

## Раздел 2. Стратегия безопасности труда и охраны здоровья.

### Тема 6. Стратегия работодателя в области охраны труда. Цели и задачи работодателя по достижению целей в области охраны труда. Обязанности работодателя по обеспечению безопасных условий и охраны труда.

Основным принципом государственной политики в области охраны труда является обеспечение приоритета жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности. Непосредственная обязанность каждого работодателя, независимо от масштаба и направления деятельности организации - обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья работников.

С этой целью в соответствии с требованиями статьи 214 ТК РФ работодатель обязан обеспечить создание и функционирование системы управления охраной труда.

Приказом Минтруда России от 29 октября 2021-го года № 776н было утверждено **Примерное положение о системе управления охраной труда.**

Примерное положение о системе управления охраной труда определяет, в том числе, и стратегию работодателя в области охраны труда, его политику в области охраны труда, цели в области охраны труда.

Создание и обеспечение функционирования СУОТ осуществляются работодателем с учетом специфики деятельности организации. Работодатель с учетом этой специфики, структуры управления (организационной структуры предприятия), численности работников, государственных нормативных требований охраны труда вправе самостоятельно определить необходимую ему СУОТ.

Допускается упрощение структуры СУОТ у отдельных работодателей при условии соблюдения ими государственных нормативных требований охраны труда.

При разработке и внедрении СУОТ разрабатывается ***Политика (стратегия) в области охраны труда.***

Политика (стратегия) в области охраны труда является:

- ❖ локальным актом или разделом локального акта работодателя, в котором излагаются цели и мероприятия, направленные на сохранение жизни и здоровья работников;
- ❖ публичной декларацией работодателя о намерении и гарантированном выполнении им государственных нормативных требований охраны труда и добровольно принятых на себя обязательств с учётом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками органа.

Политику (стратегию) по охране труда рекомендуется оценивать на актуальность и соответствие стратегическим задачам по охране труда и пересматривать в рамках оценки эффективности функционирования СУОТ.

Относящиеся к деятельности работодателя государственные нормативные требования охраны труда учитываются при разработке, внедрении, поддержании и постоянном улучшении СУОТ.

Политика (стратегия) по охране труда:

- направлена на сохранение жизни и здоровья работников в процессе их трудовой деятельности;
- направлена на обеспечение безопасных условий труда, управление рисками производственного травматизма и профессиональной заболеваемости;
- соответствует специфике экономической деятельности и организации работ у работодателя, особенностям профессиональных рисков и возможностям управления охраной труда;
- отражает цели в области охраны труда;
- включает обязательства работодателя по устранению опасностей и снижению уровней профессиональных рисков на рабочих местах;

- включает обязательство работодателя совершенствовать СУОТ;
- учитывает мнение выборного органа первичной профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками органа (при наличии).

Работодателю рекомендуется обеспечивать:

- 1) предоставление ответственным лицам соответствующих полномочий для осуществления функций (обязанностей) в рамках функционирования СУОТ;
- 2) документирование и доведение до сведения работников на всех уровнях управления организацией информации об ответственных лицах и их полномочиях.

Работодатель назначает работников, ответственных за соблюдение требований охраны труда, с предоставлением им необходимых полномочий для осуществления взаимодействия с ответственными лицами и непосредственно с работодателем в рамках функционирования СУОТ организации с учетом должностных и рабочих обязанностей. Данные полномочия рекомендуется доводить до сведения работников на всех уровнях управления организацией.

Разработку, внедрение и поддержку процессов взаимодействия с работниками и их участия (а также участия представителей работников) в разработке, планировании, внедрении мероприятий по улучшению условий и охраны труда рекомендуется обеспечивать в том числе с учетом:

- а) определения механизмов, времени и ресурсов для участия работников в обеспечении безопасности на своих рабочих местах;
- б) обеспечения своевременного доступа к четкой, понятной и актуальной информации по вопросам функционирования СУОТ;
- в) определения и устранения (минимизации) препятствий для участия работников в СУОТ.

Управление охраной труда рекомендуется осуществлять при непосредственном участии работников и (или) уполномоченных ими представителей (представительных органов), в том числе в рамках деятельности комитета (комиссии) по охране труда работодателя (при наличии) или уполномоченных (доверенных) лиц по охране труда.

Для организации консультаций и взаимодействия в области охраны труда с работниками и заинтересованными сторонами на всех уровнях управления работодатель вправе реализовывать и поддерживать в работоспособном состоянии процессы, обеспечивающие участие работников или их уполномоченных представителей (при наличии) в разработке, планировании, обеспечении функционирования, оценке показателей функционирования и действиях по улучшению СУОТ.

В целях реализации механизмов консультаций и взаимодействия по охране труда рекомендуется обеспечивать координацию и взаимодействие по охране труда с работниками и (или) их уполномоченными представителями последующим вопросам:

- ✓ установление (определение) потребностей и ожиданий работников в рамках построения, развития и функционирования СУОТ;
- ✓ установление целей в области охраны труда и планирование их достижения;
- ✓ выявление опасностей, оценка уровня профессиональных рисков и план мероприятий по управлению профессиональными рисками и улучшению условий труда;
- ✓ определение и закрепление в действующих локальных нормативных актах работодателя функциональных (в том объеме, в котором это применимо) обязанностей, ответственности и полномочий в области охраны труда;
- ✓ установление (определение) механизмов консультирования и взаимодействия с работниками и (или) их уполномоченными представителями, а также их участия при обсуждении и решении вопросов по охране труда.

Для обеспечения функционирования СУОТ работодателю в отношении своих работников рекомендуется:

- ✓ определять необходимые компетенции работников, которые влияют или могут влиять на безопасность производственных процессов (включая положения профессиональных стандартов);
- ✓ обеспечивать подготовку работников в области выявления опасностей при выполнении работ и реализации мер реагирования на их;
- ✓ обеспечивать непрерывную подготовку и повышение квалификации работников в области охраны труда;
- ✓ документировать информацию об обучении и повышении квалификации работников в области охраны труда.

Рекомендуется информировать работников в рамках СУОТ:

- о политике и целях в области охраны труда;
- о системе стимулирования за соблюдение государственных нормативных требований охраны труда и об ответственности за их нарушение;
- о результатах расследования несчастных случаев на производстве и микротравм (микроповреждений);
- об опасностях и рисках на своих рабочих местах, а также разработанных в их отношении мерах управления.

Для достижения конкретных результатов, согласующихся с Политикой (стратегией) по охране труда, устанавливаются **цели в области охраны труда**. Принятые цели по охране труда рекомендуется достигать путем реализации процедур и комплекса мероприятий по ОТ.

Количество целей по охране труда работодателю рекомендуется определять с учетом специфики его производственной деятельности, размера организации (численности работников, ее струк-

турных подразделений), показателей по условиям труда и профессиональным рискам, наличия несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

Работодатель, по необходимости, ежегодно пересматривает цели в области охраны труда, исходя из результатов оценки эффективности СУОТ.

**Обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда** возлагаются на работодателя.

Обязанности работодателя в области охраны труда определяет глава 35 Трудового Кодекса Российской Федерации.

Работодатель обязан создать безопасные условия труда исходя из комплексной оценки технического и организационного уровня рабочего места, а также исходя из оценки факторов производственной среды и трудового процесса, которые могут привести к нанесению вреда здоровью работников.

Обязанности работодателя определяются статьей 214 ТК РФ.

Работодатель обязан обеспечить:

- ❖ безопасность работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, осуществлении технологических процессов, а также эксплуатации применяемых в производстве инструментов, сырья и материалов;
- ❖ создание и функционирование системы управления охраной труда;
- ❖ соответствие каждого рабочего места государственным нормативным требованиям охраны труда;
- ❖ систематическое выявление опасностей и профессиональных рисков, их регулярный анализ и оценку;
- ❖ реализацию мероприятий по улучшению условий и охраны труда;

- ❖ разработку мер, направленных на обеспечение безопасных условий и охраны труда, оценку уровня профессиональных рисков перед вводом в эксплуатацию производственных объектов, вновь организованных рабочих мест;
- ❖ режим труда и отдыха работников в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;
- ❖ приобретение за счет собственных средств и выдачу СИЗ и смывающих средств, прошедших подтверждение соответствия в установленном законодательством Российской Федерации о техническом регулировании порядке, в соответствии с требованиями охраны труда и установленными нормами работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением;
- ❖ оснащение средствами коллективной защиты;
- ❖ обучение по охране труда, в том числе обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, обучение по оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, обучение по использованию (применению) средств индивидуальной защиты, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте (для определенных категорий работников) и проверку знания требований охраны труда;
- ❖ организацию контроля за состоянием условий труда на рабочих местах, соблюдением работниками требований охраны труда, а также за правильностью применения ими средств индивидуальной и коллективной защиты;
- ❖ проведение специальной оценки условий труда в соответствии с законодательством о специальной оценке условий труда;
- ❖ в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, организацию проведения за счет собственных средств обязательных предварительных (при поступлении на ра-

боту) и периодических (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров, других обязательных медицинских осмотров, обязательных психиатрических освидетельствований работников, внеочередных медицинских осмотров работников в соответствии с медицинскими рекомендациями, химико-токсикологических исследований наличия в организме человека наркотических средств, психотропных веществ и их метаболитов с сохранением за работниками места работы (должности) и среднего заработка на время прохождения указанных медицинских осмотров, обязательных психиатрических освидетельствований, химико-токсикологических исследований;

❖ недопущение работников к исполнению ими трудовых обязанностей без прохождения в установленном порядке обучения по охране труда, в том числе обучения безопасным методам и приемам выполнения работ, обучения по оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, обучения по использованию (применению) средств индивидуальной защиты, инструктажа по охране труда, стажировки на рабочем месте (для определенных категорий работников) и проверки знания требований охраны труда, обязательных медицинских осмотров, обязательных психиатрических освидетельствований, а также в случае медицинских противопоказаний;

❖ предоставление федеральному органу исполнительной власти, осуществляющему функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда (Министерству труда и социальной политики РФ), федеральному органу исполнительной власти, уполномоченному на осуществление федерального государственного контроля (надзора) за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов (Федеральной инспекции труда), содержащих нормы трудового права, другим федеральным органам исполнительной власти, осуществляющим государственный контроль (надзор) в установленной сфере деятельности, органам исполнительной власти субъектов РФ в области охраны труда, органам местного самоуправления, органам профсоюзного контроля за соблюдением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, информации и документов в соответствии с законодательством в рамках исполнения ими



своих полномочий, с учетом требований законодательства РФ о государственной тайне;

- ❖ принятие мер по предотвращению аварийных ситуаций, сохранению жизни и здоровья работников при возникновении таких ситуаций, а также по оказанию первой помощи пострадавшим;

- ❖ расследование и учет несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, учет и рассмотрение причин и обстоятельств событий, приведших к возникновению микроповреждений (микротравм), в соответствии с Трудовым кодексом РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

- ❖ санитарно-бытовое обслуживание и медицинское обеспечение работников в соответствии с требованиями охраны труда, а также доставку работников, заболевших на рабочем месте, в медицинскую организацию в случае необходимости оказания им неотложной медицинской помощи;

- ❖ беспрепятственный допуск в установленном порядке должностных лиц Федеральной инспекции труда, других федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих государственный контроль (надзор) в установленной сфере деятельности, органов исполнительной власти субъектов РФ в области ОТ, органов Фонда социального страхования РФ, а также представителей органов профсоюзного контроля за соблюдением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, в целях проведения проверок условий и охраны труда, расследования несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний работников, проведения государственной экспертизы условий труда;

- ❖ выполнение предписаний должностных лиц Федеральной инспекции труда, других федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих государственный контроль (надзор) в установленной сфере деятельности, и рассмотрение представлений органов профсоюзного контроля за соблюдением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, в установленные сроки, принятие мер по результатам их рассмотрения;

- ❖ обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- ❖ информирование работников об условиях и охране труда на их рабочих местах, о существующих профессиональных рисках и их уровнях, а также о мерах по защите от воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов, имеющих на рабочих местах, о предоставляемых им гарантиях, полагающихся им компенсациях и средствах индивидуальной защиты, об использовании приборов, устройств, оборудования и (или) комплексов (систем) приборов, устройств, оборудования, обеспечивающих дистанционную видео-, аудио- или иную фиксацию процессов производства работ, в целях контроля за безопасностью производства работ;
- ❖ разработку и утверждение локальных нормативных актов по охране труда с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками представительного органа (при наличии такого представительного органа);
- ❖ ведение реестра (перечня) нормативных правовых актов (в том числе с использованием электронных вычислительных машин и баз данных), содержащих требования охраны труда, в соответствии со спецификой своей деятельности, а также доступ работников к актуальным редакциям таких нормативных правовых актов;
- ❖ соблюдение установленных для отдельных категорий работников ограничений на привлечение их к выполнению работ с вредными и (или) опасными условиями труда;
- ❖ приостановление при возникновении угрозы жизни и здоровью работников производства работ, а также эксплуатации оборудования, зданий или сооружений, осуществления отдельных видов деятельности, оказания услуг до устранения такой угрозы;
- ❖ при приеме на работу инвалида или в случае признания работника инвалидом создание для него условий труда, в том числе

производственных и санитарно-бытовых, в соответствии с индивидуальной программой реабилитации или абилитации инвалида, а также обеспечение охраны труда.

Работодатель обязан приостановить работы на рабочих местах в случаях, если условия труда на таких рабочих местах по результатам СОУТ отнесены к опасному классу условий труда. Приостановка работ осуществляется до устранения оснований, послуживших установлению опасного класса условий труда. На время приостановки работ на рабочих местах, указанных в части первой настоящей статьи, работникам, занятым на таких рабочих местах, предоставляются гарантии, установленные ТК РФ.

Устранение оснований, послуживших установлению опасного класса условий труда, осуществляется на основе плана мероприятий, который разрабатывает работодатель с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или иного представительного органа работников (при наличии такого представительного органа).

Копия утвержденного работодателем плана мероприятий направляется работодателем в территориальный орган федерального органа исполнительной власти, уполномоченного на проведение федерального государственного контроля (надзора) за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, по месту нахождения работодателя.

Возобновление деятельности работодателя на рабочих местах, указанных в части первой настоящей статьи, допускается только по результатам внеплановой специальной оценки условий труда, подтверждающей снижение класса условий труда.

Указанный запрет не распространяется на работы, связанные с предотвращением или устранением последствий чрезвычайных ситуаций, а также на отдельные виды работ, перечень которых утверждается Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

Важное нововведение в обязанностях работодателя – системный мониторинг в рамках СОУТ и оценки профессиональных рисков, который должен осуществляться работодателем в случае выявления вредного производственного фактора либо любой опасности, угрожающей жизни или здоровью работников предприятия.

Работодатели могут вести документооборот по охране труда в электронном виде. При этом при проверке организации государственным инспектором труда придется предоставлять инспектору доступ к базам электронных документов по охране труда (ст. 214.2 ТК РФ). Введенные поправки к Трудовому Кодексу делают абсолютно законными видеонаблюдение, аудиоконтроль и другие виды дистанционного контроля за выполнением работ в целях производственной безопасности, а также последующее хранение полученных записей. Однако об установке на рабочих местах видеокамер, микрофонов и другого записывающего оборудования работников необходимо проинформировать.

Расширяется право работника на получение информации об условиях и охране труда на его рабочем месте, о профессиональном риске и его уровне, мерах защиты, гарантиях и так далее. Если специальная оценка условий труда выявила опасные условия, работодатель должен немедленно сообщить об этом работнику.

В ТК РФ появилась новая статья 226 «Микроповреждения (микротравмы)». Микротравмы – это ссадины, кровоподтеки, ушибы мягких тканей, поверхностные раны и другие повреждения, полученные работниками и не повлекшие расстройства здоровья или наступления временной нетрудоспособности. Требуется вести учет микроповреждений (микротравм) работников в специальном журнале. Учет микротравм позволит работодателю выявлять потенциальные риски травмирования, свести к нулю профессиональные риски и обеспечивать улучшение условий труда. Порядок учета микротравм работников работодатель утверждает локальным нормативным актом.

Работодатель обязан: соблюдать установленные для отдельных категорий работников ограничения на привлечение их к выполнению работ с вредными и (или) опасными условиями труда, к выполнению работ в ночное время, а также к сверхурочным ра-

ботам; осуществлять перевод работников на другую работу в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, с соответствующей оплатой; устанавливать перерывы для отдыха, включаемые в рабочее время; проводить другие мероприятия.

При производстве работ (оказании услуг) на территории, находящейся под контролем другого работодателя (иного лица), работодатель, осуществляющий производство работ (оказание услуг), обязан перед началом производства работ (оказания услуг) согласовать с другим работодателем (иным лицом) мероприятия по предотвращению случаев повреждения здоровья работников, в том числе работников сторонних организаций, производящих работы (оказывающих услуги) на данной территории.

Примерный перечень мероприятий по предотвращению случаев повреждения здоровья работников на чужой территории утвержден Приказом Минтруда России от 22.09.2021-го года № 656н «Об утверждении примерного перечня мероприятий по предотвращению случаев повреждения здоровья работников (при производстве работ (оказании услуг) на территории, находящейся под контролем другого работодателя (иного лица))».

В соответствии с Правилами обучения по охране труда и проверки знания требований охраны труда (Постановление Правительства РФ от 24.12.2021-го года № 2464) обучение работников по охране труда предусматривает получение знаний, умений и навыков в ходе проведения инструктажей по охране труда, стажировки на рабочем месте (для определенных категорий работников), обучения по оказанию первой помощи пострадавшим, обучения по использованию (применению) средств индивидуальной защиты, обучения по охране труда у работодателя, в том числе обучения безопасным методам и приемам выполнения работ, или в организациях, оказывающих услуги по проведению обучения по охране труда.

Ответственность за определение работников, которым необходимо пройти обучение по охране труда, организацию процесса обучения по охране труда и процедуры проверки знания требований охраны труда работников возлагается на работодателя.

При производстве работ (оказании услуг) на территории, находящейся под контролем другого работодателя (иного лица), работодатель, осуществляющий производство работ (оказание услуг), обязан перед началом производства работ (оказания услуг) согласовать с другим работодателем (иным лицом) мероприятия по предотвращению случаев повреждения здоровья работников, в том числе работников сторонних организаций, производящих работы (оказывающих услуги) на данной территории.

Примерный перечень мероприятий по предотвращению случаев повреждения здоровья работников на чужой территории утвержден Приказом Минтруда России от 22.09.2021-го года № 656н «Об утверждении примерного перечня мероприятий по предотвращению случаев повреждения здоровья работников (при производстве работ (оказании услуг) на территории, находящейся под контролем другого работодателя (иного лица))».

## **Тема 7. Лидерство в области охраны труда.**

Безопасное ведение производственной деятельности организации без угрозы для жизни и здоровья ее работников на сегодняшний день признается государством важнейшей ценностью. Однако финансовые вложения организаций на обеспечение требований охраны труда (обучение персонала по охране труда, применение надежных и дорогостоящих средств индивидуальной защиты, оборудование производственных помещений наглядными пособиями, медицинскими аптечками, медицинские осмотры и освидетельствования работников, проведение специальной оценки условий труда, проведение оценки профессиональных рисков и многое другое) могут не давать ожидаемого эффекта без должного, не формального отношения к вопросам охраны труда всех работников организации и особенно ее высшего руководства.

Лидерство в области охраны труда – это поддержка руководством организации политики обеспечения безопасности труда работников. Руководство зачастую создает организационно-распорядительные документы, локальные нормативные акты организации, регламентирующие безопасность труда, но затем оказывается неспособным обеспечить ее ежедневное проведение в

жизнь. Зачастую сказывается также отношение некоторых руководителей к охране труда в своей организации как к чему-то второстепенному... до первого несчастного случая.

Работники верят своему руководству только тогда, когда они видят, что руководители не просто подписывают документы, связанные с политикой безопасности труда, но и выполняет свои задачи по обеспечению этой безопасности на регулярной и ежедневной основе.

Только позиция руководства может показать работникам, насколько важна для него безопасность труда, как руководство гарантирует поддержку каждого элемента безопасности труда своих работников.

Для получения наилучших результатов руководство организации должно рассматривать безопасность труда как элемент не менее важный, чем себестоимость продукции, производительность труда или отношения между работниками.

Целью лидерства высшего руководства в области охраны труда является принятие стратегических решений для эффективного функционирования СУОТ - системы управления охраны труда организации.

Задача руководителя организации в области охраны труда должна заключаться, в том числе, и в формировании и развитии у руководителей всех уровней лидерских качеств в области охраны труда.

***Лидерство в области охраны труда*** – это способность руководить группой людей, влиять на этих людей и вовлекать их осознанно и добровольно действовать соответствующим образом для достижения целей организации в области охраны труда.

Критерий лидерства в области охраны труда – это показатель лидерства в области охраны труда, который организация считает обязательным.

Все руководители организации должны нести ответственность за достижение целей в области охраны труда путем демонстрации

надлежащего безопасного поведения и лидерства в отношении безопасности труда, четкого распределения обязанностей и ответственности в области охраны труда, обеспечения необходимыми ресурсами, а также с помощью анализа и непрерывного улучшения показателей в области безопасности труда.

Лидер – это руководитель, демонстрирующий лидерство. Роль лидеров в области охраны труда заключается в том, чтобы применять на практике и демонстрировать важность соблюдения требований по безопасности труда и следовать принципам безопасности труда.

Результаты проявления руководителем лидерских качеств в области охраны труда оказывают влияние на:

- ✓ подчиненных работников;
- ✓ руководителя;
- ✓ работников других структурных подразделений;
- ✓ подрядчиков;
- ✓ организацию в целом.

Безопасность подчиненных работников находится в большой зависимости от уровня лидерских качеств как непосредственного руководителя, так и руководителей вышестоящих уровней.

Вышестоящий руководитель полагается на лидерские качества подчиненного (лидера) в достижении целей в области охраны труда.

Работники других структурных подразделений, которые не являются подчиненными или руководителями лидера, могут оказаться под его влиянием при одновременном выполнении работ и/или оказании услуг.

Подрядчики формируют свое отношение к ценностям организации-заказчика (в частности, в области охраны труда) в том числе через общение с лидерами.



Результативность организации в достижении целей по охране труда зависит от вклада каждого работника, при этом лидеры являются движущими силами положительных эмоций.

В организации могут быть определены следующие характеристики лидерства:

- ❖ дальновидность;
- ❖ приверженность;
- ❖ компетентность;
- ❖ объективность.

Дальновидность как характеристика лидерства предполагает следующее:

- лидеры находятся в состоянии постоянной готовности к решению вопросов, связанных с охраной труда;
- лидеры регулярно участвуют в оценке рисков, связанных с выполняемой деятельностью подчиненных работников, имеют четкое представление о необходимых мерах управления выявленными рисками;
- лидеры всегда принимают управленческое решение с учетом значимости профессиональных рисков;
- лидеры всегда стремятся к повышению результативности деятельности в области охраны труда, какой бы высокой она ни была.

Приверженность как характеристика лидерства предполагает следующее:

- лидеры участвуют во всех процессах обеспечения безопасности труда, планируя и внедряя необходимые меры управления рисками;
- при недостаточности полномочий для реализации мероприятий по управлению рисками, лидеры передают соответствующую информацию руководителям вышестоящего уровня;

- лидеры регулярно посещают рабочие места для общения с работниками и подрядчиками по вопросам безопасности труда;
- лидеры участвуют в расследовании происшествий, аудитах и совещаниях по безопасности труда;
- лидеры всегда личным примером демонстрируют соблюдение требований в области охраны труда, а также свою заинтересованность в выполнении работ безопасными методами, и не допускают выполнения работ любой ценой, всегда вмешиваясь в ситуации, когда работа выполняется небезопасно.

Компетентность как характеристика лидерства предполагает следующее:

- лидеры обладают необходимым уровнем компетентности в области безопасности труда в соответствии со спецификой, выполняемой ими деятельности;
- лидеры систематически планируют и реализуют действия по устранению пробелов, выявленных по результатам оценки их компетентности;
- лидеры оценивают компетентность своих подчиненных в области охраны труда и способствуют устранению выявленных пробелов.

Объективность как характеристика лидерства предполагает следующее:

- лидеры убеждены, что результативность организации в области охраны труда напрямую зависит от собственной результативности лидера;
- лидеры четко формулируют перед своими подчиненными свои ожидания в части безопасного поведения и соблюдения требований охраны труда;
- лидеры объективно оценивают результаты работы в области охраны труда и открыто доводят результаты оценки до подчиненных;

- лидеры внимательны к сложным вопросам по безопасности труда, открыто обсуждают их, находят оптимальные пути решения.

Очень важно, чтобы новое отношение к безопасности и охране труда начиналось с верхних уровней управления, с высших должностных лиц организации и распространялось на руководителей структурных управлений и рядовых работников.

Таким образом, лидерство в области охраны труда также обеспечивается всеми работниками организации:

- демонстрацией на личном примере, особенно со стороны высшего руководства, руководителей подразделений, ответственных руководителей работ, производителей работ, мастеров, бригадиров, руководителей стажировок работников важности соблюдения требований охраны труда;
- осознанием каждым работником своей ответственности в предотвращении аварий, несчастных случаев и других происшествий, в результате которых могут пострадать люди или может быть нанесен материальный ущерб организации;
- активными действиями по выявлению рисков, воспрепятствованию неправомерным опасным действиям, нарушениям требований охраны труда;
- систематическим повышением собственной компетентности, знаний и навыков в области охраны труда и др.

Высшему руководству следует стремиться повышать личную и командную вовлеченность работников организации в создание безопасных условий труда, стремиться к достижению «обратной связи» с персоналом в части обеспечения безопасности труда, выявлению с помощью работников на рабочих местах проблемных вопросов по охране труда.

## **Тема 8. Мотивация работников на безопасный труд.**

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних стимулов, которые побуждают работника добиваться определенной цели.

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее работник стремился работать на максимуме своих возможностей: проявлял профессионализм, ответственность, внимательность, т.е. в целом осознанно подходил к своему труду и его безопасности.

Безопасность труда работника тесно связана с его отношением к соблюдению правил по охране труда.

Современные подходы к мотивации работников на безопасный труд основываются на таких формах мотивации, которые не формируют страх работника быть уличенным в нарушении, а побуждают его взаимодействовать с руководством и совместными усилиями повышать культуру охраны труда на производстве.

Штрафы ранее (а в каких-то организациях и по сей день) были распространенной формой мотивации к соблюдению работником (и организаций) охраны труда. Несмотря на законодательный запрет, штрафование в организациях осуществляется, например, через сокращение или полное лишение работника премии. Однако это один из самых малодейственных способов: вряд ли работник станет рассказывать о проблемах на производстве, если таким образом рискует потерять часть заработной платы.

Можно выделить следующие принципы мотивации:

1. Поощрение (моральное и материальное) лучше наказаний;
2. Мотивация должна давать работнику ощущение того, что его труд важен и ценен. Также этот принцип позволит сформировать здоровую конкуренцию в коллективе;
3. Незапланированные единоразовые материальные поощрения эффективнее системных премий, поскольку к последним быстро привыкают и принимают их как должное;
4. Обратная связь от руководства должна быть своевременной, это формирует у работника осознание значимости личных действий для своей организации и ее руководства;

5. Стимулирование и поощрение должно быть не только на уровне глобальных успехов работника, но и за промежуточные достижения.

На сегодняшний день существуют десятки различных программ по мотивированию работников на соблюдение безопасности на рабочем месте. Каждая организация имеет возможность выбрать или самостоятельно разработать ту программу, которая будет наиболее эффективна в рамках специфики конкретных рабочих процессов. Главное - пробудить в работнике внутреннюю мотивацию, идти с ним на диалог и применять санкции только в редких случаях.

Можно назвать следующие методы по вовлечению работников в процесс создания и обеспечения производственной безопасности, действенной системы управления охраной труда: административные, организационные экономические (материальная мотивация), социологические, психологические, моральная мотивация.

***Административные методы*** опираются на административную власть и взыскания. Среди этих методов можно выделить следующие категории:

- **распорядительные:** направлены на соблюдение нормативных документов и поддержание системы управления организацией. К ним относятся приказы, распоряжения, инструкции, целевое планирование, координация работ и контроль исполнения;
- **организационные:** разработка и введение локальных нормативных актов организации - стандартов предприятия, стандартов организации, положений, правил внутреннего трудового распорядка; нарушение этих документов влечет дисциплинарные взыскания;
- **дисциплинарная ответственность:** возлагается, если работник нарушил трудовое законодательство, должностную инструкцию, производственную инструкцию или совершил дисциплинарный проступок — не выполнил свои трудовые обязанности, действуя умышленно и неосторожно или бездействуя;

- административная ответственность: работник привлекается в случае совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом РФ об административных правонарушениях;
- материальная ответственность: заключается в обязанности работника возместить стоимость ущерба, который нанесен организации по его вине.

Регулирующие элементы наказания:

- сокращение или лишение премии за нарушение требований охраны труда;
- проведение четкой зависимости степени санкций от тяжести проступка;
- снижение единовременного вознаграждения за преданность компании в случае выявления нарушений требований охраны труда.

**Организационные методы** мотивации работников на безопасный труд заключаются в том, что предприятие гарантирует работникам достойные и безопасные условия труда, а также со своей стороны обеспечивает производственную безопасность, создание и совершенствование системы управления охраной труда в организации.

К организационным методам относятся:

- проведение мониторинга условий труда и СОУТ, обеспечение персонала социальным страхованием от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- формирование высокого уровня культуры производственной безопасности посредством, например, внедрения корпоративных традиций и принципов, создания доверительной формы коммуникации в трудовом коллективе.
- повышение уровня коммуникации и эффективное разрешение рабочих конфликтов;

- обеспечение связи мотивации работников и требуемого результата работы;
- сбор данных для подбора, оценки, расстановки и обучения работников;
- эффективные кадровые решения;
- выделение лидеров и их поддержка.

**Экономические методы** мотивации работников на безопасный труд заключаются в премировании работника с учетом участия и личного вклада в укрепление трудовой дисциплины и улучшения состояния охраны труда, преданности своей компании (организации)

Если работник достиг установленных на предприятии показателей, не нарушил технологическую и трудовую дисциплину, а также выполнил работу по улучшению состояния охраны труда, то он премируется либо получает какую-либо другую ощутимую материальную мотивацию.

Материальная мотивация:

- премирование за безаварийную работу;
- дополнительный оплачиваемый отпуск за отсутствие нарушений;
- страхование работников, расширение корпоративного социального пакета;
- различные формы поощрений наставников по результатам работы их «подопечных»;
- обеспечение комфортных условий доставки к месту работы и обратно;
- предоставление санитарно-курортных путевок;
- обучения, курсы повышения квалификации и даже получение дополнительных профессий за счет предприятия.

К поводам для осуществления дополнительных выплат могут быть отнесены:

- ✓ работа без аварий и несчастных случаев;
- ✓ активная работа по проведению специальной оценки условий труда.
- ✓ активная работа по внедрению системы управления охраной труда в организации;
- ✓ активное участие в мероприятиях, направленных на совершенствование условий охраны труда, санитарно-оздоровительных мероприятиях, а также в соревнованиях и конкурсах по ОТ;
- ✓ внедрение перспективных предложений по модернизации условий труда;
- ✓ действия по профилактике производственного травматизма
- ✓ действия по профилактике профессиональных заболеваний.

**Социологические методы** играют важную роль в управлении и мотивации работников и направлены на то, чтобы:

- повысить уровень коммуникации и эффективно разрешать рабочие конфликты;
- связать мотивацию персонала и требуемый результат работы;
- собрать данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала;
- рационально принимать кадровые решения.
- выделить лидеров и обеспечить их поддержку.

**Психологические методы** мотивации работников на безопасный труд осуществляются через воздействие на психологию человека и могут быть названы «методами убеждения». Для их реализации берется конкретный работник и формирование его осознанного отношения к безопасности труда реализуется через обращение к



его личности, его сознанию, внутреннему миру, чувствам и поведению. организация работы психологов и социологов с трудовым коллективом.

***Моральная мотивация*** работников на безопасный труд:

- наличие обратной связи по каналу «работник-руководитель», и поддержка подчиненных со стороны их непосредственных руководителей;
- обсуждение положительных результатов работы персонала в сфере обеспечения безопасности трудового процесса и вынесение благодарности за положительные результаты, вручение вымпелов, памятных сувениров и подарков;
- введение статуса «Лучшее подразделение по охране труда», «Лучший участок по охране труда»;
- право самостоятельно выбирать отпускной период и т.д.

Большинство из перечисленных методов относятся к положительной мотивации, что лишний раз доказывает эффективность методов поощрений, а не наказаний.