

Обобщенная аналитическая информация о корпоративном опыте по обеспечению безопасных условий труда

Сегодня отношение к вопросам охраны труда претерпевает серьезную трансформацию: инженерные знания, знания в области производственной гигиены, знания в области поведенческой науки и управленческой науки начинают объединяться для создания комплексной системы обеспечения безопасности. Это знание о целом – о безопасности на работе.

Охрана труда перестает быть набором нормативных требований, которые необходимо соблюдать работодателям, выполнение которых в полном объеме требует значительных финансовых затрат. Охрана труда становится неотъемлемой частью развития любого предприятия и влияет на эффективность его работы.

Наряду с инструкциями и правилами о том, как защитить себя от изученных опасностей, у работников должно формироваться умение самостоятельно выявлять признаки новых опасностей, а у работодателей - формироваться система управления рисками, т.е. выявления опасностей, их оценки и выработки мер по снижению наиболее значимых рисков, связанных с этими опасностями. Это новая система, в которой основная роль отводится понимающим эти проблемы работодателям, компетентным специалистам по охране труда и заинтересованным в безопасности и участвующим в управлении охраной труда работникам.

Именно в этой парадигме на государственном уровне начинается переход от установления жестких обязательных для соблюдения требований к созданию на всех уровнях управления основ для формирования культуры безопасного труда, т.е. осознанного отношения к безопасности на основе знаний и навыков по управлению рисками.

Одним из основных инструментов такого перехода является сбор, обобщение и распространение передового опыта или лучших практик, внедренных на российских предприятиях и показавших свою эффективность.

ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России была получена и проанализирована информация о передовом опыте от 23 компаний.

В сентябре 2017 года ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России провел опрос работников и работодателей, целью которого являлось выявление критериев успешности реализуемых на российских предприятиях программ в области повышения безопасности. Представленный для анализа лучший корпоративный опыт был распределен на основе полученных результатов опроса.

Личный пример руководителя.

Почти половина респондентов, принявших участие в опросе 2017 года (45,2%) отметили личный пример руководителя, его приверженность принципам безопасности в качестве важнейшего элемента снижения производственного травматизма.

Личный пример руководителя является одним из ключей к формированию культуры безопасности, т.к. без демонстрации на личном примере приверженности первого лица декларируемым ценностям в области приоритета безопасности ни одна программа безопасности не будет работать, т.к. работники просто не поверят в искренность сделанных заявлений.

Так, в АО «Каспийский трубопроводный консорциум – Р» в 2011 году на первоначальном этапе формирования корпоративной программы «Без травм и происшествий», целью которой являлось достижение «нулевого показателя» травматизма и аварийности посредством управления поведенческими рисками, приоритет безопасных условий труда над производственными показателями совместно подтвердили высшее руководство АО «КТК-Р» и подрядных организаций. Затем на каждом из объектов строительства были сформированы команды лидеров, в состав которых вошли не только руководители, но и специалисты Компании и подрядных организаций, а также рабочие показавшие свои лидерские качества на объекте. Команды лидеров рассматривали предложения рабочих,

направленные в качестве обратной связи, принимали решения по обеспечению безопасных условий труда, оценивали риски, разрабатывали совместные мероприятия, а самое основное личным примером доказывали основной постулат приоритета безопасности над производственными показателями.

Центральная команда лидеров, состоящая из менеджмента Компаний, показывали на личном примере, что для них значит безопасность, оказывали всяческую поддержку в реализации программы, осуществлялось прямое общение с рабочими и специалистами на площадках строительства, обсуждались проблемные вопросы и позитивные моменты, что и определяло повестку дня на собрании команды лидеров. Активное вовлечение руководителей высшего звена воздействует как мотивирующая сила на остальные уровни управления, стимулируя заинтересованность менеджеров, и одновременно служит демонстрацией заботы администрации о благополучии рабочих.

В компании СИБУР с целью обеспечения приоритета безопасности в процессе производственной деятельности, закрепления полномочий и повышения ответственности руководителей при принятии управленческих решений для предотвращения происшествий введена в действие Матрица полномочий и ответственности.

В СИБУР проводится собеседование генерального директора предприятия с работником при приеме/ротации на предприятие. Непосредственно руководителем предприятия работник информируется о приоритетах и ожиданиях от предстоящей совместной деятельности, а также жесткой меры воздействия (при нарушении Ключевых правил безопасности), что позволяет скорректировать ценности, убеждения, мысли персонала. Также в СИБУР введены личные контракты руководителей.

Внедрение оценки и управления профессиональными рисками

Переход от соблюдения установленных на государственном уровне требований в области обеспечения безопасности к оценке и управлению

профессиональными рисками является основным направлением государственного реформирования управления охраной труда. Одни и те же виды работ и производственные процессы могут осуществляться на разных предприятиях по-разному, в зависимости от используемого оборудования и иных причин социально-экономического и даже географического характера.

Индивидуальный подход работодателей к идентификации присущих именно его предприятию опасностей, а также участие в этом процессе самих работников, их информированность о существующих на их рабочих местах рисках также являются важнейшими инструментами повышения безопасности работы предприятий.

67% принявших участие в опросе 2017 года респондентов считают, что работники имеют полную информацию об имеющихся на их рабочих местах рисках и мерах управления этими рисками; 40% респондентов (второй по значимости ответ после лидерства руководства) считают такую информированность ключом к повышению безопасности.

Выявление новых опасностей и управление наиболее значимыми рисками, в отличие от той же специальной оценки условий труда (проводимой раз в 5 лет сторонними организациями), направлены не на компенсацию работникам вреда, причиняемого наличием на их рабочих местах вредных производственных факторов, а на предупреждение причинения ущерба жизни и здоровью работника на ежедневной основе, выявление вновь возникающих опасностей на постоянной, ежедневной основе самим работником.

Методов оценки уровня риска существует множество и работодатель вправе выбрать тот метод, который максимально соответствует его потребностям. В такой ситуации основной задачей на государственном уровне представляется оказание работодателям методической помощи при выборе наиболее адекватного метода оценки уровня риска путем разработки методических рекомендаций.

Ниже приведены примеры используемых российскими предприятиями методов оценки уровня риска.

«Классический» метод

Риск от выявленной опасности определяется через вероятность причинения ущерба и тяжести этого ущерба. «Классический» метод оценки риска представляет собой формулу:

$$R = \sum_{i=1}^n S_i P_i$$

где

s - вероятность

p – тяжесть последствий

n – общее число опасностей, в результате воздействия которых может наступить несчастный случай (микротравма, профессиональное заболевание)

Этим методом пользуются компании АО «Уральский трубный завод» (добавляя к вероятности и тяжести частоту воздействия) и АО «Каспийский трубопроводный консорциум – Р».

Матричный метод с применением бальной оценки.

Это самый распространенный метод оценки уровня рисков. Матрица строится на соотношении вероятности причинения ущерба от выявленной опасности и тяжести последствий ущерба. Вероятность и тяжесть имеют свои весовые коэффициенты (баллы). Уровень риска рассчитывается путем перемножения баллов по показателям вероятности и тяжести по каждой идентифицированной опасности.

Этот метод используется в компаниях ПАО «Россети», ПАО «КАМАЗ», РУСАЛ, СИБУР, ЛУКОЙЛ, Группа «Т-Плюс».

Например, управление рисками в области ПБ, ОТ и ОС в Группе «ЛУКОЙЛ» является неотъемлемым Системы управления ПБ, ОТ и ОС Группы «ЛУКОЙЛ» и осуществляется на трех уровнях управления: уровень Компании, уровень организации Группы «ЛУКОЙЛ», уровень операций и работ организации Группы «ЛУКОЙЛ».

Цель управления рисками – исключение или поддержание рисков на приемлемом уровне (т.е. на уровне так называемого риск-аппетита или ниже его) при эффективном использовании ресурсов.

Оценка каждого идентифицированного риска производится комплексно, с рассмотрением его влияния по четырем параметрам:

- на людей,
- на окружающую среду;
- на материальные активы;
- на репутацию Группы «ЛУКОЙЛ».

Оценка осуществляется на основе матрицы 5x5, которая распределяет риски на три уровня, в зависимости от которых выбираются способы реагирования на риск: низкий

- низкий (несущественный риск, зеленая зона) – достаточно поддержания уже действующих мер по управлению риском;
- средний (желтая зона): необходимо определить, достаточно ли существующих мер управления. Если недостаточно – обрабатываются как риски красной зоны;
- высокий (красная зона): в обязательном порядке в дополнение к действующим определяются такие мероприятия по воздействию на риск, которые способны снизить его до приемлемого уровня или же исключить.

Особенности, характеризующие управление рисками в области промышленной безопасности, охраны труда и охраны окружающей среды в Группе «ЛУКОЙЛ»:

- большое общее количество и опасностей, и рисков (связано со спецификой производства);
- наличие рисков на всех уровнях управления (т.е. риски могут быть уникальными, а могут группироваться в укрупненный риск, характерный, скажем, для группы предприятий одного региона или направления деятельности, или, напротив, декомпозироваться на более мелкие);

— принятие решений о мерах управления существенными рисками в большинстве случаев связано с необходимостью выделения ресурсов на реализацию технологических мероприятий.

Компании Газпром, ЛУКОЙЛ, ОАО «Святогор», ГК «Росатом» и НЛМК указали на наличие локальных нормативных актов (стандартов, процедур, методик) по управлению рисками, но не дали описания методов. Экспертно можно предположить, что и в этих компаниях используется то же сочетание матрицы и бальной оценки.

СИБУР дополняет «традиционный» матричный метод оценкой рисков при выполнении работ повышенной опасности, которую проводят специальные рабочие группы, состоящие из специалистов разного профиля. Также в СИБУР при помощи «мозгового штурма» и чек-листа «Что если?» проводится выявление отклонений/несоответствий и их ранжирование согласно матрице при анализе технологических процессов, состояния оборудования и влияния человеческого фактора на промышленную и пожарную безопасность.

В компаниях ЛУКОЙЛ и НЛМК процедура оценки рисков автоматизирована.

Другие используемые методы.

В компании ММК используется метод HAZID (идентификация опасностей, опрос работников, выработка мероприятий, связанных с самыми значимыми опасностями, при помощи «мозгового штурма»).

В ОАО «РЖД» строится матрица рисков по структурным подразделениям на основе интегральной оценки рисков, которая, в свою очередь, дополняется использованием статистических методов и экспертной оценки.

ГК «Росатом» использует информационную системы «Контроль состояния охраны труда», в которую вносятся результаты оценки риска травмирования работников на основе выявляемых нарушений требований охраны труда.

В ПАО «ТРК» ПАО «Россети» используется метод анализа риска производственного травматизма по принципу Ф. Бёрда (принцип «айсберга», когда на 1 смертельный случай приходится 30 тяжелых травм, 300 легких и 3000 случаев небезопасного поведения). К сожалению, как конкретно работает этот метод – не описано.

Группа «Т-Плюс» реализует программу «5 шагов к безопасности», которая дополняет систему нарядов-допусков и регламентирует процесс принятия решения самим работником в отношении безопасного выполнения работы до её начала.

НЛМК использует также самооценку зрелости компаний, входящих в состав НЛМК, на соответствие корпоративным требованиям, а также реализует долгосрочную программу по модернизации защитных ограждений, основанную на оценке риска, связанного с машинным оборудованием (описание самого метода оценки риска отсутствует).

В ПАО «КАМАЗ» на основе методики и корпоративных стандартов проводится работа по выявлению и устранению травмоопасных ситуаций на производстве. В компании ММК в рамках действующей системы управления охраной труда (СУОТ) реализуются мероприятия по снижению уровня наиболее значимых рисков.

В ПАО «Российские сети» реализуются комплексные программы по снижению рисков травмирования персонала и сторонних лиц на объектах электросетевого комплекса.

Наиболее распространенным в российских компаниях методом оценки риска является матричный метод с применением бальной системы оценки вероятности причинения ущерба и тяжести его последствий. На основе именно этого метода можно разрабатывать методические рекомендации для всех работодателей по оценке рисков.

Цели и программы.

Документарное оформление целей в области охраны труда, наличие программных документов не являлось предметом исследования в рамках проведенного в 2017 году опроса. Однако наличие программных документов, интеграция вопросов безопасности в бизнес-процессы организации также является важным инструментом успешности обеспечения безопасности и здоровья работников.

Для того чтобы приоритеты в области безопасности понимались и разделялись всеми работниками, необходимо их документировать и изложить в виде целей и программ достижения этих целей.

Расставлять акценты и устанавливать приоритеты необходимо также для более четкого распределения имеющихся ресурсов (временных, человеческих, финансовых), которые потребуются для достижения поставленных целей. Участие самих сотрудников и их представителей в этом процессе имеет решающее значение. Такое участие делает процесс обеспечения безопасности более устойчивым и эффективным. Эффективный внутренний обмен информацией и обратная связь также являются значимым фактором успеха. Важно не только установить цели. Необходимо их разъяснить сотрудникам, а также распространить их на подрядчиков.

Также в рамках установления целей и/или разработки программ необходимо предусмотреть осуществление регулярного мониторинга показателей безопасности и здоровья работников.

Программы

В компаниях Газпром и НЛМК утверждены Ключевые (или Кардинальные) правила безопасности.

В компании Газпром мероприятия по повышению безопасности реализуются в рамках Стратегии развития до 2020 года; в компании ММК (Магнитогорский металлургический комбинат) – в рамках Плана стратегического развития до 2025 года; в ГК ОрВД (Государственной корпорации по организации воздушного движения в Российской Федерации) – в рамках Долгосрочной программы развития до 2020 года; в ПАО

«КАМАЗ» – в рамках Комплексной программы развития до 2020 года. В АО КТК-Р с 2011 года реализуется корпоративная программа «Без травм и происшествий».

В компаниях РУСАЛ и НЛМК программы в области охраны труда и промышленной безопасности интегрированы в общие бизнес-процессы и связаны с производственными планами.

В ММК реализуется программа по обеспечению работников своевременным сбалансированным горячим питанием.

В компании ОАО «РЖД» организованы школы здоровья работников.

Спортивные мероприятия проводятся в компаниях ГК ОрВД, ГК «Росатом», ПАО «Россети», «РуссНефть», АО «ПКС-Водоканал» и АО «ПКС-Тепловые сети» (г. Петрозаводск), ООО «Самарские коммунальные системы», ПАО «Уралкалий», АО «Уральский трубный завод».

Исходя из специфики своей деятельности, ОАО «РЖД» обеспечивает дистанционный контроль состояния здоровья работников, организует работу инженерно-врачебных бригад и реализует программу по профилактике ВИЧ/СПИД.

ГК «Росатом» реализует целевые программы, направленные на усиление мер профилактики наиболее распространенных заболеваний: острых инфарктов миокарда, острых нарушений мозгового кровообращения, гипертонической болезни, онкологических заболеваний.

Мониторинг показателей в области безопасности

Установленные цели должны быть не только понятными, но и измеримыми. Системный подход к управлению подразумевает не просто констатацию достижения поставленной цели в конце определенного периода времени, но постоянный мониторинг осуществления процессов с тем, чтобы своевременно выявить отклонения от установленных требований и устранить причину этих отклонений. В отличие от контроля (периодического фиксирования состояния системы) мониторинг представляет собой процесс

наблюдения за функционированием системы в соответствии с установленными требованиями.

В российских компаниях реализуется несколько видов мониторинга.

«Классический» поведенческий аудит безопасности (наблюдение за работниками и беседа по результатам наблюдения) (далее – ПАБ).

Реализуется в компаниях Газпром, ММК, ОМК, Росатом, СИБУР, Группа «Т-Плюс», АО «Уральский трубный завод» и АО «Каспийский трубопроводный консорциум – Р».

При проведении ПАБ в этих компаниях существует ряд особенностей: в ММК проведение ПАБ автоматизировано и является модулем общей автоматизированной системы управления охраной труда, в АО «Уральский трубный завод» ПАБ проводится руководителем (первым лицом) компании.

Т.е. большинство из осуществляющих «классические» ПАБ – крупные производственные компании, работающие на зарубежных рынках, соблюдающих требования международных стандартов и имеющих значительные финансовые ресурсы для того, чтобы воспользоваться услугами консалтинговых компаний (таких, как Дюпон).

Внутренний аудит отличается от поведенческого тем, что при проведении внутреннего аудита происходит оценка соответствия установленным требованиям, а не практике безопасного выполнения работником производственных операций.

Внутренние аудиты проводятся в компаниях ПАО «КАМАЗ», ПАО «ФСК ЕЭС» ГК «Россети» и Росатом.

Иные виды мониторинга.

В компании СИБУР реализуются проверки уполномоченными по охране труда, а также действует институт комиссаров по охране труда, избираемых из числа линейных руководителей, квалифицированных опытных работников и специалистов по охране труда.

Также СИБУР проводит совместные с подрядчиками проверки и регулярные аудиты самих подрядчиков.

В ГК «Росатом» реализуется механизм самоконтроля работников атомных станций.

Системы управления охраной труда.

Исследование причин производственного травматизма показывает, что большинство несчастных случаев на производстве не связано с техническими проблемами, а происходит скорее из-за организационных сбоях, и, следовательно, оптимальная организация производства мест большое значение. Это включает в себя такие вопросы, как делегирование полномочий, четко распределенные обязанности и ответственности, обеспечение необходимых компетенций, регулярные обсуждения и инструктажи в отношении безопасности, обучение оказанию первой помощи в чрезвычайных ситуациях, проблемы безопасности при внедрении новых технологий и привлечении внешних или партнерских компаний. Всё это должно соответствующим образом документироваться.

Результаты проведенного в 2017 году опроса показали следующие приоритеты наличия и важности тех или иных элементов системы управления охраной труда.

По мнению 71,8% респондентов (самый популярный ответ), на российских предприятиях имеются понятные документы, правила и инструкции.

Среди наиболее значимых элементов СУОТ с точки зрения повышения безопасности были, в том числе, отмечены наличие понятных документов, правил и инструкций (30,9%) и четкое распределение ответственности (29%).

В компаниях РУСАЛ и ММК утверждена Политика в области охраны труда и промышленной безопасности.

В ОАО «Святогор» (предприятие металлургического комплекса УГМК) также реализуется политика в области охраны труда, в которой в качестве целей (приоритетных направлений повышения безопасности) перечислены 7 Золотых правил МАСО (Международной Ассоциации Социального Обеспечения).

Одним из требований к системе управления охраной труда является ее распространение на подрядные организации. Большое значение работе с подрядчиками придается в таких компаниях, как ГК «Росатом», АО «Кировские коммунальные системы» и НЛМК.

Можно сделать следующий общий вывод.

Крупные компании, поставляющие свою продукцию на зарубежные рынки, выстраивают свои системы управления охраной труда в соответствии с международным стандартом OHSAS:18001 (это такие компании, как Газпром, ПАО «КАМАЗ», ЛУКОЙЛ, ММК, ОМК и др.).

Компании, работающие преимущественно на внутреннем рынке, придерживаются требований ГОСТ ССБТ 12.0.230-2007 или Типового положения о системе управления охраной труда, утвержденного Приказом Минтруда России от 16.10.2016 г. № 438н (например, ПАО «Россети», «РуссНефть», АО «Кировские коммунальные системы», холдинг «Аэропорты регионов» и т.п.).

Обеспечение безопасности на рабочих местах.

После того, как будут установлены цели, разработаны программы, внедрена СУОТ и система управления рисками в качестве одного из ключевых элементов системы управления, необходимо по результатам оценки рисков обеспечить безопасность на каждом рабочем месте с обязательным привлечением самих работников.

Результаты опроса 2017 года показали, что на предприятиях используется современное и безопасное оборудование, по мнению менее чем 20% респондентов, тогда как на его важность для повышения безопасности на рабочих местах указало 38% опрошенных.

Ниже приведены примеры направленного для анализа лучшего корпоративного опыта, выходящего за рамки мероприятий по улучшению и оздоровлению условий и охраны труда, реализуемых в соответствии с нормативными правовыми актами.

Внедрение «бережливого производства» и систем 5S и 6S Группа «Т-Плюс» и ПАО «Уралкалий», в компаниях ЛУКОЙЛ и РУСАЛ, а также в Холдинге «Аэропорты Регионов», работы по обеспечению безопасности рабочего окружения ведутся в ОАО «Святогор».

Эти меры напрямую связаны не только с обеспечением безопасности работников, но и с повышением производительности труда, т.к. помогают снизить непроизводственные потери рабочего времени и сократить процент брака.

В компаниях РУСАЛ, ОМК (Объединенная металлургическая компания) и ГК ОрВД в качестве мероприятий программ нулевого травматизма используются различные технические решения (такие, как внедрение системы блокировок Lockout Tagout, автоматизированной системы SAP EHSM с возможностью фиксации опасных условий и опасных действий, положительных моментов, лучших практик, безопасных действий; ввод в эксплуатацию новых средств управления воздушным движением, радиотехнического обеспечения полетов и авиационной электросвязи, объектов, зданий и сооружений; установка систем безопасности при выполнении работ на высоте и систем ЛОТО, предназначенных для обеспечения безопасности персонала при ремонте или техническом обслуживании промышленного оборудования, а также изолирование опасных источников энергии.).

В качестве наиболее распространенной меры обеспечения безопасности на рабочих местах являются различные виды и формы контроля как меры предупреждения аварий и несчастных случаев на производстве.

Так, в компании РУСАЛ Внедрение систем пространственного позиционирования сотрудников в шахтах. Каждый сотрудник шахты снабжен специальным датчиком, позволяющим определить его текущее местонахождение в шахте с выводом информации на монитор диспетчера (использование архивированной информации при анализе производственных

ситуаций); для фиксации действий сотрудников при выполнении ряда опасных работ и операций используются видеорегистраторы.

Стандартизация производственных процессов с точки зрения обеспечения и повышения безопасности выполнения работы внедрена в компаниях РУСАЛ и НЛМК.

Еще одним инструментом, обеспечивающим повышение безопасности на рабочих местах, является визуализация информации. Размещение плакатов, знаков, инструкций и т.п. на рабочих местах и специальных стендах осуществляется в компаниях РУСАЛ, ЛУКОЙЛ и НЛМК, ММК использует плакаты по безопасным приемам и методам работы, ГК «Росатом» также использует плакаты, печатную продукцию и видеоматериалы по вопросам безопасности, а СБУР разместил на своих объектах схемы безопасного передвижения пешеходов по опасным зонам.

В ЛУКОЙЛ Дополнительная визуализация опасностей разработана на базе анализа используемых на различных предприятиях элементов, позволяющих визуально предупредить или оградить работника от воздействия опасных факторов производства. Она дополняет перечень возможных средств для предупреждения о возможной опасности, запрещении или предписании определенных действий, а также информации о расположении объектов, использование которых связано с исключением или снижением последствий воздействия опасных и (или) вредных производственных факторов.

Дополнительная визуализация предусмотрена в следующих видах:

- вывешивание «Бирок безопасности»;
- ограждение опасных мест сигнальными лентами;
- нанесение сигнальной напольной разметки;
- использование штендеров (мобильной переносной конструкции наружной рекламы);
- вывешивание информационных стикеров (самоклеющихся табличек);
- вывешивание информационных плакатов;

— использование прозрачных дверей.

Ключевые результаты визуализации опасностей:

— позволяют технологическому персоналу и ИТР контролировать состояние оборудования, блокировок;

— постоянное визуальное напоминание о неисправности, отключённом состоянии или другой опасной ситуации;

— наличие информации на месте работ о перемещаемых средах в технологических трубопроводах;

— визуальный контроль за комплектностью аварийных шкафов;

— наглядная информация для работников подрядных организаций об имеющихся опасных факторах

Наличие такой информации отметила 57% респондентов, принявших участие в опросе 2017 года, и 22% опрошенных отметили ее важность для обеспечения безопасности работников.

Обучение и повышение квалификации.

Результаты проведенного в 2017 году опроса показали, что к наиболее распространенными элементами обеспечения безопасности труда, имеющимися на предприятиях, относятся, в том числе, проведение качественных инструктажей (по мнению 59,3% опрошенных), а также наличие у работников знаний и навыков, позволяющих им безопасно работать на своем оборудовании (по мнению 51,1% опрошенных). Значимыми для повышения безопасности эти элементы считают 34,5% и 25,4% респондентов соответственно.

Обучение, повышение квалификации, знаний и умений персонала в области безопасности реализуют практически все компании, от которых была получена информация по лучшим корпоративным практикам.

В ряде компаний внедряются методы отработки навыков выполнения работ повышенной опасности.

В ПАО «Уралкалий» проводится отработка практических навыков выполнения работ на высоте на специально оборудованных тренажерах с

использованием СИЗ (страховочной оснасткой) с применением тренажерного комплекса для проведения обучения безопасным методам и приемам выполнения работ на высоте. На АО «НЛМК-Урал» в ноябре 2017г. введен в эксплуатацию учебно-тренировочный полигон по отработке безопасных навыков работ на высоте. В ММК проводится обучение работников рабочих профессий по тренинговой программе «Осознанная безопасность»; учебно-тренировочный полигон по отработке безопасных навыков работ на высоте введен в эксплуатацию на АО «НЛМК-Урал» в ноябре 2017г.

В ММК создана обучающая «Школа безопасности», в которой повышают свою компетентность работники рабочих профессий (принимаемые на работу, показавшие неудовлетворительные знания по ОТ, допустившие нарушения по ОТ) при работе на высоте, по пожарной безопасности, оказанию первой помощи и работе в газоопасных местах.

В АО КТК-Р обучение организовывалось в виде семинаров, проводимых в формате диалога преподавателя и работников с целью вовлечения персонала в обучающий процесс; данную методику можно охарактеризовать китайской пословицей: «Скажи мне — и я забуду. Покажи мне - и я запомню. Вовлеки меня - и я пойму».

Ежемесячно разрабатывались и внедрялись кампании безопасности по наиболее актуальным темам. Так в летний период - это «Опасности повышенных температур», в зимнее время - «Проведение работ в праздничные дни», «Опасности вождения в зимний период», «Запрет использования телефона за рулем», «Скоростной режим», «Работы на высоте», «Оказание первой помощи», «Право на приостановку работ» и другим. Зачастую, цель проведения таких кампаний - не научить работников чему-то новому, а напомнить о необходимости «правильного выбора в пользу безопасности».

Семинары способствовали развитию культуры безопасного труда и на примерах демонстрировали последствия небезопасного поведения на объекте. Участники семинаров делились своим опытом как отрицательным,

так и положительным по участию на иных проектах. Данный подход способствовал лучшему усвоению представляемого материала и улучшению командного духа посредством коммуникации.

Различные программы обучения и повышения квалификации персонала реализуются в компаниях ОМК, ОрВД, РУСАЛ, РКС-Менеджмент, АО «Кировские коммунальные системы», ООО «Самарские Коммунальные Системы», НЛМК.

Так, в ОМК внедряется практика проведения обучения работников (создание Корпоративного университета):

- обучение сотрудников предприятия безопасным приемам вождения автомобиля;
- мастер-классы по ПАБ от руководителей;
- тренинги по расследованию происшествий;
- тренинги «БезоПАСность от лидера».

В АО «Концерн Росэнергоатом» введена в действие политика в области культуры безопасности, внедрена программа подготовки персонала «Культура безопасности». Целью обучения работников по программе «Культура безопасности» является получение работниками теоретических профессиональных знаний и формирование безопасного поведения в процессе выполнения должностных обязанностей; внедрены методические указания по анализу, мониторингу и оценке состояния культуры безопасности на АЭС с целью определения состояния культуры безопасности на АЭС, динамики ее изменения, своевременного выявления проблемных вопросов, негативных тенденций и положительных практик в области культуры безопасности для принятия управленческих решений, направленных на развитие культуры безопасности.

Также в Концерне ежегодно проводится отраслевая молодежная школа-семинар «Промышленная безопасность и экология». Основной целью школы-семинара является популяризация среди молодых работников важнейших научно-технических достижений в обеспечении промышленной и

экологической безопасности, повышение их уровня профессионализма и культуры безопасности деятельности при использовании атомной энергии.

Вовлечение работников в обеспечение и повышение безопасности.

По мнению респондентов, принявших участие в опросе 2017 года, наиболее эффективными мерами по повышению безопасности работ является более внимательное отношение самих работников к своей безопасности и здоровью (59,5%), организация системы поощрений и наказаний (42,9%), возможность для работников открыто высказывать свое мнение (38,5%).

Персонал, выполняющий работу, лучше других осведомлен о критических для безопасности ситуациях и знает точно, что безопасно, а что нет. Это также имеет большое значение для эффективного руководства, продуктивного общения и устойчивой корпоративной культуры безопасности.

Соревновательный момент, признание своих достижений окружающими, возможность продемонстрировать свои достижения и достижения своего структурного подразделения являются наиболее простыми и понятными методами привлечения внимания и обеспечения их участия в улучшениях. Поэтому большинство компаний, представивших информацию о своей лучшей корпоративной практике, в качестве мероприятий по вовлечению работников в управление и повышение своей безопасности указали проведение различных фестивалей смотров-конкурсов и т.п.

Компания Газпром 2016 год объявила годом охраны труда, проводит ежегодный «Фестиваль труда, технологии, науки и образования», регулярно проводит единый день охраны труда и проводит конкурс на лучшее дочернее общество в области организации работ по охране труда.

ПАО «КАМАЗ» проводит конкурс «Подразделение высокой культуры безопасности», ММК – конкурс «Безопасность – это не работа, это образ жизни», «РуссНефть», СИБУР, АО «ПКС-Водоканал», АО «ПКС-Тепловые

сети» - смотры-конкурсы по охране труда, ГК «Росатом» в 2017 году провел Форум-диалог по теме «Культура безопасности».

В НЛМК реализуется программа «В поисках безопасности», а ООО «Самарские Коммунальные Системы» 2018 год объявило годом рационализаторской деятельности.

В ООО «Самарские Коммунальные Системы» организован Штаб по благоустройству, работа в котором позволяет, в том числе, обмениваться информацией по вопросам безопасной организации работ на территории объектов, в ГК «Росатом» функционируют информационные центры по обсуждению вопросов безопасности, а в СИБУР реализуются «контакты по безопасности» - возможность каждого участника совещаний по вопросам охраны труда сообщить о выявленных нарушениях в области безопасности и охраны труда.

Обмен информацией, обратную связь и информирование работников о существующих рисках и причинах несчастных случаев в качестве инструмента достижения нулевого уровня травматизма отметили такие компании, как ГК ОрВД, АО КТК-Р, Группа «Т-Плюс» (частная компания, работающая в сфере электро- и теплоснабжения), РУСАЛ, НЛМК, и ГК «Росатом».

Важность установления индивидуальной ответственности каждого работника за соблюдение требований безопасности подчеркивается компаниями ГК «Росатом», РУСАЛ и АО «Кировские коммунальные системы».

Внедрение системы мотивации персонала отметили такие компании, как ММК, АО КТК-Р и АО «Кировские коммунальные системы», в ОАО «Святогор», АО «Уральский трубный завод», АО КТК-Р и ПАО «Уралкалий».

В ММК с целью равной мотивации выполнения показателей по качеству, выполнения требований по охране труда и промышленной

безопасности, выполнения производственной программы были уравнены доли показателей премирования по 33% за каждый показатель.

В АО «КТК-Р» система поощрений является одним из основополагающих аспектов, стимулирующих работников созданию действующей структуры культуры безопасного труда, который помогает формированию командного духа. Система поощрения на объектах включает как личные поощрения (за наблюдения, активное участие в процессе ежедневного обсуждения заданий, наставничество и пр.), так и командные, которые формируют командный дух (лучшие показатели по безопасности, количество наблюдений). В качестве поощрения применялись как рукопожатия, в том числе руководства, так и ценные подарки. В качестве коллективного переходящего приза применялся Флаг безопасности. На ежеквартальной основе по итогам оценки безопасности объектов строительства проходила торжественная передача флага безопасности от Руководителя одного строительного объекта к Руководителю другого объекта показавшего более высокие результаты и достижения в области внедрения на объекте культуры безопасного труда.

В ОМК ведется учет бытового травматизма, что позволяет при анализе и устранении его причин сократить количество травм на производстве.