

MANAGEMENTUL SECURITĂȚII ȘI SĂNĂTĂȚII ÎN MUNCĂ - PERSPECTIVE STRATEGICE ÎN CONSOLIDAREA CULTURII DE SECURITATE A MUNCII ÎN ÎNTREPRINDERI

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor
la

Universitatea Politehnica Timișoara
în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT

Cons. Jur. Alin-Lucrețius-Dubcek GĂUREANU

Președintele comisiei: Prof.univ.dr.ing. Dumitru ȚUCU
Conducător științific: Prof.univ.dr.ing. Anca DRĂGHICI
Referenți științifici: Prof.univ.dr.ing. Roland MORARU
Conf.univ.dr.ing. Nicoleta CĂRUȚAȘU
Prof.univ.dr.ing. Matei TĂMĂȘILĂ

Ziua susținerii tezei: 22.12.2020

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt:

- | | |
|---|--|
| 1. Automatică | 11. Știința și Ingineria Materialelor |
| 2. Chimie | 12. Ingineria sistemelor |
| 3. Energetică | 13. Inginerie energetică |
| 4. Ingineria Chimică | 14. Calculatoare și tehnologia informației |
| 5. Inginerie Civilă | 15. Ingineria materialelor |
| 6. Inginerie Electrică | 16. Inginerie și Management |
| 7. Inginerie Electronică și Telecomunicații | 17. Arhitectură |
| 8. Inginerie Industrială | 18. Inginerie civilă și instalații |
| 9. Inginerie Mecanică | 19. Inginerie electronică, telecomunicații |
| 10. Știința Calculatoarelor
și tehnologii informaționale | |

Universitatea Politehnica Timișoara a inițiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoștințelor și rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul Școlii doctorale a universității. Seriile conțin, potrivit H.B.Ex.S Nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susținute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnica – Timișoara, 2022

Această publicație este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicații, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustrațiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare și permisiunea pentru utilizare obținută în scris din partea Universității Politehnica Timișoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300223 Timișoara, Bd. Republicii 9
e-mail: editura@upt.ro

CUVÂNT ÎNAINTE

„Singurul lucru de o importanță reală pe care liderii îl fac, este să creeze și să gestioneze cultura. Dacă nu gestionați cultura, aceasta vă gestionează pe voi și este posibil să nu știți nici măcar măsura în care se întâmplă acest lucru”.

Prof. Edgar Schein
MIT Sloan School of Management

Teza de doctorat, este o lucrare de cercetare interdisciplinară, care se situează ca problematică în domeniul managementului organizațional și strategic, recurgând la utilizarea, exploatarea și valorizarea unor cunoștințe diverse aferente spațiului complex al ingineriei și managementului (matematică, statistică, legislație și management, cu toate domeniile sale interdisciplinare, de la resurse umane, psihologie, economie etc.).

Scopul demersului de cercetare are în vedere modul în care cunoștințele acestui domeniu de știință poate fi implementat în cadrul organizațiilor prin dezvoltarea unei culturi specifice, astfel încât să se realizeze locuri de muncă sigure și sănătoase pentru toți operatorii umani, cu implicații directe în societate, în general.

Domeniul de cercetare abordat se află în centrul atenției cercetărilor naționale și internaționale din ultimii ani, fiind dovedit faptul că în societatea cunoașterii și inovării, resursa cea mai de preț este *cunoașterea individuală, de grup și organizațională*, aceasta fiind o sursă primordială generatoare de competitivitate pentru organizații (cu atât mai mult când se discută despre instituții de învățământ). *Ca urmare, tematica abordată și modalitatea de soluționare, prin cercetare științifică interdisciplinară, este considerată a fi una inovativă și de pionierat la nivel național.* Managementul riscurilor ocupaționale este asociat unei culturi organizaționale preventive căreia îi este necesară o diagnoză și implementare periodică corespunzătoare.

Prezenta teză este rodul activității de cercetare realizată în cadrul Facultății de Management în Producție și Transporturi (Centrul de Cercetare Inginerie și Management) din cadrul Universității Politehnica Timișoara, în perioada 2015 - 2020. Totodată, cercetările științifice au beneficiat de *sprijinul logistic al SC Proform Office SRL Timișoara*. Un aport deosebit în realizarea cercetărilor aplicative l-au avut colaboratorii externi și cursanții, clienții firmei, **care au fost grupuri țintă supuse investigațiilor, în diferite faze ale cercetării aplicative. De asemenea, partenerii firmei, din mediul economic** (specialiști de medicina muncii, alți consultanți în domeniu SSM, reprezentanți ai organizațiilor și instituțiilor din domeniu), care au reacționat pozitiv în a sprijini inițiativele de cercetare programate și realizate în cadrul programului doctoral.

Prin concluziile formulate și contribuțiile originale asociate cercetărilor, prezenta teză de doctorat are un potențial apreciabil de aplicabilitate (prin extinderea și generalizarea modelului novator și metodologiei asociate, în cazul organizațiilor din mediu economic real) și poate contribui substanțial la:

- Repoziționarea conceptului de cultură de securitate și sănătate în muncă în cadrul generos al multitudinii de abordări din domeniu;
- Implementarea eficientă a practicilor de management a SSM, prin intermediul unui nou reper valoros de urmărit;
- Crearea unui instrument de evaluare / diagnosticare / decizie cu privire la cultura securității ocupaționale;
- Proiectarea convergenței politicilor de management SSM cu strategia generală de predictibilitate și sustenabilitate a întreprinderilor;
- Conturarea premiselor de îmbunătățire continuă și consolidare a culturii securității și sănătății muncii prin intervenții actualizate gradual în educație și legiferare.

MULȚUMIRI

La finalizarea și susținerea publică a prezentei lucrări, cu deosebit respect, îi mulțumesc doamnei conducător științific, prof.univ. dr. ing. Anca DRĂGHICI, fără de care nu aș fi putut realiza cercetarea și teza de față. Cuvintele sunt prea puține pentru efortul altruist (spiritual, moral și financiar), dăruirea d-nei profesor în îndrumarea și încurajarea mea constantă, pe parcursul anilor în care am urmat studiile doctorale.

De-a lungul perioadei de studii doctorale (2015 – 2020) au fost alături de mine membrii Comisiei de Îndrumare: Conf. dr. ing. Păun ALAN, Conf. dr. ing. Andreea MIHARTESCU și Lector univ. dr. Caius LUMINOSU, cărora le mulțumesc pentru observațiile profesioniste ce au contribuit la îmbunătățirea demersului de cercetare.

În final, mulțumesc familiei mele pentru răbdarea, înțelegerea și susținerea oferite cu căldură în perioada activității mele doctorale.

Timișoara, noiembrie 2020

Cons. Jur. Alin-Lucrețius-Dubcek GĂUREANU

Găureanu, Alin-Lucrețius-Dubcek

Managementul securității și sănătății în muncă - Perspective strategice în consolidarea culturii de securitate a muncii în întreprinderi

Teze de doctorat ale UPT, Seria 16, Nr. 37, Editura Politehnica, 2021, .302 pagini, 136 figuri, 54 tabele.

ISSN:2343-7928

ISSN-L:2343-7929

ISBN:978-606-35-0415-0

Cuvinte cheie: *securitate și sănătate în muncă, cultura de securitate a muncii, prevenție, sustenabilitate, condiții de muncă, management calitate, strategii,*

Rezumat: Obiectivul tezei a fost de a elabora un scenariu de cercetare pentru investigarea culturii de SSM, scenariu asimilabil unei diagnoze a unor dimensiuni culturale relevante care să creeze premisele de îmbunătățire prin trasarea unor repere strategice de acțiune.

Conform particularităților teoriei sistemelor definite de conexiunile cauză - efect, numită „Cynefin Network” de către Dave Snowden Sistemul de Management al SSM (SM SSM) este observat, analizat pentru proiectarea de soluții strategice. Acestea rezultă din cauzalitatea percepțiilor respondenților la chestionar.

Chestionarul cu **67 de întrebări, la care au răspuns 1095 de respondenți** a condus la identificarea, cuantificarea cantitativă și gruparea unor dimensiuni de influență de la care se pot iniția măsuri strategice generale, dar și punctuale.

Conform rezultatelor chestionarului, nivelul de cultură de securitate în România este la o capacitate medie de 63,55%, cu răspunsuri corecte de numai 38,56%.

Ca urmare a acestor măsurători și prin utilizarea conexiunii cauză-efect, au rezultat **măsuri structurate în două liste de perspectivă și intervenție strategică în sistemul legislativ și managerial**. Acestea demonstrează necesitatea de îmbunătățire a implementării, exploatarea normelor, proceselor ce țin de: implicare, motivare, sancționare, leadership, comunicare, instruire, conștientizare. Pentru realizarea acestor prerogative este necesară implicarea mai activă și mai profesională a tuturor factorilor din structurile de decizie guvernamentală, managerială sau consultativă internă din cadrul companiilor.

Contribuțiile originale se referă la: stabilirea de repere juridice asociate cadrului strategic cu proiecția vizuală a responsabilităților juridice, analiza bibliometrică, sinteza factorilor de influență împreună cu relevarea importanței domeniului psihosocial asupra managementului SSM (cu recomandarea instrumentelor de suport și implementare ce țin de profilul și reziliența lucrătorilor), concepte - WW (window în window) ce conturează conceptul MSS (Managementul Strategic Simbiotic) - DAC (Deprinderi Abilități Comportamente).

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	3
LISTA DE TABELE	9
LISTA DE FIGURI	11
LISTA ABREVIERILOR	15
INTRODUCERE	17
1. DELIMITĂRI CONTEXTUALE. OBIECTIVELE ȘI LOGICA CERCETĂRII ...	23
1.1. Delimitarea contextului strategic al cercetării	25
1.1.1. O analiză a contextului strategic european	25
1.1.2. Repere ale contextului strategic național	28
1.1.3. Concluzii ale delimitărilor contextului strategic.....	28
1.2. Repere ale cadrului juridic asociat cercetării	29
1.2.1. Tipologia răspunderii juridice	36
1.2.1.1. Răspunderea disciplinară	37
1.2.1.2. Răspundere contravențională	39
1.2.1.3. Răspundere civilă.....	39
1.2.1.4. Răspundere penală	41
1.2.2. Neconcordanțe de exprimare juridică.....	41
1.2.3. Cerințe legale organizatorice de management al securității și sănătății în muncă.....	43
1.2.3.1. Organizarea executivă	43
1.2.3.2. Organizarea consultativă a întreprinderilor	45
1.2.4. Concluzii privind cadrul juridic de SSM.....	49
1.3. Evidențierea nivelului de interes pentru tema de cercetare folosind mijloace de Data Analytics	50
1.3.1. Rezultatele privind afluxul căutărilor pe internet	50
1.3.2. Rezultatele unei analize bibliometrice succinte	53
1.4. Statistici accidente de muncă.....	56
1.5. Obiectivele și demersul de cercetare	59
1.5.1. Obiectivele cercetării	59
1.5.2. Logica demersurilor de cercetare	60
2. STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU CULTURII SECURITĂȚII ȘI SĂNĂTĂȚII ÎN MUNCĂ	62
2.1. Managementul Securității și Sănătății în Muncă și impactul său asupra culturii securității	62
2.1.1. Sistem de Management al Securității și Sănătății în Muncă și impactul asupra culturii securității	63
2.1.2. Factorii de succes ai unui sistem de management al sănătății și securității în muncă – facilitatori ai dezvoltării culturii securității	69
2.1.3. Bariere în implementarea unui sistem de management al sănătății și securității în muncă – inhibitori ai dezvoltării culturii securității	72
2.1.4. Concluzii preliminare	75
2.2. Cultura securității și sănătății în muncă	77
2.2.1. Definiții și abordări	77

2.2.2. Tendințe în cercetarea culturii securității	87
2.3. Concluzii generale privind stadiul actual al cunoașterii în domeniul SSM	93
3. CERCETĂRI TEORETICE PENTRU ELABORAREA SCENARIULUI DE CERCETARE A CULTURII SECURITĂȚII ȘI SĂNĂȚĂȚII ÎN MUNCĂ ...	96
3.1. Plasarea SM SSM și a culturii de securitate într-un cadru sistemic teoretic – Cynefin Network	96
3.2. Inventarierea problemelor privind sondarea culturii de securitate și sănătate în muncă	98
3.2.1. Metode și mijloace de documentare folosite în cercetare	99
3.2.2. Filtrarea și stabilirea dimensiunilor culturii securității supuse cercetării	101
3.2.3. Analiza și sinteza specialiștilor și a lucrărilor cu scenarii de diagnoză inspiraționale	104
3.3. Conceperea chestionarului pentru cercetarea culturii sănătății și securității în muncă	116
3.3.1. Definirea criteriilor de interes, aplicate informațiilor bibliografice, filtrate de starea reală observată, existentă la nivel național	117
3.3.2. Strategia de distribuție și colectare a răspunsurilor chestionarului	122
3.3.3. Planul teoretic de măsură a percepțiilor	125
3.4. Concluzii	128
4. ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR PRIVIND INVESTIGAREA DIMENSIUNILOR CULTURII SĂNĂȚĂȚII ȘI SECURITĂȚII ÎN MUNCĂ.	130
4.1. Analiza modului de colectare și prelucrare a datelor.....	131
4.2. Analiza scorurilor procesate de platforma de sondaj SurveyMonkey	134
4.2.1. Scorul mediu al chestionarului	134
4.2.2. Explicații privind procesarea și validarea scorurilor pe dimensiuni.....	135
4.3. Analiza rezultatelor de cercetare pe dimensiunile/ capitolele investigate...	141
4.3.1. „Conformare legislativă”	141
Centralizare Dimensiune 1 - Juridică	145
4.3.2. „Managementul firmei - promotorul climatului și comportamentului organizațional de SSM”.....	146
Centralizare Dimensiune 2 - Management	157
4.3.3. „Percepții psihosociale, psiho-profesionale și de cunoaștere”.....	158
Centralizare Dimensiune 3 – Percepții psiho-socio-profesionale	175
4.4. Interpretări ale rezultatelor de cercetare	177
4.4.1. Interpretarea rezultatelor centrate pe profilul respondenților	177
4.4.2. Interpretarea rezultatelor prin prisma relației cauză - efect (cauzalitate - percepție).....	182
4.4.3. Interpretări ale legăturilor dintre rezultate prin intermediul unui Focus grup	188
4.4.4. Interpretarea scorului mediu obținut pe capitole de interes și la nivelul întregului chestionar	192
4.5. Vizualizarea relației cauză - efect prin intermediul digramei „Fishbone”	195
4.6. Concluzii	196
5. REPERE PENTRU ELABORAREA STRATEGIEI DE CONSOLIDARE A CULTURII SECURITĂȚII MUNCII ÎN ÎNTREPRINDERI	198
5.1. Elaborarea de perspective strategice la nivel macroeconomic.....	198
5.1.1. Soluții strategice de eliminare, schimbare a percepțiilor de nivel mic și nesatisfăcător	201

5.1.1.1.	Comunicare.....	201
5.1.1.2.	Percepții cutumiare	202
5.1.1.3.	Compromis și toleranță	202
5.1.1.4.	Perfecționare, educare.....	204
5.1.1.5.	Motivare	206
5.1.1.6.	Rentabilitatea prevenției.....	207
5.1.1.7.	Participare - implicare	208
5.1.1.8.	Neatenție (documentații)	210
5.1.2.	Soluții strategice de corijare a percepțiilor de nivel „mediu”	210
5.1.2.1.	Automulțumire	211
5.1.2.2.	Principii de autoapărare	212
5.1.3.	Soluții strategice de exploatare a percepțiilor de nivel „bun”	213
5.1.3.1.	Siguranța colectivității	214
5.1.3.2.	Aderarea facilă la principii de notorietate	215
5.2.	Compararea măsurilor strategice pe plan național cu măsurile strategice specifice culturii de securitate.....	216
5.3.	Soluții strategice aplicabile la nivelul întreprinderilor (microeconomic)	224
5.3.1.	Instrumente de implementare și control.....	227
5.3.2.	Acțiunile desfășurate pentru îndeplinirea soluțiilor	227
5.4.	Repere de abordare a măsurilor strategice la nivelul întreprinderii (micro economice)	228
5.4.1.	Regimul de abordare	229
5.4.1.1.	Regimul macroeconomic – îndrumător - sancționator	229
5.4.1.2.	Regimul microeconomic - motivant, participativ și intolerant	229
5.4.2.	Reziliența.....	230
5.4.3.	Profilul lucrătorilor și al întreprinderii	232
6.	CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE VIITOARE ALE CERCETĂRII	234
6.1.	Concluzii generale asupra cercetării realizate.....	234
6.2.	Contribuții personale	239
6.3.	Perspectiv viitoare de cercetare.....	241
ANEXE	242
1.	Elementele de influență a culturii și managementului de SSM.....	242
2.	Mijloace folosite în cercetare	243
3.	Chestionarul online – mesaj introductiv	246
4.	Sumar al rezultatelor răspunsurilor colectare în urma sondajului	247
5.	Baza de date de întrebări (157) pentru concepția chestionarului (11 dimensiuni inițiale).....	248
a.	Chestionar tradus din (Boughaba ș.a., 2014)	252
b.	Chestionar, indicatori și factori de influență, tradus din (S. Cox și Cheyne, 2000)	254
c.	Chestionarul Nordico Despre Siguranța la Locul De Munca.....	256
d.	Traducere și adaptare în limba română a chestionarului lui (Keith Molenaar, Hyman Brown, 2002)	258
e.	Indicatori alternativi regăsiți în alte lucrări	262
f.	Exemplu scală de răspuns - EU-OSHA Stakeholder Satisfaction Survey 2018	264
6.	Notarea răspunsurilor chestionarului aranjate descendent, de la nota cea mai mare 10 la cea mai mică, în funcție de scorul mediu obținut pe platforma SurveyMonkey.....	265

8 Cuprins

7. Gruparea cauzelor, cu afisarea în ordine crescătoare; media notelor pe grup și clasificarea nivelului de performanță	275
8. Strategia de SSM 2017-2020 conf. HG 191/2018	279
9. Curriculum Vitae.....	282
10. Lista publicațiilor rezultate în urma cercetării doctorale, publicate sau acceptate spre publicare sub afiliere UPT	287
BIBLIOGRAFIE	290

LISTA DE TABELE

Tabelul 1.1 - Cadrul legislativ de SSM.....	32
Tabelul 1.2 - Acte normative interne de SSM.....	33
Tabelul 1.3 - Răspunderi și sancțiuni legale de SSM	37
Tabelul 1.4 - Organizarea executivă a întreprinderilor.....	44
Tabelul 1.5 - Pregătirea responsabililor executivi de SSM	45
Tabelul 1.6 - Organizarea consultativă a întreprinderilor	45
Tabelul 2.1 – Definiții ale culturii de securitate.....	77
Tabelul 2.2 - Sinteza aspectelor considerate esențiale în definirea culturii de SSM (din perspectiva cercetărilor de față)	81
Tabelul 2.3 - Similitudinea modelelor de maturitate a culturii de SSM după Fleming și după Hearts and Minds.....	83
Tabelul 2.4 - Sinteza unor abordări și definiții privind climatul și cultura de SSM ...	86
Tabelul 2.5 - Primul și al doilea val de studii și dezbateri despre cultura securității (adaptat după (Le Coze, 2019a))	88
Tabelul 2.6- Detalierea viziunilor asupra culturii securității din perioada 2005 – 2020 (Le Coze, 2019b)	91
Tabelul 3.1 - Etapele cercetării culturii de SSM	100
Tabelul 3.2 – Structură chestionar	103
Tabelul 3.3 – Autori și metode de evaluare a culturii de securitate	105
Tabelul 3.4– Cercetători ce confirmă ambiguitatea și întrepătrunderea terminologică	107
Tabelul 3.5 – Polivalența autorilor importanți de safety culture	109
Tabelul 3.6 – Factori de influență și probleme de rezolvat	110
Tabelul 3.7 – Caracteristicile chestionarelor inspiraționale utilizate	112
Tabelul 3.8 – Criterii neconforme observate direct	117
Tabelul 3.9 –Factori pe dimensiuni de influență, ce apar la întrebările din chestionar	118
Tabelul 3.10 – Contribuții la rafinarea chestionarului (aspecte procedurale).....	120
Tabelul 3.11 – Relevanța profilului respondenților	122
Tabelul 3.12 – Strategie distribuție chestionar	124
Tabelul 3.13 – Strategia măsurilor de îmbunătățire în funcție de nivelul calificativelor culturii de SSM	127
Tabelul 3.14 – Comparatie etapelor de cercetare a subiectului tezei cu managementul strategic și Cynefin Network	129
Tabelul 4.1 – Comportamentul respondenților la întreruperea răspunsurilor la chestionar	132
Tabelul 4.2 – Evidență chestionare completate integral.....	132
Tabelul 4.3 – Intervalele de timp a receptării răspunsurilor la chestionar	133
Tabelul 4.4 – Întrebările pentru care s-a obținut scoruri minime	135
Tabelul 4.5 – Întrebările pentru care s-a obținut scoruri maxime	135
Tabelul 4.6 – Semnificația termenilor statistici utilizați de platforma SurveyMonkey	136
Tabelul 4.7 – Traducerea statisticilor din figurile anterioare.....	139
Tabelul 4.8 - Centralizarea date statistice de bază privind caracterizarea dimensiunilor culturale aferente capitolului „Conformare legislativă”.....	145
Tabelul 4.9 - Centralizarea date statistice de bază privind caracterizarea dimensiunilor culturale aferente capitolului „Managementul firmei - promotorul climatului și comportamentului organizațional de SSM”	157

10 Lista de tabele

Tabelul 4.10 - Centralizarea date statistice de bază privind caracterizarea dimensiunilor culturale aferente capitolului „Percepții psihosociale, psihoprofesionale și de cunoaștere”.....	175
Tabelul 4.11 - Datele privind profilul respondenților	179
Tabelul 4.12 – Tabelul profil majoritar respondenți.....	179
Tabelul 4.13 – Scor mediu chestionar pe caracteristicile profilului respondenților ..	180
Tabelul 4.14 – Centralizarea tipologiei cauzalității percepțiilor în ordinea crescătoare	183
Tabelul 4.15 – Top 10 întrebări cu scor mare.....	184
Tabelul 4.16 – Top 10 întrebări cu scor mic.....	186
Tabelul 4.17 – Corelare întrebări Q15 <-> Q19:	190
Tabelul 4.18 – Corelare întrebări 18 <->23:.....	190
Tabelul 4.19 - Corelare întrebări 32 <-> 33 <-> 59:	191
Tabelul 4.20 - Corelare întrebări 31 <-> 51 <-> 60:.....	191
Tabelul 4.21 – Media rezultatelor pe capitole de interes	193
Tabelul 5.1 – Notarea cauzalității Culturii de Securitate	200
Tabelul 5.2 – Obiectivele strategiei naționale de SSM 2018-2020	217
Tabelul 5.3 – Acțiuni și indicatori ai strategiei naționale de SSM.....	217
Tabelul 5.4 – Perspectivele strategice pentru îmbunătățirea culturii de SSM	219
Tabelul 5.5 – Lista soluțiilor strategice la nivel micro – aplicabile întreprinderilor..	225
Tabelul 5.6 – Lista acțiunilor de îmbunătățire a culturii SSM la nivel micro	227
Tabelul 5.7 – Exemple de elemente de reziliență influențate de factori extra organizaționali și soluții strategice de contracarare	231

LISTA DE FIGURI

Fig. 0.1 - Vizualizarea domeniului de cunoaștere asociat cercetării doctorale	19
Fig. 0.2 - Obiective de cercetare	20
Fig. 1.1 - Harta conceptuală asociată cercetărilor prezentate în capitolul 1	23
Fig. 1.2 - Actorii cadrului instituțional în domeniul securității și sănătății în muncă	24
Fig. 1.3 - Filosofia definirii culturii de SSM în viziunea UE	26
Fig. 1.4 - Angrenajul juridic de răspundere disciplinară din domeniul SSM.....	34
Fig. 1.5 - Ierarhia actelor normative de SSM	35
Fig. 1.6 - Tipologia răspunderilor juridice în SSM	36
Fig. 1.7 - Perspective ale aplicării sancțiunilor disciplinare în SSM	38
Fig. 1.8 - Integrarea evenimentelor definite de lege - în cadrul Piramidei lui Heinrich.....	42
Fig. 1.9 - Ierarhie organizare legală SSM	47
Fig. 1.10 - Filonul de prevenire legislativă (sinteză originală).....	48
Fig. 1.11 - Evoluția volumului de publicații din domeniul SSM (căutare -comparare la 22-03-2020)	50
Fig. 1.12 - Evoluția tendințelor de căutare a termenilor din SSM (căutare -comparare la 22-03-2020)	51
Fig. 1.13 - Situația tendințelor globale de căutare pe subiecte (căutare -comparare la 22-03-2020)	52
Fig. 1.14 - Arborele domeniilor în care apare terminologia de "safety culture" (căutare -comparare la 22/23-03-2020)	53
Fig. 1.15 - Graficul publicațiilor pe an cu tema „safety culture – Cultura Securității” (la 22/23-03-2020).....	54
Fig. 1.16 - Graficul numărului de citări a publicațiilor cu tema „safety culture – Cultura Securității” (la 22/23-03-2020)	54
Fig. 1.17. Analiza publicațiilor de „safety culture – Cultura Securității”.....	54
Fig. 1.18 - Analiza publicațiilor de „safety management – Managementul Securității”	55
Fig. 1.19 - Harta de similarități VOSviewer a bibliotecii de articole studiate pe tema „safety culture – Cultura Securității”.....	56
Fig. 1.20 – Incidența la 100.000 de persoane a accidentelor de muncă mortale în 2015, 2017 și 2018 în UE (sursa Eurostat).....	57
Fig. 1.21 – Accidente cu incapacitate temporară de muncă (nefatale) în 2016, 2017 în UE (sursa Eurostat)	58
Fig. 1.22 - Logica adoptată pentru cercetarea doctorală.....	60
Fig. 2.1 - Harta conceptuală a capitolului 2	62
Fig. 2.2 - Filosofia sistemului integrat de management (sinteză după (Draghici ș.a., 2019)).....	63
Fig. 2.3 - Modelul abordării Managementului Strategic al Securității după (Moraru, 2013)	64
Fig. 2.4 - Ciclul PDCA reflectat de capitolele standardului ISO 45001	65
Fig. 2.5 - Rezultatul distribuției articolelor considerate în studiul (Silva și Amaral, 2019).....	67
Fig. 2.6 - Sinteza facilitatorilor sau a factorilor de succes ai culturii de SSM.....	71
Fig. 2.7 - Sinteza barierelor sau a factorilor inhibitori ai culturii de SSM	75
Fig. 2.8 - Modelul de maturitate a culturii securității după Fleming (2001)	83
Fig. 2.9 - Reprezentarea modelului (M.D. Cooper, 2016) conținând o sinteză a dimensiunilor prezente în diferite modele ale culturii securității	90

Fig. 2.10 - Actorii de bază ce influențează și modelează domeniul SSM.....	92
Fig. 3.1 - Schema modalității de abordare a cercetării	96
Fig. 3.2 - Tipologia SM SSM în cadrul modelului Cynefin Network după D. Snowden și adaptat după Dan Mircea Suciuc	97
Fig. 3.3 - Plan cercetare, soluționare în accepțiunea sistemului complicat	98
Fig. 3.4 - Aria de creare a unui scenariu de diagnoză a culturii securității.....	102
Fig. 3.5 - Scenariul de diagnoză - tratare a neconformităților, în funcție de aria factorilor cauzatori de neconformități	103
Fig. 3.6 - Mlaștina terminologiei Safety Culture după (Cooper, 2016)	108
Fig. 3.7 - Structura factorilor de cultură de SSM după (Edwards et al., 2013)	111
Fig. 3.8 - Model de dezvoltare a culturii SSM după (Hortense Blazsin & Guldenmund, 2015).....	111
Fig. 3.9 - Pașii metodologici de punere în practică a chestionarului	112
Fig. 3.10 - Influențe ale Culturii SSM în cadrul Managementului SSM – primele 11 dimensiuni provizorii ce au stat la baza construirii chestionarului	115
Fig. 3.11 - Influențe ale Culturii de SSM și Management pe dimensiuni și întrebări din chestionar	116
Fig. 3.12 - Procesul teoretic de alegere a întrebărilor din chestionar	121
Fig. 3.13 - Furnizorii de indicatori din cadrul ciclului ierarhic SSM.....	123
Fig. 3.14 - Panoramarole activ chestionar	124
Fig. 3.15 - Curba normală de distribuție Gauss cu deviația standard față de mediana μ (Curran-Everett, 2008)	126
Fig. 4.1 - Harta conceptuală a capitolului 4	130
Fig. 4.2- Parcursul datelor de la colectare la concluzii	131
Fig. 4.3 - Ponderea de completare integrală a chestionarelor	132
Fig. 4.4 - Timpul mediu petrecut la completarea chestionarului	133
Fig. 4.5 - Eșalonarea în timp a modului de colectare a răspunsurilor la chestionar	133
Fig. 4.6 - Notare răspunsuri	134
Fig. 4.7 - Valori ale scorurilor medii și corecte	134
Fig. 4.8 - Extras din clasamentul scorurilor minime și maxime ale răspunsurilor la întrebările chestionarului – așa cum arată pe platforma SurveyMonkey.....	137
Fig. 4.9 - Grafice și calcule scor răspunsuri top 4 cele mai slabe, așa cum arată pe platforma de sondaj	138
Fig. 4.10 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q6	141
Fig. 4.11 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q7	141
Fig. 4.12 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q8	142
Fig. 4.13 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q9	142
Fig. 4.14 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q10.....	143
Fig. 4.15 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q11.....	143
Fig. 4.16 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q12.....	144
Fig. 4.17 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q13.....	144
Fig. 4.18 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q14.....	146
Fig. 4.19 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q15.....	147
Fig. 4.20 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q16.....	147
Fig. 4.21 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q17.....	148
Fig. 4.22 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q18.....	148
Fig. 4.23 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q19.....	149
Fig. 4.24 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q20.....	149
Fig. 4.25 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q21.....	150
Fig. 4.26 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q22.....	150
Fig. 4.27 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q23.....	151

Fig. 4.28 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q24.....	151
Fig. 4.29 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q25.....	152
Fig. 4.30 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q26.....	152
Fig. 4.31 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q27.....	153
Fig. 4.32 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q28.....	153
Fig. 4.33 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q29.....	154
Fig. 4.34 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q30.....	154
Fig. 4.35 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q31.....	155
Fig. 4.36 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q32.....	155
Fig. 4.37 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q33.....	156
Fig. 4.38 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q34.....	156
Fig. 4.39 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q35.....	158
Fig. 4.40 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q36.....	159
Fig. 4.41 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q37.....	159
Fig. 4.42 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q38.....	160
Fig. 4.43 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q39.....	160
Fig. 4.44 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q40.....	161
Fig. 4.45 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q41.....	161
Fig. 4.46 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q42.....	162
Fig. 4.47 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q43.....	162
Fig. 4.48 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q44.....	163
Fig. 4.49 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q45.....	163
Fig. 4.50 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q46.....	164
Fig. 4.51 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q47.....	164
Fig. 4.52 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q48.....	165
Fig. 4.53 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q49.....	165
Fig. 4.54 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q50.....	166
Fig. 4.55 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q51.....	166
Fig. 4.56 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q52.....	167
Fig. 4.57 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q53.....	167
Fig. 4.58 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q54.....	168
Fig. 4.59 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q55.....	168
Fig. 4.60 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q56.....	169
Fig. 4.61 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q57.....	169
Fig. 4.62 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q58.....	170
Fig. 4.63 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q59.....	170
Fig. 4.64 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q60.....	171
Fig. 4.65 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q61.....	171
Fig. 4.66 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q62.....	172
Fig. 4.67 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q63.....	173
Fig. 4.68 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q64.....	173
Fig. 4.69 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q65.....	174
Fig. 4.70 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q66.....	174
Fig. 4.71 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q67.....	175
Fig. 4.72 - Reprezentarea grafică a rezultatelor privind profilul demografic al respondenților	178
Fig. 4.73 - Scor/profil ce necesită filtrare/comparare profil respondenți	180
Fig. 4.74 - Modul de stabilire a interconectărilor între diferitele categorii de răspunsuri/întrebări	189
Fig. 4.75 - Nivelul Culturii de Securitate actuale și de îmbunătățit	193
Fig. 4.76 - Cultura securității - baza corelării auditurilor.....	195

Fig. 4.77 –Diagrama Fishbone de evidențiere a cauzalității nivelului Culturii de SSM.....	196
Fig. 5.1 Harta conceptuală a capitolului 5.....	198
Fig. 5.2 – Cadrul de influență a culturii de SSM prin perspective și soluții strategice	199
Fig. 5.3 – Modelul maturității culturii de SSM după (Patrick Hudson, 2014), (Fleming, 2001)	201
Fig. 5.4 – Ridicarea ștachetei de automulțumire.....	211
Fig. 5.5 – Incidența implementării în lanțul eficientizării prevederilor legale.....	216
Fig. 5.6 – Rulmentul funcționării SM SSM prin influența Culturii de SSM.....	224
Fig. 5.7 – Perspective strategice	228
Fig. 5.8 – Soluții strategice	228
Fig. 6.1 – Modelul de automatizare a procesului de evaluare a Culturii de SSM	241

LISTA ABREVIERILOR

ANC/CNFPA	Autoritatea Națională pentru Calificări – înlocuiește - Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților
CIM	contract individual de muncă
CSSM	Comitetul de Securitate și Sănătate în Muncă
EIP	Echipamante Individuale de Protecție
EODS	European Occupational Diseases Statistics – Statistici europene privind bolile profesionale
ESAW	European Statistics on Accidents at Work – Statistica Europeană a Accidentelor de Muncă
ESMMe	Executant, Sarcină, Mijloc, Mediu de muncă - elemente ale sistemului de muncă
EU-OSHA	European Occupational Safety and Health Agency – Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă
EUROSTAT	EUROpean STATistics – Statistici Europene (organism al Comisiei Europene)
DAC	Deprinderi Abilități Comportamente
HG	Hotărâre de Guvern
HSE	Health and Safety Executive – Executivul pentru Sănătate și Securitate– Marea Britanie
ILO - OIM	International Labour Organization - Organizația Mondială a Muncii
ILOSTAT	International LabOur STATistics – Statistica internațională a muncii
INCDPM	Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare în Protecția Muncii
IPSSM	Instrucțiuni proprii de securitate și sănătate în muncă
ISO	International Organization for Standardization – Organizația Internațională pentru Standardizare
ISSA	International Social Security Association - Asociația internațională de securitate socială
ITM - IM	Inspectorat Teritorial de Muncă – Inspectia Muncii
itm	incapacitate temporară de muncă
L	Lege
L.D.	Lucrător Desemnat
MMM	Medicul de Medicina Muncii
MSD	MusculoSkeletal Disorder – Afecțiune Musculo-Scheletală
NM	Norme Metodologice (de aplicare a Legii SSM 319/2006)
NSSM	Norme de SSM
OSHA	Occupational Safety and Health Administration – Administrația (federală) de Securitatea și Sănătatea Muncii – Statele Unite ale Americii
OSHWIKI	Occupational Safety and Health "Wiki" - enciclopedii și cunoștințe în domeniul SSM, gestionate de agenția europeană de SSM (E-OSHA).
PPP	Planul de Prevenire și Protecție
R.L.	Reprezentantul Lucrătorilor
RA	Reprezentanții Angajatorului (cu responsabilități de SSM)

16 Lista abrevierilor

S.E	Serviciul Extern
S.I	Serviciul Intern
SM SSM	Sistemul de Management al Securității și Sănătății în Muncă
SSM	Securitate și Sănătate în Muncă
WHO	World Health Organization - Organizația Mondială a Sănătății
WW = FF	Window in Window = Fereastră în Fereastră

INTRODUCERE

Subiectul cercetării doctorale este definit de procesele asociate managementului general și strategic și al managementului securității și sănătății în muncă (SSM) în cazul unor organizații din România (în contextul legislativ și normativ actual), dar în relație cu situația de la nivel european și mondial în domeniul prevenției riscurilor ocupaționale.

Prezenta teză de doctorat prezintă un set de cercetări teoretice și aplicative ce au drept SCOP diagnoza unor dimensiuni de caracterizare a culturii de SSM, ceea ce va permite identificarea unor perspective strategice de îmbunătățire, ce vor constitui fundamentul eficientizării managementului de SSM.

OBIECTIVUL PRINCIPAL al tezei de doctorat a fost de a elabora un scenariu de cercetare pentru investigarea culturii de SSM, scenariu asimilabil unei diagnoze a unor dimensiuni culturale relevante care să creeze premisele pentru îmbunătățire.

Doar prin intermediul unei investigații de tip diagnostic corecte, atotcuprinzătoare, se vor putea genera rezultate, interpretări viabile și realiste ale acestora, în vederea (re-)definirii culturii de SSM eficiente și eficace. Astfel, se creează premisele unui management de SSM în organizații mai eficiente.

Elementul conceptual principal de cercetare în cadrul tezei - cultura de securitate - a fost emis ca și concept și cu adevărat luat în seamă, de la momentul în care IAEA (Agenția Internațională de Energie Atomică), prin consultantul INSAG (Grupul Internațional de Securitate Nucleară), a concluzionat că „accidentul nuclear de la Cernobil, s-a datorat în mare parte unei deficiențe de implementare a unei culturii de securitate organizaționale” (Accidentul de la Cernobil: Actualizarea raportului - INSAG-1 - Viena 1992).

De atunci, în rezoluțiile investigatorilor pentru accidente dezastruoase s-au constatat lacune în privința culturii de securitate. Astfel de accidente au o amprentă comună ce indică o „diferență neașteptată între convingerile despre pericol și starea actuală a acestuia” ((Mengolini și Debarberis, 2012), (N. Pidgeon și O’Leary, 2000)).

Făcând o paralelă cu actuala conjunctură pandemică generată de Covid 19, subiectul culturii de securitate și sănătate este de actualitate, observând în mod similar din nenumărate relatări diferențe bizare dintre unele convingeri privind pandemia (pericolul) și starea reală actuală a acestui pericol de răspândire, ce atestă fără tăgadă, un nivel foarte scăzut a culturii de securitate colectivă. Diferența de abordare a culturii de securitate privind pandemia este că strategiile preventive sunt imediate și desfășurate la nivel guvernamental și doar subsecvent sunt tratate la nivel organizațional într-un termen foarte scurt.

Revenind la subiectul tezei, accidentele cu impact deosebit în memoria colectivă, ce au implicat riscuri majore de siguranță, au determinat găsirea de explicații strict la nivel organizațional. Din acest motiv, cultura de securitate este localizată la nivel de management, în special la sistemul de management al securității și sănătății în muncă la nivelul întreprinderilor.

Domeniul de inginerie și management, oferă oportunitatea tratării subiectului tezei, înglobând și acest element de management ce ține de gestionarea riscurilor și îmbunătățirea prevenției. Domeniul managementului, un domeniu complex și interdisciplinar, urmărește obținerea unui nivel maxim de profitabilitate prin folosirea adecvată a resurselor. O resursă și un capital foarte important în gestionarea intereselor unei întreprinderi sunt chiar lucrătorii din întreprindere, prin intermediul cărora, cu ajutorul unui chestionar se extag factorii de influență a nivelului de cultură de securitate.

Atâta timp, cât una din primele nevoi instinctuale individuale este cea de securitate, conform modelului piramidei lui Maslow, iar noua tendință de abordare a problematicii de securitate și sănătate în muncă (SSM), este centrată pe lucrători, aceștia sunt resursa optimă de rezolvare a acestor probleme.

Pentru implicarea în sistemul de management a fiecărui lucrător, ca parte componentă a acestuia, trebuie ca toți cei implicați să dețină un nivel de cunoaștere și conștientizare cu valori similare și unitare, concretizate într-o cultură de securitate omogenă. Înțelegerea, asumarea în comun și la același nivel individual, a culturii de securitate, este fundamentul uneia dintre ipotezele de la care se pleacă în acest studiu. Fiind îndeplinite aceste prerogative, ele concură la eficiența funcționare a unui sistem de management al securității în muncă. Similar, managementul, în general tratează problematicile în mod unitar, la comun și nu individual, izolat. Doar pentru identificarea conexiunii cauză efect a sistemului de management este necesară în prima etapă izolarea pentru studiul individual a problemei.

Pe același principiu se construiește și cercetarea de față, care își propune să izoleze o problematică de securitate insuficient implementată, dar foarte importantă – cultura de securitate – să o cerceteze și să o îmbunătățească prin perspective strategice ce va influența managementul în general. Importanța culturii de securitate este dată de capacitatea de a crea efecte direct la edificiul constructului de management. De aceea, conform teoriei „Synesis” a lui E. Hollnagel¹, nu este suficient să ne referim doar la securitate, ca un criteriu singular a sistemului de performanță, ci trebuie să privim în ansamblu influența și impredictibilitatea unu criteriu neexplorat, în tratarea unitară împreună cu celelalte criterii ale sistemului: productivitatea, calitatea, fiabilitatea, sustenabilitatea, satisfacția clienților, etc.

Odată cu abordarea subiectului culturii de securitate ce interferează la toate nivelurile unui sistem de performanță, se poate potența, prin soluții strategice, într-un timp relativ mediu sau îndelungat, schimbarea paradigmei prin care lucrătorul este problema (vorbind de eroarea umană), în faptul că omul este soluția, el cunoscând sau de la el provenind percepțiile care conferă soluția.

În acest context de management al performanței și a celui strategic putem identifica elemente ce țin de securitate, în afară de cea privind securitatea și sănătatea în muncă (SSM), iar aici sunt ramuri de securitate financiară, de asigurare a resurselor umane, de mediu, de sustenabilitate, etc.

Managementul securității este viu, în continuă adaptare, actualizare și perfecționare, iar tema tezei vine să contribuie la eficientizarea domeniului managementului securității, prin fundamentarea științifică a unor seturi de valori intangibile nepatrimoniale concretizate în perspective strategice de îmbunătățire continuă a culturii de securitate.

Deopotrivă cu abordările holistice și strategice, conform particularităților teoriei sistemelor definite de conexiunile cauză efect numită „Cynefin Network” de Dave Snowden (Kurtz și Snowden, 2003), Sistemul de Management al SSM (SM SSM) este observat, analizat pentru proiectarea de soluții strategice ținând cont de percepțiile, atitudinile și intensitatea emoțională² rezultate din chestionar și cauzalitatea acestora.

Demersul de cercetare integrează mai multe domenii de cunoaștere (asimilabile unor perspective de cercetare), după cum este prezentat în Fig.0.1:

¹ <https://erikhollnagel.com/ideas/synesis-2020>

² <http://cognitive-edge.com/blog/complex-systems-strategy-thinking-aloud/>

managementul strategic, al cunoașterii, managementul resurselor umane (prin considerarea formării personalului, a managementului și comportamentului de grup) în contextul oferit de managementul SSM și de cadrul normativ-legislativ specific acestuia.

Menirea acestui cadru de cunoaștere interdisciplinară este de a identifica și de a îmbunătăți acele dimensiuni culturale ce țin de SSM, care au cel mai mare potențial de îmbunătățire globală a culturii securității.

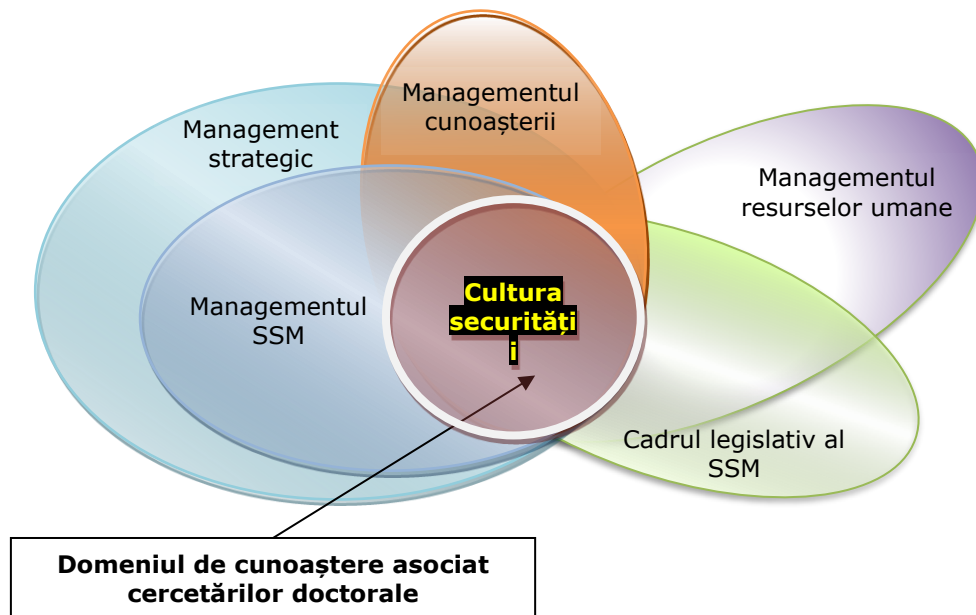


Fig. 0.1 - Vizualizarea domeniului de cunoaștere asociat cercetării doctorale

Totodată, un aspect relevant al cercetării este îmbunătățirea continuă a culturii de SSM ce ține cont de:

- contextul legislativ-normativ (ce are rol de catalizator în consolidarea percepțiilor);
- progresul tehnico-științific, tehnologic asociat proceselor din cadrul organizațiilor;
- evoluțiile înregistrate în abordarea și tratarea riscurilor ocupaționale (progresele înregistrate în domeniul managementului riscurilor);
- evoluția societății, în general;
- climatul, know-how-ului comportamentului organizațional;
- domeniul operațional holistic al managementului de SSM.

La fundamentarea temei de cercetare au contribuit următoarele aspecte:

- Experiența personală în domeniul SSM, ca lector formator pentru ocupația de Inspector în domeniul SSM. Cu această ocazie am identificat lacune în pregătirea personalului specializat în securitate și sănătate în muncă, dar și necunoașterea și aplicarea defectuoasă a legislației aferente. Activitățile de training și consultanță au contribuit la crearea unei baze de date proprii cu potențiali contributory la realizarea cercetării (definirea parțială a eșantionului cercetării);

- Pregătirea juridică a contribuit la formarea unei viziuni proprii de interpretare a comportamentului organizațiilor, în contextul normativ-legislativ actual al SSM. Astfel, experiența și cunoștințele practice acumulate în ultimii 15 ani de către doctorand au permis orientarea eficientă a cercetărilor teoretice și aplicative, precum și formularea unor măsuri fezabile de îmbunătățire a culturii de SSM;
- Satisfacerea unei nevoi practice privind definirea unui scenariu, de diagnosticare a culturii securității în organizații (centrat pe noile tendințe de dezvoltare ale capitalului uman, dar și pe specificul activităților) în contextul cultural, legislativ și al dezvoltării economice și sociale din România.
Ca urmare a panoramării problemelor relative cu privire la importanța și motivarea temei de cercetare au fost definite obiectivele cercetării (Fig. 02).

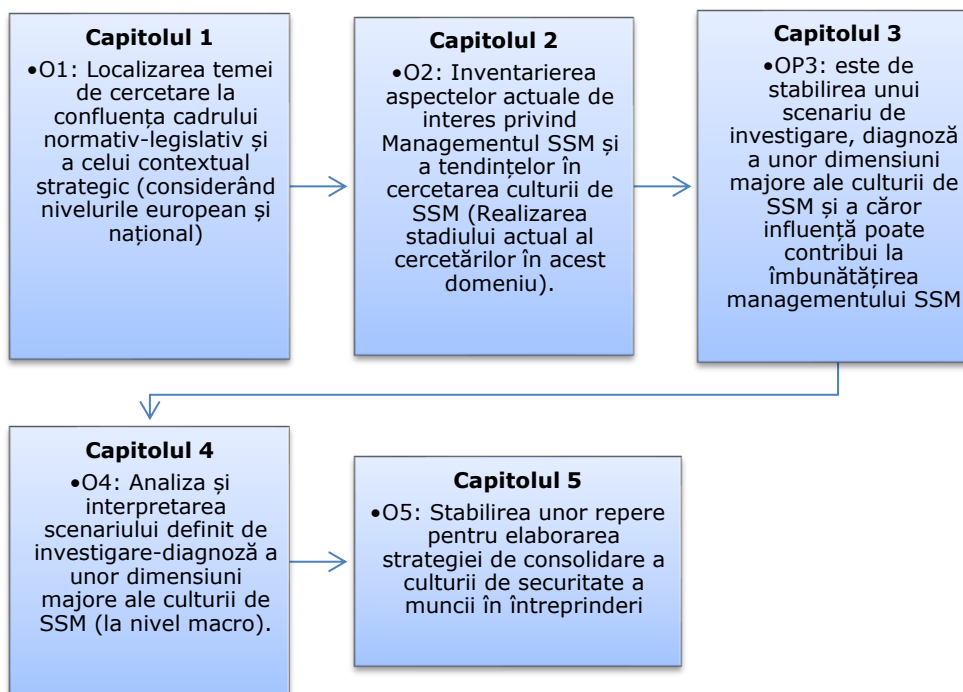


Fig. 0.2 - Obiective de cercetare

În cadrul fiecărui capitol sunt descrise cercetările efectuate și rezultatele obținute astfel:

Primul capitol al tezei, DELIMITĂRI CONTEXTUALE. OBIECTIVELE ȘI LOGICA CERCETĂRII, cuprinde lămuriri de natură conceptuală privitoare la: elemente terminologice și conceptuale de securitate în muncă, sănătate în muncă, cultură de securitate și management de securitate, din perspectiva actelor normative, a bunelor practici (standarde) și a viziunii proprii.

Sunt prezentate repere ale contextului strategic internațional, european și național de SSM, repere istorice cu perspective de viitor, sinteze ale conceptelor de management al cunoașterii, eficiența costurilor investiționale în SSM cu impactul asupra performanței organizaționale, probleme legate de evaluarea riscurilor, cadrul legislativ. De asemenea, sunt prezentate concluzii privind contextul strategic și cel juridic.

Capitolul 2, ȘTADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIUL CULTURII SECURITĂȚII ȘI SĂNĂTĂȚII ÎN MUNCĂ, este alocat cercetărilor asupra referențialului bibliografic (analiza și sinteza bibliografică). Problematika acestui capitol cuprinde: definiții și abordări, lămuriri terminologice, modele ale managementului SSM și ale conceptului de cultură SSM în relație cu conceptul de management organizațional, sustenabilitate, responsabilitate socială cu implicație în managementul strategic al organizațiilor.

Capitolul se finalizează cu o serie de concluzii realizate pe baza activității practice intuitive care converg spre cercetările teoretice și aplicative ce vor fi descrise în următoarele capitole ale tezei.

Capitolul 3, CERCETĂRI TEORETICE PENTRU ELABORAREA SCENARIULUI DE CERCETARE A CULTURII SECURITĂȚII ȘI SĂNĂTĂȚII ÎN MUNCĂ, cuprinde descrierea activităților de tip creativ, inovativ în urma cărora s-au definit modelul și metodologia de cercetare (inclusiv delimitarea cadrului contextual al cercetărilor experimentale, precum și scenariul acestor cercetări).

Metoda sondajului pe baza unui chestionar original (asimilabilă unei cercetări exploratorii de diagnosticare) aplicată respondenților la nivel național este metodologia ce a necesitat un volum mare de muncă, ce cuprinde comparații cu metode similare, extragere, rafinare și validare de elemente capabile să contureze cultura de SSM în ansamblul ei holistic.

Capitolul 4, ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR PRIVIND INVESTIGAREA DIMENSIUNILOR CULTURII SĂNĂTĂȚII ȘI SECURITĂȚII ÎN MUNCĂ, cuprinde prezentarea de calcule, analize, statistici, interpretări, ce s-au realizat în mai multe etape, ce au avut ca scop relevarea cauzalității fiecărui factor de influență reieșit din răspunsurile la întrebările chestionarului. Ca urmare a stabilirii în cadrul sistemului de management SSM a relației cauză efect, s-a trecut la analiza pe structuri distincte de interes (studiu demografic, factori comuni, structurarea bazată pe asemănarea sau legătura factorilor de influență, analiza și interpretarea pe capitolele de factori), ce a permis validarea unor perspective strategice la nivel macro, cu aplicabilitate la nivel individual și organizațional.

Capitolul 5, REPERE PENTRU ELABORAREA STRATEGIILOR DE CONSOLIDARE A CULTURII SECURITĂȚII MUNCII ÎN ÎNTREPRINDERI, cuprinde reperele privind strategiile naționale și europene, enunțarea perspectivelor la nivel macro economic bazate pe cauzalitatea percepțiilor descoperite și structurate în capitolul anterior. Deopotrivă sunt trasate și soluțiile strategice la nivel micro economic, la nivelul întreprinderilor, utile până când perspectivele vor putea fi aplicabile. La aceste soluții strategice la nivel micro economic se adaugă repere de abordare ținând de instrumente, acțiuni specifice, regimul specific, reziliența și profilul lucrătorilor și a întreprinderilor.

Capitolul 6, CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE, PERSPECTIVE VIITOARE ALE CERCETĂRII, prezintă concluziile cercetării bibliografice, teoretice și aplicative realizate și evidențiază aportul original, personal al autorului în domeniul managementului SSM, cu precădere la eficientizarea acestuia cu ajutorul unor perspective strategice de creștere a nivelului de cultură de SSM. De asemenea, sunt

prezentate direcții de cercetare, implementare practică, cu potențial de dezvoltare ulterioară.

În finalul lucrării este prezentă o listă a referințelor bibliografice, anexe conținând detalieri ale proceselor și chestionarele utilizate în cercetările aplicative realizate, urmate de o anexă cu CV-ul doctorandului și una privind lista de lucrări științifice publicate de doctorand sub afilierea UPT.

Rezultatele cercetărilor întreprinse au fost diseminate prin intermediul a *19 de lucrări/articole științifice* publicate în reviste și volume ale unor manifestări internaționale din țară și străinătate, indexate în baze de date internaționale, după urmează: *12 lucrări indexate în baza de date ISI Thomson/Clarivate Analytics; 7 lucrări indexate în BDI (SpringerLink, EconPaper, CEEOL)*. Acestea definesc activitatea publicistică a autorului prezentei teze de doctorat, dar și modul de implicare a sa în diferite grupuri de cercetare.

1. DELIMITĂRI CONTEXTUALE. OBIECTIVELE ȘI LOGICA CERCETĂRII

Prezentul capitol are drept obiectiv operațional O1: Localizarea temei de cercetare la confluența cadrului normativ-legislativ și a celui contextual strategic (considerând nivelurile european și național), modalitatea de atingere a acestuia fiind demonstrată prin harta conceptuală asociată demersului de cercetare descris în capitolul 1 (Fig. 1.1).

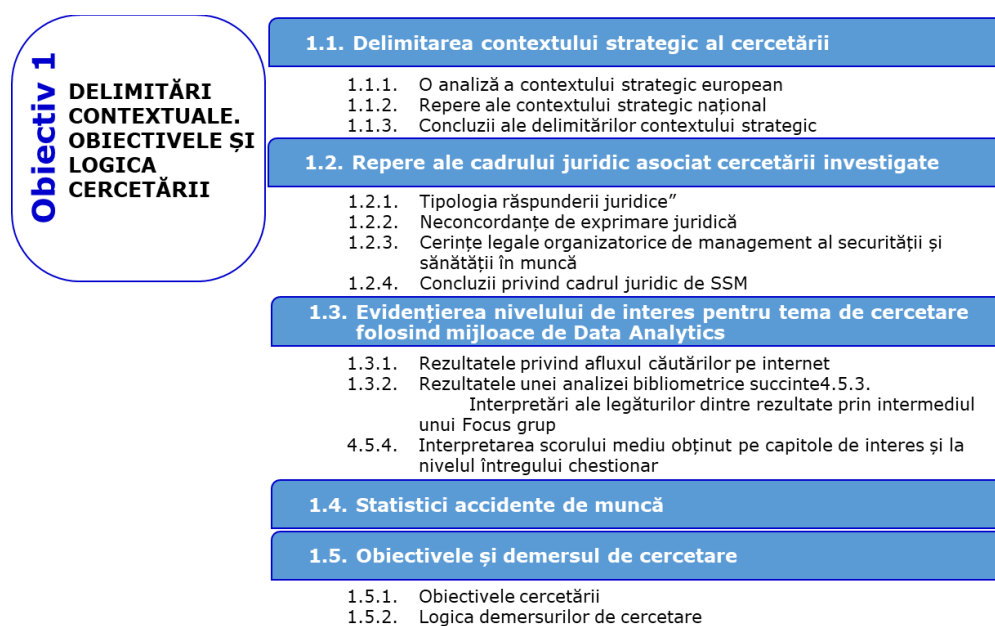


Fig. 1.1 - Harta conceptuală asociată cercetărilor prezentate în capitolul 1

În contextul actual al creșterii competiției economice mondiale, companiile sunt preocupate de menținerea/creșterea productivității muncii, ceea ce le permite menținerea unui nivel înalt de competitivitate. În competiția acerbă de pe piață este deseori dificilă decizia cu privire la resursele folosite pentru atingerea scopurilor propuse. În acest context se situează și costurile (sau investițiile) privind asigurarea condițiilor de securitate și sănătate în muncă, care deși sunt măsurabile, deseori nu sunt percepute ca un factor contributiv al viabilității economice a întreprinderii (Dorman, 2000). Mai mult, echilibrul (poate chiar compromisul!) dintre SSM, dezvoltarea sustenabilă a întreprinderii și eficiență economică a proceselor acesteia fiind inexistent datorită lipsei de preocupare a managerilor pentru această triadă de subiecte ce pot asigura viabilitatea întreprinderii pe termen lung.

Conform raport POSDRU 81/3.2/S/55075 al INCDPM-CCIR³, costul securității/non securității “reprezintă de fapt costul accidentelor și bolilor profesionale eliminate/produse, respectiv suma valorică a tuturor pierderilor generate de accident/ boală. Practic,

³ http://ssm-competitivitate.inpm.ro/?page_id=217

securitatea înseamnă absența acestor evenimente”. În plus, este recunoscut rolul major pe care managementul riscurilor ocupaționale îl are în asigurarea performanței managementului SSM.

Azi este unanim recunoscut, atât de cercetători, cât și de practicieni faptul că managementul SSM este determinat de concepția, realizarea și menținerea unor locuri și sisteme de muncă sustenabile, fiind modalitatea principală de generare a bunăstării ocupaționale a tuturor categoriilor de lucrători. Ca urmare, demersurile de succes adoptate de diferite întreprinderi în domeniul managementului SSM contribuie hotărâtor la creșterea dezvoltării sustenabile a acestora, a competitivității lor.

Instituțiile implicate în domeniul SSM activează pe mai multe nivele după cum este prezentat în Fig. 1.2

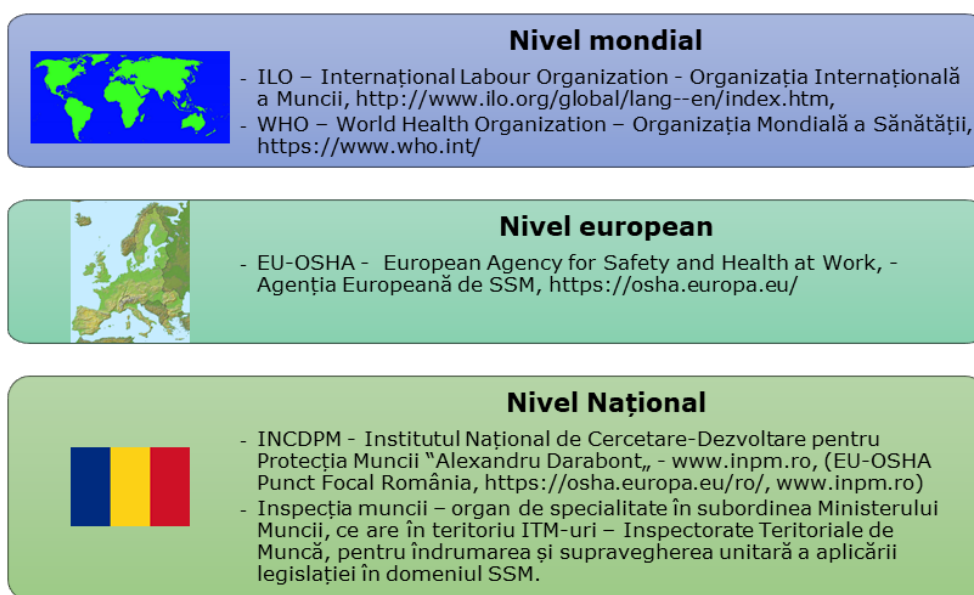


Fig. 1.2 Actorii cadrului instituțional în domeniul securității și sănătății în muncă

Principalul merit al actorilor ce definesc cadrul instituțional al SSM este cel de a promova bunele practici, cadre de acțiune, măsuri normative și legislative în domeniul SSM, oferind sprijin tuturor categoriilor profesionale sau organizații pentru a-și îmbunătăți SSM. Eforturile în plan operațional a acestor organizații, instituții sunt susținute de activitatea de cercetare și educațională (formarea în domeniul SSM) și sunt reflectate în îmbunătățirea datelor statistice cu privire la costurile socio-economice ale accidentelor de muncă (de exemplu, potrivit datelor centralizate la nivel european, la nivelul anului 2012⁴) sau de rezultatele unor sondaje, precum cea realizată de ISSA (International Social Security Association), la nivelul anului 2013⁵. Ca urmare, pe lângă competitivitate și viabilitate economică nu trebuie omis faptul că efectul accidentelor de muncă, generat de lipsa măsurilor eficiente de

⁴ După cum este prezentat la:

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=en&intPageId=1716>

⁵ Identificat la adresa de web a Asociație Internațională de Securitate Socială:

<https://www.issa.int/en/details?uuid=f070f204-5fbd-4017-8afb-e07d98ba53ba>

SSM, poate perturba predictibilitatea și sustenabilitatea pe termen îndelungat a unei întreprinderi (Smallman & John, 2001), (Dorman, 2000) sau poate crea contextul de manifestare a unor evenimente ce pot avea consecințe nefaste pentru societate în ansamblu.

1.1. Delimitarea contextului strategic al cercetării

Cum prezentul demers de cercetare este circumscris sferei de **management strategic, fiind necesară o abordare holistică**, este utilă panoramarea cadrului european și a celui național al **Strategiei de SSM**, care susțin demersul de îmbunătățire al culturii securității. Înscrierea culturii de SSM în obiective strategice de dezvoltare este prezentă nu numai la nivelul strategiilor naționale sau la cea de la nivel european, dar și în cadrul unor companii multinaționale de prestigiu. De exemplu, cultura SSM este inclusă în politicile companiei Toyota, care deține un istoric al evoluției acesteia începând cu anul 1938, raportat la evoluția managementului organizațional a domeniului⁶. Acest istoric este considerat o bază de cunoștințe și înțelepciune pentru documentare și furnizarea unor bune practici în domeniul SSM. În plus, *Toyota* oferă un exemplu foarte bun de implementare a conceptului de *organizație care învață* (Liker și Hoseus, 2010), implicațiile acestui mod de comportament colectiv având efecte benefice și în domeniul de SSM.

1.1.1. O analiză a contextului strategic european

Uniunea Europeană (UE) a avut cel mai mare impact asupra activității de SSM, impunând un cadru legal solid ce acoperă o mare varietate de riscuri ocupaționale și numărul minim, dar eficace de reglementări. Astfel, potrivit modului de definire al principiul 10 al pilonului european al drepturilor sociale, lucrătorii au dreptul la un nivel ridicat de protecție a SSM, precum și la dreptul la un mediu de muncă adaptat nevoilor lor profesionale și să le permită acestora activitatea profesională un timp cât mai îndelungat (chiar prin prelungirea participării lor după vârsta de pensionare).

O mare varietate de măsuri în domeniul SSM la nivel european au fost adoptate pe baza *art. 153 din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene*.

Strategia de SSM de la nivel european este prefigurată pentru perioada 2014 - 2020, care practic continuă programele multianuale aferente perioadei 1978 - 2002, urmate de strategii aferente perioadelor 2002 - 2006, 2007 - 2012. Unul, din cele trei scopuri ale strategiilor de SSM de la nivel european, este „**promovarea unei culturi holistice a prevenirii**”⁷, celelalte două obiective fiind legate de identificarea priorităților și obiectivelor comune și crearea unui cadru de coordonare a politicilor naționale. Ca urmare, „pe baza strategiei pentru perioada 2007-2012, 27 de state membre au pus în aplicare strategii naționale”, printre care și România.

„Strategia UE privind SSM a furnizat un cadru comun de coordonare și o abordare general acceptată. 27 de state membre dispun în prezent de o strategie națională în domeniul SSM, adaptată în funcție de contextul național și de principalele domenii prioritare. În perioada 2007-2011, în UE s-a înregistrat o reducere de 27,9%

⁶ Potrivit informațiilor publice de la: https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/automotive_business/production/safety/index.html

⁷ Potrivit mențiunilor de la: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0332&from=EN>

a incidenței accidentelor generatoare de absențe de peste trei zile. Inițiativele de sensibilizare desfășurate la nivelul UE și la nivel național au contribuit la consolidarea unei culturi a prevenirii riscurilor”. Ca urmare, s-a remarcat că „inițiativele de sensibilizare desfășurate la nivelul UE și la nivel național au contribuit la **consolidarea unei culturi a prevenirii riscurilor**”⁸.

Acest aspect este relevant și se constituie ca un răspuns pozitiv la punctul 6 din cadrul strategiei 2007-2012, relativ la „**promovarea schimbărilor de comportament**” susținută de cunoașterea și aplicarea legislației de SSM și prin programe de educație și formare profesională în domeniul SSM. Ca urmare, potrivit strategiei de SSM de la nivel european cultura de SSM are la bază educația și legislația în domeniu, după cum este prezentat în Fig. 1.3.

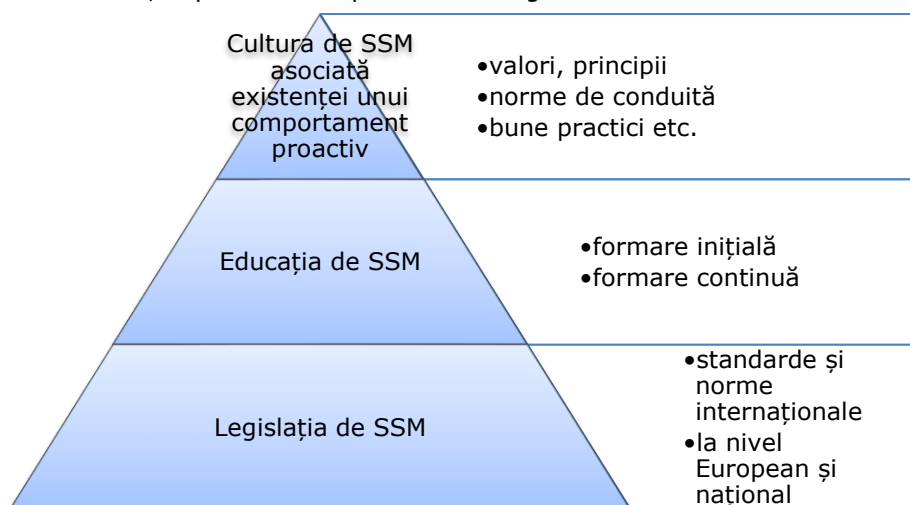


Fig. 1.3 - Filozofia definirii culturii de SSM în viziunea UE

De remarcat este faptul că legislația și educația de SSM au o importanță majoră pentru îmbunătățirea comportamentului lucrătorilor (de toate categoriile!) și deci, și a culturii de SSM ceea ce impune ca abordarea și soluționarea prezentei teme de cercetare să fie realizată prin considerarea acestora. Mai mult, tema de cercetare se înscrie în cadrul preocupărilor strategice actuale de SSM de la nivel european, după cum a fost precizat, cadrul legislativ și al preocupărilor fiind dominat de prevederi privind căutarea unor soluții, a unor scenarii, metode și mijloace de dezvoltare și consolidare a unei culturi de SSM proactive, centrate pe prevenție, definită de/prin acțiuni orientate spre zero accidente/incidente ... adică pentru asigurarea bunăstării ocupaționale a lucrătorilor.

De asemenea, tema de cercetare relativă la dezvoltarea culturii de SSM poate fi asociată politicii europene pentru **integrarea SSM în educație**, considerată o temă majoră a **Agenției Europene de Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA)** și care oferă informații și bune practici pentru implementare⁹.

⁸ Potrivit mențiunilor de la: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0332&from=EN>

⁹ A se vedea dezbaterile de idei de la: <https://osha.europa.eu/en/themes/mainstreaming-osh-education>

Monitorizarea și concluziile implementării strategiei europene cu privire la managementul SSM sunt reflectate de rezultatele *Studiului european asupra întreprinderilor privind riscurile noi și emergente (ESENER)* realizat de EU-OSHA (EU-OSHA, Wadsworth, & Walters, 2018) potrivit cărora s-a observat că¹⁰:

- Se implementează pe scară largă recomandările privind managementul SSM, dar au fost identificate constant aspecte ce trebuie îmbunătățite;
- Bunele practici de management în domeniul SSM promovate de ILO sunt susținute de voința și capacitatea angajatorilor de a oferi o abordare participativă competentă în managementul SSM.

Alte surse de monitorizare a situației implementării strategiei de SSM de la nivel european sunt concluziile și recomandări altor studii importante rezultate din:

1. *Sondajul UE privind forța de muncă (Labour Force Survey, LFS)* dedicat ocupării forței de muncă și șomajului) ultimele date disponibile fiind cele de la nivelul anului 2013¹¹. Prin intermediul acestui sondaj este definită baza de date statistice Eurostat cu privire la accidentele la locul de muncă și altor probleme de sănătate legate de muncă (aferele de capitolului de module ad-hoc din LFS);
2. *Sondajul European Privind Condițiile de Muncă (European Working Conditions Survey, EWCS)* realizat de Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Muncă și Viață (Eurofound). În prezent, sunt disponibile rezultatele celui de al șaselea sondaj, din anul 2015, la care au participat 44000 de respondenți, angajați din 35 de țări europene; în 2020 este în curs de derulare un nou sondaj, iar rezultatele vor fi publicate în 2021¹².

Ca urmare a acestui mod de acțiune, privind monitorizarea și controlul implementării strategiei de SSM de la nivel european, la 25.05.2017, EU-OSHA a publicat raportul „*Riscuri pentru sănătate și siguranță la locul de muncă: o analiză comună a trei sondaje majore*” și care prezintă principalele concluzii elaborate ca urmare a unei analize comune a studiului ESENER-2 (2019), a rezultatelor sondajului LFS al Eurostat din 2013 privind accidentele de muncă și a rezultatelor pe probleme de sănătate evidențiate de sondajul EWCS al Eurofound din 2015. „Obiectivul urmărit a fost acela de a avea o imagine de ansamblu, cuprinzătoare asupra stării SSM în Europa, reunind, pe de o parte perspectivele organizațiilor privind gestionarea riscurilor și modul de conștientizare a riscurilor, iar pe de altă parte, perspectiva și percepțiile lucrătorilor expuși la riscuri, dar și rezultatele implementării strategiei de SSM”¹³. Rezumativ, acest raport evidențiază recomandări (EU-OSHA ș.a., 2017) potrivit cărora acțiunile viitoare trebuie să se sprijine pe eforturi de consolidare a:

- Angajamentului managementului organizațiilor în ceea ce privește managementul SSM în general, precum și managementul specific al riscurilor de SSM și a afecțiunilor musculo-scheletice;
- Managementului riscurilor psiho-sociale;
- Reprezentării oficiale a angajaților, cu implicarea în analiza constatărilor accidentelor / incidentelor de muncă, proiectarea și configurarea măsurilor de îmbunătățire și/sau prevenire din domeniul SSM, precum și în cazul dezvoltării instrumentelor de evaluare a riscurilor;

¹⁰ Disponibile la: <https://osha.europa.eu/en/facts-and-figures/esener>

¹¹ După cum este precizat la: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_labour_force_survey_-_ad_hoc_modules#Overview_of_the_ad_hoc_modules

¹² Potrivit informațiilor disponibile la: <https://www.eurofound.europa.eu/ro/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>

¹³ Potrivit publicației EU-OSHA disponibilă la: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/health-and-safety-risks-workplace-joint-analysis-three-major/view>

- Promovarea și respectarea mediilor corecte de muncă;
- Creșterea resurselor pentru managementul riscurilor în întreprinderi.

De asemenea, raportul a evidențiat faptul că în cazul unor riscuri specifice, cum ar fi violența și hărțuirea, nu sunt alocate resurse pentru implementarea unor măsuri de diminuare/reducere.

1.1.2. Repere ale contextului strategic național

Actuala Strategie Națională de SSM¹⁴ elaborată și implementată în perioada 2018 – 2020 (adoptată prin HG 191/2018) conține o constatare ce motivează abordarea și soluționarea temei de cercetare prezente. În cadrul capitolului „*Analiză și Diagnoză a situației și a resurselor - Analiza SWOT*” (aferentă Strategiei Naționale de SSM), la categoria „puncte slabe identificate” se înregistrează **„deficiențe privind implementarea legislației la nivelul angajatorilor, în special IMM-uri, datorate în special insuficienței dezvoltării a culturii de prevenire în domeniul SSM”**. De asemenea, în cadrul analizei SWOT (potrivit analizei realizate de (Neag și Gaureanu, 2019)) se distinge **oportunitatea privind accesarea de fonduri europene prin care să fie sprijinită dezvoltarea culturii de prevenire la nivelul angajatorilor** care va fi valorificată pentru cercetări și acțiuni practice viitoare, valorificând prezentele rezultate de cercetare aferente programului doctoral.

Analiza preliminară a Strategiei Naționale de SSM a evidențiat **caracterul său interdisciplinar în elaborare, precum și în aplicare**. Se remarcă faptul că sunt conturate acțiuni (la capitolul măsuri strategice) ale instituțiilor responsabile pentru sensibilizarea și conștientizarea atât a partenerilor sociali, cât și a tuturor actorilor responsabili cu dezvoltarea culturii securității, în cadrul acțiunii 3.1 intitulată „*Campanii și acțiuni de sensibilizare cu privire la respectarea legislației din domeniul securității și sănătății în muncă*”. Deci, legislația românească conștientizează **importanța considerării managementului stakeholderilor (a părților interesate) în managementul de SSM**. Totodată, la acțiunea 3.2 din Strategia Națională s-a introdus, din strategia europeană, acțiunea ce are în vedere **„Integrarea SSM în procesul educațional, prin implementarea proiectului „Valențe culturale ale securității și sănătății în muncă” privind formarea culturii de prevenire a riscurilor încă de pe băncile școlii”**, ce are ca scop **„dezvoltarea culturii de prevenire a riscurilor la nivelul tuturor formelor de învățământ, prin pregătire teoretică de bază și conștientizare cu privire la SSM”**.

1.1.3. Concluzii ale delimitărilor contextului strategic

Se poate remarca convergența prevederilor Strategiei Naționale de SSM, a obiectivelor, acțiunilor și măsurilor prevăzute cu tema de cercetare doctorală. Numeroase alte aspect de ordin normativ-legislativ au constituit obiectul unor analize realizate și au fost publicate în cadrul unor articole comunicate la conferințe științifice (a se vedea Anexa 10) și în cadrul cărora s-a propus implementări de programe în cadrul educațional organizat, pentru conștientizarea importanței SSM și a managementului riscurilor în organizații. De asemenea, una din consecințele pozitive imediate a acestor programe de formare (cursuri universitare, post-universitare sau de perfecționare pe tot parcursul vieții) este formare de specialiști cu înaltă pregătire,

¹⁴ Disponibilă la:

http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Transparenta/Dezbateri_publice/20171010-STRATEGIA-NAIONALA-DOMENIUL-SSM-2017_2020.pdf

de calitate, capabili să se continue pregătirea (să-și satisfacă nevoia de instruire, dezvoltare în domeniul SSM continuu) și care pot asigura un management de SSM eficient și eficace (bazat pe ultimele descoperiri sau abordări științifice, pe cele mai bune practici etc.).

După cum a fost prezentat, tema de cercetare doctorală se înscrie, ca preocupare importantă, în cadrul politicilor naționale și europene de SSM, ca urmare este confirmată importanța și nevoia unor cercetări științifice în domeniu. Ca finalitate, se estimează că soluțiile elaborate vor contribui la îndeplinirea obiectivelor globale (europene și naționale asociate celor două strategii) de SSM și vor avea un impact pozitiv asupra culturii de SSM.

Analiza contextului strategic european și național în domeniul SSM au evidențiat faptul că România a aderat treptat, dar cu oarecare întârziere datorată evoluției economice, a ritmului de creștere economică¹⁵; **aderarea la principiile și valorile europene de SSM a fost fără echivoc**, și în aceeași manieră, cu același dificultăți ca celelalte țări ce au aderat la UE în perioada extinderii masive, 2004 – 2007. Aspectele de armonizarea legislativă au fost mai bine gestionate decât starea de fapt a SSM, în special numărul și dinamica accidentelor de muncă.

Consultarea datelor statistice furnizate de Eurostat confirmă locul codaș ocupat de țara noastră în domeniul securității locurilor de muncă, poate datorat în mare parte ideilor preconceptuate potrivit cărora *putem să ne creăm singuri reguli de implementare* (deși am aderat la un spațiu normativ-legislativ european), *fără a adopta (a folosi și exploata!) bune practici strategice* de la țări ce au dovedit eficiență și eficacitate în domeniul SSM (demonstrat clar prin scăderea numărului accidentelor de muncă, după cum confirmă statisticile). *Prejudecățile de neadaptare-neadoptare a bunelor practici de SSM la condițiile specifice țării noastre* sunt cauza urmării, în continuare, a unei căi greșite de acțiune, fiind captivi în propria cultură, acceptând limitat apartenența la cultura europeană și deci și cea a eficienței în SSM.

Mai mult, securitatea muncii trebuie să fie abordată în manieră strategică la nivelul oricărui domeniu de activitate economică și la nivelul fiecărei organizații, având în vedere cadrul normativ-legislativ. Acesta trebuie să fie definit de standarde, norme, legi clare, ce prevăd drepturi și obligații ale diferiților stakeholderi incidenți pe tema de SSM, precum și sancțiuni (clare și neechivoce), toate implementate prin conștientizare și printr-un feedback continuu. În acest lanț procesual, perfecționarea continuă a tuturor persoanelor implicate este esențială, acestea având la rândul lor sarcina să formeze atitudini, deprinderi, proceduri, cu materiale de instruire adecvate categoriilor de riscuri specifice și aliniate nivelului de percepție al lucrătorilor.

1.2. Repere ale cadrului juridic asociat cercetării

În anul 2003, la cea de-a 91-a Conferință Internațională a Muncii organizată de ILO, s-au adoptat principalele elemente strategice globale prin care s-a dorit realizarea unei contribuții semnificative la îmbunătățirea SSM la nivel global și elaborarea unui set de recomandări pentru dezvoltarea unui nou cadru de promovare a SSM. Ca urmare, la cea de-a 94-a sesiune a conferinței ILO din anul 2006, s-a adoptat Recomandare Nr. 197 cu privire la promovarea SSM. Din această recomandare distingem următoarele acțiuni (Alli, 2008):

- Prioritate pentru promovarea SSM la locul de muncă, aspect inclus la nivelul tuturor agendelor naționale;

¹⁵ România a devenit stat membru al UE la data de 1 ianuarie 2007.

- Promovarea angajamentelor politice într-un context tripartit pentru îmbunătățirea SSM.

Conținutul Recomandării Nr. 197 este mai mult de prioritar decât prescriptivă sau sancționatoare și se bazează pe două concepte fundamentale:

- (a) dezvoltarea și menținerea unei culturi preventive de siguranță și sănătate și
- (b) aplicarea la nivel național, a unei abordări a sistemelor de management al SSM.

Ca urmare, perioada 2003 – 2006 a fost cea în care ILO a stabilit un mod de acțiune practic pentru dezvoltarea și susținerea culturii securității în muncă deschizând astfel, calea pentru reformarea cadrului legislativ-normativ în domeniul SSM.

În abordarea temei de cercetare este oportună înțelegerea cadrului de emitere a actualei Directive Europene cu privire la SSM (89/391/CEE ¹⁶ a se vedea prima poziție din cadrul Tabelul 1.1). Tratatul de la Roma din 1957, este completat în 1987 cu prevederi de instituire a Comunității Economice Europene (CEE) prin Actul Unic European, ce stipulează la **art. 118A**, că **“Statele membre se angajează să promoveze în special îmbunătățirea mediului de muncă, pentru a proteja securitatea și sănătatea lucrătorilor, și să aibă ca obiectiv armonizarea progresivă a condițiilor existente în acest domeniu”**.

În anul 1988, în cadrul programului de acțiune pentru implementarea **art. 118A**, sunt subliniate următoarele **repere strategice** în elaborarea legislativă:

- Acoperirea maximumului de riscuri cu minimum de directive în scopul evitării fragmentării legislative;
- Acoperirea cerințelor specifice anumitor activități sau anumitor sectoare cu riscuri ridicate, precum și a anumitor categorii de lucrători vulnerabili;
- Asigurarea coerenței între dispozițiile comunitare adoptate în vederea realizării pieței interne (art. 100A), care definesc cerințele esențiale de SSM ce trebuie respectate în stadiul de **concepție, fabricație și comercializare a produselor** pe piață, și dispozițiile directivelor adoptate pe baza art. 118A, care se referă la **utilizarea produselor la locul de muncă**.

Aceste principii legislative și ținta de îmbunătățire progresivă a mediului de muncă sunt preluate și în *Carta Comunitară a Drepturilor Sociale Fundamentale ale Lucrătorilor*¹⁷, astfel:

- „Lucrătorii au dreptul la un nivel ridicat de protecție a SSM;
- Lucrătorii au dreptul la un mediu de lucru adaptat la nevoile lor profesionale și care le permite să își prelungească participarea pe piața muncii;
- Lucrătorii au dreptul la protecția datelor cu caracter personal în cadrul raporturilor de muncă.”

În prezent, *Tratatul Uniunii Europene*¹⁸ actualizat conține câteva repere ce apar constant în politicile și strategiile de SSM prin care:

¹⁶ Disponibilă la: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=celex:01989L0391-20081211>

¹⁷ Disponibil al: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_ro.pdf

¹⁸ Ce poate fi consultat la: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0001.02/DOC_2&format=PDF

1. **UE susține** și completează acțiunea statelor membre în următoarele domenii (extras din **art. 153**):
 - ✓ „Îmbunătățirea, în special, a mediului de muncă, pentru a proteja sănătatea și securitatea lucrătorilor, condițiile de muncă;
 - ✓ Securitatea socială și protecția socială a lucrătorilor, informarea și consultarea lucrătorilor;
 - ✓ Reprezentarea și apărarea colectivă a intereselor lucrătorilor și angajatorilor;”
2. **Comisia Europeană încurajează** cooperarea dintre statele membre și facilitează coordonarea acțiunilor acestora în următoarele domenii ale politicii sociale (extras din **art. 156**):
 - ✓ „Ocuparea forței de muncă, dreptul muncii și condițiile de muncă;
 - ✓ Formarea și perfecționarea profesională;
 - ✓ Securitatea socială, protecția împotriva accidentelor și a bolilor profesionale, igiena muncii;”
 - ✓ Dreptul de asociere și negocierile colective dintre angajatori și lucrători.

Având conturat contextul european al acțiunilor legislative din domeniul SSM, în Tabelul 1.1 este prezentată sinteza cadrului legislativ de SSM existent în România la acest moment. Datorită numărului mare al prevederilor din domeniul SSM și pentru a reuși o sinteză cât mai eficientă a documentelor normativ-legislative din domeniu, acestea s-au prezentat într-un tabloul legislativ neexhaustiv aferent domeniului SSM.

După cum se poate observa, Tabelul 1.1 a fost structurat ținând cont și de descrierea legislației de SSM așa cum este ea realizată de către Inspekția Muncii¹⁹, dar și după criteriile proprii.

¹⁹ <https://www.inspectiamuncii.ro/86>

Tabelul 1.1 - Cadrul legislativ de SSM

LEGISLAȚIE CADRU	DIRECTIVA EUROPEANĂ (89/391/CEE) – din cadrul căreia, la art. 16, în conformitate cu prevederile art. 118A din Tratat UE, deschide calea a numeroase alte „ sub directive ” în domeniul SSM, ce le regăsim transpuse în HG-uri privind cerințe minime; Directiva în sine este transpusă în Legea SSM nr. 319/2006 și cu modificări în actele hegemonic superioare – Codul Muncii și Constituție		
	CONSTITUȚIA ROMÂNIEI Art. 41. Munca și protecția socială a muncii ... (2) Salariații au dreptul la măsuri de protecție socială. Acestea privesc securitatea și sănătatea salariaților		
	CODUL MUNCII - Titlul V – SSM - Art. 175-191: Obligația și răspunderea angajatorului pentru luarea măsurilor de SSM; Măsuri și acțiuni de prevenire; Organizarea SSM cu consultarea reprezentanților angajaților și stipularea în regulamentul intern; Organizarea instruirii SSM; Organizarea controlului SSM în cadrul activităților; Organizarea primului ajutor, stingerea incendiilor și evacuarea lucrătorilor; Comitetul de Securitate și Sănătate în Muncă; Protecția salariaților prin servicii medicale		
LEGISLAȚIE SPECIFICĂ	LEGEA SSM nr. 319/2006 Obligațiile angajatorilor; Obligațiile lucrătorilor; Supravegherea sănătății; Comunicarea, cercetarea, înregistrarea și raportarea evenimentelor; Răspundere - Infrațiuni, Contravenții, Răspundere Civilă; Autorități competente și instituții cu atribuții în domeniu		
	H.G nr. 1425/2006 modificată și completată – Normele Metodologice de aplicare a Legii SSM Autorizarea funcționării; Servicii de prevenire și protecție; Organizarea și funcționarea CSSM; Instruirea lucrătorilor în domeniul SSM; Pericol grav și iminent, zone cu risc ridicat și specific; Comunicarea și cercetarea evenimentelor; Avizarea documentațiilor din domeniul SSM		
	Cerințe minime generale	H.G. 1091/2006	La locul de muncă
		H.G. 1146/2006	Folosirea de către lucrători a echipamentului de lucru
		H.G. 971/2006	Semnalizarea de SSM
	Cerințe minime specifice	H.G. 1048/2006	Utilizarea de către lucrători a echipamentelor individuale de protecție
		H.G. 1028/2006	Utilizarea echipamentelor cu ecran de vizualizare
		H.G. 300/2006	Șantierele temporare și mobile
		H.G. 1049/2006	Industria extractivă de suprafață sau subteran
		H.G. 1135/2006	La bordul navelor de pescuit
		H.G. 1050/2006	Industria extractivă de foraj
		H.G. 1007/2006	Asistența medicală la bordul navelor
		H.G. 1218/2006	Riscurile legate de prezența agenților chimici
	Riscuri specifice	Legea nr. 126/1995	Regimul materiilor explozive (republicată)
		H.G. 493/2006	Riscurile generate de zgomot
H.G. 1051/2006		Manipularea manuală a încărcăturilor	
H.G. 1058/2006		Atmosfere explozive	
H.G. 1092/2006		Expunerea la agenți biologici	
H.G. 1875/2005		Riscurile datorate expunerii la azbest	
H.G. 1876/2005		Riscurile generate de vibrații	
H.G. 1093/2006	Expunerea la agenți cancerigeni sau mutageni		

		H.G. 520/2016	Riscuri generate de câmpuri electromagnetice (înlocuiește HG 1136/2006)
		H.G. 510/2010	Riscuri generate de radiațiile optice artificiale
		H.G. 243/2013	Prevenire răniri de obiecte ascuțite în activități spitalicești și de asistență medicală
		H.G. 1218/2006	Împotriva riscurilor legate de prezența agenților
		Lege 360/2003	Regimul preparatelor și substanțelor chimice
		Lege 349/2007	Managementul substanțelor chimice
LEGISLAȚIE CONEXĂ	Standarde – de fabricație, de produs (STAS-uri), prescripții tehnice (ISCIR), Normative (CFR, Armată, Poliție) etc		
	Lucrători	Legea 346/2002, cu HG 144/2008	Asigurarea pentru accidente de muncă și boli profesionale, cu metodologia de calcul a contribuțiilor de asigurare
		H. G. 355/2007	Supravegherea sănătății lucrătorilor
		Ordin 1260/2013	Examinare medicală și psihologică pentru personalul din transporturi
		O.U.G. 96/2003	Protecția maternității
		H.G. 600/2007	Protecția tinerilor
		H.G. 557/2007	CIM determinat și temporar de la Agenți de plasare
	Condiții	O.U.G. 99/2000	Temperaturi extreme
		H.G. 246/2007	Locuri cu condiții deosebite
		Ordinul MMSSF 427/2002	Conținut trusă sanitară
	Supraveghere piață	H.G. 115/2004	EIP – echipament individual de protecție
		H.G. 457/2003	Echipament electric de joasă tensiune
		H.G. 1029/2008	Condițiile introducerii pe piață a mașinilor
		H.G. 1757/2006	Limite de zgomot în exterior
		LEGE 245/2004	Securitatea generală a produselor

Tabelul 1.1 poate fi suplimentat cu o altă **categorie, asimilată actelor normative** prezentată în Tabelul 1.2, ce sunt **emise intern** de către fiecare entitate juridică, în conformitate cu cerințele legale. Acestea, prin modul de adoptare și acordul celor cărora le incumbă drepturi și obligații, devin acte normative interne.

Tabelul 1.2 - Acte normative interne de SSM

NORME INTERNE	IPSSM-uri	Instrucțiuni Proprii de Securitate și Sănătate în Muncă
	CIM	Contract Individual de Muncă
	Fișa Postului	Anexa la CIM
	Atribuții SSM	Anexa sau în cadrul Fișei Postului și implicit la CIM
	CCM	Contract Colectiv de Muncă (pe unitate, pe ramură)
	RI	Regulament Intern

Deoarece Directiva Europeană 89/391/CEE, transpusă în România prin Legea SSM nr. 319/2006, **obligă angajatorul să-și adopte singur Instrucțiuni Proprii**

de SSM (IPSSM), este un lucru inedit în condițiile transformărilor socio economice, a unei piețe concurențiale diferite de la o unitate la alta, față de prevederile vechii legi a protecției muncii, ce statua că detalierea măsurilor de prevenție se face prin norme de SSM (NSSM) elaborate la nivel centralizat. Astfel, vechile NSSM-uri devin izvor de drept în elaborarea IPSSM-urilor.

Odată adoptate intern, IPSSM-urile au același regim juridic cu vechile NSSM-uri, iar nerespectare acestora conduce la posibile **sanctiuni disciplinare**, așa cum este prezentat în Fig. 1.4.

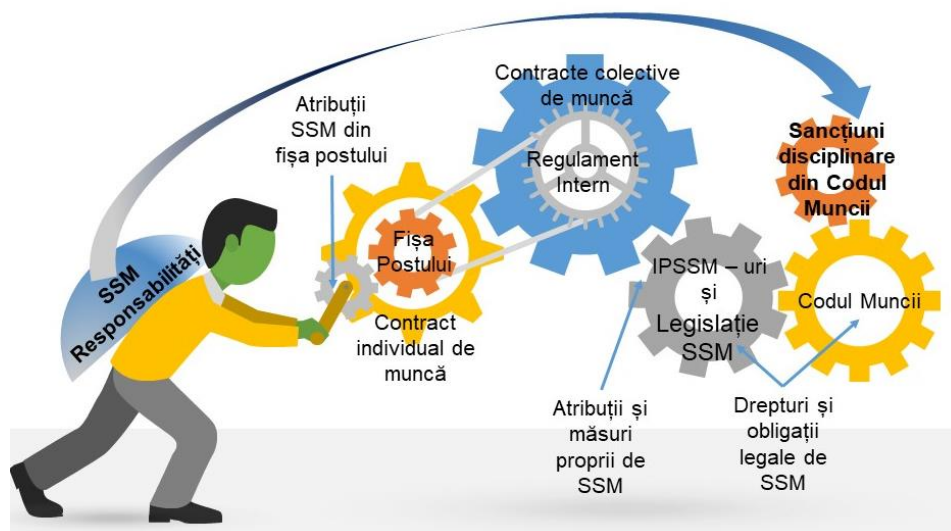


Fig. 1.4 - Angrenajul juridic de răspundere disciplinară din domeniul SSM

Aplicarea sancțiunilor disciplinare se face în baza prevederilor Codului muncii și normelor interne care reglementează relațiile de muncă.

De asemenea, cerințele minime de redactare CIM prevăzute în Ordinul MMSS 64/2003 - pentru aprobarea modelului-cadru al contractului individual de muncă, nu fac trimitere la respectarea IPSSM, impunându-se ca angajatorul să completeze CIM (prin fișa postului) și celelalte norme interne cu clauza respectării IPSSM-urilor.

Angrenajul, descris în Fig. 1.4, este antrenat datorită relațiilor juridice create odată cu semnarea CIM, dar și datorită principiilor generale de drept prin care fiecare este răspunzător, în mod individual, pentru acțiunile sau inacțiunile sale.

Noutatea actualei legislații SSM (transpusă din cea europeană) rezultă din principiile de legiferare: acoperire maximă, coerentă, succintă și unitară. Totodată, această abordare, conferă statelor membre UE posibilitatea să transpună în legislațiile proprii esența directivelor europene, cu posibilitatea de adaptare la realitățile și necesitățile naționale.

Legislația actuală de SSM nu mai face referire la principiile ce transcend legislația anterioară de SSM în lumina cărora „**protecția muncii este o problemă de stat**” (Lege nr. 5/1965, art. 1) sau că „**asigură aplicarea criteriilor ergonomice**” (Lege nr. 90/1996, art. 1 alin. 3).

Nu puține sunt vocile care înfierează actuala legislație de SSM în pofida celei vechi, (foarte stricte și exacte), argumentând că **lucrătorii din România nu sunt**

pregătiți, pentru o astfel de liberalizare, neavând o cultură de SSM adecvată înțelegerii și transpunerii eficiente a acestor principii liberaliste.

După cum se observă din sinteza normativ-legislativă prezentată în Tabelul 1.1, Tabelul 1.2, și din ierarhia prezentată în Fig. 1.5, tendința este de **detaliere progresivă**, a normativelor cu privire la SSM în următoarea ordine:

- **Constituție** (legea fundamentală), care pleacă de la un drept fundamental al salariatului cu privire la SSM;
- **Codul Muncii** (ca aparținând unei ramuri de drept) ce conține un întreg titlu/capitol referitor la SSM;
- **Lege 319/2006**- legea specială în domeniul SSM;
- **Normele Metodologice** de aplicare a Legii SSM, aprobate prin **HG/1425/2006**;
- Transpunerea „sub-directivelor UE” prin intermediul **HG-urilor privind cerințele minime**, ce au rol de „trasare-jalonare” detaliere a caracteristicilor și procedurilor în domenii generale de interes sau de risc deosebit;
- **IPSSM-uri** – Instrucțiuni Proprii de Securitate și Sănătate în Muncă – acte normative interne de detaliere a procedurilor și responsabilităților la nivelul fiecărei unități, pe specific de activitate.

Înțelegerea și asimilarea actelor normative, conduce la respectarea lor voluntară, obținând astfel o consolidare reală a culturii de SSM.

Creșterea gradului de asimilare se poate realiza doar prin prezentare atractivă, cu imagini și exemple elocvente și nicidecum în forma lor brută de act normativ.



Fig. 1.5 - Ierarhia actelor normative de SSM

Conștientizarea drepturilor, obligațiilor și răspunderilor juridice, conduce la aprecierea necesității actelor normative ca instrumente de stimulare a prevenției și nu doar de conformare.

1.2.1. Tipologia răspunderii juridice

Directiva europeană 89/391/CEE atribuie **responsabilitatea** pentru SSM **angajatorului**. Acesta poate delega sarcini și responsabilități și să urmărească îndeplinirea acestora sau să decidă implementarea unui sistem de management al SSM. **Principiul de bază** al Directivei 89/391 CEE este consemnat în **art. 6**, care **obligă angajatorul să garanteze în mod constant un nivel mai bun de protecție a securității și sănătății lucrătorilor și vizează o îmbunătățire permanentă a condițiilor de muncă**. În acest context, angajatorii trebuie să se informeze asupra evoluțiilor tehnologice și de proiectare ergonomică centrată pe utilizatorii locurilor de muncă, având de asemenea, capacitatea de a-și asuma o politică de prevenire care acoperă toate aspectele legate de SSM.

Conceptul de prevenire generală se bazează pe descrierea scopurilor și obiectivelor, neimpunând criterii infailibile, măsurători sau mijloace. Managerul este liber să aleagă căile, personalul și mijloacele de îndeplinire a acestor obligații, apelând la bune practici, servicii externalizate, standarde de calitate, astfel încât să evite răspunderea juridică.

În contextul în care **angajatorul are responsabilitatea** de SSM, acestuia i se aplică **prezumția de „vinovăție”**, iar în cazul unui eveniment, se vede obligat, ca prin documentații, cercetări, expertize și dovezi certe, **să se disculpe**.

Răspunderea disciplinară, contravențională și penală există, în cazul încălcării dispozițiilor legale privind SSM, chiar dacă unitatea sau persoana participantă la procesul muncii nu a suferit nici un prejudiciu de ordin patrimonial. Aceste sancțiuni au ca scop apărarea valorilor ce puteau fi periclitate prin acțiunile sau inacțiunile neconforme sau nelegale.

În schimb, **răspunderea patrimonială (materială sau civilă)** poate exista numai în cazul în care încălcarea unei norme privind SSM a condus la provocarea de pagube materiale (unității sau lucrătorului care participă la procesul muncii). În Fig. 1.6 sunt prezentate cele patru categorii de răspunderi existente în domeniul SSM.

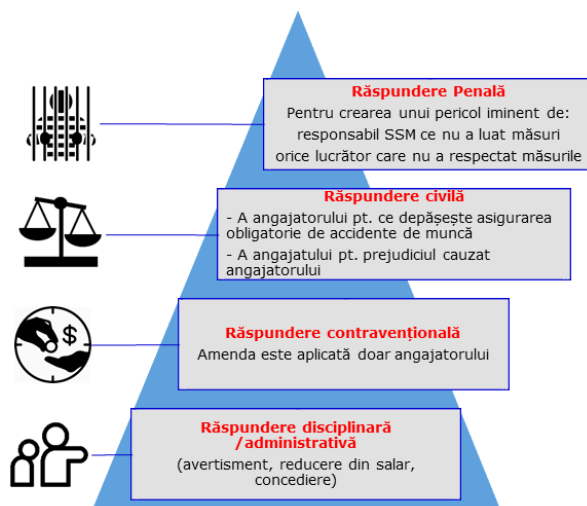


Fig. 1.6 - Tipologia răspunderilor juridice în SSM

Răspunderile din domeniul SSM sunt sancționabile, sancțiunile fiind înscrise distinct și diferențiat în acte normative de referință, în funcție de gravitate faptei sau a valorilor apărute (Tabelul 1.3).

Tabelul 1.3 - Răspunderi și sancțiuni legale de SSM

Răspunderi juridice	Act normativ de referință	Sanctiune
Disciplinare	Codul Muncii și Acte Normative de SSM nerespectate	De la avertisment până la concediere
Contravenționale	Lege 319/2006, art. 39	Amendă (doar angajatorului)
Civile	Codul Muncii, Codul Civil, Lege 319/2006, art.44	Despăgubiri patrimoniale
Penale	Codul Penal (art. 349, art. 350)	Amendă penală sau închisoare

1.2.1.1. Răspunderea disciplinară

Disciplina muncii se referă la modul de conformare a unei persoane, încadrate în muncă, în a-și respecta obligațiile privind desfășurarea muncii, în conformitate cu legislația în vigoare și cu normele interne.

Sanctiunile disciplinare sunt mijloace de constrângere care se aplică persoanelor încadrate în muncă ce au săvârșit abateri disciplinare. Deoarece acestea sunt fapte care prezintă, de regulă, o pericolozitate socială redusă, sancțiunile disciplinare au în primul rând un caracter educativ-preventiv și administrativ, regăsindu-se în cadrul Codului muncii.

Angajatorii, fiind răspunzători pentru securitatea și sănătatea lucrătorilor, **ar trebui să fie mult mai sensibili când aceștia încalcă măsurile de SSM** și ca urmare, ar trebui să apeleze în primul rând la măsurile disciplinare, pe care legislația le prevede. Ca urmare, aceste măsuri disciplinare pot conferi angajatorului mijloacele eficiente de blocare a cauzalității producerii accidentelor de către angajații indisciplinați, dacă ele sunt **aplicate drastic și imediat**.

Pe dea altă parte, trebuie ținut cont de prezumția de nevinovăție a lucrătorului până la finalizarea cercetării disciplinare prealabile, ceea ce crează o **procedură de durată**, iar măsurile sancționatorii tergiversate. Un alt criteriu de neaplicare drastică a sancțiunilor este lipsa forței de muncă.

În loc ca riscurile să fie diminuate prin măsuri educativ-preventive (avertismente, retrogradări, reduceri salariale) sau eliminate, prin măsura concedierii persoanelor indisciplinate, aceste riscuri ocupaționale vor persista și vor plana asupra persoanelor și bunurilor cu care operează indisciplinatul sau cei din jurul lui. Practic, **prin inconsecvența aplicării măsurilor disciplinare se permite conștient păstrarea unor riscuri pentru motive de comoditate și de confort a personalului, în detrimentul urmărilor produse de o persoană indisciplinată care se accidentează sau accidentează pe altcineva sau distruge bunuri materiale sau sănătatea sa și/sau a colegilor săi**.

Prin punerea în balanță a acestor aspecte (Fig. 1.7) se pot identifica acțiuni mai eficiente pentru îndepărtarea riscurilor, nepermițând ca indisciplina să migreze către locuri de muncă ce nu impun sancțiuni imediate.

Există politici cu toleranță zero la încălcările normativ-legislative în domeniul SSM, iar concedierea are un motiv rezonabil. În susținerea rezonabilității, angajatorul trebuie să se asigure că angajații au fost informați și conștientizați de urmările acțiunilor lor nesigure, periculoase sau neconforme.

Ca urmare, este imperativ necesar să se țină cont și să se aplice aceste sancțiuni disciplinare, deoarece ele au rolul de a influența pozitiv preventiv comportamentul angajaților și implicit cultura securității în întreprindere.

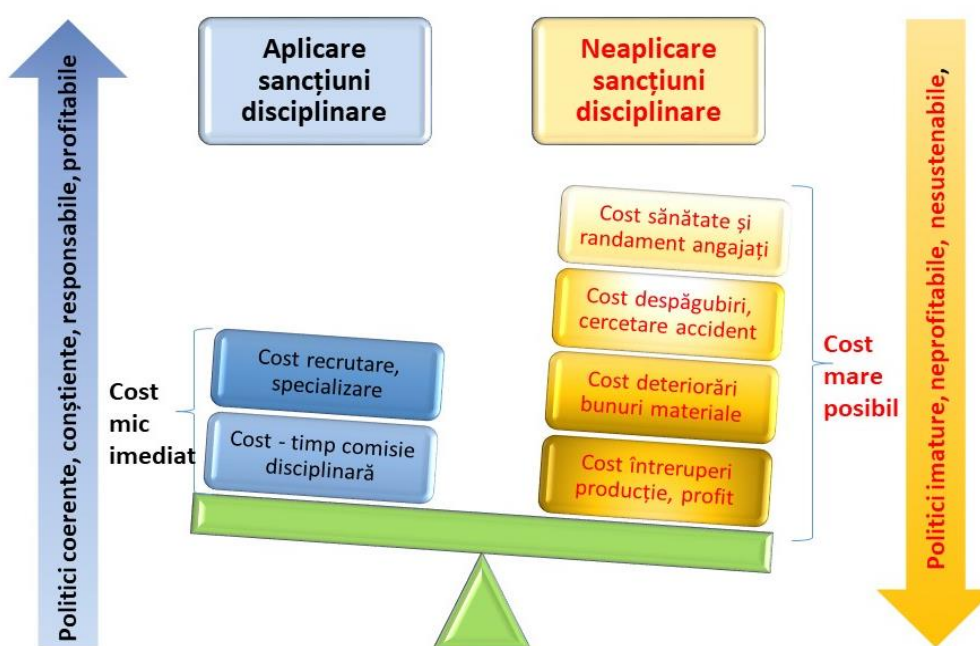


Fig. 1.7 - Perspective ale aplicării sancțiunilor disciplinare în SSM

Sancțiunile disciplinare se aplică gradual pentru diverse încălcări ale prevederilor de SSM, exemplele de mai jos fiind sugestive:

- *avertisment* - pentru abateri minore, în cazul în care salariatul a lipsit nejustificat la examenul medical periodic sau la cel de instruire SSM;
- *reduceri salariale* de până la 10% - pentru abateri mai grave sau abateri minore repetate, cum ar fi cazul în care salariatul nu folosește echipamentul individual de protecție (EIP), persistă la a nu efectua examenul medical sau instruirea de SSM;
- *concediere* după efectuarea cercetării disciplinare prealabile de către comisia de disciplină, ce poate propune concedierea pentru abateri deosebit de grave sau repetate, ce pun în pericol atât bunăstarea angajatului, a colegilor sau a bunurilor întreprinderii.

În concluzie, păstrarea unei persoane indiscipline, nu este recomandată, deoarece aceasta contribuie constant la perpetuarea riscului de accidentare și

nicidecum la diminuarea acestuia. O pârghie importantă în schimbarea de atitudine ar fi consemnarea abaterilor de SSM în adeverințele de vechime și în recomandări, astfel încât să se stopeze migrarea la alți angajatori prin specularea procedurilor de securitate socială sau a lipsei forței de muncă.

1.2.1.2. Răspundere contravențională

Contravenția este fapta săvârșită cu vinovăție, care prezintă un pericol social mai redus decât infracțiunea. Aceasta are **caracter administrativ** iar sancțiunile sunt amenzi variabile în funcție de pericolul creat, cuprinse **între 2.000 și 10.000 lei**

Constatarea contravențiilor și aplicarea amenzilor prevăzute de această lege este prerogativa inspectorilor de muncă și cu câteva excepții, a inspectorilor sanitari.

Sancțiunile contravenționale prevăzute de Legea nr. 319/2006 **se aplică numai angajatorilor**. Sancțiunile contravenționale din domeniul SSM păstrează regimul juridic conform dreptului comun în materie contravențională, prin care:

- amenda se poate achita jumătate din minim în termen de 15 zile de la comunicare/înmânare;
- împotriva procesului verbal de constatare și a sancțiunii se poate face **plângere în termen de 15 zile** de la data comunicare/înmânare, la judecătoria în a cărei circumscripție a fost săvârșită contravenția.

Prin această răspundere contravențională exclusivă a angajatorului (chiar și pentru fapta altuia), se încalcă un principiu general de drept, care statuează că fiecare răspunde de fapta proprie. Dar, tot ca principiu de drept, este statuat că se poate deroga de la această regulă, dacă sunt prevederi exprese în acest sens în legi speciale, așa cum este Legea SSM 319/2006. Aceste prevederi speciale apar în cadrul **art. 6** din Legea SSM nr. 319/2006, care spune că „**angajatorul are obligația de a asigura securitatea și sănătatea lucrătorilor în toate aspectele legate de muncă**”. **Art. 6** a fost atacat la **Curtea Constituțională, iar decizia rezumată a acesteia, prevede că nimeni nu este obligat să fie angajator**, dar dacă o persoană și-a dorit să aibă o asemenea calitate, ea trebuie să-și asume și responsabilitățile ce incumbă angajatorului în conformitate cu prevederile legii speciale.

1.2.1.3. Răspundere civilă

Din punct de vedere a SSM, răspunderea civilă îmbracă aspectul răspunderii civile contractuale și incumbă ambelor părți semnatare a contractului de muncă sau a altor tipuri de contracte în legătură cu munca, în cazul nerespectării sau încălcării acestuia. Deși teoria juridică face distincție între două forme ale răspunderii civile, cea delictuală și cea contractuală (**art. 1349 - 1350 și Cap. IV, a Cărții a V-a din Codul Civil**) esența acestui tip de răspundere are același scop: repararea prejudiciului cauzat prin fapte ilicite sau delictuale, ori prin nerespectarea de clauze contractuale (în cazul nostru contractul individual de muncă, sau a celor în legătură cu munca - voluntariat, ucenicie, practică).

Răspunderea civilă a angajatorului din punct de vedere al SSM are temeiul legal în **Legea SSM nr. 319/2006**, conform **art. 44**, „angajatorii răspund patrimonial, potrivit legii civile, pentru prejudiciile cauzate victimelor accidentelor de muncă sau bolilor profesionale, în măsura în care daunele nu sunt acoperite integral prin prestațiile asigurărilor sociale de stat”.

Răspunderea civilă a lucrătorilor are temeiul legal în **Codul Muncii**, conform **art. 254.-(1)** „Salariații răspund patrimonial, în temeiul normelor și

principiilor răspunderii civile contractuale, pentru pagubele materiale produse angajatorului din vina și în legătură cu munca lor”.

- Aspecte specifice privind accidentele de muncă urmate de decesul victimei:
- dacă s-a stabilit că victima accidentului de muncă este responsabilă de producerea accidentului în urma căruia acesta și-a pierdut viața, dar cu această ocazie s-au distrus și bunuri materiale, se pune problema cine suportă costurile acelor bunuri distruse;
- dacă acele bunuri distruse au valori ce depășesc limitele eventualelor asigurări facultative, atunci angajatorul are dreptul să recupereze prejudiciul creat de la urmașii victimei responsabile decedate, participând la **dezbateră succesoră împreună cu familia acestuia**.
- aceste aspecte trebuie cunoscute de lucrători, instructori de SSM și deopotrivă de angajatori, ele făcând parte din memoria colectivă ce contribuie la **îmbunătățirea culturii de SSM, prin cunoașterea responsabilităților juridice**.

Despăgubirile sau recuperările patrimoniale sunt exigibile doar după parcurgerea judicioasă a procedurilor prealabile și finalizarea acestora prin decizii, sentințe sau alte acte procedurale, cum ar fi:

- dosarul de cercetare a accidentului de muncă de unde reiese responsabilitatea angajatului/angajatorului;
- decizia de sancționare a comisiei de cercetare disciplinară prealabilă;
- acțiunea în instanță a angajatorului,
- acțiunea în instanță a angajatului împotriva angajatorului după, sau odată cu procesul stabilirii eventualei vinovății din punct de vedere penal;
- acordul părților pentru un prejudiciu în limita a 5 salarii minime brute/economie.

Din data de 03.10.2020, în Codul muncii (art.17, alin (6), art.251 alin(2) și (4)) au fost inserate prevederi ce stipulează că atât angajatorul cât și angajatul, în cazul unor conflicte de muncă pot fi asistați de consultanți externi în domeniul muncii (avocat, expert, mediator) .

Responsabilitatea și vinovăția. Exemplu: în cazul unui accident de muncă soldat cu incapacitate temporară de muncă a victimei, responsabilitățile și propunerile de sancționare se stabilesc de către comisia de cercetare a evenimentului, însă, vinovăția (din punct de vedere penal) este instrumentată de către organul de urmărire penală, adică de procuror.

În domeniul răspunderii civile, o altă problemă, ce ține de cultura juridică în general, și de cultura de SSM în special, este cuantumul despăgubirilor solicitate pentru prejudiciului suferit ca urmare a unui eveniment în legătură cu munca. Acest aspect se rezolvă prin intermediul **sistemului de asigurări sau a medierii**. Prin astfel de practici, fiecare parte implicată caută să nu piardă timp, resurse, expunere publică sau hărțuiri prin instanțe pentru căutare de dovezi justificative ale pierderilor ce trebuie despăgubite.

În fapt, asiguratorul preia responsabilitatea juridică civilă și plătește despăgubirile în limitele contractate de asigurat și puse la dispoziție de asigurator.

Utilizarea acestor practici utile **fac parte dintr-o cultura a securității consolidate**. De aceea este de interes cunoașterea posibilității de asigurare facultative , pe lângă cele obligatorii, impuse prin Legea nr. 346/2002.

1.2.1.4. Răspundere penală

Răspunderea penală are scop punitiv, în interes general, de pedepsire a persoanelor ce săvârșesc fapte periculoase ce afectează valorile ordinii publice, vieții sociale, supuse „oprobiului public”, fapte prevăzute de legea penală, numite infracțiuni. **Infracțiunile din domeniul SSM** au fost preluate din Legea SSM (art. 37 și art. 38 - abrogate) modificate și inserate în Codul Penal, la **art. 349**, respectiv **art. 350**.

Conform celor două articole **condiționalitatea ca faptele de SSM să fie considerate infracțiuni ține de crearea pericolului iminent**. Dacă există o cauzalitate între crearea pericolului iminent și o accidentare, în funcție de urmări, acesta din urmă constituie o nouă infracțiune, ca de exemplu: vătămare corporală sau vătămare corporală gravă, omor din culpă, distrugerii etc. Aceste noi infracțiuni vin în concurs de infracțiuni cu cele din domeniul SSM, având ca rezultat **sporirea pedepsei individuale**.

1.2.2. Neconcordanțe de exprimare juridică

Analiza cadrului juridic asociat domeniului SSM din România a identificat neconcordanțe cu privire la scopul urmărit de legislație în vederea stabilirii proporțiilor gravității faptei, deoarece s-a creat posibilitatea de interpretare confuză a termenului de **pericol iminent** în Codul Penal față de definiția **pericolului grav și iminent** din cadrul Legii SSM. Astfel, s-au remarcat următoarele:

- **Legea SSM nr. 319/2006 art. 5 lit. I** definește ca fiind **pericolul grav și iminent** „situația concretă, reală și actuală căreia îi lipsește doar prilejul declanșator pentru a produce un accident în orice moment”;
- **HG nr. 1425/2006, art. 101.** menționează că starea de **pericol grav și iminent** de accidentare, astfel cum este el definit la **art. 5 lit. I)** din Legea SSM, „poate fi constatată de către orice lucrător din întreprindere și/sau unitate, lucrător al serviciului extern de prevenire și protecție cu care întreprinderea și/sau unitatea a încheiat contract, precum și de către inspectorii de muncă”.

Pe baza acestor nealinieri terminologice se generează confuzii de interpretare, de cele mai multe ori greșeala de legiferare fiind aceea că nu a fost luată în considerare proporționalizarea gravității pericolului în raport cu urmările imediate posibile, datorate creării respectivului **pericol iminent sau pericol grav și iminent**.

Datorită acestei nealinieri terminologice, cu preponderență firmele multinaționale ce operează în România au dificultăți de aliniere a practicilor de SSM în conformitate cu legislația națională. Este cazul a două noțiuni utilizate frecvent pentru **hazard & near miss (pericol și incident)**, ce sunt diferite de cele ale **pericolului iminent și a incidentului periculos**.

Near miss (incident) este un concept ce desemnează un eveniment imprevizibil, dar predictibil, care nu a afectat lucrătorii prin răniri sau îmbolnăviri și nici nu a cauzat distrugerii materiale, dar ar fi fost posibil să aibă asemenea urmări. Acesta **NU trebuie confundat** cu situația descrisă de conceptul **incident periculos**, care în **Legea SSM nr. 319/2006, la art.5 lit. o)** este definit ca: „*evenimentul identificabil, cum ar fi explozia, incendiul, avaria, accidentul tehnic, emisiile majore de noxe, rezultat din disfuncționalitatea unei activități sau a unui echipament de muncă sau/și din comportamentul neadecvat al factorului uman care nu a afectat lucrătorii, dar ar fi fost posibil să aibă asemenea urmări și/sau a cauzat ori ar fi fost posibil să producă pagube materiale*”.

Analizând cele două concepte se poate concluziona că **incidentul periculos este mai grav decât conceptului near miss (incident)**, după cum este prezentat sugestiv în Fig. 1.8, iar gravitatea este definită strict de Lege (explozia, incendiul ...). Mai mult, distincția între cele două ar fi că:

- **Near miss (incident)** se raportează pe plan intern (în context organizațional) în scopul găsirii de soluții pentru a nu conduce la incidente mai grave;
- **Incidentul periculos** este un eveniment cu potențial accidentogen mare, ce se comunică atât angajatorului, iar acesta îl comunică ITM-ului ce are competența cercetării unui asemenea eveniment (**art. 5 lit. f** coroborat cu **art. 26, art. 27, art. 29 alin(1) lit.b** din **Lege SSM nr. 319/2006**).



Fig. 1.8 - Integrearea evenimentelor definite de lege - în cadrul Piramidei lui Heinrich

Din punct de vedere praxiologic, este imperios necesar să fie identificate și stopate toate situațiile de tip *near miss (incident)*, pentru ca acestea să nu escaladeze, conform piramidei lui Heinrich (Fig. 1.8), către evenimente mult mai grave (sau, conform teoriilor „fataliste ancestrale”, să fie atins un număr de 300 near miss (incidente) după care vor urma implacabil, statistic 30 de accidente ușoare și unul fatal.

Hazard (pericol) este definit ca sursă, situații/condiții sau acțiune, cu potențial de a produce vătămare corporală sau afectare a sănătății, ori daune materiale, sau deteriorare a mediului, sau o combinație a acestora.

Acest termen nu trebuie confundat cu termenul **pericol grav și iminent de accidentare**, care în **Legea SSM nr. 319/2006**, la **art. 5 lit. I.** este definită ca „situația concretă, reală și actuală căreia îi lipsește doar prilejul declanșator pentru a produce un accident în orice moment”.

După cum am precizat la răspunderea penală, **pericolul grav și iminent de accidentare poate constitui condiționalitatea unei infracțiuni**, dat fiind gravitatea urmărilor potențiale, iar hazardul este definit ca un pericol în general, determinat de: o sursă (curentul electric), situație (podea udă), acțiune (deplasare pe sub macara).

1.2.3. Cerințe legale organizatorice de management al securității și sănătății în muncă

Organizarea, responsabilitățile și atribuțiile asociate sistemului de management al SSM (SM SSM) contribuie la definirea și consolidarea culturii de SSM, atâta timp cât printr-o configurare adecvată contextului organizațional, fiecare lucrător își cunoaște rolul și posibilitățile de comunicare legală sau statutară prin care poate contribui proactiv în procesele de SSM. Organizarea SSM în cadrul întreprinderilor din România, ține cont de următorii factori:

- Numărul de lucrători (dimensiunea întreprinderii);
- Specificul activității (domeniul de activitate economică, industria);
- Funcționarea în paralel a două structuri principale, susținute de un suport:
 - **Structura executivă** (ce are responsabilități în desfășurarea de activități SSM);
 - **Structura consultativă** (are atribuții de colaborare, avizare, solicitare, însoțire, reprezentare, diseminare și conștientizare);
 - **Structura mixtă** (aferează conducătorilor locurilor de muncă).

Această organizare ține cont de principiul managementului consultativ participativ, necesar implementării unor măsuri sau pentru decizii cu privire la SSM, ce vizează în mod direct pe cei consultați. Prin intermediul consultărilor se ating simultan două obiective manageriale importante: *comunicare și responsabilizare individuală* în domeniul SSM și care generează conștientizarea participanților din cadrul SM SSM.

1.2.3.1. Organizarea executivă

Tipurile de structuri organizatorice executive posibile sunt prezentate în Tabelul 1.4, cu precizarea articolelor aferente Normelor Metodologice (NM) de aplicare a Legii SSM nr. 319/2006, aprobate prin HG nr. 1425/2006.

În funcție de numărului de lucrători organizarea de SSM este mai specializată. În întreprinderile cu până la 50 de lucrători este posibil ca însuși patronul/managerul general să se poată ocupa în mod direct de activitatea de SSM, dacă îndeplinește un set de condiții cumulative.

Termenul „executiv” se datorează activităților specifice de SSM, ce pot fi:

- evaluări de riscuri (efectuare, supraveghere, feedback, actualizare);
- normare, avizare, îmbunătățire auditare și adaptare continuă a reglementărilor interne (IPSSM, capitole SSM în Regulament Intern, fișe post, proceduri specifice etc.);
- instruiți: introductiv general; plan de instruire testare; tematici de instruire (instruire la loc de muncă, periodice/post lucru);
- cercetări ale unor evenimente;
- supravegheri și propuneri de organizare ergonomică;
- supravegheri și propuneri pentru implementarea legislației SSM.

În aceeași accepțiune a Legii, dacă numărul lucrătorilor crește, angajatorul nu mai are dreptul să-și conducă singur activitatea de SSM și pe cale de consecință, trebuie să desemneze minim un lucrător cu atribuții de SSM sau să constituie minim un Serviciu Intern, în funcție de organizarea teritorială a unităților proprii, în condițiile descrise mai sus.

Tabelul 1.4 - Organizarea executivă a întreprinderilor

MODURI DE ORGANIZARE			
1. ANGAJATOR – își POATE asuma activitățile de SSM			
Nr. lucrători	Condiții cumulative	Daca nu sunt îndeplinite condițiile	Alternative
1 → 9 Art. 16/N.M.	- activitate constantă și efectivă în unitate - pregătire - curs SSM de minim 40 ore - activități ≠ Anexa 5 din HG nr. 1425/2006		Lucrător/i desemnat Serviciul Intern Serviciul extern
10 → 49 Art. 17/N.M.	aceleași condiții de sus + accidente ≠ invaliditate sau deces		
2. LUCRĂTOR DESEMNAȚ (LD) – TREBUIE unul sau mai mulți			
Nr. lucrători	Condiții cumulative	Daca nu sunt îndeplinite condițiile	Alternative
50 → 249 Art. 18/N.M.	- CIM cu normă întreagă (Art. 20, alin.(2)/N.M.) - liceu filiera teoretică în profil real sau filiera tehnologică în profil tehnic (Art. 49/N.M.) - curs SSM minim 80 ore autorizat ANC/CNFPA - activități ≠ Anexa 5 din HG nr. 1425/2006		Serviciul intern
3. SERVICIUL INTERN (SI)– TREBUIE unul sau mai multe			
Nr. lucrători	Condiții cumulative		In cazul în care personalul propriu desemnat cu activitățile de SSM nu are capacitățile și aptitudinile necesare pentru toate activitățile de SSM, <u>complementar</u> se poate apela și la <u>Serviciile Externe</u>
Mai mult de 250 lucrători Art. 19/N.M.	Lucrătorii din și au CIM cu normă întreagă (Art. 23, alin. (3)/N.M.) - pregătire lucrător SI: (Art. 49/N.M.) la fel ca la lucrătorul desemnat - pregătire conducător SI: (Art. 50/N.M.) - studii universitare de licență sau de lungă sau scurtă durată în domenii ingineresti, agricole sau silvice. - curs SSM minim 80 ore autorizat ANC/CNFPA - program postuniversitar SSM de minim 180 ore		
4. SERVICIUL EXTERN (SE) – abilitat de Comisia de Abilitare din ITM (Art.28-34/N.M.)			
Lucrători SE: pregătire ca Lucrătorul Desemnat; CIM Conducătorul SE: - pregătire similară Conducătorului și + vechime 5 ani în SSM - are dreptul sa activeze doar într-un singur SE+CIM nedeterminat în cadrul aceluși SE		Serviciu contractual Raportează semestrial activitatea la ITM de abilitare	

Mai mult, cu privire la pregătirea personalului specializat din cadrul acestor patru tipuri de organizare, în Tabelul 1.5 se observă că se ține cont de două aspecte ale pregătirii lucrătorilor cu funcții de SSM: nivelul educațional inițial și pregătirea specifică de SSM

Tabelul 1.5 - Pregătirea responsabililor executivi de SSM

Tip de organizare	Nivelul educațional inițial minim	Nivel de pregătire specifică minimă în domeniul SSM
Angajator	NU contează	Program de pregătire SSM cu durată de minim 40 de ore
Lucrător Desemnat	Liceu în profil real sau tehnic	Curs de formare profesională SSM cu durată de minim 80 de ore
Conducător Serviciu Intern	Studii superioare ingineresti	Curs de formare profesională SSM cu durată de minim 80 de ore + Minim curs postuniversitar în domeniul SSM
Lucrător SI	Liceu în profil real sau tehnic	Curs de formare profesională SSM cu durată de minim 80 de ore
Conducător Serviciu Extern	Studii superioare ingineresti	Curs de formare profesională SSM cu durată de minim 80 de ore + Minim curs postuniversitar în domeniul SSM + Vechime minim 5 ani în SSM
Lucrător SE	Liceu în profil real sau tehnic	Curs de formare profesională SSM cu durată de minim 80 de ore

1.2.3.2. Organizarea consultativă a întreprinderilor

Conform Tabelul 1.6, această structură organizatorică este proiectată în paralel cu structura executivă specializată, ținându-se cont de:

- numărul de lucrători,
- creșterea specializării și complexității structurilor de SSM pe măsura creșterii numărului lucrătorilor din întreprindere.

Tabelul 1.6 - Organizarea consultativă a întreprinderilor

Nr. lucrători	Denumire	Atribuții și Caracteristici
1 → 9	Lucrători <i>Art. 46(5)/N.M., Art. 18 (1)/Lege</i>	Analizează Planul de Prevenire și Protecție (PPP), are atribuțiile Reprezentantului Lucrătorilor (R.L.)
10 → 49	Reprezentanții Lucrătorilor (RL) <i>Art. 52-56/N.M.</i>	Aleși de către și dintre lucrători; Pregătire - curs SSM de minim 40 ore - Colaborează cu angajatorul pentru îmbunătățirea SSM - Însoțesc echipa de evaluare de riscuri - Ajută lucrătorii la conștientizarea necesității aplicării SSM

		<ul style="list-style-type: none"> - Aduc la cunoștința Angajatorului sau CSSM propunerile lucrătorilor pentru îmbunătățirea SSM - Urmăresc realizarea măsurilor din PPP - Informează autoritățile despre nerespectările cu privire la SSM - Are rolul CSSM până la înființarea acestuia
Mai mult de 50 lucrători	CSSM (Comitetul de SSM) <i>Art.57-73/N.M.</i>	<p>Se întrunește trimestrial și de oricâte ori este necesar; ca urmare a obligației angajatorului de: informare, consultare, participarea lucrătorilor</p> <p>În cadrul CSSM se analizează, se fac propuneri, dezbateri, se urmăresc și se verifică activitățile de SSM, se expun realizările și proiectele în domeniul SSM</p> <p>Membrii cu drept de vot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - R.A. = Reprezentanți Angajator (Angajator + Repr. cu atribuții SSM) - R.L. = Reprezentanți ai Lucrătorilor - Medicul de medicina muncii (M.M.M) - Numărul R.L = Numărul R.A <p>Președintele este angajatorul – face și un raport anual cu activ. SSM</p> <p>Secretar este L.D. sau reprezentant S.I.</p> <ul style="list-style-type: none"> - întocmește ordinea de zi cu consultarea RL; - convoacă în scris membrii și invitații (ITM și eventual SE), cu 5 zile înainte de ședință, anexând ordinea de zi; - întocmește PV al CSSM pe care îl afișează în loc vizibil în unitate și-l depune la ITM în 10 zile de la întrunire

Ca o sinteză a cadrului juridic asociat cercetării, Fig. 1.9 prezintă ierarhia unui sistem de SSM din perspectiva prevederilor minime legale, pentru a înțelege transferul de responsabilitate și implementarea de sus în jos a strategiilor de management al SSM, precum și **feedback-ul de jos în sus, necesar îmbunătățirii și actualizării continue prin închiderea cercului prevenției eficiente, ceea ce de regulă lipsește într-o cultură de SSM precară.**

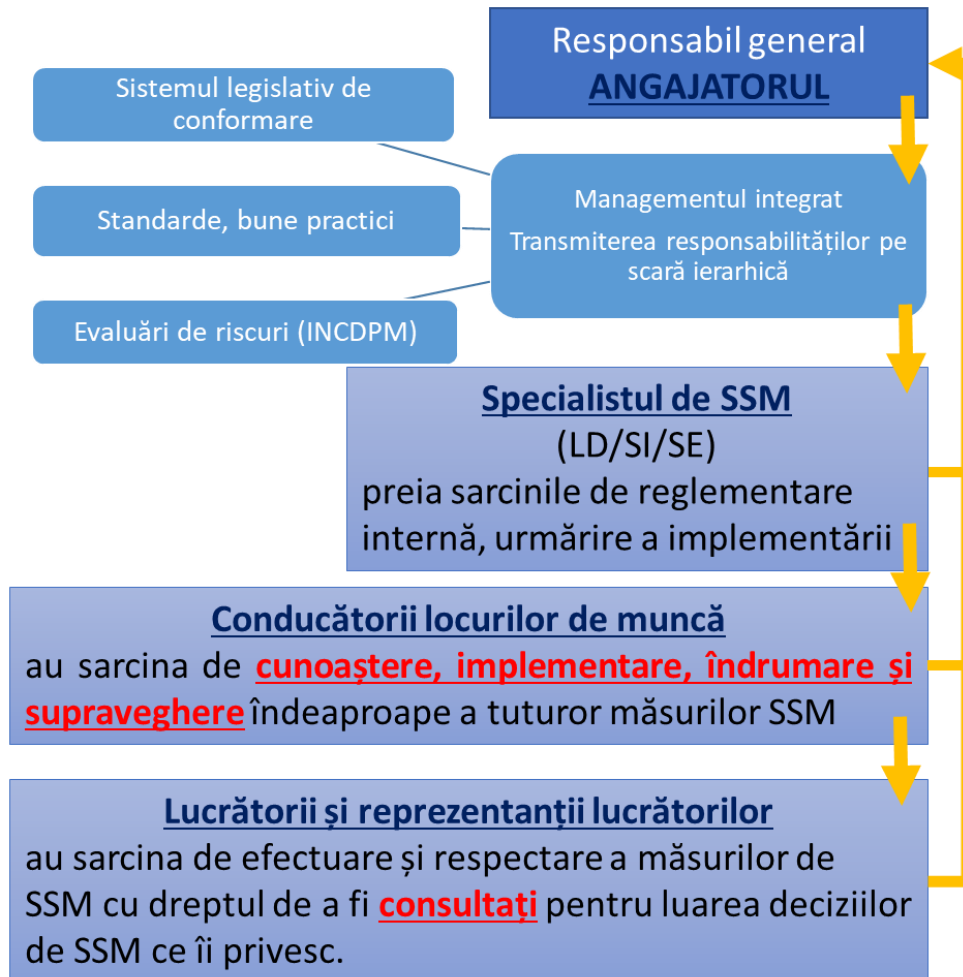


Fig. 1.9 - Ierarhie organizare legală SSM

Înțelegerea terminologiei și conștientizarea modului de acțiune a legislației specifice de SSM (de la nivel național și european) pot fi utile pentru consolidarea culturii de SSM și a rolului predilect activ consultativ preventiv, în defavoarea rolului punitiv, sancționator.

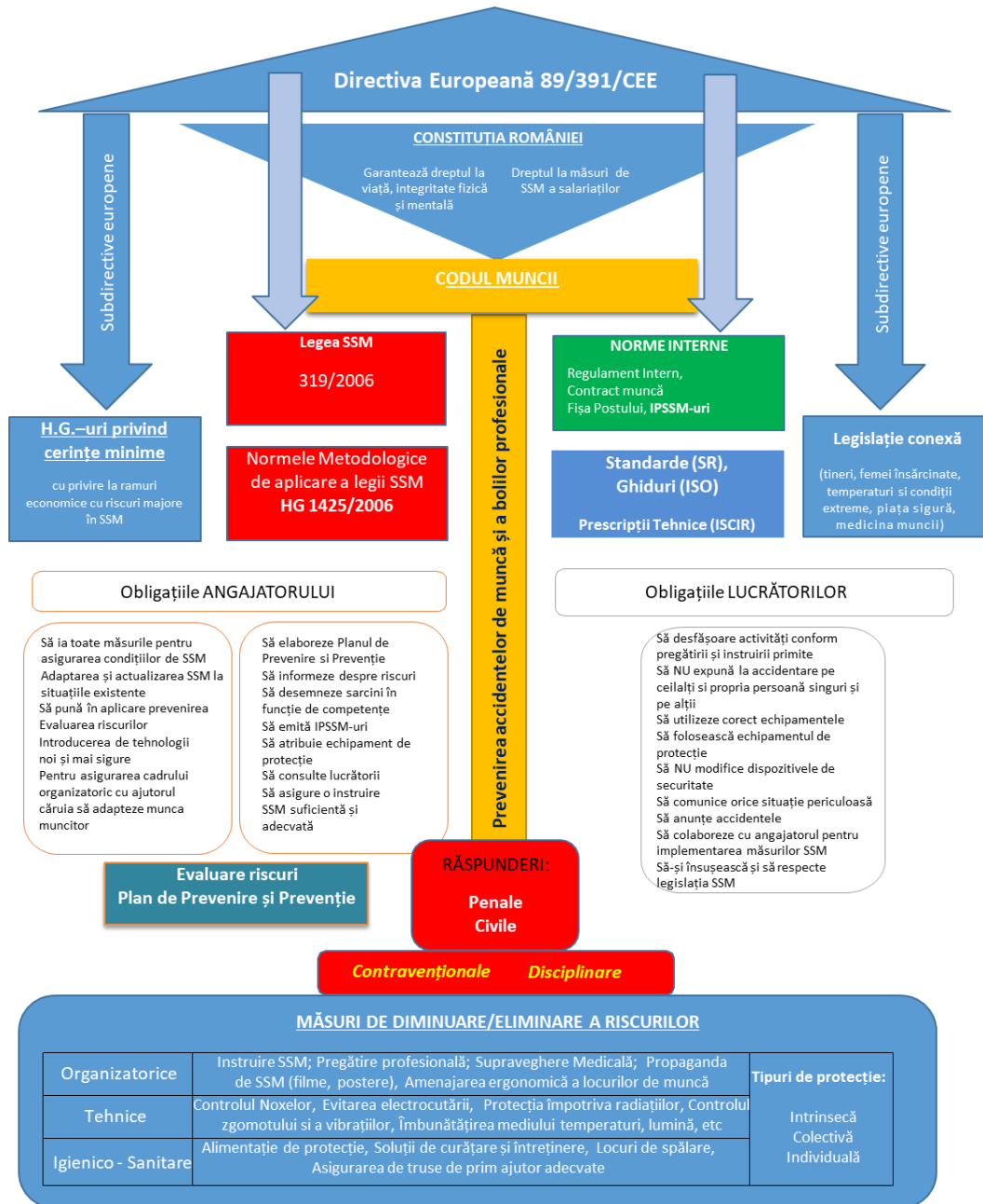


Fig. 1.10 - Filonul de prevenire legislativă (sinteză originală)

1.2.4. Concluzii privind cadrul juridic de SSM

Ca urmare a analizei asupra cadrului juridic de SSM se pot formula următoarele concluzii de mai jos.

1. În România există un cadru juridic adecvat consolidării culturii de SSM, dar sunt de reglementat aspecte care să nu permită deraparea sau eludarea prevederilor care stimulează cultura de SSM, precum și aspecte care să se adapteze noilor tendințe socio-economice.
2. Sistemul de management SSM (SM SSM) poate fi eficient **dacă legislația - regulile existente - ar fi înțelese și aplicate corespunzător** scopului pentru care au fost create, iar acolo unde sunt lacune legislative, ele trebuie acoperite cu noi prevederi legale.
3. Un mijloc important, dar de durată, pentru ridicare a nivelului culturii de SSM este **conștientizarea consecințelor prevederilor legale** de către toți participanți la procesul de muncă; acesta presupune îndeplinirea a două condiții: un nivel de educație corespunzător al lucrătorilor (receptorii), și o specializare corespunzătoare a specialiștilor SSM (emitenții).
4. Cum realizarea conștientizării consecințelor este un proces de durată, pentru creșterea nivelului culturii de SSM, este recomandabil adoptarea de prevederi legale sancționatorii, cu rol de responsabilizare. Se pleacă de la premisa că la aceste sancțiuni, **ce ating patrimoniul sau libertățile individuale**, vor exista inevitabil reacții de conformare. Ca urmare, utilizarea **mijloacelor de constrângere, coerciție mai ridicate, aplicate mai drastic și intolerant angajatorilor și în aceeași măsură și lucrătorilor**, vin să contureze cadrul juridic emergent ce trebuie adoptat pentru rezultate eficiente în creșterea culturii de securitate. Aici avem exemplul politicilor de eliminare a muncii la negru, prin amenzi foarte mari (20.000 lei/pers.) aplicate angajatorilor dar și prin amendarea lucrătorilor (500-1000 lei) care au acceptat să lucreze fără CIM (art. 260 alin.(1), lit.e) respectiv f) din Codul Muncii).
5. Legislația muncii și a securității sociale, conferă lucrătorilor **beneficii sociale** precum și protecție în conflicte de muncă (avocat, mediator, expert), iar în contextul forței de muncă deficitare, lucrătorii exploatează și speculează aceste beneficii. În acest context angajatorii nu dețin instrumente legale unitare la nivel european de coerciție și sunt incapabili să gestioneze proceduri sigure, de la care lucrătorii se sustrag. Sancționarea în condițiile unei de piațe a muncii precare, duc la pierderea forței de muncă, care va migra către condiții mai relaxate. De aceea trebuie un regim sancționator unitar la nivel european, cu evidențierea comportamentului de SSM și prezentarea acestuia la orice nouă angajare.

1.3. Evidențierea nivelului de interes pentru tema de cercetare folosind mijloace de Data Analytics

1.3.1. Rezultatele privind afluxul căutărilor pe internet

(Silbey, 2009) constată existența unei viziuni asupra cercetărilor privind cultura securității, în perioada 2000 - 2007. Aceasta precizează că în literatura academică și mass-media a explodat numărul de publicații care au ca subiect cultura securității muncii. În reviste, jurnale academice și alte documentare au apărut peste 2250 de articole, față de doar 570 referințe găsite în deceniul anterior, iar înainte de 1980, nu s-a găsit nici o referință în literatura academică.

Pe lângă aceste constatări s-au studiat și resursele bibliografice generale despre domeniul culturii de securitate cu ajutorul aplicației **Google Books Ngram Viewer** prin intermediul căreia a fost realizată compararea a trei seturi cuvinte cheie: **safety work – Securitatea Muncii; safety culture – Cultura Securității; safety management – Managementul Securității**. Rezultatele operației de Data Analytics, folosind Google Books Ngram Viewer (Fig. 1.11)

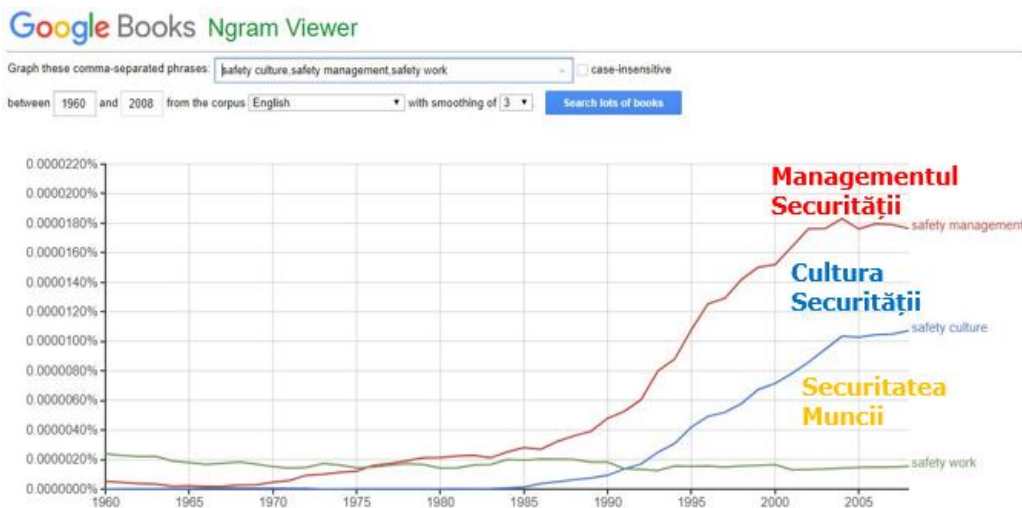


Fig. 1.11 - Evoluția volumului de publicații din domeniul SSM (căutare -comparare la 22-03-2020)

Tendențele pot fi detaliate contextual față de cele ale lui (Silbey, 2009), în sensul că:

- interesul pentru munca sigură a rămas constant de-a lungul perioadei de timp considerate (1960 – 2005);
- publicațiile despre cultura securității și managementul securității au crescut exponențial față de cele privind siguranța muncii;
- creșterea numărului de publicații (documente) cu privire la managementul securității este accentuată începând cu anii '70, iar ca urmare a creșterii interesului asupra culturii securității datorită și accidentului de la Cernobîl din anul 1986, observăm antrenarea unei

- creșterii similare și centru acest termen al căutării. După anii '90 se observă o creștere în paralel a intereselor/a publicațiilor referitoare la managementul securității și cultura securității.

În prezent, dacă numărul aparițiilor editoriale de carte despre managementul SSM au o tendință descrescătoare, cele despre cultura securității își mențin tendința crescătoare.

Ca o primă constatare, dată fiind această interdependență conceptuală și evoluție paralelă dintre managementul și cultura de SSM, abordarea cercetării doctorale va adopta același paralelism a celor două concepte.

Ulterior, pentru estimarea unor tendințe privind interesul internaților asupra acelorași termeni de căutare a fost utilizată și platforma **Google Trends** care oferă o imagine globală asupra unei teme de căutare.

Google Trends nu arata cifre absolute; nu se obține un total al numărului de căutări, volume, ci indicii privind popularitatea unei căutări în universul total al căutărilor, relativ la populația globului. Astfel, Google Trends poate ajuta la identificarea unor **tendințe de interes** pe anumite perioade de timp conform Fig. 1.12 și chiar într-o anumită zonă geografică conform Fig. 1.13.

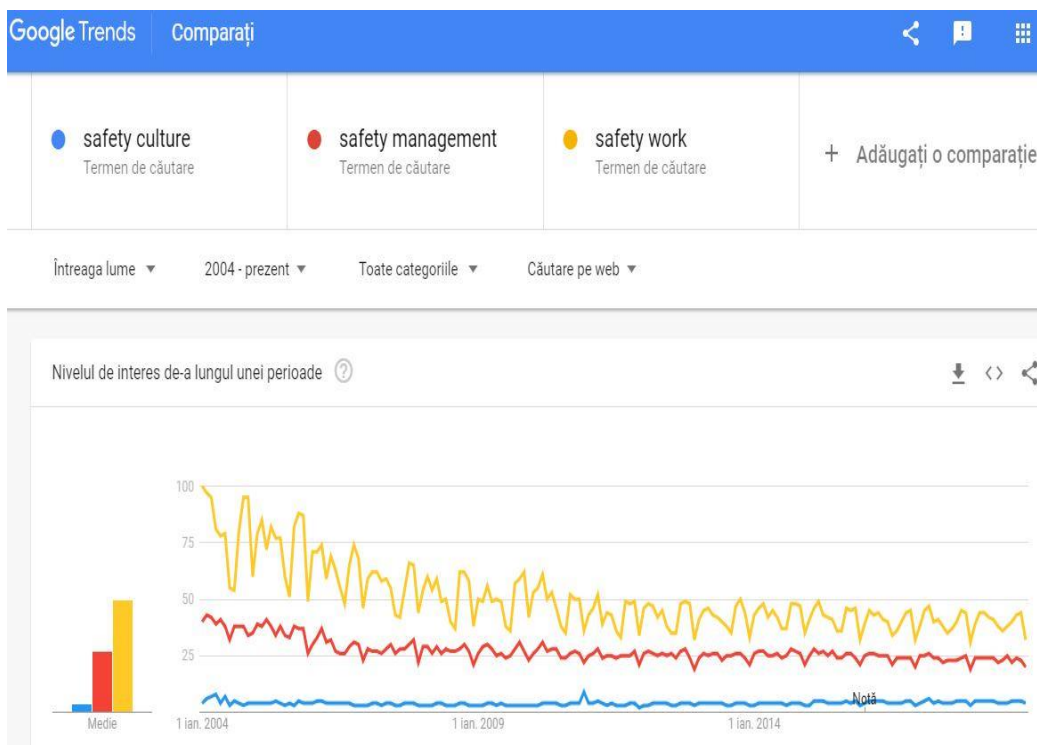


Fig. 1.12 - Evoluția tendințelor de căutare a termenilor din SSM (căutare -comparare la 22-03-2020)



Fig. 1.13 - Situația tendințelor globale de căutare pe subiecte (căutare -comparare la 22-03-2020)

Concluziile rezultatelor de căutare, pentru perioada 2004 - până în prezent, au identificat următoarele:

- Interesul pentru „safety work = Securitatea Muncii” este foarte mare în raport cu ceilalți doi termeni, chiar dacă în graficul din Fig. 1.12 s-a constatat că publicațiile contorizate sunt mai puține, căutarea termenului este mai frecventă;
- Curbele, reprezentând tendințele de căutare a termenilor „safety culture – Cultura Securității” și „safety management – Managementul Securității”, își mențin paralelismul, în ceea ce privește interesul internauților;
- România nu apare în harta de interes a căutării acestor trei termeni (Fig. 1.13); ea apare însă la identificarea tendinței de căutare a termenului de „safety work - Securitatea Muncii”, dar la cote foarte mici (4, față de internații din Ucraina, ce au un interes cu un scor de 81, poate și datorită efectelor, în ceea ce privește comportamentul lucrătorilor pentru SSM după ale accidentului de la Cernobil);
- În Fig. 1.13 se observă interesul crescut (albastru intens) pentru „safety culture – Cultura Securității” în țările Commonwealth-ului (Marea Britanie, Australia, Noua Zeelanda, Canada, Africa de Sud, India) alături de SUA și într-o mai mică măsură în cazul internaților din Brazilia (albastru deschis), față de interesul general manifestat pentru „safety management – Managementul Securității” ce cuprinde zona asiatică (China, Rusia, Orientul Mijlociu) și Europa occidentală, cu cel mai mare trend de interes în căutare fiind Botswanei (zonă de urgență ce probabil are tendința de asimilare și implementare a acestui concept).

Ca urmare a analizelor realizate folosind aplicații de Data Analytics și în contextul determinant al faptului că în Marea Britanie rata accidentelor de muncă este mult mai scăzută decât în restul zonelor și culturilor apropiate, se poate contura o concluzie de tip cauză-efect: ***o bună cultură a securității determină scăderea numărului accidentelor de muncă***. Acest rezultat se datorează activității intense derulate de HSE (Health and Safety Executive), cu rang de minister în cadrul executivului britanic.

Concluzia de mai sus atestă faptul că abordarea și implementarea superficială a managementului SSM, la limita conformismului legal, este inefficientă, în raport cu abordarea strategică și de profunzime. Termenii de comparație aleși conturează cadrul cercetării. Astfel, caracteristica generatoare de comportamente sigure a „safety culture – Cultura Securității”, influențează implementarea eficientă a „safety management – Managementul Securității” ce conduce la „safety work -

Securitatea Muncii”, având ca rezultat eficientizarea proceselor de prevenție cu scăderea în mod direct a numărului de accidente și boli profesionale.

1.3.2. Rezultatele unei analizei bibliometrice succinte

O altă perspectivă de recunoaștere a importanței tematicii „safety culture – Cultura Securității” este inspirată de analiza bibliometrică a acestui termen, după cum este descrisă de (van Nunen ș.a, 2018), ce are ca sursă lucrările de specialitate regăsite pe site-ul Web of Science²⁰, care în 22/23-03-2020 arăta un număr de 3.297 de înregistrări (Fig. 1.18) între anii 1975 (de când există publicații înregistrate) și 2020,

Primele 15 categorii sunt exportate și reprezentate în imaginea din

Fig. 1.14. Aceste tipuri de lucrări contorizate, au fost împărțite de van Nunen și colaboratorii săi, în două sub-categorii:

- (1) cultura securității organizaționale (de interes pentru cercetarea doctorală) și
- (2) cultura de sănătate și siguranța pacienților (aferentă sistemelor medicale).

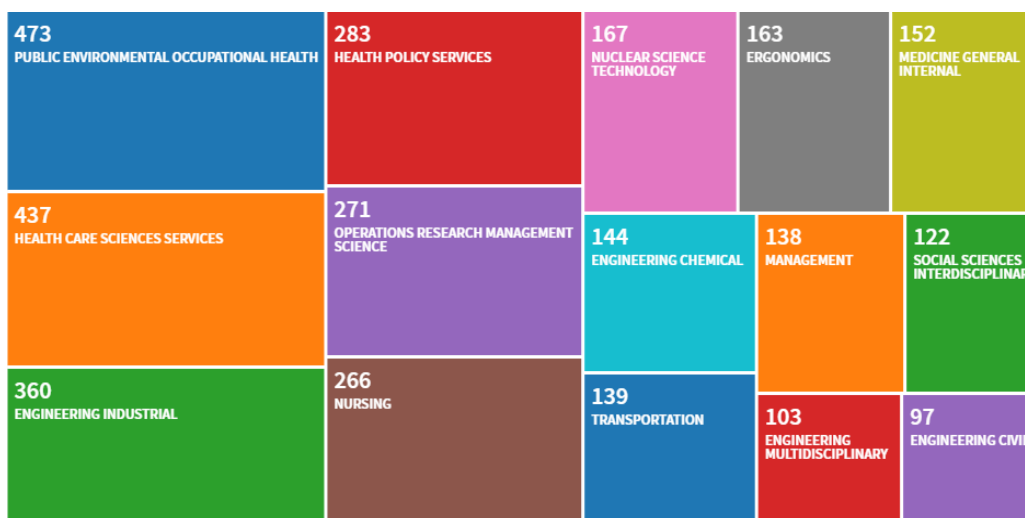


Fig. 1.14 - Arborele domeniilor în care apare terminologia de “safety culture” (căutare -comparare la 22/23-03-2020)

După crearea raportului citărilor²¹ s-a observat creșterea semnificativă a interesului pentru acest domeniu („safety culture – Cultura Securității”), conform reprezentărilor grafice din Fig. 1.15 și Fig. 1.16, privind totalul publicațiilor ce conțin

²⁰ După cum este generat la:

http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=C5eRqZXnLIaydhnhHVJ&preferencesSaved=

²¹ Generat și vizibil la:

http://apps.webofknowledge.com/CitationReport.do?product=WOS&search_mode=CitationReport&SID=C5eRqZXnLIaydhnhHVJ&page=1&cr_pgqid=13&viewType=summary

„safety culture – Cultura Securității” (în titlu, abstract, cuvinte cheie sau textul articolului) (total 3.297), respectiv privind totalul citărilor publicațiilor (total 35.946).

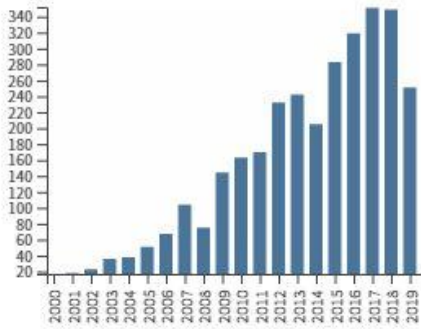


Fig. 1.15 - Graficul publicațiilor pe an cu tema „safety culture – Cultura Securității” (la 22/23-03-2020)

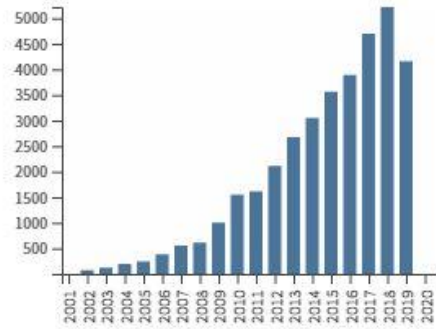


Fig. 1.16 - Graficul numărului de citări a publicațiilor cu tema „safety culture – Cultura Securității” (la 22/23-03-2020)

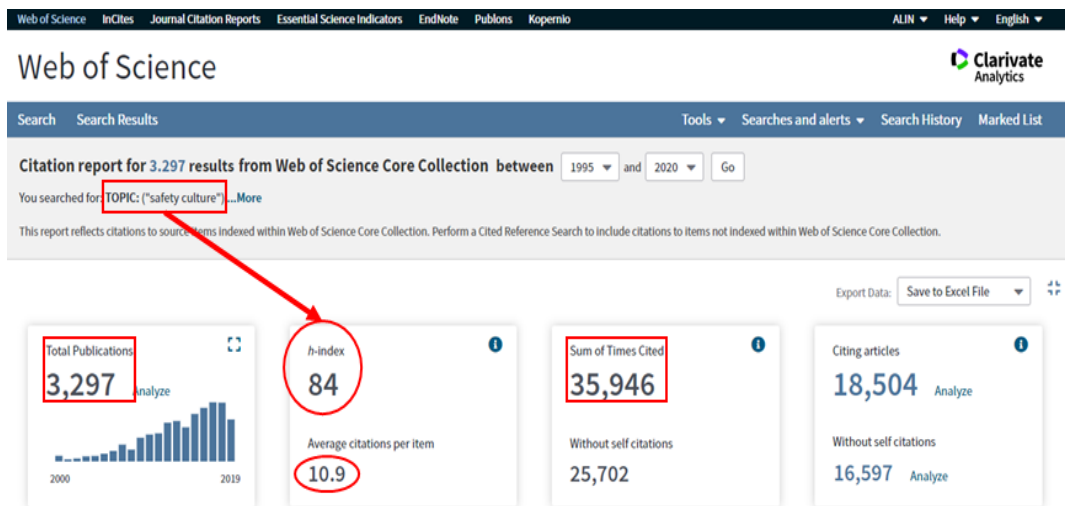


Fig. 1.17. Analiza publicațiilor de „safety culture – Cultura Securității”

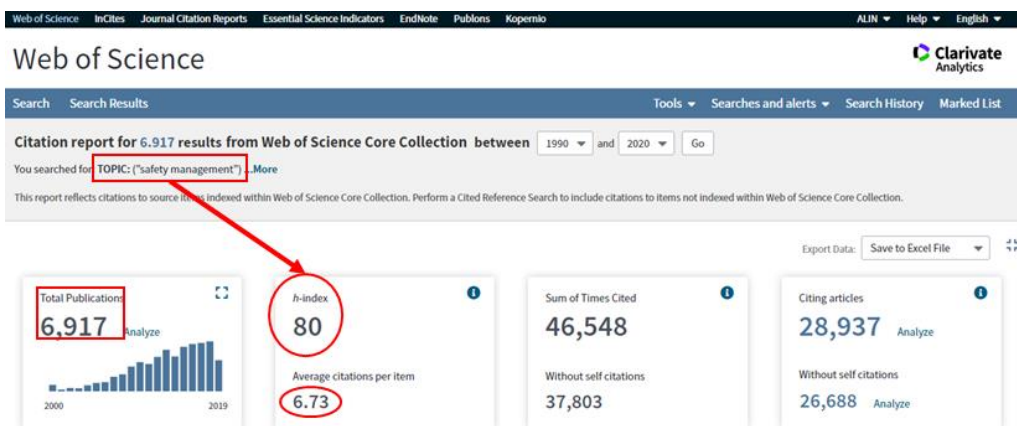


Fig. 1.18 - Analiza publicațiilor de „safety management – Managementul Securității”

În figurile 1.17, respectiv 1.18 se observă următoarele:

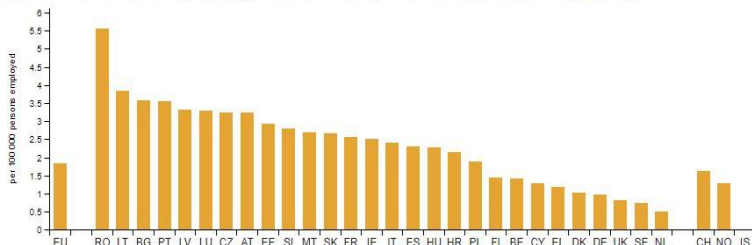
- valoarea h-index-ului, este mai mare la subiectul cultură față de cel de management SSM
 - o **h = 84** pentru „safety culture – Cultura Securității”,
 - o **h = 80** pentru „safety management – Managementul Securității”,
 - o aceasta dovedește un interes mai mare al autorilor, cercetătorilor, pentru subiectul culturii securității (lucrările sunt mai bine apreciate și mai de interes față de cele dedicate managementului securității);
- media citărilor pe publicație
 - o **10,9** în cazul articolelor cu privire la tema „safety culture – Cultura Securității”,
 - o **6,7** în cazul „safety management – Managementul Securității”
 - o numărul citărilor poate fi analizat la rândul lor ținând seama de mai multe categorii, cum sunt: țara de origine a autorilor, organizația/instituția de la care provin autorii, publicații pe ani, autori etc.
 - o țara din care provin cele mai numeroase publicații cu privire la „safety culture – Cultura Securității” și „safety management – Managementul Securității” este China.

În finalul investigațiilor privind nivelul de interes al cercetătorilor pentru subiecte conexe temei de cercetare doctorală, a fost folosită aplicația software gratuită, citată de (van Nunen ș.a, 2018), denumită VOSviewer²² (VOS Visualization of Similarities = Vizualizarea Similarităților). VOSviewer a fost dezvoltată de cercetătorii de la Universitatea din Liden, Olanda.

Această aplicație creează hărți conceptuale pe baza datelor din rețeaua de Internet sau a fișierelor bibliografice. În cadrul acestor hărți se poate identifica distanța dintre termeni, ce exprimă legătura apropierea terminologică, precum și relațiile de grup, cu similarități dintre acestea. Aceste legături sunt evidențiate prin dimensiunile și intensitatea culorilor folosite în cazul nodurilor aferente unor termeni (van Eck & Waltman, 2010).

²² <https://www.vosviewer.com/>

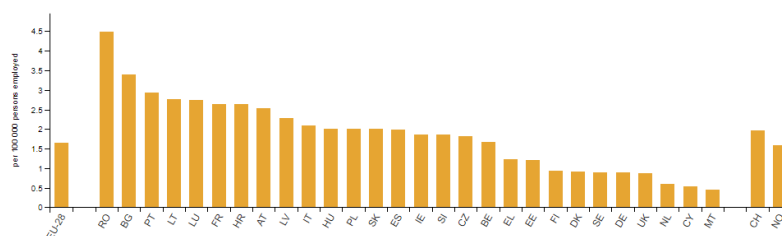
Fatal accidents at work, 2015 (incidence rates per 100 000 persons employed)



IS:2013.

eurostat

Fatal accidents at work, 2017

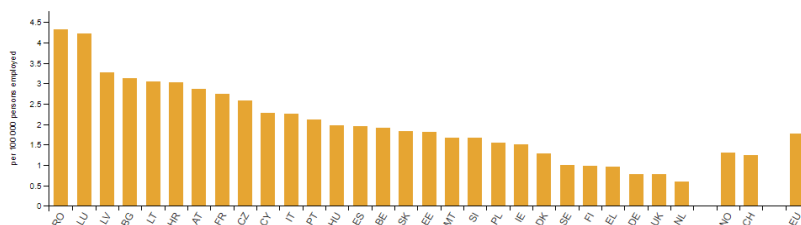


Switzerland (CH): 2016 data.

Source: Eurostat (online data code: hsw_n2_02)

eurostat

Fatal accidents at work, 2018



Source: Eurostat (online data code: hsw_n2_02)

eurostat

Fig. 1.20 – Incidența la 100.000 de persoane a accidentelor de muncă mortale în 2015, 2017 și 2018 în UE (sursa Eurostat)²³

Concluzie 1: din această sută de grafice se poate concluziona că România dovedește o constanță în a se situa pe cel mai rău loc la numărul de accidente mortale.

Pentru demonstrarea implicării culturii de securitate în influențarea menținerii acestor date grave, trebuie observat și comparat cu graficul eurostat din privitor la accidentele nefatale.

²³ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Accidents_at_work_statistics

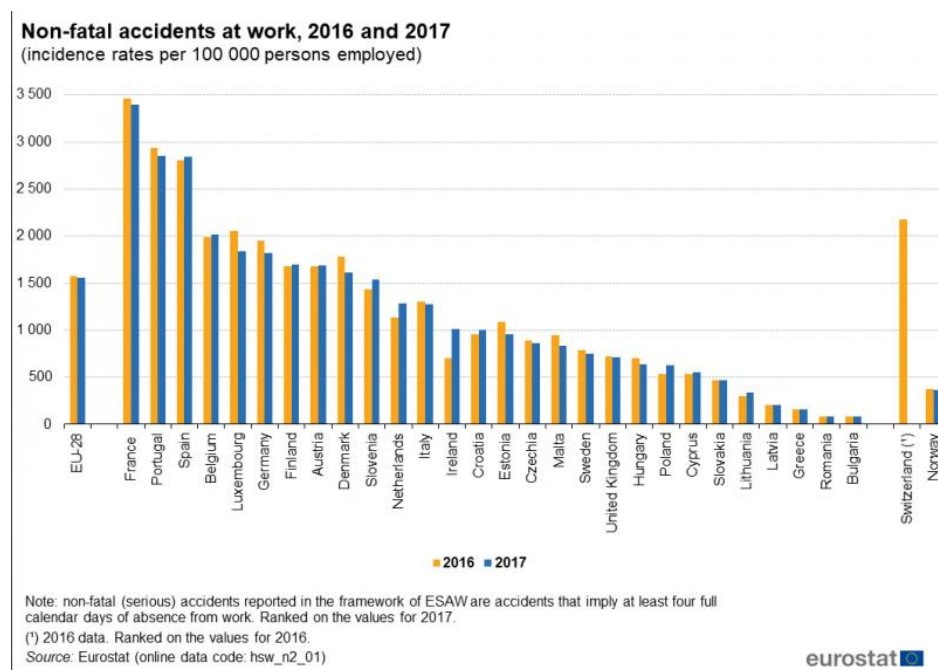


Fig. 1.21 – Accidente cu incapacitate temporară de muncă (nefatale) în 2016, 2017 în UE (sursa Eurostat)²⁴

Concluzie 2: în primul rând se observă că România, la fel ca și vecinele balcanice Bulgaria și Grecia, are un număr foarte scăzut de accidente nefatale la 100.000 de lucrători, ceea ce vine în contradicție cu trendul accidentelor mortale relevate de Fig. 1.20

Concluzie 3: comparând cele două figuri Fig. 1.20 și Fig. 1.21, putem avansa o legătură de interdependență nefastă între numărul scăzut de accidente nefatale raportate, ce influențează în mod direct creșterea numărului de accidente mortale.

Justificarea acestei ipoteze pleacă de la interesul financiar în a se evita raportările de accidente pentru a nu se expune la cheltuieli sau amenzi substanțiale. Datorită acestui insters legitim dar total nociv în domeniul prevenției datorită neraportării și necercetării nu se pot construi atitudini corecte care să contracareze creșterea numărului de accidente fatale. Mai mult decât atât, piramida lui (Heinrich, 1959) (vezi Fig. 1.8), ne arată că la 30 de accidente ușoare (neraportate), statistic, vom avea un accident fatal.

²⁴ [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Non-fatal_accidents_at_work,_2016_and_2017_\(incidence_rates_per_100_000_persons_employed\)_AAW2019.png&oldid=466234](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Non-fatal_accidents_at_work,_2016_and_2017_(incidence_rates_per_100_000_persons_employed)_AAW2019.png&oldid=466234)

1.5. Obiectivele și demersul de cercetare

1.5.1. Obiectivele cercetării

Obiectivele cercetării asociate prezentei teze de doctorat sunt:

O1: Localizarea temei de cercetare la confluența cadrului normativ-legislativ și a celui contextual strategic (considerând nivelurile european și național).

O2: Inventarierea aspectelor actuale de interes privind Managementul SSM și a tendințelor în cercetarea culturii de SSM (Realizarea stadiului actual al cercetărilor în acest domeniu).

O3: Stabilirea unui scenariu de investigare, diagnoză a unor dimensiuni majore ale culturii de SSM și a căror influență poate contribui la îmbunătățirea managementului SSM.

O4: Analiza și interpretarea scenariului definit de investigare-diagnoză a unor dimensiuni majore ale culturii de SSM (la nivel macro).

O5: Stabilirea unor repere pentru elaborarea strategiei de consolidare a culturii de securitate și sănătate a muncii în întreprinderi (la nivel micro)

Pentru definirea demersului de cercetare propus privind diagnosticarea culturii securității și emiterii de **perspective strategice** de îmbunătățire a acesteia sunt de interes abordarea următoarelor **direcții de acțiune**:

- relevarea importanței, rolului și locului culturii de SSM (Brondino, Silva, & Pasini, 2012) în cadrul sistemului de management organizațional, prin concluziile referitoare la studii bibliografice, statistici, evaluări, cunoștințe și experiențe proprii;
- demonstrarea preocupărilor la nivel mondial cu privire la îmbunătățirea managementului SSM prin consolidarea unei adecvate și eficiente culturii de securitate, prin documentarea cu privire la stadiul actual al cercetărilor din domeniu, ce-mi va permite să sintetizez, să rafinez, interpretez și să concluzionez cele documentate, în vederea creării propriei opinii necesare trasării metodologiei de investigare;
- dezvoltarea unei metode de diagnosticare prin intermediul unui chestionar capabil să identifice în mod holistic factorii de influență a culturii de SSM la nivel macro, precum și cauzalitatea acestora, ce vor fi utilizați la:
- integrarea în sisteme de evaluare/auditare a riscurilor și emiterii de planuri de prevenire și protecție care să conțină exploatarea a influenței acestor factori,
- prefigurarea perspectivelor strategice - măsurile/soluțiile - pentru îmbunătățirea culturii de securitate, cu impact direct în eficientizarea managementului SSM,
- abordarea unor aspecte, privitoare la formarea în domeniul SSM care țin atât de educație, formare profesională, cât și de metoda de abordare psihologică și pedagogică;
- demonstrarea pe baza calculelor statistice a importanței instruirii de SSM, ca parte importantă a culturii de SSM (Gaureanu, Mocan, Drăghici, și Dufour, 2017),(Gaureanu, Ivașcu, și Dufour, 2019)
- compararea sistemelor de instruire continuă în SSM, a sistemelor alternative de instruire (on-line, video), pentru conturarea de software de instruire, în principiile managementului cunoașterii, capabil să se adapteze și să periodizeze aceste instruirii, în funcție de caracteristicile riscurilor, de locurile de muncă, sau de responsabilitățile de SSM, cu stocarea, transformarea și

- diseminarea cunoașterii, astfel încât această instruire să fie efectivă și eficientă;
- investigarea culturii de SSM pe plan psihosocial, cu privire la respectarea caracteristicilor din învățarea andragogică (Burke ș.a., 2006), cu conștientizarea, responsabilizarea individuală cu privire la rolul obligatoriu al fiecăruia în sistemul de SSM;
 - crearea de instrumente de măsură și control a calității implementării măsurilor, care să includă participarea fiecărui lucrător, ca parte a soluției sistemului de management de SSM și nu ca problemă a acestuia, această abordare fiind capabilă să catalizeze și să reflecte schimbarea comportamentului organizațional (de grup și individual);
 - propuneri de măsuri legislative, apte să creeze și să susțină strategiile de implementat la nivel macro, astfel încât implementarea măsurilor relevante de mai sus să fie facilă, corelată și adecvată cu necesitățile de îmbunătățire a culturii de SSM la nivel micro;
 - emiterea de concluzii în baza analizei întregului material bibliografic, metodologic de investigație și de susținere, cu emiterea de postulate, conturare de instrumente de îmbunătățire a managementului și culturii de securitate și perspectivele de cercetare viitoare.

1.5.2. Logica demersurilor de cercetare

Pentru a panorama logica demersurilor de cercetare, se impune prezentarea schematică în Fig. 1.22, a punctelor de reper ce vor fi abordate pentru a releva concluziile tezei, cu noutățile și contribuțiile personale aduse domeniului SSM, cu viitoarele perspective de implementare și cercetare adiacentă.

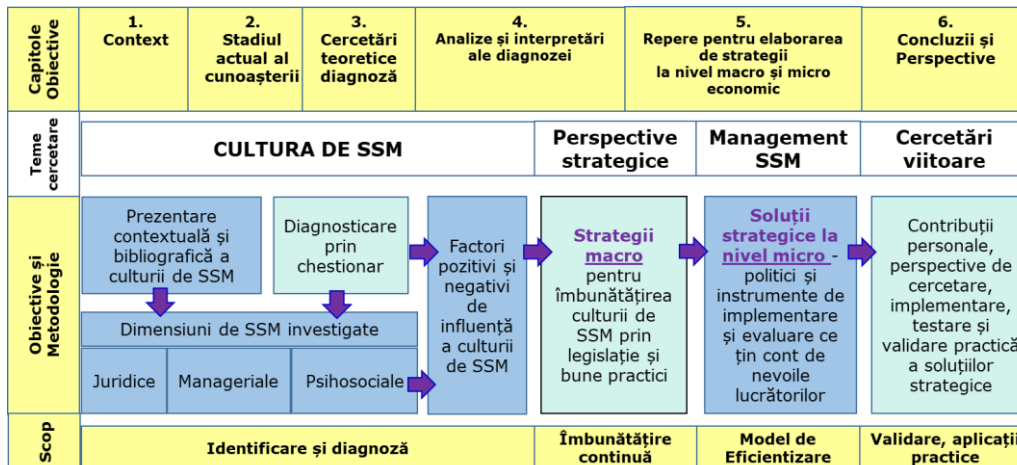


Fig. 1.22 - Logica adoptată pentru cercetarea doctorală

Elaborarea tezei presupune o logică, graduală și structurată prin elaborarea a 5 capitole de lucru și unul pentru concluzii, în cadrul cărora se abordează temele de cercetare, pentru atingerea obiectivelor propuse, prin pași metodologici, de îndeplinire a scopului cercetării, pornind de la următoarele elemente a ale demersului de cercetare:

- Identificările conceptuale și contextuale pe baza experienței proprii, precum și ca urmare a cercetării bibliografice și teoretice în domeniul managementului și culturii de securitate;
- Conceperea, testarea și validarea unui chestionar de diagnoză a culturii de securitate în organizații;
- Rafinarea și analiza rezultatelor pozitive sau negative, implicit a cauzalității acestora;
- Emiterea de perspective strategice la nivel macro, ce au la bază rezultatele diagnosticării prin chestionar;
- Propunerea unui model cu soluții, strategii de implementare la nivel micro, ce transpăreau tuturor acțiunilor anterioare;
- Perspective de cercetare și aplicare ulterioară, cu testarea și validarea strategiilor, ce necesită o durată destul de mare pentru implementare și schimbare de mentalități, ce nu se pot compara și testa pe parcursul ciclului doctoral.

În finalul construcției cercetării se întrevăd propuneri de consolidare, prin măsuri de implementare, asimilare, transfer și recunoaștere a perspectivelor strategice novatoare de dezvoltare a culturii de securitate, cu contribuție esențială în funcționarea sistemului de management SSM a organizațiilor. Perspectivele rezultate sunt echivalente cu un demers de generalizare a aplicării metodologiei în cadrul unor aplicații practice, ce prefigurează viitoarele demersuri de cercetare.

2. STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU CULTURII SECURITĂȚII ȘI SĂNĂTĂȚII ÎN MUNCĂ

Prezentul capitol are drept obiectiv O2: Inventarierea aspectelor actuale de interes privind Managementul SSM și a tendințelor în cercetarea culturii de SSM (Realizarea stadiului actual al cercetărilor în acest domeniu). Modalitatea de atingere a acestui obiectiv operațional este prezentată în harta conceptuală din

Fig. 2.1



Fig. 2.1 - Harta conceptuală a capitolului 2

2.1. Managementul Securității și Sănătății în Muncă și impactul său asupra culturii securității

În prezent, este unanim recunoscut faptul că SSM este esențială pentru bunăstarea lucrătorilor din punct de vedere al practicilor și politicilor ce trebuie adoptate în companii (Draghici ș.a. 2019). Conform cercetărilor prezente în literatura de specialitate, există diferite modalități de definire a SSM. În acest sens, studiile subliniază importanța definirii și asigurării unui mediu sănătos de muncă, definițiile luând în considerare caracteristicile individuale ale lucrătorilor, relațiile sociale de muncă, controlul incidentelor și accidentelor, subliniind importanța și responsabilitatea top managementul companiilor în SSM ((Acakpovi și Dзамikumah, 2016); (Raja Prasad și Chalpathi, 2015)). În plus, SSM are conexiuni cu numeroase domenii de cunoaștere (fiind recunoscut ca un domeniul interdisciplinar) și, în sens mai larg (macroeconomic), ar trebui să aibă următoarele obiective ((Santos ș.a., 2014); (Zeng ș.a., 2007)):

- promovarea și menținerea celor mai înalte niveluri de bunăstare fizică, mentală și socială a lucrătorilor din toate sectoarele de activitate;
- (am)plasarea și menține lucrătorii într-un mediu de muncă adaptat nevoilor lor fizice și mentale;

- Influențarea, în sens pozitiv, a vieții private și sociale a lucrătorilor.

Obiectivul managementului SSM este îmbunătățirea stării de muncă și a sănătății oamenilor la locul de muncă. Eficacitatea managementului SSM depinde de factori manageriali, culturali și normativi (Battaglia s.a., 2015). Mai recent, SSM este asociat unui „cod de etică” comun și important în organizațiile din ultimii douăzeci de ani (Ramli ș.a., 2011), ca urmare a recunoașterii importanței culturii securității în cadrul organizațiilor.

2.1.1. Sistem de Management al Securității și Sănătății în Muncă și impactul asupra culturii securității

Scenariul din ultimii ani referitor la schimbările economice, sociale și tehnologice a impus organizațiilor din diferite sectoare căutarea de noi strategii, metode și mijloace manageriale care să le ajute să își îmbunătățească procesele și produsele. În acest sens, au fost implementate **sisteme integrate de management** care reușesc să asigure simultan: creșterea calității produselor și serviciilor, sprijinind implementarea principiilor și soluțiilor de dezvoltare sustenabilă a acestora, precum și a proceselor (tehnologiilor) și a sistemului organizațional în ansamblul său și asigurând îmbunătățirea condițiilor de muncă ale tuturor lucrătorilor prin preocuparea permanentă pentru sănătate și securitate ocupațională, ceea ce asigură creșterea profitabilității și competitivității acestora (de Oliveira ș.a., 2010), (Silva și Amaral, 2019). Filosofia sistemelor integrate de management presupune conformarea, auditarea, certificarea față de standarde specifice, după cum este prezentat în Fig.2.2. Deci, se poate afirma că în prezent companiile se dezvoltă având ca bază acești trei pilori: calitate, sustenabilitate și SSM.

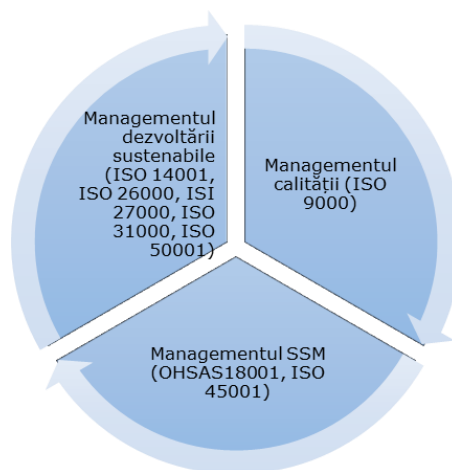


Fig. 2.2 - Filosofia sistemului integrat de management (sinteză după (Draghici ș.a., 2019))

Obiectivul unui Sistem de Management al Securității și Sănătății în Muncă (SM SSM) este cert asociat creșterii capacității de management a riscurilor legate de SSM și îmbunătățirii continue a condițiilor de muncă ((Gerolamo ș.a., 2014)), chiar până la crearea acelei bunăstări ocupaționale promise ((Cooper și Leiter, 2017)). Mai mult, un SM SSM poate fi definit ca un set de elemente conexe care pot fi utilizate pentru a stabili, implementa și atinge politici și obiective de SSM, bazate pe activități

de planificare, responsabilități, practici, proceduri, procese și resurse (de Oliveira ș.a., 2010). O analiză sistematică efectuată de (Robson ș.a., 2007) a subliniat diferențele dintre un mod de definire și implementare voluntar, obligatoriu și hibrid al SM SSM. Primul se bazează pe o politică internă standard sau internă a organizației, iar al doilea este reglementat de stat prin legi și reglementări specifice privind OHS, iar al treilea este un amestec dintre primele două tipuri.

Potrivit cercetărilor și rezultatelor obținute de (Moraru, 2013), SM SSM este:

- destinat managementului integrat a unei multitudini de cerințe, practici și reglementări prevenirii accidentelor de muncă și a bolilor profesionale;
- operează cu o mare varietate de riscuri ocupaționale (prezente sau viitoare) ce trebuie abordate într-o manieră și pe baza unui comportament (organizațional, de grup sau individual) preventiv;
- considerat o interfață cu rol de coagulare și direcționare a aspectelor ingineresti, procedurale, psihosociale și educaționale, care, împreună cu metode specifice și cu ajutorul reglementărilor legale, are ca scop eliminarea, diminuarea sau menținerea la cote cât mai reduse a riscurilor asociate accidentelor și boli profesionale. Atingerea acestui scop se reflectă în eficiență economică rezultată din eficiența proceselor subsecvente.

În Fig.2.3 se prezintă managementul strategic al SSM, într-o abordare plurireferențială și integratoare atât la nivelul datelor de intrare, cât și la organizarea intrinsecă a sistemului. Conform (Moraru, 2013), **SM SSM este un concept care este implementat și, în anumite limite, gestionat, sau poate fi considerată ca un fundament funcțional al obiectivelor și valorilor organizației.**

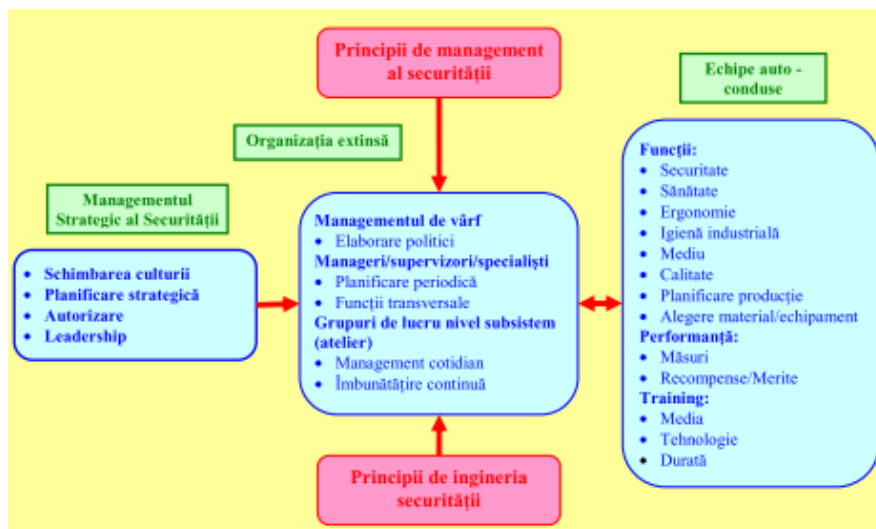


Fig. 2.3 - Modelul abordării Managementului Strategic al SSM după (Moraru, 2013)

Seria de standarde OHSAS 18001-2007 de evaluare a SSM, se referă la condițiile și factorii care afectează sau pot afecta sănătatea și siguranța lucrătorilor, vizitatorilor sau oricărei alte persoane prezente la locul de muncă. Ca urmare, **SM**

SSM este definit ca parte a sistemului de management (SM) general al unei organizații și este utilizat pentru a dezvolta și a implementa politica și pentru a gestiona riscurile legate de SSM (Montero ș.a., 2009). Astfel, OHSAS 18001 prezintă cerințe pentru managementul de SSM în organizații, fiind dezvoltat pentru a umple golul generat de absența unui standard internațional de SSM. La baza standardului se află ciclului PDCA (Plan-Do-Check-Act)²⁵ sau filosofia îmbunătățirii continue, iar cerințele sale pot fi structurate pe fiecare dintre etapele acestui ciclu, conform Fig. 2.4 exemplificat în cazul celui mai recent standard ISO 45001²⁶, ce urmează să substituie OHSAS 18001.

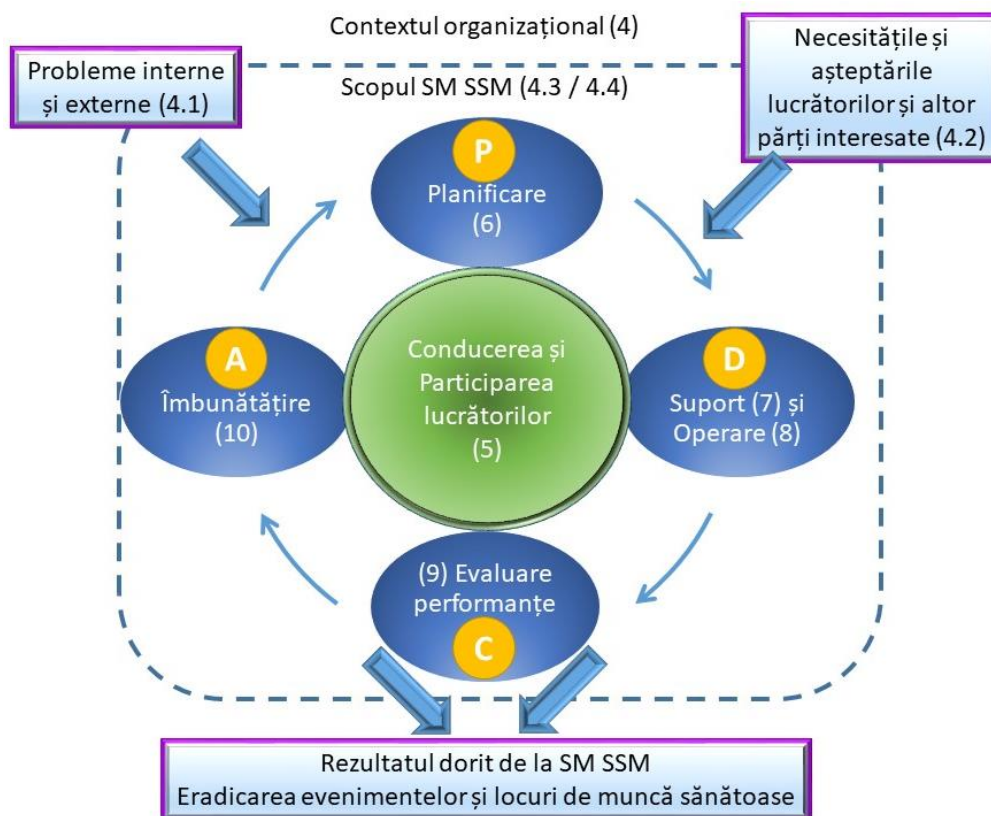


Fig. 2.4 - Ciclul PDCA reflectat de capitolele standardului ISO 45001

Etapa de planificare (P) acoperă dezvoltarea unei politici și strategii SSM în cadrul companiei, identificarea pericolelor și evaluarea riscurilor în mediul de lucru și planificarea îmbunătățirilor prin obiective generale și de SSM. În etapa de realizare

(D) sunt avute în vedere implementarea măsurilor preventive identificate în faza inițială și modalitatea de instruire a angajaților pentru a-și îndeplini sarcinile în

²⁵ Etapele ciclului PDCA sunt asimilate în limba română ca Planifică – Realizează – Verifică – Acționează

²⁶ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:en:fig:1>

siguranță și pentru a conștientiza importanța SM SSM în organizație. Prin acțiuni corective și preventive care ar trebui să fie prezente în faza de verificare (C), organizația monitorizează performanța SM SSM prin activități de monitorizare și control care au fost stabilite în etapa de planificare. În cele din urmă, în cadrul etapei de acțiune (A) sunt satisfăcute cerințele/nevoile identificate prin analiza critică a managementului SSM, care trebuie să genereze și să promoveze acțiuni de îmbunătățire a SM SSM (Gerolamo ș.a., 2014). SM SSM este destinat definirii și susținerii unui comportament organizațional și individual adecvat și care ar contribui semnificativ la definirea unei culturi de SSM reale și eficiente.

Din martie 2018, OHSAS 18001 începe să fie înlocuit treptat, pe o durată de 3 ani (până la 01.03.2021), de noul standard internațional pentru SSM - ISO 45001, oferind un cadru pentru gestionarea prevenirii deceselor și rănilor profesionale, pentru a îmbunătăți și asigura un loc de muncă sigur și sănătos pentru lucrătorii și persoanele controlate de organizație. Mai mult, **scopul noului standard ISO 45001** este de a ajuta organizațiile, independent de dimensiune sau sectorul lor de activitate, **să conceapă și să implementeze sisteme proactive pentru management (cu schimbarea paradigmei asupra culturii securității în cultura prevenției)**, toate cerințele sale fiind concepute pentru a facilita integrarea mai multor standarde de SM, precum ISO 9000 (SM al calității) și ISO 14001 (SM de mediu). Totodată, acest nou standard permite unei organizații să integreze în SM SSM aspecte ce vizează bunăstarea lucrătorilor în asociere cu cele de SSM. **ISO 45001 impune conducerii/liderilor organizației să considere responsabilitatea pentru probleme de SSM în planul general al organizației**, în loc să transfere responsabilitatea, de exemplu, către un manager de SSM (safety manager). Ca urmare, SM SSM beneficiază de un nou context organizațional ce trebuie susținut de o cultură și de un leadership adecvate de SSM (Silva & Amaral, 2019). În acest context, o performanță bună în domeniul de SSM este decisivă pentru organizație, deoarece va putea să reducă riscurile de accidente, să promoveze sănătatea și satisfacția lucrătorilor, să îmbunătățească rezultatele și imaginea companiei pentru publicul său intern și extern (**îmbunătățirea comportamentului angajaților în domeniul SSM afectează percepția actorilor din mediul extern asupra organizației**). Progresele înregistrate în SSM sunt asociate cu îmbunătățirea condițiilor de muncă, iar subestimarea sau indiferența la riscurile prezente într-un mediu de lucru poate crea oportunități pentru dezvoltarea unui mediu care favorizează producerea de accidente (Brondino et al., 2012). Un SM SSM construit pe baza dezvoltării de mijloace pentru detectarea și reducerea riscurilor legate de activitatea profesională poate promova îmbunătățirea continuă, raționalizarea și fiabilitatea proiectelor, proceselor și produselor și/sau serviciilor. Ca urmare, rezultatele constau într-o posibilă reducere a apariției de accidente și boli profesionale, minimizarea costurilor proceselor, creșterea calității vieții și motivația lucrătorilor, o imagine îmbunătățită a organizației și o mai mare competitivitate și rentabilitate (de Oliveira ș.a., 2010). Ca urmare, trebuie semnalat **impactul pozitiv al unui comportament adecvat în SSM, la nivel individual și organizațional asupra susținerii unui climat/culturi de SSM eficiente și eficace**.

Deschiderea oferită de ISO 45001 în domeniul SM SSM creează premisele **identificării factorilor de succes în implementarea unui SM SSM și a barierelor asimilabile unor obstacole** în structurarea și implementarea acestuia. Acest demers este deosebit de util din punct de vedere practic, deoarece se știe că organizațiile de tip întreprinderi mici și mijlocii (IMM) sunt defavorizate în definirea și adoptarea de SM SSM. Totodată, prima țintă a politicii de SSM la nivelul UE este îmbunătățirea implementării SM SSM, în special pentru IMM-uri care se află în

dificultăți privind disponibilitatea resurselor în ceea ce privește realizarea unui SM SSM, precum și a investițiilor privind prevenția în domeniul SSM (Gopang ș.a., 2017).

De remarcat este cercetarea (Silva și Amaral, 2019) care pe baza unei sinteze bibliografice temeinice au inventariat un set de factorii critici de succes și bariere în implementarea SM SSM. Astfel, prin rafinarea unor cercetări relative la SM SSM, la SSM în general și care sunt prezente în bazele de date Scopus, Science Direct și Web of Science, aplicând criteriile de incluziune și excludere a unor articole, 21 de articole (în limba engleză, distribuite pe ani după cum este prezentat în Fig. 2.4) publicate în perioada 2007 – 2018 au permis evidențierea metodelor, mijloacelor și a indicatorilor folosiți în managementul de SSM prin intermediul unei analize bibliometrice aprofundate.

Un aspect important identificat de studiul (Silva și Amaral, 2019) a fost concentrarea articolelor în anii 2015-2016²⁷. Analizând

Fig. 2.5, se poate observa că articolele ce abordează subiectul SM SSM, în special în ceea ce privește cele legate de implementare, evaluare, avantaje și bariere întâlnite pentru dezvoltarea acestor sisteme, sunt în mare parte concentrate (mai mult de 60% din articole) în anii 2015 până în 2017 și acest lucru indică relevanța subiectului SSM pentru cercetare.

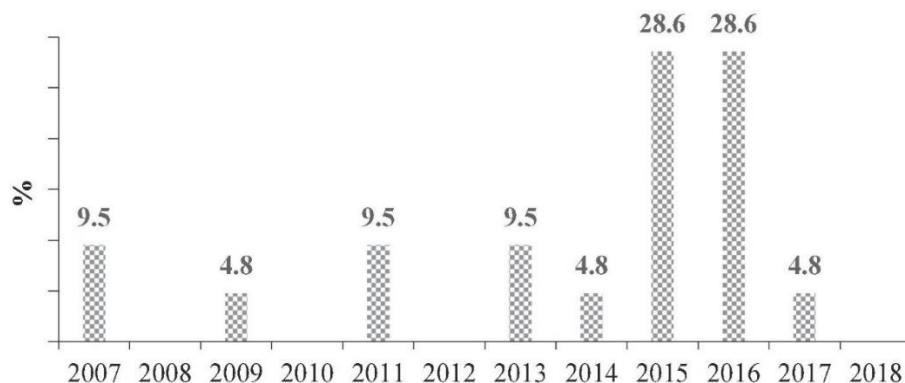


Fig. 2.5 - Rezultatul distribuției articolelor considerate în studiu (Silva și Amaral, 2019)

Ca urmare a cercetării bibliometrice, (Silva și Amaral, 2019) susțin că un SM SSM poate fi definit ca o combinație între planificarea și revizuirea aranjamentelor de management organizațional, aranjamentelor de consultanță și a unor elemente specifice ale programului care ar trebui să funcționeze integrat, stabilind politica și obiectivele de SSM, contribuind astfel la îmbunătățirea performanțelor sistemului (semnalat și de (Ramli ș.a., 2011); (Robson ș.a., 2007)). Mai mult, potrivit lui (Robson ș.a., 2007), inițiativele privind definirea și implementarea unui SM SSM pot fi obligatorii sau voluntare (potrivit experienței autorilor în Marea Britanie și Canada):

- SM SSM obligatorii apar din legislația guvernamentală, iar utilizarea lor este asigurată prin inspecții, contravenții, amenzi etc.;
- SM SSM voluntare apar în unele întreprinderi private, grupuri de angajatori, guvern și agențiile sale, transportatori de asigurări,

²⁷ Perioadă ce coincide cu cea în care s-a definit tema cercetării asociate prezentei teze de doctorat și s-a definit stadiul actual al cunoașterii, completat ulterior și actualizat.

organizații profesionale, asociații de standarde și nu sunt direct legate de cerințele de reglementare. Utilizarea lor nu este necesară de către guverne; în schimb, uneori, guvernele sau operatorii de asigurare oferă stimulente organizațiilor care adoptă/ implementează în mod voluntar un SM SSM.

Potrivit unui studiu (intens citat în literatura de specialitate) care a comparat practicile de managementul SSM în Spania și în Suedia realizat de (Morillas ș.a., 2013) a fost relevat faptul că ***dacă practicile de SSM sunt puse în aplicare în mod corespunzător, acestea pot ajuta la îmbunătățirea condițiilor de muncă și pot îmbunătăți statisticile accidentelor de muncă - cu referire directă la îmbunătățirea climatului organizațional***. În cadrul organizațiilor din Spania, cercetarea a sugerat că angajatorii, managerii de SSM și serviciile de prevenire și inspecție a muncii trebuie să ia în considerare implementarea unui management preventiv și simplificat. În Suedia, companiile efectuează o evaluare proprie, internă a riscurilor, în timp ce majoritatea companiilor din Spania evaluează riscurile utilizând servicii externe. Un motiv probabil de operare este constatată în cazul în care un serviciu extern este utilizat pentru a efectua toate procedurile de auditare de SSM, astfel companiile spaniole reduc costurile generate de dezvoltarea internă a auditurilor preventive care sunt obligatorii în conformitate cu legea țării respective.

Numeroase studii prezente în literatura de specialitate (Mahmoudi ș.a., 2014), (Podgórski, 2015), (Ghahramani, 2016a), (Mohammadfam ș.a., 2017);, (İnan ș.a., 2017) au explorat modul de evaluare a SSM potrivit standardelor ***OHSAS 18001*** și ***BS 8800*** (British Standard 8800), demonstrând ***efectul pozitiv al demersurilor propuse și implementate în organizații și demonstrând că standardele și-au atins scopul de a crea și de a menține un mediu de muncă sigur***, căutând să protejeze și să mențină sănătatea bună a lucrătorilor. Mai mult, potrivit cercetării (Fernández-Muñiz ș.a., 2012a) este arătat că implementarea și certificarea sistemului OHSAS 18001 sunt acțiuni importante pentru multe organizații și au devenit un fenomen generalizat la nivel mondial. De asemenea, ***organizațiile certificate OHSAS 18001*** (cum este exemplul studiului efectuat cu 131 de companii din Spania, (Fernández-Muñiz ș.a., 2012b) ***sunt capabile să dezvolte un comportament și o cultură de SSM eficientă și eficace***. Rezultatele cercetării arătând că:

- Comportamentul de siguranță afectează pozitiv performanțele de SSM (reducerea drastică a accidentelor și incidentelor în muncă), satisfacția angajaților și competitivitatea;
- Comportamentul de siguranță depinde direct de comunicare și indirect de angajamentul conducerii;
- Performanțele de SSM afectează în mod direct satisfacția angajaților și indirect (prin satisfacția angajaților) competitivitatea firmelor.

Aceste constatări sunt deosebit de importante pentru management/angajator, deoarece oferă dovezi despre factorii care ar trebui încurajați pentru a reduce riscurile și pentru a îmbunătăți performanța acestor organizații (Fernández-Muñiz ș.a., 2012b).

Trebuie precizat că, problematica asociată relației SM SSM – climatul/cultura de SSM este abordată în literatura de specialitate pe diferite domenii ale activității economice și în diferite țări, autorii încercând să disemineze bunele practici și să inventarieze factori determinați, după cum deja a fost menționat în sinteza realizată.

În plus, (Yoon ș.a., 2013), au examinat impactul aplicării standardului OHSAS 18001 (denumit KOSHA 18001) în Coreea de Sud, (Autenrieth ș.a., 2016)

au efectuat studiul explorând efectele standardului asimilat la nivelul SUA (ANSI/ASSE Z10: 2102) pentru SM SSM care specifică elementele unui SM SSM ce și-au dovedit eficiența practică imediată și care au menționat o serie de cerințe pentru manageri/angajatori, pentru implicarea angajaților, pentru modul de identificare și controlul pericolelor (potențiale și iminente), pentru instruirea lucrătorilor și revizuirea periodică a sistemului de management.

2.1.2. Factorii de succes ai unui sistem de management al sănătății și securității în muncă – facilitatori ai dezvoltării culturii securității

Într-un studiu care a investigat starea de implementare a SM SSM în industria circuitelor integrate din Taiwan, (Chen ș.a., 2009) au analizat indicatorii folosiți pentru evaluarea performanțelor implementării. Concluziile lor indică faptul că decizia producătorilor de a **implementa standardul OHSAS 18001 este în principal, legată de extinderea pieței** (creșterea numărului de clienți din țară și de peste hotare) adică creșterea încrederii clienților în procesele organizațiilor și îmbunătățirea imaginii companiei. De asemenea, cercetarea a evidențiat că implementarea cu succes a standardului depinde de implicarea și sprijinul administrației superioare a acestei industrii. În plus, dacă în cadrul organizațiilor a fost deja implementat un sistem de management de mediu, integrarea sa cu noul SM SSM poate ajuta companiile să găsească soluții mai eficiente și în domeniul SSM. Aceleași concluzii au fost evidențiate și de studii mai recente ((Correia ș.a., 2017); (Silva și Amaral, 2019); (Heras-Saizarbitoria ș.a., 2019)).

(Mohammadfam ș.a., 2017) a propus un model integrat de luare a deciziilor pentru SSM și l-a utilizat pentru a evalua și îmbunătăți eficacitatea standardului OHSAS 18001. Rezultatele au indicat că factorii cei mai influenți ce trebuie considerați pentru îmbunătățirea standardului au fost: **angajamentul conducerii, participarea lucrătorilor, alocarea resurselor financiare, instruirea, evaluarea riscurilor, definirea responsabilităților și comunicarea și diseminarea rezultatelor obținute în domeniul SSM**. Rezultatele lui (Mohammadfam ș.a., 2017) sunt în concordanță cu cele ale lui (Zeng ș.a., 2007); (Abad ș.a., 2013); (Silva și Amaral, 2019) și care au dovedit că **implementarea unui SM SSM (în conformitate cu standardul OHSAS 18001 actualizat - ISO 45001) este un proces gradual care poate genera, pe termen lung, susținerea unui climat/culturi de SSM eficace și eficiente**.

În cercetarea realizată de (Haslam ș.a., 2016) s-a evaluat impactul abordărilor organizaționale asupra managementului de SSM, în funcție de performanța organizațională, mediul de siguranță, atitudinile angajaților, sănătatea și bunăstarea. **Rezultatele susțin premisa că acțiunile proactive în organizații, în domeniul managementului de SSM sunt evaluate de angajați și percepute ca făcând parte din comportamentul organizației (aferent culturii de securitate)**. Pe baza datelor colectate în cadrul cercetării, și care acoperă organizații de diferite dimensiuni și din diferite sectoare economice, **managementul proactiv în domeniul SSM a fost asociat cu rezultate pozitive în domeniu (oglundite de indicatori specifici), ceea ce susține importanța investițiilor în SSM**.

(Sinelnikov ș.a., 2015) a studiat nivelul de cunoștințe și practici în utilizarea indicatorilor cheie pentru a măsura performanța organizațiilor în domeniul SSM. Această cercetare **a recunoscut și confirmat dominanta cunoștințelor tehnice, ingineresti ale profesioniștilor de SSM și abilitățile lor foarte bune de a**

comunica și a transmite informații privind importanței utilizării indicatorilor principali de SSM în organizații. În plus, autorii descriu avantajele **stabilirii unui sistem de măsurare a activității de SSM, precum și necesitatea definirii scopului și a caracteristicilor indicatorilor cheie de succes în domeniu, în conformitate cu avizele și recomandările profesioniștilor** realizate în cadrul organizației evaluate. Importanța acestor valori, potrivit autorilor, constă în potențialul lor de a prezice și de a preveni rezultatele adverse, oferind liderilor organizației un set de mijloace suplimentare pentru îmbunătățiri viitoare. Mai mult, valorile sunt utilizate pentru a sprijini procesul de comunicare, propagandă în domeniul SSM. **Această cercetare demonstrează necesitatea unui sistem de măsurare a performanței activității de SSM în ansamblul său ca garant al generării unui comportament adecvat al tuturor lucrătorilor (susținând cultura de SSM).**

(Acakpovi și Dзамikumah, 2016) au investigat nivelul de conformitate al sistemelor de management cu standardului OHSAS 18001 al companiilor producătoare de energie, situate în Republica Ghana, în raport cu standardele stabilite de dreptul local și internațional. Rezultatele acestora indică faptul că **instruirea, supravegherea, procedurile de muncă în condiții de siguranță și angajamentul conducerii sunt predictorii semnificativi ai impactului siguranței asupra comportamentului angajaților** la centralele hidroelectrice.

În Portugalia, (Santos ș.a., 2014) au caracterizat situația IMM-urilor în ceea ce privește aplicarea sistemelor integrate de management (calitate-mediu-securitate), identificând beneficiile și dificultățile asociate procesului de certificare și, în plus, au caracterizat nivelul de integrare atins. Studiul arată **beneficiile** obținute prin implementarea sistemelor integrate de management: **îmbunătățirea organizării interne și a imaginii externe a afacerii, reducerea costurilor și o mai mare conformare legislativă**. Astfel de rezultate au fost obținute și discutate și de (Abad et al., 2013), (Bernardo ș.a., 2009)

(Raja Prasad și Chalapathi, 2015) au identificat cerințele preliminare ale implementării și certificării OHSAS 18001, în companiile de construcții din India. Nouă factori cruciali pentru implementarea OHSAS 18001 au fost identificați (**cultura siguranței, îmbunătățirea continuă, moralul angajaților, instruirea și performanța în domeniul SSM, procesele de construcții sustenabile aplicate, mediul de muncă favorabil, angajamentul conducerii față de politica de SSM și politica de SSM**) precum și relațiile dintre ei. **Angajamentul conducerii față de politica de SSM a fost cel mai important factor și a avut o influență mare asupra tuturor celorlalți. Al doilea factor cel mai influent a fost conținutul politicii de SSM, care a arătat clar necesitatea angajării conducerii superioare față de activitatea și problemele de SSM, precum și față de bunăstarea angajaților.**

(Mahmoudi ș.a., 2014) au propus un cadru pentru diagnoza inițială a situației privind SSM în companii din domeniul construcțiilor civile, iar apoi au determinat factorii determinanți ai situației privind SSM, pentru ca, în final, să propună acțiuni corective. Au fost studiate mai multe sisteme standardizate și au fost alese șapte elemente principale pentru alcătuirea cadrului de diagnoză al SSM. Rezultatele cercetării au arătat că **leadershipul și angajamentul sunt elementele cele mai importante pentru îmbunătățirea SSM în organizații, în timp ce evaluarea riscurilor și managementul sunt mai importante la nivel operațional al SSM (loca de muncă, proiecte specifice).**

(Ramli ș.a., 2011) a dezvoltat un model de luare a deciziilor ca o alternativă eficientă și eficace pentru evaluarea și clasificarea factorilor care sunt cei mai

influenți pentru implementarea cu succes a unui SM SSM. Rezultatele au evidențiat că succesul depinde de: **elaborarea unei politici și programe de SSM, crearea unui proces de evaluare a riscurilor și evaluarea periodică a mediului de muncă.**

În studiul realizat de (Autenrieth ș.a., 2016) au fost identificate principalele atribute și componente ale unui SM SSM și au fost verificate asocierea acestora cu prevenirea accidentelor și a îmbolnăvirilor lucrătorilor din industria lactatelor din SUA. Rezultatele au dezvăluit faptul că **leadershipul asociat managementului de SSM a fost componenta cea mai puternic asociată cu rate mai mici ale accidentelor și îmbolnăvirilor profesionale.** Mai mult, **datele indică faptul că un nivel ridicat de programare prevăzute de SM SSM în componentele de siguranță și anticiparea riscurilor sunt asociate în mod semnificativ cu rate mai mici ale accidentelor și îmbolnăvirilor profesionale.**

Ca urmare a cercetării bibliografice realizate, în

Fig. 2.6 se prezintă colecția factorilor ce susțin sau facilitează cultura de SSM, factori aflați în legătură cu demersul de definire și implementare a unui SM SSM.

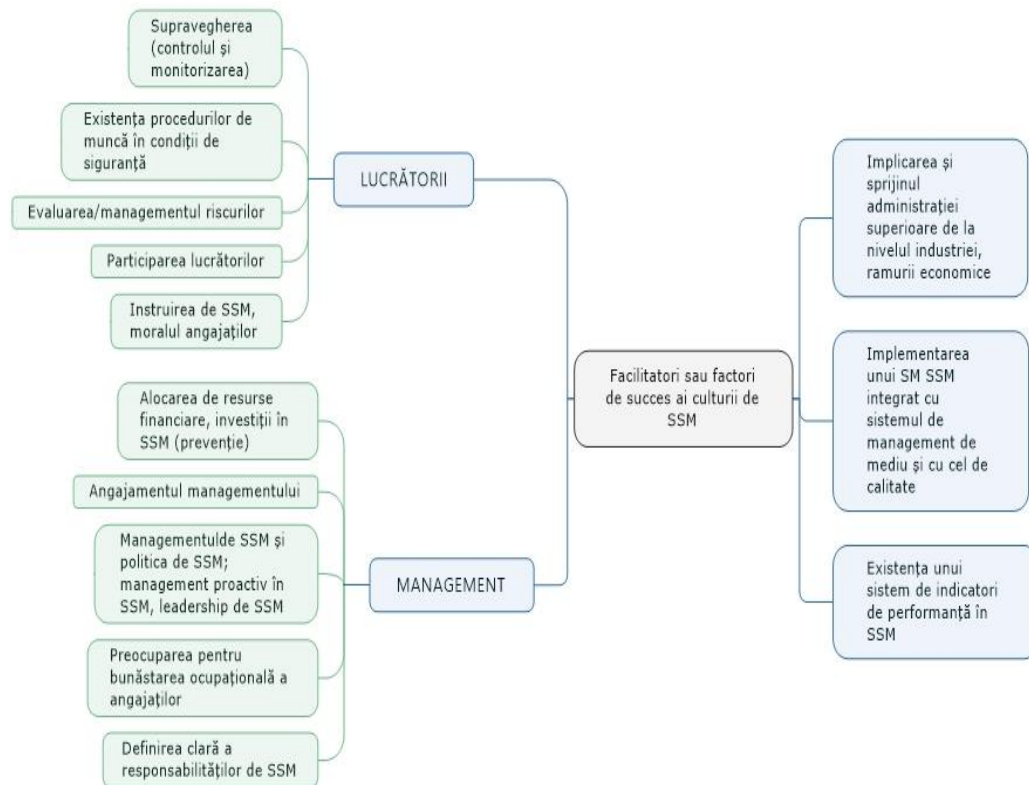


Fig. 2.6 - Sinteza facilitatorilor sau a factorilor de succes ai culturii de SSM

În concluzie, în ceea ce privește factorii critici de succes pentru definirea și implementarea unui SM SSM sunt:

1. ***sprrijinul conducerii companiei și al managementului superior pentru managementul SSM*** ((Zeng et al., 2007); (Chen ș.a., 2013); (Mahmoudi ș.a., 2014); (Gholami ș.a., 2015); (Raja Prasad și Chalapathi, 2015); (Acakpovi și Dзамikumah, 2016); (Autenrieth ș.a., 2016); (Mohammadfam ș.a., 2017); (İnan ș.a., 2017));
2. ***promovarea îmbunătățirii comunicării în domeniul SSM în cadrul organizațiilor*** ((Sinelnikov ș.a., 2015); (Yazdani ș.a., 2015); (Gholami ș.a., 2015); (Mohammadfam ș.a., 2017); (İnan ș.a., 2017));
3. ***creșterea angajamentului și participarea lucrătorilor*** ((Robson și Bigelow, 2010); (Mahmoudi ș.a., 2014); (Gholami ș.a., 2015); (Mohammadfam ș.a., 2017); (İnan ș.a., 2017)),
4. ***îmbunătățirea imaginii interne și externe a companiei*** ((C.-Y. Chen ș.a., 2009); (Santos ș.a., 2014));
5. ***dezvoltarea unui management mai proactiv al SSM*** (Mahmoudi ș.a., 2014); (Podgórski, 2015); (Sinelnikov ș.a., 2015); (Ghahramani, 2017); (Haslam ș.a., 2016); (Mohammadfam ș.a., 2017); (İnan ș.a., 2017)),
6. ***reducerea numărului de accidente și boli profesionale*** ((Robson ș.a., 2007); (Yoon ș.a., 2013b); (Yazdani ș.a., 2015); (Autenrieth ș.a., 2016))
7. ***și îmbunătățirea alocării resurselor financiare*** (Zeng et al., 2007); (Santos ș.a., 2014); (Gholami ș.a., 2015); (Mohammadfam ș.a., 2017); (İnan ș.a., 2017).

Ca urmare, **motivația** organizațiilor pentru definirea și implementarea unui SM SSM poate fi legată de:

1. Dorința și coerența de a avea un management al SSM eficient și eficace, în conformitate cu legislația în vigoare ((Mahmoudi ș.a., 2014); (Podgórski, 2015); (Sinelnikov ș.a., 2015); (Ghahramani, 2017); (Haslam ș.a., 2016));
2. Dorința de îmbunătățire, optimizare a managementului riscurilor (Gerolamo ș.a., 2014);
3. Dorința de îmbunătățire a performanței globale a domeniului SSM ((Mohammadfam ș.a., 2017); (İnan ș.a., 2017));
4. Optimizarea balanței de costurile determinată de investițiile pentru acțiunile de prevenție de SSM și costul accidentelor de muncă ((Mahmoudi ș.a., 2014); (Podgórski, 2015); (Sinelnikov ș.a., 2015));
5. Pentru a genera o cultura de SSM sănătoasă în beneficiul tuturor categoriilor de stakeholderi (da Silva și Amaral, 2019);
6. Necesitatea creșterii transparenței cu privire la politicile și acțiunile de responsabilitate socială ce vizează SSM a lucrătorilor (da Silva și Amaral, 2019).

2.1.3. Bariere în implementarea unui sistem de management al sănătății și securității în muncă – inhibitori ai dezvoltării culturii securității

(Gholami ș.a., 2015) au efectuat un studiu de evaluare a SM SSM și a sistemului de management de mediu în cadrul unor companii iraniene din industria petrochimică și au demonstrat eficiența acestor sisteme de management. Cu toate

acestea, implementările nu au fost suficiente pentru a preveni toate accidentele sau incidentele de muncă și pentru a asigura SSM. Astfel, rezultatele au arătat că existența simplă a unui sistem de management integrat mediu – securitate nu a fost capabilă să reducă nivelul și frecvența accidentelor, incidentelor de muncă, prin urmare, nu poate asigura prin ea însăși SSM a lucrătorilor. Această constatare coroborează constatările din studiile ((Gallagher ș.a., 2003); (Simpson și Gardner, 2001);(Robson ș.a., 2007)), care au indicat că **existența formală a unui SM SSM poate să nu garanteze succesul, deoarece poate provoca o falsă senzație de siguranță.**

Experiențele acumulate de companiile chineze în implementarea standardelor de SSM au fost studiate de ((Zeng et al., 2007); (Sui ș.a., 2018)) printr-o abordare integrată, căutând să fie înțelese provocările și elementele critice implicate în proces. Autorii au ajuns la concluzia că atunci când organizațiile operează în contextul oferit de sisteme integrate de management, acestea se pot confrunta cu probleme **precum complexitatea (rigiditatea în acțiune) managementului intern, reducerea consecventă a eficienței managementului, care poate provoca incompatibilitatea cu cultura organizațională și chiar ostilitate în rândul angajaților, crescând costurile de management.** În plus, factorii care afectează implementarea unui sistem integrat de management (și generalizarea unui comportament adecvat și asociat unei culturi de SSM solide) sunt clasificați ca:

- **Factori interni:** resursele umane, structura organizației, cultura companiei, înțelegerea și percepția importanței managementului integrat;
- **Factori externi:** nevoia de îndrumare tehnică, pe lângă cea care există în companie, respectând cerințele agențiilor de certificare, ale clienților și ale mediului instituțional.

Pentru ca un sistem de management să poată fi implementat și funcțional, eficient este necesar ca organizațiile să aibă diferite **niveluri de sinergie** în implementare printr-un model sinergic cu mai multe niveluri:

- nivelul 1 - sinergia strategică trebuie să primească prioritate maximă
- nivelul 2 - sinergia structurii organizației, a resurselor și a culturii,
- *nivelul 3 - sinergia documentației* - acest ultim nivel sinergic contribuind la asigurarea îmbunătățirii continue a sistemelor integrate de management (deci și a SM SSM).

În studiul realizat de (Santos ș.a., 2014) sunt indicate ca principalele bariere în implementarea unui sistem integrat pentru managementul calității, mediului și SSM:

- integrarea insuficientă în aplicarea standardelor,
- costul ridicat pentru implementarea simultană a standardelor, precum și în mod integrat a tuturor sistemelor
- incapacitatea de schimbare-adaptare a metodelor de management
- și a culturii organizaționale (schimbări datorate modificărilor de la nivel operațional).

Toate aceste schimbări necesită timp care nu este întotdeauna disponibil, iar implementarea și aplicarea sistemului integrat poate țena.

În Coreea de Sud, în industria construcțiilor civile, (Yoon ș.a., 2013a) au efectuat un studiu asupra SM SSM și efectele acestora asupra ratei accidentelor. Rezultatele obținute au indicat **diferențe între nivelurile de conștientizare a problemelor legate de SSM între managerii companiei și managerii de SSM**, indicând că aceste viziuni diferite pot fi considerate **bariere în managementul SSM** la nivel organizațional. Printre principalele diferențe constatate se numără: **motivația mică pentru dezvoltarea unui SM SSM, suportul extern necesar**

sau nu în implementarea unui SM SSM, o întârziere în perceperea randamentului obținut prin aderarea la un SM SSM.

(Ghahramani, 2016b) a identificat lacunele potențiale pentru îmbunătățiri ca rezultat al evaluării experienței și percepției managerilor din companii iraniene ce au implementat OHSAS 18001. Rezultatele arată că **factori determinanți ai implementării standardului OHSAS 18001** în cadrul companiilor au fost:

- lipsa de angajament din partea conducerii,
- lipsa implicării angajaților,
- comunicarea deficitară de SSM,
- neintegrarea standardelor de calitate,
- cultura de siguranță deficitară,
- lipsa stimulentei
- și lacune de instruire

Nivelul de maturitate al SM SSM la companiile care tratează deșeurile municipale în Italia a fost analizat de (Battaglia ș.a., 2015). Rezultatele studiului au arătat că **formarea și implicarea angajaților în activitățile operaționale sunt cele mai dezvoltate aspecte, având rol și în susținerea SM SSM**, dar politica de SSM și măsurile privind performanța acesteia trebuie îmbunătățite în cadrul acestor companii. Mai mult decât atât, autorii sugerează necesitatea cercetării problemei **integrării politicii de SSM cu cultura companiei**.

(Yazdani ș.a., 2015) a identificat și a rezumat dovezile cercetărilor privind abordările referitoare la SM SSM pentru prevenirea tulburărilor musculo-scheletale. Rezultatele arată că în literatura de specialitate există puține informații cu privire la integrarea abordărilor preventive pentru a evita acest tip de tulburări (care sunt extrem de frecvente în majoritatea activităților de tip manual-mecanic, în majoritatea sectoarelor de activitate) în SM SSM. Autorii au constatat că în puținele studii existente **încorporarea în SM SSM a unei abordări preventive a tulburărilor musculo-scheletice a contribuit la îmbunătățirea proceselor de producție, simultan cu păstrarea sănătății lucrătorilor**. Astfel, prevalența ridicată a tulburărilor musculo-scheletice la locul de muncă poate fi legată de faptul că acest tip de riscuri nu sunt tratate în mod eficient. Potrivit autorilor, ar fi de dorit **să se considere cunoștințele și modul de abordare ergonomic în abordarea globală a siguranței și prevenirii accidentelor în organizații**, ca mijloc de prevenire a apariției tulburărilor musculo-scheletice la lucrători și creșterea nivelului de conștientizare și comunicare în cadrul unei organizații; toate aceste prevederi, recomandări rezultate din cercetare, fiind considerate **parte a culturii securității**.

În studiul bibliometric efectuat de (Robson ș.a., 2007), aceștia rezumă dovezile disponibile în literatura de specialitate privind efectele intervențiilor SM SSM asupra stării și activității de SSM și asupra rezultatelor economice ale organizațiilor. Deși au fost semnalate câteva rezultate promițătoare, studiul concluzionează că **ansamblul de dovezi a fost insuficient pentru a face recomandări categorice pro- sau contra SM SSM, din cauza eterogenității metodelor și a cazurilor de SM SSM analizate** aferente articolelor incluse în studiul bibliometric. Pe lângă diferitele scenarii, numărul mic de studii cu o calitate metodologică slabă a împiedicat formularea unei concluzii globale.

Ca urmare a cercetării bibliografice realizate, în Fig. 2.7 se prezintă colecția factorilor de tip inhibitor, bariere în dezvoltarea culturii de SSM, aflați în legătură cu demersul de definire și implementare a unui SM SSM.

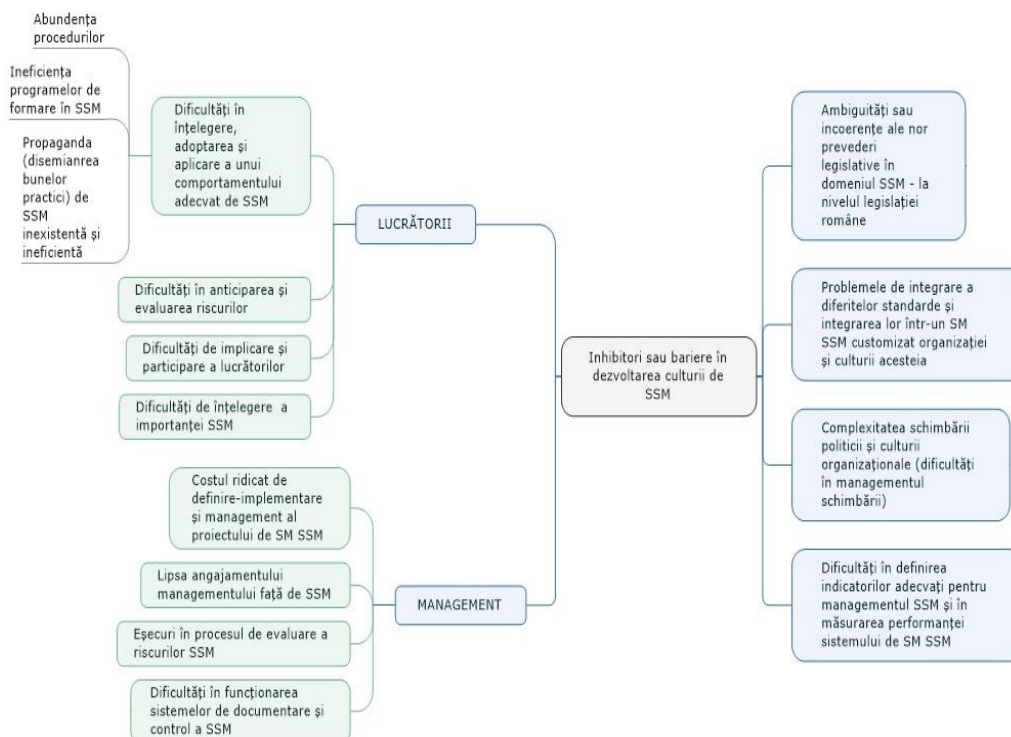


Fig. 2.7 - Sinteza barierelor sau a factorilor inhibitori ai culturii de SSM

2.1.4. Concluzii preliminare

Această analiză și sinteză bibliografică asupra managementului SSM a încercat să acopere unele aspecte generale, precum și caracteristici și aplicații în diferite domenii. S-a putut observa că cercetările prezente în literatura din ultimii ani aferentă domeniului de SSM pun un accent mai mare pe problemele referitoare la securitatea în muncă, în comparație cu întrebările care implică sănătatea lucrătorilor.

Trebuie subliniat faptul că recenta ediție a standardului ISO 45001 (British Standards Institution, 2018, British Standards Institution, 2017) a fost conceput pentru a înlocui standardul OHSAS 18001, dar pentru acest proces nu au fost identificate articole reprezentative; există doar cercetări de ordin procedural privind modul de aplicare și implicațiile acestui nou standard la nivelul organizațiilor. Cu toate acestea, în acest cadru standardizat oferit de transferul de la OHSAS 18001 la ISO 45001, **informațiile epidemiologice nu sunt suficient luate în considerare**, la fel ca și în cadrul anterior oferit de OHSAS 18001 și alte standarde de SSM (unele aflate încă în co- existență cu noul ISO 45001). Acest fapt indică **o concentrare și mai mare a eforturilor în ceea ce privește problemele de securitate ocupațională/profesionale și mai puțin accent pe aspectele de sănătate pentru ca un SM SSM să fie mai eficient și eficace în ceea ce privește abordarea și soluționarea tuturor problemelor/aspectelor de SSM; BINOMUL SECURITATE - SĂNĂTATE trebuie să fie mai bine abordat și într-o manieră echilibrată în cadrul SM SSM pentru a oferi cu adevărat baza pentru o mai bună înțelegere a problemelor legate de activitățile profesionale și, în consecință, pentru eliminarea acestora din practica organizațiilor.**

Pentru unii autori, **promovarea îmbunătățirii continue** a proceselor legate de SSM este un factor critic major al succesului care trebuie luat în considerare, având în vedere natura ciclică existentă a SM SSM ((Zeng et al., 2007); Gholami ș.a., 2015; Rajaprasad și Chalapathi, 2015; Sinelnikov ș.a., 2015).

Drept urmare, acest fapt **induce**

- **sentimentul de siguranță, creând un mediu de lucru stabil și sigur** (Robson ș.a., 2007; Rajaprasad și Chalapathi, 2015; Acakpovi și Dzamikumah, 2016; Mohammadfam ș.a., 2017),
- **o nevoie de formare în SSM pentru a se generaliza transferul și utilizarea bunelor practici** (Rajaprasad și Chalapathi, 2015; Acakpovi și Dzamikumah, 2016; Ghahramani, 2016; Mohammadfam ș.a., 2016; Inan ș.a., 2017),
- conștientizarea angajaților și a managementului cu privire la importanța managementului SSM în companie (Robson ș.a., 2007; Yazdani ș.a., 2015)
- și, de asemenea, **îmbunătățește procesul de evaluare a riscurilor inerente activităților profesionale** (Ramli ș.a., 2011; Mahmoudi ș.a., 2014; Gholami ș.a., 2015; Mohammadfam ș.a., 2016; Inan ș.a., 2017).

Lipsa unui management eficient al sănătății și epidemiologiei ocupaționale poate fi, de asemenea, considerată ca o barieră pentru buna funcționare a unui SM SSM și ar influența negativ dezvoltarea culturii de SSM (Ghahramani, 2017; Vlachos, 2018; Bayram și Ünğan, 2018; Çakıt ș.a., 2020) prin neluarea în considerare, omiterea aspectelor ce privesc sănătatea lucrătorilor expuși riscurilor la locul de muncă.

Astfel, din cele 21 de articole evaluate, în ceea ce privește managementul sănătății ocupaționale, doar studiul realizat de Robson ș.a. (2007) face unele considerații cu privire la contribuția epidemiologiei la SSM. Totodată, mai puțin explicit, dar perceptiv (Yazdani ș.a., 2015; Autenrieth ș.a., 2016) menționează indicatori de sănătate considerați în aprecierea activității de SSM, dar nu se ocupă de analiza epidemiologică pentru gestionarea riscurilor de accident sau îmbolnăvire profesională. Mahmoudi ș.a. (2014) precizează drept o barieră în calea unui management eficient al SSM faptul că accidentele și decesele ar putea fi evitate printr-o bună conducere și angajament din partea managerilor companiei.

Trebuie remarcat faptul că, în contextul cercetărilor analizate și prezentate în domeniul managementului SSM, efectuarea unui studiu controlat (relativ la managementul epidemiologic) nu ar fi o abordare posibilă din cauza complexității realizării sale și că studiile bazate pe observațiile unor cohorte sunt de obicei considerate ca cea mai bună opțiune în domeniul epidemiologiei și a sănătății ocupaționale. Astfel, pentru a răspunde unor întrebări legate de evenimente ce implică sănătatea lucrătorilor în contextul implementării unui SM SSM ar fi necesar să se urmărească în timp un eșantion mare de lucrători/locuri de muncă (cohorta), măsurând efectele introducerii sau actualizării SM SSM (a măsurilor specifice aplicate). Cu toate acestea, considerăm că astfel de proiecte de cercetare sunt foarte costisitoare și complexe de implementat și sunt rareori realizate.

Protecția lucrătorilor împotriva accidentelor și a bolilor profesionale trebuie să fie în principal o responsabilitate managerială, împreună și la un grad egal de importanță cu alte acțiuni, cum ar fi definirea obiectivelor organizaționale (generale, specifice, operaționale), garantarea calității produselor sau a serviciilor furnizate clienților, protecția mediului. **O perspectivă strategică a conducerii, referitor la problemele de SSM legate de misiunea organizației, poate stabili un context de creștere, rentabilitate, eficiență, eficacitate pe lângă generarea de valoare pentru clienți și cu generarea de valoare pentru**

lucrători în ceea ce privește siguranța și sănătatea lor în muncă. Sistemul de management al SSM trebuie să fie integrat în procesele de dezvoltare a culturii organizaționale și de afaceri ale companiei.

Ca urmare, cercetările viitoare trebuie să dovedească pentru managementul companiilor și pentru stakeholderii săi importanța implementării SM SSM corelat cu dezvoltarea continuă a culturii de SSM; acestea au un rol determinant în promovarea mediilor de muncă mai sigure și sănătoase, în care comunicarea de SSM (transferul și utilizarea bunelor practici), toate susținute de evaluarea și managementul proactiv al riscurilor ocupaționale existente.

2.2. Cultura securității și sănătății în muncă

2.2.1. Definiții și abordări

Definițiile acestui concept se regăsesc în tabelul Unde se regăsesc atît cele folosite de autorități cît și cele extrase de cercetătorii care au redat rîn recenzii bibliografice ((Frank W. Guldenmund, 2010), (Choudhry ș.a., 2007b)) definiții exprimate de către alți autori din domeniu.

Tabelul 2.1 – Definiții ale culturii de securitate

Autor/Organizație	Definiție
IAEA – Viena (INSAG – 1/1986)	Introduce conceptul de „cultură de securitate” pentru descrierea factorilor importanți pentru securitatea muncii din cadrul managementului și organizării. ”Concluzia vitală extinsă este importanța plasării autorității complete și a responsabilității pentru siguranța instalației pe un membru superior al personalului operațional al fabricii. Procedurile formale, revizuite și aprobate corespunzător, trebuie să fie completate de crearea și menținerea unei „culturi de securitate nucleară.”
IAEA – Viena (INSAG – 3/1988)	„Sintagma cultură de siguranță se referă la o problemă foarte generală, dedicarea personală și responsabilitatea tuturor persoanelor implicate în orice activitate care are o influență asupra siguranței centralelor nucleare”. Cu toate acestea, semnificația termenului a fost lăsată deschisă interpretării, lipsind îndrumări cu privire la modul în care „cultura siguranței” poate fi evaluată.(Choudhry et al., 2007a)
IAEA – Viena (INSAG – 4/1991)	Definește mai clar noțiunea de cultură de securitate: „Cultura securității este acel ansamblu de caracteristici și atitudini ale organizațiilor și ale persoanelor, care stabilește ca prioritate problemele legate de siguranța instalațiilor nucleare, care primesc atenția justificată de semnificația lor.”
ACSNI Human Factors Study Group din Marea Britanie (1993)	„Cultura securității este produsul valorilor, atitudinilor, competențelor și modelelor de comportament individuale și de grup care determină angajamentul, stilul și competența managementului de sănătate și securitate ale unei organizații.”

The Nuclear Regulatory Commission	„O bună cultură a securității într-o instalație nucleară este o reflectare a valorilor care sunt împărtășite pe toate nivelurile organizației și care se bazează pe convingerea că siguranța este importantă și că este responsabilitatea tuturor. ”
(Choudhry et al., 2007a) – table 2 pag.999 Safety Science 45/2007	
Kennedy și Kirwan (1998)	„Un concept abstract, care se bazează pe amalgamarea percepțiilor individuale și de grup, a proceselor de gândire, a sentimentelor și comportamentelor, care la rândul lor dau naștere modului particular de a face lucrurile în organizație. Este un subelement al culturii organizaționale de ansamblu.”
Halle (2000)	„Atitudinile, credințele și percepțiile împărtășite de grupurile similare ca norme și valori, ce determină modul în care ele acționează și reacționează în raport cu riscurile și sistemele de control al riscurilor.”
(Glendon și Stanton, 2000)	„Cuprinde atitudini, comportamente, norme și valori, responsabilități personale, precum și caracteristici ale resurselor umane, cum ar fi formarea și dezvoltarea”.
(F.W. Guldenmund, 2000)	„Aspectele culturii organizaționale care vor avea impact asupra atitudinilor și comportamentului legate de creșterea sau scăderea riscului”.
(M. D. Cooper, 2000)	„Cultura este produsul mai multor interacțiuni cu scop direcționat - între oameni (psihologice), locuri de muncă (comportamentale) și organizație (sistemică), în timp ce cultura de siguranță este acel grad observabil de efort, prin care toți membrii organizației își direcționează atenția și acțiunile către îmbunătățirea siguranței de zi cu zi”.
(Mohamed, 2003)	O subfațetă a culturii organizaționale, care afectează atitudinile și comportamentul lucrătorilor în relația cu o organizație orientată spre performare în siguranță.
(Richter & Koch, 2004)	Semnificații învățate și împărtășite, experiențe și interpretări ale muncii și siguranței - exprimate parțial simbolic - care ghidează acțiunile oamenilor față de risc, accidente și prevenire.
(Fang ș.a., 2006)	Un set de indicatori, credințe și valori predominante pe care organizația le deține în domeniul securității muncii.
(Frank W. Guldenmund, 2010)	
(N. F. Pidgeon, 1991)	Ansamblul de credințe, norme, atitudini, roluri și practici sociale și tehnice focalizate pe minimizarea expunerii angajaților, managerilor, clienților și membrilor publicului la condiții considerate periculoase sau dăunătoare.
(Sue Cox și Cox, 1991)	Culturile de securitate reflectă atitudinile, credințele, percepțiile și valorile împărtășite de angajații, în relația cu siguranța.

(Ostrom, Wilhelmsen, și Kaplan, 1993)	Conceptul potrivit căruia credințele și atitudinile organizației, manifestate în acțiuni, politici și proceduri, afectează performanțele sale de siguranță.
(Geller, 1994)	Într-o cultură de siguranță totală (TSC), toată lumea se simte responsabilă pentru siguranță și o urmărește zilnic.
Berends (1996)	Programarea mentală colectivă spre siguranța unui grup de membri ai organizației.
(Westrum, 2004)	Modelul de răspuns al organizației la problemele și oportunitățile pe care le întâmpină.
La acestea se pot adăuga și alte definiții dintre cele 51 pentru construirea unei culturi de securitate sau alte 30 de definiții originale ale climatului de securitate, regăsite la (Vu și De Cieri, 2015)	

Unele dintre cele mai convingătoare argumente conform cărora cultura și securitate ar putea contribui la accidente și dezastru au fost aduse de Barry Turner în 1978, lucrarea sa de pionierat *Man-Made Disasters* (Dezastru provocate de om), republicată în 1997. Cultura SSM²⁸ a intrat pe ordinea de zi a managementului general al companiilor odată cu identificarea sa drept factor care a contribuit la cauzarea dezastrului ecologic în urma accidentului de la Cernobîl din anul 1986 (INSAG, 1992). În cazul domeniului industriei petroliere acest tip de cultură a apărut în anul 1988 odată cu dezastrul Piper Alpha din Marea Nordului (Cullen, 1990). Ca urmare, cultura securității își are rădăcinile în accidente cheie într-o serie de industrii²⁹:

- energia nucleară (Cernobîl, 1986; Fukushima Daiichi, 2011),
- spațiul (Challenger, 1986; Columbia; 2003),
- chimice (Bhopal, 1984),
- petrol și gaze (Piper Alpha, 1988; Rafinărie petrolieră BP Texas, 2007; Deepwater Horizon, 2010),
- feroviar maritim (Herald of Free Enterprise, 1987) (King's Cross, 1988; Clapham Junction, 1989; Ladbroke Grove, 1999)
- aviație (Kegworth, 1989); Milan Linate, 2001; Uberlingen, 2002; Air France 447, 2009).

Mai recent, cultura securității a fost considerată drept cauza catastrofei Deep Water Horizon (Reader și Oconnor, 2014). Astfel, **constatăm că evenimente tragice, cu impact major asupra mediului și comunităților, ce au avut loc în ultimele decenii, au condus la identificarea culturii siguranței ca un factor cauzal și care a contribuit/contribuie la apariția de numeroase incidente și accidente** (Hopkins, 2006).

Cultura SSM se referă la probleme intangibile și adesea ambigue ale comportamentului lucrătorilor ((S Cox și Flin, 1998);(Zwetsloot ș.a., 2020)), cum ar fi:

- dificultăți de informare, percepție, înțelegere a procedurilor, măsurilor de SSM;

²⁸ Interesul și focalizarea cercetării de față este asupra *culturii securității*, ca urmare această sintagmă este utilizată alternativ cu termenul/conceptul *cultura SSM*.

²⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/Lists_of_disasters

- încălcări ale normelor și/sau prevederilor interne de SSM (accidentală sau intenționată);
- incapacitatea, eșecul în anticiparea și recunoașterea pericolului emergent;
- ambiguitatea rolului definit și/sau asumat în cadrul organizației în contextul aplicării unui SM SSM sau a altui cadru formal predefinit;
- satisfacția neexprimată sau defectuos exprimată a managementului pe teme de SSM (neimplicarea, neangajarea reală a managerilor);
- comunicare și propagandă defectuoase sau slabe a bunelor practici, privind respectarea măsurilor prevăzute, purtarea echipamentului de protecție (nepromovarea unui comportament dezirabil în domeniul SSSM);
- prioritate scăzută acordată de manageri pentru SSM în cadrul organizației etc.

Acești factori pot fi considerați ca fiind **condiții latente cauzatoare de accidente/incidente de muncă** (Zwetsloot ș.a., 2020).

Conceptul de cultură a SSM este de obicei, folosit ca un termen generic, care **nu face diferența între securitatea/siguranța procesului și cea personală**. Cu toate acestea, pentru o definire-dezvoltare-evaluare adecvată a culturii de SSM, mai ales în companiile având procese de muncă cu riscuri majore, o astfel de distincție este relevantă și necesară (Zwetsloot ș.a., 2020).

Cultura securității proceselor (cu referire explicită asupra proceselor tehnologice din industrie, definite de o sumă de operații, activități) **este relevantă pentru performanța în SSM a organizațiilor**. Valoarea adăugată a (culturii) securității procesului în industriile cu pericole majore, simultan cu asigurarea condițiilor pentru o producție mai curată, constă în prevenirea continuă a incidentelor, cum ar fi de exemplu cele de tipul pierderilor de conținut al gazelor, petrolului sau altor produse chimice toxice, inflamabile sau explozive și impactul acestora asupra societății, comunităților și mediului ((Sovacool ș.a., 2016); (Sylvestre, 2017); (Zwetsloot ș.a., 2020)). Mai mult, **cultura securității proceselor este relevantă pentru reputația organizațională** (și a industriilor conexe) și **a licenței lor de operare** (unde este cazul), **care reflectă încrederea societății în dezvoltarea sustenabilă a acestor industrii/organizații**.

Un aspect interesant este faptul că în Uniunea Europeană, că Directiva Seveso-III (2012/18 / UE)³⁰ impune companiilor cu riscuri majore să aibă procese tehnologice adecvate, un SM SSM și un sistem de comunicare eficientă asociat, dar legea nu impune o bună cultură a securității. De aceea, **cultura de SSM este de obicei considerată ca fiind responsabilitatea organizațiilor** (firme de tip IMM, mari, multinaționale, publice și private etc.). Mai mult, dezvoltarea unei bune culturi a securității este evident în concordanță cu spiritul legii europene (și naționale), dar este de obicei considerată ca fiind neconformă și de relevanță limitată pentru inspecțiile guvernamentale (Zwetsloot ș.a., 2020). Ca urmare, este evidențiat în diferite cercetări rolul culturii și comportamentului organizațional în domeniul SSM ca fiind relevante pentru implementarea sistemelor integrate de management (Zeng ș.a., 2007), susținerii eforturilor și inițiativelor pentru producție mai curată (Zilahy, 2004) și a comportamentului organizațional de mediu (Zsóka ș.a., 2013).

Cultura de SSM este definită prin raportarea la o arie de cunoaștere aflate la intersecția mai multor domenii (de cunoaștere și cercetare) aferente

³⁰ Prezentată la: <https://ec.europa.eu/environment/seveso/legislation.htm>

managementului strategic și al riscurilor profesionale, managementul SSM și comportament organizațional, ergonomiei, analiză economico – financiară, managementul calității etc. Ca urmare, **conceptul este definit și perceput într-o manieră interdisciplinară** existând unele similarități (puncte de vedere comune tuturor domeniilor de știință), precum acceptarea unanimă a interferenței dintre cultura organizațională și cultura securității, considerându-se **cultura securității ca subkultură a culturii organizaționale**.

Cercetările bibliografice au evidențiat că nu există o definiție general acceptată a culturii securității și nu există o metodă de analiză-evaluare universal acceptată. În literatura de specialitate pot fi identificate numeroase definiții, la baza acestora situându-se cel puțin patru aspecte comune, după cum este prezentat în Tabelul 2.2.

Tabelul 2.2 - Sinteza aspectelor considerate esențiale în definirea culturii de SSM (din perspectiva cercetărilor de față)

Aspect considerată	Exemple de definiții
1. Care este relația culturii securității față de cultura organizațională?	Cultura de SSM este un caz specific al culturii organizaționale (subkultură specifică domeniului sau dimensiunii comportamentale de SSM) care privește convingerile, valorile și atitudinile comune ale lucrătorilor organizației și care contribuie la derulare/realizare proceselor sau operațiunilor specifice în condiții de securitate deplină - adaptat după (Morrow ș.a., 2014)
2. Ar trebui definită securitatea în mod normativ (adică ca un concept pozitiv)?	Cultura de SSM este o caracteristică durabilă a unei organizații reflectată în modul său consecvent de a face față problemelor critice de securitate în muncă - adaptat după (Wiegmann ș.a., 2004).
3. Straturile mai profunde precum valorile și ipotezele implicite sunt „inima” unei culturi a securității (sau practicile sunt cele mai importante)?	Cultura securității se referă la acele aspecte ale culturii organizaționale care vor avea impact asupra atitudinilor și comportamentului legate de creșterea sau scăderea riscurilor ocupaționale - adaptat după (F.W. Guldenmund, 2000)).
4. Interacțiunile cu SM SSM sunt esențiale pentru cultura securității?	Cultura securității se referă la interacțiunea dintre cerințele SM SSM, modul în care lucrătorii dau sens acestora pe baza atitudinilor, valorilor și credințelor lor și a ceea ce fac de fapt, după cum este reflectat în deciziile adoptate și prin comportamentul la locul de muncă - adaptat după (ERA (European Railways Agency), 2020)).

Astfel, cultura de SSM este considerată parte a culturii organizaționale, cercetările de față luând în considerare aspecte cum sunt:

- *Specificul realizării practicilor de SSM*, ca manifestări ale culturii în acțiune („cultura organizațională este modul în care facem lucrurile de aici”);

- Înțelegerea modului de definire, transmitere și aplicare a unor *reguli nescrise* de SSM într-o organizație. Este cunoscut faptul că aceste reguli nescrise sunt dezvoltate prin intermediul interacțiunii sociale profesionale frecvente, ca urmare a unor evenimente sau evoluții (cruciale) care au avut loc în organizație (F. Guldenmund, 2010) și sunt reproduse și aplicate prin procese de socializare în context profesional sau prin munca în echipă/grup;
- Modul de *manifestare a culturii securității* și identificarea și caracterizarea unor *dimensiuni considerate cheie* pentru aceasta (Antonsen, 2017). De exemplu, având în vedere importanța crescândă a factorilor psihosocial de risc, este important ca aceștia să fie incluși ca parte a politicilor, procedurilor și activităților de SSM a unei organizații și să se reflecte și în cultura de SSM a acesteia ((Leka ș.a., 2010);(Ilgen, 1990); (Leitão & Greiner, 2017)).

Din punct de vedere practic, se consideră ca **ipoteză de lucru** (susținută de experiența de consultanță în domeniul SSM de peste 10 ani) următoarea afirmație: **O bună definire, implementare și dezvoltare continuă a culturii de SSM va conferi cea mai mare valoare securității, sănătății ocupaționale și mediului. Într-un asemenea tip de cultură de nivel ridicat:**

- Lucrătorii (inclusiv managerii) sunt întotdeauna atenți și pregătiți pentru a face față evenimentelor neașteptate;
- Lucrătorii (inclusiv managerii) înțeleg pe deplin ce ar trebui să facă;
- Lucrătorii (inclusiv managerii) sunt deschiși la sugestii, opinii pentru îmbunătățirea condițiilor, a activității de SSM în ansamblul său;
- Oamenii cred că acțiunile lor fac diferența pentru ei și pentru ceilalți.
- Managerii (de la toate nivelele) acționează la lideri de SSM.

Conceptul de maturitate a culturii siguranței a fost dezvoltat de (Fleming, 2001) și cuprinde un model cu cinci niveluri de maturitate, de la nivel inferior sau de bază la unul înalt sau rezilient³¹ (Fig. 2.8): emergente, gestionare, implicare, cooperare și îmbunătățire continuă.

³¹ Reziliența organizațională poate fi definită ca acea abilitate de recuperare sau acomodare rapidă a sistemului la situații nefavorabile sau în ceea ce privește managementul schimbării.

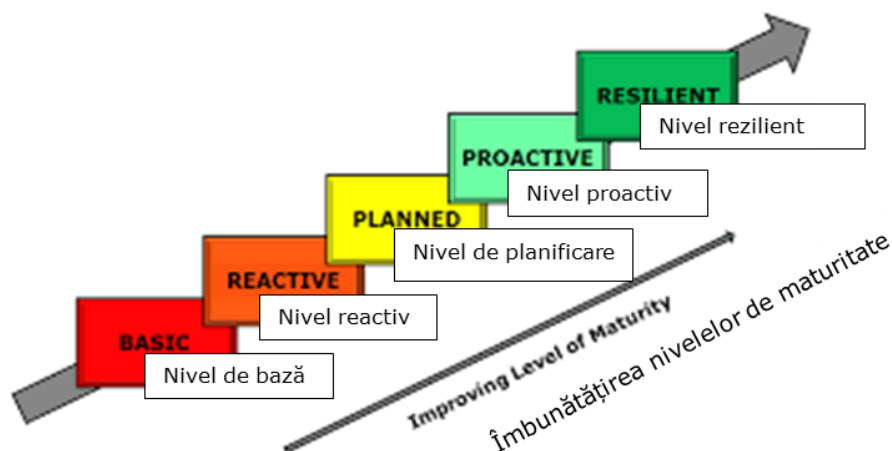


Fig. 2.8 - Modelul de maturitate a culturii securității după Fleming (2001)

În mod similar, în demersul, metoda și mijloacele Hearts and Minds³², dezvoltate cu aportul cercetărilor realizate de specialiști de la Universitatea din Manchester și Universitatea Leiden pentru Shell sau alte industrii având procese tehnologice cu riscuri ridicate, consideră cinci niveluri de maturitate a culturii securității: patogen, reactiv, calculativ, proactiv și generativ. Detalii comparative sunt prezentate în Tabelul 2.3.

Tabelul 2.3 - Similitudinea modelelor de maturitate a culturii de SSM după Fleming și după Hearts and Minds

Nivele de maturitate după Fleming	Nivele de maturitate după Hearts and Minds
Rezilient	Generativ: organizațiile stabilesc standarde foarte ridicate de SSM și încearcă să le depășească (îmbunătățire continuă); folosesc eșecul pentru a se îmbunătăți, nu pentru a găsi vinovați. Managementul știe ce se întâmplă cu adevărat, pentru că lucrătorii comunică eficient cu acesta; toți angajații încearcă să fie cât mai informați posibil, pentru ca aceștia să fie pregătiți pentru situații neașteptate. Această stare de „neliniște cronică” este reflectată de convingerea că, în ciuda tuturor eforturilor, vor apărea erori și că chiar și problemele minore pot escalada rapid în eșecuri care amenință sistemul.

³² Detalii relevante fiind disponibile la: <https://heartsandminds.energyinst.org/>

Proactiv	Proactiv: managementul de SSM se bazează pe experiențe trecute, pe acțiuni de prevenție și prevenire a ceea ce ar putea merge prost în viitor. Lucrătorii încep să fie implicați în îmbunătățirea practicilor de SSM, managerii de linie (supervizorii) au responsabilități în domeniu, în timp ce personalul specializat de SSM se reduce ca număr și oferă consultanță, îndrumare mai degrabă decât să realizeze activități de SSM.
Planificat	Calculativ: se focalizează pe concentrarea pe sistemul de SSM și pe îmbunătățirea indicatorilor de caracterizare a acestei activități (pe valorile indicatorilor). Astfel, se colectează și se analizează o cantitate mare de date, sunt realizate numeroase audituri și lucrătorii încep să simtă că știu „cum funcționează” sistemul de SSM, dar eficacitatea și eficiența datelor colectate nu este întotdeauna dovedită.
Reactiv	Reactiv: SSM este luată în serios, dar numai după ce au loc evenimente cu impact negativ asupra locurilor, sistemelor sau proceselor de muncă. Managerii se simt frustrați dacă lucrătorii nu respectă prevederile, normele, regulamentele referitoare la activitatea de SSM.
Nivel de bază	Patologic: la nivelul tuturor categoriilor de lucrători există o ignorare, nepăsare reală cu privire la îmbunătățirea activității de SSM, aceștia fiind preocupați doar de respectarea reglementărilor, a normelor în vigoare.

În definiția modelului de maturitate al culturii de SSM alți autori au folosit etichete, calificări și caracteristici diferite, dar **majoritatea cercetătorilor au acceptat cinci niveluri de maturitate**, după cum este prezentat în sinteză de (Filho și Waterson, 2018).

Ideea de bază a modelelor de maturitate a culturii de SSM este aceea potrivit căreia organizațiile se pot baza pe punctele forte și pot elimina punctele slabe ale relativ la nivelurile anterioare, inferioare în care au fost încadrate din punct de vedere al culturii de SSM și pot avea o cale și repere clare de îmbunătățire ((Fleming, 2001); (Filho și Waterson, 2018)): „modelele de maturitate implică faptul că organizațiile fac progrese constante într-o călătorie care le duce de la niveluri scăzute ale securității către o stare optimă”. Mai mult, în analiza critică a modelelor de maturitate și a culturii securității, (Filho și Waterson, 2018, pag.206) recunosc că aceste modele sunt văzute ca „modalități de evaluare a unei imagini de ansamblu în care securitatea ar putea funcționa într-o cultură organizațională specifică”. **Modelele de maturitate sunt flexibile și pot fi adaptate la situații specifice și joacă un rol activ în procesul de dezvoltare continuă a culturii de SSM** (Filho și Waterson, 2018). De asemenea, aceiași autori concluzionează că modelele de maturitate nu au o bază teoretică bine definită pentru a explica procesul de maturitate și progresul constant, acestea fiind de interes doar pentru măsurarea calității culturii de SSM.

În ceea ce privește dezbaterile asupra straturilor mai profunde ale culturii vs. expresia sa (Tabelul 2.2, aspectul 3), prezenta cercetare s-a concentrat asupra **practicilor de SSM (ca expresie, consecință și manifestare a culturii de SSM)**

care sunt importante, definitorii pentru performanța securității. Există numeroase cercetări în literatura de specialitate care susțin importanța definitorie, determinantă a practicilor de SSM pentru performanța organizațională în materie de securitate ((Grote și Künzler, 2000); (K. Mearns ș.a., 2003); (Brinkmann, 2007)) subliniază importanța a ceea ce fac lucrătorii (practicile lor) asupra a ceea ce gândesc, recunoscând „faptul că natura culturii securității unei organizații poate fi dedusă doar din „simptomele” sale (cu referire la efectele generate asupra climatului securității și a celui de muncă). Aceasta este o **conceptualizare pragmatică a conceptului de cultură de SSM** susținută și de cercetările prezentate de (Brinkmann, 2007).

Pentru cercetarea doctorală (relativ la Tabelul 2.2, aspectul 4), interacțiunea sau inter-relația culturii de SSM cu SM SSM este considerată importantă nu doar datorită cadrului juridic (normativ și legislativ de reglementare) aferent, ci mai mult datorită considerării **culturii de SSM ca fiind complementară și susținând, potențând implementarea SM SSM.** Regulile formale și informale dintr-o organizație evoluează, definind cadrul de manifestare a comportamentului lucrătorilor și a celui organizațional (de grup), în timp ce o bună cultură a SSM îmbunătățește funcționarea SM SSM, iar o cultură slabă subminează funcționarea sistemului de management ((Sue Cox & Flin, 1998); (Zhang ș.a., 2002)).

Dezvoltarea culturii și a managementului SSM merg mână în mână pentru definirea și implementarea continuă a bunelor practici de SSM în organizație (Gordon ș.a, 2007).

În literatura de specialitate există și alte modalități de a explica și a înțelege marea varietate a definițiilor date culturii SSM dintre care am considerat relevante următoarele:

- (Rollenhagen și Reiman, 2014) au diferențiat teoriile funcționaliste de teoriile interpretative în domeniul SSM;
- (Edwards ș.a., 2013) au distins conceptualizări normative, antropologice și pragmatice ale culturii SSM;
- (F.W. Guldenmund, 2000), (F. W. Guldenmund, 2000b), (F. Guldenmund, 2010), (Frank W Guldenmund, 2010b) dezbate conceptul de cultură a SSM în profunzime, fiind autor unanim recunoscut și acceptat pentru abordările sale. Astfel, cultura SSM este considerată drept un concept cu numeroase fațete și niveluri, dependentă de context (organizațional cel mai adesea), ceea ce face dificilă armonizarea definițiilor și măsurătorilor. Există un consens general potrivit căruia cultura SSM include atât un nivel de bază (de exemplu, valori și atitudini), cât și o serie de manifestări (de exemplu, modul în care sunt abordate, tratate, manageriate riscurile ocupaționale), bazându-se pe teoria culturii organizaționale a lui (Schein, 1990), distinge trei niveluri: ipoteze de bază invizibile, valori susținute (atitudini conștiente) și „artefacte vizibile”.
- (M. Dominic Cooper, 2016) a dezvoltat un model cuprinzând patru niveluri sau straturi: factori psihologici (valori, atitudini, norme și percepții), factori situaționali (cum ar fi monitorizarea-controlul managementului, stresul sau presiunea realizării sarcinilor de muncă), factori comportamentali și rezultate măsurabile (indicatori ce reflectă eficiența managementului SSM (Sinelnikov ș.a., 2015) și indicatori privind situația accidentelor și bolilor profesionale (T. Reiman & Pietikäinen, 2012)). Mai mult, în literatura de specialitate este acceptat faptul că pot exista subculturi în organizații, aferente unor grupuri, divizii, puncte de lucru etc.

În ceea ce privește **operaționalizarea** (punerea în practică a unui cadru stabilit pe baze științifice) culturii SSM, cercetarea de față s-a concentrat pe aspecte privind **manifestările culturii de SSM, adică practicile (manageriale și ale lucrătorilor individuali și în grup) relevante pentru securitate în organizații**. Mai mult, la nivel operațional apare de interes pentru cercetare **conceptul climatului de SSM**. Conceptul climatului de securitate/SSM a fost prima dată introdus în literatura de specialitate de (Zohar, 1980), conceptul neavând încă o definiție general acceptată; numeroase definiții fiind aproape identice cu definiții ale culturii de SSM.

Diferența dintre climatul securității și cultura SSM, de exemplu, a fost dezbătută de-a lungul deceniilor de către numeroși cercetători ((Flin ș.a., 2000);(Curcuruto și Griffin, 2016)); cultura se referă la ipotezele și valorile care stau la baza comportamentului în organizații, mai degrabă decât la percepțiile directe ale indivizilor asupra unei stări de fapt de SSM (Curcuruto și Griffin, 2016). Pe de altă parte, climatul de securitate este uneori considerat drept o „caracteristică de suprafață” a culturii de SSM, definite de atitudinile și percepțiile lucrătorilor într-un moment dat (Flin ș.a., 2000). Ca urmare, în Tabelul 2.4 se prezintă o sinteză a caracteristicilor culturii și climatului securității/SSM ca rezultat al cercetării bibliografice realizate.

Tabelul 2.4 - Sinteza unor abordări și definiții privind climatul și cultura de SSM

Cultura securității/SSM	Climatul de securitate/SSM
<ul style="list-style-type: none"> • Este un concept definit la nivelul unui grup de lucrători sau la un nivel superior cum este cel organizațional și se referă la partajarea valorilor sale între membrii grupului și între grup și organizație, în ansamblul său; • Este preocupată de formalizarea aspectelor și probleme de SSM într-o organizație, inclusiv prin SM SSM; • Se bazează pe contribuția, aportul, implicarea tuturor lucrătorilor pentru îmbunătățirea condițiilor de SSM din organizație; • Are impact asupra comportamentului tuturor lucrătorilor (angajaților respectivei organizații) la locul de muncă; • Se reflectă de obicei în contingența dintre sistemul de recompense (motivare) și cel ce reflectă performanța activității de SSM; • Se reflectă în disponibilitatea organizației de a se dezvolta și de a învăța din erori, incidente și accidente; • Este relativ durabilă, stabilă și oarecum rezistentă la schimbări; • Din punct de vedere al conținutului evolutiv al completării culturii de 	<ul style="list-style-type: none"> – Este considerat un aspect psihologic și social, definit ca percepție asupra stării de securitate și sănătate ocupațională la un moment dat și într-un context determinat; – Este preocupată îndeaproape de probleme intangibile, precum aspecte comportamentale situaționale și starea factorilor mediului de muncă; – Este asociată percepției subiective asupra stării mediului de muncă, a relațiilor de muncă și a SSM la nivelul unui lucrător sau unui grup (aspect local, punctual); – Este considerat un fenomen temporal, „instantaneu” al culturii securității/SSM, relativ instabil și supus modificărilor continue.

<p>securitate (<u>determinată de totalul percepțiilor și reacțiilor sigure</u>) se pot distinge:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura securității organizațională – <u>aderare la un anumit tip de comportament, climat, reguli</u>; • Cultura securității profesionale – <u>dobândirea unor experiențe, abilități, deprinderi</u>; • Cultura securității școlare – <u>învățată</u>; • Cultura securității domestice – <u>indusă</u>. 	
---	--

2.2.2. Tendințe în cercetarea culturii securității

În analiza și sinteza bibliografică realizate au fost identificate și o serie de **critici aduse construcției culturii de SSM**.

- Potrivit (Henriqson ș.a., 2014), cultura de SSM încurajează opinia că securitatea este o normă, **o valoare** sau un set de credințe larg împărtășite în cadrul organizațiilor care **maschează conflicte și dezacorduri** importante care pot exista între angajați și manageri;
- (Rollenhagen și Reiman, 2014) sugerează că preocuparea intensă asupra culturii de SSM ar îndepărtat focalizarea de la inventarierea și raportarea mai sistemică a cauzelor accidentelor și ar încurajat o relatare superficială asupra modului în care este relaționată activitatea de SSM cu structura (de exemplu, repartizarea responsabilităților pe niveluri de management) și dinamica organizațională (de exemplu, modul în care cultura de SSM se schimbă în timp).

Zona de cercetare a **culturii securității organizaționale pare a fi mai teoretic abordată**, în timp ce domeniul cercetării culturii securității și sănătății pacientului are un caracter mai practic, ele fiind într-o poziție dominantă în cercetarea culturii siguranței în zilele noastre.

- Thomas și Sexton sunt cei mai productivi autori, cu rețele de cooperare vaste, ceea ce înseamnă că alți autori sunt legați (direct sau indirect) de unul dintre ei. Ambii autori sunt afiliați în SUA și publică în domeniul cercetării culturii sănătății și siguranței pacienților;
- Cel mai citat articol este: Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety science*, 34(1-3), 215-257. iar articolul cu cele mai mari citări medii anuale este: Sexton, J. B., Helmreich, R. L., Neilands, T. B., Rowan, K., Vella, K., Boyden, J., ... & Thomas, E. J. (2006). The Safety Attitudes Questionnaire: psychometric properties, benchmarking data, and emerging research. *BMC health services research*, 6(1), 44.
- Revista științifică **Safety Science** (Știința siguranței, disponibilă la: <https://www.sciencedirect.com/journal/safety-science>) este jurnalul de referință care publică cele mai aprofundate cercetări referitoare la cultura siguranței;
- SUA, Anglia și China sunt țările/teritoriile care domină producția publicațiilor. În rețeaua de cooperare, alte țări și teritorii sunt legate

(direct sau indirect) de una dintre aceste principalele țări contribuitoare; Europa și America de Nord sunt continentele care domină producerea de publicații în domeniul SSM. Ponderea articolelor publicate de autori din Oceania, America de Sud și mai ales a Africa este foarte limitată;

- Există numeroase **cercetări colaborative** în domeniul culturii securității (bazate pe colaborarea dintre diferiți specialiști), întrucât publicațiile multi-autori reprezintă aproximativ trei sferturi din toate publicațiile. De asemenea, numeroase reviste publică pe această temă o gamă largă de categorii de subiecte ceea ce indică o mare varietate de teme de cercetare și **caracterul multidisciplinar al cercetării culturii de SSM**;
- În ceea ce privește cultura securității organizaționale, se pare că **există o reorientare a cercetărilor de la aspecte tehnice către aspectele socio-umane** după cum susțin numeroși autori (Reiman și Rollenhagen, 2014, van Nunen și colab., 2016b); acest tip de cultură fiind definită într-o manieră holistică, cuprinzând totalitatea factorilor, aspectelor tehnologice, organizaționale și umane de la nivelul unei organizații.

Similar acestor concluzii prezentate (van Nunen ș.a., 2018) sunt și opiniile și dezbaterile lui (Le Coze, 2019a). În Tabelul 2.5 se prezintă sinteza viziunilor privind cercetările asupra culturii securității aferente Primului și celui de al doilea val de studii și dezbateri, sintetizate prin numeroasele studii, controversate, poziții și dezbateri existente în literatura de specialitate (Le Coze, 2019a).

Tabelul 2.5 - Primul și al doilea val de studii și dezbateri despre cultura securității (adaptat după (Le Coze, 2019a))

Primul val, 1990–2005	Al doilea val, 2005–2020
Viziune interpretativă și funcționalistă	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respingere sau viziune critică asupra culturii securității ((Hopkins, 2006);(Le Coze, 2019b); (Silbey, 2009)) 2. Interes științific neutru și detașat pentru cultura securității ca obiect al cercetărilor: (F. Guldenmund, 2010); (Edwards ș.a., 2013) 3. Deschidere cu privire la valoarea practică a culturii securității, în anumite contexte organizaționale din domenii de activitate economică (de exemplu, în domeniul aviației sau al industriilor cu riscuri majore, în domeniul spitalicesc) ((Turner și Pidgeon, 1997)) 4. Promovarea metodelor, programelor și modelelor asociate implementării, dezvoltării continue a culturii securității ((Silbey, 2009); (F. Guldenmund, 2010); (Edwards ș.a., 2013);(Filho și Waterson, 2018)).
Modele ce au dominat literatura în domeniul culturii de SSM:	Modele ce domină literatura domeniului culturii de SSM:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelul adoptat de (Guldenmund, 2000) a cadrului interpretativ pe trei niveluri al culturii organizaționale după (Schein, 1984), care reflectă perspectiva antropologică și teoriile organizaționale; 2. Modelul culturii reciproce a securității elaborat de (M.D. Cooper, 2000), bazat pe o abordare funcțională care utilizează teoria învățării sociale (Bandura, 1971); 3. Modelul elaborat de (Reason, 1998) bazat pe cinci subculturi interdependente rezultate pe baza analizelor incidentelor (culturile informării, învățării, raportării, flexibilității și cultura globală). 	<ul style="list-style-type: none"> • Existența consensului de reprezentare a modelelor pe baza a șase caracteristici majore ale culturii securității: <ol style="list-style-type: none"> 1. management / supraveghere; 2. sisteme de securitate; 3. riscuri; 4. presiunea realizării sarcinilor de muncă; 5. competență; 6. proceduri și reguli. • Sinteza dimensiunilor culturii securității – Modelul Cooper () • Modele impuse de conformarea legislativă OSHA(S) 18001:2007; ANSI-Z10: 2012; ISO 45001 • Modelul nivelelor de maturitate a culturii securității (Filho și Waterson, 2018)
---	---

Ca o completare a celor deja sintetizate în Tabelul 2.5 și în Fig. 2.9, se prezintă dimensiunile universal aplicabile ale culturii de SSM (adică caracteristicile sale și problemele semnificative de securitate asociate) după cum au fost identificate și descrise de (M.D. Cooper, 2016) și care au fost ulterior, incorporate într-un model revizuit al culturii de SSM. Potrivit acestui model, companiile ar trebui să se concentreze asupra cauzelor principale comune privind incidentele/accidentele ce deteriorează securitatea proceselor și a incidentelor ce pot cauza răni grave și decese ale operatorilor, pentru ca astfel să inducă un comportament dezirabil al lucrătorilor în domeniul SSM. Principiul de lucru este acela ca: **optimizând situația se poate optimiza comportamentul lucrătorilor**. La rândul lor, pe măsură ce comportamentele dezirabile devin obișnuințe, **diferiții factori psihologici vor deveni mai pozitivi**.

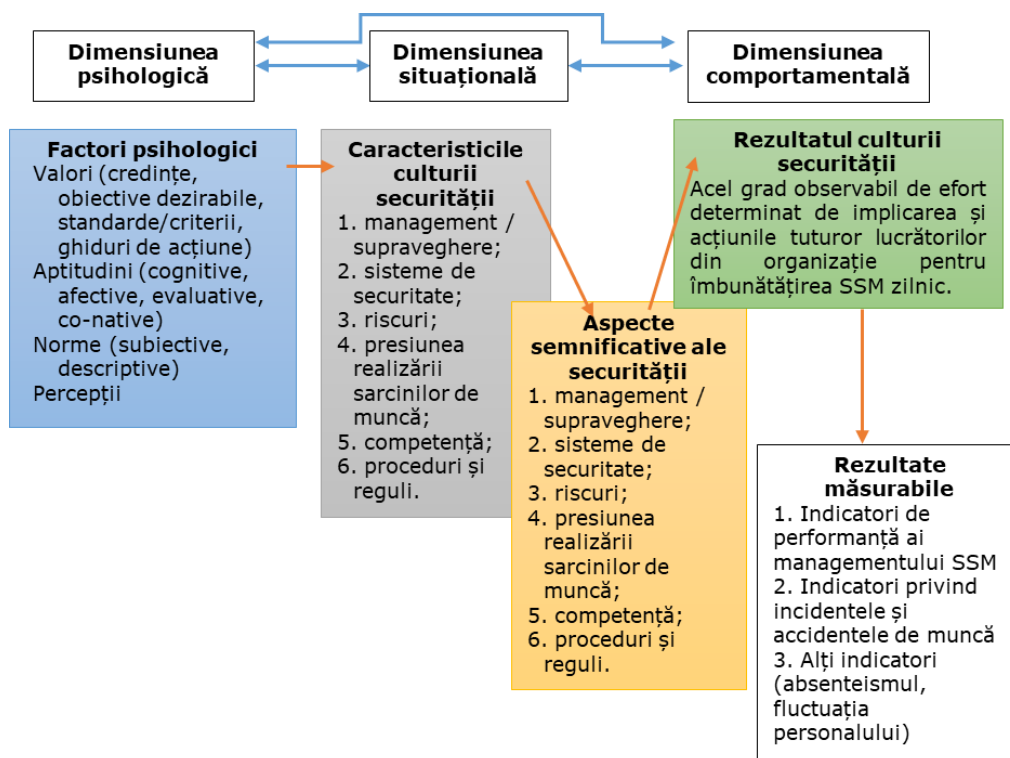


Fig. 2.9 - Reprezentarea modelului (M.D. Cooper, 2016) conținând o sinteză a dimensiunilor prezente în diferite modele ale culturii securității

Pentru cazul cercetărilor de față, a patra viziune, prezentată în Tabelul 2.5, este de interes și cuprinde necondiționat ideea culturii de **SSM susținută și dezvoltată prin implementarea la nivelul organizației** (de exemplu, în diverse contexte industriale) **de mijloace, programe și modele** (M.D. Cooper, 2000); (P. Hudson, 2007). Această viziune împărtășește cu cea de-a treia încrederea în implicațiile practice ale culturii securității pentru industrie, dar nu discută conceptual **noțiunea în raport cu științele sociale** sau limitările sale probabile, ca obiect științific sau ca și construct social. Aceste viziuni corespund cercetărilor descrise de autorii considerați **pragmatici (sau pragmatişti) sau orientați spre aspecte ingineresti** ((Silbey, 2009); (F. Guldenmund, 2010), (Frank W Guldenmund, 2010b); (Edwards ș.a., 2013)). O alternativă actuală și de mare succes a implicațiilor practice a celei de a patra viziuni este modelul nivelelor de maturitate a culturii de SSM ((Filho și Waterson, 2018); (Le Coze, 2019)).

Ca rezultat al analizei critice a diferitelor abordări și perspective ale culturii de SSM este adecvată o **abordare socio-tehnică a cercetărilor** care ar contracara criticile și viziunile de excludere a importanței conceptului în context organizațional și social. Mai mult, cultura de SSM ar trebui să ilustreze și să fie ancorată transformărilor sociale (Le Coze, 2019). O sinteză relevantă a acestei concluzii este prezentată în Tabelul 2.6.

Rezultatul analizei privind tendințele în cercetarea culturii securității a evidențiat necesitatea considerării schimbărilor, **dinamicii contextului de aplicare**, de exemplu, contextul industriei, al tipului de organizație, precum și contextul local (chiar regional) al cercetării. De asemenea, acest aspect trebuie

raportat permanent al **dinamica mediului juridic, normativ-legislativ**. În acest sens, considerăm relevantă analiza unor studii empirice, conceptuale și critice din istoria și sociologia consultanței în management deoarece **dezvoltarea culturii de SSM s-a produs în paralel și similar cu evoluția din ultimii 20-30 de ani a științei managementului**, însoțită de explozia ideilor din anii '80 și dezvoltarea piețelor globale deservite de o industrie de consultanță înfloritoare, susținute de dezvoltarea educației și publicații în domeniul afacerilor, după cum este susținut de ((Kipping și Clark, 2012); (Nikolova și Devinney, 2012); (Engwall ș.a., 2016)). Exemple prezente în literatură surprind mutațiile macroeconomice din ultimele decenii în domeniile sistemelor și a proceselor de muncă, a sistemelor organizaționale și au demonstrat că economia serviciilor, inclusiv a consultanței a ocupat un loc central (Le Coze, 2019b).

Tabelul 2.6- Detalierea viziunilor asupra culturii securității din perioada 2005 – 2020 (Le Coze, 2019b)

Perspective/viziuni corespunzătoare celui de al doilea val, 2005–2020	Detalierea perspectivelor/viziunilor
1. Respingere sau viziune critică asupra culturii securității	<ul style="list-style-type: none"> Viziunea dominantă a culturii este una de tip individualist (neoliberal) susținută de către conducere, potrivit viziunii critice a lui (Silbey, 2009)). Utilizarea abuzivă, practică a conceptului observat în companii ar trebui să ducă la abandonarea culturii securității, conform viziunii radicale a lui (Hopkins, 2006).
2. Interes științific neutru și detașat pentru cultura securității ca obiect al cercetărilor	<ul style="list-style-type: none"> Coexistă perspective diverse ale culturii de SSM, acestea nefiind exclusive, ci chiar complementare
3. Deschidere cu privire la valoarea practică a culturii securității, în anumite contexte	<ul style="list-style-type: none"> Cultura de SSM este un concept important, dar trebuie să fie bine înțeles pentru a fi utilă, combinând-o, de exemplu, cu noțiuni precum responsabilitate, sisteme de management, sustenabilitate organizațională
4. Promovarea metodelor, programelor și modelelor asociate implementării, dezvoltării continue a culturii securității	<ul style="list-style-type: none"> Cultura de SSM ar trebui dezvoltată ca un mijloc de îmbunătățire continuă a securității organizaționale (cum este confirmat de exemplu, de modelul nivelelor de maturitate)

Creșterea complexității temelor și a preocupării pentru SSM și managementul riscurilor ocupaționale, dezvoltarea cunoștințelor în materie de SSM prin intermediul programelor de formare, a publicațiilor științifice specializate și a comunităților de practică, organizații profesionale dezvoltate pe diferite sectoare de activitate, industriei sau teritorii, susținute puternic de prezența și necesitatea profesioniștilor din domeniul SSM în investigarea accidentelor sau managementul SSM și cererea asociată de formare în acest domeniu sunt aspecte ce reflectă paralelismul dezvoltării domeniului managementului cu cel al managementului de SSM, mai ales după 1980 ((Kipping și Clark, 2012); (Nikolova și Devinney, 2012)). Mai mult, problematica metodelor, modelelor și practicilor dezvoltate pe baze științifice și care au fost apoi

exploatate practic de cercetători și consultanți au condus la definirea unui mod de lucru a acestor specialiști de SSM, la apariția unor experți și lideri de opinie (de tip guru), astfel încât problemele asociate relațiilor client-consultant în domeniul au devenit o practică eficientă și eficace pentru întreprinderi. Ca urmare a acestor practici, în ultimele două-trei decenii a avut loc o explozie în ceea ce privește schimbul, diseminarea și partajarea de bune practici, inclusiv în ceea ce privește conceptele, modelele, metodele și mijloacele de SSM (Le Coze, 2019b).

Ne putem imagina fără a risca prea mult că domeniul/știința SSM este doar o mică parte din ceea ce reprezintă domeniul/știința managementului, dar analogia privind evoluția celor două este încă puțin explorată. O diferență majoră, izbitoare între cele două domenii de știință este importanța și prezența unor **autorități de reglementare active în SSM** și care pot deveni promotorii metodelor și ideilor de dezvoltare și implementare ale unor cazuri de cultură prescrisă. Prin urmare, orice cercetare în domeniul SSM trebuie să considere, să țină seama de toți actorii și instituțiile cheie și mai ales a celor de reglementare (în comparație cu domeniul managementului unde acest lucru nu este în mod expres menționat și necesar). Astfel, cercetările în domeniul culturii de SSM trebuie să ia în considerare, să țină seama de influența, impactul diferiților actori după cum este prezentat în Fig. 2.10.



Fig. 2.10 - Actorii de bază ce influențează și modelează domeniul SSM

Referitor la cele reprezentate în Fig. 2.10, este util a fi înțeles transferul de cunoaștere, de cunoștințe, inovare și know-how între toți actorii de bază ce influențează și modelează domeniul SSM (marcajul săgeților), ceea ce va potența dezvoltarea culturii, prin perfecționarea continuă a practicilor sale.

Un alt exemplu foarte bun în acest sens este recenta „mișcare” **Vision Zero** (Waterson, 2017), care a demarat ca un slogan oficial al unei campanii referitoare la siguranța rutieră în Suedia, la sfârșitul anilor 1990, pentru ca mai apoi să migreze în managementul SSM al companii (Zwetsloot ș.a., 2013). Astfel au fost dezvoltate o serie de dezbateri critice (S. Dekker, 2017) sau mai neutre ((Sherratt și Dainty,

2017); (Larouzee și Le Coze, 2020)) sau mai entuziaști (Zwetsloot ș.a., 2017), după cum apare descris în literatura de specialitate. Alte cazuri de metode, idei, modele și concepte (de exemplu, securitatea bazată pe comportament, „doar cultura”, reziliența etc.) ar fi putut fi explorate în aceeași manieră evolutiv-comparativă cu științele socio-umane. Astfel s-ar dezvălui **complexitatea interacțiunilor dintre diferiții actori care produc diferite modele/stări asociate culturii SSM**, dar și controversele pe care acestea le generează (Le Coze, 2019).

Din această perspectivă, se pare că punctele de vedere critice (Silbey, 2009) sau radicale (Hopkins, 2006) asupra culturii securității reflectă specificul pieței de consultanță înfloritoare care vinde în primul rând produse în scopuri comerciale, fără a promova întotdeauna cu adevărat o perspectivă organizațională reală asupra conceptului, ci cel mai adesea o perspectivă individualistă. Și, atunci când promovează o viziune organizațională consultanței „vând ideea de cultură a securității” ca posibilitate a unei entități omogene sau a unei forțe ce este capabilă să integreze și să implementeze întregul spectru de activități și perspective ale actorilor (stakeholderilor) ai unei companii.

Bineînțeles, acest lucru este destul de problematic de implementat, așa cum a subliniat (Silbey, 2009) și ar conduce la reducerea puterii, conflictelor, coalițiilor, dezacordurilor și eterogenităților între practici, puncte de vedere și mentalități ale actorilor implicați, și care ar putea constitui o bază conceptual-relațională pentru capacitatea de a face față situațiilor practice complexe. Idealul nerealist potrivit căruia cultura securității poate fi „fabricată” (concepută și impusă practic) pentru a genera un șablon unic de comportamente este pentru autorii critici, precum Silbey și Hopkins, extrem de dubios ca perspectivă și nu trebuie neapărat dorit sau adoptat.

Cu toate acestea, un astfel de mod de gândire poate genera un sentiment de control managerilor, poate configura o soluție la o problemă organizațională (managementul SSM), poate susține afirmația managementului relativ la implicarea și dedicația pentru această problemă, este suficient de generică pentru a fi aplicată oriunde chiar și cu posibilitatea certificării organizațiilor (așa cum susțin în prezent anumiți consultanți), deci poate servi și ca bază de conformare legislativă. Cazul modelului nivelelor de maturitate ale culturii securității este tocmai un astfel de exemplu de idee ușor de înțeles, extrem de comercializabilă, pentru management (Filho și Waterson, 2018).

2.3. Concluzii generale privind stadiul actual al cunoașterii în domeniul SSM

Sinteza cercetărilor prezentate în capitolul 2 al tezei, a condus la realizarea inventarului de elemente de influență a culturii și managementului de SSM, după cum este reprezentat în harta conceptuală din Anexa 1. După cum s-a observat din cercetarea bibliografică, în deceniile care au urmat accidentului de la Cernobîl s-au realizat progrese științifice și au fost validate științific o serie de abordări, modele, mijloace de cercetare a culturii securității și au fost implementate metodologii de măsurare și îmbunătățire periodică.

Câteva observații sunt utile în orientarea cercetărilor teoretice și experimentale:

1. **Cultura de SSM ca mijloc** (Safety-Culture-as-Tool) este definită de un set de mijloace de management concepute pentru a crea o cultură unică a securității la nivel organizațional. Conceptul a fost adoptat și îmbrățișat în cazul industriilor cu riscuri majore (nucleară, petrolieră,

de exploatare a gazelor etc.) Această perspectivă a culturii de SSM ar trebui învățată, împărtășită și implementată de fiecare lucrător din organizație, fiind definită de un set de valori omogene și practici formale orientate spre securitatea derulării proceselor și care, în mare parte, sunt definite și adoptate de către managerii de top și de mijloc ai organizației. Acest tip de cultură a SSM încorporează diverse metode și mijloace, cum ar fi cele din domeniul managementului riscurilor, conformare legislativă (audit, evaluare), comunicare-propagandă, instruire-formare, fiind puternic susținută de discursurile oficiale despre SSM; se remarcă un stil autoritar al managementului în impunerea regulilor, normelor și comportamentului dezirabil. Caracterizarea acestui tip de cultură este realizată prin indicatori de siguranță formali și de modalitățile prin care sunt utilizați pentru a echilibra alți indicatori de caracterizare a performanței organizaționale (similar cu cercetările descrise de ((Guldenmund ș.a., 2018)).

2. **Cultura SSM profesională** (Professional Safety Culture) apare mai frecvent în cercetări și este localizată la nivelul grupurilor de muncă, a profesioniștilor și a comunităților profesionale din domeniul SSM. Acest tip de perspectivă culturală cuprinde cunoștințele, valorile, atitudinile și practicile create și mobilizate pentru a realiza procese/activități de muncă în siguranță, la nivelul calitativ prestabilit și în condiții optime de manifestare a managementului riscurilor. Această perspectivă a culturii de SSM a apărut și s-a dezvoltat ca urmare a experienței comune a lucrătorilor și profesioniștilor, și mai mult ea evoluează odată cu procesele de învățare colectivă, fiind expresia capacității unui grup de a satisface cu succes SSM și alte dimensiuni ale performanțelor industriale (timp, calitate, costuri etc.) în deciziile și practicile lor zilnice. Pentru numeroși cercetători aceasta este singura formă autentică de cultură a securității (similar cu cercetările descrise de (Guldenmund ș.a., 2018)).
3. **Cultura SSM văzută ca un „proces de auto-vindecare”**, în care analiștii, cercetătorii, consultanții ajută diferite industrii, grupuri și subgrupuri din interiorul unei organizații să reflecte reciproc asupra valorilor, atitudinilor și comportamentelor de SSM pe bază de reciprocitate, prin dialog constructiv pentru ca mai apoi să fie stabilite măsurile de realiniere și reconstrucție „arhitecturală” a culturii lor de SSM. Acest punct de vedere va fi îmbrățișat și în cazul cercetărilor de față.
4. **Managementul culturii SSM** este posibil și semnificativ atunci când se adoptă o abordare pluralistă (ținând seama de cultura ca mijloc, cea profesională ca demers de auto-vindecare). Acest lucru poate fi posibil în trei condiții: (1) stoparea abordării bazată pe alinierea omogenă a comportamentelor individuale într-unul colectiv unic, predefinit; (2) de a stabili legitimitatea și valoarea practicienilor, a consultanților locali puternici și a culturilor profesionale, înrădăcinate în practicile de zi cu zi; (3) implementarea mijloacelor de management concepute pentru a articula culturile diversificate și diferențiate ale diferiților practicieni sau grupuri profesionale, astfel ca operaționalizarea modelelor să fie rapidă și eficientă (mai ales în cazul IMM-urilor).

Nu în ultimul rând, trebuie menționat că **organizațiile au nevoie de un management adaptiv al SSM** pentru a face alegeri adecvate între reducerea, absorbția și crearea incertitudinii și pentru a sprijini echipele, lucrătorii în schimbarea modurilor lor de funcționare, ca răspuns la acele alegeri, precum și la schimbarea continuă a condițiilor externe. Dincolo de construirea unei culturi conștiente sau informate, care este considerată, în general, o bază solidă pentru managementul adaptiv al SSM, ar trebui să se țină seama de rolul fundamental al culturii de SSM ca o puternică forță stabilizatoare care ajută la coordonarea acțiunilor și la integrarea proceselor de lucru în moduri de operare descentralizate și flexibile, adaptate capacităților fiecărui angajat, lucrător. În ceea ce privește natura particulară a culturilor SSM care sunt benefice pentru managementul adaptiv al SSM, un aspect crucial este respectarea viabilității diferitelor perspective asupra problemelor și a soluțiilor acestora. O astfel de **cultură a SSM reunește toate datele, informațiile, cunoștințele și înțelepciunea acumulată de organizație și are la bază abordarea interdisciplinară a managementului riscurilor ocupaționale ceea ce conduce la identificarea celor mai eficiente modalități de promovare a securității în organizație.**

Ca urmare a studiului literaturii de specialitate în domeniul managementului SSM, s-a observat că aproape toate procesele de cercetare, investigare a modului în care cultura securității este definită, adoptată, conștientizată, dezvoltată etc., se bazează astăzi pe metoda sondajului pe bază de chestionar, indiferent dacă aceasta îmbracă forma unui focus grup (sondaj aplicat, după un protocol pre-stabilit, unui grup de 10-15 persoane) cu specialiști sau lideri de opinie, sau a unei anchete extinse pe mai multe industrii, companii, categorii de lucrători etc. (Kirwan ș.a., 2018). Chestionarele elaborate conțin de regulă, un set de întrebări validate statistic și care au menirea de a colecta opinii, percepții și de a defini un profil psiho-social, comportamental logic, pot caracteriza diferitele atitudini și valori referitoare la activitatea și comportamentul de SSM într-o organizație, industrie, limitat la eșantionul respondenților. Rezultatele unor astfel de sondaje pot fi analizate și apoi, prin focus grupuri sau interviuri, sensul și semnificația rezultatelor sunt validate, interpretate în continuare, iar măsurile de îmbunătățire pot fi derivate și puse în aplicare.

Un astfel de demers va fi abordat în capitolele următoare ale prezentei teze.

3. CERCETĂRI TEORETICE PENTRU ELABORAREA SCENARIULUI DE CERCETARE A CULTURII SECURITĂȚII ȘI SĂNĂTĂȚII ÎN MUNCĂ

Obiectivul operațional al acestui capitol OP3: Stabilirea unui scenariu de investigare, diagnoză a unor dimensiuni majore ale culturii de SSM și a căror influență poate contribui la îmbunătățirea managementului SSM. Modalitatea de atingere a acestui obiectiv este prezentată în Fig. 3.1.

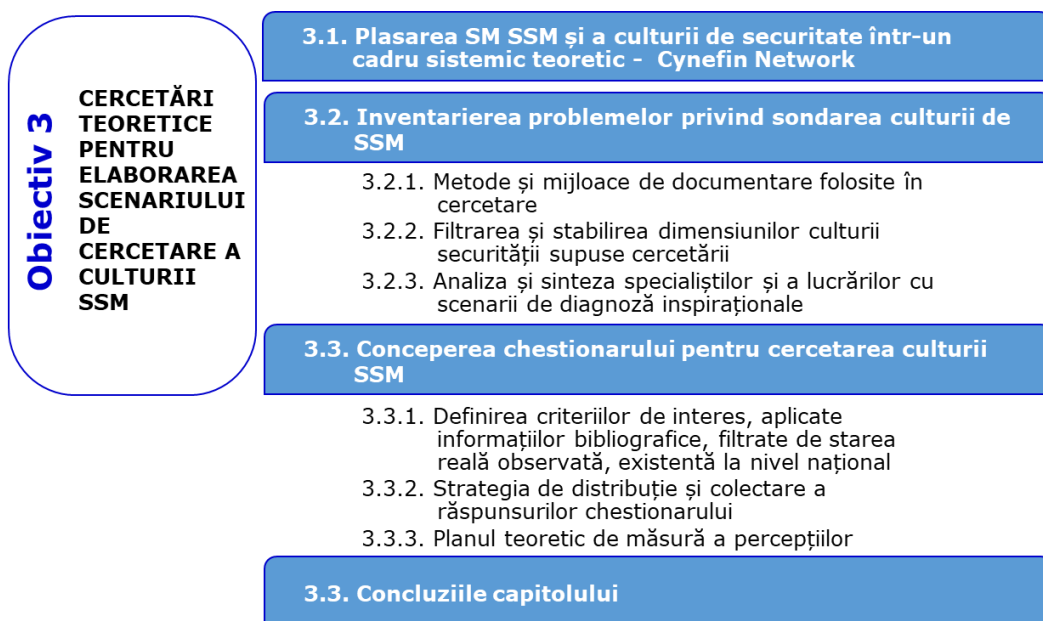


Fig. 3.1 - Schema modalității de abordare a cercetării

3.1. Plasarea SM SSM și a culturii de securitate într-un cadru sistemic teoretic – Cynefin Network

Observarea particularităților SM SSM în 10 ani de activitate de formare și consultanță în domeniul SSM, are ca și consecință asocierea subiectului tezei cu un „sistem complicat” regăsit în modelul de coabitare a sistemelor - Cynefin Network - al lui Dave Snowden³³(Fig. 3.2).

³³ https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8&ab_channel=CognitiveEdge

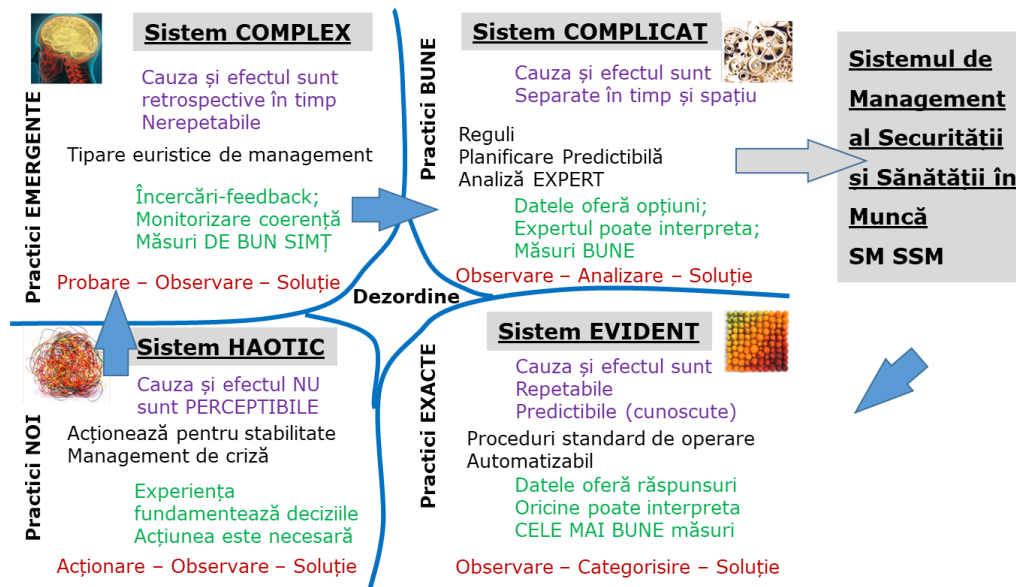


Fig. 3.2 – Tipologia SM SSM în cadrul modelului Cynefin Network după D. Snowden și adaptat după Dan Mircea Suci

Din acest model teoretic identificăm că sistemul de management SSM investigat este un **sistem complicat** datorită următoarelor caracteristici:

- **Cauza și efectul sunt separate în timp și spațiu** (ex: educația de siguranță este anterioară, de lungă durată și continuă, iar efectul apare neașteptat la activarea riscurilor);
- Rezolvarea / îmbunătățirea sistemului poate fi realizată doar prin **înțelegere, analiză, soluționare;**
- Înțelegerea și analiza sistemului necesită intervenția unui **expert** capabil de o observare și analiză competentă pentru emiterea de răspunsuri adecvate (perspectivele strategice de îmbunătățire);
- expertul aplică **bunele practici** ce conțin scenarii contextuale deja stabilite pentru emiterea de soluții;
- Expertul emite opțiuni/soluții/scenarii, iar managerul ia **decizii măsurabile adecvate** în funcție de constrângerile/limitările sistemului (interese, priorități, financiare, de timp al efectelor etc.);
- Probitatea expertului, conduce spre un sistem **predictibil;**
- Regulile verificate în timp fac ca relația cauză-efect, să fie **repetabilă**, în aceeași măsură ca relația diagnoză - tratament.

Repetabilitatea este certă atât timp cât avem un expert care are prin pregătire continuă, o adaptabilitate crescută de observare și analiză și cuantifică relația cauză-efect nou apărută în ceva predictibil, iar rezultatele verificate ale răspunsurilor sale sunt veridice și eficiente.

Sistemul complicat, fără tipare (reguli) se transformă într-un sistem complex, controlabil doar prin practici emergente, utilizând metodologia testării „încercare și eroare” (experiment - răspuns).

Ca răspuns la această posibilă transformare negativă, devine evidentă **preocuparea viitoare** ca acest sistem complex actual, să devină un **sistem „evident”**, caracterizat de **soluționarea perfectă**, în cazul nostru, de emiterea de

scenarii de diagnoză-tratament, în funcție de variabilele de pericol – risc, prin instrumente specifice de evaluare – soluționare automatizate.

În concluzie, conform percepțiilor sistemului complicat, pentru consolidarea culturii SSM din cadrul sistemului de management al SSM, este necesară observarea și analiza efectuată de un expert, conform următoarelor etape:

1. Observarea se efectuează prin metoda sondajului prin intermediul unui chestionar, ce are în prim plan cultura de securitate;
2. La fiecare răspuns / percepție / efect rezultat din chestionar se atașează o cauzalitate emisă de expert;
3. Conexiunea cauză - efect, este vizualizată prin intermediul diagramei „fishbone” – schelet de pește - (Ishikawa), în scopul soluționării problemelor identificate și emiterea de perspective strategice la nivel macro și micro în domeniu SM SSM.

3.2. Inventarierea problemelor privind sondarea culturii de securitate și sănătate în muncă

Observarea percepțiilor în scopul găsirii soluțiilor, impune crearea unui scenariu de diagnoză prin intermediul chestionarului. Acesta are rol investigativ, de relevare și observare a efectelor, ce vor fi cuantificate în scoruri aferente fiecărei întrebări din chestionar.

Conceperea chestionarului, are în prim plan cultura de securitate, ca bază a comportamentelor sigure, referitoare la trei dimensiuni incidente: juridice, manageriale și individuale.

Sistemul complicat, necesită o abordare metodică (Fig. 3.3), ce presupune identificarea căilor de abordare și construire a chestionarului. Aastă etapă de inventariere, are ca scop alegerea și trierea facilă a factorilor de influență. În funcție de nivelurile de influență cuantificate ale acestor factori urmează să se stabilească cauzalitatea și emiterea în consecință a unor perspective strategice.

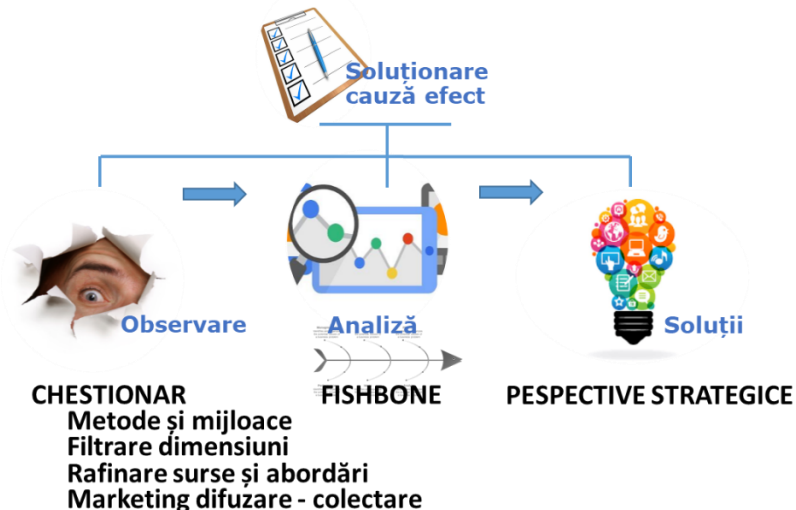


Fig. 3.3 – Plan cercetare, soluționare în accepțiunea sistemului complicat

Analiza cercetărilor teoretice realizate pentru măsurarea și evaluarea culturii de securitate a identificat utilizarea de numeroase metode și mijloace: chestionare, interviuri directe, observații la fața locului, analiza de grup sau a documentelor (Jean și Zaleschuk, 2018). Lucrările de specialitate au evidențiat că acest subiect este tratat preponderent de profesioniști din **domeniul psihologiei organizaționale** și comportamentale.

Același interes îl prezintă cadrul juridic în care se desfășoară cercetarea. În elaborarea cercetărilor se pleacă de la faptul că deși avem reglementări clare și precise de desfășurare a activităților de prevenire și protecție, acestea nu se respectă datorită nivelului redus de cunoaștere și conștientizare.

Abordarea din perspective tehnice, manageriale și juridice conferă cercetării caracteristica integrativă și interdisciplinară, ce conduce la conceperea unui scenariu adecvat de diagnoză a unor dimensiuni actuale a culturii de SSM.

3.2.1. Metode și mijloace de documentare folosite în cercetare

Metodologia cercetării este analizată și caracterizată în conformitate cu criteriile descrise de (Petrescu și Dragomir, 1998). Metoda științifică utilizată în cadrul cercetărilor este una complexă, iar mijloace folosite sunt prezentate detaliat în **Anexa 2**.

Clasificarea surselor de date utilizate în cercetare poate fi făcută după proveniența acestora.

A. Observarea directă, cu următoarele caracteristici:

- Participativă (vizite în întreprinderi, discuții formale sau informale cu specialiști, manageri de la toate nivelurile ierarhice, lucrători sau specialiști de SSM);
- Permite colectarea de date, informații, cunoștințe, experiențe externe (de la specialiștii de SSM din alte organizații, de la alți cercetători pe parcursul dezbaterilor din cadrul programelor de formare în SSM sau la evenimente științifice);
- Poate fi realizată:
 - *empiric* (metodă fragmentată, vagă imprecisă), ce a precedat și contribuit la emiterea de ipoteze;
 - prin intermediul unei *observări științifice (sistematice și metodice)* desfășurate în cadrul cursurilor, programelor de formare în domeniul SSM, și discuțiilor cu specialiștii;
 - în mod *reflexiv* în timpul realizării activității de diseminare și a redactării tezei.

Contribuția metodei la cercetarea de față este sintetizată în:

- **Formularea ipotezei de lucru:** *nivelulul scăzut de preocupare privind definirea, adoptarea și dezvoltarea culturii de SSM în întreprinderi influențează în mod direct numărul mare al evenimentelor de muncă;*
- **Formularea scopului cercetării:**
 - *dezvăluirea importanței culturii de SSM;*
 - *identificarea unor criterii de acțiune pentru îmbunătățirea culturii SSM, prin considerarea în manieră holistică a cauzalității deficiențelor constatate prin investigație.*

Cu toate că această metodă de observare științifică reclamă timp, resurse, fonduri și este dificil de cuantificat, ea a fost adoptată datorită oportunităților de interacțiune cu numeroși cursanți participanți la cursurile de SSM (unde doctorandul este lector formator), de la care s-au colectat și dezbătut lucrări aplicative, ce au conturat o imagine actuală asupra situației culturii de SSM din întreprinderi.

B. Metoda de cercetare bibliografică (care a făcut obiectul cercetărilor din capitolele 1.1, 1.2, 1.3 și 2) are următoarele caracteristici:

- Este o analiză documentară:
 - Cantitativă (bibliografie proprie acumulată - peste 1500 de lucrări);
 - Calitativă (analiza literaturii prezente în diferite baze de date online, precum și folosirea unor mijloace de Data Mining cum este Google Trends sau Web of Science (Clarivate) Analytics);
- Oferă posibilitatea valorificării rezultatelor consultării legislației și a statisticilor naționale și europene, internaționale (realizarea de cercetări pe bază de date secundare).

Aplicarea metodei a presupus acumularea unei mase critice de informații, cunoștințe, care au permis susținerea cercetărilor teoretice și experimentale prin:

- Colectarea de resurse din prin intermediul platformei enformation, neexhaustiv enumerate - Web of Science, Scopus, Science Direct, Academic Search, Google Scholar, Matec, Academia, Research Gate, IEEE/IEL, Elsevier, ScienceDirect, SpringerLink;
- Stocarea și gestionarea multitudinii de resurse identificate cu ajutorul mijlocului software Mendeley;
- Analiza și sinteza acestor resurse bibliografice;
- Pe lângă mijloacele software s-a recurs la tipărirea și însemnarea manuală a referințelor pe texte, la sortare și rafinarea ideilor desprinse.

C. Cercetarea folosește metoda sondajului având ca instrument chestionarul, demersul fiind susținut de concluziile cercetărilor bibliografice (finalul capitolului 2):

- Oferă posibilitatea reproducerii fenomenului urmărit, și necesitatea dezvoltării unui scenariu de diagnoza a dimensiunilor culturii SSM prin măsurarea percepțiilor lucrătorilor;
- Oferă posibilitatea verificării ipotezei stabilite inițial;
- Permite cuantificarea rezultatelor cercetării, permițând emiterea de concluzii ce duc la conturarea de bune practici și măsuri strategice de implementat;

Chestionarul poate fi distribuit unui număr mare de respondenți, permițând realizarea unui volum considerabil de interogări purtate în scris. Metoda are o carență privind lipsa conducerii dialogului și obținerea de lămuriri suplimentare pentru interpretarea întrebărilor și răspunsurilor.

Ca urmare a surselor utilizate metodologic se poate prefigura o **trasabilitate a etapelor de cercetare științifică**, după cum este prezentat în Tabelul 3.1.

Tabelul 3.1 - Etapele cercetării culturii de SSM

Etape cercetare	Conținut
Etapa I (detaliată în capitolele 1.1, 1.2, 1.3, 2)	Analiza și sinteza bibliografică privind caracterizarea abordărilor, a tendințelor în cercetarea culturii SSM. Caracterizarea contextului de cercetare.
Etapa II (detaliată în capitolul 3)	Concepția scenariului de cercetare, cu definirea și dezvoltarea mijloacelor de cercetare folosite, necesare observării efectelor (percepțiilor).

Etapa III (detaliată în capitolul 4)	Aplicarea scenariului stabilit, prelucrarea datelor experimentale culese, cu definirea cauzalității efectelor, analiza și interpretarea rezultatelor obținute, cu vizualizarea acestora cu ajutorul diagramei „fishbone”.
Etapa IV (detaliată în capitolul 5)	Elaborarea structurată a perspectivelor strategice, ținând cont de limitele cercetării, ipoteza de lucru, obiectivele cercetării.
Etapa V (detaliată în capitolul 5)	Elaborarea strategiei de consolidare a culturii securității muncii în întreprinderi.

Scenariul de diagnoză a luat în considerare două aspecte importante:

- (1) percepțiile speciale de securitate caracteristice grupului,
- (2) factorii generali culturali externi ce pot afecta percepțiile grupului.

Cele două aspecte trebuie tratate unitar și urmărite cum interferează, pentru a observa:

- derapaje de asimilare a culturii de SSM în cadrul culturii organizaționale,
- inhibarea rezilienței organizației la stresorii externi.

3.2.2. Filtrarea și stabilirea dimensiunilor culturii securității supuse cercetării

Demersul metodologic adoptat are la bază viziunea holistică racordată la realitatea economică națională actuală. Acesta cuprinde legături și influențe dintre cultura de SSM de la nivel organizațional și cea de la nivelul societății (cultura extra-organizațională determinată de comunitatea locală, regională, națională).

Analizând literatura de specialitate s-a observat că cercetările au avut un context limitat - o industrie sau o activitate economică, un grup sau una sau mai multe categorii de organizații.

În spiritul unei viziuni holistice, în scopul eficientizării scenariului de investigare și diagnoză a culturii de SSM, s-a recurs la folosirea conceptului de **management strategic simbiotic (MSS) al culturii de SSM** menit să surprindă și să gestioneze interferențele și relațiile de influențare reciprocă a celor două laturi ale culturii SSM: intra și extra organizațională.

Noul scenariu holistic de abordare a conceptelor de cultură de securitate, vine să justifice cadrul managementului strategic de SSM bazat pe cultura de securitate și totodată să coaguleze **toate conceptele de securitate în muncă**. Percepțiile individuale, fiind influențate **intra sau extra organizațional**, dau naștere la reacții, atitudini sau comportamente mai mult sau mai puțin controlabile organizațional. Pârghiile și măsurile de control managerial pot fi activate doar dacă există un **scenariu de diagnoză complet, unitar** ce conferă o imagine de ansamblu **a tuturor cauzalităților, nu doar a celor organizaționale**.

Prin această viziune holistică, se transformă „mlaștina” din Fig. 3.6 a lui (M. Dominic Cooper, 2016) într-un nou concept ce poate fi numit fereastră în fereastră - **FF sau WW** (în engleză - **window în window**). Vizual, acronimul dă impresia de oscilații rezultate din interferarea planurilor de cultură generice, personale și organizaționale, care toate laolaltă influențează cultura securității – baza rezultatelor obținerii unui climat de securitate performant, conform Fig. 3.4.

Din păcate, așa cum indica (Schein, 2004a), valorile **culturii organizaționale**, sunt **insuficiente pentru modificarea prezumțiilor proprii**,

deoarece omul este influențat și de alți factori externi cadrului organizațional, iar acești factori țin de dimensiunea individuală și cea universală, dimensiuni care până acum au fost asimilate în integralitate doar cadrului organizațional.

Aria conceptuală definită este utilă prin:

- indicarea surselor cauzalității de influență a percepțiilor,
- definirea ariei de acțiune a Managementului SSM legată de cultura de securitate a lucrătorilor,
- proiectarea măsurilor de contracarare a deficiențelor din perspectiva cauzalității acestora.

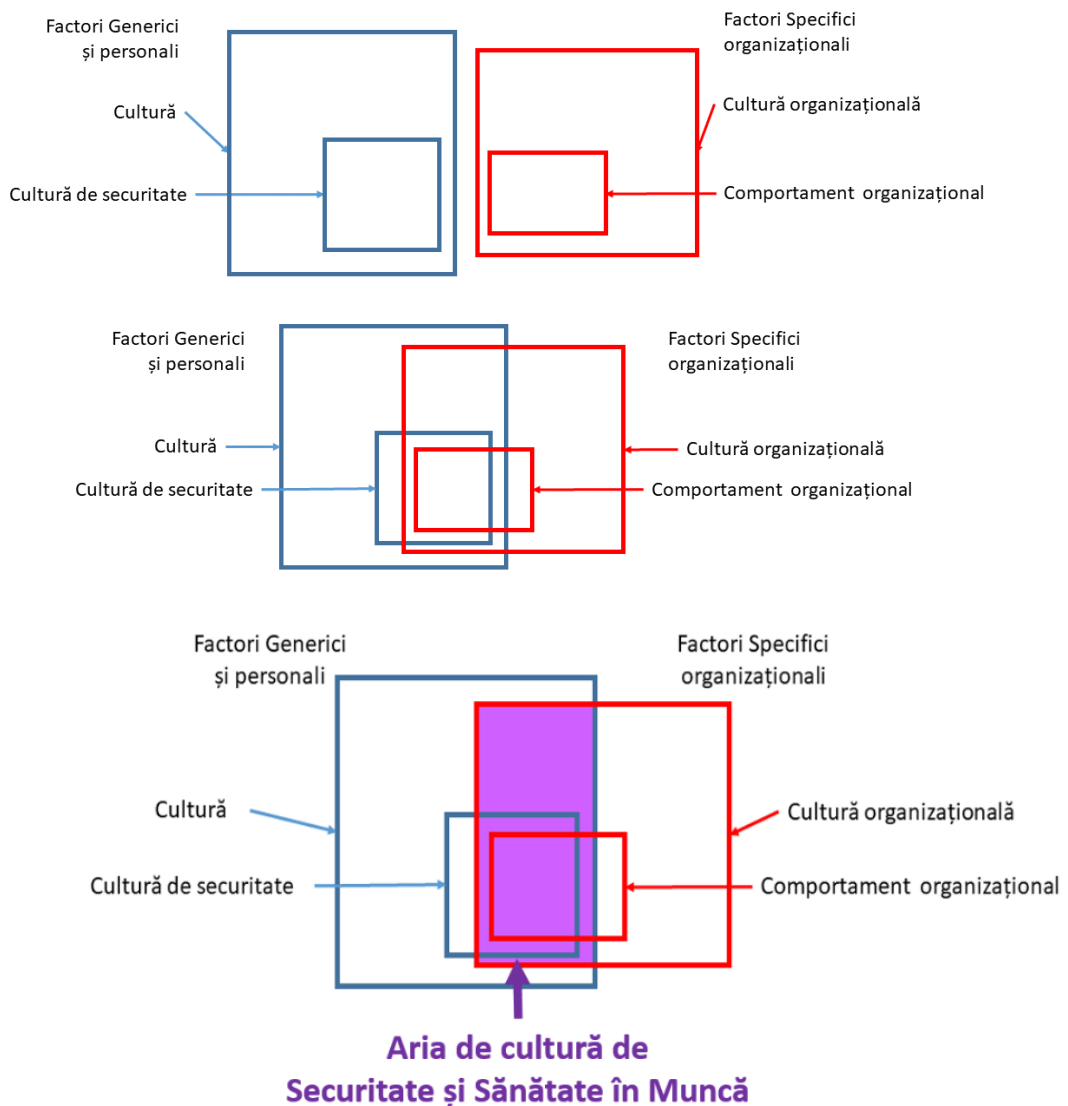


Fig. 3.4 - Aria de creare a unui scenariu de diagnoză a culturii securității

Abordarea holistică a cauzalității percepțiilor a condus la concențarea chestionarului ce susține crearea scenariului de diagnoză a culturii de securitate.

Chestionarul utilizat pentru scenariul de diagnoză are rolul de a identifica cauzele neconformităților din aria definită la Fig. 3.4, care odată cunoscute pot fi remediate prin instrumentele specifice de management, conform Fig. 3.5.

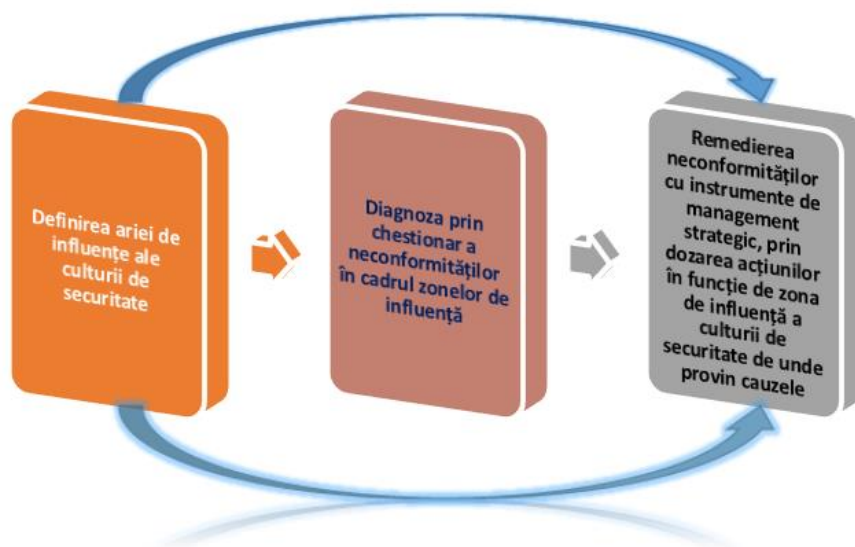


Fig. 3.5 – Scenariul de diagnoză - tratare a neconformităților, în funcție de aria factorilor cauzatori de neconformități

Chestionarul online a fost configurat pe 5 capitole, ce conțin următoarele aspecte și dimensiuni de interes conform Tabelul 3.2.

Tabelul 3.2 – Structură chestionar

Nr. capitol	Conținut	Rolul capitolului	Nr. întrebări
1	Pagina de întâmpinare	Definirea obiectului chestionarului. Instruire cu privire la completare chestionar. Așteptările privind sinceritatea evaluării percepțiilor proprii. Timpul estimat. Anonimatul respondentului. Aflarea rezultatului individual și cel final.	0
2	Pagina de profil a respondentului	Caracteristica demografică cu relevanță pentru SSM.	5
3	Aspecte juridice Dimensiunea 1	Întrebări cu privire la conștientizare răspunderi, drepturi, sancțiuni.	8

4	Aspecte manageriale Dimensiunea 2	Întrebări cu privire la: - organizare, - comunicare, - instruire, - angajamentul managementului, - strategii etc.	21
5	Aspecte psiho-socio profesionale Dimensiunea 3	Întrebări cu privire la percepțiile privind: - autoevaluarea, - evaluarea șefilor ierarhici, - comportamente de grup, - așteptări, - educație și instruire.	33

3.2.3. Analiza și sinteza specialiștilor și a lucrărilor cu scenarii de diagnoză inspirațională

În scopul obținerii și fundamentării modelului conceptual trebuie utilizate instrumente de sondare a factorilor din ambele zone de influență – generală/personală și din zona organizațională. De aceea metoda indicată de extragere a percepțiilor ce sunt trecute prin filtrul propriu al respondentului, afectat atât de influențele societății în care trăiește, dar și de influențele organizaționale în care își desfășoară activitatea.

Pentru realizarea acestui obiectiv, se vor efectua cercetări cu privire la modurile de concepere, distribuire a chestionarului, de analiză și interpretare a rezultatelor obținute, în scopul emiterii de perspective strategice.

Chestionarul va fi construit proiectat având în vedere următoarele:

- Structurile de chestionar regăsite în referențialul bibliografic;
- Întrebări suplimentare de inventariere a factorilor externi de influență a percepțiilor culturii de securitate;
- Adaptarea unor întrebări inspirate din materialul bibliografic, în conformitate cu specificul național și a tipologiei percepțiilor, deja identificate prin metoda observației (cursanți SSM, consultanță întreprinderi),

Conform lui (Guldenmund, 2010), „evaluarea culturii siguranței este mai mult complicată decât simplă. În abordarea pragmatică dar și analitică, **comportamentul tinde să devină esențial**, datorită înțelegerii mai facile a sensului său ...”.

Pentru inventarierea lucrărilor științifice inspiraționale cu privire la metoda de evaluare a culturii de securitate, se impune evidențierea reperelor structurale ale tezei ce au legătură cu acest demers.

Teza, are ca **obiectiv principal elaborarea de perspective strategice** pentru îmbunătățirea culturii de SSM, ce va contribui la eficientizarea SM SSM.

În **subsidiar, cercetarea are un demers centrat pe identificarea lacunelor de cunoaștere și a disfuncționalităților**, prin evaluarea culturii de securitate. Cercetarea are elemente inovative privitor la percepțiile psiho-socio-profesionale ale lucrătorilor, influențate atât de factori organizaționali cât și extra organizaționali.

Perspectivile strategice nu se vor axa doar pe lacunele identificate ci vor avea ca ingredient strategic și dimensiunile pozitive identificate. Din această

perspectivă elementele preventive viabile, funcționale și percepute la potențialul lor maxim pot construi perspective strategice de consolidare și îmbunătățire a culturii de SSM.

Evaluarea holistică a fenomenologiei dobândește prerogative strategice, ce va permite combaterea cauzalității percepțiilor distorsionate ale lucrătorilor.

Cauzalitatea odată indentificată va crea premisele de elaborare a perspectivelor strategice. De aceea, rolul diagnozei cu ajutorul chestionarului, este de a identifica percepțiile (efectele), iar ca urmare a analizei cauzelor să poată fi formulate remedii de remediere (tratate) în profunzime a acestora și NU de acoperire de moment a efectelor.

Aceste elemete structurale a metodei de mai sus au fost inspirate de către cercetătorii din Tabelul 3.3.

Tabelul 3.3 – Autori și metode de evaluare a culturii de securitate

Autor, an publicație	Titlul publicației
(Warszawska și Kraslawski, 2016)	Metoda pentru evaluarea cantitativă a culturii de securitate
(Mariscal ș.a., 2012)	Evaluarea culturii de siguranță în industria nucleară spaniolă prin utilizarea de grupuri de lucru
(Schöbel ș.a., 2017)	Descoperiri de la o multi-metoda de evaluare a culturii de securitate în centralele nucleare, bazate pe modelul de cultura Schein
(Fedorycheva și Hammer, 2015)	O descriere a unei metode - triada culturii de siguranță, ca un instrument de cercetare pentru performanță umană
(Silla ș.a., 2017)	Cultura organizațională și un mediu de siguranță conștient.
(García-Herrero ș.a., 2013)	Rețeaua Bayesian de analiza culturii de securitate și cultura organizațională, într-o centrală nucleară
(Zhou ș.a., 2008)	O metodă de a identifica strategii pentru îmbunătățirea comportamentului de securitate uman luând în considerare climatul de siguranță și experiența personală
(Mohaghegh și Mosleh, 2009)	Tehnici de măsurare pentru modele cauzale de securitatea organizațională.
(Myllymäki ș.a., 2002)	Cursul B – O aplicație web bazată pe instrument bayesian pentru analiza datelor cauzale.
(Kontogiannis ș.a., 2016)	Managementul siguranței totale: Principiile, procesele și metodele
(Edwards ș.a., 2013)	Revenind la începuturile culturii de securitate. O revizuire și re-conceptualizare a culturii de securitate.
(Clarke, 2013)	Managementul securității în muncă. O revizuire meta-analitică de management de stil transformațional și tranzacțional ca antecedente a comportamentelor de siguranța.
(Beus ș.a., 2016)	Siguranța la locul de muncă. O revizuire și cercetare sintetizată a comportamentelor.
(Dekker, 2014)	Birocratizarea siguranței în muncă – efecte negative în eficiența prevenției.

(Sgourou ș.a., 2010)	Selecții de evaluări de siguranță. Performanțele metodelor de evaluare în ceea ce privește caracteristicile lor conceptuale, metodologice și practice
(Huang ș.a., 2014)	Interpretare a climatului de siguranță a supervisorului versus percepția angajatului asupra climatului de siguranță.
(Cox și Flin, 1998)	Cultura securității: Piatră filozofală sau sperietoare?
(Guldenmund, 2007)	Utilizarea unor chestionare pentru cercetare – evaluare a culturii de siguranță.
(Mannan ș.a., 2013)	Cadrul pentru crearea unei culturi de securitate de cel mai înalt nivel.
(Reiman ș.a., 2015)	Principiile managementului adaptiv în organizațiile complexe cu securitate critică.
(Curcuruto ș.a., 2016)	Rolul proactiv - orientarea față de securitatea la locul de muncă. Dimensiuni psihologice, nomologice rețea și valabilitate externă.
(Kim ș.a., 2016)	Crearea unei culturi de prevenire în domeniul practicii securității și sănătății muncii.
(Mearns și Flin, 1999)	Evaluarea nivelului de cultură de securitate organizațională sau a climatului de securitate?
(Choudhry ș.a., 2007)	Natura culturii de securitate, o introspecție la stadiul cercetărilor până în anul 2007
(Cooper, 2013)	Îmbunătățirea culturii de securitate. Un ghid practic.
(Cooper, 2002)	Cultura securității: un model pentru înțelegerea și cuantificarea unui concept dificil.
(Cooper, 2006)	Impactul angajamentului conducerii privind comportamentul angajaților.
(Cooper și Phillips, 2004)	Analiza relației dintre climatului de securitate și comportamentul de securitate.
(Cooper, 2017)	Identificarea, controlul și eliminarea accidentelor cu urmări grave și fatale.
(Cooper, 2001)	Tratarea securității muncii ca o valoare intangibilă.
(Cooper, 2016)	Navigarea prin construcția culturii de securitate. O revizuire a evidențelor.
(Cooper, 2003)	Psihologie, risc și securitate.

Ultimele lucrări din tabel sunt din aria psihologiei organizaționale de securitate. Cercetările din acest domeniu au un impact major în tratarea subiectului tezei prin următoarele aspecte:

- se situează pe primul plan în corelarea și influențarea interdisciplinară și terminologică a culturii de securitate și implicit a managementului strategic din domeniul SSM;
- contribuie esențial la cercetarea teoretică pentru definirea unui scenariu de diagnosticare și **conturarea unui profil de chestionar;**
- abordează ambele influențe intra și extra organizaționale;
- transcend dincolo de reticența și reziliența celor intervievați;

- dezvăluie și analizează percepțiile privind valorile organizaționale, dar și prezumțiile interne, influențate extra organizațional, de la care respondenții chestionați dezvoltă aceste percepții.

Întrucât managementul în general, inclusiv cel de SSM, presupune cunoașterea și exploatarea valorilor psihologice umane, necesare stabilirii și aplicării deciziilor precum și pentru implementarea măsurilor, se impune o abordare interdisciplinară care să cuprindă științe din zona umanistă, ca psihologia, sociologia, antropologia, acestea interferând cu studiul managementului organizațional, implicit legat de cultura organizațională, climatul de securitate sau cultura securității.

Există nenumărate definiții ale culturii de securitate care încep prin a explica **ambiguitatea, lărghețea, neclaritatea sau contradicțiile** terminologice (conform Tabelul 3.4 și Fig. 3.6) dintre cultura securității și cea a culturii organizaționale, sau chiar a climatului organizațional, concepte care trebuie **înglobate simbiotic, holistic în tema de cercetare.**

Explicația finei diferențieri dintre concepte, rezultă din cercetarea tot mai intensă și aprofundată a domeniului psihologiei organizaționale, ceea ce poate duce la crearea chiar artificială a multiplelor terminologii similare. Aceste delimitări teoretice și studii de nișă, nu au reușit să fie conveartite spre un întreg funcțional, ele fiind încă dispartate, datorită unor curente teoretice conjuncturale.

Se observă chiar o preocupare de investigare și răspuns la problematici de moment, prin căi diferite de abordare. Aceste cercetări nișate , pote afecta durata și fiabilitatea aplicațiilor practice rezultate în urma acestor studii, ce vor deveni oscilante, dacă sunt aplicate pe entități și în perioade de timp diferite.

În contextul managementului SSM, este de interes o abordare generică, holistică, stabilă, care să confere o imagine clară, de ansamblu. Abordarea unui scenariu de diagnosticare, ce este străbătut de influențele intra și extra organizaționale, se speră că va aduce o completare și compactare a cercetărilor teoretice existente cu privire la cultura de securitate din zona organizațională.

Tabelul 3.4- Cercetători ce confirmă ambiguitatea și întrepătrunderea terminologică

Autor	Lucrare/referință	citat
Guldenmund	The nature of safety culture (2000) Safety Science 34/2000 pag.226	"nu există un consens real cu privire la modul de a descrie climatul sau cultura unei organizații"
Choudhry	The nature of safety culture (2007) Safety Science 45/2007 pag.994	"persistă o dezbatere nerezolvată cu privire la faptul dacă o organizație are sau este o cultură."
Schein	Organizational Culture (1990) Jurnal – American Psychologist, vol.45, no. 2, pag.109	"Pentru a scrie un articol de recenzie despre conceptul de cultură organizațională este o adevărată dilemă, deoarece în prezent nu există un acord asupra a ceea ce ajută și ar trebui să însemne conceptul, cum ar trebui să fie observat și măsurat, cum se raportează la teoriile de psihologie industrială și organizațională mai tradiționale, și cum ar trebui să fie folosit în eforturile noastre de a ajuta organizațiile."

		<p>“Un motiv probabil pentru această diversitate de abordări este că cultura, cu rolul acesteia, se află la intersecția mai multor științe sociale și reflectă unele dintre prejudecățile specifice ale fiecăror, de la cele ale antropologiei, sociologiei, psihologiei sociale și comportamentului organizațional.”</p> <p>“Problema definirii culturii organizaționale derivă din faptul că conceptul de organizație este el însuși ambiguu.”</p>
M.D. Cooper	Navigating the safety culture construct: a review of the evidence	<p>“Este o nevoie urgentă de un consens cu privire la această problemă, fiind necesară stoparea mediului academic de a mai reinventa roata.”</p> <p>Terminologia de safety culture este văzută ca o mlaștină conform imaginii din Fig. 3.6</p>

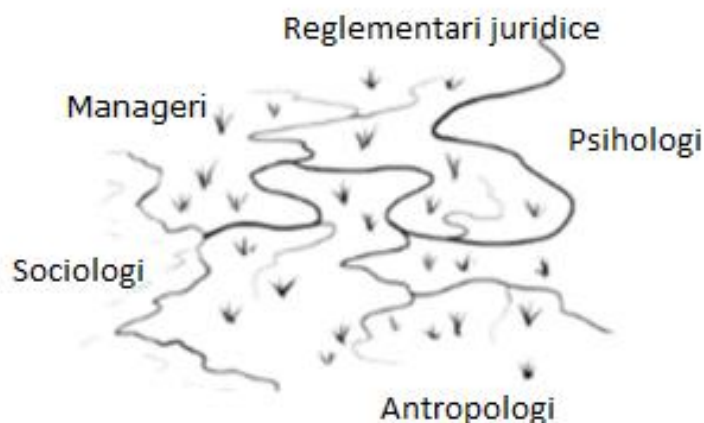


Fig. 3.6 - Mlaștina terminologiei Safety Culture după (Cooper, 2016)

Din păcate, este incompletă, irelevantă și ineficientă reducerea la absurd, doar prin cifre a percepțiilor, emoțiilor, comportamentelor și capacităților de asimilare și redare a lucrătorilor, aflați la conjuncția dintre cultura organizațională internă și cea externă.

Pentru confirmarea abordării interdisciplinare din domeniul psihologiei, trebuie precizat că cei mai importanți dezvoltatori ai conceptului de cultură de securitate și de management a securității, sunt de formație psihologi - Tabelul 3.5. Aceștia nu se rezumă doar la zona teoretică, în care se remarcă un nivel foarte ridicat de profesionalism (vezi citări), ci activează nemijlocit în domeniul singuranței, diverselor sectoare economice de mare risc, sau managerial (energie nucleară – Guldenmund, extracții petroliere – Collins, management organizațional – Schein, Hofstede, Cooper).

Tabelul 3.5 – Polivalența autorilor importanți de safety culture

Autor	Nr. de citări	Profesie	Ocupație
Frank Guldenmund	3.651 scolar RG score = 23 h index 14 ³⁴	Psiholog, Safety	Universitatea de Technologie din Delft Olanda; Editor asociat la jurnalul Safety Science. Formator pentru Agenția Internațio- nală pentru Energie Atomică (AIEA) în programul lor de autoevaluare a culturii de siguranță.
Edgar H. Schein	22.366 RG RG score = 27,34, h index = 35 ³⁵	Psiholog, absolvent Harvard, Stanford	MIT Sloan School of Management Massachusetts
M.Dominic Cooper	4.631 scolar RG score = 16,51, h index = 24 ³⁶	Psiholog, profesor de safety, fost profesor în psiho- logie industrială, organizatională	CEO la BSMS Inc. (B- Sefe Management Solution) Profesor la Universitățile din Indiana și Bloomington
Shalom Schwartz	95.061 scolar RG score 45,27 ³⁷ h index 110	Socio Psiholog, absolvent la Columbia Univ. și cercetător inter- cultural, Teoria valorilor umane de bază	Profesor la Universitate Evreiască din Ierusalim, fost la Michigan, Wisconsin
Geert Hofstede	167.798 scolar ³⁸ RG score h index 102	Socio Psiholog, Teoria dimensiunilor culturale	Professor Emeritus al Organizational Anthropology and International Mana- gement, University din Maastricht
Dov Zohar	13.638 scolar ³⁹ RG score 32,55 ⁴⁰ h index 38	Psiholog, Psihologie Organizatională	Professor de Comportament Organizational la Technion - Israel Institute of Technology

³⁴ <https://scholar.google.com/citations?hl=ro&user=OjEeuaAAAAJ>

³⁵ https://www.researchgate.net/profile/Edgar_Schein/scores

³⁶ <https://scholar.google.com/citations?hl=ro&user=yGpQ5i0AAAAJ>

³⁷ https://www.researchgate.net/profile/Shalom_Schwartz/scores

³⁸ <https://scholar.google.com/citations?hl=ro&user=Q2V0P6oAAAAJ>

³⁹ <https://scholar.google.com/citations?hl=ro&user=5rodK5oAAAAJ>

⁴⁰ https://www.researchgate.net/profile/Dov_Zohar/scores

Erik Hollnagel	25.796 scolar ⁴¹ RG score 36,45 ⁴² h index 47	Psiholog Resilience Engeneering, Psihologia Muncii, Evaluare de risc	Profesor emerit Danemarca, Suedia, Australia, Germania
James Reason⁴³		Psiholog Human Error – Safety Management, Human Factor, Aeronautica, Spitale	Profesor la Univ. din Manchester, Academia Britanică
Charles Perrow	13532 RG RG scores 36,11 H index 33 ⁴⁴	Sociolog Normal Accident Theory (1981-1999)	Profesor Sociologie la Yale și Stanford (Perrow, 2011)

La fundamentarea scenariului propriu de diagnoză, a contribuit și lucrarea publicată de (Sawacha ș.a., 1999) care abordează o multitudine de factori ce concură la îmbunătățirea performanței de SSM în domeniul construcțiilor. În această lucrare sunt studiați (Tabelul 3.6), 7 factorii de influență, cu un total de 34 de indicatori, iar din răspunsurile a 120 respondenți la chestionare, au rezultat 5 probleme importante de rezolvat.

Tabelul 3.6 – Factori de influență și probleme de rezolvat

Factori (34)	Metodă	Probleme de rezolvat (5)
1. Istoric (4 ind.), 2. Economic (4 ind.), 3. Psihologic (5 ind.), 4. Tehnic (6 ind.), 5. Procedural (4 ind.), 6. Organizațional (8 ind.), 7. Mediul de lucru (3 ind.),	Chestionar cu 5 grade de răspunsuri pe scara Linkert Analiză SPSS Metoda Kaiser-Meyer-Olkin de măsurare a eșantionării adecvate	(1) comunicarea managementului cu privire la siguranță; (2) furnizarea de broșuri de siguranță; (3) furnizarea de echipamente de siguranță; (4) asigurarea unui mediu de securitate (5) numirea unui reprezentant de securitate instruit pe locație.

Pe lângă cele de mai sus, chestionarul a fost conceput ținând cont și de cercetările și structurile de chestionar și prevederile legale regăsite la:

- (Nielsen, ș.a., 2011.) și (Frazier ș.a., 2013);
- (Keith Molenaar și Hyman Brown, 2002) și structuralizării conceptelor și definițiilor din domeniu ale lui (F W Guldenmund, 2000);
- chestionarul ESENER 2

⁴¹

https://scholar.google.ro/citations?view_op=search_authors&mauthors=hollnagel+erik&hl=ro&oi=ao

⁴² https://www.researchgate.net/profile/Erik_Hollnagel/scores

⁴³ https://fr.wikipedia.org/wiki/James_Reason

⁴⁴ https://www.researchgate.net/profile/Charles_Perrow/scores

- Directiva europeană 89/391/CEE, transpusă în România prin Legea SSM 319/2006 completată cu Normele Metodologice de aplicare aprobate prin HG 1425/2006 (actualizată) etc.

Pe lângă lucrările de evaluare a culturii de securitate, în demersul consolidării unei cercetări teoretice pentru elaborarea unui chestionar a fost utilă identificarea unor scheme conceptuale ce facilitează înțelegerea proceselor.

Schemele logice contribuie la înțelegerea și urmărirea efectelor privind siguranță, așa cum este și cea din Fig. 3.7 realizată de (Edwards ș.a., 2013), ce implică factorii de cultură de SSM.

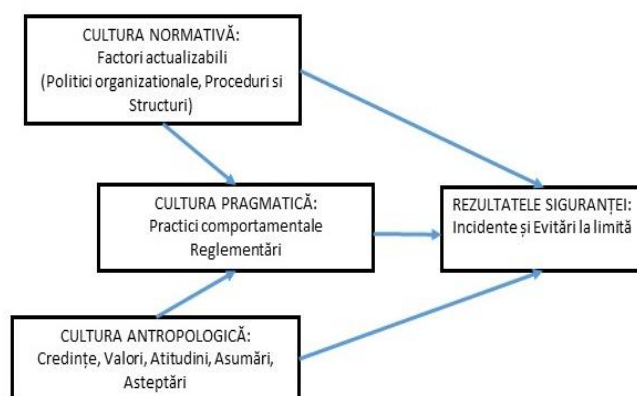


Fig. 3.7 – Structura factorilor de cultură de SSM după (Edwards et al., 2013)

O altă schemă, facil de înțeles (

Fig. 3.8), conturează interferențele de cultură de SSM. Aceasta este prezentată de către (H. Blazsin & Guldenmund, 2015), care, adaptează o prezentare a lui Berger and Lucmanann a modelului de dezvoltare a culturii. Acest model este conform teoriilor de **management a cunoașterii, modelul de transformare a cunoașterii din tacit în explicit, așa cum l-a generat** (Nonaka și Takeuchi, 1995).

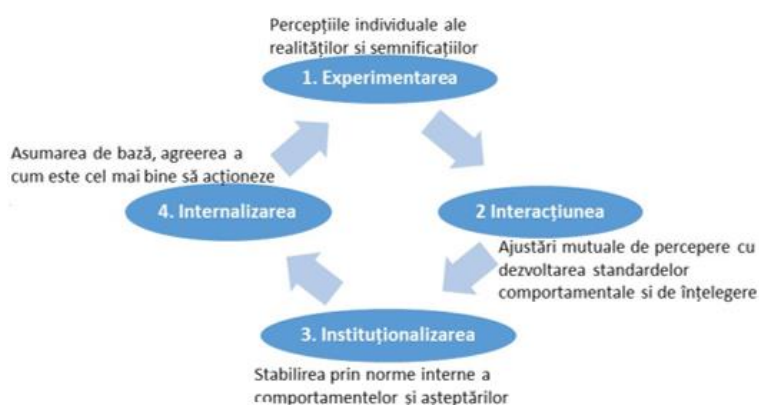


Fig. 3.8 – Model de dezvoltare a culturii SSM după (Hortense Blazsin & Guldenmund, 2015)

Ca urmare a celor prezentate, poate fi trasat un traseu etapizat (Fig. 3.9) în elaborarea diagnozei prin punerea în practică a chestionarului cu privire la investigarea nivelului culturii de securitate.

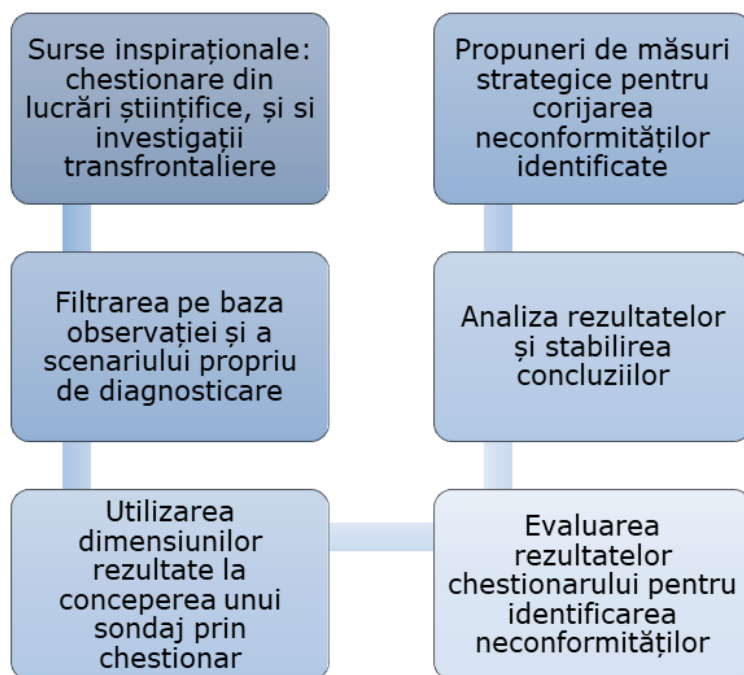


Fig. 3.9 – Pași metodologici de punere în practică a chestionarului


Alte surse inspiraționale pentru conturarea unui sondaj, pot fi structurate într-un sumar, după Tabelul 3.6 de mai sus, astfel încât, să se poată contura o imagine de ansamblu în Tabelul 3.7 a dimensiunilor de cultură de securitate ce au trebuit filtrate, adaptate și investigate, pe baza cărora să fie construit chestionarul, apt să susțină scenariul de diagnosticare a culturii de SSM.

Tabelul 3.7 – Caracteristicile chestionarelor inspiraționale utilizate

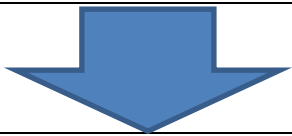
Nr. Dim.	Dimensiuni relevate în chestionare în ordinea scorului	Nr. întreb.	Scor obținut / crombach alpha (α)
12	(Boughaba ș.a., 2014a) (Anexa 5.a) Evaluarea culturii siguranței în industria petrochimică la două întreprinderi din Algeria	40	0,8115
1	<i>Practici de management al siguranței</i>	2	0,941
2	<i>Performanța de siguranță</i>	1	0,923
3	<i>Participarea la siguranță</i>	4	0,898
4	<i>Reguli și proceduri de siguranță</i>	4	0,856
5	<i>Conformitatea cu siguranța</i>	2	0,852
6	<i>Comunicare</i>	3	0,818
7	<i>Angajamentele angajaților</i>	4	0,813

8	Politica de siguranță	2	0,764
9	Instruire	5	0,764
10	Atitudinile managerilor de securitate	4	0,760
11	Comportamentul managerilor de siguranță	5	0,721
12	Implicarea angajaților	4	0,628
9	(Cox și Cheyne, 2000) (Anexa 5.b) Evaluarea culturii de siguranță în medii off-shore	42	0,694
1	Angajamentul managementului	6	0.845
2	Mediul de lucru	6	0.779
3	Comunicarea	5	0.734
4	Prioritatea siguranței	4	0.722
5	Reguli de siguranță	3	0.715
6	Implicare	3	0.705
7	Priorități personale și nevoia de siguranță	5	0.607
8	Sprijin pentru mediul înconjurător	6	0.606
9	Aprecierea personală a riscului	4	0.531
2	Chestionarul Nordico Despre Siguranța La Locul De Munca (Anexa 5.c)	50	
1	Cum este tratată siguranța de către managerii și supervizorii (conducătorii) 22 întrebări	22	
2	Cum este tratată siguranța de către angajați (28 întrebări)	28	
10	(Molenaar și Brown, 2002) (Anexa 5.d) Cultura corporatistă. Studiul firmelor cu o siguranță deosebită în construcții	54	
3	OAMENII: • Management • Specificitatea domeniului • Relatioanerea cu stakeholderii	17	
5	PROCESE: • Plan de securitate • Evaluare și schimbare/actualizare • Instruire și educare • Stimulente • Constrângeri	28	
2	VALORI: • Valori de siguranță • Singuranța bazată pe comportament	9	
90	Alți indicatori alternativi regăsiți în bibliografia amintită și neprezentată în detaliu (Anexa 5.e)	90	
<p>Lucrarea lui (Reilly ș.a., 1991) identifică 54 de indicatori ai adaptării om – organizatie, din care am marcat pe cei relevanți și semnificativi pentru aplicare în contextul SSM din Romania și consolidarea chestionarului:</p>			

1. <i>Flexibilitate</i>	20. <i>Respectarea denficiat de reptului persoanei</i>	39. <i>Nivel scăzut de conflict</i>
2. <i>Adaptabilitate</i>	21. <i>Toleranță</i>	40. <i>Confruntarea directă cu conflictul</i>
3. <i>Stabilitate</i>	22. <i>Dorința de cunoaștere</i>	41. <i>Dezvoltarea prietenilor la locul de muncă</i>
4. <i>Predictibilitate</i>	23. <i>Precauție</i>	42. <i>Adaptabilitate</i>
5. <i>Inovatoare</i>	24. <i>Calmitate</i>	43. <i>Lucrul în echipă</i>
6. <i>Rapiditatea de a profita de oportunități</i>	25. <i>Empatia</i>	44. <i>Entuziasm de lucru</i>
7. <i>Dorința de a experimenta</i>	26. <i>Agresivitate</i>	45. <i>Lucrul îndelungat</i>
8. <i>Asumarea riscului</i>	27. <i>Tranșant</i>	46. <i>Nu este constrâns de multe reguli</i>
9. <i>Atenția</i>	28. <i>Orientarea spre acțiune</i>	47. <i>Un accent pe calitate</i>
10. <i>Autonomia</i>	29. <i>Luarea inițiativei</i>	48. <i>Distinctiv - diferit de ceilalți</i>
11. <i>Orientare spre reguli</i>	30. <i>Reflexivitatea</i>	49. <i>Cu bună reputație</i>
12. <i>Fiind analitică</i>	31. <i>Orientare la realizare</i>	50. <i>Responsabilitate socială</i>
13. <i>Atenție la detalii</i>	32. <i>Exigența</i>	51. <i>Orientare spre rezultate</i>
14. <i>Exactitate</i>	33. <i>Asumarea responsabilității individuale</i>	52. <i>Clarviziune</i>
15. <i>Orientarea spre echipă</i>	34. <i>Dornic de performanță</i>	53. <i>Competitiv</i>
16. <i>Schimbul liber de informații</i>	35. <i>Oportunități pentru creșterea profesională</i>	54. <i>Organizat</i>
17. <i>Sublinierea unei culturi unice în întreaga organizație</i>	36. <i>Salarizare înaltă pentru performanță bună</i>	
18. <i>Orientarea</i>	37. <i>Securitatea ocupării forței de muncă</i>	
19. <i>Corectitudinea</i>	38. <i>Oferă laudă pentru o performanță bună</i>	



11 dime nsiun i	PROPUNERE PROVIZORIE DE CHESTIONAR PRIMA FILTRARE (Anexa 5 și Fig. 3.10)	157 întrebări
1	<i>Evaluarea de Riscuri ocupaționale</i>	5
2	<i>Bune practici</i>	10
3	<i>Strategii SSM, inclusiv instruire</i>	36
4	<i>Organizare de SSM</i>	9
5	<i>Resurse alocate pentru SSM</i>	5
6	<i>Legislație implementare răspunderi/sanctiuni</i>	14
7	<i>Instruire profesională - educație/calificare</i>	10
8	<i>Factori socio-profesionali (organizaționali)</i>	24
9	<i>Factori psiho-sociali (externi organizației)</i>	14
10	<i>Angajament și implicarea conducerii în SSM</i>	9
11	<i>Comunicare și consultare participativă</i>	21

		
3 dimensiuni	CHESTIONAR FINAL	67 întrebări
0	Descriere profil respondent	5
1	Juridic	Păstrează amprenta celor 11 dimensiuni provizorii din prima filtrare
2	Managerial-Organizațional	
3	Percepții psiho-socio profesionale	33

Pentru crearea unui chestionar este necesară o editare brută și apoi filtrarea, rafinarea coerentă, conform scopurilor și rolului acestui chestionar în perspectiva utilizării la diagnosticarea culturii de securitate.

La o primă editare, pentru cei 11 indicatori propuși inițial, conf. Anexa 5 și Fig. 3.10, s-au conturat nu mai puțin de 157 de întrebări posibile.

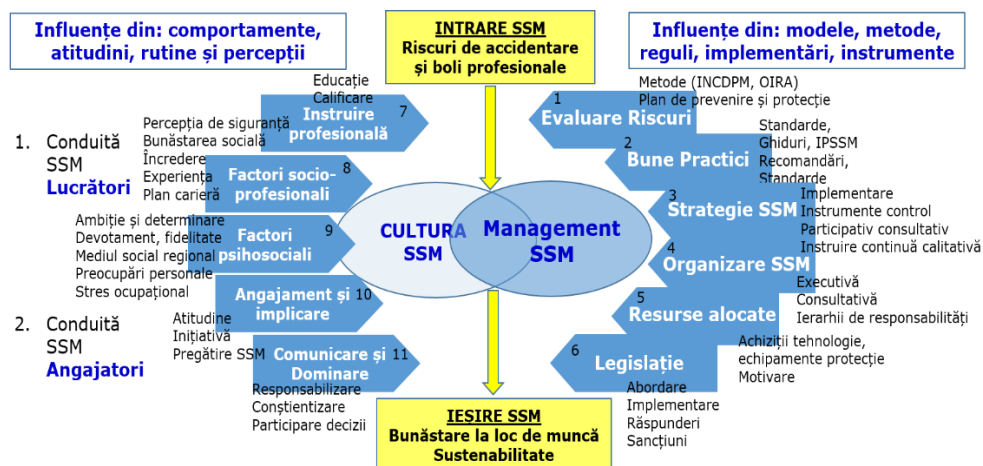


Fig. 3.10 – Influențe ale Culturii SSM în cadrul Managementului SSM – primele 11 dimensiuni provizorii ce au stat la baza construirii chestionarului

După simplificare, rafinare contra redundanței, a tuturor acestor întrebări și după plasarea lor într-o logică de interviu, am ajuns la un număr de 67 de întrebări, din care 5 sunt de definire a profilului respondenților și 62 sunt întrebări de evaluare a culturii de SSM conform celor prezentate în Fig. 3.11.

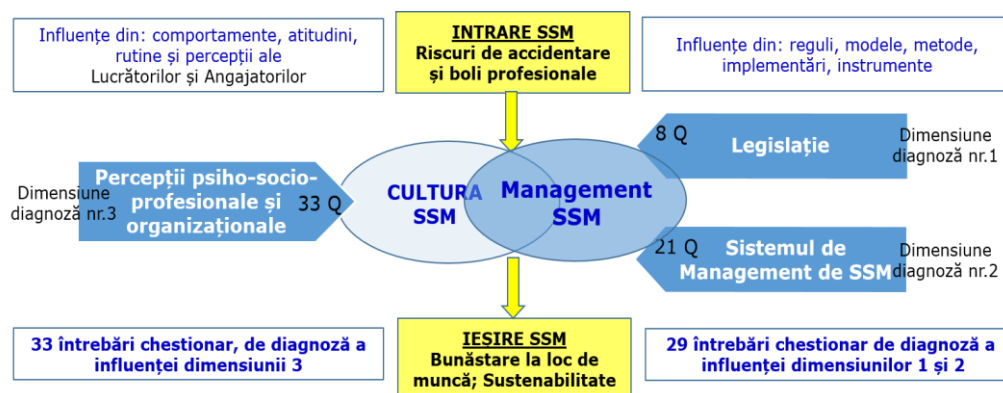


Fig. 3.11 – Influențe ale Culturii de SSM și Management pe dimensiuni și întrebări din chestionar

3.3. Conceperea chestionarului pentru cercetarea culturii sănătății și securității în muncă

Abordarea culturii de securitate nu se focusează pe o anumită ramură economică, sau pe un grup țintă, ci are în perspectivă dezavuarea nivelului de cultură de SSM în România. Aflarea acestui nivel are menirea de a ne conștientiza despre necesitatea îmbunătățirii acestui aspect prin măsuri de natură legislativă, de implementare organizațională, cu monitorizare și în paralel adaptare continuă la schimbări și necesități.

Scopul tezei nu este de a inventa o metodă nouă de evaluare a culturii de securitate, ci de a crea un scenariu de diagnoză ce cuprinde planuri diferite și de influență a culturii de securitate, adaptate realităților din România.

Valorile percepțiilor ce vor rezulta din răspunsurile la întrebări au menirea de a reliefa atât evaluările (feedback-ul) celorlalți participanți la procesul de muncă, cât și autoevaluarea comportamentului propriu, indiferent de nivelul ierarhic sau de responsabilitate SSM al respondentului.

Practic, prin intermediul chestionarului se obține conversia percepțiilor din cele trei dimensiuni ce afectează cultura de SSM:

- reguli (juridice),
- sistem (management),
- personal (colegi, manageri, sine)

în valori certe din care se obține un rezultat general elocvent al percepțiilor, ce definește nivelului de cultură SSM și implicit de prevenție SSM.

Este necesar să fie avută în vedere legătura dintre aceste dimensiuni, deoarece s-a demonstrat că o cultură solidă de SSM pe toate palierele, influențează în mod direct numărul de accidente de muncă și boli profesionale, conform (F. W. Guldenmund, 2000a), acesta chiar definind cultura de SSM ca fiind "acele aspecte ale culturii organizaționale care vor avea impact asupra atitudinilor și comportamentelor legate de creșterea sau scăderea riscului", **postulând legătura directă de cauzalitate dintre creșterea riscurilor datorită unei slabe culturi de SSM.**

3.3.1. Definirea criteriilor de interes, aplicate informațiilor bibliografice, filtrate de starea reală observată, existentă la nivel național

Pentru edificarea chestionarului de diagnoză a culturii de securitate am folosit următoarele tipuri de surse și filtre de calibrare și orientare către elementele de investigat:

- **Cercetările științifice** actuale ale autorilor enumerați anterior, lucrări științifice atât din spectrul evaluării culturii de securitate sau organizaționale cât și apropiate acestor concepte;
- **Constructe și modele de evaluare elaborate de structuri de cercetare dezvoltare și statistică** (sondaje Nordice, ESENER, Eurostat, etc), pentru a avea o imagine de ansamblu a problematicilor descoperite;
- **Procesul de filtrare a informațiilor** este unul **adaptiv la emergențele** din România, identificând în Tabelul 3.8 criterii de interes ce trebuie cercetate.

Tabelul 3.8 – Criterii neconforme observate direct

Criterii de interes	Cauzalitate observată direct
Juridic	Necunoașterea responsabilităților juridice și necomunicarea, ori bagatelizarea lor la angajare face imposibilă discuția ulterioară. Implicațiile răspunderilor juridice disciplinare, civile sau penale sunt necunoscute și foarte rar utilizate în interes propriu, atât de angajat cât și de angajator. Sancțiunile nu se folosesc tranșant și uniform – exclus toleranță zero la SSM - ci lasă deschisă calea negocierii sau analizei comisiei de disciplină.
Sustenabilitate	Cultura de SSM (la nivelul lucrătorilor / angajatorului) - baza de prevenție din cadrul managementului SSM - are implicații profunde în producerea evenimentelor de SSM, cu repercusiuni financiare la toate nivelurile (individual, organizațional, societate)
Lacune management	Un management informat (comunicare, instruire) și implicat (asumat) poate proiecta conștient strategii, implementează, urmărește și motivează feedback pentru a actualiza și îmbunătăți strategiile cu instrumente adecvate.
Deficiențe educație	Lipsa conștientizării conduce la o cultură de SSM scăzută. Instrumentele de conștientizare țin de educația anterioară angajării, de instruirea de SSM, climatul de securitate organizațional-procedural-comportamental dezvoltat de instructori SSM calificați continuu.
Necunoaștere și neimplicare juridică - conformare sterilă	Țările cu eficacitate ridicată în domeniul SSM (număr scăzut de evenimente fatale) folosesc aceeași legislație transpusă din Directiva Europeană 89/391/CEE, dar neimplicarea proactivă nemijlocită și memorabilă a instituțiilor de control și a celor legislative ale statului român în acțiuni specifice de conștientizare și comunicare pe teme de SSM, conducând la o reciprocă conformare strict birocratică, cu o implicare ștearsă neproactivă.

Viziune psiho-socială - contrabalansarea factorilor extra organizaționali	Percepțiile lucrătorilor cu privire la SSM pot fi îmbunătățite de manageri doar în măsura în care aceștia cunosc nivelul evaluat al culturii de SSM. Chestionarul poate deveni un instrument viabil, dacă are la bază și influențele factorilor externi (sociali, regionali). Cunoscând diagnoza cauzelor generatoare, se pot modela adaptat și continuu comportamentele sigure, prin , contrabalansarea măsurilor de influențare a factori externi în scopul modelării celor interni - organizaționali
--	---

De real interes în procesul de cercetare este cunoașterea factorilor de influență a culturii de securitate. Conform Tabelul 3.9, sunt enumerate **reperle exploatare la construirea întrebărilor din chestionar**. În funcție de notele mici obținute la răspunsuri, vom avea o imagine a zonelor de influență negativă, având la îndemână și factorii perturbatori deja enumerați. Aflarea ariei de influență conferă posibilitatea unei **tratări punctuale și ponderate a efectelor** prin instrumentele manageriale disponibile sau nou create/adaptate.

Tabelul 3.9 –Factori pe dimensiuni de influență, ce apar la întrebările din chestionar

Dimensiuni și factori de influență, în dezvoltarea culturii de SSM	
1. Cunoștințe juridice de SSM	
1	<i>Conștientizare, responsabilizare</i>
2	<i>Interes, discernământ responsabilități</i>
3	<i>Cunoaștere proceduri legale la angajare</i>
3	<i>Responsabilitate și conștientizare consecințe juridice generale</i>
4	<i>Cunoaștere sarcini și sancțiuni de coerciție</i>
5	<i>Dezinformare – cutume generale</i>
6	<i>Conformism steril prin birocrăție în detrimentul prevenției reale</i>
7	<i>Încredere și conformare</i>
2. Management SSM	
8	<i>Adecvare - Inovare</i>
9	<i>Compromis - Precauție</i>
10	<i>Viziune Organizare</i>
11	<i>Strategie, Implicare management</i>
12	<i>Misiune și asumare conștientă de responsabilități</i>
13	<i>Perspectivă și obiective</i>
14	<i>Plafonare, rutină</i>
15	<i>Trunchiere, fragmentarea cunoașterii</i>
16	<i>Dezinteres decizional</i>
17	<i>Etapizare fără viziune de ansamblu</i>
18	<i>Implementare continuă</i>
19	<i>Inițiativă, reputație, eficiență</i>
20	<i>Suficiență, automulțumire</i>
21	<i>Preocupare de competitivitate</i>
22	<i>Receptivitate, bunăvoință, adaptabilitate</i>
23	<i>Detaliere, analiză</i>
24	<i>Investiții, stabilitate, predictibilitate</i>
25	<i>Ponderare, actualizare</i>
26	<i>Supraveghere, implementare și monitorizare</i>

3. Factori psiho – socio profesionali și percepții organizaționale	
27	<i>Legături umane pentru lucrul în echipă</i>
28	<i>Intoleranța, tranșant</i>
29	<i>Siguranța și asumarea de risc</i>
30	<i>Orientare pentru lucrul în echipă</i>
31	<i>Superficialitate, lipsă de viziune</i>
32	<i>Motivare, premiere, recunoaștere calități</i>
33	<i>Desconsiderarea, depreciere</i>
34	<i>Precocitate, intuiție</i>
35	<i>Dezinformare, cutume</i>
36	<i>Ignoranța, dezinteres</i>
37	<i>Neprioritizare</i>
38	<i>Comunicare</i>
39	<i>Rigoare, Adeziune</i>
40	<i>Atenția pentru satisfacerea dorinței de cunoaștere</i>
41	<i>Exigență, meticulozitate</i>
42	<i>Încredere în performanță</i>
43	<i>Precauție și predictibilitate</i>
44	<i>Recunoașterea</i>
45	<i>Stimulare</i>
46	<i>Intuire oportunitate în carieră</i>
47	<i>Lipsă perseverență și interes</i>
48	<i>Experiența</i>
49	<i>Participare și cunoaștere procese</i>
50	<i>Fără compromis, orientat spre rezultate</i>
51	<i>Stabilitate, orientare spre reguli</i>
52	<i>Constantă cu exemplu de urmat</i>
53	<i>Exemplul de intoleranță</i>
54	<i>Inconsecvență în autoevaluare de SSM</i>
55	<i>Diseminarea perfecționării procedurale</i>
56	<i>Profesionalizarea instructorilor și calitatea instruirilor de SSM</i>
57	<i>Atractivitate, diversitate, pedagogie, andragogie</i>
58	<i>Facilitare</i>
59	<i>Implicare</i>

După procesul de filtrare, este necesară o restrângere și grupare a dimensiunilor de investigat, ce viza timpul alocat de respondenți pentru completarea chestionarului.

A urmat o **testare prealabilă cognitivă**, ce a vizat specialiști și non-specialiști (similari cu posibii respondenți), în scopul adaptării chestionarului la capacitățile de înțelegere a respondenților, conform Tabelul 3.10.

Testarea și reglarea pe respondenții cheie înainte de distribuire, tatonează și verifică înțelegerea și consistența întrebărilor, atât pentru veridicitatea rezultatelor cât și pentru menținerea atenției și interesului respondentului.

Tabelul 3.10 – Contribuții la rafinarea chestionarului (aspecte procedurale)

Contribuabili la rafinarea chestionarului	Contribuții	Recomandări	Ajustări aplicate
1. Comisia de îndrumare și participanții la prezentarea raportului cu privire la evoluția cercetării	Indicații validări și recomandări științifice de valoare în legătură cu practicile uzuale și metodele cele mai versatile	Precizie, testare prealabilă, evaluare, dar și la prezentare, scară, timp etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Rescrierea unor întrebări • Transformarea punctuală a răspunsurilor standard în răspunsuri alternative sugestive
2. Specialiști de SSM	Aprecieri, validări și observații relevante cu trimitere în practică și emergențele actuale	Interpretarea întrebărilor și la structura lor neutră pentru a evita direcționarea subliminală, astfel încât să se obțină răspunsuri cât mai sincere	<ul style="list-style-type: none"> • Înlăturarea întrebărilor ambigue • Explicarea scopului chestionarului pentru a obține răspunsuri sincere nu de concurs de punctaj.
3. Colaboratorii neavizați	Prin testarea aleatorie a înțelegerii întrebărilor și menținerii interesului	Lărgirea spectrului respondenților, înțelegerea fiind relevantă pentru parcurgerea facilă și cu succes a chestionarului	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea eleganței explicațiilor, cu rezerva anonimatului și a primirii rezultatului general al sondajului.

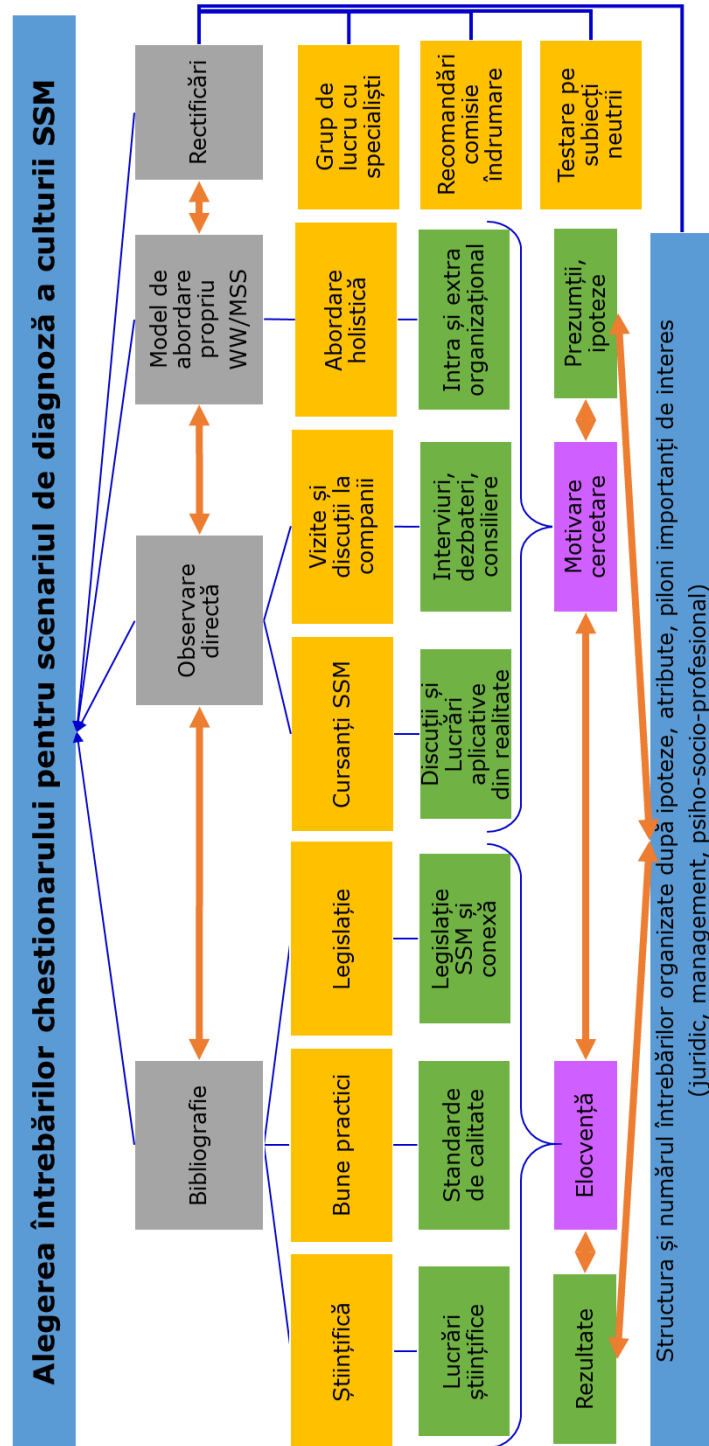


Fig. 3.12 – Procesul teoretic de alegere a întrebărilor din chestionar

Prin crearea scenariului de diagnosticare, se urmărește **reliefarea nefuncționalităților, prin metoda sondajului, utilizând ca instrument chestionarul**. Ca urmare a acestui demers, pot fi fundamentate coerent deciziile de ameliorare și perfecționare a sistemului de management de SSM, în conformitate cu **realitățile emergente și precare descoperite prin utilizarea chestionarului**.

Cele mai slabe rezultate identificate, creează baza de plecare în conceperea perspectivelor strategice de îmbunătățire a culturii de SSM.

Cele mai bune rezultate constituie baza perspectivelor strategice ce au ca scop exploatarea și menținerea nivelului acestora. În sprijinul acestei afirmații vin discuțiile lui E. Hollnagel⁴⁵ și S. Dekker⁴⁶ la workshop-ul din februarie 2020 „Forge Work⁴⁷” desfășurat la Brisbane Australia, din care se poate reține sintagma de a cerceta “ce merge bine”, iar “**lucrătorii nu sunt problema, ei sunt soluția**”.

După obținerea rezultatelor chestionarului, se vor analiza dimensiunile principale de influență în scopul stabilirii și calibrării eficiente a măsurilor strategice.

3.3.2. Strategia de distribuție și colectare a răspunsurilor chestionarului

Chestionarul on-line are avantajul obținerii facile a unui volum mare de respondenți, rapiditate în finalizare, dar are și următoarele dezavantaje, ce este posibil să se materializeze prin:

- superficialitatea tratării întrebărilor,
- incoerență în răspunsuri,
- lipsă de sinceritate,
- inerție psihologică – cantonarea de a răspunde cel mai bine și nu sincer,

Aceste dezavantaje se contracarează conform Anexa 3, prin:

- un mesaj introductiv și explicativ,
- intercalarea unor întrebări similare diferit formulate, ca fiind chei de veridicitate a coerenței respondentului în afirmații,
- criteriile exemplificative de editare, proprii platformei de sondaj.

Este de remarcat că subiecții chestionați aduc un plus de calitate chestionarului, aceștia, fiind:

- foști cursanți SSM – din tot spectrul economic,
- studenți,
- cadre didactice.
- cunoscuții, colegii și cei interesați ai acestora

Prin întrebări cu specific demografic, a fost de interes obținerea profilului cu semnificație de SSM ale respondenților, conform Tabelul 3.11.

Tabelul 3.11 – Relevanța profilului respondenților

Nr. întrebare	Profil respondenți	Relevanță
1	Vechime în muncă	Vechimea conferă sau nu creșterea culturii SSM
2	Studii	Studiile contribuie la cultura de SSM

⁴⁵ https://www.youtube.com/watch?v=k3edoK59kKM&ab_channel=ForgeWorks

⁴⁶ https://www.youtube.com/watch?v=DsOIGv_GxDk&t=145s&ab_channel=ForgeWorks

⁴⁷ <https://www.youtube.com/channel/UCd30DAuuKINHpYyPOH9vmmg>

3	Atribuții de conducere	Managementul cunoaște particularitățile de SSM
4	Atribuții de SSM	Lipsa specializării SSM influențează cultura SSM
5	Mărime întreprindere	Legal, organizarea de SSM se face în funcție de numărul angajaților din întreprindere, fiind de interes nivelul de cultură SSM dat de mărimea companiei

Aceste atribute de profil ale respondenților sunt necesare pentru verificarea ipotezelor pornite de la profilele **furnizorilor de indicatori**, conform Fig. 3.13:

- generator de proces – manageri de top și medii
- responsabil de implementare - lideri echipe/responsabili de SSM
- operator în proces și emitent de sesizări - lucrătorii și contractorii

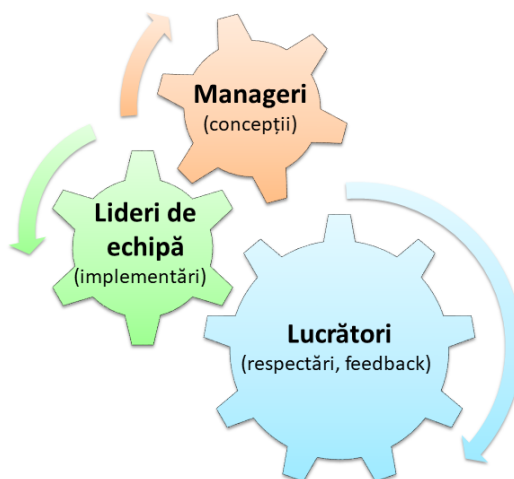


Fig. 3.13 – Furnizorii de indicatori din cadrul ciclul ierarhic SSM

Indicatorii receptați de la furnizori, în funcție de punctajele obținute, definesc pilonii importanți de neconformități ce trebuie îmbunătățiți, pentru dezvoltarea culturii de SSM.

În această dinamică de implementare și feedback (Fig. 3.14) este evidentă ipoteza avansată la începutul tezei, prin care **lucrătorii sunt soluția și nu problema**.

Având imaginea acestei abordări, se poate înțelege că lucrătorii emit sau propun soluții de SSM, managerii având sarcina de a le contura cadrul strategic de implementare în mod holistic, în convergență cu celelalte elemente de management ce țin de productivitate, rentabilitate financiară, calitate, sustenabilitate, mediu și de satisfacție a clienților.

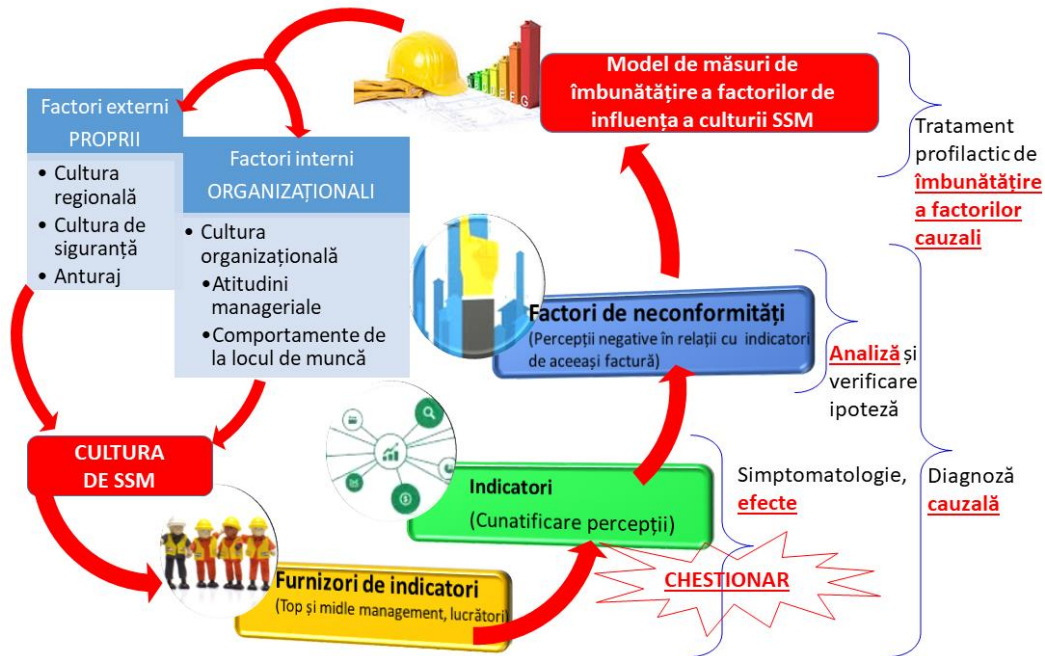


Fig. 3.14 - Panoramarol activ chestionar

Distribuția chestionarului a recurs la tehnica **snowball (bulgăre de zăpadă)** prin care numărul respondenților a crescut exponențial.

Tabelul 3.12 – Strategie distribuție chestionar

Canale distribuție	Sursă contacte	Strategii aplicate
<ul style="list-style-type: none"> E-mail Social media Direct din cadrul platformei de sondare 	<ul style="list-style-type: none"> Contacte doctorand din resursele absolvenților cursurilor de SSM susținute de doctorand Contacte ale îndrumătorului, cu preponderența din mediul universitar Contacte ale contactilor inițiali, încurajați să redistribuie Reclamă Facebook de completare a chestionarului 	<p>Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizarea de link de acces – ușor de redistribuit și accesat. Acces facil pe platforma de sondare Invitație elegantă, explicativă, atractivă și cu termeni clari de timp și beneficii <p>Moral/etic:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cunoaștere distribuitori Încredere și apreciere în distribuitorii inițiali Solicitare de redistribuire și multiplicare a respondenților prin efectul snowball – bulgăre de zăpadă Comunicare de mesaje licite și de ținută academică la care doresc să participe

Punctual, chestionarul va fi distribuit prin intermediul unui link prin e-mail la toți participanții la cursurile de SSM desfășurate de doctorand. În baza de date de contact acesta deține **600 de adrese de e-mail valide**. Aceste adrese sunt deținute cu permisiunea de confidențialitate semnată anterior de respondenți pentru corespondență în domeniul chestionării despre SSM. La aceștia se vor adăuga și colateralii lor sau alți interesați de pe social media unde doctorandul are cont profesional și grup de SSM.

Similar, îndrumătorul distribuie mesajul cu link-ul de acces la chestionar către contacte private, cărora li se solicită redistribuirea.

Corpul mesajului e-mail va conține câteva rânduri ce au ca scop stimularea completării și va avea ca subiect anunțarea că respectivul chestionar va constitui baza cercetării nivelului de cultură de SSM ce conduce implicit la o mai mare siguranță în muncă printr-un instrument de evaluare subtil cu care se pot obișnui chiar de acum. Mai este precizat că rezultatele obținute și instrumentul creat în vederea măsurării, analizei și propunerilor de măsuri automate pe paliere de risc descoperite, vor fi cuprinse în teza de doctorat.

Accesul la studiul tezei îl vor primi gratuit toți cei care vor completa chestionarul, va fi încurajată redistribuirea chestionarului și altor persoane din anturajul profesional.

3.3.3. Planul teoretic de măsură a percepțiilor

După procesele metodologice de obținere a reperelor de diagnosticare de interes este necesară evaluarea percepțiilor celor intervievați, iar pentru această măsurare și evaluarea culturii de SSM prin chestionare, am optat pentru o evaluare pe o scară de rating de tip Likert⁴⁸.

Scala de rating Likert (numite după creatorul lor, sociologul american Rensis Likert) este populară, fiind una dintre cele mai fiabile metode de a **măsura opiniile, percepțiile și comportamentele**⁴⁹, exact ingredientele de bază din creuzetul culturii de securitate cercetate în teză.

Scala Likert a fost utilizată și la chestionarul Nordico cu cincizeci de întrebări, scara valorică a acestuia fiind tot de patru niveluri de notare, ce a fost utilizat cu preponderență în chestionar

Cuantificarea rezultatelor va fi automatizată calculată de platforma de sondare SurveyMonkey⁵⁰,

Link-ul primit prin mesajul e-mail sau social media îi va conduce pe respondenți pe platforma web de sondare a opiniilor/percepțiilor, ce se ocupă de monitorizarea, gestionarea și cuantificarea răspunsurilor primite la întrebările ce vor fi afișate automat cu cele patru răspunsuri opționale notate diferit, cu cel mai mare punctaj pentru răspunsul de cea mai bună calitate, care descrește către 0 la cea mai slabă calitate a răspunsului.

Strategia și viziunea diagnozei prin sondare este să cuantifice în cifre percepțiile respondenților. Cifrele rezultate depind de calitatea răspunsurilor și de subiectivismul respondenților.

Nivelurile de notare sunt stabilite în conformitate cu:

- prevederile legale;
- bune practici;

⁴⁸ <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>

⁴⁹ https://www.surveymonkey.com/mp/likert-scale/?utm_medium=blog&utm_campaign=content_blog_basic_statistics_we_do_math_for_you

⁵⁰ Surveymonkey.com

- standarde de calitate;
- sursele bibliografice descrise anterior.

Pentru facilitarea înțelegerii situației, în scopul obținerii unei diagnoze cât mai fidele, în mesajul de introducere al chestionarului și în mesajul e-mail se vor descrie următoarele:

- notarea trebuie să **reflecte realitatea** și oricât de subiectiv ar fi răspunsul, sinceritatea alegerii răspunsului, este mai importantă decât eventualul scor mic obținut;
- scopul completării chestionarului nu este de a triumfa în câștigător cu cel mai mare punctaj, ci importată este satisfacția îndeplinirii misiunii de a contribui la o cât mai reală imagine a culturii de securitate;

Subiectivismul îi implică deopotrivă și pe cel care crează nivelele de notare cât și pe cel care răspunde și primește nota.

Deoarece toate sondajele prin chestionar au această relativitate și marjă de eroare statistică, nu s-a încercat stabilirea doar a unor întrebări cheie ce duc implicit la răspunsuri intuite slab punctate, ci s-a dorit crearea unei palete cât mai vaste de întrebări chiar de tipul "control", de "identificare" sau "confirmare".

Este posibil să existe întrebări care nu relevă exact ipotezele de start, pentru aceasta trebuind a fi analizate punctual fiecare set de răspunsuri la fiecare întrebare și eventual ajustat corespunzător, cu coeficienți de corecție rezultate inițiale. Similar, platforma de sondare, la calcularea scorurilor automat ia în calcul marje de ajustare a extremelor și deviații de dispersare a tipurilor de răspunsuri.

Mărima variabilității unui set de date colectate pe platforma de sondaj este verificabilă prin „**deviația standard**”. Aceasta reprezintă „distanța euclidiană” σ , între valorile mediilor aritmetice ale șirurilor de valori față de un mijloc μ pe o curbă normală Gauss, conform imaginii din Fig. 3.15.

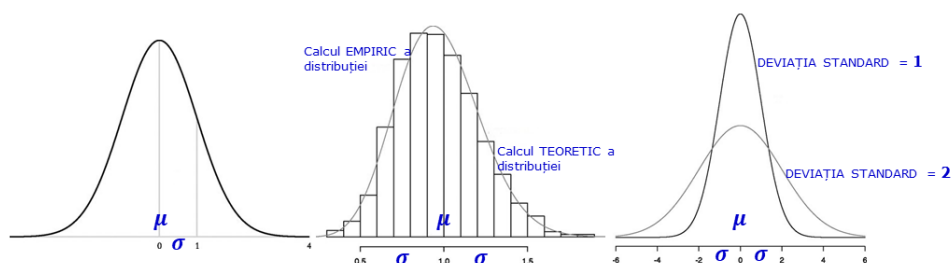


Fig. 3.15 – Curba normală de distribuție Gauss cu deviația standard față de mediana μ (Curran-Everett, 2008)

Din figura de mai sus se poate distinge că mediile aritmetice sunt reprezentate în figura centrală prin bare ale seriilor de date, iar μ este la mijlocul (mediana – „mean” așa cum se regăsește termenul în platforma SurveyMonkey) dintre aceste serii, iar σ reprezintă valoarea distanței față de mediana μ .

În figura din dreapta se observă Deviația Standard (DS) și ce reprezintă ca rată de dispersie a răspunsurilor (curba Gauss pt. DS.1 și pentru DS.2).

Formula deviației standard (Todd, 2007) este:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Această formulă a deviației standard se poate utiliza și în cadrul programului Excel din cadrul suitei Microsoft Office, funcția corespunzătoare fiind STDEVP. Deviația standard este facil de calculat prin funcții automate în Excel, sau gata integrată în platforma de sondaj SurveyMonkey, altfel, calculul implică mai mulți pași și e destul de greoaie. Această variabilă este un criteriu descriptiv valoros, contribuind la interpretarea statistică, prin avertizare asupra dispersării prea mari a opiniilor ce poate chiar invalida chestionarul.

Interpreta rezultatele chestionarului se va efectua astfel:

- dacă există valori mari ale deviației standard înseamnă că avem variații/dispersii mari de opinii și atunci înseamnă că rezultatul este neconcludent;
- dacă există valori mici ale deviației standard înseamnă că dispersia opiniilor este mică, mai omogenă și totodată rezultatul este unul concludent.

Fiecare răspuns propus este notat pe o **scară valorică de la 0 la 4** iar însumarea răspunsurilor va constitui scorul total al chestionarului care va fi afișat respondentului, pentru a avea și el satisfacția îndeplinirii unui proiect.

Scara valorică de notare este 0, 1, 2, 4, în care:

- răspunsul cu nota 4 este de cea mai bună calitate,
- răspunsul cu nota 0 este de cea mai slabă calitate;

Ca urmare, la un calificativ mare, putem afirma că avem o cultură de SSM consolidată ce poate contribui direct și decisiv la implementarea adecvată și dezvoltarea pe baze solide a politicilor de SSM.

Calificativele reduse duc automat la propuneri de măsuri strategice ce au menirea să îmbunătățească cultura de SSM și implicit managementul SSM.

Având aceste două premise, măsurile ce se vor lua sunt gradual, conform Tabelul 3.13, cu scopuri diferite, în funcție de calificativ.

Tabelul 3.13 – Strategia măsurilor de îmbunătățire în funcție de nivelul calificativelor culturii de SSM

Nivel calificativ	Promptitudinea măsurii în timp	Scopul măsurii	Acțiuni în îndeplinirea măsurii
calificativ mic	măsură imediată	eliminarea efectelor	intervenție strategică promptă având în vedere schimbarea cauzalității
calificativ mediu	măsură programată	diminuarea efectelor	îmbunătățirea cauzalității
calificativ mare	măsuri constante în timp	menținerea efectelor	conservarea cauzalității la un indice pozitiv

Chestionarul, deși nu este unul de tip audit, are ca scop final tot o diagnosticare, în acest caz, a nivelului de cultură SSM. Datorită acestei similarități, și notorietății notării la auditarea standardelor de calitate se va folosi punctajul standard, fără coeficienți de ponderare sau notări funcție de importanța indicatorului.

În schimb se va menține, încadrarea nivelului de securitate de la auditare pentru diagnosticarea nivelului culturii SSM. Aceste niveluri sunt:

- 91 - 100 %:Excelent - E;**
- 81 - 90 %:Foarte bun - FB;**
- 71 - 80 %:Bun - B;**
- 61 - 70 %:Mediu - Me;**

51 - 60 %: Mic - Mi;
sub 50 %: Nesatisfăcător - N.

3.4. Concluzii

Pentru realizarea unei cercetări de actualitate, este necesară o abordare holistică a tuturor datelor și informațiilor, plecând de la: factorii de influență percepțiile analizate, comportamentele, intra și extra ocupaționale, observate în mod direct sau selectate și extrase din literatura științifică.

Percepțiile notate în chestionar provin de la furnizorii de indicatori, pentru care se impune un studiu demografic prin intermediul unui sector aparte a chestionarului. Opiniile acestora trebuie să permită accesul larg, către zone de autoevaluare și trebuie rafinate prin intermediul unui grup diversificat de specialiști apoi testat și recalibrat cu nespecialiști.

În abordarea cercetării de management al SSM și găsirea unor pârgii strategice de îmbunătățire a culturii de SSM este utilă și necesară abordarea lucrărilor științifice din sfera psihologiei ocupaționale, domeniu ce are în aria de preocupări și cercetări privind cultura de securitate.

Premisele de la care s-a pornit în cercetare și care trebuie incluse în chestionar pleacă de la **trei ipoteze empirice**:

- Există o precaritate a culturii de SSM;
- **Evaluare incompletă a riscurilor** prin neabordarea culturii de securitate și neexplorarea percepțiilor lucrătorilor cu privire la dimensiunile psiho-socio-profesionale, conduce la eliminarea unei felii filtru din fața riscurilor, conform modelului „cașcavalului elvețian” a lui (Reason, 1998);
- Ratificarea percepțiilor lucrătorilor din **zona culturii extra organizaționale contribuie la o evaluare unitară și completă a riscurilor**, precum și la ponderarea măsurilor organizaționale.

Toate aceste premise sunt verigi importante în menținerea unui nivel de securitate ce conferă bunăstare lucrătorilor la locul de muncă. Prin urmărirea acestor ipoteze se va putea efectua o diagnoză unitară prin care se vor identifica noi deficiențe ale sistemului de management SSM.

Lacunele de cultură SSM identificate conduce la scoaterea în evidență a cauzelor, pentru care vom dezvolta perspectivele strategice de îmbunătățire a culturii de SSM.

Chestionarul trebuie să cuprindă referințe cu privire la numeroase criterii de percepție:

- o din zona juridică - de conștientizare,
- o managerial-organizațională (comunicare, instruire, angajament și motivare) și
- o psiho-socio-profesională (autoevaluări, interrelaționări, implicare etc.), zone de interes ce vor deveni capitole de etalare a dimensiunilor explorate cu ajutorul chestionarului.

Întrebările din chestionare, pe lângă **alegera** lor conform cercetării **bibliografice**, au o **motivație** rezultată din observările directe (Fig. 3.12). Alegerea anumitor întrebări, este motivată de **percepțiile ce au scos în evidență factorii de influență**, specifici și actuali în România, care vor contribui la:

- structurarea chestionarului,
- analiza acestuia,
- **emiterea de concluzii/diagnosticare**, prin stabilirea conexiunii cauză efect.

Notarea opțiunilor respondenților are în vedere uzanțele din cadrul literaturii de specialitate, legislație SSM, bune practici, standarde de calitate. Notarea și calculul variației statistice prin intermediul deviației standard validează valorile obținute.

Se va utiliza platforma de sondaj on-line SurveyMonkey, ce pune la dispoziție, contra cost, toate mijloacele de editare, prezentare, distribuție/colectare calcul statistic și analiză a unui chestionar de succes.

La stabilirea nivelului culturii de SSM se va utiliza scara nivelurilor de securitate, folosită la auditarea de SSM.

Privitor la abordarea de ansamblu a cercetării teoretice, se poate realiza o paralelă cu etapele de management strategic (Ivascu și Mocan, 2017), exemplificate și comparate în Tabelul 3.14, cu demersul soluționării problematicei sistemului complex Cynefin Network (Snowden, 1999).

Tabelul 3.14 – Comparație etapelor de cercetare a subiectului tezei cu managementul strategic și Cynefin Network

Management strategic		Cercetări teoretice pentru scenariul de diagnoză necesare conturării unor perspective strategice de îmbunătățire a culturii de securitate	Caracteristica de soluționare a sistemului complex , conform Cynefin Network
Etape	Procese		
Intenția strategică	Viziune Misiune Obiective	Ipoteze, Experiențe, Premise anticipate Colectare de informații din bibliografie. Concepere și distribuire chestionar conform informațiilor acumulate Colectare de percepții, atitudini și intensități	Observare
Analiză	Analiză internă Analiză externă	Măsurare și cuantificare percepții prin scoruri, note. Analize pe factori de influență și dimensiuni. Clasificare și analiză a cauzalității pentru soluționarea problemelor	Analiză
Elaborare de strategii	La nivel Macro La nivel Micro	Perspective strategice la nivel național. Propuneri de implementare la nivel organizațional:	Soluții
Implementarea strategiilor	Acțiuni Responsabilități Mod de îndeplinire	- Proceduri - Sarcini, Termene - Comunicare, Implicare - Stimulare, motivare	
Evaluare	Monitorizare Control Măsuri corective	Supraveghere implementare Cooptare pentru consultare Testare și validare Aplicații practice consolidate	

4. ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR PRIVIND INVESTIGAREA DIMENSIUNILOR CULTURII SĂNĂTĂȚII ȘI SECURITĂȚII ÎN MUNCĂ

Obiectivul operațional asociat cercetării descrise în prezentul capitolul este O4: Analiza și interpretarea scenariului definit de investigare-diagnoză a unor dimensiuni majore ale culturii de SSM (la nivel macro). Modalitatea de atingere a acestuia este succint prezentată în Fig. 4.1.

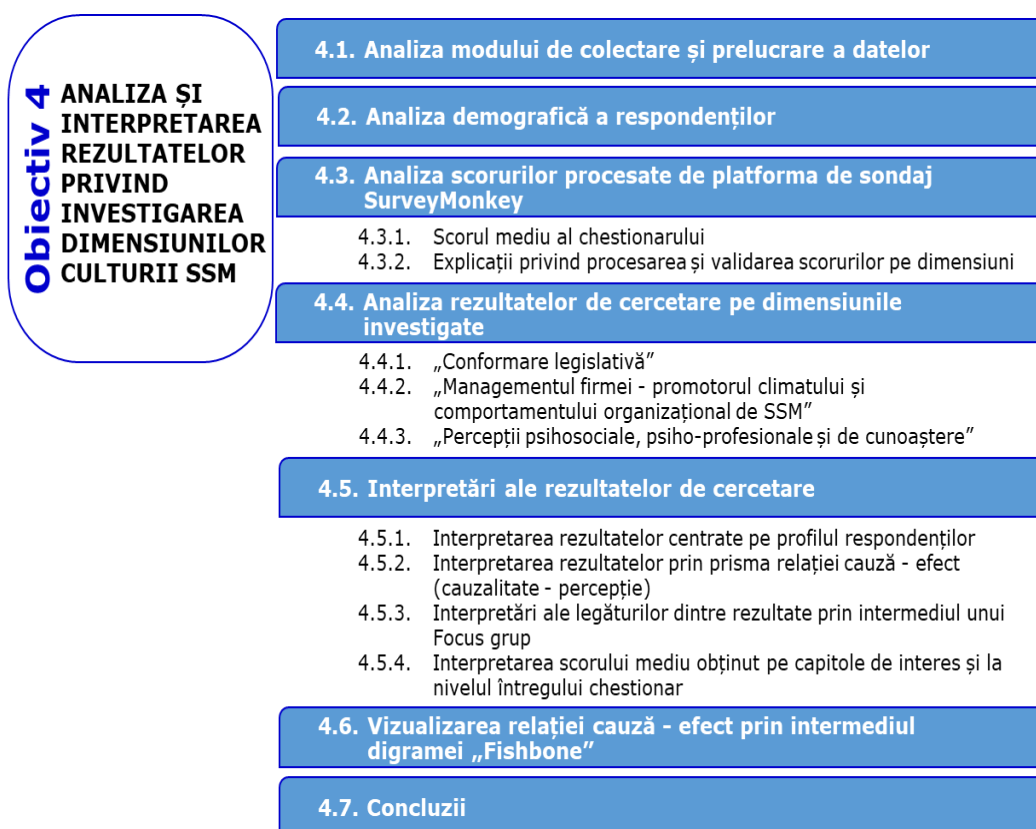


Fig. 4.1 Harta conceptuală a capitolului 4

În cadrul acestui capitol se prezintă analiza rezultatelor primare, aferente fiecărei dimensiuni a culturii de SSM ce a fost investigată prin intermediul sondajului pe bază de chestionar. Prezentarea rezultatelor va fi însoțită de interpretarea și analiza acestora în scopul elaborării unui prim set de concluzii asupra dimensiunilor stabilite pentru caracterizarea culturii de SSM.

4.1. Analiza modului de colectare și prelucrare a datelor

Prelucrare și interpretarea datelor cu ajutorul platformei on-line de sondaj SurveyMonkey a fost efectuat în următoarele etape

1. Export din platforma SurveyMonkey (baza de date cu răspunsuri și rezultatele aferente fiecărei întrebări gata prelucrate)
2. Interpretarea preliminară a răspunsurilor pe fiecare dimensiune investigată a culturii securității
3. Analiza scorurilor aferente dimensiunilor și elaborarea măsurilor de îmbunătățire a culturii securității

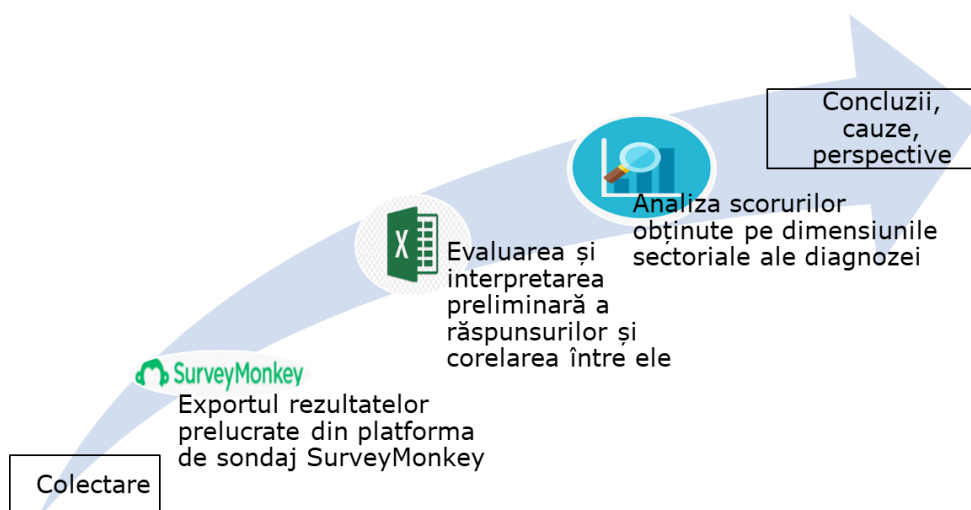


Fig. 4.2- Parcursul datelor de la colectare la concluzii

Caracteristica cea mai importantă a folosirii chestionarului on-line este obținerea într-un timp scurt a unui volum mare de răspunsuri:

- **1095 total respondenți** (ce au început completarea), din care:
- 356 cu chestionar incomplet
- **739 au răspuns complet** la chestionar, aceștia fiind de acum luați în calcul pentru diagnoză a culturii ssm
- în decurs a **4 săptămâni**.

Cei 356 de respondenți care nu au completat integral chestionarul (Tabelul 4.1), s-au oprit la sfârșitul unei pagini/capitol de chestionar.

Concluzia este că pentru circa o treime (33%) dintre respondenți, chestionarul a fost prea complex sau prea lung.

Tabelul 4.1 – Comportamentul respondenților la întreruperea răspunsurilor la chestionar

Nr. respondenți cu chestionar incomplet procent din totalul de 1095 respondenți	Oprire completare		Ultima pagină completată	Întrebări parcurse / procent din total
	Întrebări omise	Pagina de oprire		
54/1095 = 5%	33	4	Pagina managerială	34/67 = 50%
138/1095 = 13%	54	3	Pagina juridică	13/67 = 20%
164/1095 = 15%	62	2	Pagina de profil	5 / 67 = 1%
356 / 1095 = 33%	Respondenți cu chestionare incomplete din total respondenți			

Observăm că dintre cei 33% respondenți cu chestionar incomplet:

- 15% au parcurs 1% din chestionar - doar 2 pagini - de întâmpinare și de profil
- 13% au completat 20% din chestionar – primele 3 pagini din 5
- 5% au completat 50 % din chestionar – primele 4 pagini din 5

Tabelul 4.2 – Evidență chestionare completate integral

Completare chestionar	Număr	Procent
Chestionare complete	739	67%
Chestionare incomplete	356	33%
Total	1095	100%

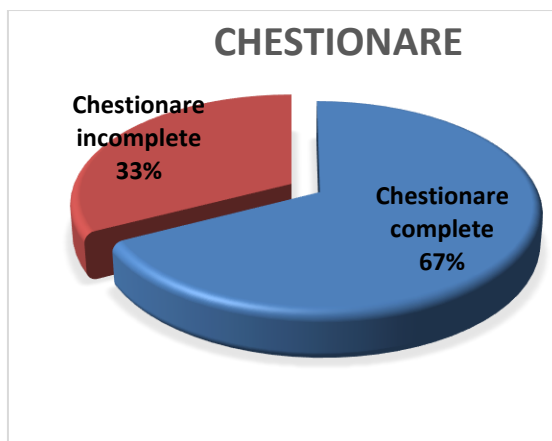


Fig. 4.3 – Ponderea de completare integrală a chestionarelor

Respondenții fiind anonimi, nu se poate preciza profilul respondenților cu chestionare incomplete, dar este foarte probabil ca acestea să provină din cadrul publicării pe social media a unei reclame pentru atragerea respondenților, unde

respondenții nu cunosc distribuitorul chestionarului și nici nu au vreun interes în completare.

Din reclama plătită pe Facebook s-au colectat 406 chestionare. Dacă toate ar fi fost incomplete, tot mai rămân față de cele 356 incomplete, 50 complete (13% reușită), ceea ce este un câștig nesperat de la o clasă de respondenți total incerți.

Volumul semnificativ de respondenți s-a datorat îndeplinirii particularităților descrise în planul teoretic de cercetare la capitolul 3.3.2:

Timpul mediu de rezolvare a celor 67 de întrebări, conform Fig. 4.4 a fost de 11 minute 8 secunde;

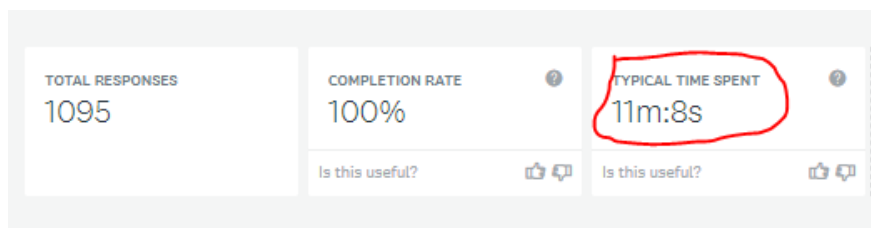


Fig. 4.4 – Timpul mediu petrecut la completarea chestionarului

Comportamentul respondenților cu privire la completarea chestionarului este analizat din perspectiva numărului de răspunsuri **pe durata unei luni**, ținând cont că transmiterea primelor mesaje a început din 14.11.2018, iar receptarea răspunsurilor a încetat în data de 16.12.2020.

Tabelul 4.3 – Intervalele de timp a receptării răspunsurilor la chestionar

Perioada de înregistrare a răspunsurilor	Perioada	Numărul respondenților
14 noiembrie 2018 – 16 decembrie 2018	14-18.nov.2018	277
	19-25 nov 2018	573
	26 nov – 02 dec.2018	199
	03 – 09 dec.2018	38
	10-16 dec.2018	8

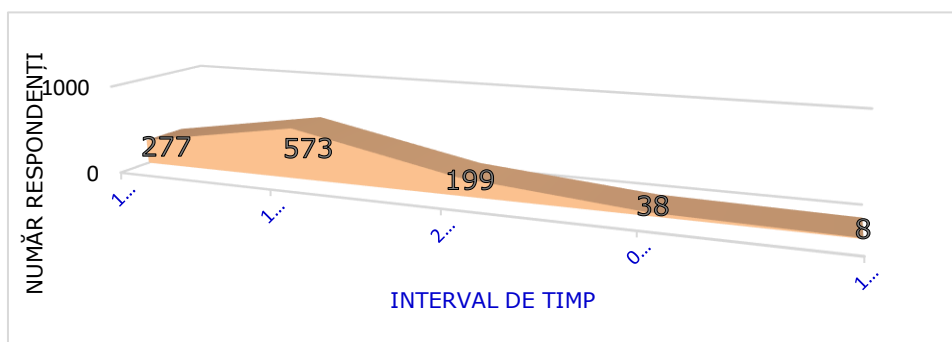


Fig. 4.5 - Eșalonarea în timp a modului de colectare a răspunsurilor la chestionar

4.2. Analiza scorurilor procesate de platforma de sondaj SurveyMonkey

Așa cum deja am definit la capitolul privind conceperea teoretică a chestionarului, la fiecare întrebare există o scară de punctaj ce se dublează la apropiere de corectitudine, conform

Fig. 4.6:

- 0 puncte pentru afirmație greșită
- 1 punct pentru afirmație mai mult greșită
- 2 puncte (dublu decât precedenta) pentru afirmație mai mult corectă,
- 4 puncte (dublu decât precedenta) pentru afirmație corectă

Dezacord total	Dezacord parțial	Sunt de acord	Sunt total de acord
<ul style="list-style-type: none"> •Răspuns greșit •Nota = 0 	<ul style="list-style-type: none"> •Răspuns mai mult greșit •Nota = 1 	<ul style="list-style-type: none"> •Răspuns mai mult corect •Nota = 2 •(dublu decât anterioara) 	<ul style="list-style-type: none"> •Răspuns corect •Nota = 4 •(dublu decât anterioara)

Fig. 4.6 – Notare răspunsuri

4.2.1. Scorul mediu al chestionarului

Ținând cont de aceste trepte de punctaj, platforma SurveyMonkey calculează scorurile medii ale răspunsurilor de la fiecare întrebare.

Notarea fiecărei dimensiuni din chestionar contribuie la diagnoza nivelului mediu al culturii de securitate.

În urma scenariului de diagnoză conceput la nivel național, cu caracteristici generale de sondaj prin chestionar, conform graficului din Fig. 4.7, **scorul mediu** obținut de întregul chestionar privind cultura de securitate este în valoare de **63,55%**.

Trebuie menționat și procentajul **răspunsurilor corecte**, care pe întregul chestionar are media de **38,56%**

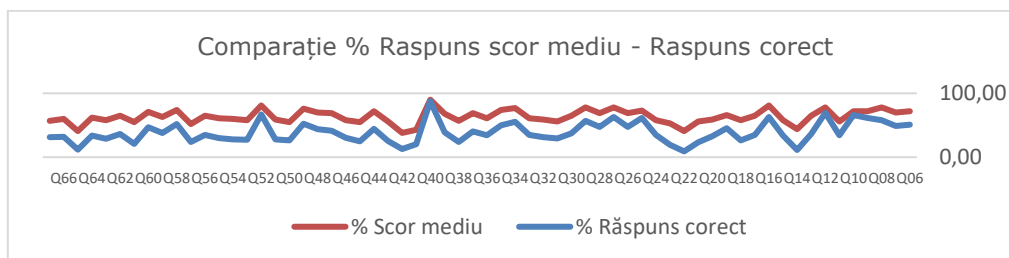


Fig. 4.7 – Valori ale scorurilor medii și corecte

Diferențele dintre scările de valori se percep și vizual, observând că scorurile medii se ridică peste valoarea de 50%, însă răspunsurile corecte se află sub linia de 50%. Luăm în considerare pragul de 50% deoarece, așa cum spuneam în capitolul anterior, dacă luăm în considerare nivelurile de securitate la auditarea de SSM:

- sub 50% avem o **cultură de SSM NESATISFĂCĂTOARE**, iar
- iar în intervalul 61%- 70%, avem o **cultură de SSM de nivel MEDIU**

4.2.2. Explicații privind procesarea și validarea scorurilor pe dimensiuni

Scorul este un instrument facil de evaluare, acesta fiind criteriul de diagnosticare. Pentru analiză este necesară vizualizarea și ordonarea scorurilor pentru fiecare întrebare/dimensiune, atât crescător cât și descrescător conform Tabelul 4.4 și Tabelul 4.5.

Tabelul 4.4 – Întrebările pentru care s-a obținut scoruri minime

Q42 Cunoștințele profesionale cresc și se actualizează numai odată cu vechimea în muncă.	38%
Q22 Comunicarea referitoare la SSM este de la lucrători spre management.	41%
Q65 Vorbesc rar despre SSM cu colegii sau cu conducerea.	41%
Q41 Munca periculoasă, cu riscuri, nu este pentru fricoși.	43%
Q14 Compania mea se preocupă de simplificarea regulilor de SSM.	44%
Q57 Am fost instruit în timpul școlii cu măsuri de SSM.	52%
Q23 Doar conducerea trebuie să aibă funcții în organizarea de SSM.	53%
Q45 Accept proceduri periculoase dacă nu există evenimente.	55%
Q50 Conducerea acceptă riscuri ale angajaților în condiții de stres.	55%
Q61 Instruirile de SSM la care am participat au contribuit la starea mea bună de sănătate.	55%
Q11 Angajații sunt vinovați întotdeauna pentru evenimentele nedorite de SSM.	56%
Q21 Comunicarea referitoare la SSM este de la management spre lucrători.	56%
Q31 Managementul ignoră unele neglijente mărunte de SSM.	56%
Q43 Nu îmi asum riscuri, sunt preventiv.	56%

Tabelul 4.5 – Întrebările pentru care s-a obținut scoruri maxime

Q40 Toleranță zero pentru alcoolul la locul de muncă.	90%
Q16 Orice companie trebuie să aibă politici și strategii de SSM.	81%
Q52 Salarizarea trebuie să țină cont de nivelul de riscuri la care sunt expus.	81%
Q08 Obligațiile mele de SSM trebuie să le cunosc înainte să încep lucrul.	78%
Q12 Companiile trebuie să se conformeze doar scriptic cerințelor legale de SSM.	78%
Q27 Nu este important să avem standarde de calitate.	78%

Q29 Managementul trebuie să fie receptiv la propunerile de SSM ale lucrătorilor.	78%
Q34 Responsabilii de SSM trebuie să viziteze cât mai des locurile de muncă și să interacționează activ cu lucrătorii.	77%
Q49 Comportamentul adecvat de SSM al șefilor sporește încrederea în companie.	76%
Q35 Sunt o persoană riguroasă, orientată spre respectarea regulilor.	74%
Q58 Companiile nu trebuie să se preocupe de pregătirea profesională, deoarece aceasta este asigurată în școală.	74%
Q25 Evaluarea de riscuri a companiei se face o singura data, la înființarea firmei.	73%
Q06 Îmi cunosc obligațiile din punct de vedere SSM.	72%

Din ierarhizarea scorurilor deducem că **cele mai mici scoruri ascund o precaritate a culturii de securitate**, iar cele mai mari demonstrează că respondenții percep și apreciază corect starea de fapt cu privire la securitatea muncii, având astfel o cultură adecvată.

Pentru a avea convingerea că scorul reprezintă o versiune cât mai fidelă asupra realității, platforma de sondaj oferă deja calculat elementele de caracterizare descriptivă, conform Tabelul 4.6, ca: medii aritmetice, mediane, mijloace de serii în scopul calculării **Deviației Standard**.

Dacă acest parametru descriptiv este în limite mici confirmă faptul că există o anume polaritate a răspunsurilor, fără dispersii majore și se poate afirma că întrebarea este concludentă.

Tabelul 4.6 – Semnificația termenilor statistici utilizați de platforma SurveyMonkey

Denumire în platformă	Denumire tradusă	Semnificație
Average score	Scorul mediu	Scorul mediu pentru toți respondenții se afișează atât la sută, cât și la numărul mediu de puncte peste total posibil.
Score Distribution	Distribuția scorului	Un grafic de bare care prezintă distribuția scorului dintre respondenți. Fiecare bară din grafic reprezintă o serie de scoruri pe fiecare tip de răspuns.
Quiz Statistics	Statisticile scorurilor	Un Tabelul situat sub graficul de bare , în care sunt plasate statistici în funcție de care se calculează scorul mediu și în baza căruia se pot face analize
Lowest Score/Highest Score	Cel mai mic/Cel mai mare scor	Scorurile minime și maxime obținute de respondenți
Mean	Scor mediu	Scorul mediu la nivelul tuturor respondenților
Median	Scor de Mijloc	Scorul care este la mijlocul distribuției scorului.
Standard Deviation	Deviația Standard	Marja de diferență, sau distanța de scorul mediu.

Pentru înțelegerea scorurilor trebuie vizualizat modul în care platforma evidențiază aceste elemente descriptive statistice. Vom observa că pe lângă elementele descriptive, la fiecare întrebare, este disponibilă și o evaluare vizuală, prin grafice, ce exprimă valorile procentuale a punctajelor obținute, cum se observă în Fig. 4.8 și Fig. 4.9, traduse în Tabelul 4.7.

STATISTICS		
Lowest Score: 31%	Median: 62%	Highest Score: 100%
Mean: 64%		
Standard Deviation: 14%		

Question Ranking		
QUESTIONS (62)	DIFFICULTY	AVERAGE SCORE
Q42 Cunoștințele profesionale cresc și se actualizează numai odată cu vechimea în muncă.	1	38%
Q22 Comunicarea referitoare la SSM este de la lucrători spre management.	2	41%
Q65 Vorbesesc rar despre SSM cu colegii sau cu conducerea.	3	41%
Q41 Munca periculoasă, cu riscuri, nu este pentru fricoși.	4	43%
Q14 Compania mea se preocupă de simplificarea regulilor de SSM.	5	44%
Q57 Am fost instruit în timpul școlii cu măsuri de SSM.	6	52%
Q23 Doar conducerea trebuie să aibe funcții în organizarea de SSM.	7	53%
Q50 Conducerea acceptă riscuri ale angajaților în condiții de stres.	8	55%

Question Ranking		
QUESTIONS (62)	DIFFICULTY	AVERAGE SCORE
Q40 Toleranță zero pentru alcoolul la locul de muncă.	62	90%
Q16 Orice companie trebuie să aibă politici și strategii de SSM.	61	81%
Q52 Salarizarea trebuie să țină cont de nivelul de riscuri la care sunt expus.	60	81%
Q27 Nu este important să avem standarde de calitate.	59	78%
Q29 Managementul trebuie să fie receptiv la propunerile de SSM ale lucrătorilor.	58	78%
Q12 Companiile trebuie să se conformeze doar scriptic cerințelor legale de SSM.	57	78%
Q8 Obligațiile mele de SSM trebuie să le cunosc înainte să încep lucrul.	56	78%
Q34 Responsabilii de SSM trebuie să viziteze cât mai des locurile de muncă și să interacționeze activ cu lucrătorii.	55	77%
Q49 Comportamentul adecvat de SSM al șefilor sporește încrederea în companie.	54	76%
Q35 Sunt o persoană riguroasă, orientată spre respectarea regulilor.	53	74%
Q58 Companiile nu trebuie să se preocupe de pregătirea profesională, deoarece aceasta este asigurată în școală.	52	74%
Q25 Evaluarea de riscuri a companiei se face o singura data, la înființarea firmei.	51	73%

Fig. 4.8 – Extras din clasamentul scorurilor minime și maxime ale răspunsurilor la întrebările chestionarului – așa cum arată pe platforma SurveyMonkey

138 Analiza și interpretarea rezultatelor privind investigarea dimensiunilor culturii SSM - 4

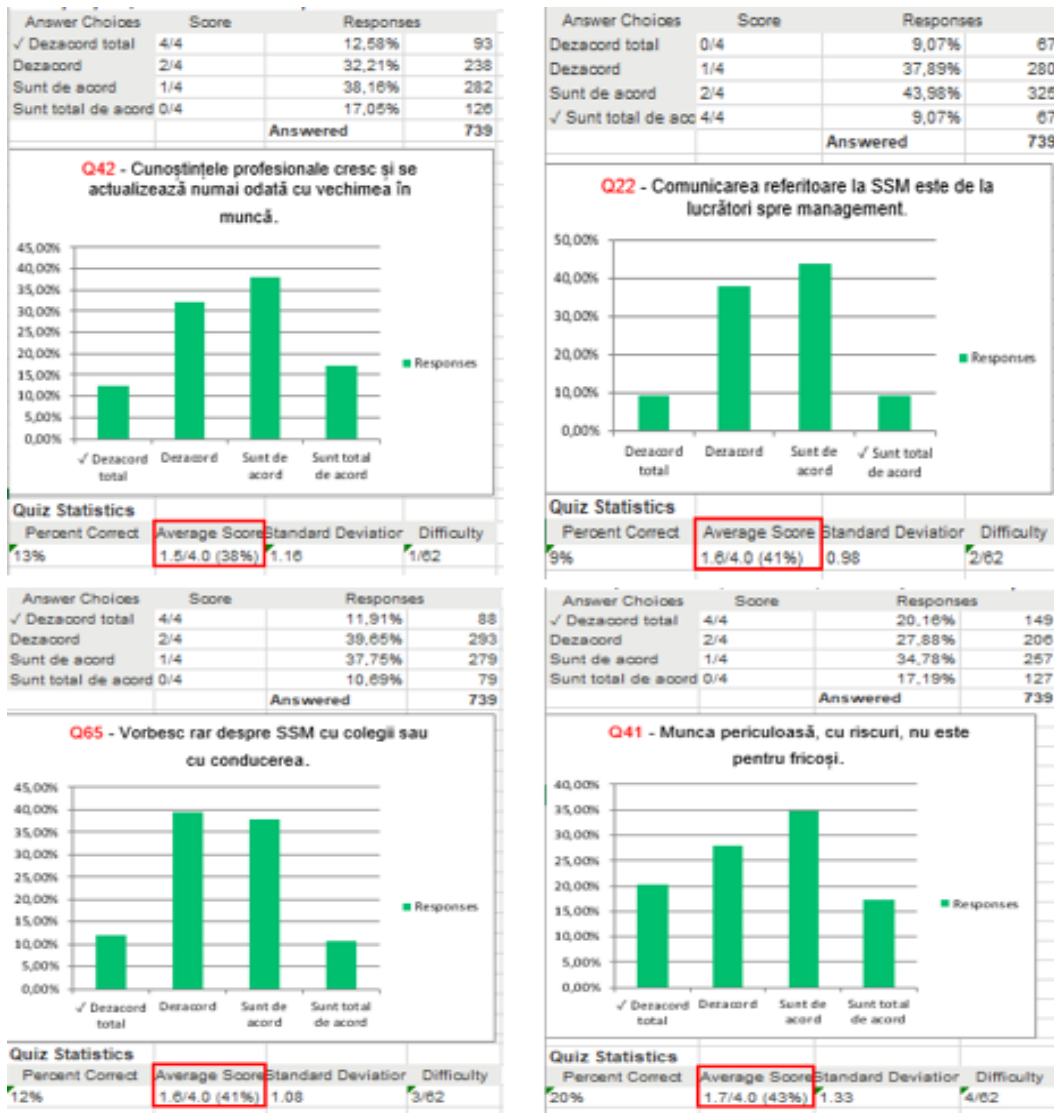
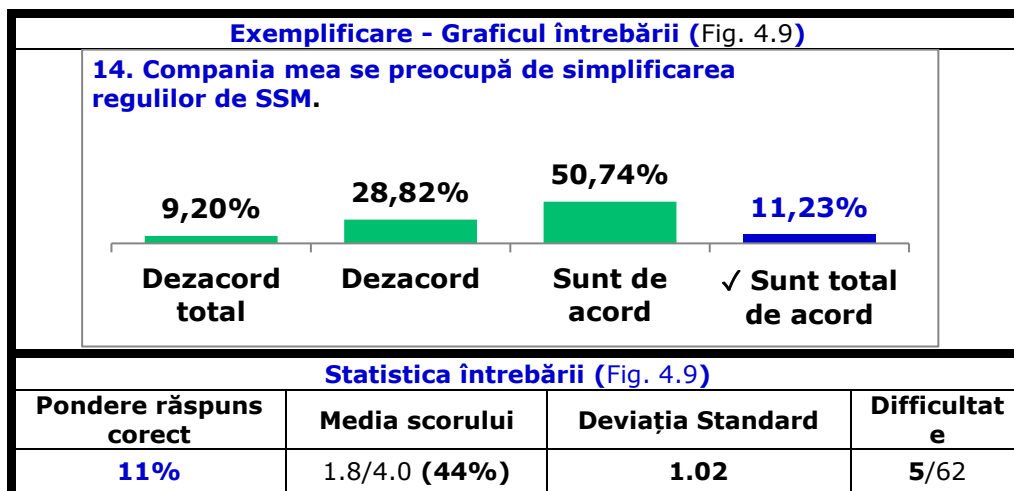


Fig. 4.9 – Grafice și calcule scor răspunsuri top 4 cele mai slabe, așa cum arată pe platforma de sondaj

Tabelul 4.7 – Traducerea statisticilor din figurile anterioare

Cultura de SSM - Rezumatul întrebărilor (Fig. 4.8)				
Scorul mediu 64% = 158puncte din 248 maxim = 62 întrebări x 4 pct. maxim				
Scor		Nr. respondenți = 739		
0-10%		0		
11-20%		0		
21-30%		0		
31-40%		11		
41-50%		145		
51-60%		199		
61-70%		156		
71-80%		141		
81-90%		59		
91-100%		28		
Statistica chestionar (Fig. 4.8)				
Cel mai mic scor	Mediana	Media scorului	Cel mai mare scor	Deviația Standard
31%	62%	64%	100%	1,4 (14%)
Clasamentul întrebărilor (extras) (Fig. 4.8)				
Întrebări (62)		Dificultate	Scor mediu	
Q42 Cunoștințele profesionale cresc și se actualizează numai odată cu vechimea în muncă.		1	38%	
Q22 Comunicarea referitoare la SSM este de la lucrători spre management.		2	41%	
Q65 Vorbesc rar despre SSM cu colegii sau cu conducerea.		3	41%	
Q41 Munca periculoasă, cu riscuri, nu este pentru fricoși.		4	43%	
Q14 Compania mea se preocupă de simplificarea regulilor de SSM.		5	44%	
EXEMPLU NOTARE RASPUNSURI LA ÎNTREBAREA Q 14 (Fig. 4.9)				
Q14. Compania mea se preocupă de simplificarea regulilor de SSM.				
Opțiuni de răspuns	Scor	Pondere/număr respondenți		
Dezacord total	0/4	9,20%	68	
Dezacord	1/4	28,82%	213	
Sunt de acord	2/4	50,74%	375	
✓ Sunt total de acord	4/4	11,23%	83	



Pentru facilitarea prelucrării și analizei suplimentare, față de cele oferite de platforma de sondaj, aceasta pune la dispoziție posibilitatea descărcării datelor statistice în format .xls precum și în alte formate de prezentare (pdf, ppt), cu sau fără grafice. Luând în discuție graficele, înainte de descărcarea statisticilor, se poate opta pentru ce variantă de grafic se optează din cele 8 variante oferite.

La graficele ce urmează a fi analizate, pe lângă numărul și întrebarea (Q) din titlul graficului, mai sunt notate și următoarele:

- Scorul (scorul mediu definit în Tabelul 4.6), oscilează între 38% și 90% (scorul se va scrie fără %)
- Loc – ce este cuprins **între 1 și 62** (câte întrebări tematice există), în care **locul 1** (cel mai slab) este dat celei mai dificile întrebări – care a obținut cel mai mic scor, **generat de cele mai slabe răspunsuri**
- DS – deviația standard, ce atestă rata de dispersie a răspunsurilor (cu cât este mai mică, cu atât mai restrânsă este rata de dispersare a tipurilor de răspuns)
- Notă - Pentru un calificativ mai simplu și mai clar și pentru a putea face o distincție facilă între valoarea răspunsurilor la întrebări, se **introduce notarea de la 0 la 10** (cu o zecimală), acesta fiind un sistem de notare ce este cel mai des utilizat, de notorietate și de aceea cel mai ușor asimilabil și de înțeles ca referință a valorilor. Nota transpune ordinea inversă a locurilor date de dificultate. Întrebarea cu cel mai bun răspuns (90% situat pe locul 62) are nota 10, iar întrebarea cu cel mai slab răspuns (38% situat pe locul 1) are nota 0, conform Anexei 6.

4.3. Analiza rezultatelor de cercetare pe dimensiunile/ capitolele investigate

4.3.1. „Conformare legislativă”

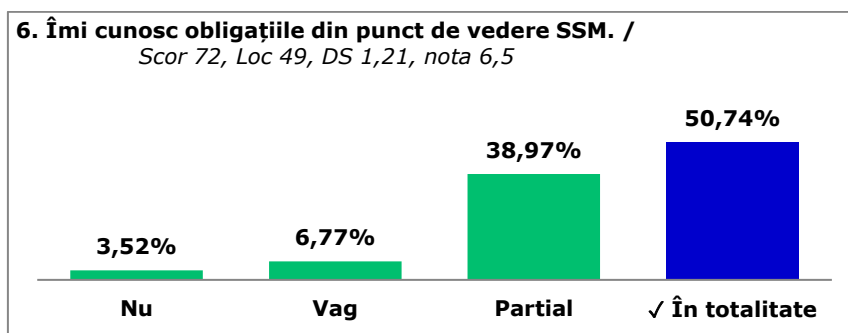


Fig. 4.10 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q6

Circa 50% din cei chestionați își cunosc integral obligațiile de SSM, iar mare parte din aceștia nu le cunosc complet, dar în mare măsură au idee de aceste obligații de SSM. Aceste obligații sunt prevăzute în art. 22 din Legea SSM 319/2019 și trebuie înscrise în Fișa postului conf. art. 13 lit. d) din Lege SSM 319/2009 actualizată, pe care orice lucrător trebuie să o ia la cunoștință odată cu semnarea contractului individual de muncă și să o respecte conf. art. 39, alin (2), lit. a) din Codul Muncii.

Cauza: proceduri de angajare prea rapide și nedetaliat, permise de entuziasmul subiectiv la angajare, bazate pe lipsa de pregătire juridică a lucrătorilor și neprofesionalismul celor ce perfectează angajarea.

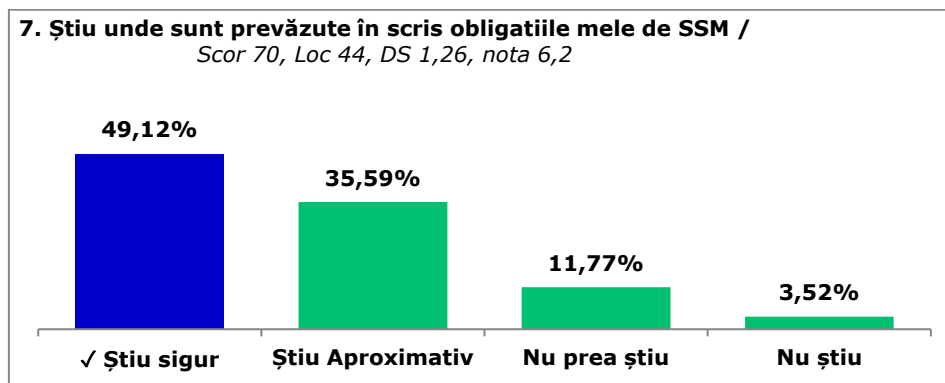


Fig. 4.11 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q7

Dacă mai mult de 50% cunosc cu siguranță obligațiile de SSM, un număr mai mic dintre aceștia, respectiv **49,12%** știu unde sunt prevăzute în scris aceste obligații. Această întrebare scade siguranța celei dintâi, **circa 4 % trecând în zona incertitudinii sau necunoașterii.**

Cauza: documentații complicate neuzuale pentru lucrători, trecute cu vederea datorită dezinteresului pentru birocrație, ce nu sunt reluate în instruirile periodice de SSM ce ar trebui să reamintească constant responsabilitățile.

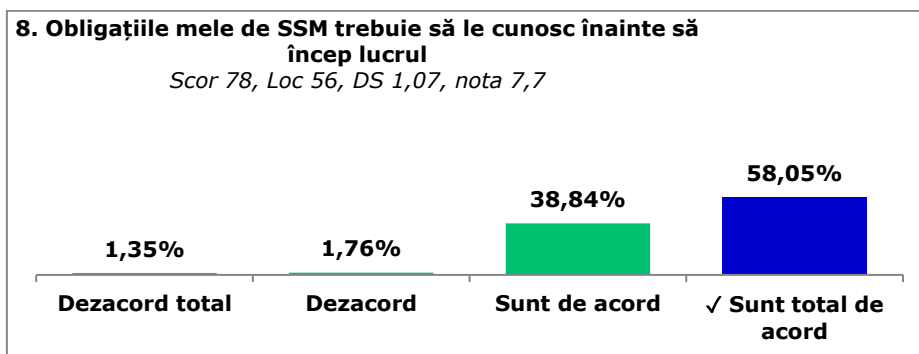


Fig. 4.12 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q8

Acest răspuns trebuia să abă o notă maximă, deoarece conform reglementărilor legale și regulilor cunoscute de orice lucrător - angajatul nu poate începe lucrul înainte de instruirile de SSM (art. 20 și 22 din Lege SSM 319/2006 actualizată). Acordul parțial denotă nesiguranța și **neînțelegerea rolului și instruirii de SSM anterior începerii lucrului.**

Cauza: Nesiguranța datorată necunoașterii și neînțelegerii rolului prevederilor legale.

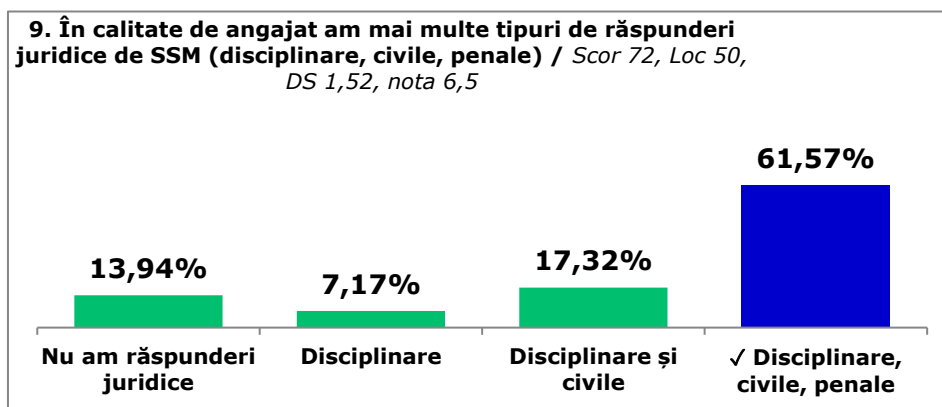


Fig. 4.13 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q9

Aproximativ 14% dintre respondenți consideră că nu au răspunderi juridice, iar aceștia reprezintă un procent important de lucrători care pot produce evenimente, necunoscând că vor răspunde în vreun fel. **Cunoașterea consecințelor juridice le-ar consolida o atitudine mai preventivă.** Nu mai contează că încă ¼ din respondenți nu cunosc toate răspunderile, sau aproape 2/3 din ei le cunosc integral – pentru cei 14%, ce reprezintă riscul de producere a evenimentelor trebuie depus un efort considerabil pentru conștientizare în vederea reducerii acestui risc.

Cauza: Atitudine naturală de protecție, prin evitarea răspunderilor.

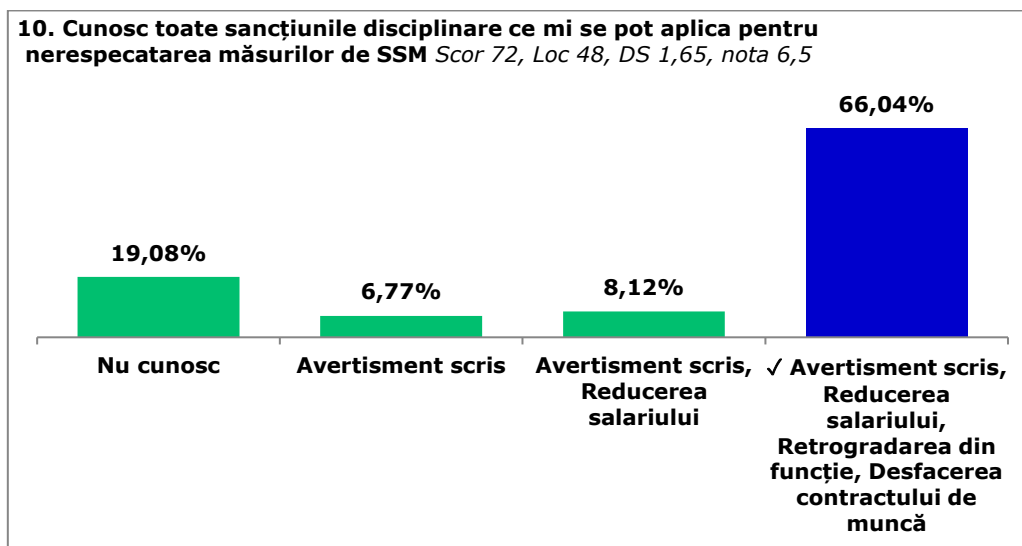


Fig. 4.14 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q10

La această întrebare se păstrează trendul răspunsurilor anterioare, ce atestă riscul de accidentare crescut pentru cei care necunoscând sancțiunile au o atitudine nepreventivă. Față de întrebarea anterioară procentajul respondenților necunoscători crește cu 5%, ajungând la 19%. Din cele două întrebări (Q9 și Q10) putem trage concluzia că **circa 1/5 dintre respondenți reprezintă un risc de producere a evenimentelor datorită neconștientizării răspunderilor și sancțiunilor posibile.**

Cauza: precara educație juridică inițială cu privire la aspectele legate de muncă, cu care lucrătorul se va confrunta și pe care o va cizela doar pe parcursul evoluției sale profesionale.

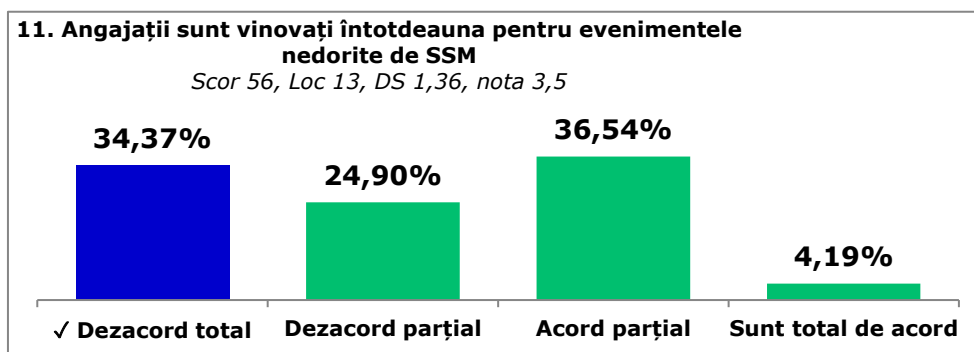


Fig. 4.15 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q11

Întrebarea pleacă de la practicile de abordare a **răspunderii angajatorului (art.6 și 7 din Lege SSM 319/2016 actualizată)**, prin care, se statuează că acesta este **prezumptivul responsabil/vinovat**, ce trebuie să se disculpe și să-și dovedească nevinovăția. Răspunsurile la întrebare relevă că **doar 34,37% sunt de acord** cu acest principiu, iar majoritatea sunt incerti/indecisi înclinând spre vinovăția lucrătorilor. Întrebarea, deși a avut o abordare inversă, a reușit să obțină răspunsurile scontate în ipoteza de bază, ce ar presupune responsabilizarea angajatorului concomitent cu conștientizarea lucrătorilor despre modul de abordare al responsabilităților.

Cauza: lacune juridice acoperite de cutume eronate statornicite în timp.

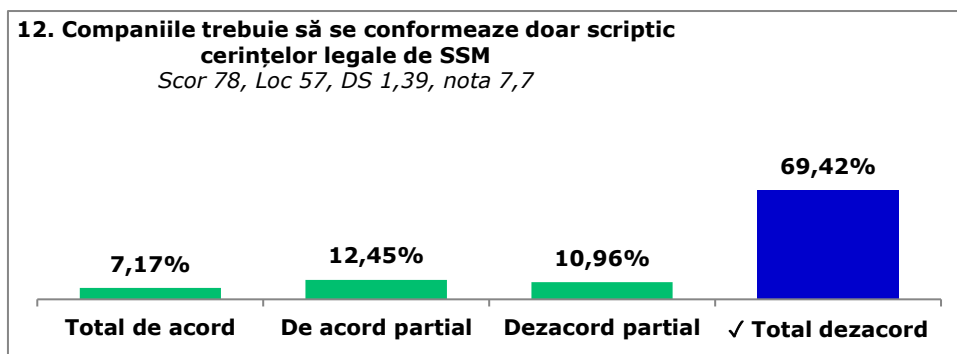


Fig. 4.16 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q12

Răspunsurile relevă o cultură de SSM relativ bună la mai mult de 2/3 din respondenți, aceștia pronunțându-și dezacordul pentru o conformare sterilă, birocratică la prevederile legale, nesuținută de o implementare reală și adecvată la problematica specifică de SSM. Totodată, trebuie remarcat că **1/3 din respondenți nu sunt în întregime sau total de acord cu acest principiu**, această treime de respondenți transmițând percepțiile de la locurile lor de muncă prin care **este suficientă conformarea, neavând percepția importanței conținutului de SSM și implementarea acestuia.**

Cauza: recunoaștere și aderare facilă la principii pozitive de notorietate, care obligă pe alții să le asigure siguranța.

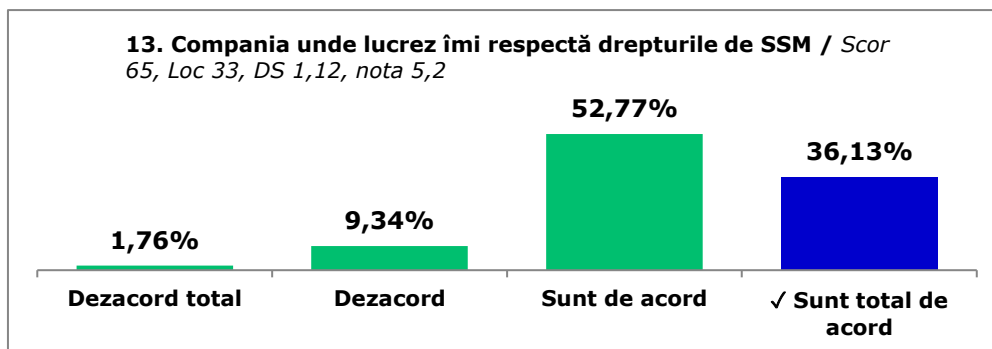


Fig. 4.17 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q13

La această întrebare se confirmă procentul de circa 50% (Q6, Q7) dintre respondenți care necunoscându-și obligațiile, au lacune sau incertitudini chiar mai mari în privința drepturilor de până la 2/3 din respondenți (1,76 + 9,34 + 52,77 = 63,87).

Cauza: pentru că doar 36,13% din respondenți răspund că le sunt respectate drepturile, aceasta denotă:

- o matură înțelegere a acestor drepturi ce pot fi revendicate sau solicitate manifest,
- perceperea unui nivel ridicat de corectitudine a angajatorilor în tratarea corespunzătoare a angajaților.

Centralizare Dimensiune 1 - Juridică

Calculule fiind efectuate automat de soluția de software statistic, este de interes efectuarea unei analize a mediilor dimensiunilor de interes pentru a avea o diagnoză privind factorii de influență negativi ce apar la notările mici și factori pozitivi ce au un notări ridicate.

Tabелul 4.8 - Centralizarea date statistice de bază privind caracterizarea dimensiunilor culturale aferente capitolului „Conformare legislativă”

Nr. Q.	Procentajul răspunsului corect	Scorul mediu din punctajul maxim de 4		Deviația standard	Nivel de dificultate din 62 poziții	Nota
6	51%	2,9	72%	1,21	49	6,5
7	49%	2,8	70%	1,26	44	6,2
8	58%	3,1	78%	1,07	56	7,7
9	62%	2,9	72%	1,52	50	6,5
10	66%	2,9	72%	1,65	48	6,5
11	34%	2,2	56%	1,36	13	3,5
12	69%	3,1	78%	1,39	57	7,7
13	36%	2,6	65%	1,12	33	5,2
Media	53%	2,81	70,38%	1,32	44	6,2

Scorul mediu al acestui capitol (70,38%) este cu 10% mai mare decât scorul mediu al întregului chestionar (64%), iar locul mediu al dificultății întrebărilor (44) este în partea superioară de dificultate a răspunsurilor cuprinse între 1 și 62 (câte întrebări tematice sunt), unde locul 1 presupune o dificultate maximă datorată unor răspunsuri slabe.

Concluzia este că acest capitol are rezultate peste media scorului întregului chestionar, contribuind la creșterea acestui scor prin **cunoștințele superioare ale respondenților**.

Cauzalitatea generatoare a efectelor privitoare la aspectele juridice legate de SSM, ne indică:

- relaxare dusă spre dezinteres din partea lucrătorilor cu privire la angajamentele juridice scrise;

- este prioritară semnarea CIM, prevalând interesul pentru câștig și nu pentru siguranță;
- lacunele educației juridice permite ca argumentația siguranței muncii să fie înlocuită de o percepție variabilă, ori instinctuală de protejare contra responsabilităților, ori cutumiară cu privire la vinovății;
- oscilațiile subliminale de percepții, stimulează orientarea spre recunoașterea și aderarea la principii de notorietate, chiar dacă ele nu au o fundamentare bazată pe educație sau informare.

Din fericire pentru lucrători, chiar în lipsa unei educații juridice la nivel școlar (mediu sau superior), ce trebuie să consolideze percepțiile înainte de intrarea în câmpul muncii, statul (ca și garant drepturilor – inclusiv de SSM) impune o **legislație a muncii și securității sociale care protejează lucrătorii împotriva abuzurilor**. Acest **beneficiu social, acordat lucrătorilor**, ajunge facil în conștiința colectivă, dar fără o etică determinată de nivelul de cultură și educație, ajunge să fie **exploatăată, speculată**, ce conduce la schimbarea atitudinilor și deteriorarea percepțiilor în scop negativ.

4.3.2. „Managementul firmei - promotorul climatului și comportamentului organizațional de SSM”

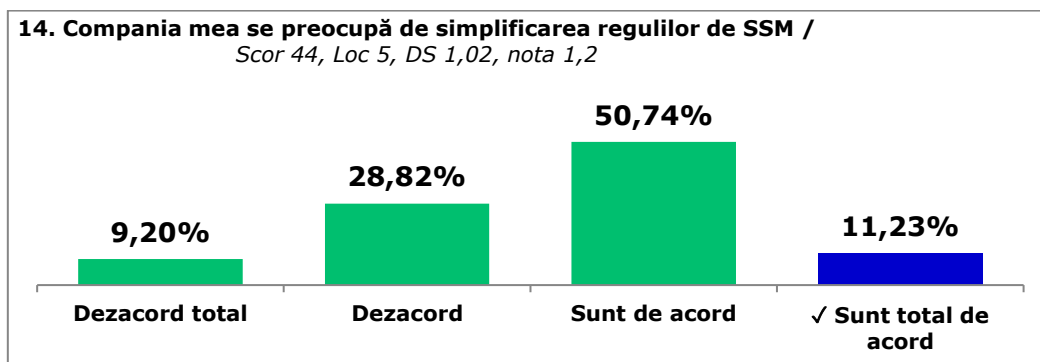


Fig. 4.18 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q14

Răspunsurile ne atestă că **aproape 90 % dintre respondenți NU văd o preocupare certă și totală în simplificarea regulilor**, a procedurilor. Deși 50% dintre ei ar fi de acord, aceștia au rețineri în a fi total de acord.

Cauza: lipsa unei imagini de ansamblu și actuale a activităților de SSM, și necunoașterea cu certitudine a modului de implementare / modificare / simplificare a acestor reguli

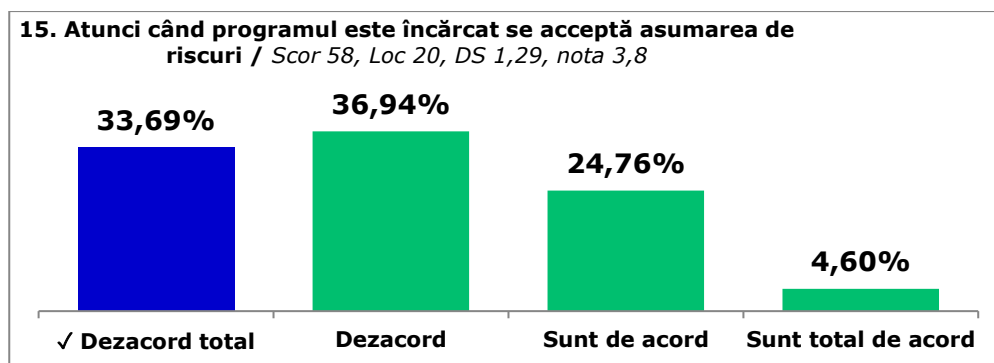


Fig. 4.19 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q15

Premisa este că pentru nici un motiv nu trebuie să fie asumate riscuri.

Este evident compromisul total sau parțial, la mai mult de 2/3 din respondenți, doar 33,69% fiind fermi și determinați să NU își asume riscuri, indiferent de circumstanțe.

Cauza: stresul prin supraîncărcare duce la nerespectarea tolerată a măsurilor de SSM.

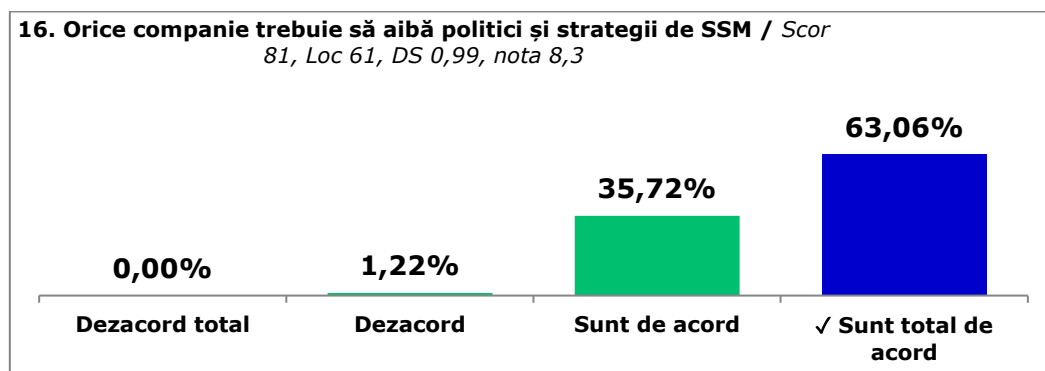


Fig. 4.20 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q16

Sunt răspunsuri care plasează întrebarea în **topul pozitiv de percepții**, majoritatea fiind **de acord cu necesitatea politicilor și strategiilor** de SSM, din păcate sunt prea puține firme care își asumă o astfel de misiune/viziune/obiective.

Cauza: Aderarea la principii, fără anticiparea implementării.

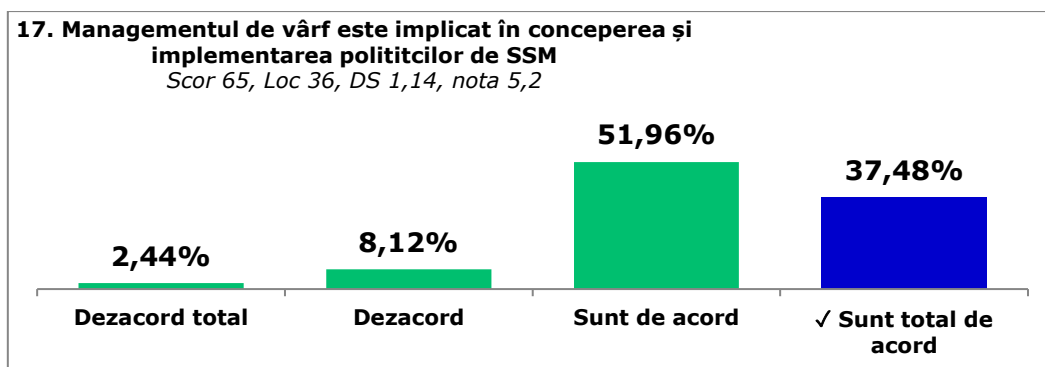


Fig. 4.21 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q17

După cum observăm, **percepțiile respondenților arată că total sau cu oarecare reticențe sunt de acord circa 90% dintre respondenți**, deci ar trebui ca acest aspect să fie satisfăcător dacă, cei 10% dintre respondenți rămași nu ar fi perceput că acest principiu nu este respectat, obținând nota 5,2.

Cauza: cum managementul de top este și responsabil juridic de deficiențele sistemului de SSM, el trebuie să fie implicat activ și în concepția politicilor de SSM; lipsa implementării efective a politicilor și strategiilor este dată de nivelul redus de pregătire și cunoaștere a angajatorilor, inclusiv a facilitatorilor care ar trebui să contribuie la astfel de strategii/politici.

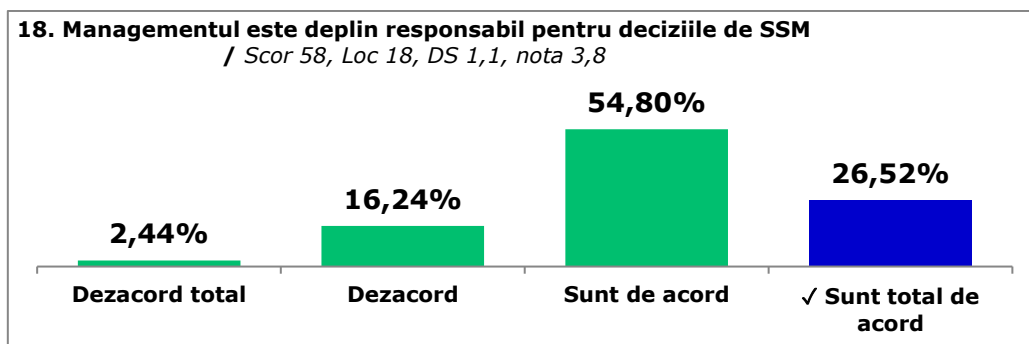


Fig. 4.22 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q18

Plecând de la aceeași premisă că managerul este responsabil juridic, se prezumă ca acesta să fie responsabil și pentru deciziile de SSM. Însă, avem surpriza să constatăm că total de acord cu această prezumție este circa un sfert dintre respondenți.

Cauza: necunoașterea responsabilităților afectează percepția siguranței generale, preponderent fiind reținute cutumiar răspunderile lucrătorilor, iar responsabilitățile de SSM ale managerilor se preferă să fie obscure.

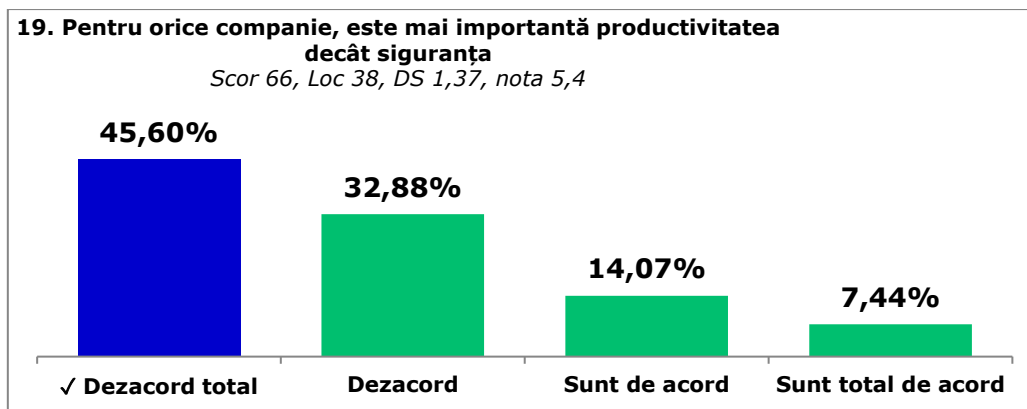


Fig. 4.23 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q19

Afirmația este în mare măsură confirmată de respondenți, nota 5,4, atestând o influență pozitivă la ridicarea nivelului de cultura de SSM. Majoritatea respondenților au o atitudine corectă, nefiind de acord cu afirmația, percepend valid principiul că doar printr-o securitate certă este asigurată predictibil și sustenabil productivitatea.

Cauza: Aderarea facilă la principii ce incumbă altora, modulată de intensități ale percepțiilor ce țin de experiențe punctuale.

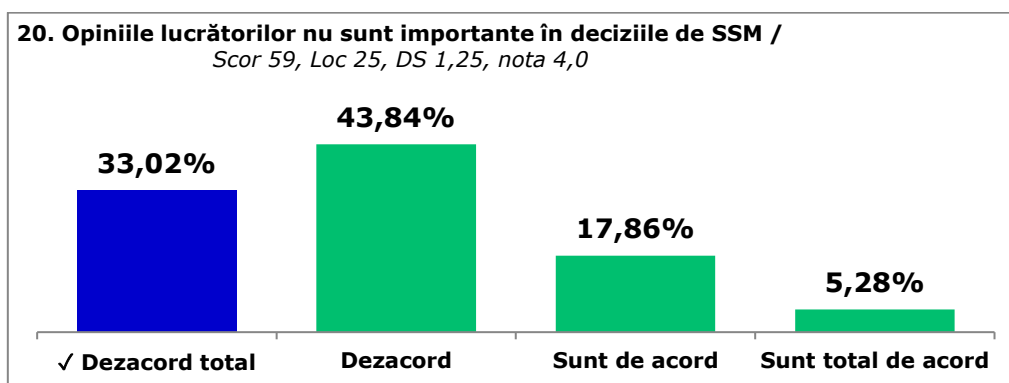


Fig. 4.24 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q20

Cum la procesul decizional, răspunzător este managementul (Q18) este ușor de căzut în capcana întinsă într-o întrebare negativă (de confirmare) ce sugerează ca lucrătorii să evite participarea la deciziile ce presupun răspunderi de SSM. **Circa 25% dintre respondenți sunt de acord total sau parțial că opiniile lucrătorilor NU ar fi importante în deciziile SSM.**

Cauza: necunoașterea necesității constituirii unui management consultativ participativ, promovat atât de legislație (art. 18 din Lege SSM 319/2006 actualizată) cât și de bunele practici, ce sunt în consonanță cu un nivel crescut de cultură de SSM.

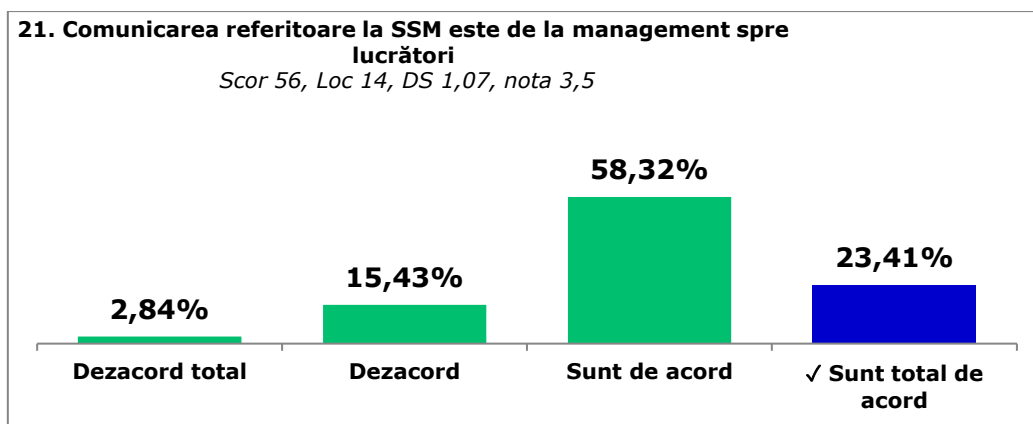


Fig. 4.25 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q21

Afirmația este incompletă, comunicarea fiind și de la lucrători spre management, **viziunea de ansamblu contribuind la scăderea nivelului culturii de SSM**. La aceasta se adaugă numărul mare de indeciși total (58,32%), ce plasează răspunsurile la o notă slabă de doar 3,5.

Cauza: percepția este că această comunicare nu ajunge la top management, ci se oprește în zona șefilor de echipă - midle management.

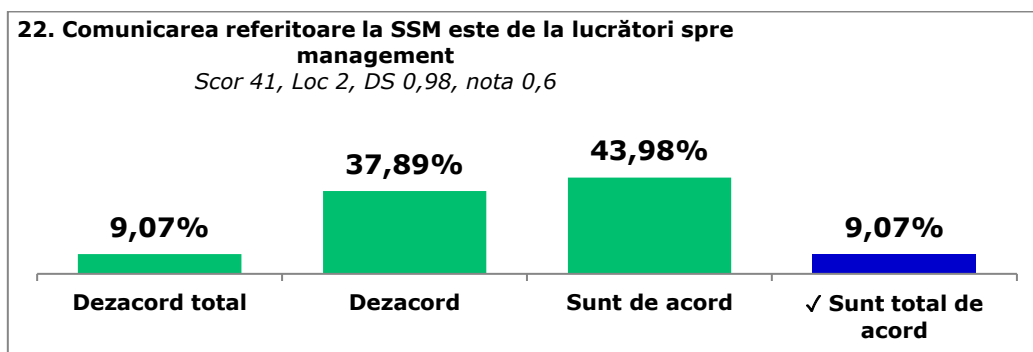


Fig. 4.26 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q22

Afirmația vine să completeze pe cea anterioară, dar aici răspunsul este și mai dramatic, în sensul că nota este foarte slabă, de 0,6. Aici avem o **disonanță de implementare a principiilor care ridică nivelul de cultură de SSM**. Dovada este că, deși la Q 20 se atestă aderarea (mai pozitivă – nota 4) la un management consultativ participativ (dar doar manifest), pe când răspunsurile la această întrebare (Q22) atestă clar percepția că **implementarea participării la managementul SSM este foarte redusă**.

Cauza: percepția că nu se implementează un management participativ, feedbackul sau sugestiile, solicitările lucrătorilor neajungând de la aceștia spre management. Aceasta este o mare lacună de comunicare în cadrul managementului de SSM. Prin neimplementarea principiilor de comunicare, se îngreșează emiterea, receptarea și transpunerea în practică a propunerilor lucrătorilor, ceea ce atestă o

slabă cultură de SSM, ce duce implicit la un sistem de management de SSM lacunar și ineficient.

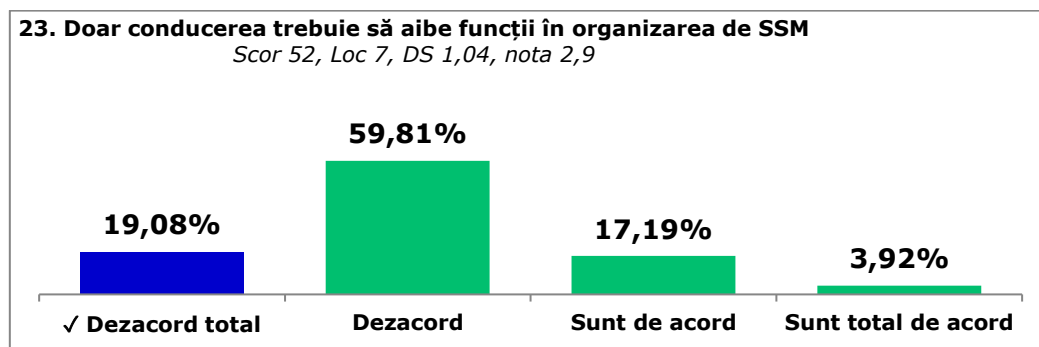


Fig. 4.27 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q23

Răspunsurile la această întrebare relevă, în aceeași notă ca la întrebarea anterioară (Q22), că deși este benefic un management participativ, lucrătorii evită să se implice total în organizarea de SSM. De aceea doar 19,08% dintre respondenții sunt în dezacord total cu afirmația intenționat greșită, **restul (circa 80%), ezită sau sunt de acord că numai conducerea trebuie să aibă funcții de SSM.**

Cauza: necunoașterea unitară a prevederilor bunelor practic și a legislației SSM, care impune un număr progresiv de Reprezentanți ai Lucrătorilor cu atribuții de SSM, începând de la întreprinderile cu minim 10 lucrători (art. 52-56 din HG 1425/2006 actualizată).

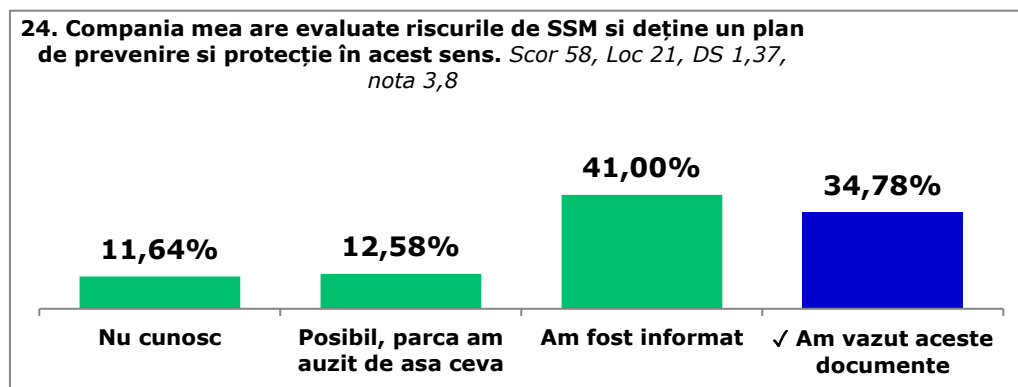


Fig. 4.28 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q24

Răspunsurile date și notate cu nota 3,8, atestă cunoașterea procesului de evaluare a riscurilor și a planului de prevenire și protecție (PPP) doar de circa 1/3 (34,78%) dintre respondenți.

Cauza: lipsa imaginii de ansamblu a proceselor SSM cum ar fi cel de evaluare și întocmire a PPP, precum și nerespectarea prevederilor privind întocmirea și publicarea rezultatelor acestor procese în întreprindere (art 13 lit.b) și f) din Lege SSM 319/2006 actualizată). Aceste procese **închid cercul orizontului de**

cunoaștere, sintetizând măsurile, acțiunile de implementare/rezolvare a acestor măsuri, persoane și termene de finalizare, care, prin această cunoaștere largă, contribuie la ridicarea nivelului de cultură de SSM.

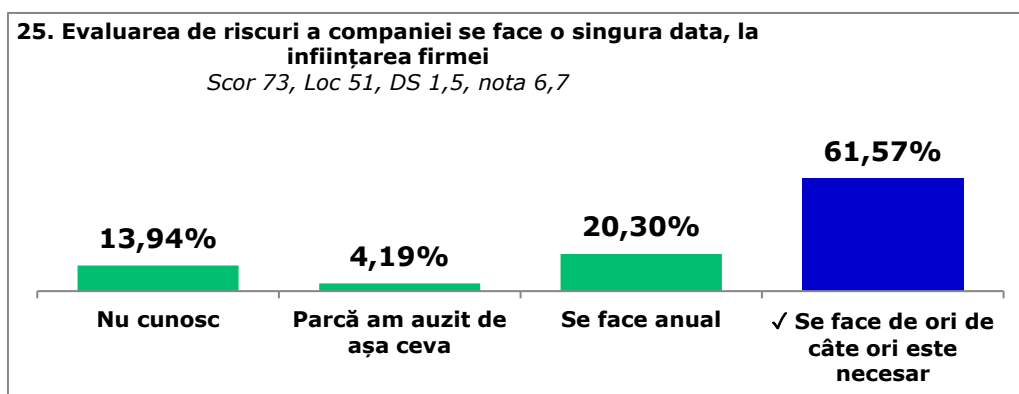


Fig. 4.29 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q25

Față de graficul întrebării anterioare, există **aproape o dublare a cunoașterii unei caracteristici principale a evaluării de riscuri** (de la 34,76% la Q24 la 61,57% la Q25), aceea de actualizare atunci când este necesar și adaptarea măsurilor și acțiunilor la realitățile de moment din cadrul întreprinderii. **Cunoașterea acestei caracteristici ridică nivelul culturii de SSM, situând respondenții în zona celor care au o viziune corectă a ansamblului de procese din cadrul sistemului de management SSM.**

Cauza: respondenții recunosc cu ușurință un termen mai des vehiculat, de evaluare de riscuri, nefăcând legătura și nefiind cenzurat de celălalt termen anterior de PPP (plan de prevenire și protecție) ce este mai puțin vehiculat, specializat, fiind un document la care majoritatea nu au acces și nu-l cunosc.

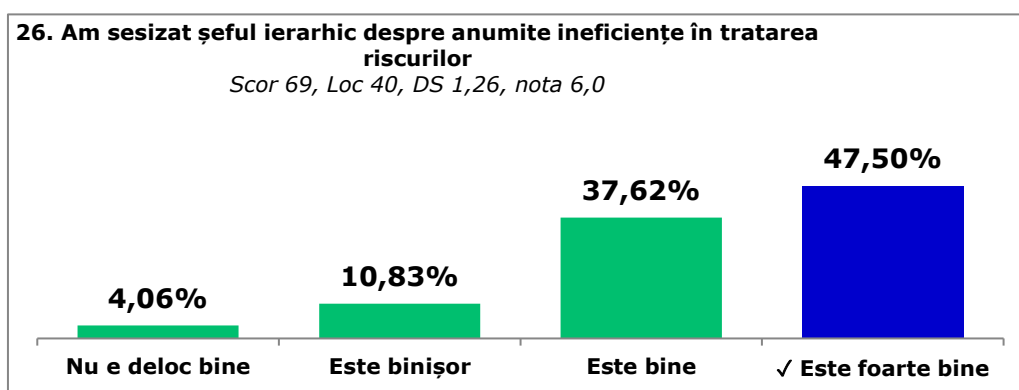


Fig. 4.30 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q26

Răspunsurile total apreciative - de 47,5%, completate cu cele de 37,62% - atestă un comportament ce influențează pozitiv cultura de SSM, atestând însușirea bunelor practici de comunicare, precum și a legislației, care impune această comunicare și chiar o sancționează dacă lipsește.

Cauza: comunicarea cu șeful ierarhic, nu cu managementul (Q22 nota 0,6), este mai facilă și mai perceptibilă pentru a putea fi apreciată.

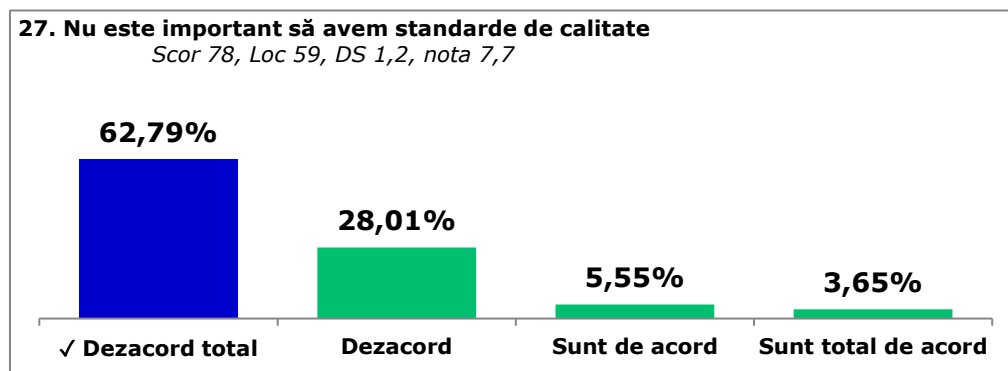


Fig. 4.31 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q27

La această întrebare avem răspunsuri pozitive ce **atestă o bună cultură de SSM în ceea ce privește recunoașterea unor principii benefice managementului SSM**, trebuind să urmărim dacă de la recunoaștere la implementare sunt diferențe de remarcă (așa cum am observat la întrebările anterioare).

Cauza: Termenul de standarde de calitate este mult vehiculat, iar percepțiile respondenților plasează aceste standarde în zona așteptărilor benefice, ce le poate influența pozitiv „calitatea” siguranței la locul de muncă..

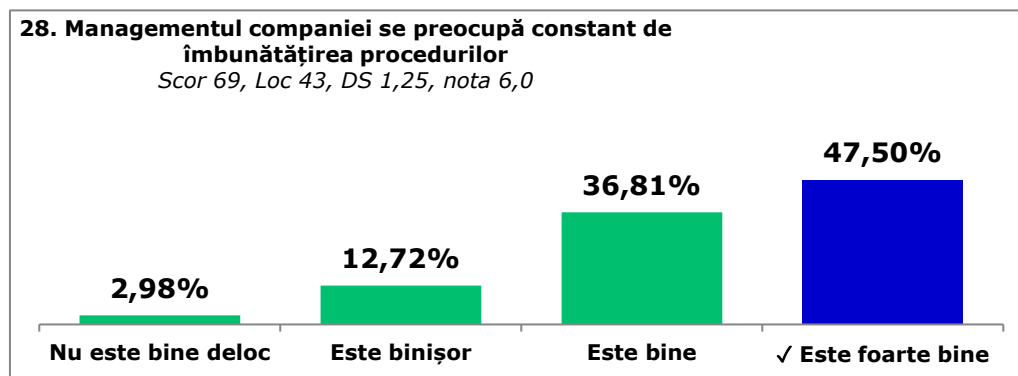


Fig. 4.32 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q28

Răspunsurile la această întrebare, atestă o preocupare în privința îmbunătățirii, actualizării, adaptării procedurilor, conferind managementului o

apreciere pozitivă a activității. În schimb se observă o diferență flagrantă cu rezultatele de la Q14, ce atestau lipsa de preocupare în simplificarea regulilor de SSM.

Cauza: percepția este că managementul are o apetență în îmbunătățirea procedurilor (nu neapărat de SSM), dar procesul de elaborare de proceduri nu are ca rezultat perceptibil simplificarea acestora (a regulilor de SSM).

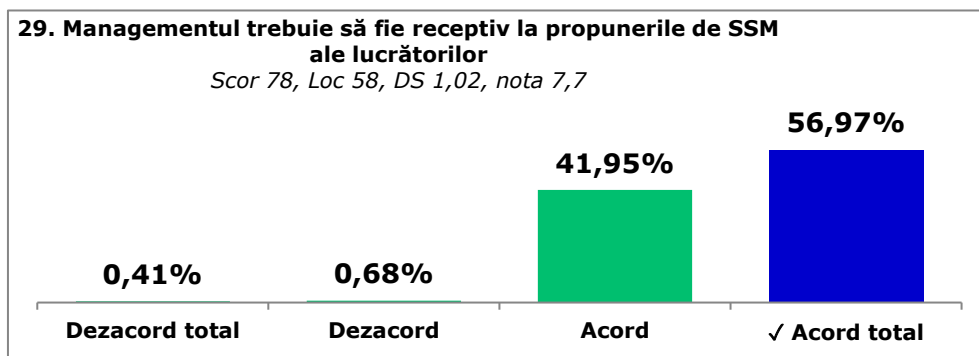


Fig. 4.33 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q29

Din nou avem o întrebare prin intermediul căreia **respondenții relevă o bună cultură de SSM în ceea ce privește principiile**. Din păcate, se poate observa la Q22 că aceste principii rămân doar la stadiul declarativ steril.

Cauza: principiile sunt mai abordabile și mai ușor de înțeles decât implementarea lor.

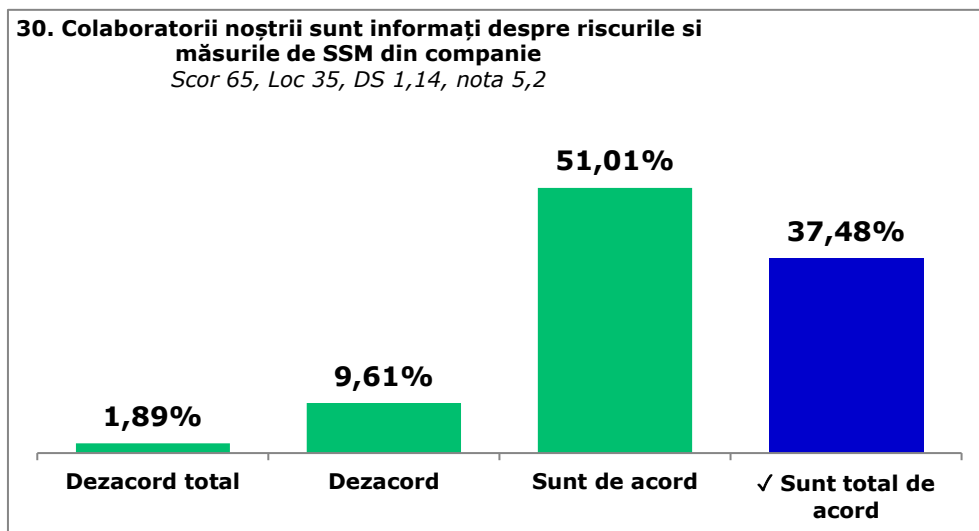


Fig. 4.34 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q30

Răspunsurile plasează întrebarea la jumătatea clasamentului (nota 5,2), prin trendul de acord total, respectiv parțial de 37,48% + 51.01% = 89,49%. Acest rezultat atestă că **percepțiile și cunoștințele respondenților sunt în favoarea informării de SSM și a colaboratorilor,**

Cauza: percepția minimă a comunicării cu colaboratorii pentru siguranța acestora, așa cum de fapt este impus și de legislația în domeniu (art. 16, alin.(2) din Lege SSM 319/2006 actualizată).

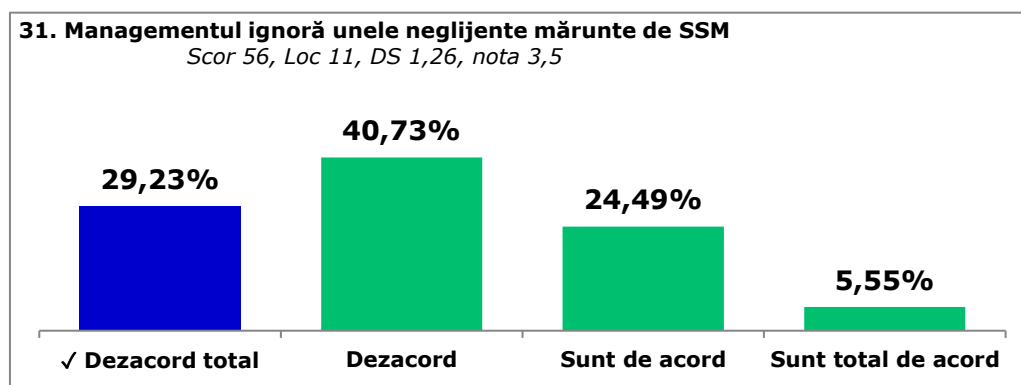


Fig. 4.35 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q31

Aici se observă slaba implementare a principiilor pozitive declarative/manifeste de SSM. **Scorul principiilor contrastează cu rezultatele perceptibile a implementării acestor principii.** În acest caz, se observă că, deși din principii știm că trebuie evitate compromisurile - ce duc la delăsare și dezinteres - avem ca la Q15, un scor și loc ierarhic negativ.

Cauza: percepția implementării derizorii a unor principii de SSM, ce trebuie să fie constant tranșante și fără compromisuri.

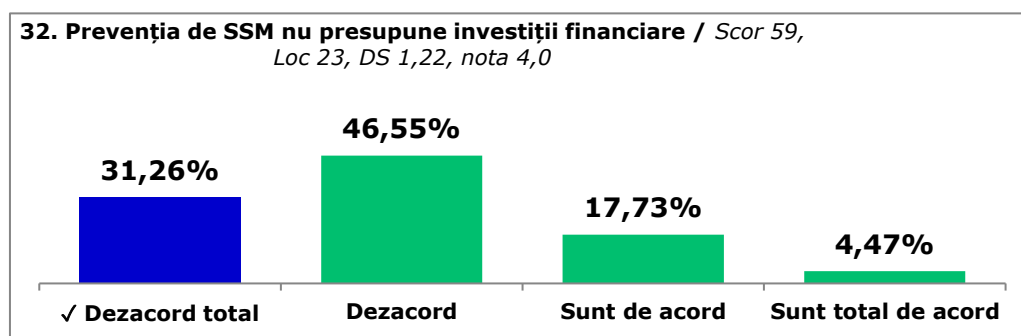


Fig. 4.36 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q32

Aproximativ o treime (31,26%) dintre respondenți sunt ferm convingși că trebuie investiții de SSM, iar restul de 2/3 (nu sunt ferm convingși (46,55%), alături de cei ce sunt împotriva (17,73+4,47 = 22,2%)). **Percepția această majoritar**

eronată, desconsideră eforturile managementului de a investi în prevenție prin:

- achiziție de tehnologie mai sigură: echipamente de lucru, de protecție colectivă și individuală și mentenanța acestora,
- demersuri costisitoare pentru: formare profesională, instruire de SSM, supravegherea și menținerea stării de sănătate, ori motivarea personalului.

Cauza: respondenții nu au o percepție corectă asupra principiului prin care investiția ajută la prevenție, necunoscând aceste aspecte financiare specifice.

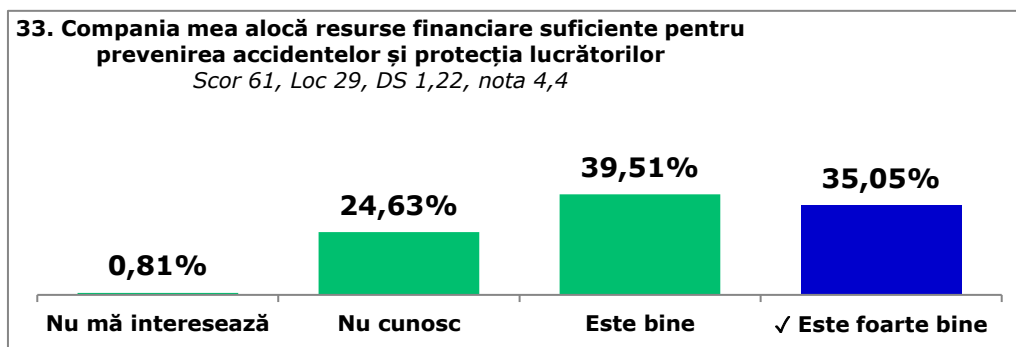


Fig. 4.37 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q33

Această întrebare, completează pozitiv pe cea anterioară, scorul mediu fiind chiar mai ridicat calitativ, demonstrând că **indiferent cum punem întrebarea (pozitiv sau negativ) amprenta percepției rămâne oarecum constantă**. Diferența dintre cele două este dată de **subiectivismul aprecierii suficienței**. Limitele le deslușim în cadrul Directivei Europene 89/391/CEE, unde, în motivarea acestei directive se face trimitere la art. 118a din Tratatul de constituire UE, unde se apreciază că prin aplicarea legislației de SSM trebuie evitate constrângerile administrative și financiare care să împietzească dezvoltarea IMM-urilor.

Cauza: necunoașterea zonei financiare și subiectivismul suficienței, dă naștere la ezitări de apreciere

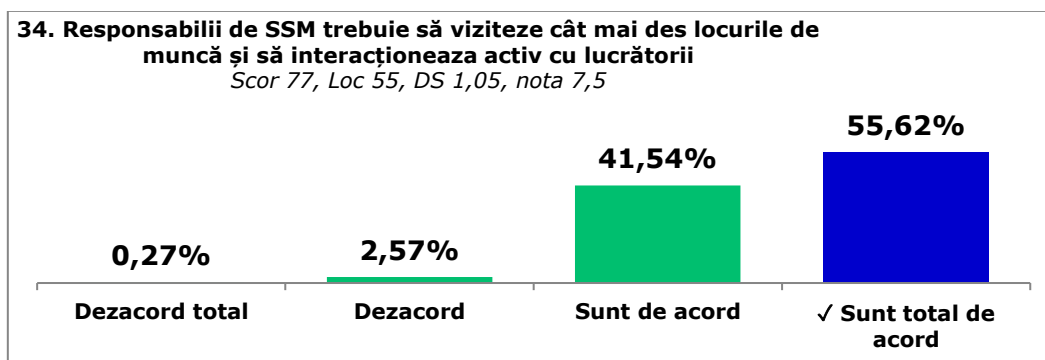


Fig. 4.38 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q34

Avem o sumă de răspunsuri în valoare covârșitoare de 91,16% (55,62 + 41,54) situată în trendul pozitiv al aprecierilor. Este de remarcat că din nou se enunță un **principiu la care respondenții aderă, dovedind o bună cultură de SSM**, urmărind dacă aplicarea acestui principiu este și implementată corespunzător.

Cauza: dorința de îmbunătățire a calității siguranței la locul de muncă, iar prin aderarea la un principiu pozitiv, scorul crește corespunzător.

Centralizare Dimensiune 2 - Management

Tabloul 4.9 - Centralizarea date statistice de bază privind caracterizarea dimensiunilor culturale aferente capitolului „Managementul firmei - promotorul climatului și comportamentului organizațional de SSM”

Nr. Q	Procentajul răspunsului corect	Scorul mediu din punctajul maxim de 4		Deviația standard	Nivel de dificultate din 62 poziții	Nota
14	11%	1,8	44%	1,02	5	1,2
15	34%	2,3	58%	1,29	20	3,8
16	63%	3,2	81%	0,99	61	8,3
17	37%	2,6	65%	1,14	36	5,2
18	27%	2,3	58%	1,1	18	3,8
19	46%	2,6	66%	1,37	38	5,4
20	33%	2,4	59%	1,25	25	4,0
21	23%	2,3	56%	1,07	14	3,5
22	9%	1,6	41%	0,98	2	0,6
23	19%	2,1	52%	1,04	7	2,9
24	35%	2,3	58%	1,37	21	3,8
25	62%	2,9	73%	1,5	51	6,7
26	47%	2,8	69%	1,26	40	6,0
27	63%	3,1	78%	1,2	59	7,7
28	47%	2,8	69%	1,25	43	6,0
29	57%	3,1	78%	1,02	58	7,7
30	37%	2,6	65%	1,14	35	5,2
31	29%	2,2	56%	1,26	11	3,5
32	31%	2,4	59%	1,22	23	4,0
33	35%	2,4	61%	1,22	29	4,4
34	56%	3,1	77%	1,05	55	7,5
Media	38%	2,5	63%	1,2	31,0	4,8

Scorul mediu al acestui capitol (63%) este similar cu scorul mediu al întregului chestionar (64%), iar locul mediu al dificultății întrebărilor (31) este exact la mijlocul clasamentului situat între 1 și 62 (câte întrebări tematice sunt).

Concluzia este că acest capitol care tratează percepțiile cu impact managerial ce influențează cultura de securitate, sunt reprezentative pentru rezultatul final obținut la nivel de chestionar.

Cauzalitățile generice la această dimensiune de management țin de:

- spectrul comunicării de jos în sus și invers pe structură ierarhică,
- lipsa creativității în fluidizarea proceselor și procedurilor,
- lipsa de fermitate și intransigență în tratarea prevenției,
- lipsa cooptării participative,
- lipsa implicării ce duce la necunoașterea sistemului,
- dezinteresul sau neconștientizarea privind implicațiile de rentabilitate financiară a întreprinderii.

4.3.3. „Percepții psihosociale, psiho-profesionale și de cunoaștere”

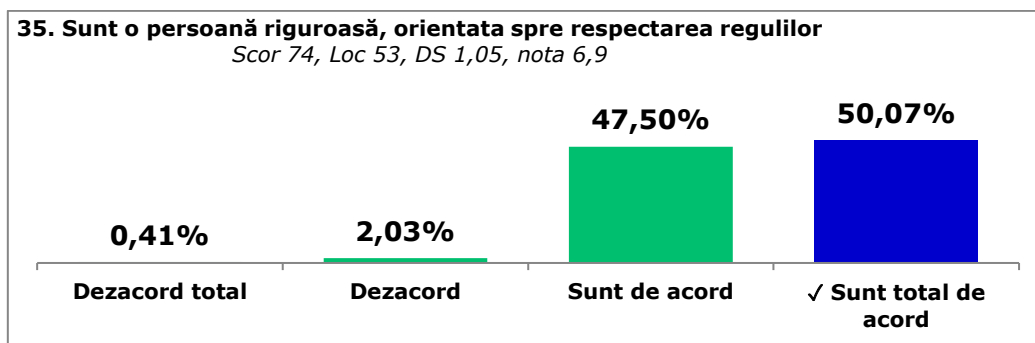


Fig. 4.39 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q35

Atenuând subiectivismul respondenților putem evalua răspunsurile, astfel: jumătate se autoevaluează la maxim, iar cealaltă jumătate, recunoscând ca nefiind chiar perfecți, sunt supuși greșelilor. Greșeala în SSM poate duce la accidente fatale și de aceea nu poate fi graduată, similar cum nu poate fi graduată rigurozitatea în respectare regulilor, care ori se respectă integral, ori la cea mai mică abatere, se poate spune ca nu se respectă. În concluzie scorul mediu nu corespunde realității, el trebuind să fie la jumătate față de cel actual.

Cauza: percepțiile subiective cu privire la propria persoană trebuiau încadrate într-o întrebare filtru dihotomică (DA sau NU) pentru a reliefa mai concret realitatea.

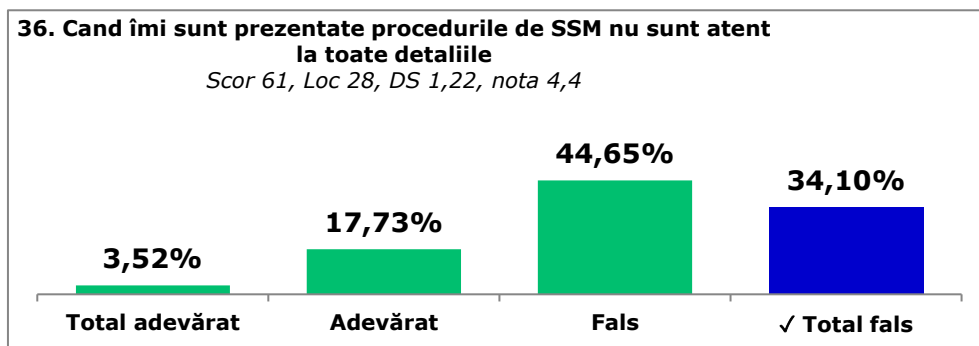


Fig. 4.40 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q36

În ideea supra-autoevaluării personale și a atenuării subiectivismului respondenților, putem aprecia că doar circa **1/3 (34,1%) din respondenți sunt atenți la TOATE detaliile, restul de 2/3 din respondenți NU sunt atenți la toate aceste detalii**. În concluzie, scorul mediu, la fel ca la Q35, este superior realității, urmând a monitoriza cum afectează aceste aspecte rezultatul final și cum să fie reformulate, re-notate și transformate întrebările, din întrebări deschise cu notare în scală în întrebări de filtrare, închise dihotomice (DA sau NU).

Cauza: neatenția la detaliile de SSM este generată de slaba și neatractiva prezentare sau chiar de lipsa acesteia, doar 1/3 din respondenți reușind să perceapă detaliile de SSM.

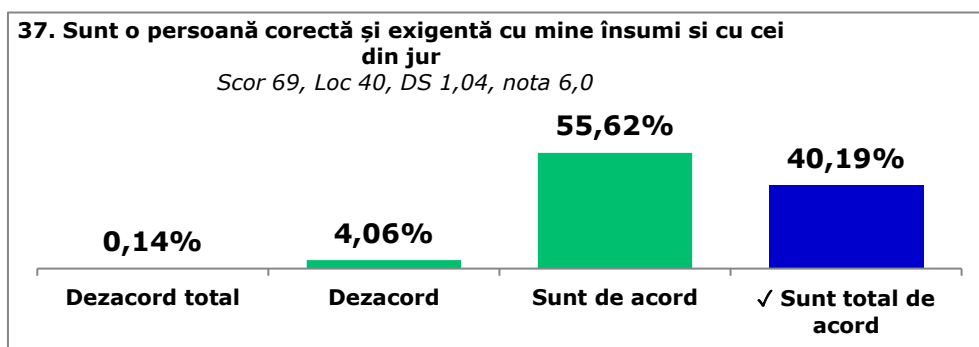


Fig. 4.41 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q37

Si această întrebare are caracterul unei întrebări închise dihotomice (Da sau Nu), la care consider că scorul mediu este superior realității. Se observă cum **exigența este la 40,19%, iar permisivitatea acoperă circa 60% dintre respondenți. Permisivitatea nu este benefică unei culturi de securitate consolidate, ce se caracterizează prin intransigență**. Răspunsurile la întrebările ce presupun autoevaluarea, relevă percepții subiective din zona influențelor psihosociale, ce nu țin de aria organizațională;

Cauza: întrebările cu privire la autoevaluarea percepțiilor sunt subiective și supraapreciate. Din această cauză astfel de autoevaluări nu-și găsesc locul la audituri de calitate sau evaluări de risc.

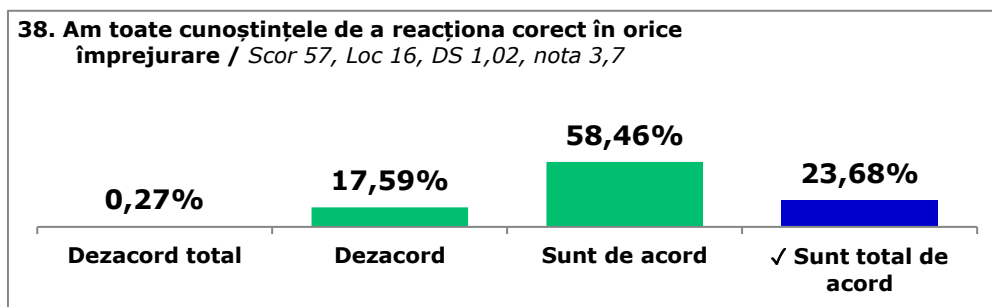


Fig. 4.42 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q38

Această întrebare are două filtre de apreciere a caracteristicilor personale:

- TOATE cunoștințele,
- ORICE împrejurare

Rezultatul este că doar 23,68% din respondenți îndeplinesc în totalitate acele criterii. Rezultatul este total nemulțumitor cu toate că cele două filtre ponderează subiectivitatea. Nota de 3,7 **presupune pe viitor o muncă intensă în domeniul instruirii de SSM și profesionale, astfel încât numărul celor apti să aibă reacții corecte să crească semnificativ.**

Cauza: autoevaluarea ce are două filtre, permite o gradualitate mai obiectivă a capacităților personale a fiecăruia, dar tot tinde spre supraevaluare subiectivă.

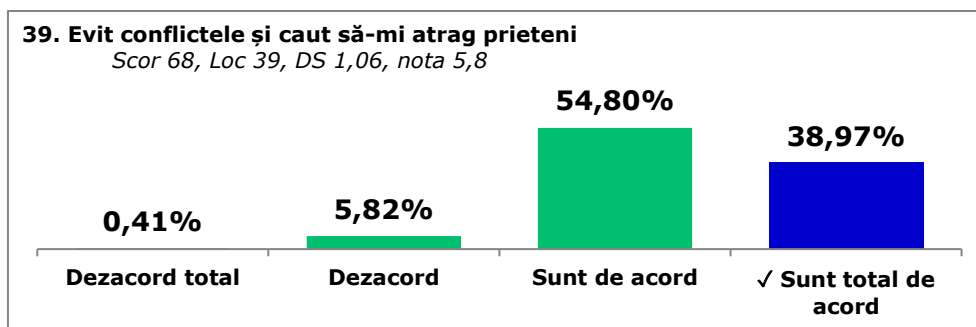


Fig. 4.43 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q39

Autoevaluarea are din nou un aspect dihotomic, dar în plus, întrebarea are două filtre (evit (și) atrag), ce duce la un rezultat mai obiectiv. Din totalitatea respondenților, observăm că doar **o pondere de 38,97% sunt docili și compatibili cu cultura de securitate organizațională, restul având lacune mai mici sau mai mari de comportament organizațional.**

Cauza: comportamentul în colectivitate este dictat de colectivitatea în care se dorește integrarea.

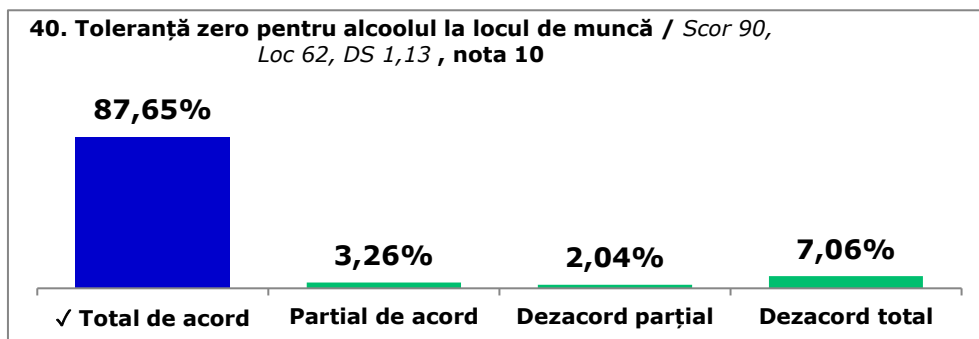


Fig. 4.44 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q40

Ponderea răspunsurilor denotă la acest aspect o bună cultură de SSM. Mai este de lucrat la mentalități și comportamente, ca cei aproape 13% care nu sunt total de acord, să conștientizeze riscurile unui astfel de comportament, atât pentru cel în cauză cât și pentru colectivitate. Cum spunea pamfletarul austriac Karl Kraus „libertatea gândirii o avem, ne mai trebuie gândirea”.

Cauza: mediatizarea și exemplele negative cu privire la evenimente cauzate de alcool, care au rămas bine ancorate în subconștientul public, duc la o tratare tranșantă a problemei.

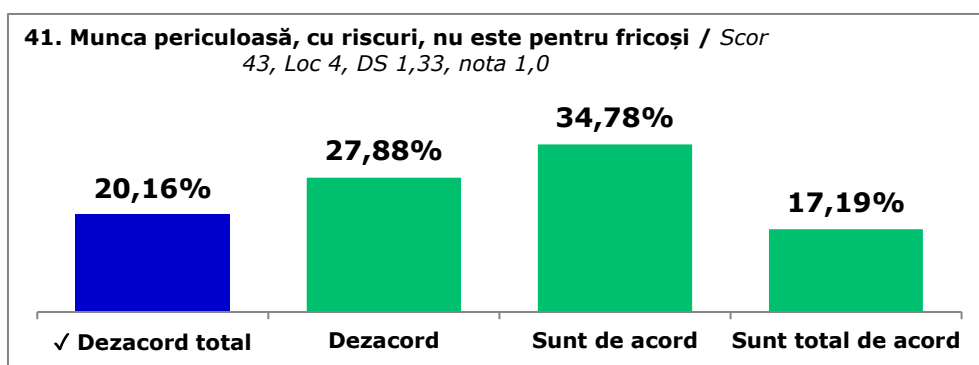


Fig. 4.45 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q41

Plecând de la prezumția că atitudinea eroică creează victime putem argumenta că frica poate fi înfrântă prin măsuri de siguranță, măsuri ce ne protejează de accidente, indiferent de nivelul pericolelor sau riscurilor. Ca urmare, stigmatul de **fricos trebuie să primească valențe de precaut.** Nota de 1,0 (din 10) ne arată fără echivoc că mai este **foarte mult de educat, conștientizat și instruit pentru a fi posibilă o schimbare de mentalitate a "eroului" - ce poate face activități periculoase cu orice risc.**

Cauza: din neînțelegerea prevenției sau delimitarea de cei fricoși, percepția majoritar GREȘITĂ, este de bravadă în locul cumpătării.

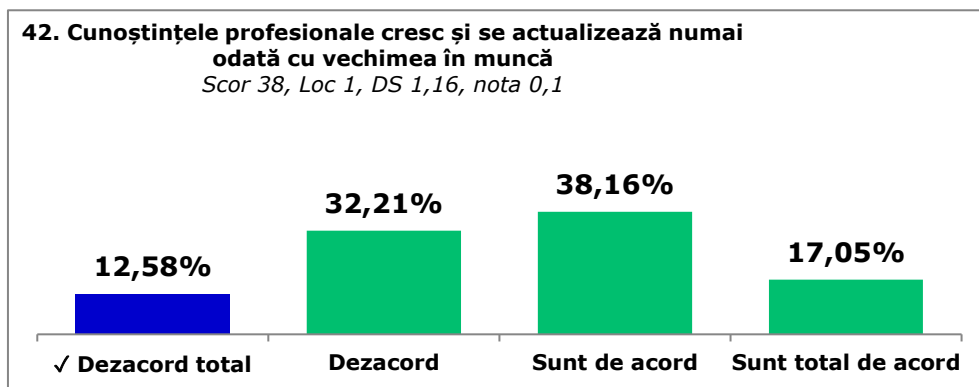


Fig. 4.46 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q42

Întrebarea pleacă de la premisa că în paralel cu experiența profesională se dezvoltă abilitățile și comportamentele sigure. Prin negarea dobândirii experienței în timp, se neagă implicit dobândirea atitudinilor sigure în timp. Această întrebare are **scorul cel mai mic din tot chestionarul** (nota 0,1, la un scor mediu de 38%).

Cauza: majoritatea celor tineri, cărora li se cere experiență pentru angajare, contestă că experiența profesională se dobândește în timp, implicit că aceasta contribuie la un comportament sigur.

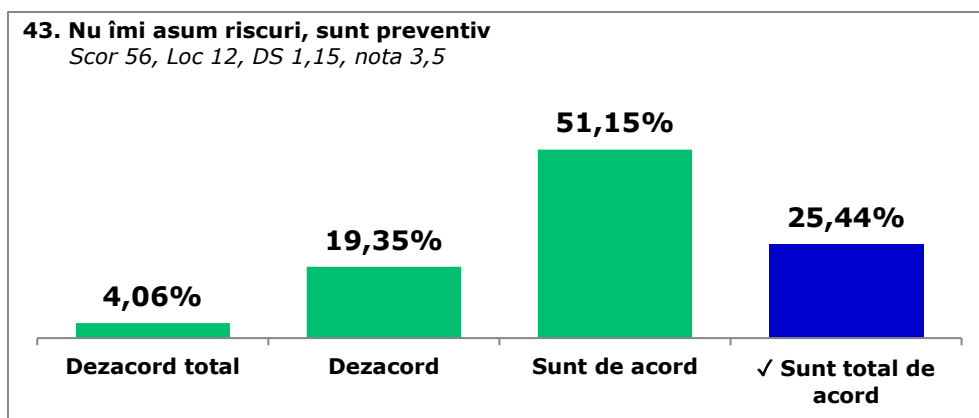


Fig. 4.47 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q43

Rezultatul întrebării este notat cu nota 3,5, deci la un nivel foarte mic. Fiind o întrebare de tip închis, dihotomică se observă că doar un sfert dintre respondenți (25,44%) nu își asumă riscuri, restul de trei sferturi (74,56%) își asumă riscuri. **Aceste cifre relevă un trend negativ de influență a culturii de SSM, care nu se aliază cu noile tendințe de „stop work” (oprirea muncii la condiții nesigure/riscante), sau toleranță zero la muncă nesigură**

Cauza: compromisurile sunt acceptate, nivelul de cultura de SSM nu este categoric / tranșant, permițând racordarea facilă la conceptul permisiv „merge și așa”.

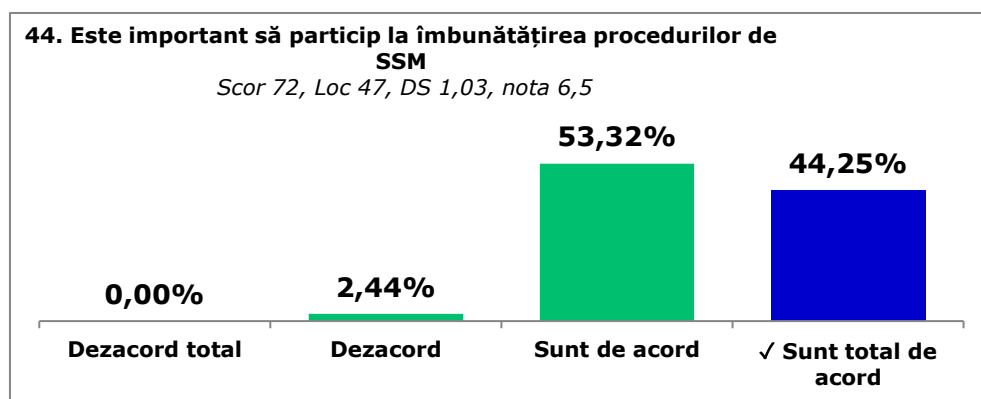


Fig. 4.48 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q44

Aproape jumătate dintre respondenți (44,25%) sunt total de acord cu managementul participativ consultativ, ce reflectă o cultură de SSM avansată.

Această caracteristică este, nivel declarativ de apreciere a principiilor și nu reflectă neapărat punerea eficientă în practică a acestor principii după cum observăm la Q22.

Cauza: perceperea pozitivă a principiilor care duc la îmbunătățire

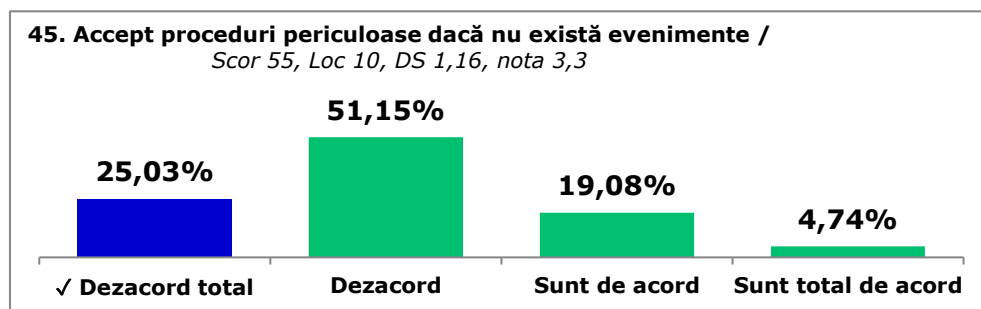


Fig. 4.49 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q45

Răspunsurile primesc o notă foarte mică (3,3 din 10) deoarece doar un sfert dintre respondenți sunt împotriva compromisurilor în SSM (25,03%), iar trei sferturi (74,97%) într-o măsură mai mare sau mai mică acceptă și proceduri riscante sau periculoase. Această întrebare vine să completeze imaginea „eroică” din Q 41 și cea de asumare de riscuri din Q44,

Cauza: respondenții consideră o **provocare, depășirea riscurilor**, în locul reacției de îndepărtare a acelor riscuri și lucrul în condiții sigure.

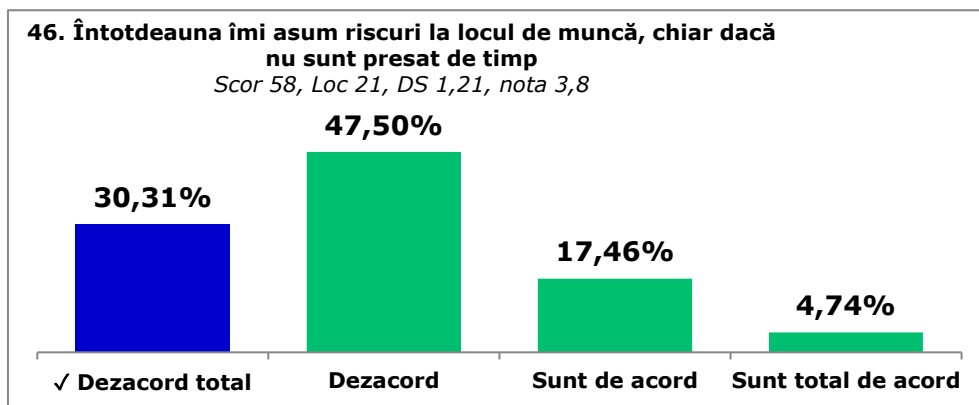


Fig. 4.50 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q46

Deși are o notă mai bună decât anterioarele, și răspunsurile la această întrebare se află în partea de jos a clasamentului cu nota de 3,8 fiind în **același trend al provocărilor, prin care majoritatea de 70% dintre respondenți vor să demonstreze că pot învinge riscul, fără ca acesta să se transforme în accident**. Chiar dacă unii fac acest lucru mai rar sau mai des, toți cei 70% acceptă acțiuni riscante sub stresul termenelor.

Cauza: compromisiunile permit rezolvarea rapidă, dar nesigură a sarcinilor.

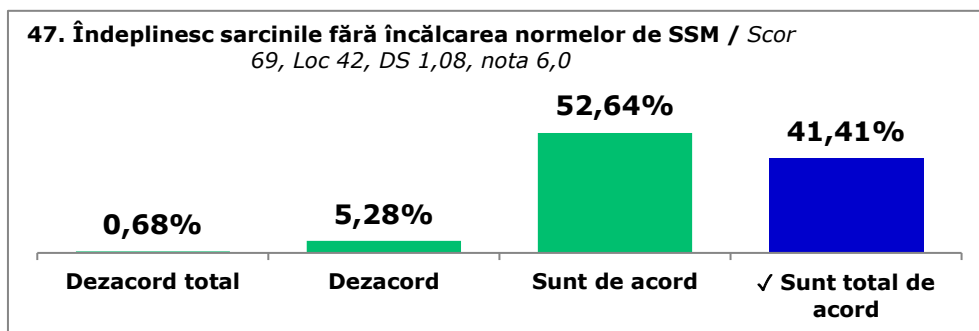


Fig. 4.51 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q47

Față de întrebările anterioare (Q 43, 45, 46), în care se luau în discuție riscuri și pericole, la acesta intervine încălcarea normelor. Cum răspunsurile au o notă aproape dublă (6,0) ajungem la concluzia că **normele sunt mai puțin sau mai permissive, inapte să acopere riscurile și pericolele pe care le percep respondenții**.

Cauza: normele sunt permissive sau neacoperitoare pentru vastitate pericolelor și riscurilor.

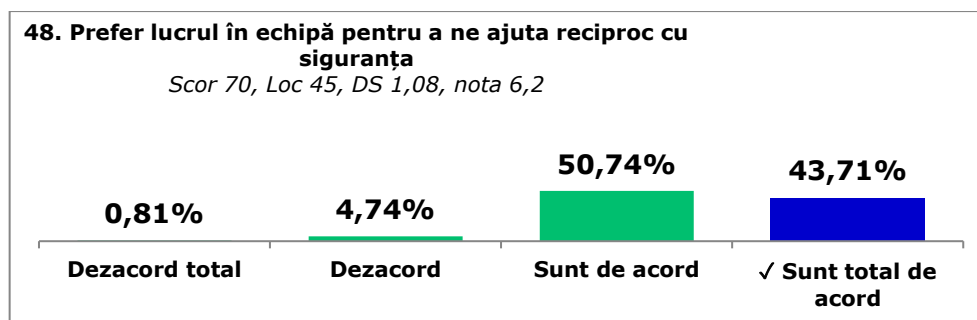


Fig. 4.52 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q48

Din punct de vedere a culturii de SSM influențată de comportamentele extra organizaționale, nota este satisfăcătoare (6,2), atestând faptul că majoritatea respondenților preferă (fără echivoc sau conjunctural) lucrul în echipă, bazându-se pe colegi pentru activități mai sigure. În acest context se descoperă că **este benefică adunarea mai multor experiențe de securitate, care să fie apte să contribuie la siguranța colectivă, și totodată apte să înlăture „eroismul” individual descoperit anterior la Q 41, 45 și 46, confirmând și Q39 care atestă preocuparea pentru integrare în colectivitate.**

Cauza: echipa și colectivitatea creează percepții de siguranță sporită.

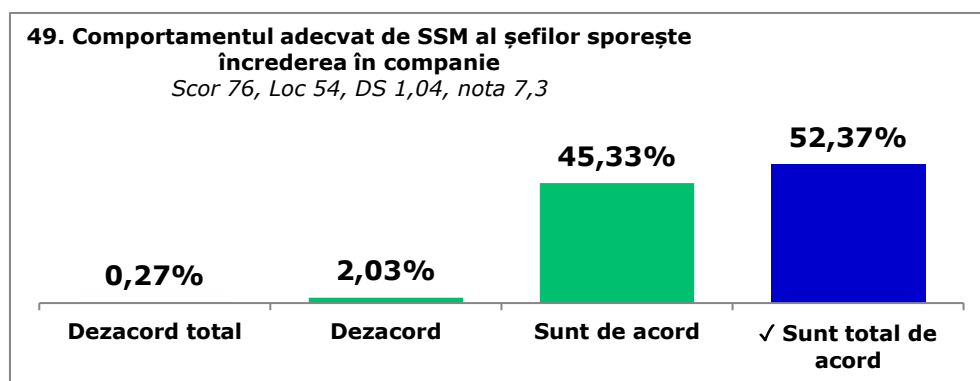


Fig. 4.53 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q49

Întrebarea relevă prin răspunsuri, o aderare masivă la principii sigure ce influențează pozitiv cultura de SSM. Perceperea încrederii, datorată unui comportament adecvat al șefilor, apare cu certitudine la mai mult de jumătate dintre respondenți (52,37%) dar și cei 45,33% sunt de acord în mare măsură cu acest lucru.

Cauza: activitatea bazată pe încredere, facilitează îndeplinirea de obiective, iar orice suspiciune (neîncredere) va îngreuna procesele, va schimba negativ atitudinile.

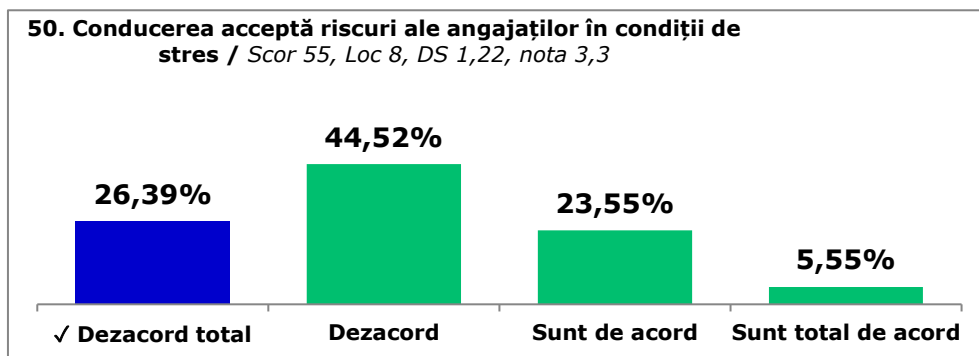


Fig. 4.54 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q50

Dezacordul total cu această afirmație fiind destul de slab (26,39%), și contrabalansat de acordul a aproape 30% dintre respondenți, face ca nota să fie una mică (3,3 din 10). O conexiune logică cu alte întrebări ar fi: dacă există această percepție prin care conducerea acceptă riscuri, nu este întâmplător că la nivelul fiecărui lucrător există un astfel de comportament (vezi Q41, 45, 46).

Cauza: pe plan personal, atât lucrătorii, cât și angajatorii au această **deficiență comportamentală** de SSM, de a accepta riscuri în activitate, **compromițând un comportament sigur.**

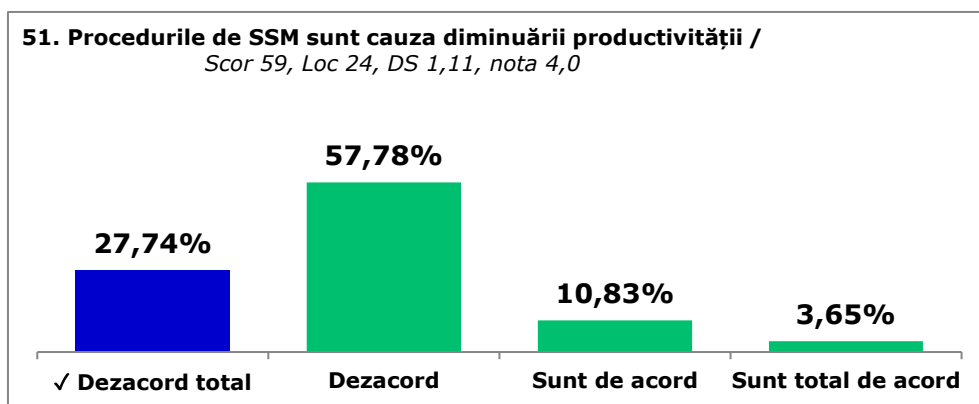


Fig. 4.55 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q51

Analizând graficul și nota răspunsurilor vedem că această afirmație este validată, percepțiile majoritare convergând spre această idee, **doar 27,74% dintre respondenți respingând total această ipoteză.**

Cauza: percepția dominantă este că activitatea de SSM încurcă, face greoaie realizarea sarcinilor, se opune unei desfășurări facile a activității.

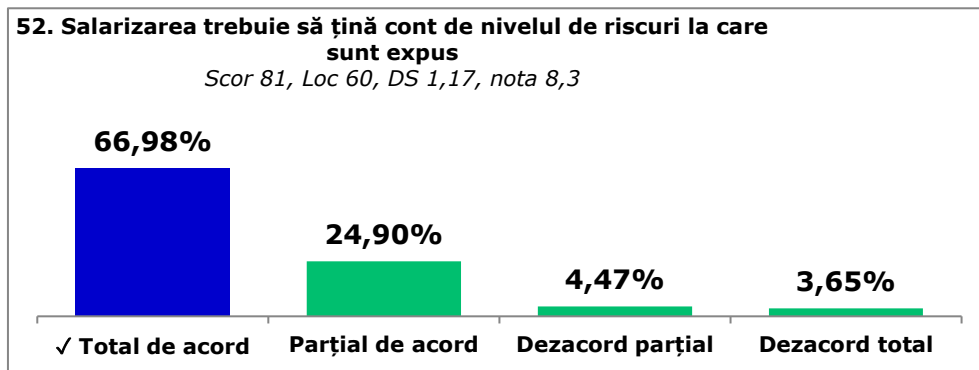


Fig. 4.56 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q52

Răspunsurile situate pe locul 3 în top pozitiv, relevă dorința și acordul principal de a fi motivate financiar activitățile periculoase/riscante. Și de acest aspect trebuie să țină cont managementul, pentru bugetul de investiții în prevenție. Totodată, lucrătorii trebuie să fie conștientizați că aceste sarcini riscante (mai „bănoase”) necesită o pregătire mai profundă profesională și de SSM precum și o procedură mai atentă, pentru a fi sigure.

Cauza: motivarea financiară este cel mai important catalizator în realizarea sarcinilor, depășind chiar și siguranța îndeplinirii lor.

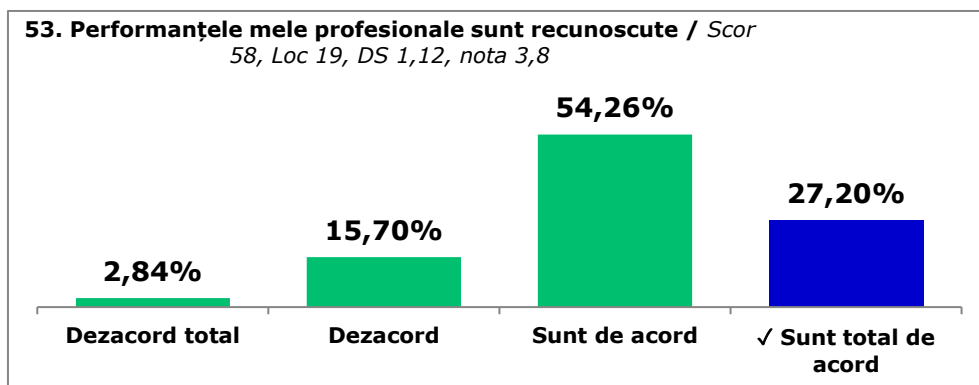


Fig. 4.57 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q53

Observăm o nouă trecere de la principii (Q52 cu nota 8,3) la percepții ale implementării în realitate a acestor principii (Q53 cu nota 3,8), observând că **motivarea (recunoașterea) nu se aplică conform dorințelor.**

Cauze:

- dacă există o auto supraevaluare a performanțelor (Q 35, 37,) va exista un dezechilibru față de recunoașterea falselor performanțe,
- lipsa de motivare suficientă,
- neaprecierea lucrătorilor pentru a le menține o salarizare scăzută.

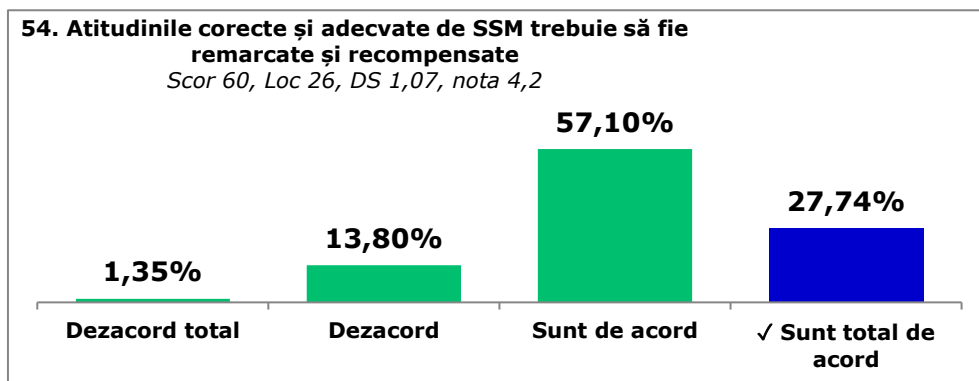


Fig. 4.58 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q54

Dacă la Q52 (cu nota 8,3) am vorbit de motivarea profesională - ca principiu, observăm că atunci când luăm în discuție **motivarea de SSM tot la nivel de principiu, nota este la mai puțin de jumătate (4,2)**. Această evaluare se apropie mai repede de notările mult mai mici ale implementărilor de principii - Q 53, unde nota este 3,8.

Cauza: nivelul scăzut de cultură de SSM, nu permite înțelegerea sau perceperea beneficiilor motivării (investițiilor umane) de SSM, care ar cataliza interesul și ar schimba atitudini pentru activități sigure.

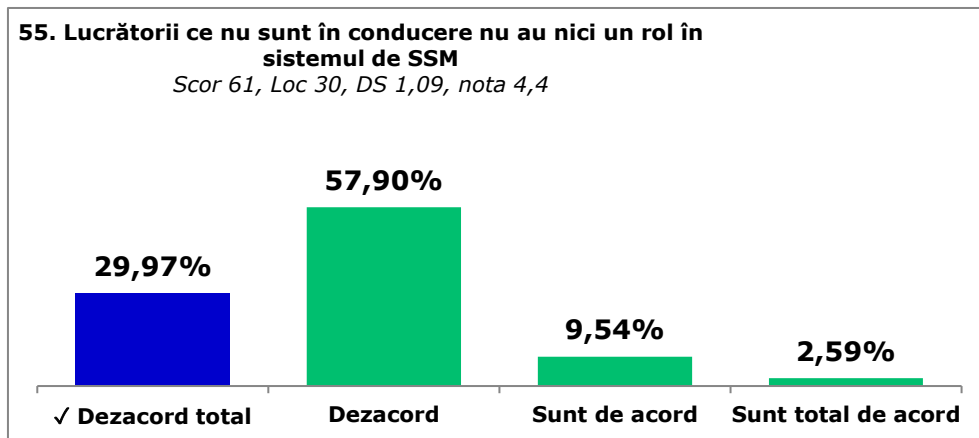


Fig. 4.59 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q55

Întrebarea dorește să releve percepțiile privind eficiența organizării de SSM. Din notarea cu 4,4, deducem că percepțiile privind eficiența managementului participativ consultativ, în care sunt implicați și lucrătorii, sunt împărțite în mod egal. Această percepție afectează negativ conduita, angajamentul și inițiativa lucrătorilor în SSM, aceștia trebuind să fie conștientizați permanent de rolul lor activ în prevenție și stimulați prin dovezi concrete ca să aibă încrederea într-un astfel de sistem. (cooptare reală, opinia lor este importantă și motivată).

Cauza: percepția neapartenenței la sistemul de SSM (lipsă comunicare, respectiv neimplicare atestate de Q22, respectiv Q23) duce la neîncredere în sistem

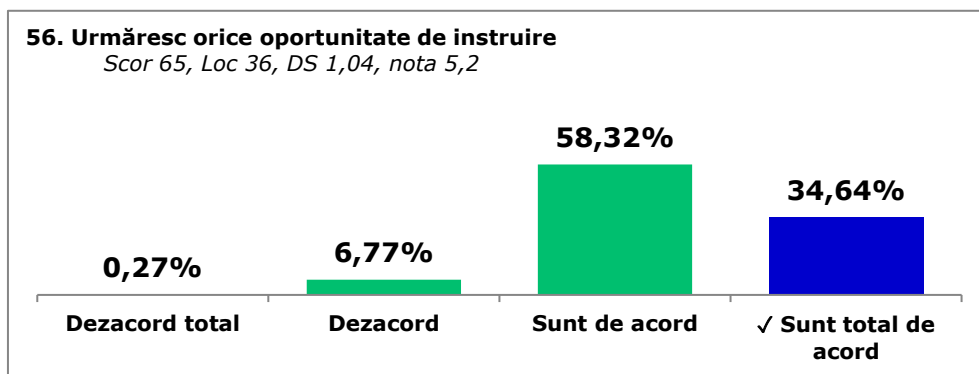


Fig. 4.60 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q56

Era de așteptat ca fiecare lucrător să aibă un plan de carieră ce poate fi îndeplinit prin urmărirea oportunităților de instruire. Nota de 5,2 atestă că este la fel de puternică **atitudinea de plafonare**. Aceasta nu este benefică unei culturi de SSM, unde riscurile și măsurile sunt în continuă evoluție și adaptare, aceasta necesitând și o instruire continuă adecvată.

Cauza: nestimularea și nerăsplătirea performanțelor (Q53) duce la blazare și dezinteres cu privire la îmbunătățirea continuă.

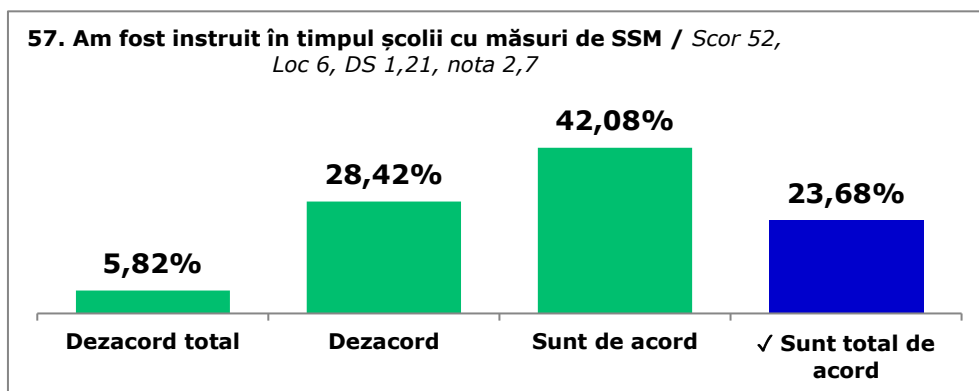


Fig. 4.61 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q57

Nota 2,7 (din 10) la răspunsurile acestei întrebări, atestă că deși 23% afirmă cu certitudine instruirea de SSM în școli restul sunt în dezacord sau nu sunt total convingși. **Nota este inadmisibilă și trebuie luate măsuri strategice, în ceea ce privește educația pentru muncă.**

Pot fi scuzate școlile care nu au profil tehnic, unde instruirea SSM nu se efectuează, dar nici aceasta nu scuză o notă așa de mică. Indiferent de profilul școlar, în cadrul activităților în câmpul muncii este benefic ca toți participanții să dețină

cunoștințe de SSM (cultură de SSM) indiferent de tipul de activitate desfășurată, ținând cont că activitatea de SSM (instruire, atitudine, reacții, consultare), **se va perpetua pe întregul parcurs profesional, de la prima angajare – până la pensionare.**

Cauza: lipsa de educație aplicată pentru muncă

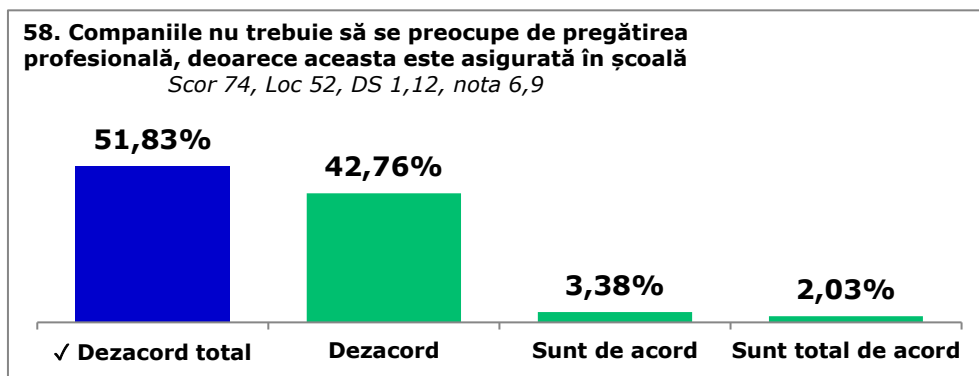


Fig. 4.62 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q58

Observăm că și această întrebare privind principiile, are o notă relativ mare, de 6,9. Aceasta rezultă de răspunsurile foarte puține de circa 5%, prin care respondenții gândesc greșit, fiind de acord că pregătirea profesională să se termine în școală. **Concepția corectă, de pregătire profesională continuă, a celor aproape 95% dintre respondenți, este un atribut valoros din cadrul unei culturi de SSM performante.**

Cauza: dorința de îmbunătățire continuă (confirmată ca principiu benefic la Q44 și Q56) este facil plasată în sarcina altora (a companiilor).

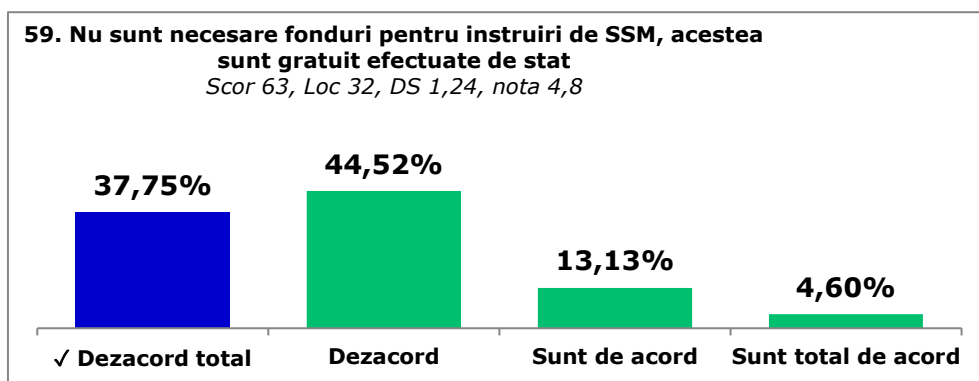


Fig. 4.63 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q59

În ponderea și nota răspunsurilor de la această întrebare, găsim reflectate concluziile și influențele asupra culturii de SSM descoperite în răspunsurile de la întrebările:

- Q32, Q33 – prevenția nu presupune investiții financiare suficiente
- Q54 - nu este necesară investiție prin motivarea personalului,
- Q58 – formarea profesională este în sarcina angajatorului

Obligația de instruire SSM este o obligație a angajatorului și este suportată de acesta conform art.20 și 21 din Lege SSM 319/2006 actualizată

Cauza: carențe de cultură de SSM privind rolul investițiilor în prevenție și de respectare a obligațiilor legale.

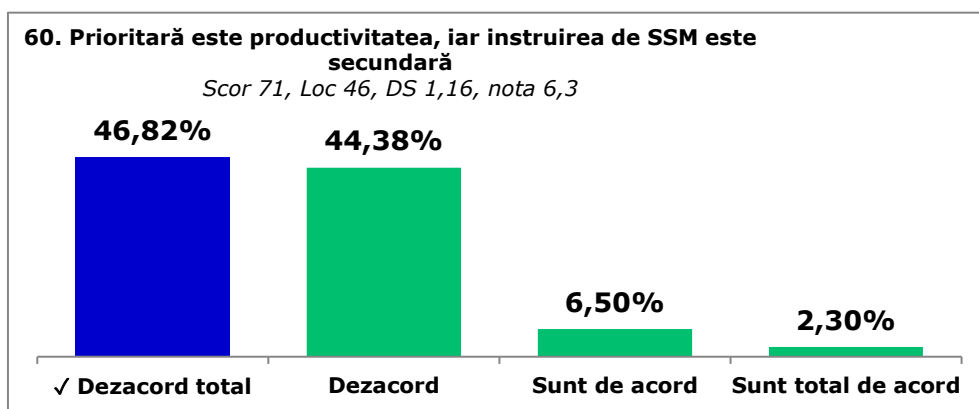


Fig. 4.64 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q60

Răspunsurile la această întrebare vin să completeze imaginea ierarhiei deja creată de răspunsurile de la Q19 unde vedem o acceptare majoritară a siguranței înaintea productivității, iar aici este consolidată această ierarhie prin faptul că instruirea de SSM este și ea înaintea productivității. **Răspunsurile de la ambele întrebări (Q19 și Q60) atestă o imagine bună a culturii de SSM fiind în mare parte de acord că printr-o prioritizare a prevenției și o instruire de SSM adecvată vom avea și productivitate.**

Cauza: siguranța este prima „safety first” fiind un concept de notorietate vehiculat prin orice mijloace media, ce rămâne în subconștient, devenind un filtru de raționament în exprimarea percepțiilor.

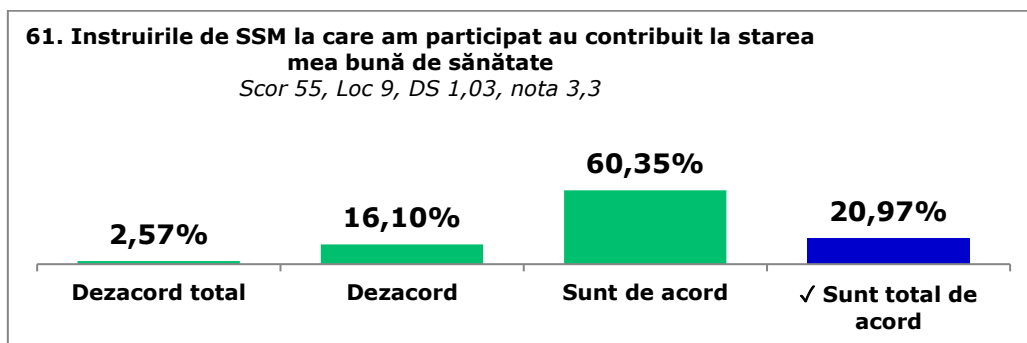


Fig. 4.65 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q61

Întrebarea are ca scop, sondarea percepțiilor respondenților cu privire la înțelegerea și aplicarea unitară a terminologiei de SSM (securitate și SĂNĂTATE în muncă) și înțelegerea că **instructorii trebuie să fie calificați pentru acoperirea în întregime a problematicii**. Din păcate, și așa cum era de așteptat, notarea de 3,3 din 10 trimite răspunsurile la coada clasamentului, percepțiile majoritare fiind că instruirea de SSM nu le ameliorează starea de sănătate. **Concluzia este că nu există instruirii și instructori de SSM care să fie capabili să contribuie la îmbunătățirea stării de sănătate.**

Cauza: vechiul concept de „Protecția Muncii”, încă remanent în subconștient, nu permite încă asimilarea noii terminologii de SSM, din care face parte și SĂNĂTATEA la locul de muncă.; plecând de la această premisă, evident că nu au cum să fie percepute instruirile de SSM ca fiind contribuitoare la starea de sănătate, sau dacă instructorul este tot același de „Protecția Muncii”, cu aceleași cunoștințe și pregătire.

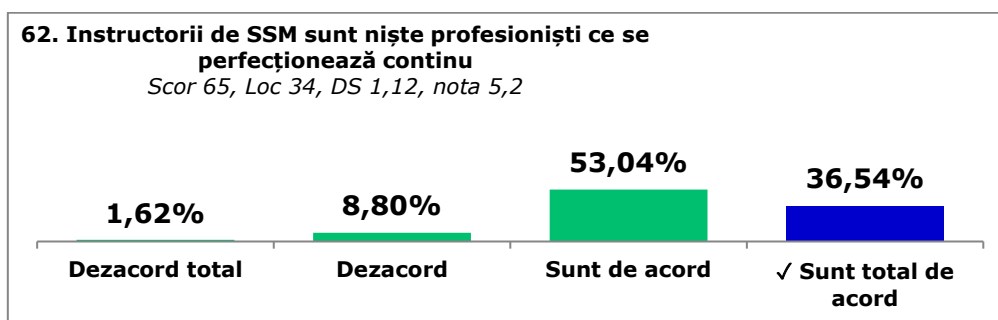


Fig. 4.66 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q62

Percepțiile sunt îndreptățite să contureze o imagine a unui instructor profesionist ce se perfecționează continuu deoarece acesta va ști întotdeauna mai mult despre SSM decât un lucrător simplu. Din nefericire nu avem o legislație sau bune practici care să stimuleze acest fenomen, iar **instructorii evoluează profesional autodidact și prin experiențele** care le marchează atitudinile și pregătirea. Datorită acestor două considerente percepțiile realității sunt împărțite și nota răspunsurilor este una mediană, de 5,2.

Cauza: buna pregătire profesională în SSM a instructorilor față de respondenți, odată cu resimțirea plafonării acestora în abordările perimate a materialelor de instruire.

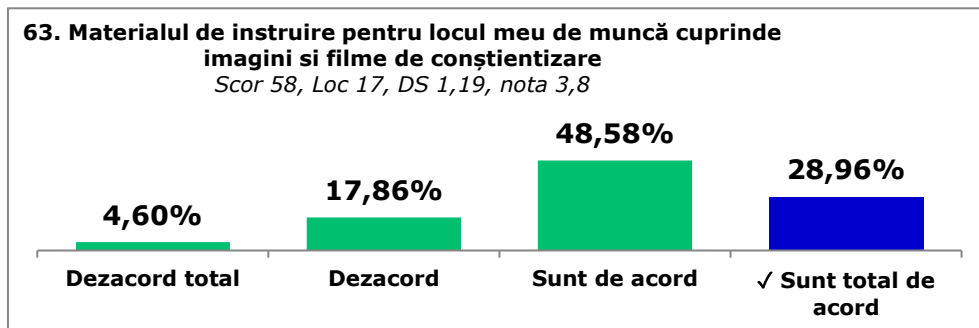


Fig. 4.67 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q63

Întrebarea **verifică modul de implementare a unei instruirii calitative eficiente**. Transferul de cunoaștere trebuie să fie fluent și să se bazeze pe pregătirea instructorului atât în domeniul SSM, pedagogic, andragogic, psihologic, marketing, etc. ce-l poate face capabil să transmită cunoaștere importantă și eficace la nivelul de percepție a auditorului. **Notarea cu 3,8 a răspunsurilor acestei întrebări ne atestă faptul că NU avem parte de o instruire calitativă, cauzalitatea fiind regăsită și la Q61, Q62, prin nepregătire instructorilor**. Observăm o nouă diferență de punctaj între principii - ce atestă la Q60 importanța și prioritizarea instruirii de SSM, față de percepțiile de implementare mult mai slab notate, relevate de Q 61, 62, 63.

Cauza: lipsa materialelor vizuale, scade calitatea instruirii prin reținerea pe scurtă durată a informațiilor primite.

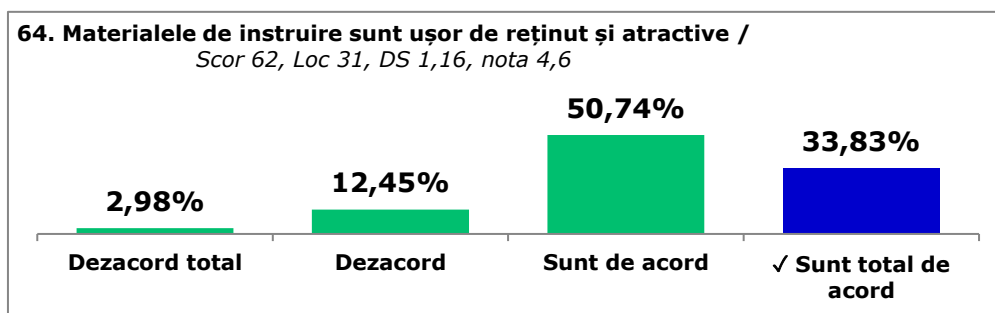


Fig. 4.68 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q64

Deși avem o notă medie (5), răspunsurile de la această întrebare relevă o slabă calitate a instruirilor de SSM și chiar dacă 33,83% susțin total afirmația că au parte de instruirii atractive, restul de 50,74% sunt nuanțați, sau chiar contra (15,43%). **Întrebarea se înscrie în șirul celor anterioare de atestare a nivelului slab calitativ a instruirilor de SSM, ce are repercusiuni negative în cultura de SSM și implicit în managementul SSM.**

Cauza: subiectivismul aprecierii a ceea ce este atractiv pentru unii sau alții, duce la împărțirea părerilor

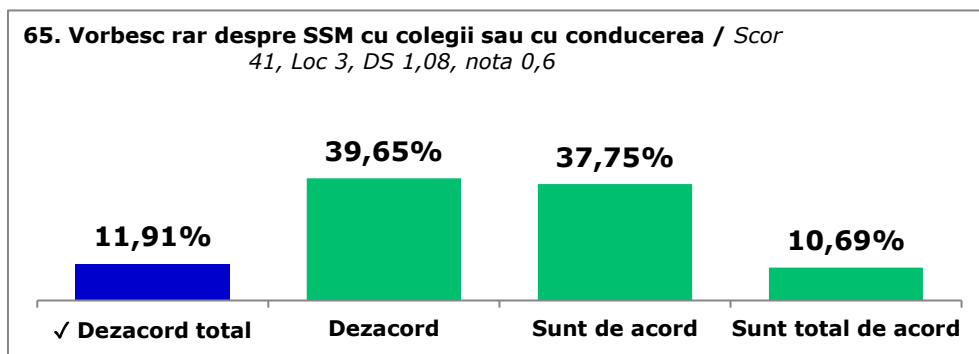


Fig. 4.69 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q65

Răspunsurile atestă **lipsa majoră de comunicare pe probleme de SSM**. Acestea completează și confirmă, din perspectiva percepțiilor personale, imaginea gravă descoperită la Q22 (nota 0,6), obținând aceeași nota. În plus față de Q22, în care analizăm comunicarea participativă cu managementul, aici sunt incluși și colegii cu care se vorbește la fel de rar despre SSM.

Cauza: lacunele în stimularea, cointeresarea, motivarea și integrarea lucrătorilor în sistemul de management al SSM, izolează lucrătorii de aceste probleme ce ar trebui să fie activ și constant dezbătute.

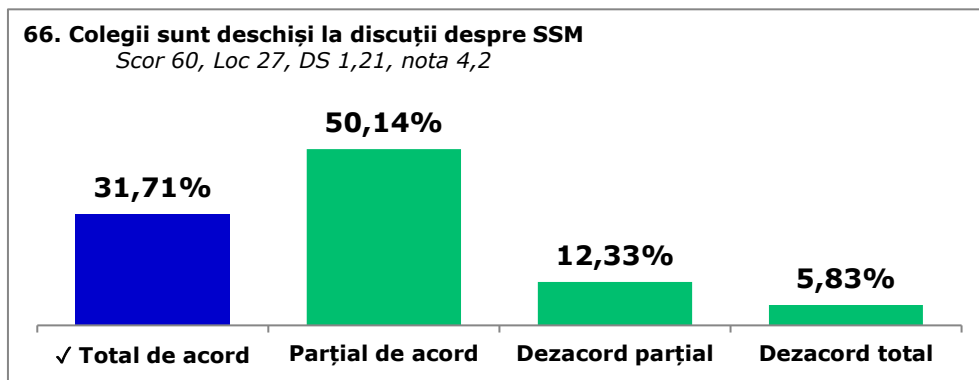


Fig. 4.70 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q66

Răspunsurile completează imaginea de la întrebarea anterioară și accentuează reticența de comunicare despre SSM chiar dacă există deschidere a colegilor pentru acest demers, atestat de nota mult mai mare (4,2) față de 0,6 anterioară.

Cauze: creșterea notei față de Q55 poate avea o singură cauză – fiecare respondent ar fi deschis să discute subiectul, dar sunt rețineri fără un catalizator corespunzător (stimulare, apartenență, implicare, asumare).

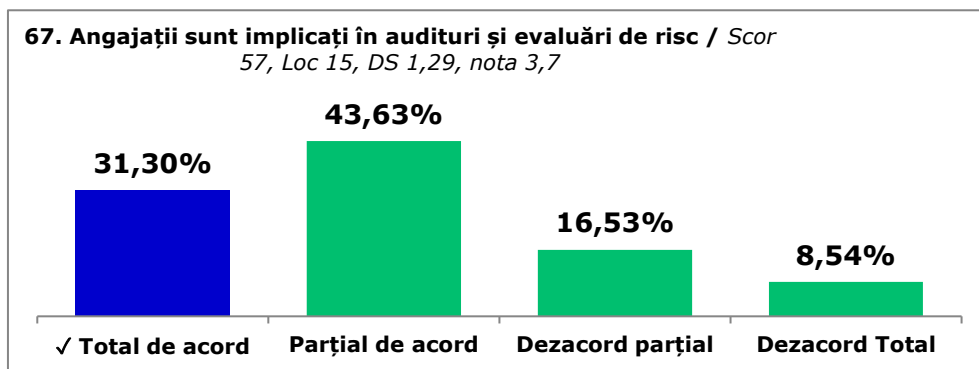


Fig. 4.71 - Reprezentarea grafică a rezultatelor sondajului la întrebarea Q67

Cum această întrebare este de tipul închisă dihotomică este relevant că 31,30% dintre respondenți au percepția certă că lucrătorii sunt implicați în audituri și evaluări, iar restul de 68,7% nu au o percepție certă sau chiar contrară cu acest aspect. **Deși legislația și bunele practici statuează printre atribuțiile lucrătorilor și această participare la evaluări, în consensul implicării active, participative și consultative, descoperim că acest lucru nu este bine cunoscut, afectând negativ nivelul de cultură de SSM.**

Cauza: nu se cunoaște că la art.56 lit.b) din Normele Metodologice de aplicare a Legii SSM 319/2006, Norme aprobate prin HG 1425/2006, se prevede că reprezentanții lucrătorilor **au atribuția de a însoți** „echipa/persoana care efectuează evaluarea riscurilor”

Centralizare Dimensiune 3 – Percepții psiho-socio-profesionale

Acest capitol este cel mai vast și are factori de influență din zona extra organizațională, neutilizați de audituri datorită subiectivismului aprecierilor personale. În Tabelul 4.10 sunt sintetizate rezultatele întrebărilor din capitol, în ordinea numerelor de întrebări.

Tabelul 4.10 - Centralizarea date statistice de bază privind caracterizarea dimensiunilor culturale aferente capitolului „Percepții psihosociale, psihoprofesionale și de cunoaștere”

Nr. Q	Procentajul răspunsului corect	Scorul mediu din punctajul maxim de 4		Deviația standard	Nivel de dificultate din 62 poziții	Nota
35	50%	3,0	74%	1,05	53	6,9
36	34%	2,4	61%	1,22	28	4,4
37	40%	2,8	69%	1,04	40	6,0
38	24%	2,3	57%	1,02	16	3,7
39	39%	2,7	68%	1,06	39	5,8
40	87%	3,6	90%	1,13	62	10,0
41	20%	1,7	43%	1,33	4	1,0

176 Analiza și interpretarea rezultatelor privind investigarea dimensiunilor culturii SSM - 4

42	13%	1,5	38%	1,16	1	0,1
43	25%	2,2	56%	1,15	12	3,5
44	44%	2,9	72%	1,03	47	6,5
45	25%	2,2	55%	1,16	10	3,3
46	30%	2,3	58%	1,21	21	3,8
47	41%	2,8	69%	1,08	42	6,0
48	44%	2,8	70%	1,08	45	6,2
49	52%	3,0	76%	1,04	54	7,3
50	26%	2,2	55%	1,22	8	3,3
51	28%	2,4	59%	1,11	24	4,0
52	67%	3,2	81%	1,17	60	8,3
53	27%	2,3	58%	1,12	19	3,8
54	28%	2,4	60%	1,07	26	4,2
55	30%	2,5	61%	1,09	30	4,4
56	35%	2,6	65%	1,04	36	5,2
57	24%	2,1	52%	1,21	6	2,7
58	52%	3,0	74%	1,12	52	6,9
59	38%	2,5	63%	1,24	32	4,8
60	47%	2,8	71%	1,16	46	6,3
61	21%	2,2	55%	1,03	9	3,3
62	37%	2,6	65%	1,12	34	5,2
63	29%	2,3	58%	1,19	17	3,8
64	34%	2,5	62%	1,16	31	4,6
65	12%	1,6	41%	1,08	3	0,6
66	32%	2,4	60%	1,21	27	4,2
67	31%	2,3	57%	1,29	15	3,7
Media	35%	2,5	62%	1,10	28,8	4,7

Scorul mediu al acestui capitol (62%) este cu 2% mai mic decât scorul mediu al întregului chestionar (64%), iar locul mediu al dificultății întrebărilor (28,8) este în partea inferioară de dificultate a răspunsurilor cuprinse între 1 și 62, la fel cum și nota de 4,7 este sub mijlocul plajei de notare.

De remarcat este că la interpretarea rezultatelor, la anumite întrebări, datorită modului nepotrivit de a formula întrebarea, **au rezultat notări mai mari, ce s-ar impune a fi diminuate.**

Concluzia ar fi că: acest capitol care tratează percepțiile psiho socio profesionale ce influențează cultura de SSM, are rezultate sub media scorului întregului chestionar, contribuind la diminuarea acestui scor. **Această dimensiune psihosocială, care depreciază punctajul general de diagnostic este util să fie folosită la audituri sau evaluări.**

Această recomandare vine ca rezultat a identificării cauzalității complexe ce tine de aspecte individuale sau de grup. Acestea au rădăcini în cultura regională sau în cea organizațională cutumiară, diferite de cea reglementată.

Cauzalitatea generică este remarcată datorită următoarelor categorii de atribute descoperite prin intermediul percepțiilor respondenților:

- bariere de autocunoaștere și apreciere, nevoia și lipsa de recunoaștere, validare a valorilor;
- încredere, exigență meticulozitate;
- legături colegiale, lucrul în echipe;
- puterea exemplului pozitiv;
- lipsa motivației în implicarea de SSM;
- acceptare de compromisuri;
- bravadă în loc de prevenție, lipsă de perseverență;
- inconsecvență, instabilitate, toleranță, superficialitate;
- desconsiderarea experienței;
- precocitate în specularea alegerilor;
- educație, formare continuă, profesionalizare.

4.4. Interpretări ale rezultatelor de cercetare

În cadrul acestei secțiuni se vor interpreta:

1. Profilul respondenților;
2. Interpretarea rezultatelor prin prisma relației cauză-efect (cauzalitate-percepție);
3. Interpretarea legăturilor logice dintre întrebări;
4. Interpretarea scorurilor medii obținute pe capitole (juridic, management psiho-social)

4.4.1. Interpretarea rezultatelor centrate pe profilul respondenților

Pentru ca rezultatele și interpretările să fie relevante vom lua în considerare următorii parametri de analiză a rezultatelor:

- **739 de respondenți** care au răspuns complet la chestionar și
- analiza răspunsurilor pentru **62 de întrebări**.

Din totalul celor 67 de întrebări, primele 5 întrebări (Fig. 4.72) sunt cele care definesc profilul demografic al respondenților, răspunsurile fiind editate direct din platforma de sondaj on-line, pentru a nu interfera cu evaluările sectoriale sau generale ale dimensiunilor de cultură de SSM.

Pentru vizualizarea statisticilor, furnizate prin platformă, se accesează rubrica de analize statistice, unde se introduce un filtru pentru luarea în considerare doar a chestionarelor cu răspunsuri complete. După filtrare, rezultatele pot fi descărcate, optând pentru varianta datelor în format .xls ce permite operarea facilă în programul Excel unde se pot utiliza funcțiile statistice pentru realizarea unor analize complexe.

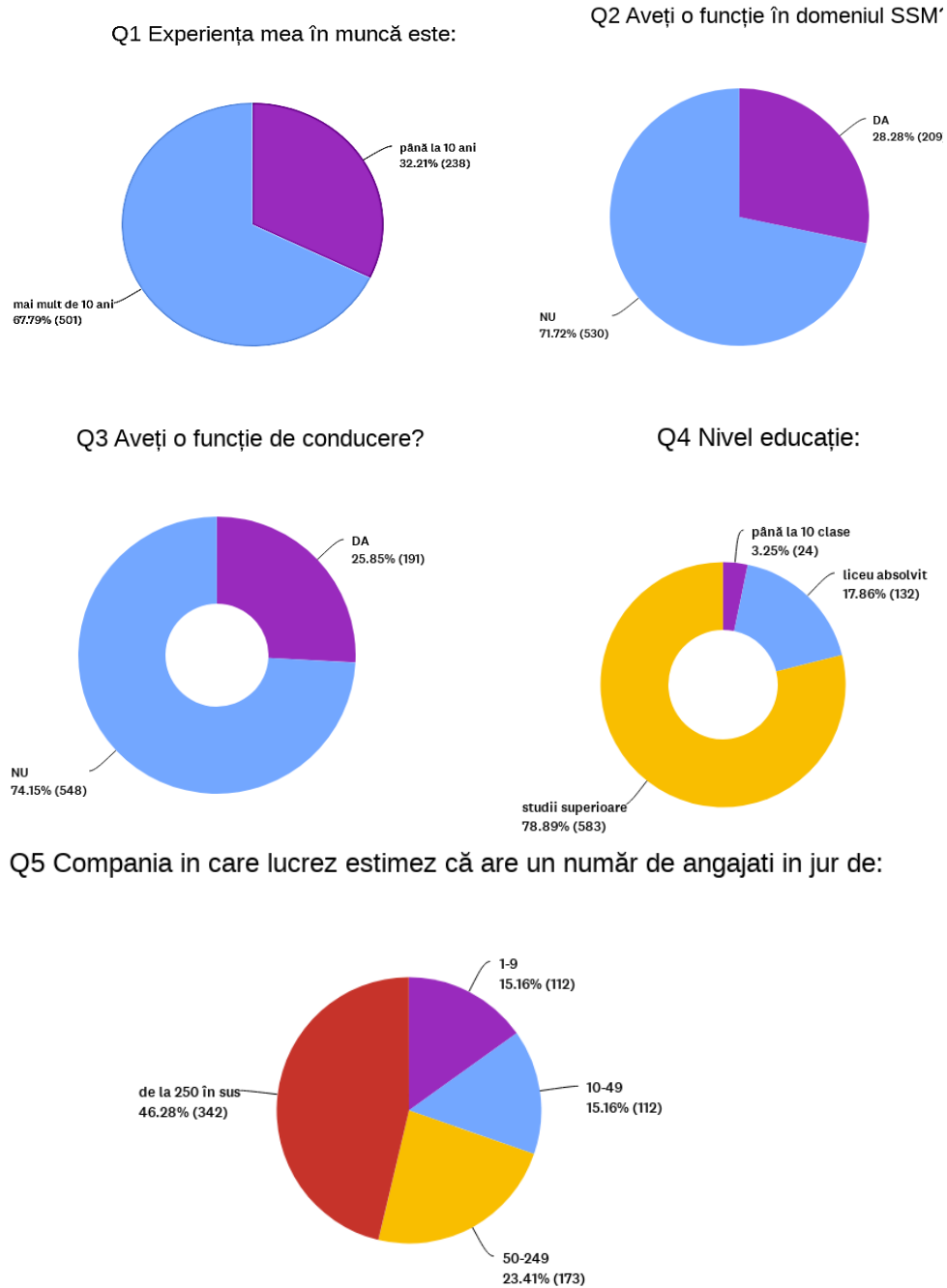


Fig. 4.72 - Reprezentarea grafică a rezultatelor privind profilul demografic al respondenților

Caracteristicilor individuale reieșite vizual din Fig. 4.72, sunt transpuse în Tabelul 4.11.

Tabelul 4.11 - Datele privind profilul respondenților

Număr Întrebare	Criteriu urmărit	Respondenți integraliști (cu chestionar completat integral)		739
		Criteriu Profil	nr.	% din respondenți integraliști
1	Vechime	Vechime până la 10 ani	238	32%
		Mai mult de 10 ani	501	68%
2	Experiență SSM	Cu funcție de SSM	209	28%
		Fără funcție SSM	530	72%
3	Experiență management	Cu funcție de conducere	191	26%
		Fără funcție de conducere	548	74%
4	Nivel educație	Studii până la 10 clase	24	3%
		Studii doar liceu absolvit	132	18%
		Studii superioare	583	79%
5	Marime instituție angajatoare (are relevanță la organizarea ded SSM și cunoștințele mai amplabile de SSM)	Companie 1-9 angajați	112	15%
		Companie 10-49 angajați	112	15%
		Companie 50-249 angajați	173	23%
		Companie de la 250 angajați	342	46%

După cum se poate observa din centralizările de date reieșite din Fig. 4.72 și a Tabelul 4.11, profilul respondenților este conturat în Tabelul 4.12, de următoarele caracteristici dominante:

Tabelul 4.12 – Tabelul profil majoritar respondenți

Profil majoritar rezultat	%
Experimentați profesional,	68%
Fără funcție de SSM,	72%
Personal operativ, nu de conducere	74%
Studii superioare	79%
Activează în firme cu mai mult de 50 de angajați.	69%

Pentru interpretarea rezultatelor din perspectiva profilului respondenților, în cadrul platformei de sondaj trebuie parcurși următorii pași conform Fig. 4.73:

180 Analiza și interpretarea rezultatelor privind investigarea dimensiunilor culturii SSM - 4

- **filtrarea** prin care luăm în calcul doar cele 739 de chestionare completate integral,
- în plus, se selectează suplimentar o variantă de **comparație**,
- la acestea se alege din cadrul întrebării tipul de răspunsul ce se dorește a fi analizat, privind:
 - o vechimea,
 - o funcția SSM,
 - o funcție de conducere,
 - o studii,
 - o mărimea întreprinderii.

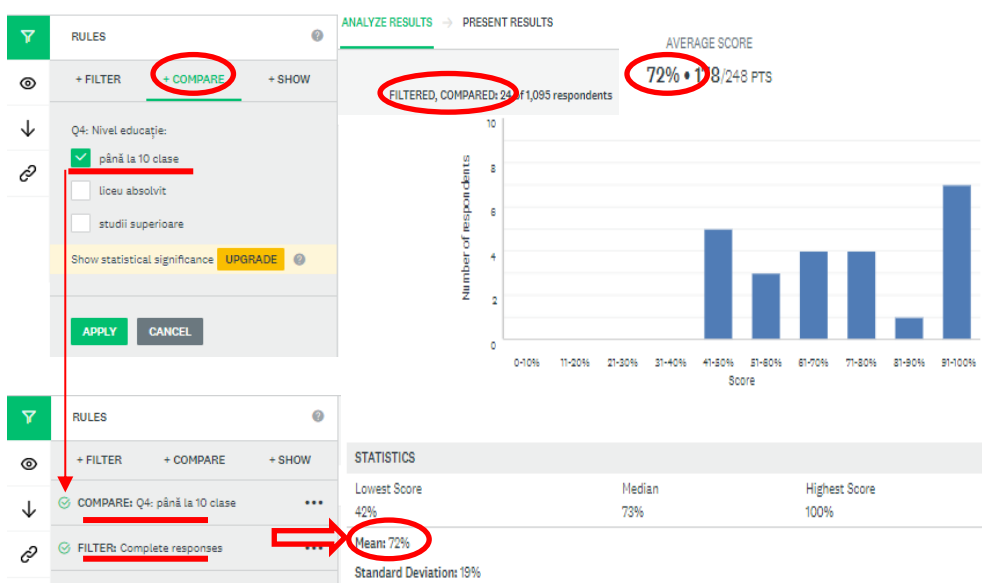


Fig. 4.73 – Scor/profil ce necesită filtrare/comparație profil respondenți

Aceste filtrări și comparații de răspuns s-au realizat pe toate cele 5 întrebări din introducerea chestionarului, pentru a vedea scorul mediu al răspunsurilor obținute de fiecare categorie de profil. Ca urmare a acestei evaluări, rezultatele sunt prezentate în Tabelul 4.13.

Tabelul 4.13 – Scor mediu chestionar pe caracteristicile profilului respondenților

Criteriu profil respondenți	Scor mediu chestionar
Vechime până la 10 ani	62%
Mai mult de 10 ani	64%
Cu funcție de SSM	68%
Fără funcție SSM	62%

<u>Cu funcție de conducere</u>	<u>68%</u>
Fără funcție de conducere	62%
<u>Studii până la 10 clase</u>	<u>72%</u>
Studii doar liceu absolvit	62%
Studii superioare	64%
<u>Companie 1-9 angajați</u>	<u>66%</u>
Companie 10-49 angajați	61%
Companie 50-249 angajați	62%
Companie de la 250 angajați	65%

În urma analizei acestui Tabelul comparativ se pot emite următoarele aprecieri:

- cei cu mai multă vechime în muncă (experiență) răspund mai corect decât cei cu o experiență mai scăzută (64% față de 62% diferență mică);
 - interpretare: experiența în muncă se capitalizează odată cu deprinderile corecte de SSM și contribuie la sporirea acestora;
- cei cu funcție de SSM cunosc detalii de SSM și răspund mai bine decât cei ce nu sunt în structurile de SSM (68% față de 62%);
 - interpretare: cei cu funcție de SSM au făcut o pregătire de specialitate și este justificat profesional nivelul mai ridicat de cultură SSM
- cei cu funcție de conducere, similar celor cu funcție de SSM, răspund mai bine decât cei ce nu au o funcție de conducere (68% față de 62%);
 - interpretare: conducerea unei echipe de muncitori presupune o experiență profesională mai vastă (care am văzut deja că conferă un avantaj), precum și datorită exersării, aprofundării sau participarea la elaborarea politicilor și strategiilor de SSM în decursul timpului petrecut în funcție de conducere;
- cei ce nu au absolvit liceul răspund mai bine la chestionar decât cei cu liceu sau studii superioare (72% față de 62%, respectiv 64%);
 - interpretare: explicația ar fi că cei care nu au absolvit liceul au absolvit o școală profesională sau de meserii, unde este de notorietate că la ateliere de practică sau în școală au luat cunoștință și au asimilat mai bine cunoștințele de SSM, decât direct în câmpul muncii cum este cazul pentru absolvenții de liceu sau cei de facultate;
- cei din întreprinderile mici, răspund aproape la egalitate cu cei din întreprinderile foarte mari și mai bine decât cei din întreprinderile mijlocii (66% față de 65%, respectiv 61% și 62%).
 - interpretare: filtrarea a fost realizat conform modului legal de organizare a activității de SSM în funcție de numărul lucrătorilor rezultând că:

- la întreprinderile mici se poate reține esența conceptuală, iar la întreprinderile mari, există politici și fonduri suficiente alocate prevenției, acestea deținând know-how/bune practici, ce contribuie la creșterea și consolidare culturii de SSM
- la întreprinderile între 10 și 249 de lucrători se disipează cultura de SSM, datorită intervenirii obligației legale ca specialiștii de SSM să preia activitățile executive de SSM, care nu reușesc să disemineze cunoștințele de specialitate adecvat tuturor lucrătorilor, deoarece nu au capacități pedagogice, psihologice sau chiar profesionale (neîmbunătățite continuu).

Din suma aprecierilor anterioare și în baza punctajelor medii ale chestionarelor obținute pe profile de respondenți, putem caracteriza **performanțele culturii de SSM** la care se situează aceștia, ca fiind:

1. Sporit= mai bine informat și cu o cultură mai mare de SSM,
2. Depreciat = ce are lacune mai mari în acest domeniu decât cel cu performanțe de SSM sporite

1. Profilul lucrătorului cu o cultură de SSM sporită:

Lucrătorul cu experiență mai mare, ce conduce un grup de oameni și are atribuții și responsabilități de SSM, care are un nivel de studii profesionale și care lucrează ori în întreprinderi foarte mici, ori foarte mari.

2. Profilul lucrătorului cu o cultură mai depreciată:

Lucrătorul cu mai puțină experiență în muncă, ce nu are atribuții de SSM sau de conducere, cu studii medii sau superioare și lucrează în întreprinderi de dimensiuni medii.

4.4.2. Interpretarea rezultatelor prin prisma relației cauză - efect (cauzalitate - percepție)

Având în vedere cercetările teoretice din capitolul 3, cu privire la conexiunea cauză-efect din cadrul SM SSM „complicat” conform modelului Cynefin Networks postulat de către David Snowden, se vor observa, analiza și interpreta rezultatele dignozei în scopul soluționării prin emitere de perspectivă strategică.

Având la fiecare întrebare/percepție/efect atașată câte o cauză argumentată, vor trebui realizate următoarele operații analitice:

1. Centralizarea relațiilor cauză-efect;
2. Stabilirea unor categorii de cauzalități apropiate ca sens;
3. Definirea/denumirea tipologiilor cauzalității;
4. Contorizarea și cuantificarea mediei scorurilor pe tipologie de cauzalitate.

Datele pentru analiza sunt extrase din Anexele 6 și 7, acolo fiind deja aranjate în ordinea notelor și a mediei pe tipologie de cauzalitate, obținute la fiecare întrebare/percepție și cauză/tip cauzalitate.

De remarcat este definirea tipologiilor cauzalității, care se încadrează în sfera culturii de SSM, care importă denumiri caracteristice ambele zone de influență a percepțiilor - intra și extra organizațională, așa cum era prezentată **aria culturii de SSM în Fig. 3.4, definită de conceptul WW**. Datorită acestui tip de abordare, nu sunt denumiri de ordin managerial, organizatoric, ingineresc, ci definiții ce transcend în profunzime aceste paliere organizaționale, ajungând la latura psiho-socio-

profesională a respondenților, care de regulă nu este exploatată în evaluări de risc ocupațional.

Neutilizarea acestei cauzalități ce ține de cultura de SSM demonstrează lacunele de adaptabilitate a sistemelor de evaluare, care tratează lucrătorii ca pe operatori mecanici, automatizați ce respectă tiparele proceselor și procedurilor rigide, fără a ține cont de influențele extra organizaționale, de profunzime, de cele individuale sau de grup.

Cum pașii 1-4 sunt cuprinși în anexele 6 și 7, în Tabelul 4.14 este prezentată centralizarea pe tipologii de cauze în ordine crescătoare a notelor.

Tabelul 4.14 – Centralizarea tipologiei cauzalității percepțiilor în ordinea crescătoare

Nr.	Grup de cauzalități	Scor mediu/grup	Notă medie /grup	Nr. întrebări (Q) din grup de cauzalitate	Evaluare audit
1	Comunicare	55,33	3,3	6 (Q21,22,26,30,65,66)	Nesatisfăcător
2	Percepții cutumiare	57,40	3,0	5 (Q11,18,20,23,55)	Nesatisfăcător
3	Compromis și toleranță	57,56	3,0	9 (Q15,19,31,41,43,45,46,50,60)	Nesatisfăcător
4	Perfecționare, educare	58,44	3,6	9 (Q38,42,56,57,58,61,62,63,64)	Nesatisfăcător
5	Motivare	61,00	4,2	3 (Q13,53,54)	Nesatisfăcător
6	Rentabilitatea prevenției	61,00	4,5	3 (Q32,33,59)	Nesatisfăcător
7	Participare, implicare	62,50	4,9	8 (Q14,17,24,28,44,49,51,67)	Nesatisfăcător
8	Neatenție	67,67	6,5	3 (Q6,7,36)	Mediu
9	Automulțumire	70,67	7,3	3 (Q35,37,47)	Bun
10	Principii de autoapărare	74,00	8,3	3 (Q8,9,10)	Foarte bun
11	Siguranța colectivității	76,00	7,8	3 (Q39,40,48)	Bun
12	Aderare facilă la principii de notorietate	78,00	9,2	7 (Q12,16,25,27,29,34,52)	Excelent
Total întrebări cauzalitate contorizată și cuantificată				62	(de la întrebarea Q6 la Q67)

Aceste grupuri de cauzalitate vor fi utilizate la vizualizarea cauzalității nivelului de cultură de SSM cu ajutorul diagramei „Fishbone”.

Intensitatea influenței cauzalității dată de notare, va duce la prioritizarea și anvergura implementării soluțiilor strategice.

Pentru a avea o perspectivă a sortării rezultatelor, expunem doar primele și ultimele 10 întrebări cu notarea percepțiilor și a cauzalității, în care se vor regăsi mare parte din factori de interes conform Tabelul 3.9.

În Tabelul 4.15 este exemplificat modul de analiză a primelor 10 întrebări în **ordinea descrescătoare a scorurilor.**

Tabelul 4.15 – Top 10 întrebări cu scor mare

Nr. Q	Intrebare (Q)	Răsp. corect	Scor Mediu	Notă	Cauza notare/percepție	Tip Cauză
Q40	Toleranță zero pentru alcoolul la locul de muncă.	87,65	90%	10,0	Mediatizarea și exemplele negative cu privire la evenimente cauzate de alcool, care au rămas bine ancorate în subconștientul public, duce la o tratare tranșantă a problemei.	Siguranța colectivității
Q16	Orice companie trebuie să aibă politici și strategii de SSM.	63,06	81%	9,8	Aderarea la principii, fără anticiparea implementării;	Aderare facilă la principii de notorietate
Q52	Salarizarea trebuie să țină cont de nivelul de riscuri la care sunt expus.	66,98	81%	9,7	Motivarea financiară este cel mai important catalizator în realizarea sarcinilor, depășind chiar și siguranța îndeplinirii lor.	Aderare facilă la principii de notorietate
Q27	Nu este important să avem standarde de calitate.	62,79	78%	9,5	Termenul de standarde de calitate este mult vehiculat, iar percepțiile respondenților plasează aceste standarde în zona așteptărilor benefice, ce le poate influența pozitiv „calitatea” siguranței la locul de muncă.	Aderare facilă la principii de notorietate
Q29	Managementul trebuie să fie receptiv la propunerile de SSM ale lucrătorilor.	56,97	78%	9,4	Principiile sunt mai abordabile și mai ușor de înțeles decât implementarea lor.	Aderare facilă la principii de notorietate
Q12	Comaniile trebuie să se conformeze doar scriptic cerințelor legale de SSM.	69,42	78%	9,2	Recunoaștere și aderare facilă la principii pozitive de notorietate, care obligă pe alții să le asigure siguranța.	Aderare facilă la principii de notorietate
Q08	Obligațiile mele de SSM trebuie să le cunosc înainte să încep lucrul.	58,05	78%	9,0	Nesiguranța datorată necunoașterii și neînțelegerii rolului prevederilor legale.	Principii de autoapărare

Q34	Responsabilii de SSM trebuie să viziteze cât mai des locurile de muncă și să interacționează activ cu lucrătorii.	55,62	77%	8,9	Dorința de îmbunătățire a calității siguranței la locul de muncă, iar prin aderarea la un principiu pozitiv, scorul crește corespunzător.	Aderare facilă la principii de notorietate
Q49	Comportamentul adecvat de SSM al șefilor sporește încrederea în companie.	52,37	76%	8,7	Activitatea bazată pe încredere, facilitează îndeplinirea de obiective, iar orice suspiciune (neîncredere) va îngreuna procesele, va schimba negativ atitudinile.	Participare, implicare
Q35	Sunt o persoană riguroasă, orientată spre respectarea regulilor.	50,07	74%	8,5	Percepțiile subiective cu privire la propria persoană trebuiau încadrate într-o întrebare filtru dihotomică (DA sau NU) pentru a reliefa mai concret realitatea.	Automulțumire

Se observă că notele mari s-au obținut la toate cele trei capitole de interes (juridic, management, psihosociale). Este evident, că din rândul percepțiilor cu scor mare, fac parte în principal cele referitoare la **principii**, la care se aderă facil datorită resorturilor propagandistice sau instinctuale, care din păcate nu ajung întotdeauna să fie implementate la nivelul avut la aderare.

Neimplementarea acestor principii conturează percepții cu intensități scăzute, cu note mult mai mici. Dacă nu am cunoaște cauzalitatea acestui set de percepții am putea cădea în ispita considerării scorurilor ridicate ca fiind un rezultat ce validează o bună cultură de SSM pe aspectele specifice. Din păcate, majoritatea răspunsurilor cu note ridicate sunt doar un „paravan ideologic și instinctual” ce ascunde inerția implementării principiilor pozitive, sau mai bine zis în acest context, ascunde nevralgia descoperită la diagnoză.

- A. Referitor la **factorii juridici**, se observă preponderența cauzalității ce ține de aderare la principii de notorietate (Q12) și principii de autoapărare (Q8, 9, 10), generate de o cultură mai mult instinctuală decât cultivată, deoarece, în afara principiilor se observă o necunoaștere a fondului problematicei ce ține de SM SSM. O altă cauzalitate ce se regăsește preponderent în dimensiunea juridică a diagnozei ține de neatenția la detalii (Q6, 7), generată și justificată de entuziasmul de la începutul raporturilor de muncă.
- B. S-au înregistrat note mari și în **dimensiunea managerială**, dar toate țin de aderarea facilă la principii (Q 16, 27, 29, 34), de regulă ce incumbă altora sau generic, nu în mod direct respondentului.
- C. Privind **factorii psihosociale**, se concluzionează că respondenții au convingeri tranșante privind securitatea colectivă (Q40), dar totodată trebuie să fie motivați (Q52), pentru că au o bună părere despre ei (Q35).

Din analiza acestor răspunsuri, putem trage concluzia că este de preferat o atitudine organizațională tranșantă, dar și motivațională, pe care lucrătorii, în mare lor parte o consideră adecvată. Observația se poate *folosi în scopul îmbunătățirii SM SSM prin măsuri strategice ce privesc cultura de SSM.*

În Tabelul 4.16 sunt prezentate, în **ordine crescătoare a scorului**, primele 10 întrebări la care s-a obținut un scor mic de răspuns.

Tabelul 4.16 – Top 10 întrebări cu scor mic

Nr. Q	Intrebare (Q)	Răsp. corect	Scor Mediu	Notă	Cauza notare/percepție	Tip Cauză
Q42	Cunoștințele profesionale cresc și se actualizează numai odată cu vechimea în muncă.	12,58	38%	0,1	Majoritatea celor tineri, cărora li se cere experiență pentru angajare, contestă că experiența profesională se dobândește în timp, implicit că aceasta contribuie la un comportament sigur.	Perfecționare, educare
Q22	Comunicarea referitoare la SSM este de la lucrători spre management.	9,07	41%	0,6	Percepția că nu se implementează un management participativ, feedbackul sau sugestiile, solicitările lucrătorilor neajungând de la aceștia spre management. Aceasta este o mare lacună de comunicare în cadrul managementului de SSM. Prin neimplementarea principiilor de comunicare, se îngreșează emiterea, receptarea și transpunerea în practică a propunerilor lucrătorilor, ceea ce atestă o slabă cultură de SSM, ce duce implicit la un sistem de management de SSM lacunar și ineficient.	Comunicare
Q65	Vorbesc rar despre SSM cu colegii sau cu conducerea.	11,91	41%	0,6	Lacunele în stimularea, cointeresarea, motivarea și integrarea lucrătorilor în sistemul de management al SSM, izolează lucrătorii de aceste probleme ce ar trebui să fie activ și constant dezbătute.	Comunicare
Q41	Munca periculoasă, cu riscuri, nu este pentru fricoși.	20,16	43%	1,0	Din neînțelegerea prevenției sau delimitarea de cei fricoși, percepția majoritar GREȘITĂ, este de bravadă în locul cumpătării	Compromis și toleranță
Q14	Compania mea se preocupă de	11,23	44%	1,2	Lipsa unei imagini de ansamblu și actuale a activităților de SSM, și	Participare, implicare

	simplificarea regulilor de SSM.				necunoașterea cu certitudine a modului de implementare / modificare / simplificare a acestor reguli	
Q57	Am fost instruit în timpul școlii cu măsuri de SSM.	23,68	52%	2,7	Lipsa de educație aplicată pentru muncă	Perfecționare, educare
Q23	Doar conducerea trebuie să aibă funcții în organizarea de SSM.	19,08	53%	2,9	Necunoașterea unitară a prevederilor bunelor practic și a legislației SSM, care impune un număr progresiv de Reprezentanți ai Lucrătorilor cu atribuții de SSM, începând de la întreprinderile cu minim 10 lucrători (art. 52-56 din HG 1425/2006 actualizată).	Percepții cutumiare
Q45	Accept proceduri periculoase dacă nu există evenimente.	25,03	55%	3,3	Respondenții consideră o <i>provocare, depășirea riscurilor</i> , în locul reacției de îndepărtare a acelor riscuri și lucrul în condiții sigure.	Compromis și toleranță
Q50	Conducerea acceptă riscuri ale angajaților în condiții de stres.	26,39	55%	3,3	Pe plan personal, atât lucrătorii, cât și angajatorii au această deficiență comportamentală de SSM, de a accepta riscuri în activitate, compromițând un comportament sigur.	Compromis și toleranță
Q61	Instruirile de SSM la care am participat au contribuit la starea mea bună de sănătate.	20,97	55%	3,3	Vechiul concept de „Protecția Muncii”, încă remanent în subconștient, nu permite încă asimilarea noii terminologii de SSM, din care face parte și SĂNĂTATEA la locul de muncă.; plecând de la această premisă, evident că nu au cum să fie percepute instruirile de SSM ca fiind contribuitoare la starea de sănătate, sau dacă instructorul este tot același de „Protecția Muncii”, cu aceleași cunoștințe și pregătire.	Perfecționare, educare

Se observă că **scorurile mici** vin cu preponderență din capitolul – **dimensiunea psihosocială**, ce înglobează conceptul de abordare holistică intra și extra organizațională, iar al doilea factor major deprecativ aparține capitolului – **dimensiunii de management, dimensiunea juridică neavând note foarte**

mici, în afară de perceperea cutumiară a vinovăției angajaților (Q11 – nota 3,5 - ce nu intră în top 10).

În această înșiruire a cauzelor neconformităților, remarcăm că primele cele mai slabe evaluări contrastează flagrant cu toate teoriile, tendințele de abordare, a bunelor practici și politicilor de management participativ actuale:

- Identificăm percepția total eronată conform căreiași experiența în muncă (vechimea în muncă) nu ajută la dezvoltarea de deprinderi sigure (Q42). Plecând de la această premisă este evident că formarea profesională, cu componenta ei practică și de experiență în muncă nu atinge în percepții reala ei valoare și de aceea se explică de ce **4 din cele 10, cele mai slabe notări ale percepțiilor sun din tipul cauzalității „Perfecționare Educare”**.
- Percepții eronate cu privire la comunicarea de la lucrător la manager (Q22). Așa cum expuneam chiar din introducere, lucrătorii nu mai trebuie văzuți ca probleme ci ei reprezintă soluția, dar acest lucru se poate realiza doar dacă există o comunicare, implicare motivată, apartenență la sistem, activitate consultativă obligatorie reglementate de prevederi legale specifice ce încurajează un management participativ. Toate percepțele enumerate resping o percepere a rolului insignifiant al lucrătorilor în cadrul SM SSM. Mai mult decât atât, este de remarcat faptul că la această percepție (Q22) avem un ecart maxim/ chestionar de 4,52 de ori intervenit între cuantificările răspunsului corect (9,02%) și a scorului mediu (41%). Atingerea unui astfel de scor s-a bazat pe modularea intensităților percepțiilor majoritar nesigure, care atestă o necunoaștere generală a SM SSM, dovedită de necunoașterea acestui principiu fundamental - de management participativ în SSM.

Din aceste două cele mai slabe notări decurg toate consecințele **inadvertențelor regăsite între principii și implementare**, care automat prin necunoaștere apelează la cutume (Q23), nu înțeleg comunicarea (Q22, 65) și nici nu se implică dacă nu știe că trebuie să participe (Q14).

Pe aceeași logică, prin necunoaștere și dezinteres/implicare, **nu se conștientizează necesitatea pregătiri și educării continue** (Q42, 57, 61), iar în necunoaștință de cauză **se apelează la compromisuri și toleranțe** (Q41, 45, 50).

4.4.3. Interpretări ale legăturilor dintre rezultate prin intermediul unui Focus grup

Pentru a avea o imagine completă a rezultatelor, în scopul unei analize de ansamblu, cât mai cuprinzătoare, am considerat oportună etalarea vizuală a graficelor răspunsurilor pe un panou flipchart, prezentat în Fig. 4.74 și realizarea unui focus grup la care au participat 7 specialiști.

Grupul format a sesizat anumite similarități între întrebările chestionarului, ce pot fi fructificate pentru coagularea și consolidarea opiniilor respondenților.

S-au căutat eventuale inadvertențe între răspunsuri la întrebări, dar acestea nu au reieșit, deși, prin reformulare de întrebări se crea impresia de întrebări redundante.

Verificarea prin focus grup a avut in vedere:

- legăturile dintre întrebări,
- dubla verificare a tiparelor de cauzalitate, prin depistarea corelațiilor ad-hoc cu cele deja stabilite anterior.

Prima remarcă din „coșul de brainstorming” a fost că conglomeratul de întrebări respectă logica de interviuare pe structuri de interes, iar tehnică de abordare a chestionarului, prin întrebări apropiate ca sens, a avut rolul de a fractura coerența potențial fragilă a respondenților.

Din fericire această vehementă intenție, sesizată și de respondenți, nu a reușit, respondenții menținându-si poziția celor afirmate de la începutul până la finalul chestionarului. Prin aceasta s-a demonstrat soliditatea și logica opiniilor formulate în răspunsuri și evident puterea de concentrare a respondenților la rezolvarea integrală a chestionarului.

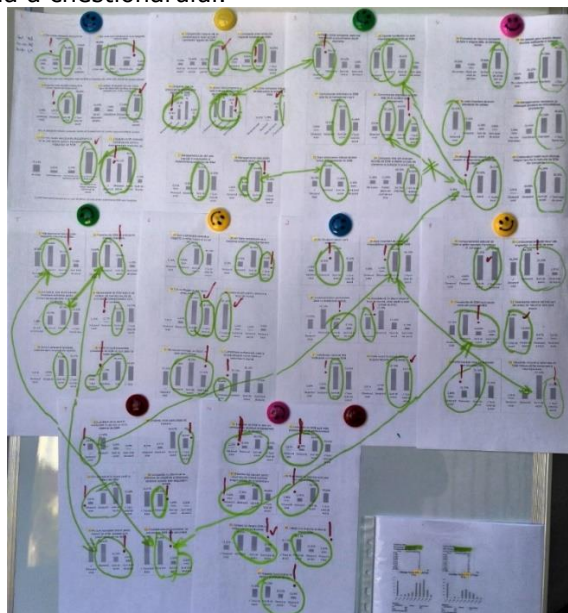


Fig. 4.74 - Modul de stabilire a interconectărilor între diferitele categorii de răspunsuri/întrebări

Prin intermediul acestei analize s-a reușit o vizualizare sintetică a:

- valorilor relevante (încercuite cu verde) evidențiate prin:
 - o semn de exclamare cu culoare roșie pentru cele deviante,
 - o sau o bifă de culoarea roșie pentru cele majoritar corecte;
- interconectarea răspunsurilor de aceeași factură (prin linii cu săgeți de culoare verde), pentru a **observa confirmarea și reconfirmarea ipotezelor din mai multe perspective ale pilonilor de interes**, regăsind afirmații similare atât în zona managementului, corelate cu zona conformării legislative, ori a percepțiilor proprii despre propria persoană sau cei din jur.

Pentru analiza coerentă a rezultatelor, acestea trebuie:

- să provină din aceeași arie de interes chiar dacă transcend întregul chestionar,

- să fie raportate la media scorului chestionarului pentru a observa dacă **media punctuală de interes este peste sau sub scorul mediu al chestionarului.**

În tabelele 4.17 până la 4.20 s-au observat corelații ce devin sursă de concluzii punctuale.

Tabelul 4.17 – Corelare întrebări Q15 <-> Q19:

Întrebare (Q)	Valoare întrebare	Valoare medie	Diferențe față scorul mediu al chestionarului (64%)	Concluzii și aprecieri
15. <i>Atunci când programul este încărcat se acceptă asumarea de riscuri</i>	57%	61%	-3%	Este mai importantă productivitatea, iar atunci când evitarea riscurilor întârzie realizările de plan, siguranța trece pe planul al doilea față de producție. Dezacordul respondenților la această problemă nu este destul de vehement pentru a considera existența unei bune culturi de securitate.
19. <i>Pentru orice companie, este mai importantă productivitatea decât siguranța.</i>	65%			

Această corelație identificată de focus grup consolidează cauzalitatea comună a celor două percepții, pe care anterior am denumit-o „**Compromis și Toleranță**”

Tabelul 4.18 – Corelare întrebări 18 <->23:

Întrebare	Valoare întrebare	Valoare medie	Diferențe față scorul mediu al chestionarului (64%)	Concluzii și aprecieri
18. <i>Managementul este deplin responsabil pentru deciziile de SSM.</i>	58%	55%	-9%	Neînțelegerea rolului unui manager în activitatea de prevenție, atât din perspectiva responsabilității cât și din aceea a organizării centralizate, provin dintr-o cultură de securitate lacunară. Pe plan mondial se pleacă de la premise rezonabilă că angajatorul este primul responsabil. Asupra lui planează prezumția de vinovăție , deoarece el deține toate instrumentele, politicile, comunicarea, implementarea, verificarea și continua îmbunătățire privind toate activitățile de
23. <i>Doar conducerea trebuie să aibă funcții în organizarea de SSM.</i>	53%			

				<p>prevenție. Acesta întocmește documentații relevante de SSM tocmai în scopul de a dovedi prin înscrisuri și a se disculpa de această prezumție de vinovăție.</p> <p>Trebuie încurajată participarea consultativă în detrimentul conducerii dictatoriale.</p>
--	--	--	--	--

Această corelație identificată de focus grup consolidează cauzalitatea comună a celor două percepții, denumită anterior „**Percepții cutumiare**”.

Tabelul 4.19 - Corelare întrebări 32 <-> 33 <-> 59:

Întrebare	Valoare întrebare	Valoare medie	Diferențe față scorul mediu al chestionarului (64%)	Concluzii și aprecieri
32. <i>Prevenția de SSM nu presupune investiții financiare.</i>	59%	61%	-4%	Cum toate aceste trei întrebări se referă la suportul financiar necesar prevenției, este evidentă că percepțiile respondenților și realitatea de fapt a companiilor este că nu se cunosc implicațiile financiare, cultura în domeniu securității fiind relativ scăzută din acest punct de vedere.
33. <i>Compania mea alocă resurse financiare suficiente pentru prevenirea accidentelor și protecția lucrătorilor.</i>	61%			
59. <i>Nu sunt necesare fonduri pentru instruirii de SSM, acestea sunt gratuit efectuate de stat.</i>	63%			

Această corelație identificată de focus grup consolidează cauzalitatea comună a celor trei percepții, denumită anterior „**Rentabilitatea prevenției**”

Tabelul 4.20 - Corelare întrebări 31 <-> 51 <-> 60:

Întrebare	Valoare întrebare	Valoare medie	Diferențe față scorul mediu al chestionarului (64%)	Concluzii și aprecieri
31. <i>Managementul ignoră unele neglijente mărunte de SSM.</i>	56%	62%	-2%	Chiar compromisurile minore, netprioritizarea activității de prevenție prin
51.	59%			

<i>Procedurile de SSM sunt cauza diminuării productivității.</i>				instruiri SSM, denotă superficialitate, ce erodează atitudinile sigure și implicit cultura de SSM
60. <i>Prioritară este productivitatea, iar instruirea de SSM este secundară.</i>	71%			

Această corelație identificată de focus grup confirmă în mare parte cauzalitatea comună a celor trei percepții, în sensul că pentru Q31 și Q60 avem o cauzalitate comună denumită anterior „**Compromis și tolerantă**”, adăugându-se grupului de cauzalitate de la tabelul 4.17. de mai sus, iar Q51 are o cauzalitate de tip „**Participare Implicare**”, care impune o reanaliză a cauzalității.

După analiza în paralel în cadrul focus grup, a corelațiilor de mai sus și pe plan individual a tipologiei cauzalității, se pot formula următoarele aprecieri:

- Definierea în mod individual a cauzalității, este în cea mai mare măsură similară cu corelațiile identificate de focus grup
- Percepțiile sunt coerente și neviciate de reformularea sau inversarea notării pe parcursul chestionarului.

Aceste aspecte consolidează validitatea chestionarului – a scenariului de diagnoză a culturii SSM -, prin raționament logic, alături de Deviația Standard deja analizată matematic.

4.4.4. Interpretarea scorului mediu obținut pe capitole de interes și la nivelul întregului chestionar

Pe lângă analiză punctuală și corelată a valorilor de interes, (mari, mici, evidențiate, importante), este de făcut o analiză succintă și cu privire la scorurile medii la nivel de dimensiune relevantă de interes (pilonii de interes).

Pentru interpretarea acestora vom lua în considerare cele 3 capitole (pagini web a chestionarului) cu întrebări tematice cu privire la percepțiile ce conturează nivelul culturii de SSM:

- Capitolul 3 – Juridic
- Capitolul 4 – Management
- Capitolul 5 – Psihosocial

Raportându-ne la analiza din tabelele centralizatoare pe dimensiunile din fiecare capitol conform Tabelul 4.8, Tabelul 4.9 și Tabelul 4.10, putem avea o imagine generică a acestora în Tabelul 4.21 de mai jos. În perspectiva interpretării datelor, în tabel s-au centralizat valorile considerate relevante și anume:

- media scorului/dimensiune și
- media valorilor deviației standard pe dimensiune

Relevanța valorilor de interesat este dată de:

- stabilirea **importanței dimensiunii** ce influențează pozitiv sau negativ cultura de securitate, prin clasamentul acestor dimensiuni, precum și
- validarea **concluziei răspunsurilor** dată de o rată mică de dispersie a tipurilor de răspunsuri, cuantificată de Deviația Standard

Tabelul 4.21 – Media rezultatelor pe capitole de interes

Capitol/ dimensiune cultură SSM	Media scorului	Media Deviației Standard
Cap.3 / Juridic	70%	1,3
Cap.4 / Management	63%	1,2
Cap. 5 / Psihosocial	62%	1,1

Analizând datele de mai sus, rezultă următoarele aprecieri:

- Cea mai slab clasată dimensiune a culturii de SSM este cea cu privire la aspectul psihosocial, aici știind că este înglobată și dimensiunea extra organizațională, ce influențează cultura de SSM, și care până acum nu era luată în considerare la evaluările de risc;
- Pe locul secund ca influență negativă ar fi dimensiunea de management, iar surprinzător, dimensiunea care influențează pozitiv la acest moment cultura de securitate este aspectul cunoașterii implicațiilor juridice în domeniul SSM;
- Valorile deviației standard (care măsoară dimensiunea dispersiei răspunsurilor) prin valoare cea mai mică a dispersiei (1,1) validează în cea mai mare măsură media răspunsurilor din aria psihosocială, aria care influențează în mod negativ și în cea mai mare măsură scorul mediu general al chestionarului.

Această interpretare definește premisele emiterii de măsuri adecvate și ponderate, ce țin cont de dimensiunea influențelor deja analizate.

Scorul general al chestionarului, este analizat la final pentru că era necesară o analiză preliminară a scorurilor pe grup de cauzalități și pe capitole.

Scorul mediu general al chestionarului are cea mai mare însemnătate din perspectiva unei viziuni strategice oferind o viziune de ansamblu a ceea ce reprezintă valoarea culturii de securitate la nivelul celor chestionați.

Reprezentativitatea respondenților, ca număr și ca profil ne conferă argumentul de a considera că nivelul culturii de securitate, de 64%, este relativ scăzut, situându-se practic, ușor sub două treimi din potențialul lui maxim.

Ca urmare a acestei constatări prima apreciere ar fi că domeniul culturii de SSM, ca bază strategică a unui management performant de SSM, conform Fig. 4.75, mai are loc de îmbunătățire, încă mai bine de jumătate din nivelul actual.

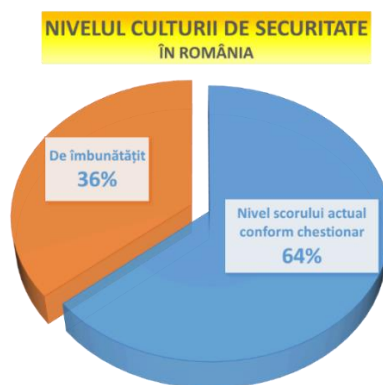


Fig. 4.75 – Nivelul Culturii de Securitate actuale și de îmbunătățit

Așa cum prezentăm la cap. 3.3.3 (Planul teoretic de măsură a percepțiilor), vom utiliza nivelele de apreciere utilizate la auditarea de SSM și pentru a defini nivelul de cultură de SSM. Nivelele de performanță de SSM utilizate de regulă la audit sunt:

- 91 - 100 %:Excelent - **E**;
- 81 - 90 %:Foarte bun - **FB**;
- 71 - 80 %:Bun - **B**;
- 61 - 70 %:Mediu - **Me**;
- 51 - 60 %:Mic - **Mi**;
- sub 50 %:Nesatisfăcător - **N**.

Cum scorul mediu calculat de platforma SurveyMonkey este de **64%**, se poate considera că **NIVELUL CULTURII DE SSM ÎN ROMÂNIA ESTE UNUL MEDIU**, având încă suficiente posibilități de îmbunătățire, așa cum am văzut mai sus, cu încă 50% față de stadiul actual.

Interpretări cu privire la nivelul scăzut al scorului chestionarului.

Cultura organizațională și de SSM importată nu poate să ridice media scorurilor la un nivel mulțumitor.

Lipsa strategiei de abordare a evaluării intra și extra organizaționale nu permite găsirea măsurilor optime de îmbunătățire deși sunt prefigurate aspecte strategice ce trebuie menționate:

- Cultura organizațională și implicit cea de SSM sunt ridicate la nivel de politică prioritară în cadrul companiilor străine care desfășoară operațiuni România. Sistemul de management de SSM sau know-how-ul SSM provenind din țări ce au un nivel mult mai scăzut a ratei accidentogene, este mult superior celor identificate în firme mai mici sau mijlocii cu origini în România. Acest SM SSM performant poate fi identificat în principal la companii din Germania (Continental, ZF-TRW, Hella, Kathrein, Leoni, Mahle, Siemens, Kromberg&Schuberg, Draxlmayer, Linde, Dalli),sau din Japonia (Takata, Yazaki), ori SUA (Delphi Packard, Flextronics, Honeywell, Kimball, Hamilton, Coca Cola), francezii de la Valeo, sau irlandezii de la Johnson Controls, finlandezii de la Nokia, toate fiind firme reprezentative la nivel mondial ce au proceduri de SSM la un înalt nivel de performanță;
- Toate aceste companii respectă legislația autohtonă, dar în plus are autoimpuse reguli mai drastice ce țin de know-how-ul de SSM din țările de origine, inclusiv de standardele de calitate internaționale;
- Toate evenimentele de securitate ale acestora se raportează și la firma "mamă", afectând imaginea de ansamblu a acesteia;
- Aceste subsidiare respectă bunele practici, standardele de calitate și procedurile de auditare de la centru, dar cultura organizațională cultivată încă nu a ajuns la nivelul scontat, fiind în continuare loc de îmbunătățire, ce necesită un timp mai îndelungat;
- Aceste corporații, angajează de regulă consultanți pentru securitate ocupațională din țări cu reputație și prestigiu în domeniu;
- Cu toate că au audituri pe toate planurile, nu reușesc să fie satisfăcătoare demersurile lor, neavând integrată această evaluare a culturii de securitate, care leagă celelalte audituri, conform Fig. 4.76,

ținând cont de cultura regională/națională, de factorii de influență interni și externi ce influențează percepțiile.

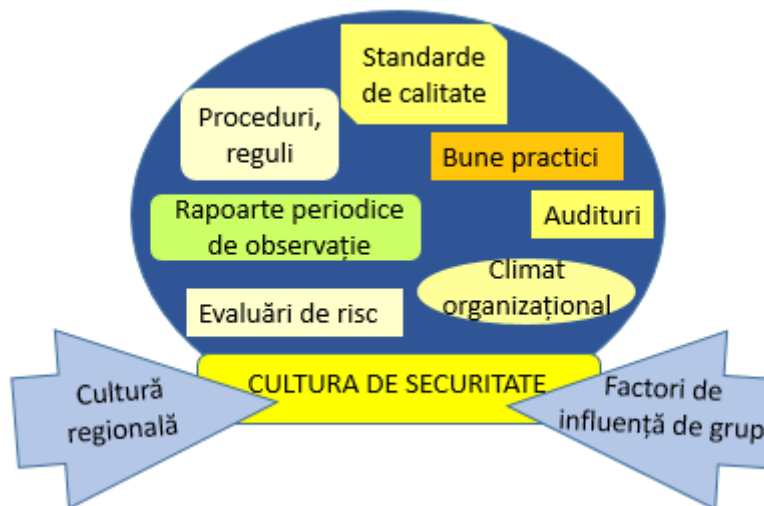


Fig. 4.76 – Cultura securității – baza corelării auditurilor

- Practic, la orice audit se eludează baza conceptual-strategică reprezentată de cultura securității a lucrătorilor români, cei care dezvoltă, implementează și aplică procesele și politicile, chiar dacă acestea sunt de cea mai bună calitate.
- Să nu uităm de domeniile avangardiste în care angajații beneficiază de o cultură și un climat organizațional calitativ superior, aici făcând referire la domeniul IT&C, automotive, electrotehnic, chimic etc.

Ca urmare, este utilă implementarea suplimentară și unitară a culturii intra și extra organizaționale de SSM în cadrul auditurilor, instrumentelor și măsurilor specifice pentru obținerea de rezultate mai bune în aria prevenției.

Acesta este un **deziderat strategic**, de care trebuie ținut cont pentru o dezvoltare sigură, predictibilă și sustenabilă, această strategie fiind aptă să asigure tuturor părților implicate, atât bunăstare la locul de muncă – pentru angajați, profitabilitate – pentru angajatori și stabilitate zonală.

4.5. Vizualizarea relației cauză - efect prin intermediul digramei „Fishbone”

Diagrama are ca scop să îndrepte atenția asupra cauzelor, printr-o ilustrare grafică, care asigură înțelegerea generală a acestor cauze.

Este necesară vizualizarea structurată a cauzelor pentru că doar printr-o imagine de ansamblu se pot defini perspectivele strategice de îmbunătățire a culturii de securitate. În structurarea cauzalității și perspectivele strategice de abordat s-a ținut cont de media punctajului obținut de fiecare grup de cauze, în conformitate cu punctajul obținut la notarea percepțiilor din chestionar.

Structurarea cauzalității, evidențiată în Fig. 4.77, ține cont de notele pe grupuri de cauze rezultate din calcule anterioare. În funcție de aceste note se prioritizează atât termenele de implementare cât și amploarea măsurilor strategice, precum și tipologia de abordare – de exploatare, de corijare sau de schimbare.

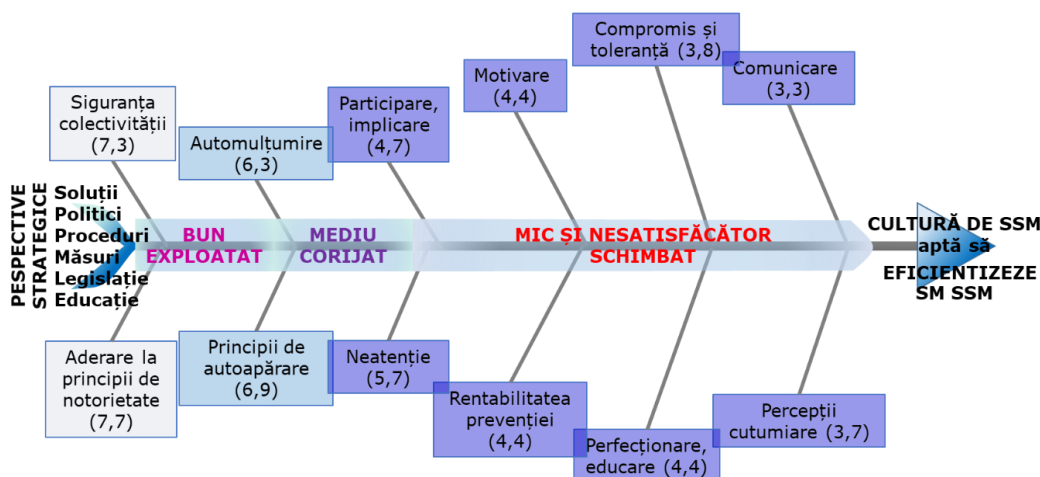


Fig. 4.77 –Diagrama Fishbone de evidențiere a cauzalității nivelului Culturii de SSM

După vizualizarea diagramei cauzalității, avem prefigurată abordarea structurată a perspectivelor strategice.

4.6. Concluzii

Plecând de la cercetările teoretice exprimate în capitolul precedent, acest capitol expune metodologia de calculare a scorurilor, de difuzare și colectare a datelor și caracterizarea demografică a respondenților, ca prime repere necesare în analiza percepțiilor reieșite din chestionar.

Următorul pas metodologic a fost de expunere a rezultatelor pe fiecare întrebare, cu explicarea rezultatelor, în scopul emiterii de cauze determinate a rezultatului. Prin acest demers s-a creat calea de prefigurare a aplicării teoretice a conexiunii cauză efect, astfel încât să fie menținută o rigurozitate științifică promovată de modelul cauză-efect în cadrul sistemelor Cynefin Network a lui D.J. Snowden ce presupune pentru acest sistem complicat (SM SSM) observarea, analiza unui specialist și soluționarea prin perspectivele strategice aferente.

Un punct cheie în tratarea subiectului și reușitei analizei a fost transformarea notării procentuale a rezultatelor obținute automat de platforma SurveyMonkey într-o notare comună de la 0 la 10, ce configurează premisele de acordare a calificativelor (nivelurilor de performanță), similar cu cele din audituri sau evaluări de calitate sau de risc. Necesitatea transpunerii notărilor este justificată de rolul acelor calificative în definirea priorităților, tipologiei și amplitudinii soluțiilor strategice.

Un alt punct cheie a acestui capitol analitic a fost concentrarea cauzalității pe tipologia (grupuri) de cauze, apropiate ca fundament și cuantificarea mediilor valorilor acestora în funcție de notarea deja transpusă pe plaja de la 0 la 10. Aici trebuie menționat că pentru evitarea notei 0, care înmulțită cu orice, rezultă tot 0, notarea a început de la nota 0,1 (rezultatul percepției de cel scăzut nivel).

Odată ce cauzalitatea (ce reprezintă esența diagnozei realizate prin intermediul chestionarului) a fost extrasă în conformitate cu obiectivele cercetării aceasta poate fi expusă prin intermediul digramei Fishbone (Ishikawa) pentru a vizualiza cadrul cauzalității în relație cu soluționarea perspectivelor strategice de îmbunătățire a culturii de SSM în scopul eficientizării SM SSM.

Se poate sumariza modul prin care s-a ajuns la aceste concluzii utilizând:

- Observarea:
 - o Pe baza experienței proprii;
 - o Sondajul având ca instrument chestionarul (concepere, rafinare, difuzare, colectare);
- Analiza prin intermediul:
 - o calcule automate generate de platforma SurveyMonkey;
 - o centralizare rezultate;
 - o notare după o altă grilă (de la 0,1 la 10) și interpretarea legăturilor;
 - o stabilirea cauzelor, trecute prin filtrul profilului respondenților și experiența expertului (Cynefin - SM SSM = sistem Complicat);
 - o gruparea cauzelor pe tipologii apropiate și cuantificarea mediei acestora după notările fiecărei întrebări, cu stabilirea nivelului de satisfacție, similar ca la audituri/evaluări (Nesatisfăcător, Mic, Mediu, Bun, Foarte Bun, Excelent);
 - o etalarea vizuală a cauzalității prin intermediul diagramei Fishbone în scopul abordării perspectivelor strategice.

5. REPERE PENTRU ELABORAREA STRATEGIEI DE CONSOLIDARE A CULTURII SECURITĂȚII MUNCII ÎN ÎNTREPRINDERI

Obiectivul operațional asociat cercetării descrise în capitolul 5 al tezei de doctorat este **O5: Stabilirea unor repere pentru elaborarea strategiei de consolidare a culturii de securitate a muncii în întreprinderi**. Modalitatea de atingere a acestuia este succint prezentată în Fig. 5.1.

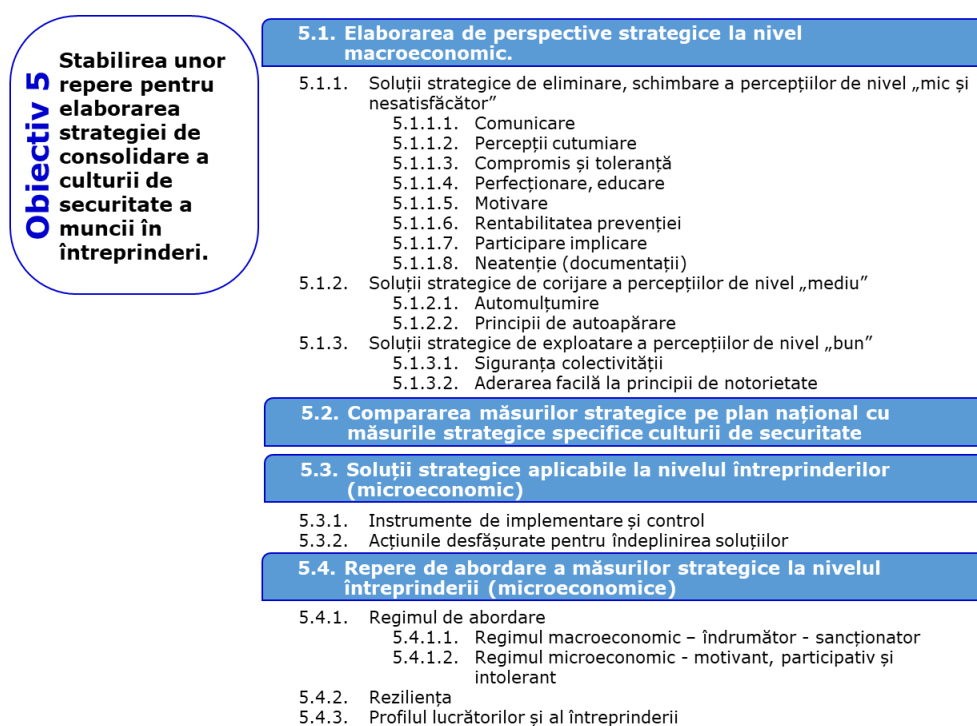


Fig. 5.1 Harta conceptuală a capitolului 5

5.1. Elaborarea de perspective strategice la nivel macroeconomic

Pentru a contura cât mai concret cadrul abordării acestui capitol este necesară distingerea a doi termeni: „perspective strategice” și „soluții strategice” conform Fig. 5.2. Primul termen creează o viziune de ansamblu, iar cel de-al doilea termen reprezintă un rezultat al obiectivelor derivate din această viziune.

Caracteristica principală a perspectivelor strategice este că acestea trebuie să fie asimilate și asumate de către organele guvernamentale, deoarece au rolul de

a rectifica percepții substanțiale de fond și de profunzime, ce stau la baza transformărilor comportamentale (DAC – deprinderi atitudini comportamente) la nivelul managementului întreprinderilor precum și a fiecărui individ în parte.

Elementele DAC reprezintă piloni identificabili în cultura de securitate, sensibili la influențele factorilor organizaționali interni sau externi (de natură juridică, managerială sau psihosocială).

Pe lângă perspectivele strategice de transformare vizionară a DAC, sunt necesare și măsuri efective – soluții strategice de implementare a acestei viziuni, atât la nivel macro - național, cât și la nivel micro - în întreprinderi. Acestea din urmă, au rolul de a direcționa implementarea soluțiilor strategice cu efecte asupra fiecărui individ (respondent - emițător de percepții).

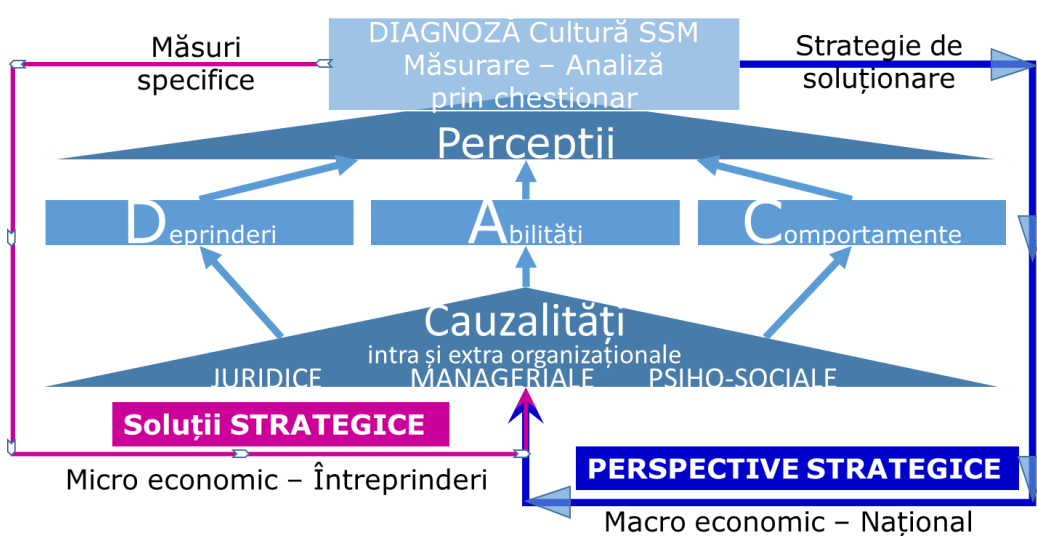


Fig. 5.2 - Cadrul de influență a culturii de SSM prin perspective și soluții strategice

Acest capitol, reprezintă materializarea cercetărilor prin observări și analize, necesare cuprinderii percepțiilor respondenților la nivel național, în scopul conturării perspectivei strategice privind îmbunătățirea culturii de securitate, ce contribuie la eficientizarea SM SSM.

Ca la orice proces de management strategic, marea parte a eforturilor a ținut de structurarea viziunii, misiunii și a obiectivelor strategice, de analize și calcule aferente conexiunii cauză-efect urmare a **diagnozei fundamentate științific, ce folosește ca instrument chestionarul**.

Elaborarea perspectivei strategice a dat sens prezumțiilor și ipotezelor de la care s-a plecat în cercetare, dar care se materializează pe un fundament științific, conform teoriilor, calculelor și cuantificărilor reieșite din percepțiile reale și actuale a respondenților.

Următorul proces de management strategic, ce ține de evaluarea, monitorizarea și controlul tiparului strategic macro și micro, neîncadrându-se într-un timp acoperitor ciclului doctoral, va face obiectul unor cercetări viitoare urmate de conceperea de aplicații practice. Rezultatele cercetării țin de educației, formare profesională, schimbări legislative, ce se pot vedea doar în timp. Similar, procesul

de schimbare, cizelare sau exploatare a percepțiilor actuale presupune transformări subliminale la nivelul psiho-socio-profesional care este de durată.

Catalizarea procesului de îmbunătățire a culturii securității poate avea loc prin convergența unitară a factorilor de influență organizațională, racordată la elementele calitative organizaționale (productivitate, calitate, securitate, fiabilitate, sustenabilitate, satisfacție clienți), ținând cont de strategiile SSM de la nivel național.

Pentru emiterea perspectivelor strategice la nivel macro economic sunt necesare două elemente comparative:

1. Cauzalitatea nivelului de cultură de SSM (expusă în diagrama Fishbone - Fig. 4.77 și în Tabelul 5.1) din care se vor extrage perspectivele și soluțiile strategice punctuale;
2. Compararea strategiei naționale de SSM cu cele perspectivele strategice punctuale referitoare la cultura de SSM;

Tabelul 5.1 – Notarea cauzalității culturii de securitate

Nr .	Grup de cauzalități	Număr întrebări cu cauzalitate apropiată	Notă (de la 0,1 la 10)	Nivelul conform evaluării tip audit de calitate	Scopul soluțiilor
1	Comunicare	6	3,3	Nesatisfăcător	SCHIMBARE
2	Percepții cutumiare	5	3,7	Nesatisfăcător	
3	Compromis și toleranță	9	3,8	Nesatisfăcător	
4	Perfecționare, educare	9	4,4	Nesatisfăcător	
5	Motivare	3	4,4	Nesatisfăcător	
6	Rentabilitatea prevenției	3	4,4	Nesatisfăcător	
7	Participare, implicare	8	4,7	Nesatisfăcător	
8	Neatenție	3	5,7	Mic	
9	Automulțumire	3	6,3	Mediu	CORIJARE
10	Principii de autoapărare	3	6,9	Mediu	
11	Siguranța colectivității	3	7,3	Bun	EXPLOATARE
12	Aderare facilă la principii de notorietate	7	7,7	Bun	

Conform diagramei Fishbone cauzalitatea de nivel nesatisfăcător și mic trebuie schimbată, cea de nivel mediu trebuie corijată, iar cea de nivel bun, trebuie exploatată și menținută.

În vederea filtrării soluțiilor este necesară o enumerare a acestora pe fiecare grup de cauzalitate. Se urmărește ca emiterea de soluții să trateze cauzele (în timp) și nu doar efectele (de moment).

La catalogarea soluțiilor strategice, se va ține cont de cauzele particulare atașate fiecărei percepții din chestionarul de diagnoză, dar și de prevederile legale, care conțin măsuri reale, dar nefructificate de îmbunătățire a culturii de SSM.

Conexiunile și rezultatele relației cauză-efect relevate de chestionar devin suport pentru înțelegerea parcurgerii treptelor de evoluție a culturii de securitate conform Fig. 5.3.

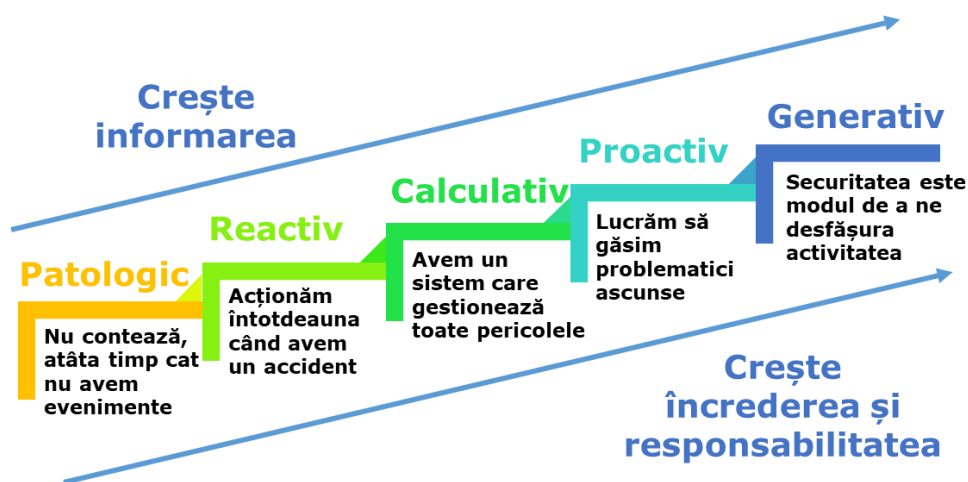


Fig. 5.3 – Modelul maturității culturii de SSM după (Patrick Hudson, 2014), (Fleming, 2001)

5.1.1. Soluții strategice de eliminare, schimbare a percepțiilor de nivel mic și nesatisfăcător

5.1.1.1. Comunicare

Aceste soluții strategice au impact direct la nivel de angajat, manager, beneficiari, exact de acolo de unde a reieșit că provin lacunele de comunicare. Astfel, pot fi sintetizate următoarele propuneri de soluții strategice privind comunicarea:

1. Încurajarea comunicării, astfel încât să se ajungă la un **limbaj comun, dictat de interese comune**;
2. Pentru o comunicare adecvată, managerii trebuie să **dețină abilități de comunicare sau să fie perfecționați** în acest domeniu, deoarece ei pot asigura puntea de legătură **necesară înțelegerii nevoilor** și transmiterii informațiilor lucrătorilor, **adecvat nivelului de percepție** a acestora;
3. Conținutul/fondul comunicării trebuie să fie **justificat nevoilor, atractiv și facil de reținut**, și redactat de profesioniști din domeniul comunicării;
4. **Eliminarea comunicărilor sterile**, ce nu au legătură cu nevoile lucrătorilor sau a întreprinderii;
5. Comunicarea de SSM se dezvoltă prin atragerea tuturor lucrătorilor în sistemul de SSM, pentru consolidarea apartenenței la sistem și

dezinhibarea **comunicării (lucrător – manager sau invers)** și pentru consolidarea managementului participativ consultativ.

1. Perspectiva strategică are în vedere emiterea de prevederi legale privind obligativitatea conștientizării tuturor lucrătorilor despre sistemul de management participativ consultativ reprezentativ din cadrul SSM prin care fiecare își poate comunica opiniile; pentru o mai bună înțelegere a sistemului este necesară o pregătire minimă de SSM specifică, a tuturor participanților la sistem (inclusiv a angajatorului / managerului), care să conțină prelegeri privind comunicarea.

5.1.1.2. Percepții cutumiare

1. Trecerea de la cutumă la realitățile cotidiene presupune un **transfer de cunoaștere, informare** ce are în prim plan **încurajarea comunicării** așa cum am prezentat mai sus.
2. Absorbția informațiilor reale se face prin **interviuvarea** interlocutorilor pe problemele descoperite în chestionarul de diagnoză, despre următoarele tipuri de neclarități:
 - a. Q23 - Funcțiile de SSM nu aparțin doar conducerii;
 - b. Q11 - Vinovățiile la accidente, cu descrierea procesului și scopului cercetării evenimentelor;
 - c. Q18 - Responsabilitatea deciziilor funcție de delegările de competențe;
 - d. Q20 - Importanța opiniilor lucrătorilor în deciziile SSM (legal = vot egal în CSSM cu angajatorul);
 - e. Q55 - Lucrătorii care nu sunt cu funcții de conducere au roluri bine determinate în SM SSM, fiecare lucrător trebuind să se simtă parte din sistem.
3. **Stabilirea de discuții tematice** la instruirile periodice de SSM în care să fie dezbătută problematica prezentată, alături de toate percepțiile descoperite în chestionar cu notări mici, utilizându-se o listă de verificare tematică, în care se bifează subiectele parcurse.

2. Perspectiva strategică are în vedere că: odată cu, conștientizarea apartenenței la sistemul participativ și dezinhibare a comunicării, un nou pas va duce la cunoașterea concepțiilor individuale ce se pot identifica printr-o evaluare continuă prin interviuare directă a lucrătorilor; stabilirea unor discuții tematice lămuritoare cu privire la preconcepțiile instalate în conștiința colectivă.

5.1.1.3. Compromis și toleranță

Compromisurile în SSM, la fel ca în orice altă activitate centrată pe siguranța persoanelor, duce la perpetuarea unor cutume (discutate mai sus – de genul „lasă că merge și așa”) ce **afectează informația și regulile elaborate și prezentate pentru a fi respectate.**

Soluția de eradicare/schimbare a paradigmei compromisului este **exemplul funcțional a sistemelor precise** care operează cu informație clară, nedegradată, viciată sau variabilă în funcție de conjuncturi, iar performanța unor astfel de sisteme **trebuie mediatizată pentru a intra în subconștientul colectiv.**

Așa cum am descoperit din chestionar, note mici au fost la percepțiile care acceptă compromisurile, în următoarele situații:

- a. bravada în fața fricoșilor;
- b. acceptarea de proceduri periculoase;
- c. ignorarea neglijențelor mărunte;
- d. eludarea măsurilor preventive la supraîncărcare de sarcini;
- e. asumare de riscuri, chiar fără stres;
- f. plasarea importanței securității muncii după productivitate (nu împreună, nu înainte);
- g. plasarea importanței instruirii de SSM după productivitate.

Exemplificarea intoleranței cu repercusiunile benefice proceselor ulterioare, este un instrument de eliminare a toleranței.

Eliminarea empatiei față de persoana care comite erori de SSM și cercetarea disciplinară pentru abaterile constatate din acest domeniu.

Chiar dacă forța de muncă este greu de găsit, se impune **concedierea și tragerea la răspundere a persoanelor care comit abateri grave de SSM**, iar conștientizarea că înlăturarea unei astfel de persoane profită siguranței întregului colectiv, nu mai lasă loc de compromis, empatie sau toleranță.

Concedierea sau nerespectarea flagrantă a disciplinei de SSM (conform concluziei de la capitolul 1.2.4), se impune a fi evidențiată unitar la nivel european, evidență ce trebuie prezentată la orice nouă angajare, pentru a stopa migrarea forței de muncă datorată neconformării la comportamente sigure.

Este necesară **stimularea comunicării abaterilor**, pentru a putea fi cercetate și sancționate tranșant.

Inspectorii de muncă nu au un statut aparte care să-i protejeze adecvat, iar orice sancțiune aplică este contestată, cu solicitarea de despăgubiri civile, îndreptate direct persoanei și nu instituției. Aceste demersuri duc la timp îndelungați de documentare ce scad eficiența și implicarea inspectorilor, **descurajând efectuarea actelor de control**. Pentru rezolvarea acestor impedimente ar fi util ca **ITM-urile să devină Poliție de SSM**, fiind profesionalizată și antrenată în urmărirea, cercetarea prin mijloace specifice de investigație și pregătire a dosarului de sancționare. **Rolul de control și trasare de măsuri să revină în acest caz serviciilor externe de SSM**, care se vor specializa adecvat, iar măsurile nerealizate de angajatori, ca și cele contestate de aceștia să fie transmise Poliției SSM pentru soluționare.

Aceste practici există deja la nivel european, activitatea **Poliției de SSM** inducând o mai mare responsabilizare a angajatorilor.

O exemplificare a necesității radicalizării măsurilor sancționatorii o reprezintă politicile guvernamentale și cele legislative de combatere a muncii la negru, amintite la capitolul 1.2.4, care au început să dea roade substanțiale numai după ridicarea cuantumului amenzilor, ce ajuns azi la 20.000 lei/persoană – aplicată angajatorului, respectiv 500 la 1.000 lei aplicată angajatului care a acceptat să lucreze la negru. Sancționarea a îmbrăcat între anii 2011 – 2017 chiar și o latură penală, ce a fost abrogată ca fiind ineficientă, deoarece pe parcursul a 5 ani (2011-2015) deși au existat 1753 de propuneri de sancțiuni penale⁵¹, instanțele au apreciat în masă că nu există pericol social, ceea ce s-a materializat în zero sancțiuni penale aplicate angajatorilor care erau găsiți cu mai mult de 5 persoane fără forme legale de angajare.

⁵¹ <https://www.bizlawyer.ro/stiri/interviuri-opinii/nicolae-bratu-inspectia-muncii-pentru-combaterea-muncii-la-negru-mai-eficienta-ar-fi-sanctionarea-per-angajat>

Subiectul muncii la negru a **suferit radicalizări controlate a sancțiunilor**, amenzile fiind cuprinse, până la adoptarea OUG 53/2017, **intre 10.000 lei și 20.000 lei**, dar odată cu eliminarea răspunderii penale (art. 264 alin. (4) din C. muncii) s-a eliminat și intervalul amenzii, aceasta devenind **fixă, de 20.000 lei** (art. 260, alin. (1) lit. e din C. muncii).

3. Perspectiva strategică are în vedere intoleranța (radicalizarea) la abateri de SSM, transpusă în Codul muncii, regulamente interne sau în contractele colective de muncă, odată cu ridicarea nivelului sancțiunilor pentru astfel de fapte, cu obligativitatea prezentării unei adeverințe europene de SSM la orice angajare nouă. Reglementarea amendării direct de către ITM a lucrătorilor care nu respectă legislația în vigoare. Profesionalizarea și transformare inspectorilor de muncă din organ de control în organ de Poliție a Muncii, iar serviciilor externe de SSM să li se confere posibilități de control și propuneri de măsuri ce pot fi contestate Poliției Muncii.

5.1.1.4. Perfecționare, educare

Cea mai slab evaluată percepție din chestionar provine din zona perfecționării și educației, fiind evident că aceasta este justificată și reală.

Măsurile strategice la nivel macro pentru schimbarea acestor percepții, se impun a fi efectuate prin următoarele:

1. **Educație la nivel școlar** (mediu și superior) atât la specializările tehnice, cât și la cele reale, umane sau vocaționale, pentru că toți absolvenții vor ajunge în câmpul muncii și se vor confrunta cu probleme de SSM.
2. **Calificarea lucrătorilor necalificați.** Calificarea presupune o mai bună profesionalizare, prin cunoașterea procedurilor și antrenarea atitudinilor și reacțiilor sigure cu privire la activitățile desfășurate.
3. **Educarea și/sau testarea angajatorilor în privința SSM, înainte de înființarea organizațiilor lucrative sau non-profit** Actualmente, asumarea răspunderii duce la urgentarea înființării în detrimentul neconștientizării acelor răspunderi (a se vedea reglementările ce țin de legile societăților comerciale 31/1990 și a ORC 26/1990 actualizate).
4. **Pregătirea de SSM la nivelul conducerii** necesară abordării strategiilor complexe aplicate în întreprindere.
5. **Formarea continuă a specialiștilor de SSM**, care să fie în permanență în contact nu numai cu problematica internă, ci și cu **evoluția teoretică, bunele practici, standarde sau abordările inovative** ce apar în domeniu, inclusiv cu privire la modul de **transmitere a cunoașterii, din punct de vedere psihologic, pedagogic și andragogic**. Există precedent legislativ în cadrul art. 120 din vechile Norme Generale/2002 de aplicare a Legii protecției muncii nr.90/1996, era prevăzută perfecționarea de minim 15 ore pe tematici diferite, minim odată la 3 ani după formarea inițială. **Transmiterea de cunoaștere calitativă nu cantitativă**

6. **Specializarea profesioniștilor de SSM pe domenii** din activități specifice din economia națională. La acest moment nu este reglementată o asemenea specializare, deși în SUA există 50 de niveluri pe specializări distincte pe activități economice⁵².
7. Formarea continuă a specialiștilor de SSM de rang superior să fie permisă și obligatorie doar în cadrul **instituțiilor de învățământ superior**, de preferat din domeniul în care activează.
8. **Acordarea de gradații** ca în orice altă meserie ce presupune o formare profesională continuă. Gradațiile acordate de foruri profesionale nu au aceeași putere publică dacă nu sunt emise sub coordonarea autorităților statului, de aceea se impune elaborarea unei **legi a profesioniștilor din SSM și Ergonomie** ce va conferi prestanță muncii și pregătirii acestor specialiști, cu recompensarea prin grade onorifice în funcție de indicatorii de pregătire și activitate ai acestora. Doar în acest mod, specialiștii de SSM vor fi **recunoscuți, ascultați**, iar pregătirea le va permite să implementeze cele mai bune soluții specifice fiecărei întreprinderi.
9. Perfecționarea prin antrenament pentru situații critice și periculoase, în scopul educării la nivel instinctual instinctelor, și dobândirii reacțiilor corecte și sigure în timpul unor exerciții sau demonstrații. Acest antrenament se poate efectua de către specialistul de SSM conform prevederilor legale existente.
10. Sistemul de management SSM, așa cum am identificat în referențialul bibliografic este tratat din perspective socio – tehnice și manageriale, beneficiind astfel de aportul interdisciplinar al specialiștilor din aceste domenii.
 - a. Din păcate, legislația actuală de SSM din România limitează (la nivel superior) interdisciplinaritatea, doar la domeniul tehnic, nepermițând sociologilor, psihologilor sau juriștilor să contribuie împreună cu inginerii la schimbarea în profunzime a percepțiilor umane privitoare la securitate;
 - b. Îngrădirea accesului în această zonă de competențe superioare, este discriminatorie și contrazisă de **preponderența psihologilor pe plan internațional** în acest domeniu organizațional, centrat pe nevoile lucrătorilor.
11. Simplificarea și **automatizarea unitară a soluțiilor de educare**, instruire, antrenare, perfecționare, specializare a lucrătorilor, cadrelor de conducere și specialiștilor din domeniu, prin mijloace de **e-learnig**.

4. Perspectivele strategice în domeniul educației și pregătirii profesionale trebuie să cuprindă toate cele trei categorii de personal implicat în activități de SSM (lucrători, manageri, specialiști SSM) și să poată fi realizate și on-line (e-learning):

- **Introducerea disciplinei SSM în educația la nivel mediu și superior. Calificarea celor necalificați.**
- **Pregătirea de SSM a administratorilor la înființarea primei companii; pregătirea specială de SSM pentru manageri cu includerea tuturor membrilor CSSM.**

⁵² https://www.osha.gov/otiec/courses/title_description

- **Profesionalizarea specialiștilor de SSM prin formare continuă periodică, cu preponderență în învățământul universitar, specializat pe ramuri economice, cu oferire de gradații, liberalizarea accesului la conducerea structurilor de SSM și din alte specializări decât cele ingineresti. Atribuirea doar a sarcinilor de SSM cu interzicerea cumulului de funcții**

5.1.1.5. Motivare

Lipsa motivării este cauza pentru care apar percepții negative în implementarea eficientă a SM SSM.

Recompensele pot avea două valențe:

1. materiale și
2. morale

1. De regulă, lucrătorii se așteaptă ca orice implicare și activitate întreprind să fie **recompensată material**, prin bani:

- prime;
- premii;
- indemnizații
- sporuri;
- alte forme de recompensare.

Este cea mai simplă, rapidă și eficientă soluție de sporire a prevenției.

Pentru astfel de recompense este necesară crearea unui buget ce ține de rubrica factorilor de prevenție.

2. În cadrul unor întreprinderi mici, care de regulă, nu au un buget dimensionat pentru satisfacerea acestor necesități este de importanță strategică să nu se omită recompensarea/motivarea, ci să se apeleze la o **recompensare de ordin moral**. O astfel de abordare a motivării este accesibilă oricărui tip sau mărime de întreprindere.

Motivarea, **de ordin moral, presupune recunoașterea meritelor manifestată public**, în funcție de nivelul ierarhic organizator sau profesional din care face parte cel recompensat:

- în fața colegilor;
- în fața altor profesioniști din breaslă;
- în fața cadrelor de conducere etc.

Recompensarea morală poate îmbrăca forma:

- diplomelor;
- menționare la avizierul specific de SSM;
- propunerilor de avansare;
- înscrierea în panouri sau carte de onoare;
- participarea la prelegeri/instruiri/schimb de experiență, la care se diseminează bunele practici apreciate de cei din jur etc.

Promovarea în funcție, presupune implicit creșterea veniturilor constant și pe o durată mai lungă, decât o premiere ocazională cu sume simbolice.

Evaluarea personalului prefigurează perspective strategice demne de a fi abordate. Prin agenda de la Lisabona (2000), se dorește ca Europa să dispună de forță de muncă calificată, bine pregătită și competitivă, care va fi aptă să se adapteze la schimbare.

„Dacă la nivelul UE managementul performanțelor angajaților este bine definit și conduce la un sistem de evaluare în favoarea angajatului, în România lucrurile se petrec exact pe dos. În legislația noastră **angajatorul nu este obligat să introducă un sistem de evaluare transparent care să se bazeze pe o**

metrică favorabilă angajatului, totul ducând la subiectivismul zilelor noastre. În această privință, **Agenda Lisabona** face legătura între formarea unei forțe de muncă calificate, bine pregătite și flexibile și pregătirea continuă și încurajarea populației să se înscrie la programe de educație superioară, instruirea angajaților de către companii, **introducerea de sisteme de evaluare eficiente.**" (Novac, 2012)

Prin aplicarea acestor soluții strategice, percepția securității va avea de câștigat, dacă se ține cont de aspectul motivațional și aspectul evaluator. Valoarea cuantificată a percepțiilor ce reflectă o slabă motivare va crește la cele trei întrebări din chestionar privind:

- respectarea drepturilor de SSM (Q13);
- recunoașterea performanțelor profesionale (Q53);
- remarcarea și recompensarea atitudinilor corecte și adecvate(Q54).

Contextul legal există, deoarece sunt **prevederi ce constituie precedente** similare cu privire la gratuități sau timpuri acordate și neprejudicierea pentru activități de SSM. **Cadru de stimulare a prevenției se poate lărgi** prin posibilitatea acordării de compensații morale sau materiale, ce vor stimula participarea și implicarea tuturor în SSM, nu numai a reprezentanților lucrătorilor (art. 7 alin. (6), art. 8 alin. (2) și (3), art. 15, art. 18 alin. (5) și (6) din Lege SSM 319/2006).

5. Completarea actelor normative cu obligativitatea angajatorului de a recompensa moral sau material lucrătorii care participă activ la îmbunătățirea activității de SSM, conform regulamentelor interne. Implementarea unei metrici (evaluări) unitare la nivel european a personalului, în care să se reflecte și nivelul de performanță în domeniul SSM, este baza emiterii adeverinței SSM de la perspectiva 3.

5.1.1.6. Rentabilitatea prevenției

Din răspunsurile chestionarului (Q32, 33, 59) respondenții nu neagă vehement investițiile în prevenție, ci exprimă cu precădere o lipsă de înțelegere a rentabilității și limitelor de alocare a acestor cheltuieli.

Pentru ridicarea nivelului percepțiilor privind aspectul investițional și diminuarea cauzalității ce afectează cultura de SSM, lucrătorilor trebuie să li se **prezinte pe înțelesul lor rapoarte cu privire la cheltuielile de prevenție**, raportate la scăderea evenimentelor de muncă.

Această soluție strategică apare în actele normative pentru firmele cu peste 50 de lucrători, unde se precizează **obligația angajatorului, ca anual, în cadrul CSSM să prezinte un raport cu privire la SSM**, care în practică nu se aplică sau nu i se acordă importanța cuvenită.

Pentru ca prevederea legislativă să prindă mai bine contur, trebuie să fie strategic generalizată la orice mărime de întreprinderi, nu doar la întreprinderile cu peste 50 de lucrători, așa cum este reglementat în cadrul art. 78-73, coroborate cu art. 57 din HG 1425/2006 de aprobare a Normelor Metodologice de aplicare a Legii SSM 319/2006. În cadrul raportului anual se poate prezenta comparativ Fișa bilanței costurilor și beneficiilor de SSM realizată de ISSA (Internațional Security Social Association – Asociația Internațională de Securitate Socială)⁵³, care stabilește rentabilitatea financiară anuală pe un angajat de la 1200 euro investiți cu beneficii

⁵³ https://ww1.issa.int/sites/default/files/documents/publications/2-ROP-FINAL_en-157255.pdf

din prevenție de 2645 euro, adică un profit net de 1445 euro, adică un câștig de 121%. Prezentarea acestor date exemplifică și promovează o informație edificatoare, ce contribuie la conștientizarea profitabilității investiției în SSM, prin oferirea unui reper cert în acest sens.

Stimularea și subvenționarea achiziției de scule, utilaje, linii tehnologice avansate, deoarece actuala tehnologie cu care se lucrează în majoritatea întreprinderilor mici este învechită, achiziționată uneori fără manuale de utilizare, făcând imprecisă elaborarea de instrucțiuni proprii de SSM. Se pleacă de la certitudinea că **noua tehnologie are înglobate mai multe măsuri intrinseci de prevenție**, informație care trebuie transmisă întregului personal.

6. *Perpectiva strategică - Legislația să prevadă suplimentar, ca raportul anual al administratorului cu privire la SSM, să fie afișat, evidențiat și prelucrat prin instruiri sau informări specifice în cadrul întreprinderii , pe lângă prezentarea în cadrul CSSM a reperelor financiare, investiționale, inclusiv evidențierea achizițiilor de tehnologii noi și mai sigure.*

5.1.1.7. Participare - implicare

Întrebările ce au reliefat percepțiile în cauză sunt:

- (Q14) - (nota 1,2) - dezinteresul în simplificarea regulilor;
- (Q17) - (nota 5,2) - neimplicarea managementului de vârf în conceperea de politici de SSM;
- (Q24) - (nota 3,8) - necunoașterea evaluării de riscuri și a planului de prevenire și protecție (PPP), despre care lucrătorii trebuie să aibă cunoștință și implicit unii din ei să participe la editare/avizare;
- (Q28) - (nota 6,0) - lipsa de preocupare constantă în îmbunătățirea procedurilor (nu neapărat de SSM);
- (Q44) - (nota 6,5) - confirmarea prin notă că este agreată în mare măsură participarea la îmbunătățirea procedurilor de SSM;
- (Q49) - (nota 7,3) - o nouă confirmare, mai vehementă, prin care se recunoaște că dacă există un exemplu pozitiv de comportament de SSM a șefilor, se sporește încrederea în companie;
- (Q51) - (nota 4,0) - percepția majoritară că procedurile de SSM diminuează productivitatea;
- (Q17) - (nota 5,2) - angajații nu sunt implicați în audituri sau evaluări, cu o notă similară (Q24) ce contravine sistemului de management participativ promovat atât în legislație cât și în bunele practici.

Retrospectiva cauzalității de mai sus arată necesitatea unei participări și implicări substanțiale, pentru conturarea perspectivelor strategice ale implementării unui sistem de management participativ real, care să privească atât pe lucrători cât și pe manageri, prin următoarele soluții strategice:

- Lucrătorii:
 - o Trasarea de sarcini de SSM tuturor lucrătorilor (nu numai drepturi sau obligații);
 - o Sarcinile de **evaluare, monitorizare, audit să fie periodice**, cu definirea și antrenarea pentru folosirea de instrumente specifice în acest scop. Exemple de instrumente care implică lucrătorii: **Evaluarea (diagnoza) semestrială**

- o **a culturii de SSM** (cu analiza statisticilor, necesare unei mai bune adaptări); **Rapoarte trimestriale privind SSM** (implică toți lucrătorii, cerându-li-se propuneri de îmbunătățire) – vezi SOR (Safety Occupational Report – Raportul de securitate ocupațională) (Găureanu, Draghici, și Weinschrott, 2019);
- o Verificarea îndeplinirii sarcinilor de SSM conform unor noi criterii introduse la **evaluările de personal** conform Regulamentului Intern;
- o Rezultatele evaluării de personal să fie finalizate transparent, conform **criteriilor de performanță prestabilite**, cu recompensare/sanționare aferentă;
- o Participarea la sesiuni/exerciții de evaluare proprii, de procedurare simplificată, folosind instrumente proprii de măsură, control și implementare, prin care să implice lucrătorii la emiterea de soluții, pentru a confirma ipoteza că **lucrătorii sunt soluția** (nu problema – în vechea paradigmă);
- o **Reprezentanții lucrătorilor (RL)** cu atribuții de SSM trebuie să primească **mai multe atribuții** și mai mult timp alocat pentru activitățile de SSM, sau cu recompensare materială;
- Managementul:
 - o Criteriile de performanță ale evaluării managementului să conțină măsurarea implicării lucrătorilor în SM SSM, cu elemente de:
 - motivare – recompensare;
 - conștientizare – informare;
 - instrumente de implementare / creștere a implicării;
 - o Participarea la sesiuni de instruire și de **consolidare a echipei de SSM** împreună cu lucrătorii, pentru cunoașterea reciprocă și sporirea încrederii și a comunicării;
 - o Instruire specifică de SSM în calitate de conducător de loc de muncă, așa cum este prevăzut și de legislație (art. 80 lit.a) din HG 1425/2006), pe care nu toți cei vizați o pun în practică,
 - o Organizarea, implicare, conducerea și verificarea realizărilor și percepțiilor lucrătorilor cu privire la sesiunile/exercițiile proprii de evaluare/procedurare la care sunt implicați.

Legislația trasează cerințe minime obligatorii cu privire la activitățile de SSM la nivelul lucrătorilor, reprezentanților acestora, a managementului sau a specialiștilor de SSM, fără a indica obligativitatea unor monitorizări periodice a acestor activități din perspectiva eficienței și nivelului profesional dobândit.

7. Perspectivele strategice au în vedere reglementări legislative cu privire la instrumente de monitorizare a activităților de SSM prin intermediul tuturor lucrătorilor, prin care se pot cuprinde soluțiile de implementare a unui management participativ. Exemple de instrumente care implică lucrătorii: Evaluarea (diagnoza) semestrială a culturii de SSM (cu analiza statisticilor, necesare unei mai bune adaptări); Rapoarte bilunare privind SSM (implică toți lucrătorii, cerându-li-se propuneri de îmbunătățire).

5.1.1.8. Neatenție (documentații)

Neatenția este o cauză de ține în principal de factorul uman, așa cum el este educat, instruit, dar și de factorii conjuncturali, de moment, ce conduc la o atitudine mai puțin sigură.

Sursa cauzalității se regăsește și în **precondițiile prielnice apariției neatenției**, ce țin de structura organizatorică și pregătirea personalului ce deservește **partea administrativă, și de recrutare**.

Întrebările Q6 și Q7, evidențiază slaba informare a lucrătorilor la angajare cu privire la SSM, deși art.17 din Codul muncii, obligă la informarea lucrătorilor înainte de semnarea contractului individual de muncă. La aceasta, se poate adauga capacitățile scăzute de transmitere a informațiilor, de către personalul de SSM ce efectuează instruirea introductiv-generală.

Factori stresori (de profunzime, conjuncturali sau organizaționali) pot fi diminuați sau ideal eliminați numai prin perfecționare continuă și conștientizare (Q36).

Soluția strategică rezultă din legătura observată mai sus, dintre **recrutare și instruire de SSM inițială**. Aceasta are ca scop rezolvarea lacunelor de informare, ce se datorează trecerii prea rapide peste fazele de informare incipiente și esențiale, în ceea ce privește SSM.

Această soluție strategică, impune ca specialistul de SSM ce efectuează instruirea introductiv generală să detalieze, informațiile legate de SSM ce apar în:

- contract individual de muncă;
- fișa postului;
- regulamentul intern;
- contract colectiv de muncă aplicabil;
- drepturi, obligații și răspunderi contractuale de muncă cu privire la SSM.

Specialistul SSM conștientizează lucrătorii că documentele de angajare conțin prevederi de SSM la care se apelează în caz de abatere de la disciplina SSM, aceștia având astfel perspectiva urmărilor acțiunilor sau inacțiunilor lor și a repercusiunilor, ce îi obligă și îi responsabilizează în ceea ce întreprind.

Această abordare ar consolida actualele prevederilor legale, care impun (conf. art. 88 alin.(1), lit. b) din HG 1425/2206 actualizat), ca în cadrul instruirii introductiv generală să fie expuse în principal probleme cu privire la „**consecințele posibile ale necunoașterii și nerespectării legislației de securitate și sănătate în muncă**”.

8. *Perspectiva strategică are în vedere faptul că, înțelegerea răspunderilor juridice din domeniul SSM de către lucrători poate fi realizată prin intermediul bunelor practici, însă legislația trebuie să prevadă obligativitatea utilizării acestora dacă sunt în spiritul prevederilor legale și direcționează managerul spre o atitudine sigură.*

5.1.2. Soluții strategice de corijare a percepțiilor de nivel „mediu”

Perspectivile strategice aferente cauzalității de nivel mediu, se referă la acelea care au ca medie de notare valori cuprinse între 6 și 7.

Nivelul mediu al rezultatelor presupune elaborarea de măsuri strategice pentru o îmbunătățire substanțială a aspectelor relevate în chestionar, cu păstrarea în mică măsură a caracteristicilor deja existente și notate ca valoroase.

La acest nivel al notării regăsim două cauzalități. Acestea aparțin aceluiași spectru de dezvoltare personală a lucrătorilor, ce își pune amprenta și în comportamentul, atitudinile și deprinderile de SSM, cu rădăcini instinctuale, personale, de grup, regionale, altele decât cele organizaționale.

5.1.2.1. Automulțumire

Această cauzalitate apare ca laitmotiv la întrebările din chestionar Q35, Q37, Q47. În urma diagnozei, la aceste întrebări au rezultat note ce relevă un nivel mediu al valorilor cauzalității.

Notarea medie reflectă că respondenții au considerat că este mulțumitor să-și autodefinească capabilitățile în anumite limitele așteptărilor.

Automulțumirea este benefică în general, la sisteme stabile și evolute, cu performanțe certe, dar într-un sistem ce presupune o adaptare continuă, ca cel de management al securității și sănătății în muncă, **automulțumirea duce la plafonare, la dezinteres, la lipsă de implicare, la deprecierea performanțelor sigure**. Pe de altă parte, la conștientizarea nocivității automulțumirii, încrederea în sine și în grupul din care respondentul face parte scade, deoarece **formarea percepției despre sine este influențată și de opiniile reflectate de colegi**.

Pentru a evita oscilarea între autormulțumire și scăderea încrederii de sine, este necesară o referință la **modele și reperi țintă de înaltă ținută**, conf. Fig. 5.4.

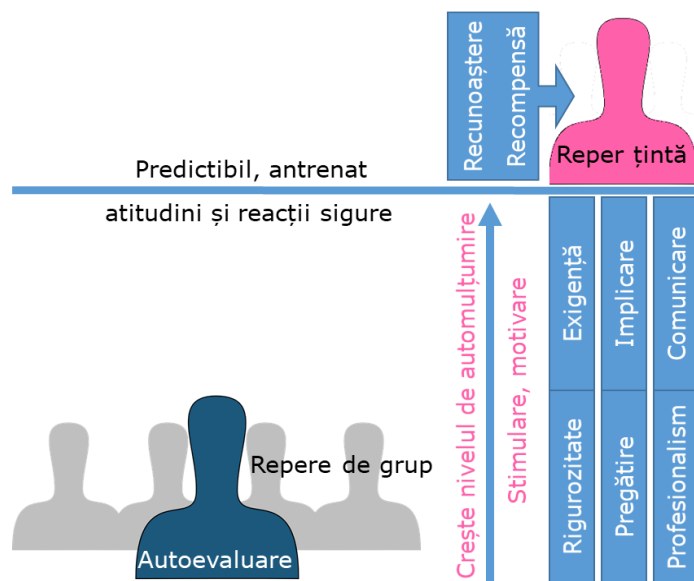


Fig. 5.4 – Ridicarea ștachetei de automulțumire

Cu cât reperele țintă au un nivel valoric mai ridicat de rigurozitate, implicare, profesionalism, pregătire, exigență și comunicare ridicată, cu atât mai predictibil și previzibil este respondentul în atitudine și reacție, iar aprecierea și nivelul de încredere și responsabilitate va spori proporțional.

Prin rezolvarea cauzalității ce ține de motivare, în momentul în care există un lucrător recompensat moral cu recunoașterea meritelor, acesta devine și reper țintă, ce impulsionează pe ceilalți să-și dezvolte capabilitățile, conducând totodată la **obținerea unui nivel de automulțumire mai ridicat și creșterea încrederii de sine și în grup.**

Din punct de vedere psihologic, referitor la teoriile comportamentului grupurilor, (Macarie, ș.a. 2018) susține premisele obținerii unui asemenea rezultat, bazându-se pe **mobilizarea datorată „logicii sentimentului”** diferită de mobilizarea managementului, care se bazează pe „logica costurilor și eficienței”.

Eficacitatea soluțiilor strategice trebuie să țină cont de necesitatea **fracturării regulilor informale (de reziliență – de regrupare socială neoficială)**, prin care membrii organizației nu sunt solidari cu atitudinea formală a conducerii privind schimbarea. Pentru contracararea acestei reziliențe, fracturarea se face prin acordarea de beneficii, recunoașteri, recompensări, în primă etapă, urmată de diminuarea acestora. Această modalitate de abordare constituie baza „fabulei” Hawthorne ce sugerează că în anumite situații „contextul este mai important decât știința”, „neputând extrage comportamentul lucrătorilor din contextul personal sau social” (Gale, 2004).

Cercetarea controversată condusă de Elton Mayo (1927-1933), a devenit punct important de reper în teoriile organizaționale. În prima fază, la șase lucrătoare din studiu li s-a comunicat diverse avantaje pe care le-au și primit, aceasta ducând la o creștere a productivității. În faza a doua, avantajele au fost retrase fără vreun anunț, ce a dus paradoxal la o productivitate și mai mare decât în prima etapă. Cea de-a treia fază de studiu relevă faptul că lucrătorii ce nu erau în vreun studiu experimental, deși au fost stimulați financiar, nu au realizat o creștere a productivității.

9. Perspectiva strategică are ca viziune aplicarea metodologiilor psihologice individuale, corelate cu cele de grup și organizaționale, prin oferirea unor repere model/etalon, conduce la o autoevaluare stabilă. Pentru aplicarea acestei metode din sfera psihologiei se impune apelarea la bune practici, la care legislația să facă trimitere.

5.1.2.2. Principii de autoapărare

Întrebările Q08, Q09 și Q10, provin din aria dimensiunii juridice.

Lucrătorul tinde să devină precaut, atât cât îi permit cunoștințele acumulate până la momentul stabilirii raporturilor juridice de muncă.

Perspectivile strategice de soluționare a acestei cauzalități presupun acțiuni de încurajare și de îmbunătățirea continuă a cunoașterii efectelor raporturilor juridice de muncă.

Îmbunătățirea este reglementată legal și ține de conștientizarea consecințelor necunoașterii și nerespectării reglementărilor de SSM ce sunt verificate prin **testarea** cunoștințelor acumulate. În consecință, nu putem avea o perspectivă strategică cu privire la îmbunătățirea legislației, ci doar posibilitatea urmării implementării efective a acesteia. Aici intervin **bunele practici, cu instrumente de verificare, sondaj, evaluare continuă, raportare periodică cu privire la nivelul de conștientizare**, astfel încât să se poată interveni punctual.

O altă perspectivă de promovare și implementare a strategiei de monitorizare poate veni dinspre inspectorii de muncă prin recomandări de bune practici de conștientizare

Legea 108/1999 actualizată, prevede, la art.6, alin(2), pct. B, lit.a) și c), atribuțiile specifice ale Inspecției Muncii, ce au legătură cu acest subiect:

- „a) controlează, coordonează și **îndrumă metodologic aplicarea** prevederilor referitoare la securitatea și sănătatea în muncă, ce decurg din **legislația** națională, europeană și din **convențiile** Organizației Internaționale a Muncii”,
- „c) controlează activitatea de instruire, informare și consultare a salariaților și furnizează informații în vederea îmbunătățirii acesteia”.

Perspectiva strategică specifică în vederea soluționării acestei cauzalități, ar presupune **editarea unui material cu toate informațiile necesare conștientizării drepturilor și obligațiilor, precum și a repercusiunilor**, ca urmare a nerespectării raporturilor juridice de muncă cu privire la SSM. **Materiale se editează de către Inspecția Muncii** în strânsă colaborare cu asociațiile profesionale de SSM, conform strategiilor naționale, europene, și așa cum am văzut în Legea Inspecției Muncii – conform convențiilor OIM.

Un astfel de document devine unul strategic, pentru că poate fi exploatat atât de instructorii de SSM în expunerile lor, cât și de către inspectorii de muncă, care-l pot recomanda și face referiri, folosindu-l ca reper informativ și de verificare a implementării conștientizării.

Dacă materialul – conform legii - se referă la consecințele necunoașterii și nerespectării legislației SSM, el trebuie să conțină:

- **expunerea consecințelor juridice** cu exemplificări ale răspunderilor din jurisprudență;
- **pierderile financiare** provocate de evenimente de muncă (la nivelul individului, companiei și societății);
- **statistici și grafice exemplificative și comparative** cu repere de notorietate ale evenimentelor (internațional, european, național).

10. Perspectiva strategică are în vedere elaborarea de către Inspecția muncii prin intermediul INCDPM a unui manual de bune practici privind întocmirea materialelor de conștientizare a drepturilor, obligațiilor și repercusiunilor, care să fie folosit în instruirile de SSM și la recomandările inspectorilor de muncă.

5.1.3. Soluții strategice de exploatare a percepțiilor de nivel „bun”

Notarea percepțiilor ce au condus la cauzalitățile de mai jos, fiind de cel mai bun nivel, este esențial să fie încurajate, menținute și exploatate atitudinile și comportamentele pozitive sigure ce au condus la aceste percepții bine notate.

La acest nivel, avem două tipuri de cauzalități:

- Siguranța colectivității;
- Aderarea facilă la principii de notorietate.

Dacă prima ține de instinctul de autoconservare a grupului, cea de-a doua este rezultatul politicilor și strategiilor de marketing persuasive, de mediatizare a principiilor generale de SSM, care au ajuns în subconștientul colectiv, dând naștere unor percepții generice mult mai bine înrădăcinate decât cele privitoare la implementarea acestora.

5.1.3.1. Siguranța colectivității

Această cauzalitate a fost relevată de întrebările Q39, Q40 și Q48 din chestionar, care se referă la amiciții între colegi, lipsa băuturii la locul de muncă și ajutorul reciproc în cadrul echipei. Toate aceste percepții definesc cadrul de siguranță conferit de o activitate în grup, în care colegii sunt interconectați și depind unii de alții.

Legăturile interdependente, obligă pe fiecare membru al grupului să fie atent la acțiunile colegului, ținând cont de abilitățile, de viciile și de buna conlucrare/comunicare, pentru ducerea la îndeplinire în siguranță a sarcinilor comune. Grupul este mai sigur decât munca individuală pentru că mai mulți colegi sunt atenți la neatenția altora, iar factorul uman - generator de eroare - este ponderat de o colectivitate orientată spre siguranță. **Încrederea este unul din factorii care leagă un grup și-l consolidează,** membrii dând dovadă de o avansată cultură de SSM.

Siguranța grupului poate fi tradusă prin implicare, interes, comunicare, factori pozitivi într-o cultură de SSM de nivel bun ce merită să fie protejați și perpetuați.

Cum transformările organizaționale se fac prin intermediul oamenilor, managerul trebuie să fie pregătit pentru abordări ce țin cont de perspectivele psihologice aplicabile fiecărui individ sau grupului din care face parte.

Conform (Bogathy, Erdei, și Ilin, 2007) „organizațiile supraviețuiesc, cresc, prosperă, intră în declin sau dau greș datorită comportamentelor angajaților – lucrurile pe care angajații le fac sau nu le fac.” (Humprey, Karam, și Morgeson, 2010) face referire la dimensiunile de performanță și **eficacitate a muncii în echipă ce țin de capacitățile adaptive: comportamentale, afective, cognitive.**

Similar, (Weaver ș.a., 2010) are în vedere:

- „atitudinile (încredere reciprocă, eficiență colectivă, și siguranță psihologică);
- comportamentul (leadership de echipă, monitorizare reciprocă a performanțelor, comportament de sprijin);
- aspectele cognitive (modele mentale precise și împărtășite de membrii echipei și recunoașterea indiciilor/semnelor primite)”

Stimularea și menținerea acestor capacități și a coeziunii grupului se poate realiza prin următoarele instrumente:

- **acțiune de consolidare a echipei** - care au ca obiective cunoașterea (capabilităților și implicării), testarea limitelor, având ca scop creșterea încrederii reciproce și buna colaborare pentru un randament ridicat în condiții sigure, ele fiind desfășurate într-un cadru
 - o personal (pauze de masă, concedii, aniversări, etc) și
 - o profesional (sarcini comune, predări de ștafete(procese, lucrări, piese), etc.);
- **consultare și feedback** – integrarea în sistem a fiecărui participant, ca parte a sistemului de soluții; conferirea publică a recunoașterii apartenenței la un sistem de valori acceptate de întregul grup;
- **proiectare de sistem de înaltă performanță și înaltă implicare** - la o unitate de cercetare (Los Alamos National Laboratory) similară celor de producție de armament nuclear, procedurile de securitate în

muncă s-au redus de la 100 de pagini la 2 pagini⁵⁴, datorită pregătirii și încrederii grupului de lucru (J. Marinus, 2020).

11. Perspectiva strategică are în vedere introducerea unei liste de recomandări sau bune practici, din care organele de control trebuie să traseze măsuri de îmbunătățire a modului de exploatare a mijloacelor de consolidare a colectivității prin acțiuni de consolidarea echipei, consultare-comunicare, proiectare simplificată de proceduri.

5.1.3.2. Aderarea facilă la principiile de notorietate

Cauzalitatea apare la 7 din cele 62 de întrebări ale chestionarului:

- Q12 – conformare legislativă;
- Q16 – politici și strategii de SSM prestabilite;
- Q25 – evaluarea de riscuri înainte de luarea măsurilor;
- Q27 – necesitatea standardelor de calitate;
- Q29 – receptivitatea managementului la propunerile lucrătorilor;
- Q34 – monitorizarea activă de SSM a locurilor de muncă și
- Q52 – recompensarea activităților riscante.

Această cauzalitate a percepțiilor este cea care are media notărilor cea mai ridicată, cumulând percepții din toate cele 4 dimensiuni de diagnoză – juridică, managerială și psihosocială.

Notarea superioară rezultă din diferențierea dintre:

- percepțiile sigure referitoare la acceptarea unor principii, față de
- percepțiile mult mai nesigure referitoare la implementări sau rezultatele implementării acelor principii.

La analiza cauzalității specifice și emiterea de perspective și soluții strategice este **importantă notorietatea principiilor** și cum aceasta este promovată și menținută la cote înalte.

Perspectiva strategică ține **de promovare, de marketing**, ce trebuie să aibă în prim plan calitatea materialelor mediatizate și frecvența informărilor.

Promovarea materialelor se bucură de prevederi legislative, referitoare la măsurile organizatorice ce obligă angajatorul să informeze, să instruiască (art.7 alin.(1), lit. c), alin.(3) lit. i), alin.(5), lit. d), precum și art.13 lit. g) din Lege SSM 319/2006), „să ia **măsuri pentru asigurarea de materiale necesare informării și instruirii lucrătorilor, cum ar fi afișe, pliante, filme și diafilme cu privire la securitatea și sănătatea în muncă**”

Tot în prevederile legale se evidențiază preocuparea pentru calitatea materialelor, avizarea difuzării acestora presupunând îndeplinirea unor **condiții legale de fond și formă** ce sunt aprobate de către comisia de specialitate din cadrul ITM-urilor, conform prevederilor art. 178 – 192 din Normele Metodologice de aplicare a Legii SSM 319/2006, aprobate prin HG 1425/2006 actualizată.

Pentru menținerea notorietății și stimularea continuă a interesului lucrătorilor, conform Fig. 5.5, este necesară o implementare și monitorizare adecvată a principiilor pozitive de SSM. Schematizarea de mai jos a lanțului eficienței este valabilă la toate categoriile de cauzalități ce țin de aplicarea inadecvată a prevederilor legale.

⁵⁴ https://www.youtube.com/watch?v=1NEOnE0jmXY&t=537s&ab_channel=ForgeWorks

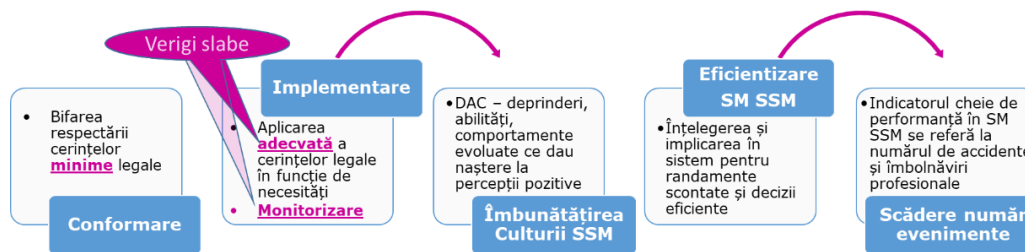


Fig. 5.5 – Incidența implementării în lanțul eficientizării prevederilor legale

Perspectivă strategică ține de editarea de către INCDPM, sub directă coordonare a Inspecției Muncii a materialelor propagandistice (postere, informări digitale, conferințe periodice organizate de ITM-uri), distribuite gratuit și obligatoriu către agenții economici și instituții.

Scopul este de inoculare subliminală a acțiunilor sigure prin mijloace de marketing persuasiv la îndemâna angajatorilor. Practic se creează **un antrenament continuu al atitudinilor sigure**, similar cum se procedează la instruirile de la locul de muncă și periodice de SSM, ce trebuie să conțină obligatoriu demonstrații practice sau exerciții (art. 93, alin.(2), lit. e, respectiv art. 96, alin.(5), din HG 1425/2006 actualizat).

Când ne referim la marketing⁵⁵ nu ne referim doar la promovare, mediatizare și livrare, ci abordarea trebuie să țină cont de un dialog al necesităților în funcție de lacunele ce duc la percepții negative. **Mesajele și imaginile trebuie țintite și precis adaptate nevoilor receptorilor, marketingul devenind astfel un instrument de factură strategică ce necesită identificarea, analiza nevoilor și îmbrăcarea mesajului pentru a putea fi recepționat la maxima valoare a așteptărilor specifice.**

12.Perspectiva strategică ține de propaganda profesionistă de materiale, mesaje și imagini puse gratuit la dispoziție de către Inspecția Muncii, care să vină la pachet cu obligații și sancțiuni privind utilizarea.

5.2. Compararea măsurilor strategice pe plan național cu măsurile strategice specifice culturii de securitate

Pentru a putea emite perspective strategice pe plan național cu privire la cultura de SSM diagnosticată cu ajutorul chestionarului, este necesar un studiu comparativ cu actualele măsuri strategice aprobate prin HG 191/2018 pentru intervalul 2018-2020, în concordanță cu Cadrul Strategic de SSM al UE 2014-2020.

Conform tabelelor din Anexele 6 și 7, acțiunile și măsurile guvernamentale din Anexa 8 la strategia SSM au 6 obiective specifice enumerate în Tabelul 5.2 de mai jos.

⁵⁵ <https://www.culturepartnership.eu/ro/publishing/marketing/marketing>

Tabelul 5.2 – Obiectivele strategiei naționale de SSM 2018-2020

Nr.	Obiectiv
1	„Îmbunătățire legislativă”
2	„Sprijinirea microîntreprinderilor și a întreprinderilor mici și mijlocii din punctul de vedere al respectării legislației privind securitate și sănătatea în muncă”
3	„Îmbunătățirea procesului care urmărește respectarea legislației din domeniul SSM prin acțiuni ale autorităților cu atribuții în domeniu”
4	„Abordarea fenomenului de îmbătrânire a forței de muncă și îmbunătățirea prevenirii bolilor profesionale”
5	„Îmbunătățirea colectării datelor statistice”
6	„Consolidarea coordonării cu partenerii naționali pentru reducerea accidentelor de muncă și a bolilor profesionale”

Pentru edificare cu privire la modalitatea de abordare a Strategiei naționale de SSM, vom exemplifica conținutul rezumat a primelor trei obiective, ce au în vedere acțiuni ce țin de adaptarea legislației (Obiectiv 1) și implementarea cadrului juridic de SSM (Obiectiv 2 și 3). La obiectivul 2 și 3 se are în vedere factorii cheie într-o strategie viabilă și anume **implementarea și urmărirea implementării**, ceea ce am și sesizat în Fig. 5.5 ca **verigi slabe în procesul de îmbunătățire a SSM**.

Tabelul 5.3 – Acțiuni și indicatori ai strategiei naționale de SSM⁵⁶

Acțiunea strategică	Indicator
(1.1) Legislația primară de SSM	„Proiectele de acte normative elaborate”
(1.2) Legislația de asigurări de accidente de muncă și boli profesionale	„Proiectele de acte normative elaborate”
(1.3 și 1.5) Legislația cu privire la medicul de medicina muncii	„Proiectele de acte normative elaborate”
(1.4) Legislația cu privire la expunerea la agenți cancerigeni	„Număr de locuri de muncă și număr de lucrători cu expunere profesională la agenți cancerigeni”
(2.1) Monitorizarea și sprijinirea întreprinderilor în vederea respectării legislației	„Număr de unități monitorizate Număr de unități care respectă cerințele legale din domeniul securității și sănătății în muncă”
(2.2) Creșterea performanțelor întreprinderilor cu privire la măsurile de prevenire a accidentelor și bolilor profesionale	„Măsuri de prevenire implementate” „Instrumente elaborate”
(2.3 și 2.4) Dezvoltarea de instrumente și ghiduri practice în sprijinul implementării legislației de SSM; Ghid de bune practici pentru activități în atmosfere explozive	„Elaborarea metodologiei; Număr de ghiduri elaborate; Publicare ghid pe site-ul INCDPM”
(3.1) Campanii și acțiuni de sensibilizare pentru respectarea legislației SSM	„Număr de sesiuni de conștientizare Număr de persoane participante”

⁵⁶ <http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Legislatie/HG191-2018.pdf>

218 Repere pentru elaborarea strategiei de consolidare a culturii securității muncii-5

(3.2) Integrarea SSM în procesul educațional	„Număr de cadre didactice pregătite ca formatori Număr de școli implicate în proiect”
(3.3) Îmbunătățirea cunoștințelor despre medicina muncii	„Număr participanți din domeniul medicinei muncii”
(3.4) Implementarea legislației în activități cu nivel ridicat de risc	„Număr de campanii și acțiuni realizate Număr de întreprinderi verificate Număr de măsuri de remediere stabilite”
(3.5 și 3.6) Diversificarea obiectivelor și tematicilor specifice de control și unor noi indicatori	„Număr de tablouri de prevenire și măsuri de prevenire; Număr de tablouri de constatare a implementării măsurilor de prevenire”
(3.7) Conștientizarea și diseminarea informațiilor despre importanța măsurilor de prevenire	„Număr de sesiuni”
(3.8 și 3.9) Calitatea serviciilor de medicina muncii și a laboratoarelor de toxicologie	„Număr de normative/ documente; Număr de laboratoare modernizate”

Strategia națională de SSM poate fi redusă la două tipuri de acțiuni:

- **îmbunătățirea legislației**, prin adaptare, rectificare, noutăți emergente sau riscuri ridicate și
- îmbunătățirea implementării și monitorizării.

Strategiile presupun viziuni legate de **obiective strategice SMART** (Specifice, Măsurabile, Abordabile (realizabile), Relevante, Timp).

Ca aceste obiective să aibă efect este necesară elaborarea unor direcții de acțiune care presupun **definirea unor obligativități și responsabilități scrise și verificabile, directe sau indirecte**. De aceea, la elaborarea perspectivelor strategice avem menționate strategii ce presupun **în mod direct rectificări legislative**, sau **elaborarea de bune practici** sau liste de recomandări, ce **în mod indirect vor putea fi utilizate la sprijinirea prevederilor legale**.

În Tabelul 5.4 sunt enumerate perspectivele strategice la care s-a ajuns după investigarea fiecărei cauzalități din capitolul anterior, având în vedere posibilitatea reală de punere în practică, în scopul eficientizării SM SSM.

5.2 - Compararea măsurilor strategice pe plan național 219

Tabelul 5.4 – Perspectivile strategice pentru îmbunătățirea culturii de SSM

Nr.	Perspective strategice			Acțiuni
1	<p>Emiterea de prevederi legale privind obligativitatea conștientizării tuturor lucrătorilor despre sistemul de management participativ consultativ reprezentativ din cadrul SSM prin care fiecare își poate comunica opiniile; pentru o mai bună înțelegere a sistemului este necesară o pregătire minimă de SSM specifică, a tuturor participanților la sistem (inclusiv a angajatorului / managerului), care să conțină prelegeri privind comunicarea.</p> <p>Odată cu conștientizarea apartenenței la sistemul participativ și dezinhibare a comunicării, un nou pas va duce la cunoașterea concepțiilor individuale ce se pot identifica printr-o evaluare continuă prin interviuare directă a lucrătorilor; stabilirea unor discuții tematice lămuritoare cu privire la preconcepțiile instalate în conștiința colectivă. Atribuirea mai multor sarcini de SSM Reprezentaților Lucrătorilor.</p>			<p>Completarea NM ale Legii SSM 319/2006 la art.88 privind materialul de instruire introductiv generală referitor la managementul participativ și comunicare; completarea art. 80 privind instruirea membrilor CSSM</p>
2	<p>Odată cu conștientizarea apartenenței la sistemul participativ și dezinhibare a comunicării, un nou pas va duce la cunoașterea concepțiilor individuale ce se pot identifica printr-o evaluare continuă prin interviuare directă a lucrătorilor; stabilirea unor discuții tematice lămuritoare cu privire la preconcepțiile instalate în conștiința colectivă. Atribuirea mai multor sarcini de SSM Reprezentaților Lucrătorilor.</p>			<p>Completarea NM ale Legii SSM 319/2006 art. 93 alin (2) cu tematici despre percepții, evaluări și feedback individual; art.56 din HG 1425/2006</p>
3	<p>Intoleranța (radicalizarea) la abateri de SSM, transpusă în Codul muncii, regulamente interne sau în contractele colective de muncă, odată cu ridicarea nivelului sancțiunilor pentru astfel de fapte, cu obligativitatea prezentării unei adeverințe europene de SSM la orice angajare nouă. Reglementarea amendării direct de către ITM a lucrătorilor care nu respectă legislația în vigoare. Profesionalizarea și transformare inspectorilor de muncă din organ de control în organ de Poliție a Muncii, iar serviciilor externe de SSM să li se confere posibilități de control și propuneri de măsuri ce pot fi contestate Poliției Muncii.</p>			<p>Recomandări IM cu privire la metodologia de abordarea a gravații nerespectării măsurilor SSM și a nivelului de sancțiuni recomandate la cercetarea disciplinară, ce vin să completeze prevederile art.250 din Codul muncii, modificări în Legea SSM și Legea IM; Reglementare europeană privind adevărta SSM</p>

4	<p>Perspectivile strategice în domeniul educației și pregătirii profesionale trebuie să cuprindă toate cele trei categorii de personal implicat în activități de SSM (lucrători, manageri, specialiști SSM) și să poată fi realizate și on-line (e-learning)</p>			<p>Reglementări la Legea SSM ce prevede completarea fișelor de instruire cu pixul sau stiloul; reglementări la OUG 129/200 privind formarea profesională a adulților pentru acceptarea programelor on-line</p>
4.1	<p>Introducerea obligatorie a disciplinei SSM în educația la nivel mediu, profesional și superior. Calificarea celor necalificați.</p>			<p>Ministerul Educației conform proiectului pilot inițiat de IM. Obligații de calificare în Legea SSM</p>
4.2	<p>Pregătirea de SSM a administratorilor la înființarea primei companii; pregătirea specială de SSM pentru manageri cu includerea tuturor membrilor CSSM.</p>			<p>Completarea procedurilor de înregistrare la autoritățile competente, prin care să fie obligatorie atestarea prin documente, în termen de 60 de zile, a declarațiilor de respectare a condițiilor legale de funcționare SSM, cu sancțiuni de nerealizare a atestării</p>
4.3	<p>Profesionalizarea specialiștilor de SSM prin formare continuă periodică, cu preponderență în învățământul universitar, specializat pe ramuri economice, cu oferte de gradății, liberalizarea accesului la conducerea structurilor de SSM și din alte specializări decât cele ingineresti. Atribuirea doar a sarcinilor de SSM cu interzicerea cumulului de funcții.</p>			<p>Modificarea Legii SSM 319/2006 cu referire la respectarea unui normativ privind formarea profesională continuă a specialiștilor de SSM, similară cu pregătirea cadrelor didactice, necesară pentru dreptul de instruire, sau apelarea la servicii externe specializate ce respectă aceste criterii</p>

5.2 - Compararea măsurilor strategice pe plan național 221

5	<p>Completarea actelor normative cu obligativitatea angajatorului de a recompensa moral sau material lucrătorii care participă activ la îmbunătățirea activității de SSM, conform regulamentelor interne. Implementarea unei metrici (evaluări) unitare la nivel european a personalului, în care să se reflecte și nivelul de performanță în domeniul SSM, este baza emiterii adevărinței SSM de la perspectiva 3.</p>			<p>Completarea Legii SSM 319/2006 la art. 17 și 18 alin (5) și (6), cu prevederi privind recompensarea lucrătorilor, conform regulamentului intern sau contractului colectiv de muncă aplicabil; Metrică obligatorie unitară la evaluarea personalului</p>
6	<p>Legislația să prevadă suplimentar, ca raportul anual al administratorului cu privire la SSM, să fie afisat, evidentiat și prelucrat prin instruire sau informări specifice în cadrul întreprinderii, pe lângă prezentarea în cadrul CSSM a reperelor financiare, investiționale, inclusiv evidențierea achizițiilor de tehnologii noi și mai sigure.</p>			<p>Completarea NM ale Legii SSM 319/2006 la art 68-73 cu privire la balanța costurilor SSM și afișarea și prezentarea obligatorie a întregului raport în proxima instruire periodică de SSM tuturor lucrătorilor</p>
7	<p>Reglementări legislative cu privire la instrumente de monitorizare a activităților de SSM prin intermediul tuturor lucrătorilor, prin care se pot cuprinde soluțiile de implementare a unui management participativ.</p>			<p>Furnizarea de către IM a unor instrumente de monitorizare a activităților consultativ participative, ghiduri, liste de recomandări, bune practici, materiale de propagandă, etc., în colaborare cu INCDDM sau alte instituții publice sau private. Utilizarea acestora va fi coroborată cu prevederile exprese introduse în Legea SSM 319/2006, respectiv în Legea IM 108/1999 a faptului că materialele elaborate de IM sunt</p>
8	<p>Înțelegerea răspunderilor juridice din domeniul SSM de către lucrători poate fi realizată prin intermediul bunelor practici, însă legislația trebuie să prevadă obligativitatea utilizării acestora dacă sunt în spiritul prevederilor legale și direcționează managerul spre o atitudine sigură.</p>			
9	<p>Aplicarea metodelor psihologice individuale, corelate cu cele de grup și organizaționale, prin oferirea unor repere model/etalon, conduce la o autoevaluare stabilă. Pentru aplicarea acestei metode din sfera psihologiei se impune apelarea la bune practici, la care legislația să facă trimitere.</p>			

10	Elaborarea de către Inspekția Muncii prin intermediul INCDPM a unui manual de bune practici privind întocmirea materialelor de conștientizare a drepturilor, obligațiilor și repercusiunilor, care să fie folosit în instruirile de SSM și la recomandările inspectorilor de muncă.			referințe obligatorii de respectat dacă ele sunt precizate în măsurile de recomandare a inspectorilor de muncă ai ITM și sancționabile dacă nu se respectă conformarea la recomandare
11	Introducerea unei liste de recomandări sau bune practici , din care organele de control trebuie să traseze măsuri de îmbunătățire a modului de exploatare a mijloacelor de consolidare a colectivității prin acțiuni de consolidarea echipei, comunicare, proiectare simplificată de proceduri.			
12	Propaganda profesionalistă de materiale, mesaje și imagini puse gratuit la dispoziție de către Inspekția Muncii, care să vină la pachet cu obligații și sancțiuni privind utilizarea.			

Cele trei dimensiuni (juridic managerial psihosocial) au constituit abordarea optimă de diagnoză a culturii de SSM prin chestionar, iar îndeplinirea perspectivelor strategice, cu **atingerea efectelor scontate, este posibilă doar dacă acestea se transpun în obligații și responsabilități consemnate în legislație sau manuale de bune practici de referință în legislație.**

Se observă că pentru primele 8 perspective strategice se apelează la prevederi legislative care să schimbe cauzalitatea de nivel nesatisfăcător și mic, iar pentru următoarele 4 perspective strategice ce au o cauzalitate de nivel mediu și bun se încearcă consolidarea percepțiilor prin apelarea la bune practici, dar care, la fel, trebuie susținute prin referințe legale.

Propunerea doar a bunelor practici, ca instrument pentru îmbunătățirea culturii de SSM, nu poate garanta atingerea scopului SSM - de scădere a numărului accidentelor și bolilor profesionale la locul de muncă.

O claritate a așteptărilor ar trebui să se regăsească în strategia națională de SSM, care deși are așteptări rezonabile, are indicatorii ce sunt definiți impropriu, fără referințe măsurabile și urmăribile.

Managementul de performanță în SSM are ca principal scop (conform Fig. 5.6), scăderea numărului accidentelor de muncă și a bolilor profesionale și îmbunătățirea bunăstării lucrătorilor la locul de muncă (workplace well-being)⁵⁷. Pentru atingerea acestui scop se definesc perspective strategice, însoțite de soluții, acțiuni și măsuri, pentru care trebuie să avem definiți și indicatorii principali care vor asigura măsurarea evoluției rezultatelor pe fiecare etapă a procesului.

La nivel național trebuie să existe același scop determinant, iar pentru măsurarea evoluției proceselor în realizarea scopului să fie evitați pe cât posibil indicatorii pe etape de tip lagging (de regres)⁵⁸ și să utilizeze indicatori leading (progres). Cu toate că strategia guvernamentală respectă acest principiu, din păcate, măsurarea acestor indicatorilor leading **se referă doar la cuantificarea nominală, fără repere de performanță autoimpuse.**

În strategia națională regăsim o măsurare sterilă a indicatorilor cheie fără efect mobilizator, cum ar fi: „număr de proiecte legislative”, „număr de firme controlate”, „număr de firme participante la campanii de informare”, „număr de participanți ...”, **numere absolute care nu relevă o anume evoluție raportată la obiective țintă.**

Indicatorii trebuie să fie racordați la repere de referință – de exemplu:

- prevederi specifice modificate pe act normativ;
- procent din total firme active controlate;
- procent al firmelor ce respectă legislația în vigoare din totalul firmelor controlate;
- procentul firmelor participante la colocvii din totalul firmelor active, sau din totalul celor invitate;
- cuantificarea mediei feedback-ului, nota sau evaluarea participanților cu privire la profesionalismul și oportunitatea prelegerilor înregistrate pe site-uri de sondaj etc.

Rezultate palpabile nu se pot obține fără monitorizare corespunzătoare și îmbunătățirea adecvată continuă cu indicatori de performanță referențiali, majoritar de tip leading (de progres).

⁵⁷ https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm

⁵⁸ <http://safetyinknowledge.blogspot.com/2018/12/indicatori-de-performanta-in-domeniul.html>

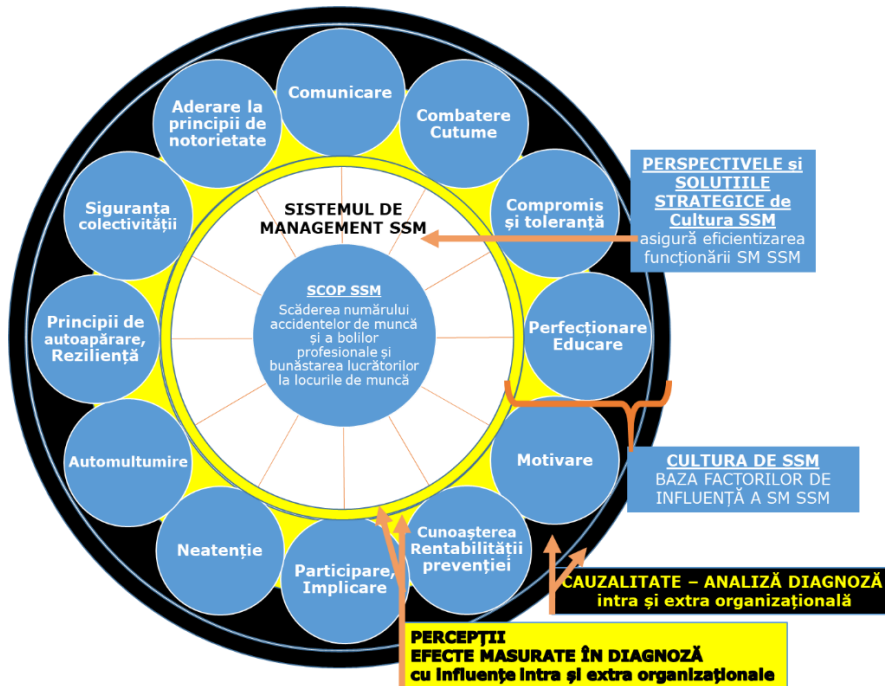


Fig. 5.6 – Rulmentul funcționării SM SSM prin influența Culturii de SSM

5.3. Soluții strategice aplicabile la nivelul întreprinderilor (microeconomic)

După elaborarea perspectivelor strategice la nivel macro, a comparațiilor față de acțiunile strategice guvernamentale și a reperelor de abordare specifice se poate contura o listă cu soluții de tratare a nivelului actual al culturii de SSM, fără a considera că lista este un panaceu universal, ci, măsurile trebuind a fi calibrate adecvat după repere ce țin de regimul de abordare, reziliența, profilul lucrătorilor și a întreprinderii.

La lista soluțiilor la nivel micro se vor adăuga analizele precursore emiterii perspectivelor strategice, precum și soluțiile ce se impun la rezolvarea problematicii ce a apărut în cadrul tratării subiectului pe parcursul tezei.

Soluțiile strategice la nivel micro, conform Tabelul 5.5, se impun a fi incluse într-un catalog de bune practici pentru îmbunătățirea culturii de SSM aflat la îndemâna angajatorilor, ca un „rețetar„ al funcționării SM SSM.

Tabelul 5.5 – Lista soluțiilor strategice la nivel micro – aplicabile întreprinderilor

Nr soluție	Causalitate	Soluțiile punctuale la nivel microeconomic de tratare a cauzalității
1	Comunicare	De realizat: limbaj comun, dictat de interese comune; perfecționarea abilităților de comunicare; înțelegerea nevoilor și adaptarea la nivelul înțelegerii receptorului, cu conținut motivant, atractiv, memorabil; eliminarea comunicărilor protocolare goale de esență, sterile și dezinhibarea comunicării în orice direcție - lucrător angajator și invers.
2	Cutume	Transferul cunoașterii și informării reciproce continue Utilizarea interviului direct lămuritoare referitoare la instrumentele de raportare și feedback și în cadrul tematicilor de instruire.
3	Compromis și toleranță	Informează la angajare despre intoleranța la nerespectarea SSM, cu consecințele acesteia. Îmbunătățirea materialelor tematice de instruire („așa nu”, „așa da”), plecând de la definirea regulilor și scopului acestora, la exemplificarea negativă a toleranței și exemplul funcțional al sistemelor performante; Mediatizarea periodică a materialelor pentru a fi înșușite subliminal în conștiința colectivă. Stimularea sesizării abaterilor prin obținerea de puncte la evaluarea de personal, de premieri sau avansări conform prevederilor din R.I.
4	Educație și perfecționare	Calificarea celor necalificați și perfecționarea continuă a personalului prin cursuri specifice, utile meseriei. Pregătirea specifică de SSM a conducerii, de la șefi de echipă și de secție până la manageri de vârf. Perfecționarea specialiștilor de SSM prin reconfirmarea periodică sau dezvoltarea competențelor tehnice/legislative/psihopedagogice. Perfecționare cuantificată prin puncte de evaluare profesională, cu sancțiuni și premieri raportate la nivelul evaluării.
5	Motivare	Recompensare pentru atitudini pozitive de SSM, de ordin material sau moral, astfel cum este prevăzut în regulamentul intern. Evaluarea de personal în baza unor criterii strategice, bazată pe o „viziune integrată a echității externe, interne și individuale” (Novac, 2012, pag.36)
6	Rentabilitatea prevenției	Mediatizarea periodică a investițiilor pentru ca orice activitate de negociere a condițiilor de muncă sau instruire de conștientizare să fie făcută în cunoștință de cauză, cu repere clare și reale care să responsabilizeze pe toți lucrătorii și să le responsabilizeze atitudinile

226 Repere pentru elaborarea strategiei de consolidare a culturii securității muncii-5

7	Participare - implicare	Măsurarea și compararea statistică a gradului de implicare în SSM prin instrumente specifice: Evaluări anuale privind cultura de SSM (odată cu raportul angajatorului și actualizarea evaluării de risc); Raportări trimestriale de SSM (odată cu convocarea CSSM) la care să existe feedback prin interviuarea fiecărui lucrător. Evaluări de personal - cu bareme prestabilite anterior și cunoscute, cu sancționare/recompensare aferentă.
8	Neatenție (documentații)	Focusarea pe conștientizarea prevederilor din documentațiile de angajare și acelor ulterioare, prin rafinarea materialelor și a modului de instruire privind „consecințele posibile ale necunoașterii și nerespectării legislației de SSM”. Aceasta se va efectua în cadrul instruirii introductiv-generale efectuate de instructorul de SSM, după informarea succintă efectuată la angajare.
9	Automulțumire	Utilizarea panourilor de SSM în care să fie evidențiați lucrătorii cu atitudini sigure (etaloane țintă) ce s-au remarcat la următoarele: propunerea, promovarea, implementarea și îmbunătățirea măsurilor de SSM.
10	Principii de autoapărare	Încurajare și îmbunătățirea continuă a cunoașterii efectelor raporturilor juridice de muncă Editarea unui material privind conștientizarea drepturilor și obligațiilor, precum și a repercusiunilor, care să conțină: - consecințele juridice (civile, penale, disciplinare); - pierderile financiare (individ, companie, societate) și - statistici și grafice exemplificative și comparative de notorietate (memorabile).
11	Siguranța colectivității	Stimularea activităților în grup - pauza de masă, transportul, concedii, aniversări, sărbători etc. prin care se urmărește încurajarea legăturilor personale, care obligă la consolidarea încrederii reciproce aceasta crescând siguranța grupului; Odată consolidate legăturile personale, alocarea de sarcini de grup pentru menținerea implicării, interesului și comunicării profesionale.
12	Aderarea la principii de notorietate	Așa cum prevede legea - „asigurarea de materiale necesare informării și instruirii lucrătorilor, cum ar fi afișe, pliante, filme și diafilme cu privire la SSM”. Mesajele și imaginile trebuie țintite și adaptate după o identificare și analiză a nevoilor astfel încât mesajul emis să fie recepționat la maxima valoare a așteptărilor specifice.

Soluțiile strategice actuale, nu țin cont de perspectivele strategice, ce implică o legiferare sau emitere de bune practici, ci acestea se pot implementa pe baza legislației actuale și prin instrumente proprii de implementare.

5.3.1. Instrumente de implementare și control

Țin în mare parte de procesul continuu de evaluare/raportare, dar și de domeniul conceptual de îmbunătățire a proceselor.

Instrumentele pe care se bazează soluțiile strategice sunt:

1. **Raportări trimestriale de SSM** pentru obținere de feedback de la toți lucrătorii (implicare, comunicare) – odată cu CSSM; se utilizează formulare tip de sesizări și propuneri de SSM, cu interviuarea fiecărui lucrător, după care se digitalizează pentru statistică și analiză;
2. **Evaluări anuale privind cultura de SSM** (diagnoză percepții, analiză, măsuri) – odată cu actualizarea PPP; se recomandă utilizarea chestionarului din teză, ce va fi verificat aplicativ și cizelat în timp, sau se recurge la auditurile de calitate interne sau externe;
3. **Evaluările de personal** (stimulare, menținere, sancționare); conform procedurilor din regulamente interne, Codul muncii sau Cod administrativ.
4. **Panouri de SSM** cu rol de comunicare, mediatizare-propagandă, implicare, stimulare, conștientizare, formare, cu scopul de:
 - remarcare a lucrătorilor cu atitudini sigure și constructive;
 - evidențierea investițiilor (tehnologie, echipamente de protecție);
 - planificarea instruirilor și perfecționărilor de SSM, cu tematicile abordate;
 - planificarea cursurilor de calificare sau de adaptare;
 - evidențierea numărului de evenimente/accidente, cu perioadele scurse între ele;
 - postere cu atitudini pozitive și negative - cu urmările acestora;
 - consolidarea relațiilor din colectiv (team building – activități, aniversări, acțiuni comune)

5.3.2. Acțiunile desfășurate pentru îndeplinirea soluțiilor

Acțiunile vin să pună în practică prin intermediul instrumentelor, soluțiile deja stabilite pe fiecare cauzalitate în parte.

Conform cu Tabelul 5.6 acțiunile vor urma și încheie traiectul cauză-efect ce a rezultat din cele trei dimensiuni (juridic, managerial, psihosocial).

Tabelul 5.6 – Lista acțiunilor de îmbunătățire a culturii SSM la nivel micro

Nr.	Dimensiune	Acțiune
1	Juridic	emiterea de reguli scrise de responsabilizare, privind intoleranța la abateri de SSM, cu regimul sancționator
2		simplificare procedurilor, îmbunătățirea materialelor de instruire și reglementare proprii
3		punctarea la evaluările de personal cu perspectiva avansării în carieră

4	Management	motivarea, stimularea	
5		perfecționarea continuă a întregului personal, atât din perspectivă profesională cât și de SSM	
6		stimularea participării consultative	
7		raportări periodice privind implementarea	
8		apelarea la structuri de consiliere externe și la bune practici	
9		achiziția de noi tehnologii și echipamente mai sigure	
10		Psihosocial	propaganda – mediatizare pentru influențarea subconștientului colectiv,
11			intervieware și discuții tematice
12			conștientizarea
13	Consolidarea echipei pe plan social și profesional		

5.4. Repere de abordare a măsurilor strategice la nivelul întreprinderii (micro economice)

La nivel micro / la nivelul întreprinderilor, având în vedere îndeplinirea **perspectivelor strategice la nivel macro** (Fig. 5.7), ce apelează la legislație și bune practici deja îmbunătățite, se poate pune problema atacării cauzalității pe cele trei dimensiuni (juridice - reglementări interne; manageriale; psihosociale – de grup) cu **soluții strategice** (Fig. 5.8) la care să adere facil orice organizație (cadrul legal fiind deja definit în perspectivele strategice).

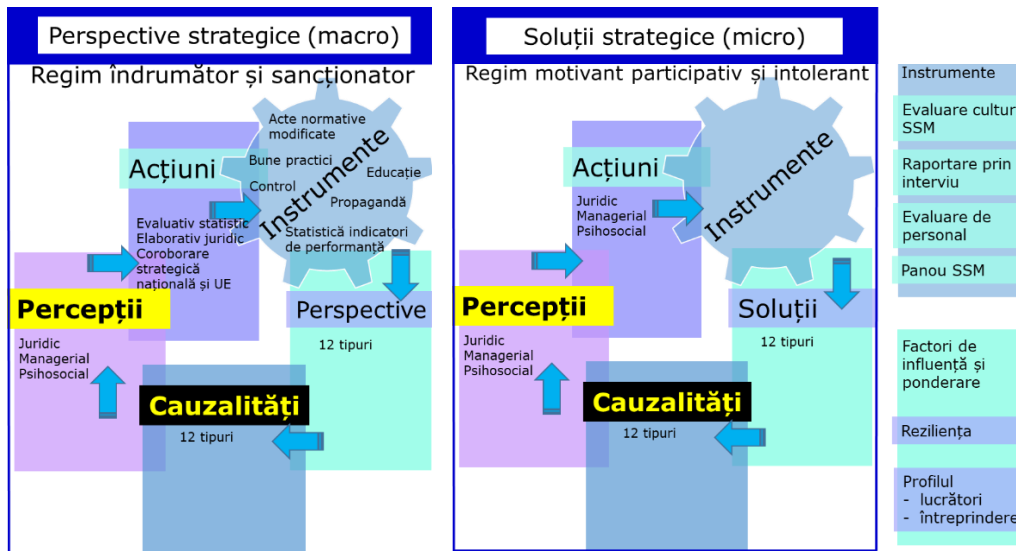


Fig. 5.7 – Perspective strategice

Fig. 5.8 – Soluții strategice

La dimensionarea soluțiilor strategice la nivel micro trebuie să ținem cont de trei aspecte:

1. Regimul de abordare;

2. Reziliența (extra organizațională) – conform cauzalității deja analizate și relevate anterior și
3. Profilul lucrătorilor și a întreprinderii - conform datelor provenite din chestionar.

5.4.1. Regimul de abordare

La elaborarea perspectivelor și soluțiilor strategice se ține cont de scopul și rolul acestora în influențarea nivelului de cultură de SSM. Din acest motiv, fiecare etapă de elaborare a strategiilor la nivel macro și micro economic are un regim de abordare aparte.

5.4.1.1. Regimul macroeconomic – îndrumător - sancționator

Perspectivile strategice nu sunt suficiente dacă nu se urmărește valorizarea acestora într-un scop anume. În România, nivelul culturii de SSM este unul destul de lacunar - după cum am observat - scorul chestionarului privind cultura de SSM este de 64%.

Doar pe baza conștientizării lucrătorilor și a angajatorilor, nu se poate aborda o schimbare de paradigmă, aceștia neajungând la un nivel destul de ridicat încât să ne putem baza **implicarea, devotamentul și conștiința** acestora în schimbări fundamentale a nivelului culturii de SSM. **Valori comportamentale intangibile**, ce fac parte din capitalul intelectual al unei organizații (Gaureanu ș.a. 2016), neatingând un prag valoric ce poate susține o **schimbare voluntară, creativă**, va trebui să se țină cont în mare măsură de **stimularea reacțiilor instinctuale, ce răspund prompt la îndrumare și la reticența la sancțiuni**.

De aceea, preocuparea generică la elaborarea de perspective strategice, are în vedere și modul în care strategia creată poate să fie implementată cu rezultate palpabile și eficientă maximă, iar acest lucru este realizabil prin:

- acte normative și
- bune practici de referință în acte normative.

Doar aceste două tipuri de instrumente modificatoare pot induce un sprijin în ceea ce privește îndrumarea și totodată stabilirea unui regim sancționator de care să se poată ține cont la orice abatere și control intern sau extern.

Acest regim de elaborare are nevoie de acțiuni adiacente de concepere și implementare:

- de coroborarea strategiilor de SSM naționale, europene;
- îmbunătățirea continuă și susținere politică și profesională și
- urmărirea efectelor, pentru a se putea aprecia în timp gradul de evoluție și pentru a se descoperi pârghiile cu efect maxim.

În îndeplinirea acțiunilor sunt necesare instrumente care să contribuie la o implementare eficientă și feedback:

- actele normative;
- bunele practici sau standardele de calitate din domeniu;
- reglementări privind educația și formarea profesională continuă;
- propaganda, mediatizarea, marketing de calitate și
- statistica indicatorilor de performanță.

5.4.1.2. Regimul microeconomic - motivant, participativ și intolerant

Acest regim se aplică soluțiilor la nivel micro economic, fără a ține cont de implementarea perspectivelor strategice. Soluțiile strategice utilizează mijloace

proprii ale angajatorilor, ce sunt concepute pentru efecte scontate de eficientizare ale SM SSM. Acest efecte trebuie să fie vizibile și măsurabile statistic pentru a fi corelate și adaptate continuu.

Marile lipsuri la măsurile strategice de conducere a unui SM SSM sunt cele cu privire la implementare, urmărirea acesteia și corijarea continuă a măsurilor în funcție de răspunsul receptorilor.

Necesitățile stringente de implementare, țin în mare măsură de **lipsa de implicare, stimulare și dezinteres**. Atitudinile și comportamentele care reduc **implementarea la un nivel strict de conformare legislativă** pot fi contracarate cu stimulente pe care un manager le poate **direcționa ponderat** în funcție de situație.

De aici rezultă calea de elaborare a soluțiilor strategice, ce țin de motivare, participare și intoleranță la încălcări ale principiilor de SSM. Ca urmare aceste **rațiuni de abordare sunt legate sinergic între ele și de strategiile manageriale, doar împreună conferind nivelul eficienței unui management de SSM performant.**

Intoleranța vine ca rezultat a necesității protejării eforturilor investiționale din domeniul SSM: tehnologie, mediu de lucru, echipamente, alimentație de protecție, medicina muncii, conștientizare și instruire - perfecționări continue, consultanță, etc.

Intoleranța are și rolul de a proteja și menține linia strategiilor manageriale la parametri proiectați, astfel încât să poată fi obținute **date concludente de analiză**. Prin tolerarea unor comportamente nesigure se deviază de la politicile inițiale iar statisticile pot consemna date eronate sau distorsionate care afectează procesele decizionale de adaptare și actualizare a măsurilor de SSM.

De aceea devine evident faptul că menținerea investițiilor în prevenție și aplicarea intoleranței la abateri **pot fi susținute și realizate numai printr-o participare colectivă, ce presupune o conștientizare adecvată.**

Următoarea legătură sinergică este dată modalitatea și posibilitatea de realizare a participării colective. Ca să se poată conta pe participare totală, trebuie avute în vedere **mijloace adecvate de motivare, sau stimulare.**

5.4.2. Reziliența

Aceasta provine atât din zona organizațională, dar și din zona extra organizațională. Pentru ambele influențe perturbatoare, se pot realiza pârgii subtile de contracarare, capabile să le **diminueze, printr-o calibrare a intensității celor organizaționale.**

Instruirea este o pârgie reductibilă în îmbunătățirea culturii de SSM. Aceasta poate fi intensificată și dusă până la explicarea prin rotație, fiecărui lucrător, cu cuvintele lui, a materialului de instruire pe durata instruirilor periodice. Aceasta ar constitui și o verificare legală a însușirii cunoștințelor de către șeful ierarhic, ce asistă/verifică astfel de instruire (art. 94 și art. 96, alin. (4) din NM de aplicare a Legii SSM 319/2006).

Măsurile organizaționale de mai sus, împreună cu cizelarea controlată a cunoștințelor de SSM, conturează un cadru adecvat și sigur pentru lucrători, rămânând de combătut influențele externe (vezi Tabelul 5.7), pe care organizația nu le poate opri în mod direct, ci doar indirect și într-un timp mai îndelungat.

Reziliența poate fi văzută ca o provocare pentru schimbarea de paradigmă, la care managementul SSM trebuie să fie pregătit, aceasta incluzând atât capacitatea de a evita eșecurile și pierderile, cât și capacitatea de a răspunde eficient după ce acestea au avut loc (Wehbe, Hattab, și Hamzeh, 2016).

Tabelul 5.7 – Exemple de elemente de reziliență influențate de factori extra organizaționali și soluții strategice de contracarare

Nr.	Exemple de influențe extraorganizaționale	Soluții strategice de îmbunătățire a culturii organizaționale afectate	Rezultat scontat
1	<p>Influența instituțională negativă, datorată răspunsului la scăderea respectului față de cetățean (politici de interese, lipsei meritocrației), ce duc la diminuarea încrederii în reglementări, proceduri, sau măsuri.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conștientizarea (instruire/dezbateri/reamintire), - Demonstrarea că reglementările nu sunt făcute pentru conformare legală, ci ca tratament preventiv a cauzelor generatoare de evenimente, - Înțelegerea că reglementările există ca reacție la: <ul style="list-style-type: none"> o statistici de accidente și boli profesionale, o la costuri de susținere a zilelor pierdute pentru recuperare, o exemplificate prin grafice, cifre, tabele, filme documentare, etc. 	<p>Conștientizarea că securitatea afectează în mod direct și personal, pe fiecare în parte și nicidecum la nivel politic, legislativ sau instituțional, în care încredere este tot mai slabă.</p>
2	<p>Imixtiune a factorilor externi provenită din partea celor apropiați (prietenilor, familiei, anturaj, mass-media).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O mai bună apropiere a managementului de lucrători, - Eficientizarea comunicării și raportării (team building), - Puterea exemplului, - Conștientizarea faptului că fiecare lucrător face parte din sistemul de securitate, indiferent de nivelul ierarhic la care se găsește, - Informarea participativă continuă efectuată de lucrători 	<p>Apropierea de management, similar cum îi apropie de anturajul privat, crescând astfel încrederea și docilitatea de adaptare / acomodare / asimilare organizațională.</p>
3	<p>Factori externi ce tarează percepțiile și admisibilitatea valorilor corporatiste, cuprinde: cultura națională - menționată de (M. Dominic Cooper, 2016) ca deficiență la cercetarea catastrofei de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exemplificarea eficienței sistemelor naționale sau regionale performante față de cele neperformante, - Exemple pozitive ale atitudinilor lucrătorilor și a efectelor acestor atitudini, - Raportarea pentru îndreptare și nu neraportarea pentru ascundere, - Dorința de instruire SSM fără echivoc, participativ activă, ca 	<p>Imposibilitatea organizației de a intra în sfera educațională, fiscală, istorică sau religioasă, managerul de SSM, prin rapoarte de observare periodice identifică</p>

	Bhopal - cultura regională, istoria și istoricul evoluției proprii, cutumele și credințele, religia, nivelul de trai, nivelul de educație.	normalitate și nu ca un supliciu, - Eficiența sistemelor de securitate în muncă repercutată în nivelul de trai, - Stimularea receptivității și atitudinii prin măsuri de recompensare: morală (evidențiere, mulțumiri publice, afișare la panoul de informații intern, diplome, etc), sau/și financiară (premii cu avantaje, recompense materiale).	factorii de influență interni și externi și găsește măsuri țintite spre anihilarea cauzelor influențelor negative, ce afectează cultura securității în general.
--	---	--	---

5.4.3. Profilul lucrătorilor și al întreprinderii

La analiza capitolului 4.4.1 am definit:

- **Profilul lucrătorului cu o cultură de SSM sporită:** cu experiență îndelungată, ce conduce un grup de oameni și are atribuții și responsabilități de SSM, care nu este absolvent de medii sau superioare și care lucrează în întreprinderi foarte mici, ori foarte mari.
- **Profilul lucrătorului cu o cultură mai depreciată:** cu mai puțină experiență în muncă, ce nu are atribuții de SSM sau de conducere, cu studii medii și lucrează în întreprinderi de dimensiuni medii.

Analizând cele două profiluri, putem emite concluzia, că la fiecare apariție a unei caracteristici din rândul celor depreciative, apte să ducă la diminuarea nivelului de cultură de SSM, trebuie să se insiste cu măsuri mai consistente de contracarare aceluia factor de influență depreciativ.

Acest postulat poate fi integrat ca regulă a unui sistem de calcul și evaluare a culturii de SSM.

Exemplu: Să presupunem că lucrătorul nostru are din 4 atribute de profil, 3 din rândul celor sporite și unul depreciativ și anume:

Sporite:

- cu mai mult de 10 ani experiență,
- cu studii superioare
- cu funcție de conducere

Depreciative:

- lucrează în întreprinderi medii

Criteriul depreciativ fiind mărimea întreprinderii, acesta se repercutează implicit asupra tuturor angajaților, iar măsurile aplicate individului pot fi întrebuintate pentru toți angajații aceluia tip de întreprindere.

Deficiențele de cultură de securitate la întreprinderile mijlocii vin din:

- aflarea acestora la praguri de dezvoltare,
- perspectivele schimbărilor structurale (cel puțin de SSM),
- afectate de focalizarea eforturilor către o profitabilitate imediată și la limita rentabilității, pentru îndeplinirea scopului central de dezvoltare,
- cu personal cu așteptări mari pentru o firmă în dezvoltare, dar care primesc sarcini multiple și confuze pe mai multe paliere,
- firma nefiind practic "așezată" ca una foarte mare, și nici simplu de manageriat ca o firmă foarte mică.

La astfel de firme mijlocii – între 10 și 249 de lucrători - activitatea de SSM:

- **nu este clar conturată**, SSM-ul începe să fie în mâinile angajaților (nu la serviciile externe cum este de regulă la firmele foarte mici), existând 2 praguri legislative a numărului de angajați, ce schimbă structura de organizare a SM SSM și creează degringoladă în organizare și responsabilități
- **nu există o cultură organizațională stabilă** (cum au firmele foarte mari, care au și un know-how, bune practici, standarde de calitate importate sau obligatorii în relația cu colaboratorii de aceeași factură)
- **nu au suficiente fonduri pentru a se și dezvolta** și nu pot investi suficient în prevenție în același timp, cultura generală preventivă la acest nivel nepermițându-le să înțeleagă caracterul sustenabil al prevenției, care este mai puțin important decât profitabilitatea și dezvoltarea imediată.

Măsurile principale pe care trebuie insistat de către firmele medii ar fi:

- apelarea în continuare la **companii de consultanță de SSM**, care suplinesc coordonarea strategică de SSM și consiliază pentru amănunte nou apărute,
- **instruirea** nu numai a structurilor minime cerute de lege, ci și a **managerilor de top și mijloc**, pentru ca în dezvoltarea și schimbarea de personal să se poată păstra o linie coerentă și cunoscută de angajați, ce permite menținerea politicilor de securitate ocupațională,
- **stimularea participării consultative a întregului personal**, cu atribuire de sarcini specifice de SSM (cel puțin de feedback), astfel încât, în procesul de dezvoltare a întreprinderii, fiecare să se simtă parte activă și contributivă la construcția sistemului.

Exemplul acestor măsuri nu semnifică faptul că ele sunt unice sau se aplică numai în acest caz, ci pe aceste măsuri trebuie insistat, ele **trebuind a fi calibrate și balansate corespunzător pentru a fi eficiente.**

6. CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE VIITOARE ALE CERCETĂRII

Moto:

„Dacă nu poți măsura ceva, nu-l poți înțelege,
Dacă nu-l poți înțelege, nu-l poți controla,
Dacă nu-l poți controla, nu-l poți îmbunătăți.”
H.I. Harrington (Harrington, 1991)

Structura acestui capitol este prezentată în Figura 6.0 și oglindește modul în care au fost elaborate și enunțate concluziile cercetărilor derulate prin programul doctoral și contribuțiile personale aduse la dezvoltarea domeniului abordat.

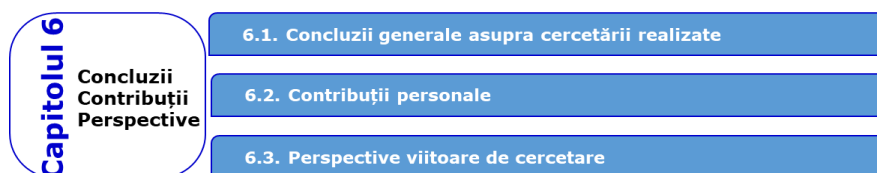


Fig. 6.0. Harta conceptuală a problematicei aferente capitolului 6

Conceptul tezei – prin care observațiile sunt relevate în ipoteze - consider că este o idee novatoare în abordarea expunerii, acestea fiind mai apoi evaluate în cadrul chestionarului, astfel încât răspunsurile la prezumțiile inițiale, ori intuite empiric, sau ca urmare a experienței, devin realități verificate științific și cuantificate în cifre, ce definesc niveluri distincte, ce dau naștere la măsuri adecvate.

Cadrul socio-tehnic preventiv și managerial al cercetărilor, justifică încadrarea tezei în domeniul ingineriei și managementului.

6.1. Concluzii generale asupra cercetării realizate

a) În planul cercetărilor asupra referențialului bibliografic (capitolele 1 și 2)

Din perspectiva **interesului pentru tematica și scopul** tezei, am emis următoarele concluzii:

- ↗ Se demonstrează interesul cantitativ crescut pentru tematica tezei, prin **punctajul ridicat al statisticilor** Web of Science Analytics, dar și din punct de vedere calitativ ce rezultă din **cotațiile specialiștilor** ce contribuie la acest domeniu de interes;
- ↗ Scopul cercetărilor este centrat pe bunăstarea lucrătorilor la locul de muncă și reducerea evenimentelor de muncă indiferent că se face referire la accidente de muncă sau boli profesionale (fizice sau mentale). Acestea pot fi **îmbunătățite doar plecând de la evaluarea percepțiilor, cu rădăcini și influențe intra și extra**

organizațională, pentru a permite managerului să ponderze și contrabalanseze cele două influențe;

- ⇒ Cultura de SSM reprezintă suportul pe care se construiesc deprinderi, atitudini și comportamente (D.A.C.), ce devin baza construcției unui sistem de management de SSM performant, ce conferă fundamentul unei profitabilități și competitivități sustenabile.

Cercetarea **referențialul bibliografic din domeniul juridic** a condus la emiterea următoarelor concluzii:

- ⇒ În România există un cadru juridic adecvat consolidării culturii de SSM, însă sunt de reglementat aspecte care să nu permită deraparea sau eludarea prevederilor care stimulează creșterea nivelului de cultura de SSM, precum și aspecte care să se adapteze noilor tendințe socio-economice;
- ⇒ Până la realizarea conștientizării prin mijloace educaționale de durată, se recomandă creșterea nivelului culturii de SSM prin stimuli de responsabilizare, ce ating patrimoniul sau libertățile individuale, la care vor exista inevitabil reacții de conformare. Utilizarea mijloacelor de constrângere, coerciție mai ridicate, aplicate mai drastic și intolerant nu numai angajatorilor ci în aceeași măsură și lucrătorilor, vin să contureze cadrul juridic emergent ce trebuie adoptat pentru rezultate eficiente în creșterea culturii de securitate;
- ⇒ În condițiile pieței deficitare a forței de muncă, a beneficiilor și protecțiilor sociale speculate de lucrători, este necesar un regim sancționator unitar și de evidență la nivel european, evidență ce trebuie prezentată la orice nouă angajare, pentru a stopa migrarea forței de muncă datorată neconformării la comportamente sigure.

Din perspectiva eficientizării sistemului de management de SSM:

- ⇒ Eficacitatea managementului SSM depinde de factori manageriali, culturali și normativi. **Abordarea holistică**, integrată a tuturor acestor factori, este posibilă prin intermediul politicilor strategice, cu rol de a **direcționa și pondera sinergic influențele**, în scopul transformării comportamentelor ce vor da naștere la percepții cu un nivel ridicat;
- ⇒ **Binomul Securitate - Sănătate** trebuie să fie mai bine abordat și într-o manieră echilibrată în cadrul SM SSM deoarece, ca exemplu, în cadrul standardizat oferit de transferul de la OHSAS 18001 la ISO 45001, informațiile epidemiologice nu sunt suficient luate în considerare. La fel, se resimt la standarde lipsurile privind auditarea culturii de SSM, obiectul **evaluărilor urmărind cu preponderență comportamentul organizațional, fără a lua în considerare influențele extra organizaționale**;

⇒ Identificarea unor bariere de management SSM, datorate diferențelor între nivelurile de conștientizare a problemelor legate de SSM între managerii companiei, managerii de SSM și fiecare lucrător în parte,
Acest sindrom transcende politicilor mai puțin eficiente ce sunt elaborate la nivel guvernamental – legislativ.

Din perspectiva cercetării culturii de securitate ce interferează interdisciplinar în zona socio-tehnică și managerială:

- ⇒ Cultura de SSM ar trebui să ilustreze și să fie **ancorată transformărilor sociale, fiind necesară o abordare socio-tehnică a cercetărilor** care ar contracara criticile și viziunile de excludere a importanței conceptului în contextul organizațional și social. De aceea, în mod eronat se pleacă de la premisa că această cultură de SSM este considerată ca fiind responsabilitatea organizațiilor, omițând încărcarea acestora cu comportamente induse de mediul sau regiunea din care provin lucrătorii;
- ⇒ Cultura SSM se referă la **probleme intangibile și adesea ambigue** ale comportamentului lucrătorilor, dar cu un prag de cunoaștere și influențare din punct de vedere managerial bazat pe date, informații, cunoștințele și înțelepciunea acumulată de organizație, ce are la bază
 - o **abordare interdisciplinară a managementului riscurilor ocupaționale**, conducând astfel la identificarea celor mai eficiente modalități de promovare a securității în organizație;
- ⇒ Cultura de SSM este văzută ca **mijloc de perfecționare ca dezvoltare profesională, ca un „proces de auto-vindecare”**, ajungând la un management specific al culturii SSM de care organizațiile au nevoie să fie adaptiv;
- ⇒ Principiul de lucru la implementarea unor factori de influență pozitivă din cadrul culturii SSM, este acela că: optimizând situația se poate optimiza comportamentul lucrătorilor. La rândul lor, pe măsură ce comportamentele dezirabile devin obișnuințe, diferiții factori psihologici vor deveni mai pozitivi;
- ⇒ Dezvoltarea culturii și a managementului SSM merg mână în mână pentru definirea și implementarea continuă a bunelor practici de SSM în organizație, cultura de SSM fiind complementară și susținând, potențând implementarea unui SM SSM eficient.

Din perspectiva instrumentului de cercetare a temei:

- ⇒ Ca urmare a studiului literaturii de specialitate în domeniul managementului SSM, s-a observat că aproape toate procesele de cercetare, investigare a modului în care cultura securității este definită, adoptată, conștientizată, dezvoltată etc., se bazează astăzi pe metoda sondajului pe bază de chestionar, indiferent dacă aceasta îmbracă forma unui focus grup (sondaj aplicat, după un protocol pre-stabilit, unui grup de 10-15 persoane) cu specialiști sau lideri de opinie, sau a unei anchete extinse pe mai multe industrii, companii, categorii de lucrători etc.

b) În planul cercetărilor teoretice (capitolul 3) sunt de subliniat următoarele:

- ⇒ Prin demersurile cercetării teoretice s-au urmărit două aspecte:
 - elaborarea unui **model de diagnoză a percepțiilor**, bazat pe experiența științifică anterioară a altor cercetători, coroborată cu realitățile curente din România,
 - **relevarea din model a cauzalității punctuale a influențelor** culturii de securitate, în scopul tratării adecvate prin măsuri specifice.

- ⇒ Pentru distingerea fenomenologiei pe baze științifice, este de interes sintetizarea rezultatelor într-un sistem de valori, iar cel mai potrivit este modelul de coabitare a sistemelor - Cynefin Network - al lui Dave Snowden (Fig. 3.2 și Tabelul 3.14). În cadrul acestui referențial valoric SM SSM este recunoscut ca făcând parte din categoria sistemelor „complicate”, ce presupune reguli, planificare predictibilă și analiza uni expert, pentru o observare profesionistă și elaborarea de soluții adecvate și eficiente;
 - O caracteristică a acestui sistem complicat, în care am încadrat SM SSM, este faptul că **subiectul de investigat este relația cauză – efect** (cauzalitate - percepție regăsită în chestionar), care sunt separate în timp și spațiu;
 - Pentru îndeplinirea dezideratului de cercetare a acestui sistem, se impune ca expertul să apeleze la: observare directă (experiența), cercetare bibliografică, sondaj pe bază de chestionar (diagnozei), de unde se extrag percepțiile (efectele), urmată de analiza și interpretarea relației cauză-efect, urmate de emiterea de soluții/perspective strategice apte să eficientizeze sistemul;

- ⇒ **Demersul metodologic adoptat are la bază viziunea holistică** racordată la realitatea economică națională actuală și care a căutat să cuprindă legătura și influențele dintre cultura de SSM de la nivel organizațională cu cea de la nivelul societății în general. Acest demers are la bază aprecierea lui (Schein, 2004b), ce spunea că valorile culturii organizaționale, sunt insuficiente pentru modificarea prezumțiilor proprii;

- ⇒ Pentru captarea percepțiilor și analiza cauzalității se impune folosirea **metodei sondajului, prin utilizarea ca instrument a chestionarului**, căruia i se conferă rolul de diagnoză comportamentală, plecând de la aprecierea lui (F.W. Guldenmund, 2000), ce spunea că „abordarea pragmatică dar și analitică a comportamentului tinde să devină esențială, datorită înțelegerii mai facile a sensului său...”. De la acest concept s-a plecat la realizarea unei **diagnoze cu ajutorul chestionarului**, având în vedere numeroase metodologii, inspiraționale cu privire la evaluări, indicatori cheie sau factori de influență organizaționali. Aceștia au fost completați de **factorii extra organizaționali, transpuși în capitolul chestionarului cu privire la percepțiile psihosociale**. Prin această abordare, evaluarea fenomenologiei

este una holistică, ce tinde să **trateze cauzalitatea și nu doar să „acopere” reactiv, pe moment efectele (percepțiile);**

- ⇒ **Modelele și metodele** ce au influențat dezvoltarea cercetării teoretice și constructul diagnozei cantitative, sunt precizate în Tabelul 3.3., unde se poate observa largă abordare, de la metodologia Bayesiană, la cea cantitativă, pe modelul lui Schein, triada culturii de siguranță, climatul de siguranță și experiența personală, ca stil transformațional și tranzacțional definit de antecedente, piatră filozofală, management adaptiv, relația climat comportament de securitate, valoare intangibilă, psihologie, risc și securitate etc.;
- ⇒ **Chestionarul** în sine conform Tabelul 3.7. respectă structura de investigare definită în anul 2000 de către Frank Guldenmund, ce este corelată cu modelele elaborate de Boughaba, Molenaar, Cox, Nielsen, Frazieir, chestionarul Nordico, ESENER 2, cu referințe din legislația de SSM națională (Lege SSM 319/2006 și Norme de aplicare - HG 1426/2006, Codul muncii, Legea Inspecției Muncii 108/1999). Din aceste referențiale, după filtrări succesive rezultă 11 referințe de influență ce trebuie urmărite și plasate în chestionar, ce sunt structurate în trei capitole (juridic, managerial, psihosocial), așa cum se observă în Fig. 3.10 și Fig. 3.11;
- ⇒ **Măsurarea percepțiilor** a utilizat scala de rating Likert bazată pe 4 nivele de notare, ce a fost cuantificată automatizat de **platforma de sondare SurveyMonkey**. Notările procentuale furnizate de platformă, ce ne indică o medie a nivelului culturii de securitate de 64%, corespunzător unui nivel mediu. Definirea valorilor nivelelor fiecărei percepții, de la nesatisfăcătoare la excelent, necesare stabilirii tipurilor de măsuri, de la schimbare, la îmbunătățire și chiar la conservarea/încurajarea percepțiilor corecte.

c) În planul cercetărilor aplicative, experimentale (capitolele 4 și 5) se disting următoarele:

- ⇒ Cercetările aplicative au în centrul atenției următoarele două aspecte:
 - **Observarea, analiza și interpretarea** datelor prin emiterea de postulate punctuale cu privire la cauzalitatea percepțiilor înregistrate în diagnoză (cap. 4);
 - **Transpunerea în practică a perspectivelor și soluțiilor strategice** ce au capacitatea de a trata cauzalitatea, atât la nivel macro economic național, cât și la nivelul micro economic aplicabil întreprinderilor (cap. 5);
- ⇒ Procesele de interpretare și transpunere a cercetărilor au la bază două axiome:
 - **Implementarea și verificarea** rezultatelor, demers necesar adaptabilității și îmbunătățirii continue a măsurilor, **constituie veriga slabă** în procesul de reorientare și consolidare a unor percepții pozitive de siguranță;
 - **Adaptarea cadrului legislativ** și fundamentarea juridică a **bunelor practici** unitare, au puterea de a impune reguli de

implementare. Regulele trebuie să fie aplicate persuasiv și intolerant și să se bazeze pe simplitate (on-line), motivare și pe sancționare drastică;

- ⇒ Implementarea, urmărirea și analiza rezultatelor aplicării perspectivelor și soluțiilor strategice presupun perioadă de timp îndelungată, deoarece prin aplicarea acestor categorii de intervenții și tratamente se așteaptă **schimbarea și reorientarea modului de gândire**, apt să modifice din percepțiile;
- ⇒ Acest proces, bazat pe influențe psihologice subliminale la nivel de grup și la nivel de individ, trebuie să schimbe gradul de cultură de SSM. Pe durata ciclului doctoral nu se pot extrage rezultate experimentale palpabile viabile ce se pot valida în postulate cauză-efect, deoarece, efectul urmărit prin implementarea, urmărirea, analiza și extragerea concluziilor, presupune un **ciclu îndelungat de sedimentare și reorientare stimulat-voluntară a percepțiilor**;

6.2. Contribuții personale

Din punct de vedere științific, contribuțiile originale sunt reflectate de rezultatele cercetărilor obținute în diferite etape ale programului de doctorat și care au fost descrise în teza de doctorat după cum urmează:

a) *În planul cercetărilor asupra referențialului bibliografic (capitolele 1 și 2)*, pot fi evidențiate următoarele:

- ⇒ **Reperle juridice asociate cadrului strategic**, cu configurarea referențialului schematic legislativ actual național și european;
- ⇒ **Proiecția vizuală a responsabilităților juridice** ce decurg din raporturile de muncă și conduc la sancțiuni pentru nerespectarea acestora;
- ⇒ **Analiza bibliometrică** și a tendințelor de interes, împreună cu elaborarea de **sinteze bibliografice** ce conțin referințe specifice la nivel de autor, definiții etc. Aceste sinteze au triplu rol:
 - fundament pentru referințe și cercetări ulterioare;
 - material didactic pentru educarea specialiștilor;
 - material de conștientizare utilizabil de către manageri;
- ⇒ **Conturarea vizuală a contextului sănătății în muncă**, ce este de interes în înțelegerea implicațiilor la locul de muncă a măsurilor actuale generate de pandemia COVID 19;
- ⇒ **Sinteza factorilor de influență** ce trebuie gestionați la nivelul managementului de SSM (Anexa 1);

b) *În planul cercetărilor teoretice (capitolul 3)* se remarcă următoarele contribuții personale:

- ⇒ **Relevarea influențelor domeniilor de cercetare**, care variază de la domeniul ingineriei și managementului, la cel juridic și aprofundare **domeniului psihosocial**
- ⇒ Din stabilirea ariei de interes a cercetărilor a rezultat **conceptul de WW, window în window** (fereastră în fereastră), un concept de

abordare holistică și simbiotică între cultura organizațională și cea extra organizațională (Fig. 3.4), ce conturează **conceptul de MSS – Management Strategic Simbiotic** de influență reciprocă ponderată a celor două arii de confluență dintre ferestre;

- ⇒ **Conceperea unui chestionar** în scopul determinării cantitative a nivelului culturii de securitate, prin rafinarea problematicilor identificate bibliografic și prin **determinarea proceselor de realizare, implementare și colectare a rezultatelor acestuia** (Fig. 3.9, Tabelul 3.7, Fig. 3.12 și Fig. 3.14).

c) În planul cercetărilor aplicative, experimentale (capitolele 4 și 5), menționez următoarele:

- ⇒ **Utilizarea pentru sondaj a unei platforme web specializate** SurveyMonkey, care are atât rol îndrumător în editare, proiectare, calculare a rezultatelor, dar și un rol de facilitator în comunicare rapidă prin mijloace media din cele mai diverse;
- ⇒ În analiza rezultatelor - **convertirea rezultatelor sondajului** din cele exprimate procentual, în cele notate pe scara de la 1 la 10, ce conferă un mijloc de evaluare de notorietate, facil de reținut și utilizabil la scalarea măsurilor în conformitate cu standardele de calitate;
- ⇒ Analiza cauză-efect și trasarea diagramei fishbone pentru **evidențierea imaginii cauzalității** în scopul stabilirii de perspective care să îmbunătățească SM SSM (Fig. 4.77);
- ⇒ Analiza complexă a cauzalității din care se disting (Fig. 5.2):
 - **soluțiile strategice** ce vor fi folosite în:
 - conturarea perspectivelor strategice;
 - îmbunătățirea SM SSM la nivel **micro economic**;
 - **perspectivele strategice** ce țin de îmbunătățirea la nivel legislativ și a bunelor practici, la nivel **macro economic**, cu demersuri strategice, politice, de la care există așteptări prefigurare pe termen lung;
- ⇒ Introducerea și definirea unui **concept propriu cu rezonanțe autohtone ușor de reținut - DAC** (Deprinderi, Abilități, Comportamente) ce se folosește la definirea pilonilor de bază din cadrul Culturii de Securitate;
- ⇒ **Concretizarea enumerativă a perspectivelor strategice** (Tabelul 5.4) și a **soluțiilor strategice** (Tabelul 5.6, Tabelul 5.7), cu vizualizarea originală a interacțiunii cauzalității în scopul reorientării percepțiilor (Fig. 5.6, Fig. 5.7, Fig. 5.8);
- ⇒ **Suportul de implementare** a soluțiilor strategice prin prezentarea necesității unei contrabalansări și ponderări a soluțiilor strategice ce ține cont de: **instrumentele de implementare, de reziliența respondenților și de profilul acestora și al întreprinderii**, deja stabilite prin chestionar.

6.3. Perspective viitoare de cercetare

Ca urmare a cercetărilor realizate și a rezultatelor obținute au fost evidențiate unele direcții viitoare de cercetare (posibil a fi abordate pe termen mediu și lung):

- ⇒ Testarea și validarea modelului de diagnoză;
- ⇒ **Elaborarea de axiome pe baza analizei cauză-efect** automatizate, ponderate de profilele respondenților și variabile a domeniului de activitate și a culturii regionale (după cum este sugerat de Fig. 6.1);
- ⇒ **Rafinarea și simplificarea diagnozei** pentru o mai facilă aplicare practică;
- ⇒ După validare modelului și rafinare, necesitatea efectuării studiilor de impact pentru economia națională ce devin suport motivațional în susținerea conceptelor în fața autorităților;

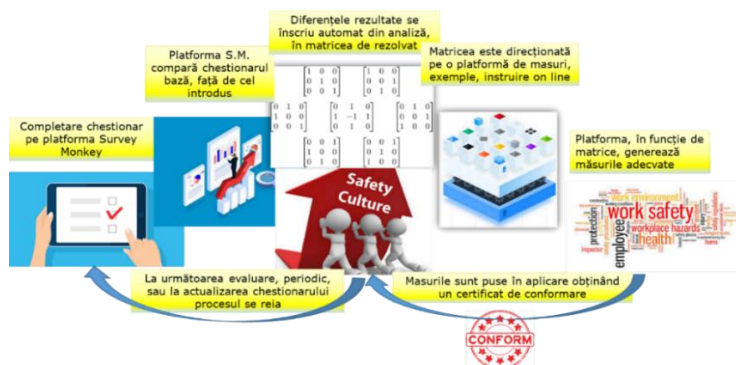
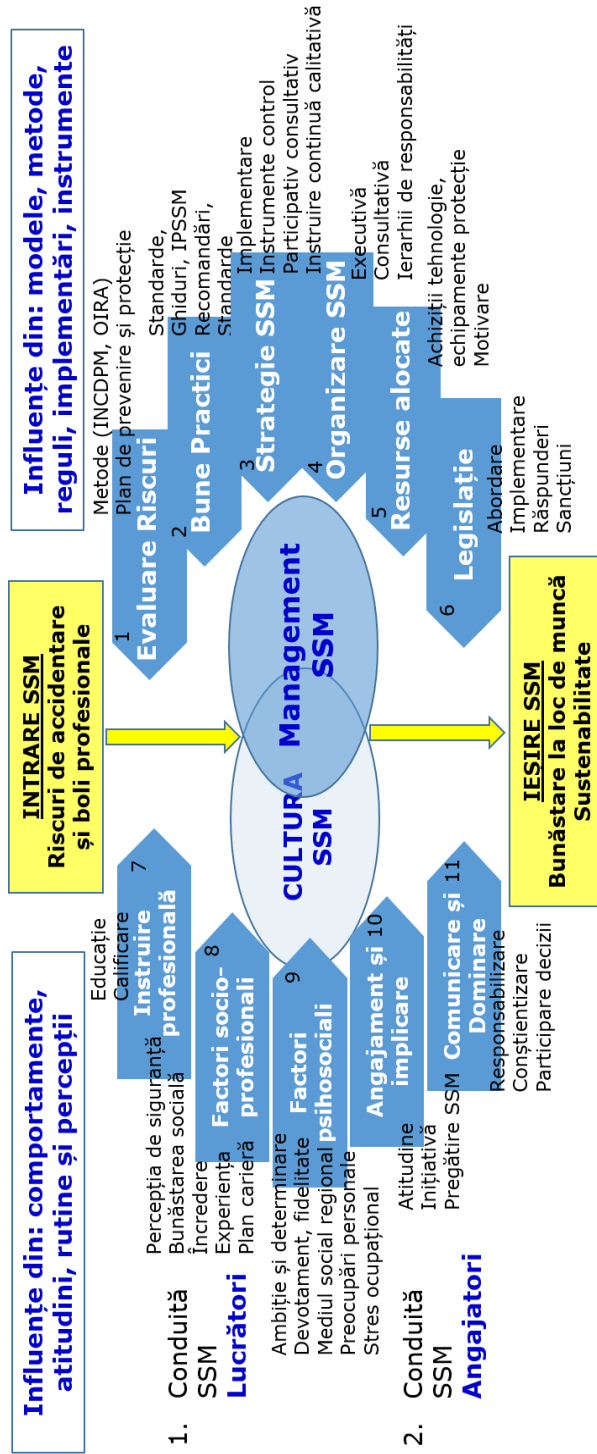


Fig. 6.1 – Modelul de automatizare a procesului de evaluare a Culturii de SSM

- ⇒ **Activități persuasive asupra autorităților** pentru implementarea noilor concepte în legislație, prin realizări de materiale științifice cu impact media, folosite în prelegeri, prezentări, discuții la nivel politic, media - publicări în reviste de specialitate a rezultatelor, în social media, în cadrul asociațiilor profesionale naționale, europene și mondiale - pentru **validarea consecventă a interesului și a avantajelor soluțiilor propuse**;
- ⇒ Elaborarea de strategii pentru aderarea la structuri de cercetare sau instituții specializate în acest domeniu al prevenției;
- ⇒ Modalități de **transpunere a diagnozei simplificate în aplicații software** privind evaluarea de riscuri (OIRA) gestionate la nivel european de către EU-OSHA;
- ⇒ Introducerea și **contopirea elementelor de cultură de securitate cu demersul de evaluare pe baza standardelor de calitate** în domeniul SSM (ISO 45001) acțiune ce ar putea să mențină o strânsă legătură cu evaluarea de riscuri (OIRA), bune practici, legislație națională și europeană;
- ⇒ „Exploatarea” cunoștințelor și a modelelor în cadrul activității didactice, inclusiv în cadrul formării profesioniștilor de SSM.

Anexe

Elementele de influență a culturii și managementului de SSM



2. Mijloace folosite în cercetare

1. Mijloace software

a. Mendeley desktop Mendeley Desktop

Este un program de evidența bibliotecară, care se sincronizează cu cel on-line (și reciproc), dându-mi posibilitatea de cercetare și stocare a diverselor informații indiferent în ce loc și pe ce dispozitiv operez.

Facilitățile programului pe care eu le apreciez țin de următoarele aspecte:

- gestionare de biblioteci ce lucrări științifice, cu posibilitatea structurării lor pe diverse criterii relevante pentru mine;
- integrarea automată în cadrul editorului Word -Microsoft Office – fiind de real folos la înscrierea de referințe și editarea automată a bibliografiilor;
- chiar dacă unele portaluri web de resurse științifice nu au încă sau nu doresc implicarea programului la descărcarea de informații, programul are posibilitatea de a converti/importa prin alte sisteme agreate din acele portaluri a referințelor necesare;
- are aplicație pe browserul Google Chrome, prin care îl deschid oricând am nevoie să-mi încarc biblioteca, indiferent pe ce pagină sunt și doresc să o descarc, fără să mai deschid on-line sau desktop programul. Dacă articolul nu este indexat nu primesc informații de referință, dar rămâne în bibliotecă datele completate de mine manual și adresa web unde pot găsi articolul;
- are sugestii de articole despre care aș fi interesat ca domeniu, sugestii ce le regăsesc și pe e-mail ca notificări sau în varianta desktop sau pe contul on-line;
- din resursele on-line am reușit să descarc în biblioteca Mendeley 1670 de articole sau științifice din domeniul de interes al tezei.

b. Mindjet mindjet

Cu ajutorul acestei aplicații software se realizează o imagine clară asupra unor factori identificați de influență asupra culturii de SSM, precum și să descriu alte taxonomii și relații de cauzalitate. Aplicația permite construirea unor hărți conceptuale, scheme logice, diagrame etc.

c. Nvivo 11

Este o aplicație de sintetizare a unor documenta avute în vedere pentru a reliefa, structura, analiza și obține concluzii cu privire la tendințe în aprecieri în cadrul unui enorm număr de lucrări de care pot dispune în cadrul bibliotecilor digitale. Programul poate introduce în biblioteci, pe lângă lucrări scrise, chiar și înregistrări audio, din care să extragă concluziile în mod statistic.

Softul a fost folosit pentru analiza textelor identificate în stadiul actual al cunoașterii (cercetarea bibliografică) pentru a oferi o imagine detaliată a tendințelor și legăturilor dintre concepte, termeni (Choudhry et al., 2007b).

Până la finalizarea cercetărilor am oportunitatea de a beneficia în continuare de subiecte noi din domeniu care le pot încărca în biblioteca Mendeley, ce are compatibilitate cu programul Nvivo oferit chiar de Microsoft, fiind intuitiv în folosire, cu similarități de organizare a meniurilor ca în Microsoft Office, respectiv compatibil cu acest pachet. Programul l-am achiziționat cu licență pentru 1 an la preț de 4 ori mai mic pentru student doctorand.

Până la finalizarea studiilor doctorale Nvivo a trecut de la varianta 11 achiziționată, la varianta 12, pe care am fost nevoit să o folosesc doar în modul de încercare, costurile de achiziție fiind deja prea mari.

d. Vos Viewer (van Eck & Waltman, 2010)  VOSviewer

“VOSviewer este un instrument software pentru construirea și vizualizarea rețelelor bibliometrice. Aceste rețele pot include, de exemplu, jurnale, cercetători sau publicații individuale și pot fi construite pe baza citării, cuplării bibliografice, co-citării sau relațiilor de co-autorie. VOSviewer oferă, de asemenea, funcționalități de extragere a textului care pot fi utilizate pentru a construi și vizualiza rețele de coincidență cu termeni importanți extrași dintr-un corp de literatură științifică.”⁵⁹

2. Portale de consultare și descărcare a resurselor bibliografice

a. Portalul web enformation



Portalul oferă acces la următoarele resurse științifice de unde îmi alimentez biblioteca de cercetare care are la acest moment:

- IEEE/IEL Electronic Library (IEL);
- ScienceDirect Freedom Collection, Elsevier;
- Scopus, Elsevier;
- SpringerLink Journals, Springer;
- Web of Science - Core Collection, Journal Citation Reports, Derwent Innovations Index, Thomson Reuters;
- Research Gate – se poate ajunge din resursele de mai sus.

b. Motorul de căutare Google Academic



- Ușor de căutat, relativ dificil sau norocos dacă se găsesc lucrări redutabile fără plată, dacă nu, sunt de ajutor importarea citatelor în formate uzitate.
- Verificări citate ale lucrărilor științifice pentru a cunoaște valoare autorilor și a lucrărilor acestora.

c. Portalul OSH Wiki



- Funcționează sub directă coordonare a Agenției Europene de Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA);
- Are funcționalitatea similară portalului Wikipedia – de enciclopedie on-line cu posibilitate de diseminare a cunoștințelor;
- Sunt atrase spre diseminare institutele de cercetare în domeniu și specialiștii din domeniu autonomi.


d. Portalul EU-OSHA




- Un mare avantaj îl reprezintă notificările lunare tip newsletter unde sunt trecute noutățile aflate pe agenda de lucru a agenției prin care cunoaștem tendințele din domeniu;
-

⁵⁹ <https://www.vosviewer.com/>

- Un alt avantaj este ca este un site multi-limbaj – premiat în acest sens – practic, pot vedea în limba nativă toate informațiile de interes;
- Are un capitol numai despre legislație europeană, unde se regăsesc de asemenea reglementările legale în limbile comunitare;
- Are un capitol cu diverse statistici de interes, cu trimitere la eventuale alte surse (de exemplu, de la Organizația Internațională a Muncii).

e. LinkendIn learning și Wiki 


- Platforma profesională unde se găsesc o multitudine de expuneri în format PPT ce pot fi descărcate chiar în biblioteca Mendeley.

f. Aplicația Unpaywall 

- Este o aplicație gratuită și utilă, ce poate fi folosită pe browserul Google Chrome, care identifică sursa de descărcare gratuită a resurselor bibliografice de interes, de cele mai multe ori Research Gate

g. Aplicația Grammarly 


- Este o aplicație plătită ce funcționează desktop, on-line în browserul Google Chrome, precum și în editorul de desktop e-mail Outlook sau on-line Gmail;
- Are rolul de a rafina engleza scrisă - util și achiziționat pentru lucrările de la conferințele științifice internaționale.

h. Aplicația Google trends 

Google Trends, așa cum descriam la titlul 1.3.1, nu arată cifre absolute. Nu se obțin număr de căutări, volume (pentru acestea sunt alte instrumente), ci indicii privind popularitatea unei căutări în universul total al căutărilor. Trends ne poate ajuta să vedem *tendențe de interes* pe anumite perioade de timp și chiar dintr-o anumită zonă geografică.

i. Google Books Ngram Viewer 

Este un motor de căutare ce permite observarea frecvenței folosirii unui cuvânt sau termen în textele tipărite. Pentru Ngram Viewer, Google a digitalizat aproximativ 5 milioane de cărți tipărite, care conțin circa 500 de miliarde de cuvinte. Aplicația poate calcula de câte ori a apărut un cuvânt în textele respective de-a lungul unui an.

j. SurveyMonkey 

Este o platformă de operaționalizare a sondajelor on-line ce furnizează și funcționalități de analiză a datelor. Platforma oferă multiple posibilități de individualizare și specializare a întrebărilor, cu sugestii de implementare, intuitive și simplu de generat. SurveyMonkey are multiple canale de distribuire a chestionarelor utilizate, de la generarea unui link, la distribuire direct în rețele sociale (Facebook) sau generare de mesaj pe e-mail.

Platforma poate contoriza, analiza și genera analize statistice pe mai multe formate (pdf, Excel, SPSS), cu grafice sugestive și repere de analiză foarte versatile.

3. Chestionarul online – mesaj introductiv

Chestionar SSM (Securitate si Sanatate in Muncă) pentru cercetarea stiintifica doctorala Alin Gaureanu - cursuri Proform Office 🔍 📧 📄



Alin Gaureanu <gaureanu.alin@gmail.com>

sâm., 24 nov. 2018, 11:17 ☆ ↶ ⋮

Dragi prieteni, colegi, colaboratori,

Chestionarul supus atenției este pentru un sondaj privind Cultura de Securitate Ocupatională ce face parte din cercetarea doctorală a subsemnatului Alin Găureanu. Primit acest mesaj pentru ca aveți o legatura cu Alin Gaureanu sau cu firma de formare profesionala Proform Office.

Colaboratorii, au agreat primirea unor astfel de comunicari din domeniu (fără conotații comerciale). Prietenii si colegii sper sa nu se supere pentru deranj si timpul de 10 minute consumat pentru completare. Daca ati mai primit acest formular din alte surse nu mai este nevoie sa-l completati inca odata.

Dacă considerati interesant si doriți sa-mi dati o mână de ajutor pentru o cercetare cat mai amplă, puteti distribui listei dvs. de prieteni rugamintea de participare la aceasta cercetare, prin redirectionarea mesajului sau transmiterea simpla a link-ului: <https://www.surveymonkey.com/r/QSXQG2D>

Am privilegiul să vă invit să participați ANONIM la aceasta cercetare stiintifică și as aprecia OPINIA CÂT MAI FIDELĂ PERCEPȚILOR PROPRII

NU apreciați afirmatiile supuse atenției după:

- percepții sau cunoștințe ce ali dori sa existe, sau
- pe care companiile dumneavoastra le-ar dori să existe.

NU este un concurs de punctaj maxim!!! Cultura de securitate organizatională scăzută este reflectată de un punctaj scazut.

NU toate răspunsurile finale sunt cele mai bine punctate. ele putand fi inversate sau aleatoare, unele chiar repetandu-se sub altă abordare pentru a verifica consecventa aprecierilor dvs.

Rezultatele chestionarului le vei cunoaste doar dvs. - doar dacă finalizati chestionarul, iar la inceputul anului 2019 vei primi rezultatul final al cercetarii, pentru a vă compara scorul obținut cu media generală, împreună cu masurile necesare de îmbunătățire. Acestea vă vor ajuta, atat pe dvs., cât și pe organizatia dvs., să îmbunătățiți starea de siguranță de la locurile de muncă.

Va stau la dispozitie pentru orice neclaritate, recomandare. Vă mulțumesc pentru participare!

[Dashboard](#) [My Surveys](#) [Plans & Pricing](#)

SUMMARY → DESIGN SURVEY → **PREVIEW & SCORE** → COLLECT RESPONSES → ANALYZE RESULTS → PRESENT RESULTS

1. Bun venit la acest sondaj

Multumesc pentru participarea la acest chestionar.

Toate răspunsurile tale sunt importante pentru conturarea cât mai precisă a nivelului de cultură de SSM conform percepțiilor tale.

Avem privilegiul de a te face participant la o cercetare științifică care poate contribui la starea ta de bine la locul tău de muncă.

Chestionarul supus atenției este pentru un sondaj privind Cultura de Securitate Ocupatională ce face parte din cercetarea doctorală a lui Alin Găureanu pe care-l cunoști personal sau ai colaborat cu el la firma de formare profesională (SSM sau HR) Proform Office SRL.

Participarea este ANONIMĂ și durează 10 minute.

NUUUUUU ESTE UN CONCURS DE PUNCTAJ MAXIM!!!

Cultura de securitate organizatională scăzută este reflectată de un punctaj scazut.

Punctarea răspunsurilor este crescătoare, descrescătoare sau aleatoare, așa că nu te baza că ultima optiune este cea corectă. Unele întrebări se pot repeta, sub altă abordare, pentru a îți se consolida aprecierea.

OPINIA TA TREBUIE SĂ FIE CÂT MAI FIDELĂ PERCEPȚILOR TALE REALE ȘI ACTUALE

NU TREBUIE APRECIERI DUPĂ:

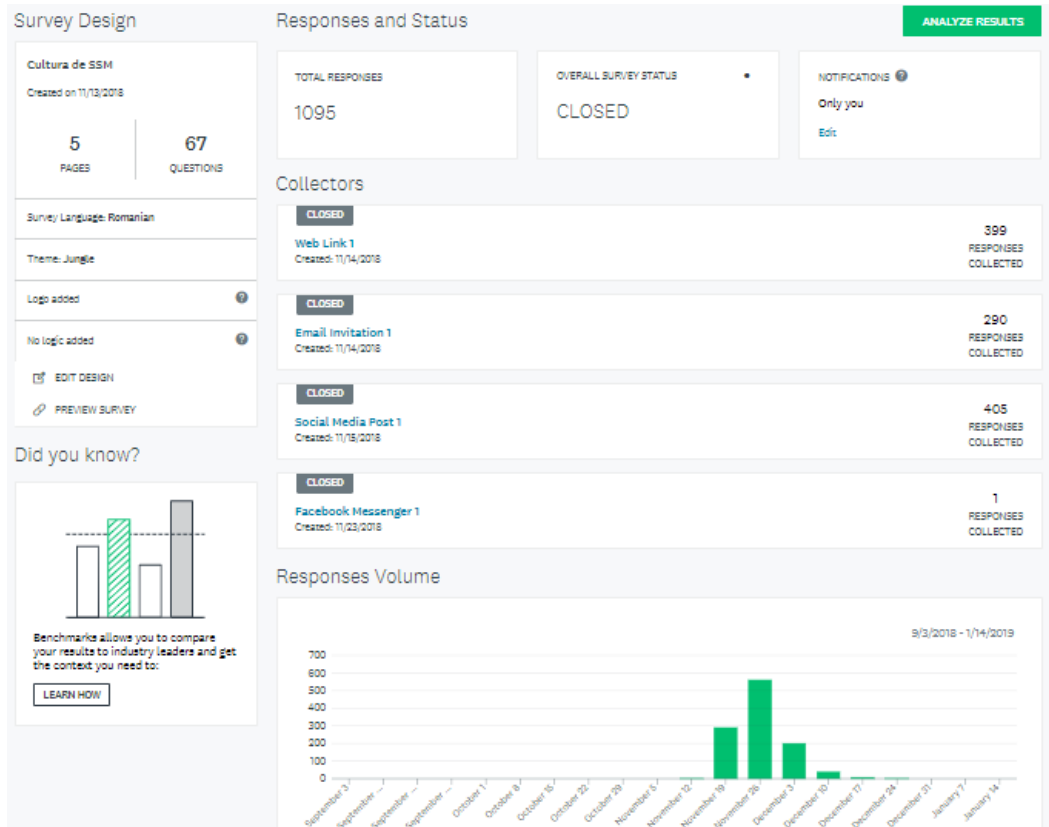
- ce ți-ai dori, și/sau

- ce și-ar dori managerul tău.

Rezultatele chestionarului le vei cunoaste doar tu - numai dacă finalizezi chestionarul.

La inceputul anului 2019 vei primi rezultatul final al cercetarii, ce va contribui la siguranța locului tău de muncă

4. Sumar al rezultatelor răspunsurilor colectare în urma sondajului



5. Baza de date de întrebări (157) pentru concepția chestionarului (11 dimensiuni inițiale)

1. Evaluarea de Riscuri ocupaționale

1. *Conducerea se asigură că problematica de SSM descoperită la inspectare/evaluare este corectată imediat?*
2. *Pentru gestionarea riscurilor există disponibilitate pentru actualizare, adaptare și flexibilitate la realitățile nou apărute?*
3. *Planul de prevenire și protecție este întocmit de specialiști interni sau de cei externi?*
4. *Există vreo reacție de adaptare la condiții noi de SSM?*
5. *Pericolele sunt prioritizate și corectate în funcție de potențialul de vătămare.*

2. Bune practici

6. *Chiar dacă există presiune de producție conducerea încurajează angajații săi să lucreze în conformitate cu prevederile SSM?*
7. *Lucrătorii acționează în siguranță?*
8. *Conducerea are dezideratul de a crea/actualiza continuu instrucțiuni adecvate de SSM?*
9. *Este schimbat și / sau actualizat PPP?*
10. *Alcoolul sau abuzul de droguri reprezintă o problemă în companie?*
11. *La conceperea strategiilor de SSM există suport informal extras din ghiduri, standarde de calitate sau bune practici din domeniu?*
12. *Auditorile de SSM sunt efectuate în mod regulat la locul meu de muncă?*
13. *Angajații sunt implicați în efectuarea auditorilor de SSM.*
14. *Ați luat cunoștință de vreun document de evaluare de riscuri?*
15. *În vederea stabilirii politicilor de SSM compania dvs. a folosit surse suport de informare (ITM, specialiști, ghiduri de management și/sau SSM)?*

3. Strategie SSM, inclusiv cea de instruire SSM

16. *Din atitudinea conducerii se remarcă suportul pentru crearea și menținerea unei culturi pozitive privind SSM?*
17. *Conducerea este interesată de cauze și nu de vinovații accidentelor?*
18. *SSM reprezintă o preocupare strategică a conducerii?*
19. *La ce nivel de importanță se ridică în domeniul SSM?*
20. *SSM este luată în considerare în timpul lucrărilor?*
21. *SSM este compromisă la stabilirea programului de muncă?*
22. *Toate incidentele, chiar minore, sunt investigate temeinic dacă au potențialul de vătămare gravă?*
23. *La analiza incidentelor sunt investigați adecvat toți factorii de influență (instruirea SSM, pregătirea profesională, stresul ocupațional)?*
24. *Planificarea de SSM are vreo importanță pentru siguranță?*
25. *Există vreo clauză de recompensare pentru performanță privind SSM?*
26. *Cât de des oferă compania stimulente pentru șefii care coordonează o muncă sigură?*
27. *Cât de des oferă compania stimulente pentru lucrătorii care respectă munca în siguranță?*
28. *Modificarea procedurilor este comunicată prompt tuturor angajaților afectați?*
29. *Cât de importantă este performanța de SSM din trecut a contractantului pentru colaborări viitoare?*
30. *Conducerea are instrumente de verificare a instruirii tuturor lucrătorilor cu privire la SSM?*

31. *Conducerea depune eforturi ca toți lucrătorii să dobândească competențe cât mai adecvate de SSM?*
 32. *Există politici pentru instruire organizațională continuă însoțite de proceduri de feedback, monitorizare și analiza?*
 33. *Există preocupare pentru împărtășirea riscurilor tuturor angajaților?*
 34. *SSM este luată în considerare la crearea/actualizarea de proceduri sau activități critice/de intervenție?*
 35. *Instruirea pe tipuri de angajați este unitară?*
 36. *Pentru noi sarcini de muncă se efectuează o instruire adecvată evitării accidentelor?*
 37. *Membrii CSSM au o pregătire eficientă în materie de SSM?*
 38. *Formarea SSM este eficientă și merită eforturile umane și financiare pentru prevenție?*
 39. *Cât timp este dedicat instruirii de SSM*
 40. *Până să înceapă lucrul, cât durează instruirea de SSM a noilor angajați?*
 41. *Materialele și metodele de instruire utilizate la instruirea SSM sunt eficiente și actualizate.*
 42. *Există o perioadicitate de revizuire a practicilor de instruire SSM?*
 43. *Cât de mulțumiți sunteți de capacitățile pedagogice ale instructorilor de SSM?*
 44. *Cât de mult apreciați pregătirea de specialitate a instructorilor de SSM?*
 45. *Instructorii de SSM au parte de o instruire continuă și adecvată în domeniul SSM?*
 46. *Care este balanța dintre apelarea la instruirea internă și cea externă de SSM*
 47. *Cât de des sunt proiectate filme sau desene din domeniul SSM?*
 48. *Lucrătorii sunt informați despre practicile de lucru în siguranță?*
 49. *În ce măsură lucrătorii au cunoștința de răspunderile lor juridice ce rezultă din activitatea de SSM?*
- 4. Organizare de SSM**
50. *Managementul desemnează persoane cu responsabilități de SSM?*
 51. *Conducătorii locurilor de muncă au autoritatea de a schimba și îmbunătăți performanța prevenției?*
 52. *Compania desemnează reprezentanți specializați în domeniul SSM în toate sectoarele de activitate?*
 53. *Responsabilitățile de SSM sunt atribuite în mod clar?*
 54. *Responsabilii de SSM au suficientă influență și personal pentru a susține în mod adecvat prevenția?*
 55. *Există un regulament de funcționare a CSSM?*
 56. *Lucrătorii sunt informați cu privire la activitățile comitetelor de SSM?*
 57. *Cunoașteți de ce servicii specializate din domeniul SSM se servește compania dumneavoastră (medic de medicina muncii, servicii externe de SSM, psihologi, ergonomiști, cadru tehnic PSI)?*
 58. *Lucrătorii au vreun rol în elaborarea măsurilor de prevenire a riscurilor psihosociale*
- 5. Resurse alocate pentru SSM**
59. *Compania are capacitatea de a gestiona adecvat SSM?*
 60. *Se ia în considerare SSM la achiziționarea de noi instrumente / echipamente?*
 61. *Există vreun buget stabilit anual pentru investiții în măsuri de SSM?*
 62. *Compania dispune de mijloace de combatere adecvată a riscurilor de SSM?*

63. *Situația economică a companiei a determinat vreo scădere a investițiilor în prevenție?*

6. Legislație răspunderi/sanțiuni

64. *Conducerea ignoră când cineva neglijează reglementările de SSM?*

65. *Managerii, Reprezentanții de SSM și Lucrătorii cunosc consecințele nerespectării reglementărilor de SSM?*

66. *Sanționarea încălcării normelor de SSM este corectă și consecventă?*

67. *Există vreo clauză cu lucrătorii privind sancționarea pentru performanța lor nesigură.*

68. *Cât de consecvente sunt pedepsele pentru regulile încălcate?*

69. *Angajatorii cunosc răspunderile juridice din domeniul SSM?*

70. *Conducerea adună informații exacte și concludente din investigarea accidentelor?*

71. *Este încurajată raportarea de posibil cauzatoare de accidente?*

72. *Conducerea ascultă cu atenție lucrătorii implicați în accidente?*

73. *Lucrătorii respectă precauțiile de bază?*

74. *Lucrătorii comunică noile riscuri descoperite?*

75. *Este prezentată importanța feedback-ului de SSM?*

76. *Lucrătorii oferă vreun feedback managementului cu privire la SSM?*

77. *Concluziile trase la cercetarea evenimentelor sunt comunicate tuturor persoanelor relevante.*

7. Instruire SSM, educație, calificare

78. *Lucrătorii știu cum să se degreveză de responsabilitățile juridice?*

79. *Lucrătorii cunosc pentru ce răspund penal cu privire la SSM?*

80. *Lucrătorii cunosc urmările producerii de pagube angajatorului?*

81. *Lucrătorii au măsura pierderilor economice produse de accidentul de muncă?*

82. *Cunosc lucrătorii care sunt avantajele sau dezavantajele suferirii unui accident de muncă?*

83. *Cunosc lucrătorii diferențele de quantum între indemnizațiile de recuperare după accident de muncă și recuperare medicală?*

84. *Liderii de echipă sunt instruiți pentru gestionarea atribuțiilor de SSM a propriei echipe?*

85. *Cunoașteți riscurile de la locul dumneavoastră de muncă la fel de bine ca și măsurile de prevenție?*

86. *Ați fost instruit cu privire la riscurile și măsurile de prevenție ale afecțiunilor musculo-scheletale?*

87. *Cunoașteți dacă compania face cursuri de SSM pentru reprezentanții dvs. de SSM?*

88. *Cunoașteți campaniile pentru locuri de muncă sigure și sănătoase desfășurate de EU-OSHA (Agenția Europeană de SSM)?*

89. *Contractorii sunt instruiți în domeniul SSM pentru evitarea riscurilor de la locurile ce le deservesc?*

8. Factori socio-profesionali

90. *Când văd un coleg care acționează riscant, îl avertizez?*

91. *Avem încredere în capacitatea conducerii de a gestiona SSM?*

92. *Responsabilii de SSM sunt observați monitorizând practicile de SSM ale lucrătorilor?*

93. *Există posibilitatea lucrătorilor de a urmări îndeplinirea măsurilor decise în CSSM?*

94. *Se prelucrează tuturor concluziile cercetărilor accidentelor de muncă?*

95. *Lucrătorii au preocuparea de a atinge un nivel oprim de prevenție?*

96. *Lucrătorii împart responsabilitatea de asigurare a unui loc de muncă ordonat?*
97. *Lucrătorii sunt interesați de siguranța celorlalți?*
98. *Lucrătorii sunt responsabili de siguranța celorlalți?*
99. *Lucrătorii, se susțin reciproc pentru a lucra în siguranță?*
100. *Lucrătorii acceptă comportamentul periculos, atât timp cât nu există accidente?*
101. *Lucrătorii se simțim mai în siguranță când lucrează în echipe?*
102. *Lucrătorii au încredere în capacitatea fiecăruia de a asigura siguranța?*
103. *Lucrătorii învață din experiență prevenirea accidentelor?*
104. *Lucrătorii țin cont de opiniile și sugestiile celorlalți cu privire la SSM?*
105. *Lucrătorii acceptă că un reprezentant bun de SSM are un rol important în siguranța lor?*
106. *Evaluările de SSM au vreun efect asupra acestora?*
107. *Instruirea în domeniul SSM are vreun efect în prevenirea accidentelor?*
108. *Discuțiile colegiale despre SSM sunt o obișnuință comună?*
109. *Când văd un coleg care lucrează riscant, îl avertizez?*
110. *Cât de confortabil sunt cu privire la dezvoltarea cunoștințelor de SSM a supraveghetorului și managerului meu?*
111. *Lucrătorii cunosc limitele de noxe din mediul lor de lucru (substanțe, zgomot, vibrații, radiații, etc)?*
112. *Cunoașteți ponderea colegilor peste 55 de ani?*
113. *Absențele de boală sunt analizate în vederea îmbunătățirii condițiilor de muncă?*
- 9. Factori psiho-sociali**
114. *Demonstrați o atitudine conformă de SSM cu precădere la prezența responsabililor de SSM?*
115. *Lucrătorii consideră că riscurile sunt inevitabile?*
116. *Lucrătorii consideră că accidentele minore fac parte din procesul normal de lucru?*
117. *Lucrătorii încălcă regulile de SSM pentru îndeplinirea sarcinilor la timp?*
118. *Lucrătorii acceptă asumarea riscurilor la locul de muncă?*
119. *Tind să lucrez mai riscant atunci când supraveghetorii nu sunt prezenți?*
120. *Implicarea în activitățile de SSM este datorată numai obligațiilor de lucru?*
121. *Cunoașteți rolul supravegherii sănătății?*
122. *Compania are vreun plan de prevenire a stresului de la locul de muncă?*
123. *Există proceduri de semnalare a hărțuirii, intimidării, amenințării, umilirii, abuzării, violenței, presiune, etc?*
124. *Compania dvs. a procedat la reorganizări, soluționare de conflicte, datorate stresului psihosocial?*
125. *Lucrătorii înțeleg că riscurile de accidentare și îmbolnăviri profesionale este posibil să nu fie eliminate ci doar de a fi diminuate, fără a afecta bunul mers al companiei?*
126. *Față de riscurile de sănătate, aveți impedimente în vederea tratării riscurilor psihosociale?*
127. *Aveți suficiente informații pentru înscrierea riscurilor psihosociale în evaluarea de riscuri de SSM și în PPP?*
- 10. Angajament și implicarea conducerii în SSM**
128. *Managementul este informat de practicile privind controlul riscurilor?*
129. *Conducerea are inițiativa de SSM?*
130. *Comunicarea obiectivelor de SSM este cunoscută de lucrători?*

131. Conducerea frecventează cursurile de SSM?
 132. Ce grad de implicare are managementul în întocmirea PPP?
 133. Lucrătorii consideră importantă claritatea obiectivelor de SSM?
 134. Cunoașteți vreun document pus la dispoziția lucrătorilor care să explice responsabilitățile și procedurile SSM?
 135. Contractorii au vreo importanță în ceea ce privește SSM?
 136. Contractorii participă vreodată la întâlnirile de SSM
- 11. Comunicare și consultare participativă**
137. Conducerea stimulează lucrătorii să participe la luarea deciziilor ce afectează siguranța lor?
 138. Conducerea ține cont de sugestiile angajaților cu privire la SSM?
 139. Conducerea solicită opiniile lucrătorilor înainte de luarea deciziilor de SSM?
 140. Care este gradul de implicare al lucrătorilor în elaborarea PPP?
 141. Lucrătorii au acces la semnalarea problemelor de SSM.?
 142. Exista la lucrători o preocupare constantă de a transmite feedback la acțiunile de SSM?
 143. Există întâlniri regulate ale CSSM?
 144. Există o reprezentativitate adecvată în cadrul CSSM?
 145. Lucrătorii, caută să găsească soluții la problemele de SSM?
 146. Cât de des discută lucrătorii despre SSM?
 147. Se discută când apar probleme de SSM?
 148. Cât de semnificativă este valoarea stimulentele de SSM?
 149. Angajații primesc răspunsuri rapide la sugestiile lor privind siguranța, indiferent dacă sunt acceptate sau nu?
 150. Recompensarea de SSM este încurajatoare pentru ca lucrătorii să muncească în condiții de siguranță și să se implice în activitățile de SSM?
 151. Cât de mult primesc feedback pozitiv de la supraveghetorul meu când observă că lucrez în siguranță?
 152. Cat de des oferă lucrătorii idei și sugestii pentru îmbunătățirea SSM?
 153. Ședințele de SSM contribuie la îmbunătățirea prevenției?
 154. Cunoașteți dacă aveți sau nu dreptul la echipament individual de protecție?
 155. Cunoașteți dacă aveți dreptul la alimentație de protecție?
 156. Aveți acoperite măsurile igienico-sanitare pentru prevenirea accidentelor sau îmbolnăvirilor profesionale?
 157. La întrunirile de echipă se discută aspecte de SSM?

a. Chestionar tradus din (Boughaba ș.a., 2014)

Practici de management al siguranței (alfa $\frac{1}{4}$ 0,941)

Politica de siguranță (alfa $\frac{1}{4}$ 0.764)

Firma își coordonează politicile de sănătate și siguranță cu alte politici pentru a asigura angajamentul și bunăstarea lucrătorilor.

Politica de siguranță include angajamentul de îmbunătățire continuă, încercând să îmbunătățească obiectivele deja atinse.

Declarația scrisă este disponibilă tuturor lucrătorilor care reflectă preocuparea managementului față de siguranță, principiile de acțiune și obiectivele pe care trebuie să le atingă.

În compania mea, comportamentul sigur este considerat un factor pozitiv pentru promovarea locurilor de muncă.

Reguli și proceduri de siguranță (alfa ¼ 0,856)

Procedurile și practicile de siguranță din cadrul acestei organizații sunt utile și eficiente.

Inspecțiile privind siguranța sunt efectuate în mod regulat.

Regulile și procedurile de siguranță aplicate în compania mea sunt suficiente pentru a preveni apariția incidentelor.

Supervizorii și managerii mei încearcă întotdeauna să impună proceduri sigure de lucru.

Angajamentele angajaților (alfa ¼ 0,813)

Utilizarea frecventă a echipelor formate din lucrători din diferite părți ale organizației pentru a rezolva problemele specifice legate de condițiile de muncă. Reuniuni periodice între manageri și lucrători pentru luarea deciziilor care afectează organizarea muncii.

Stimulente oferite frecvent lucrătorilor pentru punerea în practică a principiilor și procedurilor de acțiune (de exemplu, utilizarea corectă a echipamentului de protecție).

Rezoluții adoptate frecvent care au provenit din consultări sau sugestii din partea angajaților.

Instruire (alfa ¼ 0,764)

Muncitorului i se acordă o perioadă de pregătire suficientă la intrarea în întreprindere, la schimbarea locurilor de muncă sau la utilizarea unei noi tehnici. Manuale de instruire sau proceduri de lucru elaborate pentru a ajuta la acțiuni preventive.

Acțiuni de formare continua și periodica, integrate în planul de formare formal stabilit.

Planul de formare a fost stabilit împreună cu lucrătorii sau cu reprezentanții acestora.

Managementul încurajează lucrătorii să participe la programe de instruire în domeniul siguranței.

Comunicare

Există o comunicare fluentă, întruchipată în întâlniri periodice și frecvente, campanii sau prezentări orale pentru a transmite principiile și regulile de acțiune. Sisteme de informare puse la dispoziția lucrătorilor afectați înainte de modificări și modificări ale proceselor de producție, locurilor de muncă sau investițiilor preconizate.

Au fost elaborate circulare scrise și întâlniri organizate pentru a informa lucrătorii cu privire la riscurile asociate muncii lor și la modul de prevenire a accidentelor.

Implicarea angajaților (alfa ¼ 0,628)

Managementul întotdeauna salută avizul angajaților înainte de a lua decizii finale în materie de siguranță.

Managementul consultă în mod regulat cu angajații despre problemele de sănătate și siguranță la locul de muncă.

Compania mea are comitete de siguranță compuse din reprezentanți ai conducerii și ai angajaților. Managementul promovează implicarea angajaților în probleme legate de siguranță.

Atitudinile managerilor de securitate (alfa ¼ 0,760)

Managerii consideră că participarea, angajamentul și implicarea angajaților sunt esențiale pentru activitățile de sănătate și siguranță pentru a reduce rata accidentelor de muncă.

Managerii consideră că este esențial să se monitorizeze activitățile în vederea menținerii și îmbunătățirii activităților de siguranță.

Managerii consideră că instruirea angajaților este esențială pentru realizarea unui loc de muncă sigur.

Managerii consideră că comunicarea internă este esențială pentru înțelegerea și implementarea politicii de siguranță.

Comportamentul managerilor de siguranță (alfa $\frac{1}{4}$ 0,721)

Întreprinderile manageri își asumă responsabilitatea pentru sănătate și siguranță, precum și pentru calitate și productivitate.

Managerii conduc în mod activ și vizibil în probleme de siguranță.

Managerii vizitează în mod regulat la locul de muncă pentru a verifica condițiile de muncă sau pentru a comunica cu angajații.

Managerii încurajează întâlniri cu angajații și directorii pentru a discuta problemele de siguranță.

Siguranța este o cerință de muncă și o condiție de contractare.

Performanța de siguranță (alfa $\frac{1}{4}$ 0,923)

Conformitatea cu siguranța (alfa $\frac{1}{4}$ 0,852)

Folosesc tot echipamentul de siguranță necesar pentru a-mi face treaba.

Asigură nivelul cel mai înalt de siguranță când îmi desfășoară activitatea. Îmi desfășoară munca într-un mod sigur.

Am respectat regulile și procedurile corecte de siguranță în timpul desfășurării activității mele.

Participarea la siguranță (alfa $\frac{1}{4}$ 0,898)

Îi încurajez pe colegii mei să lucreze în siguranță.

Eu îndeplinesc voluntar sarcini sau activități care contribuie la îmbunătățirea siguranței la locul de muncă.

Am depus eforturi suplimentare pentru a îmbunătăți siguranța locului de muncă.

Întotdeauna îi subliniez conducerii în cazul în care se observă probleme legate de siguranță în compania mea.

b. Chestionar, indicatori și factori de influență, tradus din (S. Cox și Cheyne, 2000)

Cuvinte cheie ce în urma discuțiilor de grup a dus la indicatorii alăturați și la întrebările subsecvente

Implicarea în probleme de siguranță

Mediul de lucru fizic

Prioritatea siguranței față de alte probleme

Ațiuni de management pentru siguranță

Angajament de management

Stabilirea de vinovății

Sisteme / proceduri sigure

Accidente

Atitudini față de siguranța personală

Instruire și instruire în domeniul siguranței

Legislația privind siguranța

<i>Factori</i>	<i>Crombach α</i>
Angajament de management	0.845
Prioritatea siguranței	0.722
Comunicare	0.734
Reguli de siguranță	0.715
Sprrijin pentru mediul înconjurător	0.606
Implicare	0.705
Priorități personale și nevoia de siguranță	0.607
Aprecierea personală a riscului	0.531
Mediu de lucru	0.779

Angajament de management
<i>La nivelul locului de muncă, conducerea mea acționează rapid pentru a corecta problemele de siguranță</i>
<i>Conducerea acționează decisiv atunci când preocuparea pentru siguranță crește</i>
<i>La locul meu de muncă se trece cu vederea problemele de siguranță</i>
<i>Acțiunile corective sunt întotdeauna luate atunci când managementul este informat despre practicile nesigure</i>
<i>Managerii / supraveghetorii locului de muncă sunt interesați de siguranța mea</i>
<i>Managementul acționează numai după producerea accidentelor</i>
<i>Managerii și supraveghetorii își exprimă îngrijorarea dacă procedurile de siguranță nu sunt respectate</i>
Prioritatea siguranței
<i>Managementul consideră în mod clar siguranța angajaților de o importanță deosebită</i>
<i>Cred că problemele de siguranță nu au o prioritate ridicată</i>
<i>Procedurile de siguranță sunt respectate cu atenție</i>
<i>Managementul consideră că siguranța este la fel de importantă ca și producția</i>
Comunicare
<i>Există o bună comunicare cu privire la problemele de siguranță care mă afectează</i>
<i>Informațiile de siguranță sunt aduse în atenția mea de către managerul direct / supraveghetorul meu</i>
<i>Managerul / supervisorul meu nu mă informează întotdeauna despre preocupările și problemele actuale</i>
<i>Conducerea desfășoară o politică cu ușile deschise pe probleme de siguranță</i>
<i>Nu primesc laude pentru că lucrez în siguranță</i>
Reguli de siguranță
<i>Unele reguli și proceduri de siguranță nu trebuie să fie urmate pentru a face treaba în condiții de siguranță</i>
<i>Unele reguli și proceduri de sănătate și siguranță nu sunt practice</i>
<i>Uneori este necesar să se îndepărteze de cerințele de siguranță din motive de producție</i>

Srijin pentru mediul înconjurător
<i>Sunt puternic încurajat să raporteze condiții nesigure</i>
<i>Pot să văd performanța de sănătate și siguranță aici</i>
<i>Când oamenii ignoră procedurile de siguranță aici, simt că nu e treaba mea</i>
<i>Angajații nu sunt încurajați să ridice probleme de siguranță</i>
<i>O abordare de nevinovăție este folosită pentru a convinge oamenii care acționează în mod nesigur că comportamentul lor este inadecvat</i>
<i>Colaboratorii dau deseori sfaturi reciproce cu privire la modul de lucru în condiții de siguranță</i>
Implicare
<i>Sunt implicat în informarea managementului cu privire la aspecte importante de siguranță</i>
<i>Sunt implicat în problemele de siguranță la locul de muncă</i>
<i>Nu mă implic niciodată în revizuirea permanentă a siguranței</i>
Priorități personale și nevoia de siguranță
<i>Este important să existe un accent continuu asupra siguranței</i>
<i>Înțeleg regulile de siguranță pentru slujba mea</i>
<i>Siguranța este prioritatea numărul unu în mintea mea la finalizarea unei activități</i>
<i>Un loc sigur de lucru are o semnificație personală pentru mine</i>
<i>Personal, consider că problemele de siguranță nu sunt cel mai important aspect al slujbei mele</i>
Aprecierea personală a riscului
<i>Sunt sigur că este doar o chestiune de timp până să fiu implicat într-un accident</i>
<i>La locul meu de muncă șansele de a fi implicate într-un accident sunt destul de mari</i>
<i>Sunt foarte rar îngrijorat de a fi rănit la locul de muncă</i>
<i>Sunt clar despre ceea ce sunt responsabilitățile mele pentru sănătate și siguranță</i>
Mediu de lucru
<i>Obiectivele operaționale adesea contractează măsurile de siguranță</i>
<i>Uneori nu-mi acord suficient timp pentru a face treaba în condiții de siguranță</i>
<i>Uneori condițiile aici îmi împiedică capacitatea de a lucra în siguranță</i>
<i>Există întotdeauna destui oameni disponibili pentru a face treaba în condiții de siguranță</i>
<i>Nu pot obține întotdeauna echipamentul necesar pentru a face treaba în condiții de siguranță</i>
<i>Acesta este un loc mai sigur de lucru decât alte companii pentru care am lucrat</i>

c. Chestionarul Nordico Despre Siguranța la Locul De Munca⁶⁰

Chestionarul este realizat de către un grup de lucru nordic de specialiști în mediul de lucru, cu sprijinul financiar al Consiliului Nordic de Miniștri



⁶⁰ <https://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Sporgeskemaer/Safety-Climate-Questionnaire-NOSACQ50/NOSACQ50-translations>

“Vă rugăm să descrieți în secțiunea următoare modul în care considerați că managerii și supervizorii (conducătorii) de la acest loc de muncă tratează siguranța.

(Deși unele întrebări par asemănătoare, vă rugăm să răspundeți la fiecare dintre ele)

1. Conducerea încurajează angajații săi să lucreze în conformitate cu regulile de siguranță - chiar și atunci când programul de lucru este încărcat
2. Conducerea se asigură că toată lumea primește informațiile necesare cu privire la siguranță
3. Conducerea ignoră când cineva neglijează siguranța
4. Conducerea consideră siguranța mai importantă decât producția
5. Conducerea acceptă ca angajații săi să își asume anumite riscuri atunci când programul de lucru este încărcat
6. Noi, cei care lucrăm aici, avem încredere în capacitatea conducerii de a gestiona siguranța
7. Conducerea se asigură că problemele de siguranță descoperite pe parcursul inspecțiilor/evaluărilor sunt corectate imediat
8. Când este detectat un risc, conducerea îl ignoră, fără să acționeze o să remedieze
9. Conducerea nu are capacitatea de a gestiona siguranța în mod corespunzător
10. Conducerea depune eforturi să creeze rutine de siguranță pline de înțeles și funcționale
11. Conducerea se asigură că toată lumea poate influența siguranța în activitatea lor de lucru
12. Conducerea încurajează angajații săi să participe la luarea deciziilor ce afectează siguranța lor
13. Conducerea nu ține cont niciodată de sugestiile angajaților cu privire la siguranță
14. Conducerea depune eforturi ca toată lumea la locul de muncă să aibă competențe ridicate cu privire la siguranță și riscuri
15. Conducerea nu cere niciodată opiniile angajaților înaintea luării unei decizii cu privire la siguranță
16. Conducerea implică angajații în luarea deciziilor privitoare la siguranță
17. Conducerea adună informații precise din investigarea accidentelor
18. Pentru a nu avea sancțiuni (consecințe negative) din partea conducerii descurajează angajații săi să raporteze cazuri care au putut provoca un accident
19. Conducerea îi ascultă cu atenție pe toți cei care au fost implicați în accidente
20. Conducerea caută cauzele și nu vinovații, atunci când are loc un accident
21. Conducerea acuză mereu angajații pentru accidente
22. Conducerea tratează corect angajații implicați într-un accident

Vă rugăm să descrieți în secțiunea următoare modul în care considerați că angajații de la acest loc de muncă tratează siguranța

23. Noi, cei care lucrăm aici, încercăm împreună să atingem un nivel înalt siguranță
24. Noi, cei care lucrăm aici, ne împărțim responsabilitatea de a întotdeauna un loc de muncă ordonat
25. Noi, cei care lucrăm aici, nu ne interesează siguranța celorlalți

26. Noi, cei care lucrăm aici, evităm discutarea riscurilor pe care le-am descoperit
27. Noi, cei care lucrăm aici, ne ajutăm reciproc să lucrăm în siguranță
28. Noi, cei care lucrăm aici, nu suntem responsabili de siguranța celorlalți
29. Noi, cei care lucrăm aici, vedem riscurile ca fiind inevitabile
30. Noi, cei care lucrăm aici, considerăm accidentele minore ca fiind o parte normală a muncii noastre de zi cu zi
31. Noi, cei care lucrăm aici, acceptăm comportamentul periculos, atât timp cât nu există accidente
32. Noi, cei care lucrăm aici, încălcăm reguli de siguranță pentru a termina munca timp
33. Noi, cei care lucrăm aici, nu vrem să riscăm niciodată, chiar dacă programul de muncă este încărcat
34. Noi, cei care lucrăm aici, considerăm că munca noastră nu este potrivită pentru lași
35. Noi, cei care lucrăm aici, acceptăm asumarea riscurilor la locul de muncă
36. Noi, cei care lucrăm aici, încercăm să găsim soluții atunci când cineva semnaleză o problemă de siguranță
37. Noi, cei care lucrăm aici, ne simțim în siguranță când lucrăm împreună
38. Noi, cei care lucrăm aici, avem mare încredere în capacitatea fiecăruia de a asigura siguranța
39. Noi, cei care lucrăm aici, învățăm din experiența noastră să prevenim accidentele
40. Noi, cei care lucrăm aici, ținem cont de opiniile și sugestiile celorlalți cu privire la siguranță
41. Noi, cei care lucrăm aici, vorbim rar despre siguranță
42. Noi, cei care lucrăm aici, vorbim des despre probleme de siguranță, atunci când acestea apar
43. Noi, cei care lucrăm aici, putem discuta liber și deschis despre siguranță
44. Noi, cei care lucrăm aici, considerăm că un reprezentant bun al siguranței joacă rol important în prevenirea accidentelor
45. Noi, cei care lucrăm aici, considerăm că inspecțiile/evaluările siguranței nu au nici un efect asupra acesteia
46. Noi, cei care lucrăm aici, considerăm că instruirea în domeniul siguranței este bun pentru prevenirea accidentelor
47. Noi, cei care lucrăm aici, considerăm că planificarea din timp pentru siguranță nu este importantă
48. Noi, cei care lucrăm aici, considerăm că inspecțiile/evaluările siguranței ajută la depistarea pericolelor majore
49. Noi, cei care lucrăm aici, considerăm că instruirea în domeniul siguranței nu este important
50. Noi, cei care lucrăm aici, considerăm că obiectivele clare cu privire la siguranță sunt importante”

d. Traducere și adaptare în limba română a chestionarului lui (Keith Molenaar, Hyman Brown, 2002)

- 3 Piloni de interes: Oameni, Procese, Valori;
- 10 capitole de indicatori;

- 54 de indicatori (întrebări).

Participanților la studiu li s-a cerut să plaseze opiniile pe o scară:

- de la 1 (cel mai mic / nu sunt de acord / niciodată, etc.),
- la 6 (cel mai mare, să fie de acord, întotdeauna etc.)
- ar putea selecta, o opțiune „nu pot răspunde”.

A. OAMENII

1) Componenta de management

Managementul creează și controlează mediul în care se produc accidente din construcție. Această secțiune măsoară nivelul la care managementul recunoaște importanța unui program de siguranță și devine implicat în procesul de siguranță.

1. Ce nivel de importanță are gestionarea pe siguranță?
2. Siguranța este inițiată de conducerea superioară.
3. Siguranța este o preocupare strategică a managementului de vârf.
4. Cât de eficienți sunt managerii la comunicarea obiectivelor de siguranță în domeniu?
5. Cât de des participă managerii la instruirea în domeniul siguranței?
6. Managementul atribuie responsabilități specifice privind siguranța persoanelor.

2) Componenta domeniului

Angajații din operațiunile de teren pot beneficia cel mai mult de condiții sigure. Această secțiune măsoară angajamentul personalului de execuție pentru programul de siguranță și implicarea în acest proces.

7. Ce nivel de importanță au managerii de șantier pentru siguranță?
8. Ce nivel de importanță are personalul de execuție pe siguranță?
9. La ce nivel este împuternicit personalul de teren să schimbe și să îmbunătățească performanța în materie de siguranță?
10. Compania desemnează reprezentanți dedicați ai siguranței pe șantier.
11. Responsabilitatea siguranței este clar atribuită.
12. Cât de des sunt respectate practicile de securitate ale personalului de teren de către personalul de securitate?
13. Siguranța este luată în considerare în timpul executării construcțiilor.

3) Relații cu subcontractanții

Subcontractanții sunt adesea o parte integrantă a proiectelor de construcții și pot avea o influență directă asupra siguranței companiei. Această secțiune măsoară angajamentul subcontractantului cu programul de securitate și implicarea în acest proces.

14. Ce nivel de importanță acordă subcontractanților siguranța?
15. Cât de des participă subcontractanții la ședințe și instruire de siguranță?
16. Cât de importantă este performanța anterioară a securității unui subcontractant pentru a primi invitații pentru lucrări noi?
17. Cât de mult este oferit subcontractanților un stimulent pentru a deveni performanți excelenți în siguranță?

B. PROCESELE

4) Planul de securitate

Planul de siguranță este o parte integrantă a filozofiei și practicilor de siguranță ale companiei. Compania își poate defini clar obiectivele de siguranță prin pregătirea

unui program eficient de siguranță. Această secțiune măsoară caracteristicile programului de siguranță.

18. Planul dvs. de siguranță este scris de angajați interni, consultanți externi sau o combinație de alți?
19. Ce nivel de implicare are managementul superior în redactarea planului de siguranță?
20. Ce nivel de implicare are managementul de șantier în redactarea planului de siguranță?
21. Ce nivel de implicare are personalul de șantier în redactarea planului de siguranță?
22. Cât de des este modificat și / sau actualizat planul de siguranță?

5) Evaluare și schimbare

Programele de siguranță sunt adesea într-o stare de schimbare și îmbunătățire constantă. Această secțiune măsoară procesul de evaluare și trecerea la programul de siguranță.

23. Cât de des sunt prezentate oportunitățile de feedback pentru siguranță?
24. Cât de des primește personalul de șantier feedback despre siguranță de la personalul de conducere?
25. Cât de des oferă personalul de teren feedback cu privire la managementul privind performanța în materie de siguranță?
26. Feedback-ul de la egal la egal cu privire la siguranță este o întâmplare frecventă.
27. Cât de des rezultă feedback-ul cu privire la schimbări în domeniul siguranței?

6) Instruire și educare

Instruirea și educația în materie de siguranță sunt parte integrantă a predării comportamentelor sigure și pentru a oferi feedback cu privire la eficacitatea procedurilor curente de siguranță. Această secțiune măsoară nivelul și frecvența programului de instruire în domeniul securității.

28. Timpul petrecut în pregătirea în domeniul siguranței este eficient și apt.
29. Cât timp este dedicat săptămânii educației în domeniul siguranței?
30. Câtă pregătire pentru orientarea în materie de siguranță primesc noii angajați?
31. Instrumentele și tehnicile de formare utilizate pentru educația în domeniul securității sunt eficiente și actualizate.
32. Instruirea privind practicile și metodele de siguranță existente sunt revizuită la fiecare _____ luni.
33. Câtă pregătire în materie de siguranță este oferită de personalul „intern” față de formatorii „externi”?

7) Stimulente

Stimulentele sunt definite ca orice cadouri sau recompense care sunt acordate în mod regulat. Acestea pot fi de orice natură: de la puncte pentru a câștiga bunuri din companie, la numerar, sau produse. Această secțiune măsoară utilizarea de către companie a stimulentelelor pentru îmbunătățirea performanței în materie de siguranță.

34. Există o înțelegere cu personalul de execuție că li se va mulțumi pentru performanțele lor sigure.

35. Cât de des oferă compania stimulente conducerii superioare pentru o muncă sigură?
36. Cât de des oferă compania stimulente conducătorilor de șantier pentru o muncă sigură?
37. Cât de des oferă compania stimulente personalului din șantier pentru muncă sigură?
38. Cât de des sunt păstrate desenele de siguranță?
39. Care este valoarea stimulentele care se acordă?

8) Constrângeri

Constrângerea este orice formă de pedeapsă sau descurajare. Poate fi orice, de la o mustrare verbală la o mustrare scrisă, la diminuarea salariilor sau concedierea. Această secțiune măsoară utilizarea constrângerilor de către companiei, pentru a îmbunătăți performanțele în materie de siguranță.

40. Există o înțelegere cu personalul de execuție că vor fi muștrați pentru performanțele lor nesigure.
41. Cât de consecvente sunt pedepsele pentru încălcarea regulilor?
42. Pedeapsa se potrivește infracțiunii atunci când apar încălcări de siguranță?
43. Cât de curând după o încălcare a siguranței au loc acțiunile disciplinare?
44. În ce măsură se aplică normele de siguranță atunci când nu s-a produs niciun accident?
45. Cât de des sunt afișate afecțiunile de simpatie atunci când are loc o acțiune disciplinară?

C. VALORI

9) Valori de siguranță

Valorile de siguranță sunt principiile companiei ca răspuns la siguranță. Această secțiune măsoară valoarea siguranței în compania dvs.

46. Cât de importantă este siguranța pentru compania dvs.?
47. Acțiunile companiei dvs. prezintă un angajament adevărat pentru siguranță?
48. A cui responsabilitatea este siguranța în compania dvs.?
49. Care este durata medie de angajare pentru personalul colaborator din compania dumneavoastră?
50. Care este durata medie de angajare a personalului salariat din compania dvs.?

10) Siguranța bazată pe comportament

Această formă de siguranță încurajează modificarea comportamentului. Modificarea comportamentului încearcă să schimbe comportamentele nesigure în comportamente sigure, implicând toată lumea în organizație. Această secțiune măsoară nivelul practicilor de siguranță bazate pe comportament în compania dumneavoastră.

51. Cât de des identifică și corectează compania dvs. comportamente legate de siguranță (învățați-vă un angajat cum să facă o activitate anterior nesigură în siguranță)?
52. Cât de des participă conducerea superioară la siguranța personalului de execuție?
53. Cât de activ este managementul superior atunci când participă la siguranță?
54. Ce nivel de importanță este acordat analizei la locul de muncă, prevenirii și controlului pericolelor?

e. Indicatori alternativi regăsiți în alte lucrări

- 1 *Concepte structurale organizatorice ce țin de Sistemul de Management de SSM*
- 2 *Factori corporativi (presiuni financiare, audituri de management și de SSM)*
- 3 *Factorii de proces (riscurile de la locul de muncă și tehnologia).*
- 4 *Factori ergonomici de interacțiune om mașina mediu.*
- 5 *Factori de mediu de muncă (fizio-psiho-socio-managerial).*
- 6 *Factorul de dotare (EIP, unelte)*
- 7 *Factori individuali (experiența anterioară, formarea, sănătatea etc.)*
- 8 *Factori de mediu (noxe)*
- 9 *Comportament de nesecuritate al lucrătorilor*
- 10 *Angajamentul conducerii*
- 11 *Declarații despre SSM*
- 12 *Suport reciproc – implicare SSM*
- 13 *Nivelul de importanță dat de conducere SSM-ului*
- 14 *Inițiativa conducerii în SSM*
- 15 *Preocupare strategică de SSM*
- 16 *Asistarea sau pregătirea conducerii la instruire SSM*
- 17 *Desemnarea de către conducere a responsabilităților de SSM*
- 18 *Orientare generală privind siguranța*
- 19 *Standarde de siguranță ale echipamentelor și mașinilor*
- 20 *Forma și numărul reuniunilor formale de siguranță*
- 21 *Compoziția HSC*
- 22 *Informații vizuale de siguranță*
- 23 *Indicație de siguranță*
- 24 *Rapoartele de inspecție*
- 25 *Climă de siguranță*
- 26 *Obiective și obiective politice de siguranță*
- 27 *Înregistrarea și analiza accidentelor*
- 28 *Includerea siguranței pe ordinea de zi a secțiunii de siguranță a reuniunilor*
- 29 *Atitudini față de siguranță*
- 30 *Responsabilitate comună privind siguranța*
- 31 *Prioritatea economică a siguranței*
- 32 *Utilizarea consilierilor externi pentru sănătate și siguranță*
- 33 *Suportul de management pentru siguranță*
- 34 *Suportul pentru siguranța reciprocă.*
- 35 *Responsabilitatea personală pentru siguranță*
- 36 *Sisteme de management al siguranței*
- 37 *Disciplina*
- 38 *Raportarea și analiza incidentelor*
- 39 *Reguli, regulamente și proceduri*
- 40 *Training*
- 41 *Sugestii și preocupări privind siguranța*
- 42 *Recompense și Recunoaștere*
- 43 *Audituri și inspecții de securitate*
- 44 *Comunicare*
- 45 *Implicarea angajaților*
- 46 *Reuniuni de securitate / comitete*
- 47 *Diverse*

-
- 48 *Succesul inițiativelor în domeniul siguranței.*
 - 49 *Influențează presiunile de producție.*
 - 50 *Implementarea intervențiilor de comportament în domeniul siguranței.*
 - 51 *Intervenții în domeniul sănătății.*
 - 52 *Eficacitatea și credibilitatea ofițerilor de securitate.*
 - 53 *Eficacitatea și credibilitatea comitetelor de siguranță.*
 - 54 *Echipamentele de SSM*
 - 55 *Politicile de SSM*
 - 56 *Coezivitarea culturii de SSM*
 - 57 *Dezbaterea incidentelor evitate în ultima clipa*
 - 58 *Colectarea datelor privind accidentele*
 - 59 *Proceduri de cercetare*
 - 60 *Proceduri de auto-raportare*
 - 61 *Angajamentul conducerii în domeniul SSM*
 - 62 *Instruiri periodice de SSM*
 - 63 *Întruniri periodice a CSSM*
 - 64 *Proceduri de implicare în comisii de cercetare privind accidentele de muncă și boli profesionale.*
 - 65 *Declarații privind rolurile și responsabilitatea în materie de SSM*
 - 66 *Standarde de performanță.*
 - 67 *Evaluarea riscurilor.*
 - 68 *Calificările angajaților*
 - 69 *Cunoștințe și abilități*
 - 70 *Instruire și standarde de competență*
 - 71 *Presiunea muncii*
 - 72 *Cercetarea accidentelor*
 - 73 *Întrebări introductive (parte din informațiile de bază)*
 - 74 *Expertiza și politica generală*
 - 75 *Evaluarea riscurilor*
 - 76 *Actualizarea riscurilor.*
 - 77 *Riscuri psihosociale și tulburări musculo-scheletice*
 - 78 *Participarea angajaților în problemele legate de SSM*
 - 79 *Surse de sprijin*
 - 80 *Întrebări finale de fond*
 - 81 *Conștientizare*
 - 82 *Consecințele accidentelor de muncă*
 - 83 *Cercetarea accidentelor de muncă*
 - 84 *Pregătirea profesională inițială și continuă*
 - 85 *Instruirea formală și informală de SSM, inițială și periodică*
 - 86 *Mediul profesional*
 - 87 *Mediul social*
 - 88 *Obligațiile angajatorului*
 - 89 *Obligațiile lucrătorilor*
 - 90 *Organizarea de SSM*


f. Exemplu scală de răspuns - EU-OSHA Stakeholder Satisfaction Survey 2018

 Survey progress: 13%

Please judge EU-OSHA on the following statements: EU-OSHA has contributed to...


Increased awareness of solutions to occupational safety and health risks

I strongly disagree I disagree I agree I strongly agree

 Survey progress: 14%

EU-OSHA performs well as an organization.

I strongly disagree
 I disagree
 I agree
 I strongly agree
 I don't know

 Survey progress: 15%

The work of EU-OSHA addresses the right priorities on OSH.

I strongly disagree
 I disagree
 I agree
 I strongly agree

6. Notarea răspunsurilor chestionarului aranjate descendent, de la nota cea mai mare 10 la cea mai mică, în funcție de scorul mediu obținut pe platforma SurveyMonkey

Nr.	Întrebare (Q)	Răsp. corect	Scor Mediu	Notă	Cauza notare/percepție	Tipologie Cauză
Q40	Toleranță zero pentru alcoolul la locul de muncă.	87,65	90%	10	Mediatizarea și exemplele negative cu privire la evenimente cauzate de alcool, care au rămas bine ancorate în subconștientul public, duc la o tratare tranșantă a problemei.	Siguranța colectivității
Q16	Orice companie trebuie să aibă politici și strategii de SSM.	63,06	81%	8,3	Aderarea la principii, fără anticiparea implementării;	Aderare facilă la principii de notorietate
Q52	Salarizarea trebuie să țină cont de nivelul de riscuri la care sunt expus.	66,98	81%	8,3	Motivarea financiară este cel mai important catalizator în realizarea sarcinilor, depășind chiar și siguranța îndeplinirii lor.	Aderare facilă la principii de notorietate
Q08	Obligațiile mele de SSM trebuie să le cunosc înainte să încep lucrul.	58,05	78%	7,7	Nesiguranța datorată necunoașterii și neînțelegerii rolului prevederilor legale.	Principii de autoapărare
Q12	Companiile trebuie să se conformeze doar scriptic cerințelor legale de SSM.	69,42	78%	7,7	Recunoaștere și aderare facilă la principii pozitive de notorietate, care obligă pe alții să le asigure siguranța.	Aderare facilă la principii de notorietate
Q27	Nu este important să avem standarde de calitate.	62,79	78%	7,7	Termenul de standarde de calitate este mult vehiculat, iar percepțiile respondenților plasează aceste standarde în zona așteptărilor benefice, ce le poate influența pozitiv „calitatea” siguranței la locul de muncă.	Aderare facilă la principii de notorietate
Q29	Managementul trebuie să fie receptiv la propunerile de SSM ale lucrătorilor.	56,97	78%	7,7	Principiile sunt mai abordabile și mai ușor de înțeles decât implementarea lor.	Aderare facilă la principii de notorietate

Q34	Responsabilii de SSM trebuie să viziteze cât mai des locurile de muncă și să interacționează activ cu lucrătorii.	55,62	77%	7,5	Dorința de îmbunătățire a calității siguranței la locul de muncă, iar prin aderarea la un principiu pozitiv, scorul crește corespunzător.	Aderare facilă la principii de notorietate
Q49	Comportamentul adecvat de SSM al șefilor sporește încrederea în companie.	52,37	76%	7,3	Activitatea bazată pe încredere, facilitează îndeplinirea de obiective, iar orice suspiciune (neîncredere) va îngreuna procesele, va schimba negativ atitudinile.	Participare, implicare
Q35	Sunt o persoană riguroasă, orientată spre respectarea regulilor.	50,07	74%	6,9	Percepțiile subiective cu privire la propria persoană trebuiau încadrate într-o întrebare filtru dihotomică (DA sau NU) pentru a reliefa mai concret realitatea.	Automulțumire
Q58	Companiile nu trebuie să se preocupe de pregătirea profesională, deoarece aceasta este asigurată în școală.	51,83	74%	6,9	Dorința de îmbunătățire continuă (confirmată ca principiu benefic la Q44 și Q56) este facil plasată în sarcina altora (a companiilor).	Perfecționare, educare
Q25	Evaluarea de riscuri a companiei se face o singura data, la înființarea firmei.	61,57	73%	6,7	Respondenții recunosc cu ușurință un termen mai des vehiculat, de evaluare de riscuri, nefăcând legătura și nefiind cenzurat de celălalt termen anterior de PPP (plan de prevenire și protecție) ce este mai puțin vehiculat, specializat, fiind un document la care majoritatea nu au acces și nu-l cunosc.	Aderare facilă la principii de notorietate
Q06	Îmi cunosc obligațiile din punct de vedere SSM.	50,74	72%	6,5	Proceduri de angajare prea rapide și nedetaliată, permise de entuziasmul subiectiv la angajare, bazate pe lipsa de pregătire juridică a lucrătorilor și neprofesionalismul celor ce perfectează angajarea.	Neatenție

Q09	În calitate de angajat am mai multe tipuri de răspunderi juridice de SSM (disciplinare, civile, penale)	61,57	72%	6,5	Atitudine naturală de protecție, prin evitarea răspunderilor.	Principii de autoapărare
Q10	Cunosc toate sancțiunile disciplinare ce mi se pot aplica pentru nerespectarea măsurilor de SSM	66,04	72%	6,5	Precara educație juridică inițială cu privire la aspectele legate de muncă, cu care lucrătorul se va confrunta și pe care o va cizela doar pe parcursul evoluției sale profesionale.	Principii de autoapărare
Q44	Este important să particip la îmbunătățirea procedurilor de SSM.	44,25	72%	6,5	Perceperea pozitivă a principiilor care duc la îmbunătățire	Participare, implicare
Q60	Prioritară este productivitatea, iar instruirea de SSM este secundară.	46,82	71%	6,3	Siguranța este prima „safety first” fiind un concept de notorietate vehiculat prin orice mijloace media, ce rămâne în subconștient, devenind un filtru de raționament în exprimarea percepțiilor.	Compromis și toleranță
Q07	Știu unde sunt prevăzute în scris obligațiile mele de SSM.	49,12	70%	6,2	Documentații complicate neuzuale pentru lucrători, trecute cu vederea datorită dezinteresului pentru birocrație, ce nu sunt reluate în instruirile periodice de SSM ce ar trebui să reamintească constant responsabilitățile.	Neatenție
Q48	Prefer lucrul în echipă pentru a ne ajuta reciproc cu siguranța.	43,71	70%	6,2	Echipa și colectivitatea creează percepții de siguranță sporită.	Siguranța colectivității
Q26	Am sesizat șeful ierarhic despre anumite ineficiențe în tratarea riscurilor.	47,50	69%	6,0	Respondenții recunosc cu ușurință un termen mai des vehiculat, de evaluare de riscuri, nefăcând legătura și nefiind cenzurat de celălalt termen anterior de PPP (plan de prevenire și protecție) ce este mai puțin vehiculat, specializat, fiind un document la care majoritatea nu au acces și nu-l cunosc.	Comunicare

Q28	Managementul companiei se preocupă constant de îmbunătățirea procedurilor.	47,50	69%	6,0	Percepția este că managementul are o apetență în îmbunătățirea procedurilor (nu neapărat de SSM), dar procesul de elaborare de proceduri nu are ca rezultat percepții simplificate ale acestora (a regulilor de SSM)	Participare, implicare
Q37	Sunt o persoană corectă și exigentă cu mine însumi și cu cei din jur.	40,19	69%	6,0	Întrebările cu privire la autoevaluarea percepțiilor sunt subiective și supraapreciate. Din această cauză astfel de autoevaluări nu-și găsesc locul la audituri de calitate sau evaluări de risc.	Automulțumire
Q47	Îndeplinesc sarcinile fără încălcarea normelor de SSM.	41,41	69%	6,0	Normele sunt permise sau neapropiate pentru vastitate pericolelor și riscurilor.	Automulțumire
Q39	Evit conflictele și caut să-mi atrag prietenii.	38,97	68%	5,8	Comportamentul în colectivitate este dictat de colectivitatea în care se dorește integrarea.	Siguranța colectivității
Q19	Pentru orice companie, este mai importantă productivitatea decât siguranța.	45,60	66%	5,4	Aderarea facilă la principii ce incumbă altora, modulată de intensități ale percepțiilor ce țin de experiențe punctuale.	Compromis și toleranță
Q13	Compania unde lucrez îmi respectă drepturile de SSM.	36,13	65%	5,2	O matură înțelegere a acestor drepturi ce pot fi revendicate sau solicitate manifest, Cum managementul de top este și responsabil juridic de deficiențele sistemului de SSM, el trebuie să fie implicat activ și în concepția politicilor de SSM; lipsa implementării efective a politicilor și strategiilor este dată de nivelul redus de pregătire și cunoaștere a angajaților. Inclusive a facilitatorilor care ar trebui să contribuie la astfel de strategii/politici.	Motivare
Q17	Managementul de vârf este implicat în conceperea și implementarea politicilor de SSM.	34,78	65%	5,2		Participare, implicare

Q30	Colaboratorii noștri sunt informați despre riscurile și măsurile de SSM din companie.	37,48	65%	5,2	Percepția minimă a comunicării cu colaboratorii pentru siguranța acestora, așa cum de fapt este impus și de legislația în domeniu (art.16, alin.(2) din Lege SSM 319/2006 actualizată).	Comunicare
Q56	Urmăresc orice oportunitate de instruire.	34,64	65%	5,2	Nestimularia și nerăsplătirea performanțelor (Q53) duce la blazare și dezinteresul cu privire la îmbunătățirea continuă.	Perfecționare, educare
Q62	Instructorii de SSM sunt niște profesioniști ce se perfecționează continuu.	36,54	65%	5,2	Buna pregătire profesională în SSM a instructorilor față de respondenți, odată cu resimțirea plafonării acestora în abordările perimate a materialelor de instruire	Perfecționare, educare
Q59	Nu sunt necesare fonduri pentru instruire de SSM, acestea sunt gratuit efectuate de stat.	37,75	63%	4,8	Carențe de cultură de SSM privind rolul investițiilor în prevenție și de respectare a obligațiilor legale.	Rentabilitatea prevenției
Q64	Materialele de instruire sunt ușor de reținut și atractive.	33,83	62%	4,6	Subiectivismul aprecierii a ceea ce este atractiv pentru unii sau alții, duce la împărțirea părerilor	Perfecționare, educare
Q33	Compania mea alocă resurse financiare suficiente pentru prevenirea accidentelor și protecția lucrătorilor.	35,05	61%	4,4	Necunoașterea zonei financiare și subiectivismul suficienței, dă naștere la ezitări de apreciere	Rentabilitatea prevenției
Q36	Când îmi sunt prezentate procedurile de SSM nu sunt atent la toate detaliile.	34,10	61%	4,4	Neatenția la detaliile de SSM este generată de slaba și neatractiva prezentare sau chiar din lipsa acesteia, doar 1/3 din respondenți reușind să perceapă detaliile de SSM.	Neatenție
Q55	Lucrătorii ce nu sunt în conducere nu au nici un rol în sistemul de SSM	29,97	61%	4,4	Percepția neapartenenței la sistemul de SSM (lipsă comunicare, respectiv neimplicare atestate de Q22, respectiv Q23) duce la neîncredere în sistem	Percepții cutumiare

Q54	Atitudinile corecte și adecvate de SSM trebuie să fie remarcate și recompensate.	27,74	60%	4,2	Nivelul scăzut de cultură de SSM, nu permite înțelegerea sau perceperea beneficiilor motivării (investițiilor umane) de SSM, care ar cataliza interesul și ar schimba atitudinile pentru activități sigure.	Motivare
Q66	Colegii sunt deschiși la discuții despre SSM	31,71	60%	4,2	Fiecare respondent ar fi deschis să discute subiectul, dar sunt rețineri fără un catalizator corespunzător (stimulare, apartenență, implicare, asumare)	Comunicare
Q20	Opiniile lucrătorilor nu sunt importante în deciziile de SSM.	33,02	59%	4,0	Necunoașterea necesității constituirii unui management consultativ participativ, promovat atât de legislație (art. 18 din Lege SSM 319/2006 actualizată) cât și de bunele practici, ce sunt în consonanță cu un nivel crescut de cultură de SSM.	Percepții cutumiare
Q32	Prevenția de SSM nu presupune investiții financiare.	31,26	59%	4,0	Respondenții nu au o percepție corectă asupra principiului prin care investiția ajută la prevenție, necunoscând aceste aspecte financiare specifice.	Rentabilitatea prevenției
Q51	Procedurile de SSM sunt cauza diminuării productivității.	27,74	59%	4,0	Percepția dominantă este că activitatea de SSM încurcă, face greoaie realizarea sarcinilor, se opune unei desfășurări facile a activității.	Participare, implicare
Q15	Atunci când programul este încărcat se acceptă asumarea de riscuri.	33,69	58%	3,8	Stresul prin supraîncărcare duce la nerespectarea toleranță a măsurilor de SSM.	Compromis și toleranță
Q18	Managementul este deplin responsabil pentru deciziile de SSM.	26,52	58%	3,8	Necunoașterea responsabilităților afectează percepția siguranței generale, preponderent fiind reținute cutumiar răspunderile lucrătorilor, iar responsabilitățile de SSM ale managerilor se preferă să fie obscure.	Percepții cutumiare

Q24	Compania mea are evaluate riscurile de SSM și deține un plan de prevenire și protecție în acest sens.	34,78	58%	3,8	Lipsa imaginii de ansamblu a proceselor SSM cum ar fi cel de evaluare și întocmire a PPP, precum și nerespectarea prevederilor privind întocmirea și publicarea rezultatelor acestor procese în întreprindere	Participare, implicare
Q46	Întotdeauna îmi asum riscuri la locul de muncă, chiar dacă nu sunt presat de timp.	30,31	58%	3,8	Compromisurile permit rezolvarea rapidă, dar nesigură a sarcinilor.	Compromis și toleranță
Q53	Performanțele mele profesionale sunt recunoscute.	27,20	58%	3,8	Dacă există o auto supraevaluare a performanțelor (Q 35, 37,) va exista un dezechilibru față de recunoașterea falselor performanțe; Lipsa de motivare suficientă; Neaprecierea lucrătorilor pentru a le menține o salarizare scăzută.	Motivare
Q63	Materialul de instruire pentru locul meu de muncă cuprinde imagini și filme de conștientizare.	28,96	58%	3,8	Lipsa materialelor vizuale, scade calitatea instruirii prin reținerea pe scurtă durată a informațiilor primite.	Perfecționare, educare
Q38	Am toate cunoștințele de a reacționa corect în orice împrejurare.	23,68	57%	3,7	Autoevaluare ce are două filtre, permite o gradualitate mai obiectivă a capacităților personale a fiecăruia, dar tot tinde spre supraevaluare subiectivă.	Perfecționare, educare
Q67	Angajații sunt implicați în audituri și evaluări de risc	31,30	57%	3,7	Nu se cunoaște că la art.56 lit.b) din Normele Metodologice de aplicare a Legii SSM 319/2006, Norme aprobate prin HG 1425/2006, se prevede că reprezentanții lucrătorilor au atribuția de a însoți „echipa/persoana care efectuează evaluarea riscurilor”	Participare, implicare
Q11	Angajații sunt vinovați întotdeauna pentru evenimentele nedorite de SSM.	34,37	56%	3,5	Percepția este că comunicarea nu ajunge la top management, ci se oprește în zona șefilor de echipă - middle management.	Percepții cutumiare

Q21	Comunicarea referitoare la SSM este de la management spre lucrători.	23,41	56%	3,5	Percepția este că această comunicare nu ajunge la top management, ci se oprește în zona șefilor de echipă - middle management.	Comunicare
Q31	Managementul ignoră unele neglijente mărunte de SSM.	29,23	56%	3,5	percepția implementării derizorii a unor principii de SSM, ce trebuie să fie constant tranșante și fără compromisuri.	Compromis și toleranță
Q43	Nu îmi asum riscuri, sunt preventiv.	25,44	56%	3,5	Compromisurile sunt acceptate, nivelul de cultura de SSM nu este categoric / tranșant, permițând acordarea facilă la conceptul permisiv „merge și așa”.	Compromis și toleranță
Q45	Accept proceduri periculoase dacă nu există evenimente.	25,03	55%	3,3	Respondenții consideră o <i>provocare, depășirea riscurilor</i> , în locul reacției de îndepărtare a acelor riscuri și lucrul în condiții sigure.	Compromis și toleranță
Q50	Conducerea acceptă riscuri ale angajaților în condiții de stres.	26,39	55%	3,3	Pe plan personal, atât lucrătorii, cât și angajatorii au această deficiență comportamentală de SSM, de a accepta riscuri în activitate, compromițând un comportament sigur.	Compromis și toleranță
Q61	Instruirile de SSM la care am participat au contribuit la starea mea bună de sănătate.	20,97	55%	3,3	Vechiul concept de „Protecția Muncii”, încă remanent în subconștient, nu permite încă asimilarea noii terminologii de SSM, din care face parte și SANATATEA la locul de muncă.; plecând de la această premisă, evident că nu au cum să fie percepute instruirile de SSM ca fiind contribuitoare la starea de sănătate, sau dacă instructorul este tot același de „Protecția Muncii”, cu aceeași cunoștințe și pregătire.	Perfecționare, educare

Q23	Doar conducerea trebuie să aibă funcții în organizarea de SSM.	19,08	53%	2,9	Necunoașterea unitară a prevederilor bunelor practic și a legislației SSM, care impune un număr progresiv de Reprezentanți ai Lucrătorilor cu atribuții de SSM, începând de la întreprinderile cu minim 10 lucrători (art. 52-56 din HG 1425/2006 actualizată).	Percepții cutumiare
Q57	Am fost instruit în timpul școlii cu măsuri de SSM.	23,68	52%	2,7	Lipsa de educație aplicată pentru muncă	Perfecționare, educare
Q14	Compania mea se preocupă de simplificarea regulilor de SSM.	11,23	44%	1,2	Lipsa unei imagini de ansamblu și actuale a activităților de SSM, și necunoașterea cu certitudine a modului de implementare / modificare / simplificare a acestor reguli	Participare, implicare
Q41	Munca periculoasă, cu riscuri, nu este pentru fricoși.	20,16	43%	1,0	Din neînțelegerea prevenției sau delimitarea de cei fricoși, percepția majoritar GRESITĂ, este de bravadă în locul cumpătării	Compromis și toleranță
Q22	Comunicarea referitoare la SSM este de la lucrători spre management.	9,07	41%	0,6	Percepția că nu se implementează un management participativ, feedbackul sau sugestiile, solicitările lucrătorilor neajungând de la aceștia spre management. Aceasta este o mare lacună de comunicare în cadrul managementului de SSM. Prin neimplementarea principiilor de comunicare, se îngreădește emiterea, receptarea și transpunerea în practică a propunerilor lucrătorilor, ceea ce atestă o slabă cultură de SSM, ce duce implicit la un sistem de management de SSM lacunar și ineficient.	Comunicare

Q65	Vorbesc rar despre SSM cu colegii sau cu conducerea.	11,91	41%	0,6	Lacunele în stimularea, cointeresarea, motivarea și integrarea lucrătorilor în sistemul de management al SSM, izolează lucrătorii de aceste probleme ce ar trebui să fie activ și constant dezbătute.	Comunicare
Q42	Cunoștințele profesionale cresc și se actualizează numai odată cu vechimea în muncă.	12,58	38%	0,1	Majoritatea celor tineri, cărora li se cere experiență pentru angajare, contestă că experiența profesională se dobândește în timp, implicit că aceasta contribuie la un comportament sigur.	Perfecționare, educare

7. Gruparea cauzelor, cu afisarea în ordine crescătoare; media notelor pe grup și clasificarea nivelului de performanță

	Grup de cauzalități	scor mediu	Notă	Evaluare audit	Nr. întrebări
1	Comunicare	55,33	3,3	Nesatisfăcător	6
2	Percepții cutumiare	57,40	3,7	Nesatisfăcător	5
3	Compromis și toleranță	57,56	3,8	Nesatisfăcător	9
4	Perfectionare, educare	58,44	4,4	Nesatisfăcător	9
5	Motivare	61,00	4,4	Nesatisfăcător	3
6	Rentabilitatea prevenției	61,00	4,4	Nesatisfăcător	3
7	Participare, implicare	62,50	4,7	Nesatisfăcător	8
8	Neatenție	67,67	5,7	Mic	3
9	Automultumire	70,67	6,3	Mediu	3
10	Principii de autoapărare	74,00	6,9	Mediu	3
11	Siguranța colectivității	76,00	7,3	Bun	3
12	Aderare facilă la principii de notorietate	78,00	7,7	Bun	7
					62

Nr	Intrebare	scor mediu	Nota	Medie Grup	Grupe de cauze
Q21	Comunicarea referitoare la SSM este de la management spre lucrători.	56,00	3,5	3,3	Comunicare
Q22	Comunicarea referitoare la SSM este de la lucrători spre management.	41,00	0,6	3,3	Comunicare
Q26	Am sesizat șeful ierarhic despre anumite ineficiențe în tratarea riscurilor.	69,00	6,0	3,3	Comunicare
Q30	Colaboratorii noștri sunt informați despre riscurile și măsurile de SSM din companie.	65,00	5,2	3,3	Comunicare
Q65	Vorbesc rar despre SSM cu colegii sau cu conducerea.	41,00	0,6	3,3	Comunicare
Q66	Colegii sunt deschiși la discuții despre SSM	60,00	4,2	3,3	Comunicare
Q11	Angajații sunt vinovați întotdeauna pentru evenimentele nedorite de SSM.	56,00	3,5	3,7	Percepții cutumiare
Q18	Managementul este deplin responsabil pentru deciziile de SSM.	58,00	3,8	3,7	Percepții cutumiare
Q20	Opiniile lucrătorilor nu sunt importante în deciziile de SSM.	59,00	4,0	3,7	Percepții cutumiare
Q23	Doar conducerea trebuie să aibe funcții în organizarea de SSM.	53,00	2,9	3,7	Percepții cutumiare

Q55	Lucrătorii ce nu sunt în conducere nu au nici un rol în sistemul de SSM	61,00	4,4	3,7	Percepții cutumiare
Q15	Atunci când programul este încărcat se acceptă asumarea de riscuri.	58,00	3,8	3,8	Compromis și toleranță
Q19	Pentru orice companie, este mai importantă productivitatea decât siguranța.	66,00	5,4	3,8	Compromis și toleranță
Q31	Managementul ignoră unele neglijente mărunte de SSM.	56,00	3,5	3,8	Compromis și toleranță
Q41	Munca periculoasă, cu riscuri, nu este pentru fricoși.	43,00	1,0	3,8	Compromis și toleranță
Q43	Nu îmi asum riscuri, sunt preventiv.	56,00	3,5	3,8	Compromis și toleranță
Q45	Accept proceduri periculoase dacă nu există evenimente.	55,00	3,3	3,8	Compromis și toleranță
Q46	Întotdeauna îmi asum riscuri la locul de muncă, chiar dacă nu sunt presat de timp.	58,00	3,8	3,8	Compromis și toleranță
Q50	Conducerea acceptă riscuri ale angajaților în condiții de stres.	55,00	3,3	3,8	Compromis și toleranță
Q60	Prioritară este productivitatea, iar instruirea de SSM este secundară.	71,00	6,3	3,8	Compromis și toleranță
Q13	Compania unde lucrez îmi respectă drepturile de SSM.	65,00	5,2	4,4	Motivare
Q32	Prevenția de SSM nu presupune investiții financiare.	59,00	4,0	4,4	Rentabilitatea prevenției
Q33	Compania mea alocă resurse financiare suficiente pentru prevenirea accidentelor și protecția lucrătorilor.	61,00	4,4	4,4	Rentabilitatea prevenției
Q38	Am toate cunoștințele de a reacționa corect în orice împrejurare.	57,00	3,7	4,4	Perfecționare, educare
Q42	Cunoștințele profesionale cresc și se actualizează numai odată cu vechimea în muncă.	38,00	0,1	4,4	Perfecționare, educare
Q53	Performanțele mele profesionale sunt recunoscute.	58,00	3,8	4,4	Motivare
Q54	Atitudinile corecte și adecvate de SSM trebuie să fie remarcate și recompensate.	60,00	4,2	4,4	Motivare
Q56	Urmăresc orice oportunitate de instruire.	65,00	5,2	4,4	Perfecționare, educare
Q57	Am fost instruit în timpul școlii cu măsuri de SSM.	52,00	2,7	4,4	Perfecționare, educare
Q58	Companiile nu trebuie să se preocupe de pregătirea profesională, deoarece aceasta este asigurată în școală.	74,00	6,9	4,4	Perfecționare, educare
Q59	Nu sunt necesare fonduri pentru instruire de SSM, acestea sunt gratuit efectuate de stat.	63,00	4,8	4,4	Rentabilitatea prevenției
Q61	Instruirile de SSM la care am participat au contribuit la starea mea bună de sănătate.	55,00	3,3	4,4	Perfecționare, educare
Q62	Instructorii de SSM sunt niște profesioniști ce se perfecționează continuu.	65,00	5,2	4,4	Perfecționare, educare

Q63	Materialul de instruire pentru locul meu de muncă cuprinde imagini si filme de conștientizare.	58,00	3,8	4,4	Perfectionare, educare
Q64	Materialele de instruire sunt ușor de reținut și atractive.	62,00	4,6	4,4	Perfectionare, educare
Q14	Compania mea se preocupă de simplificarea regulilor de SSM.	44,00	1,2	4,7	Participare, implicare
Q17	Managementul de vârf este implicat în conceperea și implementarea politicilor de SSM.	65,00	5,2	4,7	Participare, implicare
Q24	Compania mea are evaluate riscurile de SSM si deține un plan de prevenire si protecție în acest sens.	58,00	3,8	4,7	Participare, implicare
Q28	Managementul companiei se preocupă constant de îmbunătățirea procedurilor.	69,00	6,0	4,7	Participare, implicare
Q44	Este important să particip la îmbunătățirea procedurilor de SSM.	72,00	6,5	4,7	Participare, implicare
Q49	Comportamentul adecvat de SSM al șefilor sporește încrederea în companie.	76,00	7,3	4,7	Participare, implicare
Q51	Procedurile de SSM sunt cauza diminuării productivității.	59,00	4,0	4,7	Participare, implicare
Q67	Angajații sunt implicați în audituri și evaluări de risc	57,00	3,7	4,7	Participare, implicare
Q06	Îmi cunosc obligațiile din punct de vedere SSM.	72,00	6,5	5,7	Neatenție
Q07	Știu unde sunt prevăzute în scris obligațiile mele de SSM.	70,00	6,2	5,7	Neatenție
Q36	Cand îmi sunt prezentate procedurile de SSM nu sunt atent la toate detaliile.	61,00	4,4	5,7	Neatenție
Q35	Sunt o persoană riguroasă, orientata spre respectarea regulilor.	74,00	6,9	6,3	Automultumire
Q37	Sunt o persoană corectă și exigentă cu mine însumi si cu cei din jur.	69,00	6,0	6,3	Automultumire
Q47	Îndeplinesc sarcinile fără încălcarea normelor de SSM.	69,00	6,0	6,3	Automultumire
Q08	Obligațiile mele de SSM trebuie să le cunosc înainte să încep lucrul.	78,00	7,7	6,9	Principii de autoapărare
Q09	În calitate de angajat am mai multe tipuri de răspunderi juridice de SSM (disciplinare, civile, penale)	72,00	6,5	6,9	Principii de autoapărare
Q10	Cunosc toate sancțiunile disciplinare ce mi se pot aplica pentru nerespectarea măsurilor de SSM	72,00	6,5	6,9	Principii de autoapărare
Q39	Evit conflictele și caut sa-mi atrag prieteni.	68,00	5,8	7,3	Siguranța colectivității
Q40	Toleranță zero pentru alcoolul la locul de muncă.	90,00	10,0	7,3	Siguranța colectivității
Q48	Prefer lucrul în echipă pentru a ne ajuta reciproc cu siguranța.	70,00	6,2	7,3	Siguranța colectivității
Q12	Companiile trebuie să se conformeze doar scriptic cerințelor legale de SSM.	78,00	7,7	7,7	Aderare facilă la principii de notorietate
Q16	Orice companie trebuie să aibă politici și strategii de SSM.	81,00	8,3	7,7	Aderare facilă la principii de notorietate

Q25	Evaluarea de riscuri a companiei se face o singura data, la inființarea firmei.	73,00	6,7	7,7	Aderare facilă la principii de notorietate
Q27	Nu este important să avem standarde de calitate.	78,00	7,7	7,7	Aderare facilă la principii de notorietate
Q29	Managementul trebuie să fie receptiv la propunerile de SSM ale lucrătorilor.	78,00	7,7	7,7	Aderare facilă la principii de notorietate
Q34	Responsabilii de SSM trebuie să viziteze cât mai des locurile de muncă și să interacționeaza activ cu lucrătorii.	77,00	7,5	7,7	Aderare facilă la principii de notorietate
Q52	Salarizarea trebuie să țină cont de nivelul de riscuri la care sunt expus.	81,00	8,3	7,7	Aderare facilă la principii de notorietate

8. Strategia de SSM 2017-2020 conf. HG 191/2018

Nr.	Acțiuni și măsuri pentru implementarea strategiei guvernamentale naționale de SSM / rezultate așteptate / indicatori, conform anexei din HG 191/2018
1	Obiectiv specific 1 - Îmbunătățire legislativă
1.1	Revizuire și modificări ale Legii SSM și a Normelor de aplicare / Legislație revizuită și adaptată la schimbările de pe piața munci / proiecte de acte normative elaborate
1.2	Revizuire și modificări ale Legii privind asigurarea pentru accidente de muncă și boli profesionale și ale normelor metodologice de aplicare / Îmbunătățirea legislației pentru a veni în sprijinul beneficiarilor / proiectele de acte normative elaborate
1.3	Revizuirea și modificarea legislației privind supravegherea stării de sănătate / Simplificarea procedurilor administrative în procesul de semnalare și declarare a bolilor profesionale Actualizarea listei bolilor profesionale conform tendințelor și recomandărilor UE; Creșterea posibilităților de diagnosticare, tratament și recuperarea capacității de muncă a pacienților cu boală profesională / proiectele de acte normative elaborate
1.4	Dezvoltarea sistemului de supraveghere, cu elaborarea unei cartografieri a locurilor de muncă și a lucrătorilor cu expunere profesională la agenți cancerigeni / Identificarea expunerii și a lucrătorilor expuși profesional la agenți cancerigeni / număr de locuri de muncă și număr de lucrători cu expunere profesională la agenți cancerigeni
1.5	Creșterea calității și competitivității serviciilor de medicina muncii prin actualizarea cadrului legislativ privind statutul medicului de medicina muncii / Îmbunătățirea calității serviciilor medicale de medicina muncii / număr de acte normative elaborate
2	Obiectiv specific nr. 2. - Sprijinirea microîntreprinderilor și a întreprinderilor mici și mijlocii din punctul de vedere al respectării legislației privind securitate și sănătatea în muncă
2.1	Monitorizarea și evaluarea situației microîntreprinderilor și a întreprinderilor mici și mijlocii și sprijinirea acestora în vederea respectării legislației în domeniul SSM / Îmbunătățirea nivelului de respectare a legislației din domeniul SSM de către microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii / număr de unități monitorizate; număr de unități care respectă cerințele legale din domeniul SSM
2.2	Sprijinirea angajatorilor pentru activitatea de prevenție prin îmbunătățirea calitativă a programelor-cadru de prevenire astfel încât să reflecte dinamica și evoluția riscurilor de accidente de muncă și boli profesionale specifice sectorului de activitate / Creșterea performanței întreprinderilor mici și mijlocii în îndeplinirea măsurilor de prevenire a accidentelor de muncă și a bolilor profesionale / măsuri de prevenire implementate
2.3	Dezvoltarea unor instrumente și ghiduri practice în sprijinul implementării legislației din domeniul SSM, prin: a.) elaborarea de instrumente pentru realizarea activităților de prevenire și protecție prevăzute în legislația referitoare la SSM / Set de instrumente pentru realizarea activităților de prevenire și protecție / instrumente elaborate; b.) planificare inteligentă: instrument cost - beneficiu în sprijinul procesului de decizie privind stabilirea politicilor de SSM și a măsurilor de prevenire și protecție / Metodologie de calcul cost-beneficiu la nivelul unității și/sau întreprinderii / elaborarea metodologiei; c.) elaborarea unor ghiduri de specialitate pentru supravegherea sănătății lucrătorilor / Îmbunătățirea supravegherii sănătății lucrătorilor / număr de ghiduri elaborate
2.4	Promovarea bunelor practici în domeniul SSM la nivelul IMM-urilor prin: desfășurarea de seminare de informare în domeniul SSM / seminare de informare / număr de seminare organizate elaborare ghid național pentru întreprinderi ce operează cu atmosfere explozive / ghid național / ghid publicat pe site INSEMEX

3.	Obiectiv specific nr. 3 - Îmbunătățirea procesului care urmărește respectarea legislației din domeniul SSM prin acțiuni ale autorităților cu atribuții în domeniu
3.1	Campanii și acțiuni de sensibilizare cu privire la respectarea legislației SSM prin: a.) Sesiuni de conștientizare a personalului cu atribuții SSM la nivel de autorități și instituții publice / Creșterea nivelului de respectare a legislației SSM de către autorități și instituții publice / număr de sesiuni de conștientizare, număr de persoane participante b.) Campanie națională de conștientizare a partenerilor sociali privind riscurile la care sunt expuși lucrătorii aparținând grupurilor sensibile la riscuri specifice (femei gravide, lehuze, femei care alăptează, tineri, lucrători în vârstă, persoane cu dizabilități, imigranți) / Sensibilizarea și conștientizarea partenerilor sociali în vederea dezvoltării culturii de prevenire / număr de sesiuni de conștientizare, număr de persoane participante c.) Organizarea de evenimente și acțiuni cu prilejul Săptămânii europene pentru SSM pe tematicile lansate de EU-OSHA / Sensibilizarea și conștientizarea în vederea dezvoltării culturii de prevenire - informarea actorilor prevenirii / număr de evenimente și acțiuni, număr de persoane participante
3.2	Integrarea SSM în procesul educațional prin Implementarea proiectului "Valențe culturale ale SSM" privind formarea culturii de prevenire a riscurilor încă de pe băncile școlii / Dezvoltarea culturii de prevenire a riscurilor la nivelul tuturor formelor de învățământ, prin pregătire teoretică de bază și conștientizare cu privire la SSM / număr de cadre didactice pregătite ca formatori Număr de școli implicate în proiect
3.3	Îmbunătățirea cunoștințelor legate de promovarea sănătății și aplicarea legislației în domeniul medicinei muncii, prin organizarea de instruirii adresate personalului din domeniul medicinei muncii / Medici de medicina muncii cu abilități în promovarea sănătății la locul de muncă / Număr participanți din domeniul medicinei muncii
3.4	O mai bună punere în aplicare a legislației SSM în sectoarele cu nivel ridicat de risc, prin campanii naționale și acțiuni de verificare a respectării prevederilor legale de SSM referitoare la prevenirea riscurilor în sectoarele cu nivel ridicat de risc / îmbunătățirea gradului de respectare a prevederilor legale de SSM / Număr de campanii și acțiuni realizate; Număr de întreprinderi verificate; Număr de măsuri de remediere stabilite
3.5	Diversificarea obiectivelor vizitelor de lucru la angajatori prin orientarea tematicilor vizitelor de lucru către problemele specifice fiecărei organizații / Creșterea performanței întreprinderilor în prevenirea accidentelor de muncă și a bolilor profesionale / Număr de tablouri de prevenire și măsuri de prevenire
3.6	Dezvoltarea activității de verificare a implementării măsurilor recomandate, prin introducerea în programul-cadru de prevenire a unor noi indicatori de performanță / eficiența activității de prevenire / Număr de tablouri de constatare a implementării măsurilor de prevenire
3.7	Conștientizarea importanței măsurilor de prevenire prin diseminarea informațiilor din domeniu către beneficiari (utilizarea de echipe mixte, consilieri de prevenire și medici de medicina muncii) / creșterea numărului de sesiuni de informare adresate beneficiarilor / Număr de sesiuni
3.8	Asigurarea și monitorizarea calității serviciilor de medicina muncii, publice și private prin: Dezvoltarea și implementarea de mecanisme de asigurare a calității furnizorilor / Cadru de reglementare privind evaluarea tehnologiilor medicale îmbunătățit - servicii / Număr de normative/ documente
3.9	Creșterea calității serviciilor oferite de laboratoarele de toxicologie profesională și a laboratoarelor de radiații ionizante din INSP, prin: - Actualizare metode și tehnici de laborator - Modernizare echipamente formare și perfecționare personal / Extinderea capacității de monitorizare a noxelor profesionale / Număr de laboratoare modernizate
4	Obiectiv specific nr. 4. - Abordarea fenomenului de îmbătrânire a forței de muncă și îmbunătățirea prevenirii bolilor profesionale

4.1	Acțiuni de conștientizare a fenomenului îmbătrânirii forței de muncă, riscurilor noi și emergente și prevenirii bolilor profesionale, prin: Elaborarea unui studiu privind fenomenul îmbătrânirii forței de muncă, riscurilor noi și emergente și prevenirii bolilor profesionale / Studiu privind riscurile noi și emergente relevante la nivel național / Metodă de evaluare a riscurilor de natură psihosocială
5	Obiectiv specific nr. 5 - Îmbunătățirea colectării datelor statistice
5.1	Monitorizarea morbidității profesionale la nivel național, prin: Elaborarea sintezei naționale privind tendința bolilor profesionale la nivel național / Cunoașterea evoluției bolilor profesionale și fundamentarea politicilor de prevenire a acestora / Raport anual privind morbiditatea profesională elaborat
5.2	Îmbunătățirea sistemului de raportare a bolilor profesionale, prin: Actualizarea/ Dezvoltarea Registrului operativ național informatizat al bolilor profesionale / Îmbunătățirea sistemului de înregistrare și raportare a bolilor profesionale / Registru instituționalizat
6	Obiectiv specific nr. 6. - Consolidarea coordonării cu partenerii naționali pentru reducerea accidentelor de muncă și a bolilor profesionale
6.1	Organizarea și funcționarea unui Comitet național tripartit de SSM, prin : Protocol de colaborare pentru organizarea și funcționarea unui Comitet național tripartit de SSM / Îmbunătățirea comunicării inter- instituționale și a dialogului social, schimbul tripartit de informații privind conținutul strategiilor naționale, al acțiunilor de interes național întreprinse și monitorizarea progreselor / Protocol de colaborare

Anexa

9. Curriculum Vitae

INFORMAȚII PERSONALE

Alin-Lucrețius-Dubcek GĂUREANU



[Redacted address information]



[Redacted phone number]



[Redacted email address]

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

2010–Prezent **Manager și Lector SSM (Securitate și Sănătate în Muncă) și consilier juridic**

Proform Office SRL, Timisoara (România)

- formare profesională SSM (peste 1.000 de absolvenți) și consiliere în domeniul SSM
- autorizare cursuri de formare profesională
- întocmire programe de formare și documentații de SSM
- gestionare clienți, politici de marketing
- politici de vânzare, negociere, contractare, evidență

2016–Prezent **Asistent cercetare cu activități didactice**

Universitatea Politehnica Timișoara (România)

Facultatea de Management în Producție și Transporturi

Departament Inginerie și Management

- seminarii la disciplina ERGONOMIE,
- din 2020 curs și seminar la disciplina Dreptul Muncii
- peste 100 studenți în fiecare an
- durata didactică anuală: 1 semestru

2007–2010 **Director vânzări autovehicule**

Mega Group SRL - concesionar Peugeot, Timișoara (România)

- coordonare echipă de vânzări

- gestionare stocuri auto - achiziție, depozitare, pregătire de vânzare, prezentare
- gestionare documentații de achiziție și plată
- raportări, statistici, evidențe, analize, prognoze
- verificări puncte de lucru din jud. Timiș și Caraș-Severin pentru respectarea politicilor de comercializare impuse de concesionar

2003–2007 **Area sales manager (Director de vânzări zonal)**

Daewoo (actual FORD) Romania SA, Craiova (România)

- verificare politici de vânzare la sediul dealerilor arondați pe județele Timiș, Arad, Bihor
- stimulare, asistență pentru clienți cheie
- comunicare, raportare, evidență consultanță dealeri pentru achiziții
- vânzare auto, gestionare clienți,
- consiliere documentații specifice, contractare și plată

2000–2003 **Administrator, Consilier juridic, partener detașat în Germania**

Dacicus SRL Timișoara, detașat la Speed Part GmbH - Rapid Prototyping, Hasloch (Germania)

- control, verificare, rectificare piese și operare utilaj injecție mase plastice,
- control și finisare la sediu și la beneficiari
- control și finisaj matrițe
- transport produse la beneficiari
- sinterizare (printing 3D) în pulberi metalice pentru matrițe serie mică

1999–2000 **Consilier juridic**

Computrade SRL, Timișoara (România)

Acte juridice instanță pentru insolvență, acte constituire și modificare companie, documente de personal, contracte comerciale etc.

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

2015–Prezent **Doctorand domeniul Inginerie și Management – Nivelul 7 CEC**

	Universitatea Politehnică Timișoara - Facultatea de Management în Producție și Transporturi, Timișoara (România)	
	Subiectul tezei de doctorat în domeniul Managementului SSM și a culturii SSM	
2013–2015 CEC	Master Ergoinginerie în mecatronică	Nivelul 7
	Universitatea Politehnică Timișoara, Timișoara (România)	
	Competențe generale în ergonomie, biomecanică, biometrie antropometrie, human factor, etc	
	Competențe specifice privind prevenirea riscurilor ocupaționale prin posturalitate și proiectarea mijloacelor și mediului de muncă	
1994–1998	Diplomă de licență	Nivelul 6 CEC
	Universitatea Lucian Blaga, Sibiu (România)	
	Competențe generale de drept administrativ, al muncii și SSM, civil, penal, etc.; Practică la notariat și cartea funciară și firma proprie.	
1982–1987	Diplomă de Bacalaureat	Nivelul 4 CEC
	Liceul Industrial nr. 1 - actual Colegiul Tehnic Henri Coandă, Timișoara (România)	
	Competențe generale și competențe specifice în domeniul mecanic al prelucrării prin așchiere	

COMPETENȚE PERSONALE

■ Limba(i)					
maternă(e) Limbile străine	română		VORBIRE		SCRIERE
	ÎNȚELEGERE		Participare la conversație	Discurs oral	
	Ascultare	Citare			
engleză	C1	C1	B1	A2	A2
franceză	B1	B2	A2	A2	B1

Niveluri: A1 și A2: Utilizator elementar - B1 și B2: Utilizator independent -
C1 și C2: Utilizator experimentat

Cadrul european comun de referință pentru limbile străine - Grila de auto-evaluare

Competențe de comunicare	bune abilități de comunicare dobândite în interacțiunile cu clienții și cursanții la formarea profesională în domeniul SSM, precum și cele obținute în calitate de asistent cercetare										
Competențe organizaționale manageriale	leadership, cu echipe cuprinse între 8 și 20 de persoane stabilire de strategii și planuri de extindere și implementare de politici de marketing										
Competențe dobândite la locul de muncă	abilități tehnice, ergonomice, amenajarea locurilor de muncă din perspectiva posturalității, a utilajelor și a mediului de lucru, identificarea riscurilor și măsurile de combatere formarea de personal - abilități pedagogice și andragogice (predare seminarii la studenți și cursuri de formare profesională la adulți comunicare										
Competențe digitale	<p style="text-align: center;">Autoevaluare</p> <table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Procesarea informației</td> <td>Comunicare</td> <td>Crearea de conținut</td> <td>Securitate</td> <td>Rezolvarea de probleme</td> </tr> <tr> <td>Utilizator experimentat</td> <td>Utilizator experimentat</td> <td>Utilizator independent</td> <td>Utilizator independent</td> <td>Utilizator experimentat</td> </tr> </table>	Procesarea informației	Comunicare	Crearea de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme	Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator experimentat
Procesarea informației	Comunicare	Crearea de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme							
Utilizator experimentat	Utilizator experimentat	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator experimentat							
Alte competențe	<p>Înființare societate comercială</p> <p>Întocmire de contracte individuale de muncă, cu operare REVISAL</p> <p>Evaluare de riscuri și întocmire documentații SSM</p> <p>Cercetare evenimente de muncă</p> <p>Acordare prim ajutor de bază</p> <p>Operare programe software de analiză, programe web de reclamă și marketing on-line</p> <p>Concepere design și administrare site web propriu, platformă de e-learning și comunicare,</p> <p>Operare platformă internet media de socializare și comunicare,</p> <p>Operare instrumente bancare și financiare online.</p>										
Permis de conducere	Categ. B										

INFORMAȚII SUPLIMENTARE

Afilieri Colegiul Consilierilor Juridici Timiș - 2004 membru
Human Factor and Ergonomics - Europa chapter - 2015 membru asociat
Societatea de Ergonomie și Managementul Mediului de Lucru (SEMML - Ergo Work) - 2019 - membru fondator - vicepreședinte

Conferințe Participare la conferințe în România și străinătate, ca urmare a desfășurării programului doctoral de cercetare, pentru dezvoltarea tezei de doctorat în domeniul SSM.

10. Lista publicațiilor rezultate în urma cercetării doctorale, publicate sau acceptate spre publicare sub afiliere UPT

1. Lucrări științifice publicate în reviste indexate ISI

1. **A. Gaureanu**, A. Drăghici, H. Weinschrott, "Increasing the quality of occupational safety and health implementations through awareness training for those involved in implementing the Safety Observation Report", *Quality - Access to Success*, Vol. 20, pag. 141-146, supplement: 1/2019 (8th International Multidisciplinary Symposium - „Challenges and opportunities for sustainable development through quality and innovation in engineering and research management” (SIMPRO 2018) Petrosani, Romania, 11-13 Oct 2018) [WOS:000459686300025](#)

2. Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice (Proceedings) indexate ISI Proceedings

1. **A. Gaureanu**, L. Ivascu, C., Doufur, "Highlights of OSH training quality: continuous training of trainers". In MATEC Web of Conferences (Vol. 290, p. 12016, MSE 2019). EDP Sciences, 2019. [WOS:000569367700145](#)
2. N. P., Neag, **A. Gaureanu**, "Aspects about the implementation of the occupational safety and health strategy in Romania". In MATEC Web of Conferences (Vol. 290, p. 12020, MSE 2019). EDP Sciences, 2019. [WOS:000569367700149](#)
3. L. Ivascu, B-O Ardelean, A Turi, **A Gaureanu**, M Balan, "Business Models for Sustainable Development in the Circular Economy Context", in Soliman, KS (Ed.), Education Excellence and Innovation Management Through Vision 2020, Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association (IBIMA 2019) Conference, APR 10-11, 2019, Granada, SPAIN, pag. 5326-5334 [WOS:000510675600022](#)
4. A. Draghici, L. Ivascu, **A. Gaureanu**, A. Mocan, "The ergonomics interventions evaluation. A study based on usability", MATEC Web of Conferences, vol. 121, art. UNSP 11008, 8th International Conference on Manufacturing Science and Education, (MSE 2017) Sibiu Romania Jun 2017. [WOS:000435283800127](#)
5. **A. Gaureanu**, L. Ivascu, H. Weinschrott, A. Draghici, "Knowledge Management and Ergonomics Integration for Occupational Risks Management" Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, And Competitive Economic Growth, 2016, vols I – VII, pag. 4222-4231, 28th International Business-Information-Management-Association Conference (IBIMA 2016) Seville Spain, Nov 2016. [WOS:000392785700423](#)
6. **A. Gaureanu**, H. Weinschrott, A. Mateescu, A. Draghici, "Workplace Wellbeing - An Ergonomics Approach Focus on Workplace Usability Evaluation", Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, And Competitive Economic Growth, 2016, vol. I – VII, pag. 4232-4240, 28th International Business-Information-Management-Association Conference (IBIMA 2016) Seville Spain Nov 2016. [WOS:000392785700424](#)
7. A. Draghici, CF Baban, L. Ivascu, **A. Gaureanu**, "Proposed Business Model to Reinforce Universities-Industry Collaboration in Open Innovation", Innovation Management And Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability To Global Economic Growth, vol I - VI, pag. 2600-2613, 27th IBIMA Conference, Milan Italy, May 2016. [WOS:000381172301076](#)

8. A. Mateescu, A. Draghici, **A. Gaureanu**, D. Paschek, "Competition - an essential market feature. debate on market structures and business incubators", International Conference on Production Research - Africa, Europe and the Middle East (ICPR-AEM) / 4th International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management (QIEM), pag 1-5, Cluj Napoca, Romania, Jul. 2016. [WOS:000436122900001](#)
9. **A. Gaureanu**, A. Draghici, A. Mateescu, H. Weinschrott, "Gaps And Directions To Improve Occupational Safety And Health Training Programs In Romania" International Conference on Production Research - Africa, Europe and the Middle East (ICPR-AEM) / 4th International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management (QIEM), Cluj Napoca, Romania, Jul. 2016. [WOS:000436122900009](#)
10. B. Cirjaliu, H. Weinschrott, **A. Gaureanu**, EM Boatca, "Proposal for a Risk Assessment Management in a Transport Company", Procedia Economics and Finance, vol.39, pag.229-234, 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism (BEMTUR 2015) Rome Italy, Nov 2015. [WOS:000387543400032](#)
11. A. Draghici, **A. Gaureanu**, H. Weinschrott, L. Ivascu, "Experiences In Quality And Safety Assurance Training Programs", ICERI Proceedings, pag. 7408-7414, 2015, 8th International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI) Seville Spain, Nov. 2015. [WOS:000377304007071](#)

3. Lucrări științifice publicate în reviste de specialitate indexate BDI

4. Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice (Proceedings) indexate BDI

1. **A. Gaureanu**, A. Mocan, H Weinschrott, C. Dufour, "A Proposed Model for Evaluate Organizational Safety Culture", in *Proc. Management, Knowledge and Learning International Conference & Technology, Innovation and Industrial Management (MakeLearn and TIIM 2017)- Management Challenges in a Network Economy*, Lublin, Poland, May 2017, pp. 285-292, ToKnowPress, ([Google Scholar](#), [EconPaper/RePec](#))
2. **A. Gaureanu**, H Weinschrott, A. Draghici, A. Jitarel, "Knowledge Management Impact on the Occupational Safety and Health Culture in Enterprise", in *Proc. Management, Knowledge and Learning International Conference & Technology, Innovation and Industrial Management (MakeLearn and TIIM 2016) - Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time*, Timisoara, Romania, May 2016, pp. 539-547, ToKnowPress, ([Google Scholar](#), [EconPaper/RePec](#))
3. **A. Gaureanu**, H Weinschrott, C.D. Dumitrescu, A. Jitarel, "Quality Management and Occupational Safety and Health Effects on Organization's Sustainable Development", in *Proc. Management, Knowledge and Learning International Conference & Technology, Innovation and Industrial Management (MakeLearn and TIIM 2016) - Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time*, Timisoara, Romania, May 2016, pp. 529-537, ToKnowPress, ([Google Scholar](#), [EconPaper/RePec](#))
4. B. Cirjaliu, E.M. Boatca, **A. Gaureanu**, H. Weinschrott, "Application of Occupational Risk Assessment Methods in the Organization" in *Proc. Management, Knowledge and Learning International Conference & Technology, Innovation and Industrial Management (MakeLearn and TIIM 2015) – Managing Intellectual Capital*

-
- and Inovation for Sustanaible and Inclusive Society*, Bari, Italy May 2015, pp. 1069-1076, ToKnowPress, ([Google Scholar](#), [EconPaper/RePec](#))
5. H. Weinschrott, **A. Gaureanu**, B. Cirjaliu, V. Baesu, "A Knowledge Management Approach for Risk Management" in *Proc. Management, Knowledge and Learning International Conference & Technology, Innovation and Industrial Management (MakeLearn and TIIM 2015) - Managing Intellectual Capital and Inovation for Sustanaible and Inclusive Society*, Bari, Italy May 2015, pp. 945-953, ToKnowPress ([Google Scholar](#), [EconPaper/RePec](#))
 6. **A. Gaureanu**, A. Draghici, C. Doufur, H. Weinschrott, "The Organizational Safety Culture Assessment", in Ahram T., Karwowski W., Taiar R. (Eds.), *Human Systems Engineering and Design, Proceedings of the 1st International Conference on Human Systems Engineering and Design (IHSED2018): Future Trends and Applications*, CHU-Universite de Reims Champagne-Ardenne, France, *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 876, 25-27 Oct. 2018, pp. 728-736 ([SpringerLink](#))
 7. **A. Gaureanu**, A.C. Bejinariu, C. Feniser, G.A. Paraschiva, "The analysis of vocational training needs. The case of romanian industrial enterprises" in *Proc. Management, Knowledge and Learning International Conference & Technology, Innovation and Industrial Management (MakeLearn and TIIM 2018) - Integrated Economy and Society:Diversity, Creativity and Technology*, Naples Italy, May 2018, pp. 471-478, ToKnowPress, ([Google Scholar](#), [EconPaper/RePec](#))

Bibliografie

1. Abad, J., Lafuente, E., & Vilajosana, J. (2013). An assessment of the OHSAS 18001 certification process: Objective drivers and consequences on safety performance and labour productivity. *Safety Science*, 60, 47-56. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.06.011>
2. Acakpovi, A., & Dzamikumah, L. (2016). An Investigation of Health and Safety Measures in a Hydroelectric Power Plant. *Safety and Health at Work*, 7(4), 331-339. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.04.006>
3. Alli, B. O. (2008). Fundamental principles of occupational health and safety. În *Vasa*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
4. Autenrieth, D. A., Brazile, W. J., Sandfort, D. R., Doupbrate, D. I., Román-Muñiz, I. N., & Reynolds, S. J. (2016). The Associations between Occupational Health and Safety Management System Programming Level and Prior Injury and Illness Rates in the U.S. Dairy Industry. *Safety Science*, (84), 108-116. Preluat în din <http://digitalcommons.mtech.edu/shih>
5. Bandura, A. (1971). Social learning: Theory. În *General Learning Corporation*. General Learning Press.
6. Battaglia, M., Passetti, E., & Frey, M. (2015). Occupational health and safety management in municipal waste companies: A note on the Italian sector. *Safety Science*, 72, 55-65. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.08.002>
7. Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2009). How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 17(8), 742-750. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.11.003>
8. Beus, J. M., McCord, M. A., & Zohar, D. (2016). Workplace safety: A review and research synthesis. *Organizational Psychology Review*, (April 2015), 1-30. <https://doi.org/10.1177/2041386615626243>
9. Blazsin, H., & Guldenmund, F. (2015). The social construction of safety: Comparing three realities. *Safety Science*, (Part A). <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.06.001>
10. Bogathy, Z., Erdei, I., & Ilin, C. (2007). *SCHIMBARE si DEZVOLTARE ORGANIZATIONALA*. Timisoara.
11. Boughaba, A., Hassane, C., & Roukia, O. (2014). Safety Culture Assessment in Petrochemical Industry: A Comparative Study of Two Algerian Plants. *Safety and Health at Work*, 5, 60-65. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2014.03.005>
12. Brinkmann, S. (2007). Culture as practices: A pragmatist conception. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 27-28(2-1), 192-212. <https://doi.org/10.1037/h0091293>
13. Brondino, M., Silva, S. A., & Pasini, M. (2012). Multilevel approach to organizational and group safety climate and safety performance: Co-workers as the missing link. *Safety Science*, 50(9), 1847-1856. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.04.010>
14. Burke, M. J., Ann Sarpy, S., Smith-Crowe, K., Chan-Serafin, S., Salvador, R. O., & Islam, G. (2006). Relative Effectiveness of Worker Safety and Health Training Methods SAFETY AND HEALTH TRAINING STRATEGIES. *Am J Public Health*, 96(315), 315-324. <https://doi.org/10.2105/AJPH>

15. Chen, C.-Y., Wu, G.-S., Chuang, K.-J., & Ma, C.-M. (2009). A comparative analysis of the factors affecting the implementation of occupational health and safety management systems in the printed circuit board industry in Taiwan. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 22(2), 210-215. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jlp.2009.01.004>
16. Chen, W., Woods, A., & Singh, S. (2013). Organisational change and development of reformed Chinese township and village enterprises. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2). <https://doi.org/10.1108/09534811311328399>
17. Choudhry, R. M., Fang, D., & Mohamed, S. (2007a). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45(10), 993-1012. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2006.09.003>
18. Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02064.x>
19. Cooper, C. L., & Leiter, M. P. (2017). The state of the art of workplace wellbeing. In Taylor & Francis Group (Ed.), *The Routledge Companion to Wellbeing at Work* (1 ed, pp. 1-10). NY: Routledge.
20. Cooper, D. (2002). Safety culture: a model for understanding and quantifying a difficult concept. *Professional Safety*, 47(6), 30-36.
21. Cooper, Dominic. (2001). Treating Safety as a Value. *Safety Management*, (January), 17. Preluat în din www.behavioural-safety.com/articles/Treating_safety_as_a_value.pdf
22. Cooper, Dominic. (2003). Psychology , risk and safety. *Profesional Safety*, 39-46.
23. Cooper, Dominic. (2006). The Impact of Management's Commitment on Employee Behavior : A Field Study. *7th Professional Development Conference & Exhibition*, 1(317), 1-8.
24. Cooper, Dominic. (2013). Improving Safety Culture: A practical guide. În *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
25. Cooper, Dominic. (2017). *Identifying , Controlling and Eliminating Serious Injury and Fatalities* . (January), 22-29.
26. Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36(2), 111-136. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00035-7](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00035-7)
27. Cooper, M. Dominic. (2016). *Navigating the Safety Culture Construct : A Review of the Evidence*.
28. Cooper, M. Dominic, & Phillips, R. A. (2004). Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship. *Journal of Safety Research*, 35(5), 497-512. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2004.08.004>
29. Correia, C., Mendes, M., & Baptista, J. (2017). Integrated management systems—short review. *SHO - Occupational Safety and Hygiene - V*, 247-252. <https://doi.org/10.1201/9781315164809-46>
30. Cox, S. , & Cheyne, A. J. . (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety Science*, 34(1), 111-129. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00009-6](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00009-6)
31. Cox, S, & Flin, R. (1998). Safety culture: philosopher's stone or man of straw? *Work & Stress*, 12(3), 189-201. <https://doi.org/10.1080/02678379808256861>
32. Cox, Sue, & Cox, T. (1991). The structure of employee attitudes to safety: A European example. *Work & Stress*, 5(2), 93-106. <https://doi.org/10.1080/02678379108257007>

33. Cox, Sue, & Flin, R. (1998). Safety culture. *Work & Stress, 12*(3), 187-188. <https://doi.org/10.1080/02678379808256860>
34. Curcuruto, M., & Griffin, M. A. (2016). Safety Proactivity in The Workplace: The Initiative to Improve Individual, Team, and Organizational Safety. In U. B. Sharon Parker (Ed.), *Proactivity at Work* (p. 46). Routledge.
35. Curcuruto, M., Mearns, K. J., & Mariani, M. G. (2016). Proactive role-orientation toward workplace safety: Psychological dimensions, nomological network and external validity. *Safety Science, 87*, 144-155. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.03.007>
36. Curran-Everett, D. (2008). Staying Current Explorations in statistics: standard deviations and standard errors. *Adv Physiol Educ, 32*, 203-208. <https://doi.org/10.1152/advan.90123.2008.-Learning>
37. de Oliveira, T. C., & Mario, C. (2010). Organizational safety : From safety culture to organizational resilience. In EAAP (Ed.), *Performance, Safety and Well-being in Aviation Proceedings* (pp. 439-443).
38. Dekker, S. (2017). Zero Vision: enlightenment and new religion. *Policy and Practice in Health and Safety, 15*(2), 101-107. <https://doi.org/10.1080/14773996.2017.1314070>
39. Dekker, S. W. A. (2014). The bureaucratization of safety. *Safety Science, 70*, 348-357. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.07.015>
40. Dongping, F., Yang, C., & Louisa, W. (2006). Safety Climate in Construction Industry: A Case Study in Hong Kong. *Journal of Construction Engineering and Management, 132*(6), 573-584. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2006\)132:6\(573\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2006)132:6(573))
41. Dorman, P. (2000). The Economics of Safety, Health, and Well-Being at Work. Preluat în 8 decembrie 2015, din An Overview Focus ILO website: http://oit.org/wcmstp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_110382.pdf
42. Draghici, A., Carutasu, N., & Ivascu, L. (2019). *Managementul Riscurilor Ocupaționale* (1 ed; M. Mocan & G. Prostean, Ed.). Bucuresti: Politehnica Press.
43. Edwards, J. R. D., Davey, J., & Armstrong, K. D. (2013). Returning to the roots of culture : a review and re-conceptualisation of safety culture. *Safety Science, 55*, 70-80. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.01.004>
44. Engwall, L., Kipping, M., & Usdiken, B. (2016). Defining Management - Business Schools, Consultants, Media. In Routledge (Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). NY: Taylor & Francis.
45. Eu-Osha, Houtman, I., Eekhout, I., Venema, A., Roozenboom, M. B., & Van Buuren, S. (2017). *Health and safety risks at the workplace : a joint analysis of three major surveys* (p. 12). p. 12. <https://doi.org/10.2802/835406>
46. Eu-Osha, Wadsworth, E., & Walters, D. (2018). Management of occupational health and safety in European workplaces — evidence from ESENER-2. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, p. 7. <https://doi.org/10.16373/j.cnki.ahr.150049>
47. European Railways Agency (ERA). (2020). *Introduction to the European Railway Safety Culture Model*. Preluat în din https://www.era.europa.eu/sites/default/files/activities/docs/introduction_to_european_railway_safety_culture_model_en.pdf
48. Fedorycheva, I., & Hammer, M. (2015). A DESCRIPTION OF SAFETY TRIAD MODELS OF SAFETY CULTURE AS A TOOL IN HUMAN PERFORMANCE RESEARCH. *MM science journal, 768-771*. https://doi.org/10.17973/MMSJ.2015_12_201559

49. Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2012a). Occupational risk management under the OHSAS 18001 standard: analysis of perceptions and attitudes of certified firms. *Journal of Cleaner Production*, *24*, 36-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.008>
50. Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2012b). Safety climate in OHSAS 18001-certified organisations: Antecedents and consequences of safety behaviour. *Accident Analysis & Prevention*, *45*, 745-758. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.10.002>
51. Fleming, M. (2001). *Safety culture maturity model*. United Kingdom.
52. Flin, R., Mearns, K., O'connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: identifying the common features. *Safety Science*, (34), 177-192. Preluat în din www.elsevier.com/locate/ssci
53. Frazier, C. B., Ludwig, T. D., Whitaker, B., & Roberts, D. S. (2013). A hierarchical factor analysis of a safety culture survey. *Journal of Safety Research*, *45*. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2012.10.015>
54. Gale, E. A. M. (2004). The Hawthorne studies - A fable for our times? *QJM - Monthly Journal of the Association of Physicians*, *97*(7), 439-449. <https://doi.org/10.1093/qjmed/hch070>
55. Gallagher, C., Underhill, E., & Rimmer, M. (2003). Occupational safety and health management systems in Australia: barriers to success. *Policy and practice in health and safety*, *1*(2), 67-81.
56. García-Herrero, S., Mariscal, M. A., Gutiérrez, J. M., & Toca-Otero, A. (2013). Bayesian network analysis of safety culture and organizational culture in a nuclear power plant. *Safety Science*, *53*, 82-95. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.09.004>
57. Găureanu, A., Draghici, A., & Weinschrott, H. (2019). Increasing the quality of occupational safety and health implementations through awareness training for those involved in implementing the safety observation report. *Quality - Access to Success*, *20*.
58. Gaureanu, A., Ivascu, L., & Doufur, C. (2019). Highlights of OSH training quality: continuous training of trainers. În E. Sciences (Ed.), *MSE - Manufacturing Science and Education - "Trends in New Industrial Revolution"* (Vol. 290, pp. 1-12). <https://doi.org/https://doi.org/10.1051/mateconf/201929012016>
59. Gaureanu, A., Mocan, A., Draghici, A., & Dufour, C. (2017). A PROPOSED MODEL FOR EVALUATE ORGANIZATIONAL SAFETY CULTURE. *ToKnowPress*, 285-292. Preluat în din <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-21-5/papers/ML17-054.pdf>
60. Geller, S. (1994). Ten Principles for Achieving a Total Safety Culture. *Safety Management*, *39*(9), 18.
61. Gerolamo, M. C., Carpinetti, L. C. R., Vitoreli, G. A., Sordan, J. E., & Lima, C. H. B. (2014). QUALITY AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS: JOINT ACTION FOR CERTIFICATION OF SMALL FIRMS IN AN INDUSTRIAL CLUSTER IN BRAZIL. *South African Journal of Industrial Engineering*, *25*(1), 190-203. <https://doi.org/10.7166>
62. Ghahramani, A. (2016). *INDUSTRIAL HEALTH Diagnosis of Poor Safety Culture as a Major Shortcoming in OHSAS 18001-Certified Companies Poor Safety Culture in OHSAS 18001-Certified Companies 2*.
63. Ghahramani, A. (2017). Diagnosis of poor safety culture as a major shortcoming in OHSAS 18001-certified companies. *Industrial Health*, *55*(55), 138-148. Preluat în din https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/55/2/55_2015-0205/_pdf

64. Glendon, A. I., & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety Science*, 34(1-3). [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00013-8](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00013-8)
65. Goncalves Filho, A. P., & Waterson, P. (2018). Maturity Models and Safety Culture: A Critical Review. *Safety Science*, 105, 192-211.
66. Gopang, M. A., Nebhwani, M., Khatri, A., & Marri, H. B. (2017). An assessment of occupational health and safety measures and performance of SMEs: An empirical investigation. *Safety Science*, 93, 127-133. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.11.024>
67. Gordon, R., Kirwan, B., & Perrin, E. (2007). Measuring safety culture in a research and development centre: A comparison of two methods in the Air Traffic Management domain. *Safety Science*, 45(6), 669-695. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.04.004>
68. Grote, G., & Künzler, C. (2000). Diagnosis of safety culture in safety management audits. *Safety Science*, 34, 131-150. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00010-2](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00010-2)
69. Guldenmund, F. (2010). *Understanding and Exploring Safety Culture*. (December), 270. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01452.x>
70. Guldenmund, F.W., Cooper, M. ., Hopkins, A., B., J., Marx, D., Corinne, B., & Herve, L. (2018). *Safety Cultures, Safety Models* (1 ed; G. Claude, J. Benoit, L. Herve, & B. Corinne, Ed.). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95129-4>
71. Guldenmund, F W. (2000). The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, 34(1-3), 215-257. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00014-X](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00014-X)
72. Guldenmund, Frank W. (2007). The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation. *Safety Science*, 45(6), 723-743. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.04.006>
73. Guldenmund, Frank W. (2010). (Mis)understanding Safety Culture and Its Relationship to Safety Management. *Risk Analysis*, 30(10), 1466-1480. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01452.x>
74. Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness* (2007-lea ed). Boston: McGraw Hill.
75. Haslam, C., O'Hara, J., Kazi, A., Twumasi, R., & Haslam, R. (2016). Proactive occupational safety and health management: Promoting good health and good business. *Safety Science*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.06.010>
76. Henriqson, É., Schuler, B., van Winsen, R., & Dekker, S. W. A. (2014). The constitution and effects of safety culture as an object in the discourse of accident prevention: A Foucauldian approach. *Safety Science*, 70, 465-476. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.07.004>
77. Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., Arana, G., & Allur, E. (2019). OHSAS 18001 certification and work accidents: Shedding light on the connection. *Journal of Safety Research*, 68, 33-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsr.2018.11.003>
78. Hopkins, A. (2006). Studying organisational cultures and their effects on safety. *Safety Science*, 44(10), 875-889. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2006.05.005>
79. Huang, Y. H., Robertson, M. M., Lee, J., Rineer, J., Murphy, L. A., Garabet, A., & Dainoff, M. J. (2014). Supervisory interpretation of safety climate versus employee safety climate perception: Association with safety behavior and outcomes for lone workers. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 26(PB), 348-360. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2014.04.006>
80. Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 45(6). <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.04.005>

81. Hudson, Patrick. (2014). *Achieving a Safety Culture in Aviation*. Preluat în din <https://www.researchgate.net/publication/267817823>
82. Humprey, S. ., Karam, E. P., & Morgeson, F. . (2010). Towards a typology of team effectiveness: A meta-analytic review. *SIOP - Society for Industrial and Organizational Psychology*, 48. Preluat în din <http://www.personal.psu.edu/seh25/conference.htm>
83. Ilgen, D. R. (1990). Health Issues at Work Opportunities for Industrial/Organizational Psychology. *American Psychologist*, 45(2), 273-283.
84. İnan, U. H., Gül, S., & Yılmaz, H. (2017). A multiple attribute decision model to compare the firms' occupational health and safety management perspectives. *Safety Science*, 91, 221-231. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.08.018>
85. Jean, M. S., & Zaleschuk, L. P. (2018). SAFETY CULTURE ASSESSMENT AND CONTINUOUS MONITORING APPROACH. *PROCEEDINGS OF THE 12TH INTERNATIONAL PIPELINE CONFERENCE, 2018, VOL 2*. THREE PARK AVENUE, NEW YORK, NY 10016-5990 USA: AMER SOC MECHANICAL ENGINEERS.
86. Keith Molenaar, Hyman Brown, S. C. and R. S. (2002). Corporate Culture A study of firms with outstanding construction safety. *Professional Safety*, 18-27. Preluat în din <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.170.2984&rep=rep1&type=pdf>
87. Kim, Y., Park, J., & Park, M. (2016). Creating a Culture of Prevention in Occupational Safety and Health Practice. *Safety and Health at Work*, 7(2), 89-96. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.02.002>
88. Kipping, M., & Clark, T. (2012). Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook. În *The Oxford Handbook of Management Consulting*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0001>
89. Kontogiannis, T., Leva, M. C., & Balfe, N. (2016). Total Safety Management: Principles, processes and methods. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.09.015>
90. Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IEEE Engineering Management Review*, 31(4), 110-130. <https://doi.org/10.1109/EMR.2003.24944>
91. Larouzee, J., & Le Coze, J. C. (2020). Good and bad reasons: The Swiss cheese model and its critics. *Safety Science*, 126(June 2019), 104660. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104660>
92. Le Coze, J. C. (2019a). How safety culture can make us think. *Safety Science*, 118, 221-229. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.026>
93. Le Coze, J. C. (2019b). Safety as strategy: Mistakes, failures and fiascos in high-risk systems. *Safety Science*, 116, 259-274. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.02.023>
94. Leitão, S., & Greiner, B. A. (2017). Psychosocial, Health Promotion and Safety Culture management – Are Health and Safety Practitioners involved? *Safety Science*, 91, 84-92. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.07.002>
95. Leka, S., Jain, A., Zwetsloot, G., & Cox, T. (2010). Policy-level interventions and work-related psychosocial risk management in the European Union. *Work & Stress*, 24(3), 298-307. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.519918>
96. Liker, J. K., & Hoseus, M. (2010). Human Resource development in Toyota culture. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 10(1), 34-50. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2010.029445>
97. Macarie, F. C., Moldovan, O., & Cornelia, F. (2018). GRUPURILE ȘI COMPORTAMENTUL GRUPURILOR (MUNCA ÎN ECHIPĂ). FUNDAMENTE TEORETICE. În *Revista Transilvană de Științe Administrative* (Vol. 1).

98. Mahmoudi, S., Ghasemi, F., Mohammadfam, I., & Soleimani, E. (2014). Framework for continuous assessment and improvement of occupational health and safety issues in construction companies. *Safety and Health at Work*, 5(3), 125-130. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2014.05.005>
99. Mannan, M. S., Mentzer, R. A., & Zhang, J. (2013). Framework for creating a Best-in-Class safety culture. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 26(6), 1423-1432. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2013.09.007>
100. Mariscal, M. A., Herrero, S. G., & Toca Otero, A. (2012). Assessing safety culture in the Spanish nuclear industry through the use of working groups. *Safety Science*, 50(5), 1237-1246. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.01.008>
101. Mearns, K. J., & Flin, R. (1999). Assessing the State of Organizational Safety Culture or Climate? *Current Psychology*, 18(1), 5-17. <https://doi.org/10.1007/s12144-999-1013-3>
102. Mearns, K., Whitaker, S. M., & Flin, R. (2003). Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. *Safety Science*, 41(8), 641-680. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(02\)00011-5](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(02)00011-5)
103. Mengolini, A., & Debarberis, L. (2012). Lessons learnt from a crisis event: How to foster a sound safety culture. *Safety Science*, 50(6), 1415-1421. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.02.022>
104. Mohaghegh, Z., & Mosleh, A. (2009). Measurement techniques for organizational safety causal models: Characterization and suggestions for enhancements. *Safety Science*, 47(10), 1398-1409. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2009.04.002>
105. Mohamed, S. (2003). Scorecard Approach to Benchmarking Organizational Safety Culture in Construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, ian-feb, 80-88. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2003\)129:1\(80\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2003)129:1(80))
106. Mohammadfam, I., Kamalinia, M., Momeni, M., Golmohammadi, R., Hamidi, Y., & Soltanian, A. (2017). Evaluation of the Quality of Occupational Health and Safety Management Systems Based on Key Performance Indicators in Certified Organizations. *Safety and Health at Work*, 8(2), 156-161. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.09.001>
107. Montero, M. J., Araque, R. A., & Rey, J. M. (2009). Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. În *Safety Science* (Vol. 47). <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2009.03.002>
108. Moraru, R. I. (2013). INTEGRAREA SECURITĂȚII ȘI SĂNĂȚĂȚII ÎN MUNCĂ ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR: O META-ANALIZĂ OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY INTEGRATION IN BUSINESS MANAGEMENT: A META-ANALYSIS (Focus, Ed.). [https://doi.org/614.8\(075.8\)](https://doi.org/614.8(075.8))
109. Morrow, S. L., Kenneth Koves, G., & Barnes, V. E. (2014). Exploring the relationship between safety culture and safety performance in U.S. nuclear power operations. *Safety Science*, 69, 37-47. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.02.022>
110. Mylly Aki, P., Silander, T., Tirri, H., & Uronen, P. (2002). B - COURSE : A WEB - BASED TOOL FOR BAYESIAN AND CAUSAL DATA ANALYSIS. *International Journal on Artificial Intelligence Tools*, 11(3), 369-387. <https://doi.org/10.1142/S0218213002000940>
111. Neag, N. P., & Gaureanu, A. (2019). Aspects about the implementation of the occupational safety and health strategy in Romania. *MATEC Web of Conferences*, 290(12020). <https://doi.org/10.1051/matecconf/20192>

112. Nielsen, K. J., Kines, P., Pedersen, L. M., Andersen, L. P., & Andersen, D. R. (f.a.). A multi-case study of the implementation of an integrated approach to safety in small enterprises. *Safety Science*, 71(PB), 142-150. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.11.015>
113. Nikolova, N., & Devinney, T. (2012). The Nature Of Client-Consultant Interaction: A Critical Review. *The Oxford Handbook of Management Consulting*, (January). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0019>
114. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Preluat în din https://books.google.ro/books?hl=ro&lr=&id=tmziBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=nonaka+takeuchi&ots=pR9gHT4GyC&sig=Nqu66K90GpwZ5zh6Fo0Mbs6NbUw&redir_esc=y#v=onepage&q=nonaka+takeuchi&f=false
115. Novac, C. (2012). Evaluarea Performanței Angajaților. În *Note de Curs SNSPA*. Preluat din https://www.academia.edu/5396562/Evaluarea_performantelor_resurselor_umane?email_work_card=view-paper
116. Ostrom, L., Wilhelmsen, C., & Kaplan, B. (1993). Assessing safety culture. *Nuclear Safety*, 34(2), 163-172. Preluat în din syncii://Assessing safety culture.webarchive
117. Perrow, C. (2011). Fukushima and the inevitability of accidents. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 67(6), 44-52. <https://doi.org/10.1177/0096340211426395>
118. Pidgeon, N. F. (1991). Safety Culture and Risk Management in Organizations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22(1), 129-140. <https://doi.org/10.1177/0022022191221009>
119. Pidgeon, N., & O'Leary, M. (2000). Man-made disasters: Why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science*, 34(1-3). [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00004-7](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00004-7)
120. Podgórski, D. (2015). Measuring operational performance of OSH management system – A demonstration of AHP-based selection of leading key performance indicators. *Safety Science*, 73, 146-166. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.018>
121. Raja Prasad, S., & Chalapathi, P. V. (2015). Factors Influencing Implementation of OHSAS 18001 In Indian Construction organizations: Interpretive Structural Modeling approach. *Safety and Health at Work*, 93, 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2015.04.001>
122. Ramli, A. A., Watada, J., & Pedrycz, W. (2011). Possibilistic regression analysis of influential factors for occupational health and safety management systems. *Safety Science*, 49(8-9), 1110-1117. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.02.014>
123. Reader, T. W., & Oconnor, P. (2014). The Deepwater Horizon explosion: Non-technical skills, safety culture, and system complexity. *Journal of Risk Research*, 17(3), 405-424. <https://doi.org/10.1080/13669877.2013.815652>
124. Reason, J. (1998). Achieving a safe culture : Theory and practice. *Work & Stress*, 12(3), 293-306.
125. Reilly, C. A. O., Chatman, J., Caldwell, D. F., Iii, C. A. O. R., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture : a Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.2307/256404>
126. Monitoring and driving the organizational safety potential. *Safety Science*, 50(10). <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.07.015>
127. Reiman, Teemu, Rollenhagen, C., Pietikäinen, E., & Heikkilä, J. (2015). Principles of

- adaptive management in complex safety-critical organizations. *Safety Science*, 71, 80-92. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.07.021>
128. Richter, A., & Koch, C. (2004). Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. *Safety Science*, 42(8), 703-722. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2003.12.003>
129. Robson, L. S., & Bigelow, P. L. (2010). Measurement properties of occupational health and safety management audits: a systematic literature search and traditional literature synthesis. *Canadian journal of public health. Revue canadienne de santé publique*, 101 Suppl. <https://doi.org/10.17269/CJPH.101.2441>
130. Robson, L. S., Clarke, J. A., Cullen, K., Bielecky, A., Severin, C., Bigelow, P. L., ... Mahood, Q. (2007). The effectiveness of occupational health and safety management system interventions: A systematic review. *Safety Science*, 45(3), 329-353. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2006.07.003>
131. Rollenhagen, C., & Reiman, T. (2014). Does the concept of safety culture help or hinder systems thinking in safety? *Accident Analysis and Prevention*, 68, 5-15. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2013.10.033>
132. Santos, G., Ferreira Rebelo, M., & Silva, R. (2014). A generic model for integration of Quality, Environment and Safety Management Systems. *TQM Journal*, 26(2), 143-159. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2012-0055>
133. Sawacha, E., Naoum, S., & Fong, D. (1999). Factors affecting safety performance on construction sites. *International Journal of Project Management*, 17(5), 309-315. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00042-8)
134. Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, winter, 3-16. Preluat în din http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture_schein.pdf
135. Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. Preluat în din <https://pdfs.semanticscholar.org/a3bf/4d014c4412f98a2b64d954e29cb9ecaa91ce.pdf>
136. Schein, E. H. (2004a). Organizational Culture and Leadership. *Leadership*, 7, 437. <https://doi.org/10.1080/09595230802089917>
137. Schöbel, M., Klostermann, A., Lassalle, R., Beck, J., & Manzey, D. (2017). Digging deeper! Insights from a multi-method assessment of safety culture in nuclear power plants based on Schein's culture model. *Safety Science*, 95, 38-49. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.01.012>
138. Sgourou, E., Katsakiori, P., Goutsos, S., & Manatakis, E. (2010). Assessment of selected safety performance evaluation methods in regards to their conceptual, methodological and practical characteristics. *Safety Science*, 48(8), 1019-1025. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2009.11.001>
139. Shafaei Gholami, P., Nassiri, P., Yarahmadi, R., Hamidi, A., & Mirkazemi, R. (2015). *Assessment of Health Safety and Environment Management System function in contracting companies of one of the petro-chemistry industries in Iran, a case study*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.03.004>
140. Sherratt, F., & Dainty, A. R. J. (2017). UK construction safety: a zero paradox? *Policy and Practice in Health and Safety*, 15(2), 108-116. <https://doi.org/10.1080/14773996.2017.1305040>
141. Silbey, S. S. (2009). Taming Prometheus: Talk About Safety and Culture. *Annual Review of Sociology*, 35(1), 341-369. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.34.040507.134707>

142. Silla, I., Navajas, J., & Koves, G. K. (2017). Organizational culture and a safety-conscious work environment: The mediating role of employee communication satisfaction. *Journal of Safety Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2017.02.005>
143. Silva, S., & Amaral, F. (2019). Critical factors of success and barriers to the implementation of occupational health and safety management systems: A systematic review of literature. *Safety Science*, 117, 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.03.026>
144. Simpson, I., & Gardner, D. (2001). Using OHS positive performance indicators to monitor corporate OHS strategies. *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 17, 125-134.
145. Sinelnikov, S., Inouye, J., & Kerper, S. (2015). Using leading indicators to measure occupational health and safety performance. *Safety Science*, 72, 240-248. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.09.010>
146. Smallman, C., & John, G. British directors perspectives on the impact of health and safety on corporate performance. , 38 *Safety Science* § (2001).
147. Sovacool, B. K., Andersen, R., Sorensen, S., Sorensen, K., Tienda, V., Vainorius, A., ... Bjørn-Thygesen, F. (2016). Balancing safety with sustainability: Assessing the risk of accidents for modern low-carbon energy systems. *Journal of Cleaner Production*, 112, 3952-3965. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.059>
148. Sui, Y., Ding, R., & Wang, H. (2018). An integrated management system for occupational health and safety and environment in an operating nuclear power plant in East China and its management information system. *Journal of Cleaner Production*, 183, 261-271. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.101>
149. Sylvestre, C. (2017). The neuroscience of personal safety. *AusIMM Bulletin*, oct(5), 46-49. *The Chernobyl Accident: Updating of INSAG-1*. (1991.).
150. Todd, N. (2007). Descriptive Statistics. În A. Walter T. (Ed.), *Topics in Biostatistics* (pp. 33-52). Preluat în din https://www.researchgate.net/profile/Douglas_Mahoney2/publication/5402488_Linear_Mixed_Effects_Models/links/57e560bf08ae9227da964db4.pdf#page=42
151. Turner, B. A., & Pidgeon, N. F. (1997). *Man-Made Disasters* (second edi). Butterworth-Heinemann.
152. van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
153. van Nunen, K., Li, J., Reniers, G., & Ponnet, K. (2018). Bibliometric analysis of safety culture research. *Safety Science*, 108(November 2016), 248-258. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.08.011>
154. Vu, T., & De Cieri, H. (2015). *A review and evaluation of safety culture and safety climate measurement tools*. Preluat în din https://research.iscrr.com.au/__data/assets/pdf_file/0007/533581/review-and-evaluation-of-safety-culture-and-safety-climate-measurement-tools.pdf
155. Warszawska, K., & Kraslawski, A. (2016). Method for quantitative assessment of safety culture. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 42, 27-34. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2015.09.005>
156. Waterson, P. (2017). That strange number 'zero'. *Policy and Practice in Health and Safety*, 15(2), 85-87. <https://doi.org/10.1080/14773996.2017.1376404>
157. Weaver, S. J., Rosen, M. A., Salas, E., Baum, K. D., & King, H. B. (2010). Integrating the Science of Team Training: Guidelines for Continuing Education. *The Journal of continuing education in the health professions*, 30(4), 208-2204. <https://doi.org/10.1002/chp>

158. Wehbe, F., Hattab, M. Al, & Hamzeh, F. (2016). Exploring associations between resilience and construction safety performance in safety networks. *Safety Science*, 82, 338-351. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.10.006>
159. Westrum, R. (2004). A typology of organisational cultures. *Quality and Safety in Health Care*, 13(SUPPL. 2), 22-27. <https://doi.org/10.1136/qshc.2003.009522>
160. Wiegmann, D. A., Zhang, H., von Thaden, T. L., Sharma, G., & Gibbons, A. M. (2004). Safety Culture: An Integrative Review. *The International Journal of Aviation Psychology*, 14(2), 117-134. https://doi.org/10.1207/s15327108ijap1402_1
161. Yazdani, A., Neumann, W. P., Imbeau, D., Bigelow, P., Pagell, M., Theberge, N., ... Wells, R. (2015). How compatible are participatory ergonomics programs with occupational health and safety management systems? *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 41(2), 111-123. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3467>
162. Yoon, S. J., Lin, H. K., Chen, G., Yi, S., Choi, J., & Rui, Z. (2013a). Effect of Occupational Health and Safety Management System on Work-Related Accident Rate and Differences of Occupational Health and Safety Management System Awareness between Managers in South Korea's Construction Industry. *Safety and Health at Work*, 4(4), 201-209. <https://doi.org/10.1016/J.SHAW.2013.10.002>
163. Yoon, S. J., Lin, H. K., Chen, G., Yi, S., Choi, J., & Rui, Z. (2013b). Effect of Occupational Health and Safety Management System on Work-Related Accident Rate and Differences of Occupational Health and Safety Management System Awareness between Managers in South Korea's Construction Industry. *Safety and Health at Work*, 4(4), 201-209. <https://doi.org/10.1016/J.SHAW.2013.10.002>
164. Zeng, S. X., Shi, J. J., & Lou, G. X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1760-1767. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.03.007>
165. Zhang, H., Wiegmann, D. A., von Thaden, T. L., Sharma, G., & Mitchell, A. A. (2002). Safety Culture: A Concept in Chaos? *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 46(15), 1404-1408. <https://doi.org/10.1177/154193120204601520>
166. Zhou, Q., Fang, D., & Wang, X. (2008). A method to identify strategies for the improvement of human safety behavior by considering safety climate and personal experience. *Safety Science*, 46(10), 1406-1419. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.10.005>
167. Zilahy, G. (2004). Organisational factors determining the implementation of cleaner production measures in the corporate sector. *Journal of Cleaner Production*, 12(4), 311-319. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(03\)00016-7](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(03)00016-7)
168. Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.65.1.96>
169. Zsóka, Á., Szerényi, Z. M., Széchy, A., & Kocsis, T. (2013). Greening due to environmental education? Environmental knowledge, attitudes, consumer behavior and everyday pro-environmental activities of Hungarian high school and university students. *Journal of Cleaner Production*, 48, 126-138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.030>

-
170. Zwetsloot, G. I. J. M. G. I. J. M., Aaltonen, M., Wybo, J.-L. J.-L., Saari, J., Kines, P., & Beeck, R. O. D. R. O. D. The case for research into the zero accident vision. , 58 *Safety Science* § (2013).
 180. Zwetsloot, G., Leka, S., Kines, P., & Jain, A. (2020). Vision zero: Developing proactive leading indicators for safety, health and wellbeing at work. *Safety Science*, 130. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104890>.

**Ultimele titluri publicate în colecția „TEZE DE DOCTORAT”
seria 16: Inginerie și Management**

28. **Andra Elena Badea** - *Considerații privind colaborarea verigilor lanțului logistic. Cazul proiectelor din resurse de energii regenerabile, în regim izolat, ISBN: 978-606-35-0149-4, (2017);*
29. **Francisco Xavier Pujol** - *How to become a world class manufacturing plant: operational efficiency, employee productivity and strong organizational culture in the competitive automotive industry, ISBN: 978-606-35-0177-7, (2017);*
30. **Cristina Bunget** - *Rolul comunicării organizaționale în percepția dimensiunilor responsabilității sociale, ISBN:978-606-35-0201-9, (2018);*
31. **Simona Ivașcu** - *Strategie de dezvoltare pentru bănci în urma crizei economico - financiare, ISBN:978-606-35-0211-8, (2018);*
32. **Gabriela Magdolna Antal** - *Sustenabilitatea sistemelor organizaționale - Un posibil model strategic, ISBN:978-606-35-0226-2, (2018);*
33. **Marian Constantin Vasile** - *Model de dezvoltare a orașelor și regiunilor inteligente în România, ISBN:978-606-35-0298-9, (2019);*
34. **Aida Sorina Szilagyi** - *Abordări inovative în aplicarea metodelor de Eco-eficientizare în companii, ISBN:978-606-35-0304-7, (2019);*
35. **Anca Mocan** - *Industry 4.0 in warehouse ergonomics: possible applications of emerging technology, ISBN:978-606-35-0377-1, (2020);*
36. **Daniel Paschek** - *Business process management using artificial intelligence - An important requirement, success factor and business need for industry 5.0, ISBN:978-606-35-0406-8, (2020);*



Editura **POLITEHNICA**

Lista completă a tezelor publicate sub sigla Editurii Politehnica poate fi consultată
la adresa: <http://www.editurapolitehnica.upt.ro>