

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПОВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ имени П.А.СТОЛЫПИНА

Факультет экономики и управления
Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
Образовательная программа «Управление персоналом организации»

Выпускающая кафедра управления персоналом

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему:

«Совершенствование культуры безопасности труда ООО СЗ «Зет Хаус»»

Автор работы:

обучающийся группы 345

очной формы обучения

Сапилова Елена Александровна

Научный руководитель работы:

доцент кафедры управления персоналом

кандидат социологических наук,

Андрющенко Оксана Владимировна

**Заведующий кафедрой управления
персоналом:**

кандидат психологических наук, доцент

Моисеенко Наталья Владимировна

Саратов 2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	С.3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА	С.7
1.1 Теоретические аспекты культуры безопасности труда: понятие, содержание, подходы.....	С.7
1.2 Структурные элементы организационной культуры в контексте культуры безопасности.....	С.20
1.3 Модели развития культуры безопасности, факторы, влияющие на ее формирование.....	С.29
1.4 Методы формирования, развития и поддержания культуры безопасности труда: отечественный и зарубежный опыт.....	С.37
ГЛАВА 2. КАДРОВЫЙ АУДИТ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА В ООО СЗ «Зет Хаус»	С.47
2.1 Характеристика деятельности ООО СЗ «Зет Хаус».....	С.47
2.2 Характеристики кадрового состава ООО СЗ «Зет Хаус».....	С.52
2.3 Результаты кадрового аудита культуры безопасности труда в ООО СЗ «Зет Хаус».....	С.56
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА В ООО СЗ «Зет Хаус»	С.101
3.1 Цель и задачи проекта.....	С.101
3.2 Проектные мероприятия.....	С.101
3.3 План-график проекта.....	С.107
3.4 Бюджет проекта.....	С.111
3.5 Риски проекта.....	С.112
3.6 Ожидаемые результаты проекта.....	С.113
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	С.115
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	С.117
ПРИЛОЖЕНИЯ	С.125

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы: в современных условиях развития организаций довольно трудно представить себе такую компанию, которая, имея у себя на борту вредные или опасные условия труда, не уделяла бы внимания защите своих работников от несчастных случаев. Это обусловлено тем, что несчастные случаи на производстве несут за собой много проблем, начиная от ухудшения атмосферы среди персонала организации и финансовыми убытками, которые предприятие непременно понесет, и заканчивая уголовной ответственностью лиц, по вине которых произошел несчастный случай. Тем не менее, несмотря на предпринимаемые меры, предписанные законодательством, на различных производствах регулярно происходят несчастные случаи, порой – со смертельным исходом. Анализ большинства таких несчастных случаев и крупных аварий показывает нам, что коренной причиной происходящего чаще всего выступают недостатки управления организацией, человеческое поведение, «нездоровая» культура безопасности труда.

Дело чаще всего в отсутствии культуры безопасности. Она не достигается простым следованием инструкциям и требованиям законов (хотя это, безусловно, очень важно). Человеку недостаточно знать, что и как следует делать, ему нужно понимать, почему следует делать именно так. Развитая культура безопасности труда предполагает, что работники осознают, какое значение она имеет для их работы. К сожалению, большинство российских организаций не занимаются формированием и поддержанием культуры безопасности труда. Принято считать, что организации проведения работ в соответствии с требованиями законодательства, веры в личный опыт и мастерство работников, обучения работников в соответствии с требованиями законодательства будет вполне достаточно, чтобы предотвратить несчастный случай. На самом деле это не так – ни один из этих инструментов не берет в расчет человеческий фактор. Однако развитая культура безопасности позволяет нивелировать влияние человеческого фактора.

Это особенно актуально, когда мы говорим о строительной отрасли. Согласно данным Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, в 2020 году наибольшая доля несчастных случаев в который раз приходится на строительство – 17,7%.¹ Большинство из них случились по вине работника. Именно поэтому, когда мы говорим о строительной организации, нам следует уделить внимание тому, какая в ней существует культура безопасности труда и существует ли она вообще, и как эта культура взаимодействует с функционирующей в организации системой охраны труда.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе теоретического материала и результатов аудита предложить проект по совершенствованию культуры безопасности труда ООО СЗ «Зет Хаус»

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Изучить теоретические аспекты культуры безопасности труда: понятие, содержание, подходы
2. Изучить структурные элементы организационной культуры в контексте культуры безопасности
3. Изучить модели развития культуры безопасности, факторы, влияющие на ее формирование
4. Рассмотреть методы формирования, развития и поддержания культуры безопасности труда, изучить отечественный и зарубежный опыт
5. Дать характеристику деятельности ООО СЗ «Зет Хаус»
6. Охарактеризовать кадровый состав ООО СЗ «Зет Хаус»
7. Проанализировать результаты кадрового аудита культуры безопасности труда ООО СЗ «Зет Хаус»
8. Предложить проектные мероприятия по совершенствованию культуры безопасности труда ООО СЗ «Зет Хаус»

¹ Как выглядит динамика производственного травматизма по данным Минтруда [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4929674> (Дата обращения: 03.10.2021)

Объект выпускной квалификационной работы – культура безопасности труда в ООО СЗ «Зет Хаус»

Предмет выпускной квалификационной работы – факторы, типы нарушений и причины ошибок, структурные компоненты, уровни зрелости, методы формирования, развития и поддержания культуры безопасности

Степень научной разработанности темы: Культура безопасности неотделимо связана с организационной культурой. Феномену организационной культуры посвящены работы таких авторов, как Э. Шейн, К. Камерон, Р. Куинн, Г. Хофстеде, Ч. Хэнди, Р. Вестрам, а также О.С. Виханский, Т.О. Соломанидина, О.Е. Стеклова. Вопросу о типах организационной культуры уделяли внимание такие авторы, как К. Камерон, Р. Куинн, Ч. Хэнди, Р. Вестрам. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры, были исследованы в работах Э. Шейна, О.Е. Стекловой. Методам формирования, развития и поддержания организационной культуры посвящены работы Э. Шейна, Р. К. Камерона, Р. Куинна, О.Е. Стекловой.

Так как одной из коренных причин травматизма является человеческое поведение, на корректировку которого, в свою очередь, направлено формирование и развитие культуры безопасности, то мы обращаем свое внимание на работы тех авторов, кто анализировал поведение человека, и прежде всего это Г.Хейнрих, который в своем исследовании рассматривал «опасное поведение» и «опасные условия», как причины несчастных случаев. Природу и механизм человеческих ошибок исследовал в своих работах Д.Ризон. Идеи Д.Ризона получили развитие у С.Деккера, который в своих работах рассматривал развитие подходов к пониманию роли человеческого фактора в возникновении несчастных случаев.

Эволюцию культуры безопасности и уровни ее зрелости, а также методы ее формирования рассматривали в своих работах П.Хадсон, Д.Паркер, М.Лори, большой вклад также внесли специалисты компании DuPont. Структуру культуры безопасности рассматривал Д. Ризон.

Структура выпускной квалификационной работы: ВКР состоит из введения, трех глав, тринадцати параграфов, заключения, библиографического списка, приложений.

Введение содержит актуальность выпускной квалификационной работы, ее цель, задачи, объект и предмет, описана степень научной разработанности исследуемой темы.

Первая глава содержит теоретические основы исследуемой темы, рассматриваются теоретические аспекты культуры безопасности труда, такие как понятие, содержание и подходы, анализируются структурные элементы организационной культуры в контексте культуры безопасности, модели развития культуры безопасности и факторы, влияющие на ее формирование, а также методы формирования, развития и поддержания культуры безопасности, применяемые в отечественных и зарубежных компаниях.

Вторая глава содержит характеристику исследуемой организации и характеристики ее кадрового состава, а также результаты кадрового аудита.

Третья глава содержит проект мероприятий по совершенствованию культуры безопасности труда исследуемой организации, его цели и задачи, непосредственно проектные мероприятия, план-график их реализации, необходимый для их осуществления бюджет, их риски и ожидаемые результаты.

Заключение содержит выводы, сделанные по итогам изучения исследуемой темы.

Библиографический список содержит 77 источников.

Приложения содержат схему, инструментарий кадрового аудита, представленный бланками интервью и анкетами, а также документы организации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА

1.1 Теоретические аспекты культуры безопасности труда: понятие, содержание, подходы

Чаще всего при расследовании крупных аварий и происшествий, а также несчастных случаев экспертные комиссии приходят к выводу, что коренной причиной почти всех аварий являются недостатки в управлении организацией, а именно «нездоровая» культура безопасности. Однако о самой культуре безопасности стали задумываться не так давно.

Предпосылками к появлению понятия «культуры безопасности» послужили столкновение авиалайнеров в аэропорту Лос-Родос 27 марта 1977 года, аварии на АЭС «Три-Майл-Айленд» в США 28 марта 1978 года и на Чернобыльской АЭС 26 апреля 1986 года, катастрофа ЕМВ 120 близ Игл-Лейк 11 сентября 1991 года.

27 марта 1977 года произошла «катастрофа столетия» - в гигантском пожаре двух столкнувшихся на взлетно-посадочной полосе самолетов погибло 583 человека. За штурвалом преждевременно пошедшего на взлет Boeing-747 авиакомпании KLM находился опытный пилот, известный всей Голландии, который из-за сильной спешки не убедился в том, что Boeing-747 авиакомпании Pan American ушел с ВПП. Бортинженер рейса распознал ошибку командира, но перечить его авторитету не смог – и лайнер пошел на взлет, взрезавшись в так и не успевший уйти с полосы другой самолет. Эта ошибка кардинально изменила отношение к безопасности, к тому, какое влияние на ситуацию оказывает человеческий фактор и человеческие взаимоотношения. Это стало, по сути, первым поводом задуматься о том, как культура, существующая в организации, способствует развитию и, наоборот, предотвращению подобных ситуаций, потому как корпоративная культура KLM поощряла поддержание непререкаемого авторитета командиров своих

воздушных судов, что и стало одним из факторов случившейся катастрофы.² Позднее эти размышления о роли культуры *безопасности* перерастут в создание CRM – crew resource management, или управление ресурсами экипажа (оно же осознанное неподчинение), когда авиакомпания отойдет от идеи непререкаемого авторитета командира и будут уделять внимание взаимоотношениям членов команды, препятствуя возникновению ситуаций, подобных столкновению в аэропорту Лос-Родеос. CRM в последнее время используется не только в авиации, но и в других отраслях, где от взаимодействия членов команды зависит безопасность как их самих, так и людей, с которыми они работают.

Во время расследования причин аварии на «Три-Майл-Айленд» было установлено, что основной вклад в аварию внесли операторы АЭС, которые оказались неспособны вовремя распознать утечку теплоносителя первого контура ядерной установки, а также вмешались в автоматическую работу системы аварийного охлаждения, отключив охлаждающие насосы, что в результате и привело к расплавлению активной зоны реактора. Сложности в работе у операторов возникли также из-за существующих на станции инструкций, которые не содержали в себе полноценных указаний, что нужно делать во время аварийной ситуации.³

Чернобыльская авария является самой крупной техногенной катастрофой за всю историю человечества. В результате расследования аварии было выяснено, что основной причиной, к ней приведшей, выступил человеческий фактор. В Итоговом докладе о совещании по рассмотрению причин и последствий аварии в Чернобыле (INSAG-1) впервые было употреблено словосочетание «культура безопасности»: «важно надлежащим образом пересмотреть и утвердить официальные регламенты, в дополнение к

² Final report and comments from the Netherlands Aviation Safety Board [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.project-tenerife.com/netherlands/PDF/finaldutchreport.pdf> (Дата обращения: 17.10.2021)

³ Mitchell Rogovin. Three Mile Island: A report to the Commissioners and to the Public. — Nuclear Regulatory Commission, 1980. — Vol. 2. — PP. 823

которым необходимо создать и поддерживать «культуру ядерной безопасности.»⁴

В 1991г. в докладе INSAG-4 понятие «Культура безопасности» было сформировано и раскрыто содержание концепции культуры безопасности, основные черты, индикаторы определения эффективности культуры безопасности на объектах атомной энергетики.

11 сентября 1991 авиалайнер авиакомпании Continental Express при приближении к аэропорту Хьюстона внезапно потерял управление и рухнул на фермерские земли недалеко от озера Игл-Лейк. В результате расследования NTSB было выяснено, что причиной катастрофы послужил неправильный ремонт, проводимый Continental Express, и неспособность персонала придерживаться соответствующих процедур обеспечения и контроля качества для противообледенительных накладок горизонтального стабилизатора привели к внезапной потере в полёте части левой передней кромки горизонтального стабилизатора, опусканию носа самолёта и разрушению его в воздухе из-за перегрузок. В отчете по авиакатастрофе экспертами NTSB было сказано, что причиной катастрофы послужил «провал руководства Continental Express в создании корпоративной культуры, которая поощряет и принуждает к соблюдению утверждённого регламента технического обслуживания и процедур обеспечения должного уровня качества».⁵

Эти события дали старт исследованиям феномена культуры безопасности, заставили задуматься о том, что для управления безопасностью в организации недостаточно созданной системы управлению безопасностью, если она состоит лишь из методик и процедур, стоящих на полке. Такая система никогда не будет эффективной, если персонал организации хорошо знает ее содержание, но не действует в соответствии с ней. Система

⁴ Итоговый доклад о совещании по рассмотрению причин и последствий аварии в Чернобыле. Доклад Международной консультативной группы по ядерной безопасности INSAG-1/ Вена: МАГАТЭ - 1988 – С. 156

⁵ Aircraft Accident Report: Continental Express 2574 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ntsb.gov/investigations/AccidentReports/Reports/AAR9204.pdf> (Дата обращения: 17.10.2021)

управления безопасностью описывает, что должно происходить для обеспечения безопасности на рабочем месте. То, как — и насколько успешно — такие политики и процедуры будут реализовываться, будет в большой степени зависеть от культуры безопасности организации. Поэтому чем лучше культура безопасности организации, тем надёжнее будет ее система управления безопасностью.

В современном издании глоссария МАГАТЭ в определении «Культура безопасности – safety culture» опущено слово «АЭС», т.е. понятие распространяется на все сферы защиты и безопасности. Тем самым дается определение культуры безопасности как комплексного качественного понятия.⁶

П. Хадсоном было дано следующее определение культуре безопасности: «это особый случай организационной культуры, в которой безопасность занимает особое место в заботах тех, кто работает в организации. В каком-то смысле безопасность всегда имеет место в культуре организации, которую затем можно назвать культурой безопасности, но только после определенного этапа развития можно сказать, что организация достаточно серьезно относится к безопасности, чтобы ее [культуру] можно было назвать культурой безопасности. Культура безопасности - это культура, в которой безопасность играет очень важную роль. Поскольку безопасность – это сложное явление, недостаточно просто сказать «И будьте в безопасности»».⁷

В документе INSAG-4 было дано следующее понятие культуры безопасности: культура безопасности - это такой набор характеристик и особенностей деятельности организаций и поведения отдельных лиц, который устанавливает, что проблемам безопасности, как обладающим высшим

⁶ Глоссарий МАГАТЭ по вопросам безопасности [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/IAEA_SafetyGlossary2007/Glossary/SafetyGlossary_2007r.pdf (Дата обращения: 05.11.2021)

⁷ Hudson, P. T. W. (2001). Safety management and safety culture: the long, hard and winding road. Occupational health and safety management systems, PP. 11

приоритетом, уделяется внимание, определяемое их значимостью.⁸ Его мы и будем использовать в качестве основного определения.

Культура безопасности имеет особенности, выделяющие ее из ряда иных принципов безопасности. В отличие от других принципов обеспечения безопасности, направленных на решение научных, инженерных, технических, медико-биологических и других проблем, обеспечивающих безопасность объектов, культура безопасности адресована непосредственно человеку, личности.

Связано это, конечно же, в первую очередь с тем, что корневой причиной травматизма является поведение человека. В связи с этим, проведем короткий экскурс в суть человеческого поведения. Обратимся, прежде всего, к Г. Хейнриху и его исследованию, в основе которого лежит анализ данных о 75 000 страховых случаях, который позволил установить соотношение травм различной степени тяжести.

Хейнрих выделял «опасное поведение» и «опасное условие» как причины несчастных случаев.

Закон Хейнриха гласит: на каждый несчастный случай на рабочем месте, повлекший тяжелые последствия, приходится 29 случаев получения легких травм и 300 потенциально опасных происшествий без последствий.⁹

Согласно Хейнриху, в результате 0,3% всех инцидентов происходят серьезные травмы, в результате 8,8% всех инцидентов происходят незначительные травмы (микротравмы), и 90,9% всех инцидентов не приводят к травмам вообще.

Следующий тезис, который важен для нас и который был высказан Г. Хейнрихом, заключается в том, что основной причиной (88%) несчастных случаев на рабочем месте являются небезопасные действия работника — как

⁸ Культура безопасности. Доклад международной консультативной группы по ядерной безопасности INSAG-4 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub882r_web.pdf (Дата обращения: 05.11.2021)

⁹ Heinrich H. W. Industrial accident prevention: A scientific approach. McGraw-Hill Book Company, inc; 2nd edition (1959), PP. 125

правило, самого пострадавшего.¹⁰ Этот тезис позволил работодателям и консультантам неизменно утверждать: во всем виноват работник.

В этом постулате заключается один из основных подходов в культуре безопасности в целом: в данном случае считается, что действие культуры безопасности направлено только на работника организации, так как ответственность за производственный травматизм возлагается на него, но не на непосредственно самого работодателя, не на руководящий состав. Иными словами, причина несчастных случаев, согласно этому подходу – «врожденная безответственность людей», их ошибки, а культура безопасности, создаваемая в организации, направлена на влияние непосредственно на исполнителей работы, но не затрагивает каких-то иных факторов и не берет во внимание то, как руководство организации может влиять на ошибки исполнителей.

Такой подход, тем не менее, не отвечает на важный вопрос относительно человеческой ошибки: насколько четко человек осознавал потенциальную разрушительность и неизбежность наступления негативных последствий в результате своих действий? Ведь существует разница между непреднамеренной ошибкой (непреднамеренным действием) и осознанным нарушением.

С целью проследить эту разницу обратимся к работам Д. Ризона, исследовательский интерес которого как раз представляла человеческая ошибка и который является представителем иного подхода к культуре безопасности, согласно которому, культура безопасности влияет не только на исполнителей работ, но охватывает и непосредственно самого работодателя, условия труда соответственно и руководство организации. Согласно данному подходу, вина за несчастный случай возлагается не только на работника, тем или иным образом нарушившим правила, но и на непосредственного руководителя работ, не обеспечившего контроль и условия для выполнения работы безопасным образом, и на работодателя, который не осуществил

¹⁰ Heinrich H. W. Industrial accident prevention: A scientific approach. McGraw-Hill Book Company, inc; 2nd edition (1959), PP. 129

должный контроль за лицами, ответственными за обеспечение безопасных условий труда, их прямых обязанностей.

В основе теории природы человеческой ошибки Д. Ризона лежит представление о наличии у действия «намерения», или «умысла».

Намерение, по определению Ризона, должно обладать двумя характеристиками:

1. Наличием четкого осознания результата действия;
2. Наличием умственно определенных средств, с помощью которых предполагается достижение результата.¹¹

Детализация и тщательность формирования этих компонентов намерения в сознании человека зависят как от частоты выполнения работы, так и от его знакомства с предстоящим действием.

Представление о наличии у действия намерения позволило Ризону описать алгоритм установления преднамеренности поведения. На основе этого анализа Д. Ризон приходит к заключению, что «ошибка» как термин применима только к преднамеренным действиям, так как именно наличие волевой составляющей играет критическую роль в юридическом понимании виновности. Все остальные действия могут быть квалифицированы как просчет, упущение или промах. Чтобы признаваться ошибкой, действие должно характеризоваться одной из черт: события пошли не по плану, или запланированное не обеспечило нужного результата.¹²

Д. Ризон рассуждал также и о небезопасных действиях человека, разделив их на намеренные и преднамеренные действия. Непреднамеренные действия включают в себя оплошности и упущения, преднамеренные – ошибки и нарушения. Как видно, преднамеренность — ключевое отличие нарушения от других небезопасных действий, но она тем не менее присуща и ошибке. Однако в случае ошибки характер у намерения иной: отсутствует понимание потенциальной разрушительности действий — это или

¹¹ Reason J. Human Error. Cambridge University Press, England, 1990, PP. 119

¹² Там же – PP. 135

неправильное применение правил по причине отсутствия обученности, или неадекватные работе правила.

Любое нарушение сопряжено с информированностью о возможных последствиях, которыми работник пренебрег. Существует несколько типов нарушений, которые выделял Ризон¹³:

- рутинные нарушения представляют собой автоматические, подчас подсознательные действия на уровне привычки, происходящие, как правило, из-за несовершенства рабочих процедур или попустительства окружающих, включая начальство. Это именно те нарушения, которые связаны с желанием работников сэкономить время на «свободном» применении имеющихся процедур.

- оптимизирующие нарушения ассоциируются с действиями лиц, которых можно квалифицировать как «ищущие приключений». Часто человек действует согласно нескольким целям и задачам одновременно на базе своих природных склонностей и предпочтений — и не всегда согласно тем целям, которые непосредственно связаны с выполнением трудовой деятельности. Оптимизирующие нарушения совершаются в ходе монотонной, скучной или рутинной активности с целью разрядить скуку и внести в работу элемент удовольствия.

- необходимые, или ситуационные, нарушения являются результатом чрезмерных организационных и рабочих факторов, которые делают отсутствие нарушения невозможным. Они включают нехватку ресурсов, отсутствие и необеспеченность необходимым оборудованием или средствами индивидуальной защиты (СИЗ), давление сроков, отсутствие должного контроля и надзора, неадекватные и нереальные для выполнения процедуры, а также неадекватные рабочие условия — такие как отсутствие должного освещения или места отдыха и сна.

¹³ Reason J. Human Error. Cambridge University Press, England, 1990, PP. 167

- исключительные нарушения — редко встречающийся тип нарушений. Они происходят, как правило, в уникальных ситуациях, например, при авариях или чрезвычайных событиях при отказе оборудования. Исключительные нарушения могут быть разделены на два типа: первый из них включает ситуации, о которых говорят на курсах обучения, но которые маловероятны и зачастую игнорируются — это действия в случае чрезвычайной ситуации; второй — маловероятное стечение знакомых отрицательных ситуационных факторов.

Понимание типа нарушений помогает разобраться с вызвавшими их причинами и определением мер их предупреждения и профилактики.

Д. Ризон считает, что ошибки являются скорее следствием воздействия некоторых факторов, чем следствием «врожденной безответственности» людей. По его мнению, ошибки вытекают из несовершенства организационных и трудовых процессов; их предупреждение требует методов и решений, основанных на следующем предположении: «если невозможно изменить человеческую натуру, то можно изменить условия, в которых людям приходится работать». Центральная идея его подхода лежит в построении системы барьеров против вероятных ошибок работников и понимании любых происшествий с точки зрения отказа или падения этих барьеров. Свою идею Д. Ризон обобщил в виде модели, известной как Швейцарский сыр (Swiss Cheese model).

Согласно «сырной» модели Ризона, в каждой организации существует ряд барьеров для того, чтобы нейтрализовать потенциальную вредоносность ошибок. В реальности каждый барьер, способный предотвратить катастрофу, может быть представлен как ломтик швейцарского сыра с отверстиями воздушных карманов, и каждая дырка в ломтике — отдельная ошибка. Таких «дырок» много в любой системе на каждом из уровней; они находятся в разных местах и обладают разной степенью потенциальной разрушительности. Однако следующий уровень-ломтик, в котором нет проблемы на том же месте, защищает всю систему. Проблемы начинаются,

когда на разных уровнях системы в одной и той же области есть ошибка — то есть когда «дырка» становится сквозной и ошибка уходит вглубь через все ломтики. Наличие такого сквозного пробоя в системе защит Ризон назвал «траекторией возможного происшествия».¹⁴ Слой, который должен был бы сработать как защитный барьер, имеет то же слабое место, что и следующий за ним; таким образом, пробой становится все более вероятен и может привести к нежелательному событию.

Концепция «сырной» модели Ризона подтверждает современную модель пирамиды происшествий компании ConocoPhillips Marine. Пирамида компании ConocoPhillips является как бы современным продолжением пирамиды Хейнриха; эта концепция была сформулирована в результате исследования 2003 года. В отличие от пирамиды Хейнриха, она учитывает небезопасные условия и действия, а также потенциально опасные ситуации. В результате этого исследования было установлено, что на 30 000 опасных действий и условий приходится:

- 3000 потенциально опасных ситуаций (происшествий без травм или с микротравмами — такими как поверхностные порезы и царапины);
- 300 регистрируемых травм — травм, потребовавших медицинского лечения, перевода на легкий труд или потери сознания;
- 30 травм, повлекших потерю трудоспособности на период более одного дня;
- один тяжелый случай, вызвавший смерть или приведший к инвалидности.¹⁵

Чтобы понять причины возникновения этих потенциально опасных ситуаций, необходимо рассмотреть классификацию причин возникновения ошибок Ризона. В ней четыре типа:

- организационные проблемы и ошибочные решения;

¹⁴ Reason J. Human Error. Cambridge University Press, England, 1990, PP. 278

¹⁵ ConocoPhillips Marine Safety Pyramid [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.researchgate.net/figure/ConocoPhillips-Marine-Safety-Pyramid-adapted-from-Masimore-2007-11_fig1_326317704 (Дата обращения: 06.11.2021)

- недостаточный контроль и неэффективность линейного руководства;
- предпосылки к небезопасным действиям;
- небезопасные действия работников.¹⁶

Любое нежелательное событие так или иначе вызвано одной или несколькими из этих причин.

Кроме того, ошибки делятся по своему характеру и сроку потенциальной разрушительности на латентные (скрытые) и активные.¹⁷

Начнем с активных ошибок или ошибок, которые были допущены работниками, вовлеченными в происшествие. Это исполнители работ, в том числе те, которые занимаются проектированием, обслуживанием, эксплуатацией или управлением технологическими процессами в комплексных рабочих системах. Все созданные системы — дело рук человека, поэтому каждое происшествие имеет след человека в причинно-следственной цепочке событий. Зачастую некоторые организации предпочитают останавливаться в своих расследованиях именно на активных ошибках исполнителя: это проще, так как налицо прямая причинно-следственная связь между неправильными действиями и нанесенным ущербом. Более того, такой подход снимает большую часть вины и ответственности непосредственно с работодателя — как и необходимость что-то менять в организации своего производства. И несчастные случаи продолжают.

Если мы принимаем положение о том, что ошибки и нарушения являются следствием, а не причиной, то законы логики будут диктовать необходимость взглянуть за пределы индивидуального психофизиологического поведения работника для понимания ошибок и нарушений. Необходимо понять те факторы, которые непосредственно определяли решения людей в момент совершения неправильных действий. Эти факторы и получили у Ризона название латентных, или скрытых. Латентные факторы включают несовершенства проектировки или

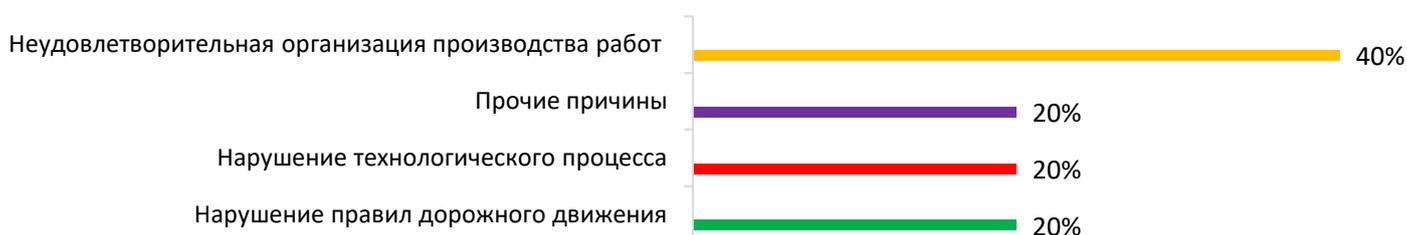
¹⁶ Reason J. Human Error. Cambridge University Press, England, 1990, PP. 149

¹⁷ Там же — PP. 157

эргономики, пробелы в надзоре и руководстве, небрежно и неадекватно написанные процедуры и инструкции, неправильное техническое обслуживание и проекты производства работ (ППР) или полное их отсутствие, некачественное или формально проведенное обучение и инструктажи, дефекты и брак материалов, низкокачественный или неадекватный инструмент и оборудование. Все эти факторы обусловлены стратегически неправильными решениями, принятыми на высшем уровне самих организаций, надзорно-контролирующих органов исполнительной власти, проектных организаций или изготовителей оборудования.

Для наглядности разберем размещенный на сайте Роструда доклад Государственной инспекции труда за 2020 год с обзором анализа правоприменительной практики контрольно-надзорной деятельности в сфере труда. Попробуем сделать анализ природы выявленных в нем наиболее частых причин несчастных случаев со смертельным исходом. Они таковы¹⁸:

Причины несчастных случаев со смертельным исходом



Формулировка наиболее частой конкретно указанной причины несчастных случаев — «неудовлетворительная организация производства работ» — указывает на организационные факторы, но иллюзия правильности этого подхода исчезает после ознакомления с пояснением, приведенным в том же докладе: «неудовлетворительная организация производства работ, которая выражается, прежде всего, в несогласованности выполнения работ, в

¹⁸ Доклад Государственной инспекции труда за 2020 год с обзором анализа правоприменительной практики контрольно-надзорной деятельности в сфере труда и расследования несчастных случаев, в том числе в целях выявления и устранения устаревших, дублирующих и избыточных обязательных требований, устранения избыточных контрольно-надзорных функций [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://git50.rostrud.gov.ru/upload/iblock/4fa/doklad-polugodichnyy-2020.docx> (Дата обращения: 06.11.2021)

применении опасных приемов, в нарушении правил охраны труда при эксплуатации оборудования. Недостатки в организации и проведении подготовки работников по охране труда наблюдались в тех предприятиях, где практически не использовался опыт квалифицированных работников и специалистов, а также формально, в общем виде, проводился инструктаж по охране труда на рабочих местах. Нарушение работником трудового распорядка и дисциплины труда, как правило, сводились к тому, что работающие допускали неоправданное сокращение технологических операций и другие действия для ускорения своей работы. В отдельных случаях, имели место случаи выхода на работу в состоянии алкогольного опьянения, причем работодатель не применяет мер по отстранению работников, появившихся в состоянии алкогольного опьянения. Таким образом, высокий уровень смертности от организационных причин вызван низким качеством организации работ административно-техническим персоналом, а также отсутствием контроля за работниками.»¹⁹

Здесь мы видим указание на организационные причины (низкое качество организации работ административно-техническим персоналом и отсутствие контроля), но если внимательно вчитаться и вдуматься в формулировки, то мы вновь обнаружим отсылку к исполнителям работ с нечетким упоминанием работодателя, который допустил формализм в обучении своих ИТР и специалистов и не обеспечил систему мер по выявлению и отстранению работников в состоянии алкогольного опьянения, что, по существу, попадает под категорию активных причин.

В заключение мы хотели бы привести яркое по своей образности описание взаимосвязи активных и латентных факторов, приведенное самим

¹⁹ Доклад Государственной инспекции труда за 2020 год с обзором анализа правоприменительной практики контрольно-надзорной деятельности в сфере труда и расследования несчастных случаев, в том числе в целях выявления и устранения устаревших, дублирующих и избыточных обязательных требований, устранения избыточных контрольно-надзорных функций [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://git50.rostrud.gov.ru/upload/iblock/4fa/doklad-polugodichnyy-2020.docx> (Дата обращения: 06.11.2021)

Ризоном, для наглядного изображения того, что у каждого происшествия по вине человека есть второе дно — более глубокая структура факторов, которые и создали предпосылки нежелательного события. И прямолинейный и упрощенный взгляд на человека как на причину проблем не только не направлен на сущность проблемы, но и попросту чрезвычайно опасен, так как позволяет несовершенствам системы накапливать критическую массу и приводить к еще более катастрофическим последствиям. Он выразил это так: «Вместо того чтобы быть главным инициатором аварии, оператор становится заложником системных несовершенств, обусловленных низкокачественной проектировкой, неверным монтажом, небрежным техническим обслуживанием, и плохо продуманных решений руководства. Его вклад, как правило, представляет собой тот последний ингредиент в смесь смертельного варева, которое уже давно находилось в процессе приготовления».²⁰

Таким образом, в данном параграфе была проанализирована предыстория возникновения понятия «культура безопасности», а также был проведен краткий экскурс в суть человеческого поведения, была рассмотрена природа возникновения ошибок человека, виды ошибок, их отличия от нарушений, типы нарушений.

1.2 Структурные элементы организационной культуры в контексте культуры безопасности

Рассмотренные ранее понятия «культуры безопасности» предполагают, что эти понятия возникли из более общего понятия «организационной культуры». Поэтому логично, что многие структурные элементы культуры безопасности будут совпадать со структурными элементами организационной культурой, со своими поправками на феномен безопасности, разумеется.

На тему организационной культуры есть множество работ таких ученых, как Э. Шейн, Г. Хофстеде, Р. Куинн, К. Камерон, Ч. Хэнди, отечественные О.С. Виханский, Т.О. Соломанидина.

²⁰ Reason J. Human Error. Cambridge University Press, England, 1990, PP. 237

Соответственно, и определений организационной культуры существует несколько. Например, О.С. Виханский предлагает считать, что «организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий».²¹ Т.О. Соломанидина под организационной культурой понимала «единое социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и неявных, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явления, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих персоналу продвигаться к успеху».²² Если мы обратимся к зарубежным исследователям, то увидим, что, например, К. Камерон и Р.Куинн считали, что культура является набором важнейших понятий (зачастую неформальных, неотраженных в нормативных актах), которые разделяют все члены организации²³, а Э. Шейн под организационной культурой понимал «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.»²⁴

Согласно Э. Шейну, организационная культура имеет три уровня.²⁵ Они следующие:

²¹ Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2003. — С. 421

²² Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. - М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. – С.25

²³ Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. - СПб. : Питер, 2001. – С.37

²⁴ Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Сер. «Теория и практика менеджмента» / Пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2012. – С.32

²⁵ Там же – С.36

1. Наблюдаемый уровень (артефакты) – видимая организационная структура и процессы. Это самый простой уровень организационной культуры, то, что мы можем увидеть, услышать, почувствовать, придя в организацию. Для культуры безопасности такими артефактами могут выступать состояние производственных помещений и оборудования, системность и правильность ведения необходимой документации, бытовые условия труда работников, обеспеченность средствами сигнализации, оказания ПМП, средствами пожаротушения и так далее. На уровне артефактов культура безопасности будет вызывать немедленную эмоциональную реакцию, однако данный уровень не объяснит причин, лежащих в основе формирования культуры безопасности организации и поведения ее работников. Поэтому опускаемся уровень ниже.

2. Уровень провозглашаемых ценностей (стратегии, цели, концепции). На этом уровне наблюдается ценности, которые провозглашаются организации и принимаются и поддерживаются ее работниками. На данном уровне можно увидеть противоречие между ценностями, которые декларируются организацией и поведением работников, которое будет не соответствовать этим ценностям, поэтому в контексте культуры безопасности на этот уровень следует обращать особое внимание. Например, организация провозглашает в качестве своей ценности, что безопасности отдается высший приоритет, а действия и поведение сотрудников свидетельствуют о том, что на самом деле ценностью для организации является обеспечение максимальной прибыли, для которой безопасностью можно и пренебречь. Причины таких несоответствий можно найти на самом глубоком уровне.

3. Уровень базовых представлений (неосознанные убеждения, ощущения, мысли и чувства). Это «вшитые» в поведение человека паттерны поведения, шаблоны, предположения, которые не осознаются на сознательном уровне, но настолько сильны в подсознании, что другие варианты их представления кажутся совершенно невероятными. Исследование этого

уровня является самым важным при исследовании культуры безопасности, так как именно на нем можно обнаружить те патологические убеждения, которые способны приводить к несчастным случаям. Пример таких патологических убеждений был приведен выше во время разьяснения причин катастрофы ЕМВ-120 близ Игл-Лейк, там таким патологическим убеждением выступил такой паттерн поведения работников, который позволял им не соблюдать установленные организацией правила по ведению ремонтной документации, ну и, соответственно, руководство организации закрывало на это глаза.

У организационной культуры также есть типы.

Наиболее удобной типологией для рассмотрения типов культуры в контексте культуры безопасности является типология Р. Вестрама, поэтому мы обратим внимание и на нее. Согласно Вестраму, у организационной культуры есть три типа:

1. Патологическая культура, для которой характерен высокий уровень страха и угроз, сотрудники не делятся между собой информацией или искажают его, любые промахи и неудачи скрываются, информация о них не сообщается руководству.

2. Бюрократическая культура, для которой характерно наличие жесткой регламентации правил, информация игнорируется, к донесению информации о неудачах в организации относятся снисходительно, в ходе их разбирательств выносятся два типа решений: наказать или простить.

3. Генерирующая культура, для которой характерен активный поиск информации, информация распространяется между сотрудниками, неудачи активно доносятся и затем обсуждаются, при этом в ходе обсуждения происходит поиск причины неудачи.²⁶

Сравнение трех типов культур представлено в таблице №1 ниже:

²⁶ Westrum R. A Typology of Organisational Cultures, Quality and Safety in Health Care, January 2005 – PP. 23

Таблица 1. Сравнение типов культуры

Патологическая культура	Бюрократическая культура	Генерирующая культура
Информация скрывается	Информация игнорируется	Информация активно добывается
Известившие о проблемах осуждаются	Известившие о проблемах игнорируются	Известивших о проблемах обучают
Низкий уровень сотрудничества	Средний уровень сотрудничества	Высокий уровень сотрудничества
Уклонение от ответственности	Узкая область ответственности	Разделение рисков
Горизонтальные связи не допускаются	Горизонтальные связи допускаются	Горизонтальные связи поощряются
Ошибки ведут к поиску «козла отпущения»	Ошибки регулируются правилами	Ошибки ведут к исследованиям
Инновации подавляются	Введение инноваций проблематично	Инновации внедряются

Как можно заметить, Р. Вестрам основное внимание при разработке своей вариации типов организационной культуры уделил информации, а именно тому, как организация с ней обращается. Действительно, отношение руководства к информации о происходящих неполадках в работе, как и отношение собственно к тем, кто эту информацию донес, во многом определяет состояние культуры безопасности. При патологической организационной культуре будет наблюдаться сокрытие информации о потенциально опасных происшествиях, а при выяснении обстоятельств произошедшего реального несчастного случая вина всегда будет сваливаться на работника – в таком случае культура безопасности будет являться негативной. При генерирующей же культуре, напротив, донесение о потенциально опасных происшествиях будет поощряться и работники будут активно поставлять о них информацию, а из произошедших несчастных случаев будут обязательно извлекаться уроки, и тогда культура безопасности в организации будет положительная, здоровая.

Информированность – важнейший аспект здоровой культуры безопасности. Так считал и Д. Ризон, который описывал эффективную культуру безопасности, как культуру информированности (informed culture)²⁷. Он выделял следующие отличительные черты такой культуры:

- приверженность руководства вопросам культуры безопасности
- наличие открытой коммуникации
- справедливые отношения
- высокий уровень вовлеченности работников на всех уровнях организации
- обучение в рамках всей организации
- эффективный процесс принятия решения
- контроль сроков исполнения, наличие обратной связи

В рамках структурной модели культуры безопасности, а именно культуры информирования, Д. Ризон выделял следующие подкомпоненты:

- культура предоставления информации (reporting culture)
- справедливая культура (just culture)
- гибкая культура (flexible culture)
- культура обучения (learning culture)²⁸

Все подкомпоненты в структурной модели Д. Ризона взаимосвязаны между собой, и вот каким образом:

1. Если **культура информированности** сформирована на высоком уровне, то персонал организации обладает полными знаниями о том, какие факторы влияют и могут влиять на его работу, он осведомлен о возможных угрозах и рисках, которые сопровождают его работу, что позволяет ему избегать возникновения опасных происшествий. Если персонал сообщает о каких-либо нестандартных случаях, он непременно получает информативный ответ, который затем может использовать для того, чтобы нестандартная

²⁷ Reason J. Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot: Ashgate, 1997 – PP. 137

²⁸ Там же – PP. 138

ситуация не превратилась в опасную. Однако логично, что чтобы в организации такая информация могла существовать, руководству организации нужно и самому черпать откуда-то информацию относительно каких-либо неизвестных им ранее рисков и опасностях, о состоянии системы.

2. Получению полной информации о рисках и угрозах, а также для своевременного получения информации о потенциально опасных событиях и предвестниках несчастных случаев в организации должна способствовать развитая **культура предоставления информации**. Если эта культура хорошо сформирована, то работники будут сообщать руководству о допущенных ими ошибках, о неслучившихся несчастных случаях, о неполадках, замеченных ими в работе, об обнаруженных слабых местах или недостатках, которые могли бы привести к опасному происшествию. Однако для того, чтобы сотрудники были готовы сообщать все это руководству, и уж тем более, чтобы они были готовы говорить вслух о своих ошибках, в организации должен существовать необходимый климат.

3. Этот климат призвана обеспечить **справедливая культура**. Если такая культура хорошо сформирована, она позволяет работникам не только не бояться сообщать о чем-либо опасном или же о своих собственных ошибках и промахах, но и осознавать им разницу между приемлемым и неприемлемым поведением (те самые нарушения и ошибки, упомянутые нами ранее). Состояние справедливой культуры зависит от того, как организация относится к применению наказания и каким образом она рассматривает вину своих работников. Если организация склонна к подходу, согласно которому во всем всегда виноват работник, и регулярно наказывает сотрудников за их ошибки, даже если они были спровоцированы иными факторами, кроме как «врожденной безответственностью людей», то справедливая культура трансформируется в **культуру обвинения**, и тогда в организации возникает так называемый «цикл вины»:

- работник допускает ошибку

- работника обвиняют в том, что он допустил ошибку и применяют к нему санкции
- эффект от санкций отрицательный: снижение доверия, ухудшение коммуникаций, работник более не сообщает о своих ошибках и опасных ситуациях
- руководство более не имеет информации о состоянии условий и безопасности труда, а значит, скрытые угрозы сохраняются
- угрозы начинают накапливаться, согласно теории швейцарского сыра, повышается уязвимость защитных барьеров, увеличивается вероятность возникновения нежелательного происшествия
- работник допускает ошибку вновь и вновь, часто с более тяжелыми последствиями

Конечно, речь не идет о том, что любые обвинения — это плохо, и что от них нужно отказываться. Но следует понимать ту самую разницу между ошибкой и нарушением, о которой мы говорили ранее. За нарушения должны предъявляться обвинения и санкции; применение обвинений и санкции за ошибки будет неудачной практикой. Если в организации эту разницу осознают, то в таком случае справедливая культура будет работать как должно, и всех описанных выше рисков можно будет избежать.

Однако, от сообщений работников будет мало пользы, если организация окажется неспособной извлекать из них полезные уроки и учиться на них.

4. Оградить от такой досадной оплошности призвана **культура обучения**. Любой руководитель должен ставить на первое место вопросы повышения безопасности и повышения эффективности производства – одно неотделимо от другого. Поэтому любые события, связанные с данными вопросами, а особенно человеческие ошибки, следует рассматривать в первую очередь как возможность для улучшения деятельности персонала, извлечение им уроков с целью неповторения угроз и противостояния им. Это позволит нивелировать риски возникновения серьезных проблем в будущем. Для этого

необходима обратная связь, которая должна даваться как непосредственным участникам события, так и другим специалистам в организации и отрасли, у которых могут возникнуть схожие проблемы. Если в организации развитая культура обучения, то мы говорим об организации, которая готова и способна делать правильные выводы из сообщений своих работников об их ошибках и случившихся происшествиях, и имеет волю для осуществления крупных изменений. Она готова меняться в зависимости от показателей эффективности безопасности и рисков, обнаруженных благодаря сообщениям работников, результатов проведенных аудитов и анализов происшествий.

5. Наконец, заключительным элементом культуры безопасности, согласно структурной модели Ризона, является **гибкая культура**. Она призвана установить баланс между жестким следованием процедурам и адаптивным подходом во время нештатных ситуаций и событий. Многие организации жестко регламентируют осуществляемые процедуры с целью избегания человеческих ошибок. Таким образом, эти процедуры оставляют мало места для применения адаптивного подхода к их осуществлению. Жестко регламентируемые стандартные процедуры диктуют то, какими действиями должен отвечать исполнитель работ на происходящие события на основе анализа вариантов протекания ситуация. Но не все всегда работает согласно предсказанному сценарию, поэтому в некоторых ситуациях следование протоколу способно не только не улучшить положение дел, но и привести к тяжелым последствиям. Развитая гибкая культура позволяет работникам ставить под сомнение правильность инструкций и протоколов, когда того требует ситуация.²⁹

Таким образом выходит, что все перечисленные выше структурные элементы культуры безопасности являются отражением той или иной стороны практической деятельности персонала. Работа и воздействие на каждый элемент позволит создать здоровую и эффективную культуру безопасности.

²⁹ Reason J. Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot: Ashgate, 1997 – PP. 138

На основе этого параграфа можно сделать вывод о том, что культура безопасности является многогранным явлением, и от организационной культуры переняла такие структурные элементы, как уровни и типы культуры, а также имеет свою собственную структуру, описанную Д. Ризоном.

1.3 Модели развития культуры безопасности, факторы, влияющие на ее формирование

Культура безопасности – не статичное явление. Она постоянно меняется и развивается, или же наоборот, способна деградировать в зависимости от факторов, на нее влияющих. Поэтому пришло время рассмотреть модели ее развития и выделить уровни зрелости культуры безопасности.

Начнем со следующей модели развития культуры безопасности – кривой Брэдли, или кривой эволюции культуры безопасности, которая используется компанией DuPont в программах улучшения производственной безопасности на предприятиях, и является признанной по всему миру.

Согласно кривой Брэдли, в культуре безопасности есть четыре уровня зрелости³⁰:

1. Реагирующий (стадия реагирования). Данный уровень зрелости характеризуется тем, что в основе поведения работников лежит инстинктивная безопасность, а не осознанное стремление к ней, целью организации является формальное соблюдение норм, ответственность за охрану труда лежит на отделе по охране труда и больше ни на ком, руководство довольно ограничено вовлечено в вопросы безопасности.

2. Зависимый (стадия зависимости). Данному уровню зрелости присуще соблюдение требований безопасности из страха дисциплинарного наказания, под пристальным надзором и постоянным контролем. Как правило, организации с культурой безопасности на этом уровне зрелости присуща следующая картина: когда руководитель или сотрудник службы охраны труда находится рядом с работником, последний выполняет работу в точности с

³⁰ Кривая ДСС Брэдли [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.consultdss.ru/bradley-curve/> (Дата обращения: 14.11.2021)

требованиями регламентов и инструкции, но стоит ему остаться в одиночестве, как необходимость соблюдения правил сразу же исчезает. При этом на данном уровне зрелости снижается число нежелательных происшествий, в сравнении с предыдущим уровнем.

3. Независимый (стадия независимости). На этом уровне работники сами осознают важность соблюдения правил безопасности в отношении не только себя, но и всей команды, находящейся в их подчинении или звена. Они могут сделать замечание или остановить работу в случае нарушений правил коллегами. Они руководствуются уже не инстинктами, а четким убеждением в правильности соблюдения требований безопасности. На этом уровне влияние, как правило, проецируется только на себя или на ближайший круг. Снова число нежелательных происшествий снижается.

4. Взаимозависимый (стадия взаимозависимости). Это командная работа на уровне всех работников компании, объединенных одной целью: обеспечить безаварийную работу без травм, в которой заинтересованы и задействованы абсолютно все работники предприятия. Все они четко понимают, что безопасность и обеспечение работы без травм и аварий — это задача каждого. На этом уровне зрелости уровень травматизма приближен к нулю.

Выглядит это все следующим образом (рис.1):



Рис.1 Кривая Брэдли³¹

³¹ Кривая ДСС Брэдли [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.consultdss.ru/bradley-curve/> (Дата обращения: 14.11.2021)

Здесь нет опции внезапно оказаться на взаимозависимом уровне зрелости, чтобы его достичь, придется пройти все этапы. Тем не менее, это вполне возможная задача, и организации должны стремиться к развитию своей культуры безопасности до взаимозависимого уровня, когда уровень травматизма становится минимальным.

Следующую модель развития культуры безопасности представил П. Хадсон. Как и предыдущая модель, эта также является признанной во всем мире и используется для оценки развития культуры безопасности как в зарубежных, так и в отечественных организациях.

В модели развития культуры безопасности П. Хадсона есть пять уровней зрелости культуры безопасности:

1. Патологический. Это уровень культуры в организации, в которой не уделяется внимание вопросам безопасности работника. Несчастные случаи расследуются, только если этого требует закон. Причиной несчастных случаев, по мнению работодателя, являются действия самого работника. Руководство не рассматривает обеспечение безопасности как свою обязанность, этим вопросом занимаются только под давлением со стороны законодательства и надзорных органов. Информация о травмах искажается или скрывается. Работники неосознанно некомпетентны.

2. Реактивный. Это такой уровень культуры, при котором процедуры по безопасности труда разрабатываются как реакция на несчастный случай или аварию. Как правило, причинами происшествий являются отсутствие или ненадлежащий уровень контроля со стороны ИТР, в случае происшествий все сосредоточено на поиске виновного. Когда происходит авария, безопасность становится приоритетной и регламентируется правилами.

3. Расчетливый. При этом уровне культуры имеется система управления ОТ и ПБ, разработаны инструкции, процедуры и имеются технические средства управления на основе риска. Все инциденты учитываются и подлежат расследованию на основе выявления корневых причин.

4. Инициативный (проактивный). Это такой уровень культуры, при котором организация не ограничивается рамками существующей системы управления безопасностью, находится в активном поиске инновационных подходов и решений к дальнейшему улучшению безопасности в организации. Руководство демонстрирует лидерство в развитии безопасности труда не только на словах, но и на деле. Присутствует полная отчетность по инцидентам. Расследование происшествий позволяет устранять системные причины нарушений.

5. Созидательный. При таком уровне культуры организация ставит наличие внутренней потребности в работе без травм и аварий в личные требования и ответственность всех работников: от высшего руководителя до рабочего — на уровне ДНК компании. Обеспечение безопасности не ограничивается стандартным набором индикаторов и цифр, комплекс отслеживаемых показателей постоянно меняется и совершенствуется. Безопасность труда рассматривается как неотъемлемая часть производственного процесса и часть управления бизнесом. Управление безопасностью труда рассматривается как инвестиции, а не затраты. Работники неосознанно компетентны.

Эту модель мы возьмем в качестве основной для определения того, на каком уровне зрелости находится культура безопасности в исследуемой нами организации. Отметим, что и в этой модели невозможен переход сразу же на пятый уровень зрелости, в своем развитии культура безопасности должна пройти все уровни, вопрос будет лишь в том, как долго организация планирует на них задерживаться.

После рассмотрения моделей развития культуры безопасности возникает вопрос, какие факторы влияют на ее формирование, приводят к ее прогрессированию и смене уровней зрелостей? Так как культура безопасности имеет взаимосвязи с организационной культурой в целом, в первую очередь стоит рассмотреть факторы, влияющие на формирование культуры

организации. Эти факторы можно разделить на внутренние и внешние. К внешним факторам относятся:

- национальная культура – несомненно, национальная культура способна наложить свой отпечаток на культуру компании. Например, организационная культура американских организаций характеризуется некой агрессивностью и поддержанием высокой конкурентоспособностью, шведские компании напротив, в большинстве своем имеют социально ориентированную культуру, а для многих российских организаций отличительной чертой организационной культуры будет выступать авторитарность

- деловые партнеры – деловым партнерам от организации нужен результат, а результат не в последнюю очередь зависит от организационной культуры компании. Поэтому культура может меняться в зависимости от требований партнеров, чтобы соответствовать им и работать на необходимые показатели

- конкуренты – конкуренты диктуют свои правила игры для практически любой организации, и эти правила вынуждают как руководство, так и сотрудников организации держать руку на пульсе. Внедрять инновации и выпускать продукцию нужно быстрее конкурентов, для этого необходимо вовремя корректировать и организационную культуру

- законодательные акты – не последнюю роль на формирование организационной культуры оказывает и такой фактор, как изменение законодательной базы и ее расширение. Законы диктуют обязательные правила работы организации, влияют на ее внешнюю среду, и таким образом вынуждают меняться и организационную культуру

- международная ситуация – в настоящее время в международной ситуации ключевое значение для России, конечно же, имеют как санкции против нее, так и ответные санкции. На организации они влияют тоже: возникает чувство незащищенности, снижается уверенность в завтрашнем дне. Организационная культура формируется и меняется в соответствии с

этим, стремясь дать сотрудникам гарантии социальной защищенности, помочь справиться с нарастающим в обществе напряжением

- внутренняя ситуация в стране (политическая, экономическая, социальная) – данный фактор будет неизбежно оказывать влияние на формирование ценностей организации, норм и стандартов поведения работников, мотивационную составляющую и социальный пакет, стиль общения и поведения сотрудников, их отношение к работе.

- научно-технический прогресс – развитие технических средств производства и внедрение инноваций влияет на степень и характер взаимодействия работников друг с другом, а также на уровень образования и квалификации работников, что в свою очередь оказывает влияние на организационную культуру

Среди внутренних факторов, влияющих на формирование организационной культуры, можно выделить:

- личность создателя организации – на что обращает внимание, какие цели считает наиболее важными, как ведет себя в критических ситуациях

- стадия жизненного цикла организации – для разных жизненных циклов организации будет характерна отличная организационная культура, так как она будет развиваться параллельно со стадиями жизненного цикла организации

- размер организации – будет влиять на возникновение контр- и субкультур. Чем больше размер, тем больше таковых культур может наблюдаться в организации

- сфера деятельности организации – будет влиять на основные ценности и стандарты поведения, характер взаимоотношений сотрудников

- уровень образования и квалификации работников – будет оказывать влияние на ценности, воспринимаемые работниками, на возможность проявления ими творческого подхода к работе и стремления к новаторству, на то, какие и в каком объеме потребуются мероприятия по повышению квалификации сотрудников

- располагаемые ресурсы – будет влиять на обеспеченность организационной культуры необходимыми ресурсами для ее формирования и развития, а также на то, насколько эти ресурсы подходят по качеству и количеству

- технология - используемая в организации технология производства и/или оказания услуг будет влиять на соответствие организационной культуры современным требованиям внешней среды.³²

Теперь рассмотрим факторы формирования непосредственно культуры безопасности. К таким факторам можно отнести:

- приоритет безопасности – насколько руководство организации привержено вопросам охраны труда, какие цели оно ставит во главу угла – производственные или обеспечения безопасности, как относится к несчастным случаям

- профессионализм и квалификация – компетентность и обученность сотрудников и представителей руководства по вопросам охраны труда

- дисциплина и ответственность – насколько четко сотрудники понимают существующие правила и инструкции, каким способом они выполняют работу, насколько строго следуют установленной последовательности операций, способны ли вовремя остановить работу и подумать над проблемой

- соблюдение инструкций, регламентов и программ обеспечения качества – в какой мере сотрудники следуют существующим в организации нормативным документам и позволяет ли качество этих документов следовать им

- атмосфера доверия – не подвергаются ли сотрудники наказанию за донесение информации о случившихся происшествиях и своих ошибках, выслушивается ли эта информация и принимаются ли затем по ней меры, взаимодействуют ли сотрудники с руководством по вопросам безопасности, принимаются ли предложения сотрудников по вопросам безопасности, в

³² Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014 – С.85

случае отклонения таковых предложений сообщаются ли сотруднику причины отклонения

- понимание последствий – понимают ли сотрудники, каким образом их работа влияет на безопасность организации, известно ли им о последствиях различных нарушениях, каким образом до сотрудников доносится информация о последствиях

- самоконтроль – осознают ли сотрудники, в каких ситуациях или видах работ они наиболее подвержены совершению ошибки, придерживаются ли работники принципа STAR (stop – think – act – review, остановись – подумай – действуй – проверь), поощряется ли в организации случаи, когда сотрудники останавливают работу, если понимают, что она идет неправильно

- открытость и самосовершенствование – насколько открыто и честно сотрудники организации готовы рассказывать и рассказывают о случившихся происшествиях и своих ошибках, насколько руководство открыто с сотрудниками по вопросам безопасности, насколько организация готова перенимать практики отечественных и зарубежных предприятий по вопросам безопасности

- мотивация – направлена ли система мотивации и стимулирования на поощрение сообщений даже о незначительных проблемах, сообщений о выявлении неполадок в работе оборудования, сообщений о событиях и обстоятельствах, которые могли бы привести к остановке работы или несчастному случаю, сообщений о своих ошибках, приведших или не приведших к остановке работы или несчастному случаю, предложений по совершенствованию системы управления безопасностью, поступающих от сотрудников.

Совокупность всех перечисленных факторов будет оказывать влияние на формирование культуры безопасности и влиять на то, на каком уровне зрелости будет находиться культура в данный момент времени.

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены модели зрелости культуры безопасности, а также факторы, влияющие на ее формирование.

1.4 Методы формирования, развития и поддержания культуры безопасности труда: отечественный и зарубежный опыт

Бессмысленно просто сидеть и ждать, когда же в организации культура безопасности разовьется до созидательного уровня зрелости – самостоятельно она этого никогда не сделает. Оставаться с культурой безопасности на патологическом уровне зрелости просто опасно, так как частые несчастные случаи и опасные происшествия рано или поздно приведут к краху организации, когда ей в конце концов заинтересуются регулирующие органы и другие заинтересованные организации. Специально для того, чтобы формировать, развивать и поддерживать культуру безопасности, существует несколько подходящих для этого методов. Однако стоит помнить, что успешная работа рассмотренных далее практик будет зависеть от того, насколько в организации в целом зрелая организационная культура и насколько лидеры организации привержены идеям безопасности.

Ledcor – крупная строительная канадская компания, получившая множество наград за безопасность. Вопросами безопасности там стали заниматься не просто так – основатель компании, Уильям Лед, умер в 1980 году, когда на стройплощадке на него свалилась куча гравия. Вступившие в права владения сыновья Уильяма после этого случая стали проводить решительную политику по улучшению охраны труда и созданию в организации культуры безопасности. При формировании культуры безопасности они сделали упор на вовлечение сотрудников в вопросы безопасности. Стоит прочесть впечатляющий плакат безопасности Ledcor:

«Обязательства по безопасности компании Ledcor.

Думай о безопасности, работай безопасно.

Мы думаем о безопасности и работаем безопасно, заботясь друг о друге.

Я делаю свою работу безопасно.

Никакая работа не является настолько срочной или важной, чтобы ее нельзя было выполнить безопасно.

Мы работаем вместе, чтобы повысить безопасность.

Мы работаем с нашими коллегами, нашими подрядчиками и партнерами, делимся идеями и разрабатывая новые методы безопасной работы. Мы всегда идем вперед вместе.

Мы заботимся друг о друге.

Если я позабочусь о себе и других, бизнес позаботится о себе сам.

Мы уделяем основное внимание профилактике травматизма.

Благодаря реализации нашей программы охраны труда мы можем предотвращать инциденты и предотвращать травмы людей.

Я планирую свою работу для безопасного производства.

Я использую инструменты и обучение по охране труда и здоровья для безопасного планирования своей работы.

Я действую, когда вижу что-то небезопасное.

Я вмешиваюсь, исправляю или открыто обсуждаю любые проблемы с охраной труда и здоровья.

Я верю в безопасность всё время.

Безопасность — на работе, вне работы и всегда.»³³

На рабочих местах в Ledcor бригады проводят обязательные ежедневные собрания для решения текущих вопросов безопасности и обеспечения соблюдения работниками обязательств по безопасности.

Обязательное корпоративное образование и обучение по безопасности в Ledcor включает в себя:

1. Программа по борьбе с наркотиками и алкоголем
2. Обучение руководителей технике безопасности
3. Программа наставничества
4. Обучение оказанию первой медицинской помощи
5. Информационная система об опасных материалах на рабочем

месте

³³ Safety – Who we are – Ledcor Group [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ledcor.com/who-we-are/safety> (Дата обращения: 14.11.2021)

Ledcor так высказывается о своем отношении к безопасности: «Мы рассматриваем безопасность как непрерывное стремление к достижениям и совершенствованию, потому что безопасность приносит пользу всем. В Ledcor мы стремимся защищать окружающую среду, здоровье и безопасность наших работников, клиентов и сообществ, в которых мы работаем.»³⁴

Обратимся теперь к опыту другой зарубежной организации. В крупной американской военно-промышленной корпорации Lockheed Martin в рамках формирования, развития и поддержания культуры безопасности существует программа Target Zero.

О своей программе в Lockheed Martin говорят так: «с момента своего запуска в 2004 году программа Lockheed Martin Target Zero нацелила сотрудников и лидеров на предотвращение травматизма для защиты нашего самого важного актива – наших сотрудников. Вместе мы находим способ обеспечить безопасную и здоровую рабочую силу и рабочее место с помощью эргономичного и оперативного дизайна, защитных методов работы, устойчивости работников и целенаправленных методов снижения рисков для безопасности и здоровья. Наш подход к повышению эффективности включает в себя обучение, подотчетность руководителей и вовлечение сотрудников с помощью различных программ и инициатив в области безопасности и охраны здоровья. Безопасность и здоровье каждого сотрудника имеют первостепенное значение для нашего успеха как бизнеса и являются стратегическим императивом для нашей организации.»³⁵

Lockheed Martin обеспечивает подотчетность руководства и приверженность расширению возможностей безопасной и производительной рабочей силы. Руководителям рекомендуется предпринимать активные действия по взаимодействию с сотрудниками по вопросам безопасности, здоровья и устойчивости, таким как открытое обсуждение стратегий в области

³⁴ Safety – Who we are – Ledcor Group [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ledcor.com/who-we-are/safety> (Дата обращения: 14.11.2021)

³⁵ Environment, Safety and Health | Lockheed Martin [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.lockheedmartin.com/en-us/who-we-are/eesh.html> (Дата обращения: 15.11.2021)

безопасности и охраны здоровья, содействие открытым диалогам и сеансам вопросов и ответов, а также присутствие и видимость в условиях совместной работы.

Деятельность по структурному улучшению Target Zero (TZ SIA) - это “фирменное предложение” по снижению рисков в области безопасности и охраны окружающей среды для Lockheed Martin. Благодаря сотрудничеству с бизнес-областями Lockheed Martin мероприятия TZ SIA позволяют командам выявлять и снижать риски на рабочем месте и неэффективность проектирования/процессов посредством обучения, исследований и практического применения, одновременно стимулируя привлечение рабочей силы, подотчетность и личную устойчивость.

Компания Lockheed Martin ежегодно проводит соревнования Ergo Cup, чтобы побудить сотрудников делиться своими инновационными решениями по устранению эргономического риска травматизма на рабочем месте и получать признание за них. Сотрудники всей корпорации участвуют в конкурсе, голосуя за свои любимые работы.

В рамках программы Target Zero специалисты в Lockheed Martin выделяют разработанную технику IDEA. Ее рекомендуют применять своим сотрудникам, когда они оказываются перед ситуацией, которая может привести к травме, и им нужно вспомнить, что делать в таком случае. Суть техники состоит в следующем:

1. ID (IDentify – идентифицировать) – в первую очередь следует провести оценку риска
2. E (Evaluate – оценка) – оценить и определить наилучший курс действий для устранения риска
3. A (Act – действие) – сообщить о своих проблемах с безопасностью коллегам и непосредственному руководителю и уменьшить риск

Также в Lockheed Martin используют такой метод развития и поддержания культуры безопасности, как «моменты безопасности». «Моменты безопасности» представляют собой отзывы сотрудников и

разговорные истории, транслируемые всем с помощью развлекательных обучающих видеороликов, повышающих осведомленность о профилактике травматизма, чтобы сотрудники изучали методы, направленные на обеспечение безопасности.

Рассмотрим теперь отечественный опыт формирования, развития и поддержания культуры безопасности. Госкорпорация Росатом в своей деятельности опирается на концепцию Vision Zero, сертификат которой она получила в 2019 году.

Vision Zero – это концепция нулевого травматизма. Это стратегия, нацеленная на предупреждение несчастных случаев на производстве, основанная на убеждении, что любые аварии можно предотвратить и построить мир без смертельных и тяжелых несчастных случаев. Она способствует развитию культуры профилактики и приверженности охране труда со стороны всех, кто находится на рабочем месте. Vision Zero включает в себя следующие правила³⁶:

1. Стать лидером — показать приверженность принципам
2. Выявлять угрозы — контролировать риски
3. Определять цели — разрабатывать программы
4. Создать систему безопасности и охраны труда — достичь высокого уровня организации
5. Обеспечивать безопасность и охрану труда на рабочих местах при работе со станками и оборудованием
6. Повышать квалификацию — развивать профессиональные навыки
7. Инвестировать в кадры — мотивировать посредством участия

³⁶ Vision Zero. Семь «золотых правил» производства с нулевым травматизмом и с безопасными условиями труда: Руководство для работодателей и менеджеров. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://visionzero.global/sites/default/files/2017-08/5-Vision_zero_Guide-Web.pdf (Дата обращения: 15.11.2021)

Повышению мотивации способствует проведение регулярных интерактивных мероприятий и информационных дней, в ходе которых можно приобрести практический опыт и знания об охране труда.

Интересным с точки зрения развития культуры безопасности является опыт ЕВРАЗ, разработавшего мобильное приложение «Охота на риски». Приложение предлагает работнику горно-металлургического производства стать настоящим «охотником на риски» - фотографировать ситуации, где что-то идет не так и загружать фотографии в систему, чтобы сделать свое рабочее место в разы безопаснее. Далее эти фотографии попадают в базу данных риск-менеджмента ЕВРАЗ, и специалисты вплоть до топ-менеджмента думают, что же делать, чтобы исправить ситуацию. Помимо фотографий, можно отправлять и оставлять текстовые комментарии. Более того, в приложении можно оформить отказ от небезопасной работы. «Охота на риски» также требует соблюдения безопасности от работников: сделать фотографии можно только с безопасных мест и там, где использование смартфона не запрещается правилами.³⁷

Однако разработчики приложения пошли дальше. Они геймифицировали процесс выявления рисков – ежемесячно пользователь приложения получает задания по выявлению опасных мест и ситуация, за выполнение которых он получает баллы, которые впоследствии может обменять на различные корпоративные подарки.

Задачи снижения уровня травматизма и создания культуры безопасности решала и «Газпром нефть», когда внедряла проект «Технический предел». Название проекта в данном случае не о том, какие технические средства нужно использовать, чтобы достичь того самого предела совершенства – оно в первую очередь о людях, которые работают на буровых

³⁷ ЕВРАЗ первым в России запустил уникальное мобильное приложение «Охота на риски» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.evraz.com/ru/news-and-media/press-releases-and-news/evraz-pervym-v-rossii-zapustil-unikalnoe-mobilnoe-prilozhenie-okhota-na-riski/> (Дата обращения: 22.11.2021)

скважинах, об их культуре производства. Детальное планирование позволяет заранее распределить необходимые ресурсы, чтобы избежать потерь времени и простоев дорогостоящего оборудования, предусмотреть риски, которые могут возникнуть при выполнении каждой операции, особенно при одновременных работах, и минимизировать их последствия.

Нас интересует именно процесс анализа рисков. Риски, согласно «Техническому пределу», анализируются до, во время и после процесса бурения. До начала работ возможные осложнения и меры, которые позволят их минимизировать, обсуждаются во время так называемого «бурения на бумаге». Обсуждаются и идеи того, как без ущерба для безопасности сократить время или стоимость работ: какие операции можно выполнять параллельно, что возможно подготовить заранее и т.д. По итогам работы создается отчет, куда включаются все реалистичные предложения. Непосредственно во время процесса бурения рабочие собирают и анализируют риски, которые обсуждаются во время планерок. После окончания бурильных работ все анализируют отклонения от плана, произошедшие аварии и опасности, извлекают из этого уроки, которые учитываются при планировании каждой последующей смены. Во всех этих процессах, как и было сказано ранее, принимают участие все сотрудники, задействованные в бурении.

Также в рамках «Технического предела» реализуется инструмент под названием «5 шагов к безопасности». Данное решение позволяет сотруднику «Газпром нефти» грамотно оценивать ситуацию перед началом своих работ, причем ежедневно. Суть «5 шагов» заключается в следующем:

1. Перед началом работы следует сделать паузу и продумать свою дальнейшую работу
2. Необходимо обдумать, что может пойти не так во время выполнения работы и какие у этого могут быть последствия
3. Следует решить, что нужно будет делать, чтобы не допустить негативной ситуации

4. Также нужно заранее продумать свои действия во время экстренной ситуации

5. После выполнения предыдущих четырех шагов нужно принять решение о возможности/невозможности продолжать работу.

Если принятое решение окажется отрицательным, то сотрудник должен обратиться к своему непосредственному руководителю, если решение положительное – выполнить работу с соблюдением всех необходимых мер безопасности.

Помимо «Технического предела», «Газпром нефть» реализует также такую риск-ориентированную программу, как «Каркас безопасности». В рамках этой программы был определен 31 сценарий происшествий с катастрофическими последствиями, риски возникновения которых должны быть нивелированы в первую очередь. Для этих сценариев разработаны модели причинно-следственных связей, которые отображают отношения между предпосылками, возможным происшествием и его последствиями, а также отобраны наиболее эффективные барьеры — меры, позволяющие снижать вероятность происшествия или смягчать его последствия. Результаты внедрения барьеров отображаются на едином дашборде, что позволяет руководителям разного уровня проводить объективную оценку состояния дел в области безопасности на конкретных объектах и контролировать снижение ключевых рисков.³⁸

Опыт компаний, о которых мы рассказали выше, безусловно будет полезным для организаций, которые осознали необходимость управления своей культурой безопасности и развития ее до созидательного уровня зрелости. Однако есть еще несколько методов по формированию, развитию и поддержанию культуры безопасности, которые можно взять на вооружение:

³⁸ Управление рисками производственной безопасности [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gazprom-neft.ru/social/safety/risk-management/> (Дата обращения: 22.11.2021)

1. Для того, чтобы поднять уровень вовлеченности сотрудников в вопросы безопасности, можно обратиться к так называемой «теории подталкивания», разработанной Р. Талером и К. Санстейном. Авторы теории определяют «подталкивание» как любой аспект процесса принятия решения, который побуждает людей изменять свое поведение определенным образом, не внося никаких ограничений в возможности выбора.³⁹ Подталкивание называется простым, если его можно легко избежать. Подталкивание не является запретом. Например, выкладывание фруктов на уровне глаз считается подталкиванием; а запрет нездоровой пищи — нет. Для примера можно привести «лежачих полицейских», выполненных на дороге в форме 3D-рисунка. Они выглядят, как настоящие «лежачие полицейские», и, хотя асфальт остается ровным, оптическая иллюзия подталкивает водителей к замедлению скорости. Реализация мягкого подталкивания на рабочем месте может иметь разнообразные формы, одну из таких мы описывали выше: это плакат об обязательствах по безопасности компании Ledcor.

2. Поведенческий аудит безопасности – это механизм обеспечения безопасности, который включает процесс наблюдения за поведением рабочего при выполнении производственных заданий с последующей, мотивирующей или обучающей, беседой руководителя с наблюдаемым работником с целью выявления и предупреждения опасных действий или поощрения безопасного поведения сотрудника. Эту практику достаточно активно реализует ПАО «Газпром». Проведение ПАБ позволит предотвращать несчастные случаи, аварии, инциденты, сформировать объективную информацию о состоянии объектов в области производственной информации, повысить информированность персонала по вопросам безопасности, и при правильном подходе к проведению и обработке результатов способен повысить уровень культуры безопасности.

³⁹ Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье / пер. с англ. Е. Петровой; [науч. ред. С. Щербаков]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017 — С.98

Таким образом, в данном параграфе нами были рассмотрены основные методы формирования, развития и поддержания культуры безопасности, а именно:

1. Ежедневные собрания по вопросам безопасности
2. Корпоративное образование и обучение безопасности
3. Внедрение программ по формированию, развитию, поддержанию культуры безопасности
4. Использование модели лидерства в производственной безопасности и культуры безопасности
5. Соревнования среди сотрудников по выбору лучшего предложения по совершенствованию процедур безопасности
6. Геймификация процесса выявления рисков
7. Ключевые правила безопасности
8. Вмешательство или остановка опасных работ
9. Проведение дней безопасности
10. Разработка и внедрение правил, протоколов, кодексов поведения по процедурам безопасности, создание стандартов отчетности, расследования и управления инцидентами
11. Формирование многопрофильных бригад по охране труда
12. Vizion Zero
13. Создание АСУПП
14. Разработка сценариев происшествий с катастрофическими последствиями, а также путей нивелирования рисков возникновения таковых
15. «Подталкивание» сотрудников к безопасному поведению
16. Поведенческий аудит безопасности

ГЛАВА 2. КАДРОВЫЙ АУДИТ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА В ООО СЗ «Зет Хаус»

2.1 Характеристика деятельности ООО СЗ «Зет Хаус»

ООО СЗ «Зет Хаус» – динамично развивающийся иркутский застройщик. Место нахождения: г. Иркутск, ул. Марии Ульяновой, д. 25А. Организация функционирует с 2018 года.

Основным видом деятельности организации является строительство жилых и нежилых зданий, деятельность генерального подрядчика. Организация строит жилье премиум-класса, в настоящий момент занята строительством ЖК «Зенит». Руководители и инженеры компании участвовали в строительстве множества объектов в городе Иркутске:

— ЖК «Лазурный», ЖК «Алмазный», ЖК «Солнечный берег», ЖК «Эволюция», ЖК «Корица», Дом «На Муравьеве», ЖК «На Баумана», ЖК «Дом на Невского».

— Современные школы № 69 в микрорайоне «Эволюция» и № 19 в микрорайоне Академгородок, «Леруа Мерлен», Библиотека «Алые паруса», Сквер «Россия» в Ленинском районе, Бизнес-центр «Зеон», Физкультурно-оздоровительные комплексы в Ново-Ленино и Синюшиной горе.

Миссия ООО СЗ «Зет Хаус» звучит следующим образом: «превосходить ожидания, создавать надежные и удобные квадратные метры, формировать комфортную среду и расширять границы понимания городской жизни».

Организационная структура ООО СЗ «Зет Хаус» является линейно-функциональной. Во главе стоит генеральный директор, координирующий работу подчиняющихся ему отделов и следящий за качеством их взаимодействия. Ему подчиняются следующие отделы: отдел по строительству, в состав которого входит заместитель генерального директора по строительству, начальник участка, главный инженер, мастер СМР, два прораба, у каждого из которых в подчинении находятся две бригады рабочих; бухгалтерия, в состав которой входит главный бухгалтер и бухгалтер; отдел продаж и маркетинга; отдел МТО. Структура управления ООО СЗ «Зет Хаус»

соответствует основополагающим принципам линейно-функциональной структуры, она не громоздкая, что позволяет осуществлять управление работой организации на высоком уровне, можно наблюдать четкое разделение управления, где каждый отдел занимается конкретно своими задачами, что означает четкое выполнение сотрудниками своих обязанностей и осуществление контроля за качеством их выполнения.

В организации существует разделение функций управления персоналом, это было выяснено в ходе интервью с представителем руководства: функции разделены между специалистом по персоналу и прорабами, и частично они находятся в ведении директора организации и руководителей отделов.

Реализация кадровых процедур в организации происходит следующим образом:

Планирование персонала – в ходе проведения интервью с представителем руководства было выяснено, что в организации планируются численность персонала, уровень необходимой квалификации, обучение персонала, высвобождение персонала. Особое внимание организация уделяет планированию уровня необходимой квалификации и обучению персонала, что в первую очередь продиктовано законодательством РФ и особенностями работы организации. Планирование в организации осуществляется как долгосрочное, так средне- и краткосрочное. Долгосрочный период привязан к производственному циклу, а краткосрочный и среднесрочный периоды привязаны к реализации составленного плана работ на строительной площадке, а также к подготовке к сдаче и самой сдаче объекта.

Функции подбора персонала отданы в распоряжение специалиста по персоналу. В подавляющем большинстве случаев для приема открыты вакансии на рабочие специальности, поиск кандидатов осуществляется с использованием рабочих сайтов, таких как hh.ru, также было выяснено, что в организации иногда прибегают к использованию технологии хедхантинга, когда ищут сотрудников категории «ИТР и специалисты» и «АУП». В данный

момент штат организации полностью укомплектован. В 2021 году было открыто 8 вакансий.

Отбор персонала отдан в распоряжение прорабам, если мы говорим об отборе рабочих в строительный отдел, и начальникам других отделов, если мы говорим об отборе в них. При отборе используется ряд общих критериев, обязательных для рассмотрения при отборе на каждую должность:

1. Образование
2. Предыдущий опыт работы
3. Деловые качества в соответствии со специализацией работника
4. Коммуникабельность
5. Отзывы предыдущих работодателей

И также используется ряд узконаправленных критериев в соответствии с должностью, на которую осуществляется отбор.

Адаптация в организации применяется в отношении новопринятых работников. В случае со строительным отделом адаптацией занимаются прорабы для рабочих, привлекая для этого в дополнительных случаях наставника среди более опытных коллег нового рабочего (наставничество оформляется документально, для наставников предусмотрены небольшие доплаты). Прорабы знакомят новых работников с их рабочим местом, вводят в курс дела, проводят с ними необходимые инструктажи, знакомят с коллективом. Наставничество длится в течение испытательного срока, на который принимается работник. Наставник вводит адаптанта в курс дела, помогает ему освоиться на новом рабочем месте, помогает изучить тонкости работы и передает ему свои навыки работы. В других отделах вопросы адаптации отданы в ведение руководителей отделов. У новопринятых сотрудников также есть возможность обратиться к специалисту по персоналу по интересующим их вопросам.

В организации уделяется особое внимание обучению, оно представлено в двух вариантах: внутреннее и внешнее. Обучение производится исходя из требований законодательства и в случае возникновения производственной

необходимости. Основной категорией, для которой актуально обучение, в организации являются рабочие строительного отдела. Для них внутри организации проводятся первичные, повторные, внеплановые и целевые инструктажи по охране труда по профессиям, а также инструктажи по оказанию первой медицинской помощи пострадавшим при несчастном случае, осуществляемые специалистом по охране труда согласно разработанным программам проведения инструктажей. Помимо этого, рабочих отправляют на курсы по охране труда и курсы по повышению квалификации в аккредитованные организации. За последний год три человека были направлены на курсы профессиональной переподготовки и десять человек – на курсы повышения квалификации, все они были из отдела по строительству.

В ходе интервью мы получили информацию о том, что в организации оценка персонала проводится каждый месяц, за неделю до выдачи заработной платы. На основе результатов этой оценки определяются, какие премии будут выплачены рабочему дополнительно. Во время данной оценки рассматриваются следующие критерии:

1. Досрочное выполнение работы
2. Уložение в сроки выполнения работы
3. Качество выполненной работы (количество дефектов)
4. Коэффициент потерь строительных ресурсов

Для выплаты премии достаточно показать хорошие результаты по трем последним критериям; при выполнении первого размер премии увеличивается. Данный тип оценки осуществляется прорабами и начальником участка, в последний раз по результатам оценки было премировано тринадцать человек. Данное справедливо для строительного отдела, у иных отделов организации принцип оценки сохраняется, но отличаются критерии, по результатам выполнения которых выплачивается премия.

Помимо этого, существует оценка, направленная на проверку знаний работников в области охраны труда, которая проводится каждый раз после проведения инструктажа по охране труда, по результатам которой либо

делается вывод, что сотрудник прошел проверку успешно, либо не прошел проверку и будет отстранен от работы до тех пор, пока не пройдет данную проверку успешно. В последний раз, когда проводилась данная проверка, все работники прошли ее успешно и были допущены к работе.

Кадровый резерв в организации имеется только внешний, в основном для должностей руководителей.

Карьерное продвижение в организации, по словам представителя руководства, в организации есть, однако пройти от самой первой ступени до самой последней является скорее исключением, чем практикой для организации. По обыкновению, рабочие в организации могут повышать свой разряд, то есть осуществлять горизонтальное карьерное продвижение. Вертикальное карьерное продвижение в организации представлено достаточно слабо, так как обычно на руководящие должности берут человека извне, нежели повышают кого-то внутри, однако, такие случаи в организации все же есть, пусть и они и не слишком часты.

Мотивационная система в организации не имеет отличия для разных категорий должностей. Имеется общий социальный пакет, куда входят дополнительный ежегодный оплачиваемый отпуск, оплата стоматологических услуг, бесплатное питание, абонемент на услуги техобслуживания автомобилей, профессиональное обучение за счет средств организации – он действует для всех категорий должностей. Также в организации предусмотрены премии для работников, максимальный размер которых составляет 20% от оклада. Премируются не все работники, а те, которые выполнили условия для получения премии: уложились в сроки выполнения работы, допустили минимальное количество дефектов и не допустили неоправданных потерь строительных ресурсов. За дополнительный критерий – досрочное выполнение работы, предусмотрено повышение премии, которое составляет дополнительные 10%. В организации также имеется нематериальная мотивация, которая заключается в объявлении благодарности

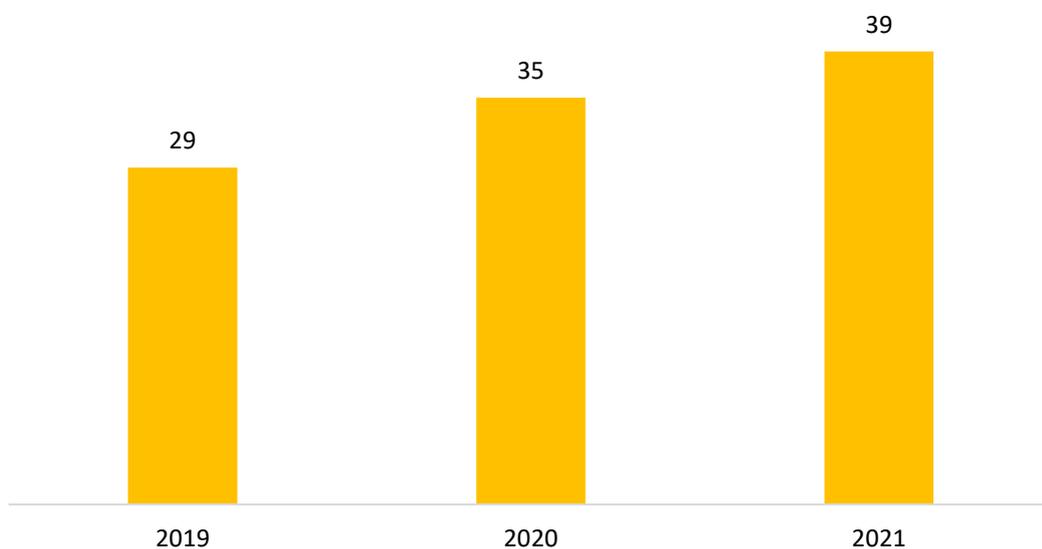
работникам, добросовестно выполняющим свою работу, с последующим занесением благодарности в трудовую книжку работника.

Высвобождение работников организации осуществляет специалист по персоналу. В 2021 году организацию покинуло четыре человека, из них три ушли по собственному желанию, а один был уволен в связи с грубым нарушением техники безопасности. Подавляющей причиной увольнения послужили личные обстоятельства работников, а одному человеку была предложена более высокая должность, нежели та, которую он занимал в исследуемой организации, поэтому им было принято решение сменить место работы.

2.2 Характеристики кадрового состава ООО СЗ «Зет Хаус»

Среднесписочная численность ООО СЗ «Зет Хаус» в 2021 году составляет 39 человек. Динамику численности за последние три года можно увидеть на диаграмме 1:

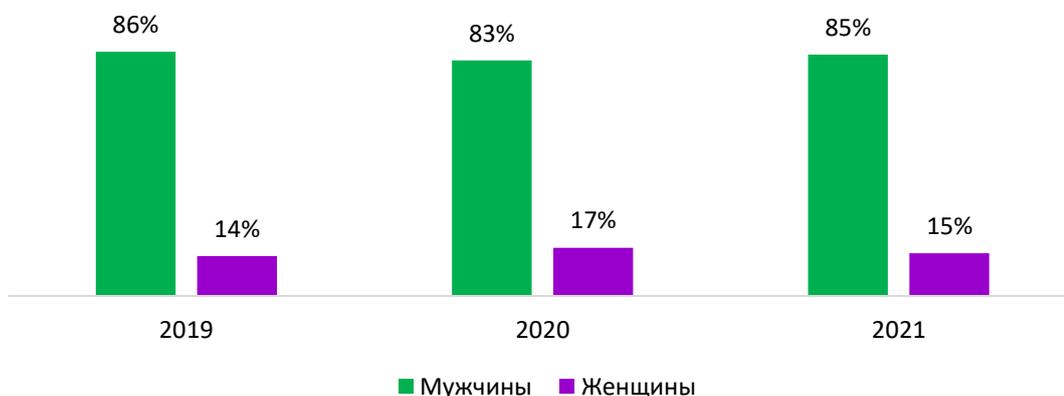
Диаграмма 1. Динамика численности персонала.



По данным диаграммы видно, что численность персонала росла на протяжении 3-х лет. Это связано с увеличившемся темпом строительства объекта.

В данный момент в ООО СЗ «Зет Хаус» работают 6 (15%) женщин и 33 мужчины (85%). Распределение персонала по гендерному признаку представлено на диаграмме 2:

Диаграмма 2. Распределение персонала по гендерному признаку

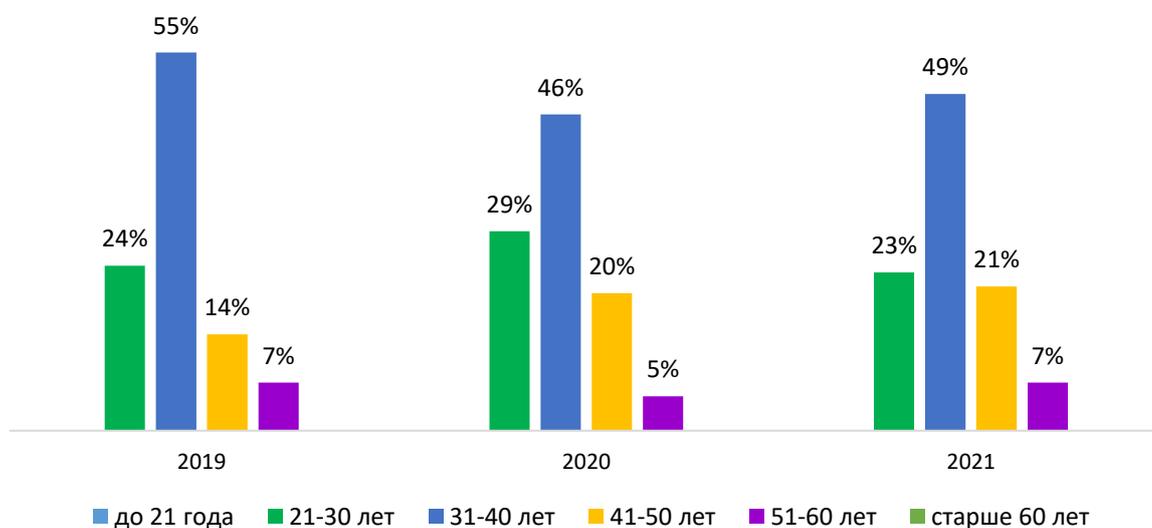


Год	Мужчины	Женщины
2019	25	4
2020	29	6
2021	33	6

По данным диаграммы видно, что в организации преобладают мужчины, это связано с тяжелой и опасной работой, высоким уровнем физических нагрузок.

Распределение сотрудников по возрасту представлено на диаграмме 3:

Диаграмма 3. Распределение персонала по возрасту

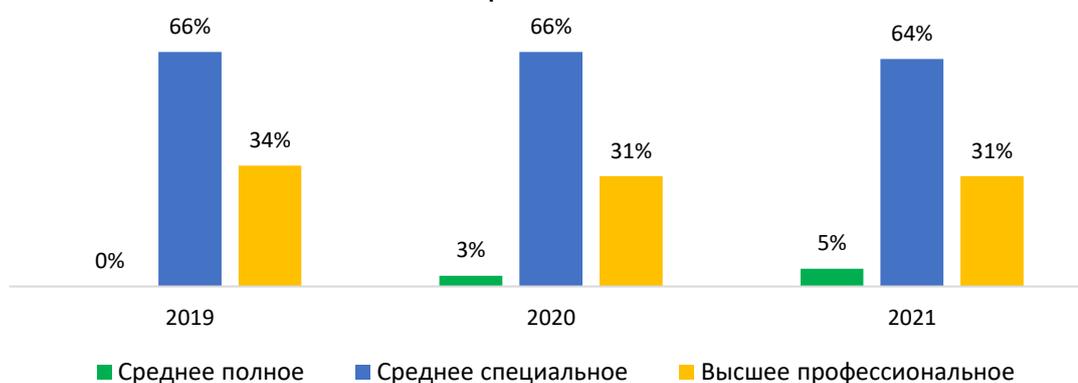


Год	До 21 года	21-30 лет	31-40 лет	41-50 лет	51-60 лет	Старше 60 лет
2019	0	7	16	4	2	0
2020	0	10	16	7	2	0
2021	0	9	19	8	3	0

По данной диаграмме можно сделать вывод, что преобладающей группой в организации является возрастная группа от 31 до 40 лет. Работников в возрасте до 21 года и старше 60 лет в организации нет совсем.

Распределение персонала по уровню образования представлено на диаграмме 4:

Диаграмма 4. Распределение персонала по уровню образования



Год	Среднее полное	Среднее профессиональное	Высшее профессиональное
2019	0	19	10
2020	1	23	11
2021	2	25	12

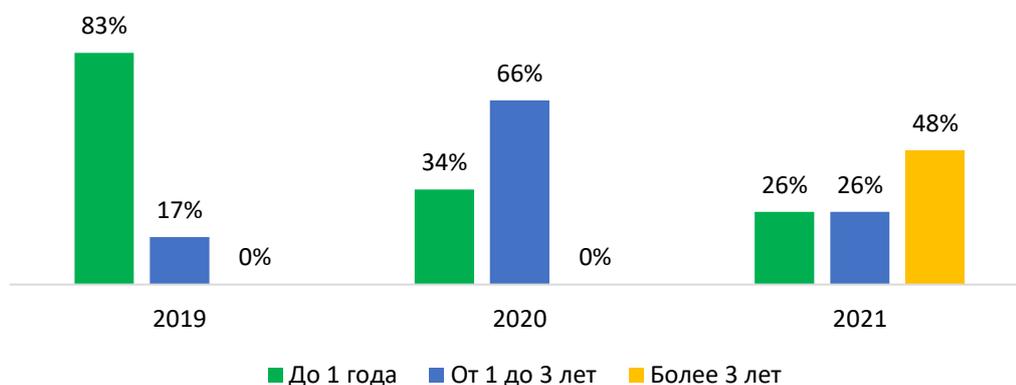
По данным диаграммы видно, что преобладающей категорией является персонал со средним профессиональным уровнем образования. Это рабочие – для них высшее образование не требуется.

Распределение персонала по стажу работы представлено на диаграмме 5.

По данным диаграммы видно, что за 2019 год наибольшей группой была группа работников со стажем работы до 1 года, это связано с тем, что организация начала работу в 2018 году. Уже в 2020 году лидирующей стала

группа работников со стажем работы от 1 до 3 лет, а в 2021 – более трех лет. Это связано с переходом работников в эту категорию из предыдущей категории стажа.

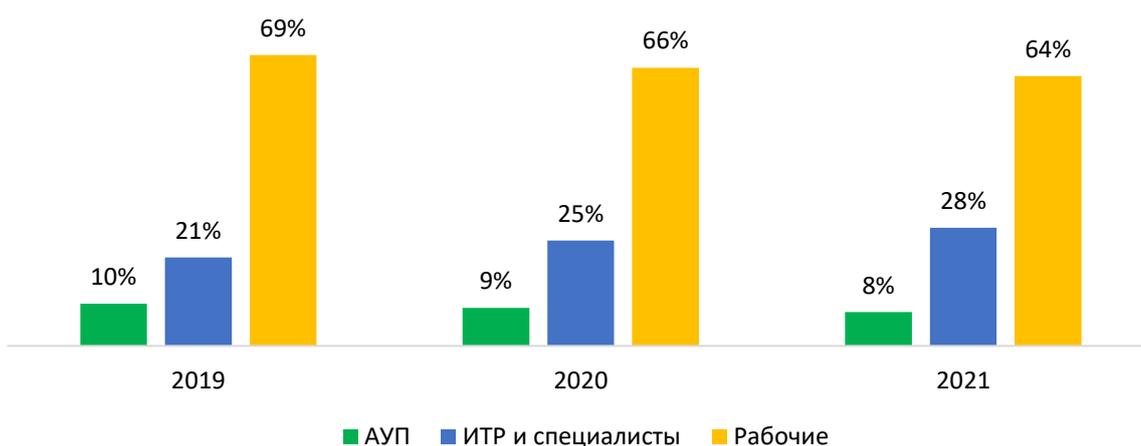
Диаграмма 5. Распределение персонала по стажу работы



Год	До 1 года	От 1 до 3 лет	Более 3 лет
2019	24	5	0
2020	12	23	0
2021	10	10	19

Распределение персонала по категориям представлено на диаграмме 6:

Диаграмма 6. Распределение персонала по категориям

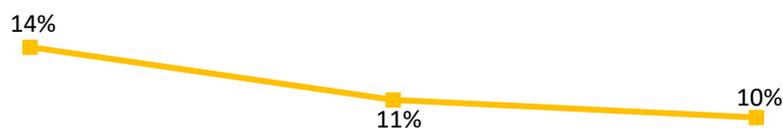


Год	АУП	ИТР и специалисты	Рабочие
2019	3	6	20
2020	3	9	23
2021	3	11	25

По данным диаграммы видно, что основной категорией персонала являются рабочие. Именно они выполняют строительные работы.

Динамика уровня текучести персонала представлена на диаграмме 7:

Диаграмма 7. Текучесть персонала



2019	2020	2021
Год	Число уволенных/уволившихся сотрудников	
2019	5	
2020	4	
2021	4	

Текучесть в ООО СЗ «Зет Хаус» находится на удовлетворительном уровне. Каждый год организация увольняет и сразу же нанимает новых сотрудников. Для строительной сферы такие показатели текучести являются типичными.

2.3 Результаты кадрового аудита культуры безопасности труда в ООО СЗ «Зет Хаус»

Регламентация процедур, влияющих на культуру безопасности

Так как на состояние культуры безопасности оказывают непосредственное влияние процедуры, проводимые в организации, такие как процедуры безопасности, расследования и управления инцидентами, мотивация персонала в части сообщения об ошибках и инцидентах, обучение персонала вопросам охраны труда, а также дисциплинарная ответственность за нарушение техники безопасности, регламентов и инструкций, то в первую очередь были изучены документы, регламентирующие данные процедуры.

Для обучения персонала вопросам охраны труда главным регламентирующим документом является Постановление Минтруда России, Минобразования России "Об утверждении Порядка обучения по охране труда

и проверки знаний требований охраны труда работников организаций" от 13.01.2003 № 1/29, на положения которого организации должны опираться. В ходе интервью у специалиста по охране труда им было сообщено, что в своей деятельности он опирается на данный документ и учитывает все заложенные им нормы. О соблюдении норм данного нормативного акта свидетельствуют результаты анкетирования: 100% опрошенных респондентов указали, что они проходили первичный инструктаж по охране труда, раз в полгода проходят повторный инструктаж по охране труда, а также ежегодно проходят обучение по охране труда и порядку оказания медицинской помощи. 100% опрошенных также указали, что после обучения они прошли проверку знаний по охране труда.

Положение об обучении в организации отсутствует, по словам специалиста по охране труда, необходимость в обучении определяется согласно нормам закона и потребностями организации, обучение обычно проводится силами внешних организаций (за исключением инструктажей), поэтому создание отдельного регламентирующего обучение документа нужным не сочли, однако, информация об обучении закреплена в Положении об охране труда. При этом им также было сказано, что в программах внутреннего обучения есть информация о рисках и опасностях, которые могут возникать во время работы, а при выборе программ внешнего обучения также выбор делается в пользу программ, которые следует риск-ориентированному подходу.

В организации есть Положение об охране труда. Оно описывает обязанности руководства организации в обеспечении охраны труда, основные задачи по охране труда, содержит информацию о лице, ответственном за обеспечение охраны труда, а также информацию о проведении обучения персонала, порядок формирования и утверждения комиссии по проведению специальной оценки труда, информацию о разработке мероприятий по улучшению условий труда и порядок их финансирования, положения об

ответственности за нарушение норм охраны труда и техники безопасности, порядок внутреннего расследования несчастных случаев на рабочем месте.

В качестве ответственности за нарушение норм охраны труда и техники безопасности Положение об охране труда предусматривает:

- ответственные за обеспечение охраны труда лица, а также директор организации в случае невыполнения своих обязанностей могут быть привлечены к административной и уголовной ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации
- уличенные в нарушении требований охраны труда и техники безопасности сотрудники организации могут быть подвергнуты дисциплинарному наказанию, а также внеочередной проверке знаний по охране труда и повторному направлению на обучение охране труда

Порядок внутреннего расследования несчастных случаев на рабочем месте в Положении об охране труда определяется законодательством Российской Федерации, о чем в Положении прописано. Пунктов о порядке расследований потенциально опасных ситуаций и инцидентов Положение не содержит. Никаких иных документов, которые бы регламентировали расследование уже случившихся событий, а потенциальных или неприведших к событиям инцидентов, в организации нет. Об этом говорит и специалист по охране труда, указывая при этом, что, несмотря на отсутствие таких документов, такие расследования периодически проводятся – об этом, однако, мы поговорим позднее. В заключении разговора о Положении об охране труда следует сказать, что 100% респондентов были ознакомлены с его содержанием.

В организации есть Положение о мотивации, однако отдельных пунктов, связанных с мотивацией персонала, который сообщает о своих ошибках, потенциально опасных ситуациях и инцидентов, найти не удалось. Об этом в ходе интервью сообщил и специалист по охране труда. Он, однако, сказал, что несмотря на отсутствие в Положении о мотивации данных пунктов, периодически сотрудников, сообщивших о произошедших инцидентах,

поощряют путем вынесения благодарности. Доля таких сотрудников, правда, судя по анкетированию, менее половины: из 48% сообщавших о своих ошибках только 41% были поощрены за факт донесения этой информации. Он же сказал, что ему хотелось бы внедрить такие пункты, чтобы рабочие более охотно говорили об опасных ситуациях. Зато, в противовес пунктам о мотивации за сообщения об ошибках и инцидентах, в Положении содержатся пункты о мотивации за досрочное выполнение поставленной задачи, что может создавать предпосылки для пренебрежения техникой безопасности в условиях, когда об этих нарушениях может никто и не узнать.

Таким образом, очевидно, что в организации *не наблюдается четкой регламентации комплекса процедур, необходимых для создания здоровой и сильной культуры безопасности*. Такие немаловажные процедуры, как расследование и управление инцидентами, мотивация персонала в части сообщения об ошибках и инцидентах, не регламентированы и по факту проводятся в режиме самотека, что может сказываться на их качестве.

Субъекты культуры безопасности.

На культуру безопасности в организации оказывают влияние и ее субъекты – в первую очередь те, которые несут непосредственную ответственность за обеспечение условий и безопасности труда.

Первым таким субъектом в исследуемой организации является специалист по охране труда. Он будет влиять на культуру безопасности уже путем выполнения своих должностных обязанностей, которые указаны с Приложении 10 с указанием их выполнения или невыполнения. Заметно, что они выполняются им практически в полном объеме.

Как субъект культуры безопасности, помимо выполнения своих должностных обязанностей, специалист по охране труда будет влиять на состояние культуры безопасности путем демонстрации своей приверженности ее идеям, вовлечением рабочих в проводимые им расследования, поощрением их за сообщения об ошибках и потенциально опасных ситуациях,

рассмотрением их идей по повышению безопасности. Или, напротив, противоположными перечисленным вещами.

Например, рассмотрение заявлений работников – эта функция расширена расследованием этих заявлений, в том числе заявлений об ошибках, по словам специалиста по охране труда. За расследованием, как рассказал интервьюируемый, следует либо наказание сообщившего, если имело место нарушение, либо поощрение за сообщение, если имело место ошибка.

Однако, из результатов анкетирования стало известно, что 72% респондентов скорее не удовлетворены системой обратной связи по вопросам безопасности. Из них 48% сообщали о своих ошибках, при этом на 33% из них было наложено дисциплинарное взыскание сразу по факту донесения этой информации, не после результатов расследования, а просто по факту донесения. Дисциплинарное наказание накладывает прораб, расследование проводит специалист по охране труда, но он не вмешивается в возможно необоснованные наказания и не демонстрирует свою позицию относительно того, что наказания следует применять только после того, как по результатам расследования станет ясно, что рабочий совершил *нарушение*, а не *ошибку*, не следит и не влияет на исполнение четкого правила – сначала расследование, потом наказание или не наказание, хотя это в его полномочиях.

Специалистом по охране труда организуются внутренние расследования опасных происшествий, это было сказано им во время интервью, в организации есть отчеты по этим расследованиям, и это было подтверждено результатами анкетирования, так как 80% респондентов известно о том, что опасные происшествия расследуются.

Идеи рабочих по повышению безопасности также рассматриваются специалистом по охране труда. 52% респондентов выдвигали свои предложения по повышению безопасности.

Специалист по охране труда также занимается вопросами, касающимися остановки опасных работ. Его позиция относительно этого является

определенной – если работа становится опасной, что-то выходит из-под контроля, такую работу следует остановить.

Следующими субъектами культуры безопасности являются непосредственные руководители рабочих – прорабы. Они находятся в тесном контакте с рабочими, регулярно присутствуют вместе с ними на строительной площадке, получают от них информацию о возникающих проблемах, имеют возможность быстро на них реагировать, заведуют дисциплинарными наказаниями и поощрениями, обсуждают ход текущей работы, могут принимать участие в расследованиях произошедших инцидентов.

Следует заметить, что по результатам анкетирования только 36% респондентов точно расскажут своему руководителю, что они совершили ошибку или попали в опасную ситуацию; еще 20% не расскажут об этом и 44% затруднились дать ответ на вопрос. В качестве причины того, почему респонденты не станут рассказывать о своих ошибках, была названа боязнь наказания.

При этом, исходя из данных анкетирования, прорабы обсуждают с рабочими ход работы; знакомят их с рисками и опасностями, которые могут возникнуть во время работы; доносят до персонала информацию о последствиях различных нарушений (совместно со специалистом по охране труда). В то же время перед началом работ прорабы редко обсуждают возможные во время работы риски. И, судя по всему, прорабы не всегда находятся на стройплощадке во время выполнения там работ, так как среди нарушавших технику безопасности 65% указали, что причиной этому было отсутствие производственного контроля.

Что касается вопроса остановки опасных работ, то прорабы в данном вопросе солидарны с позицией специалиста по охране труда. Они поощряют остановку таких работ; в актах об остановке опасной работы стоят их подписи.

Выше были рассмотрены должностные лица, которые имеют непосредственный, частый и близкий контакт с рабочими. Помимо них, однако, руководство строительного отдела представлено еще заместителем

генерального директора по строительству, начальником участка и главным инженером. Руководство в целом будет являться субъектом культуры безопасности, поэтому можно оценить, в каком свете их рассматривают рабочие и какое мнение относительно своих взглядов выражают они сами.

В первую очередь стоит сказать, что большинство опрошенных рабочих сошлись во мнении, что в целом взгляды руководства на вопросы безопасности им понятны; они заключаются в том, чтобы не было несчастных случаев, чтобы рабочими соблюдалась техника безопасности, и чтобы рабочие не допускали выполнение опасных работ. Правда, по факту, в организации имеет место быть некое противоречие взглядов руководства на вопросы безопасности и на производственные вопросы. На это намекает первая по популярности причина нарушения техники безопасности – необходимость быстрого выполнения работы (56% респондентов среди нарушителей), а также то, что среди респондентов, выразивших готовность остановить опасную работу, в любом случае ее остановят только 30%, а вот 49% остановят ее, если она станет слишком опасной, и еще 21% - в случае, если остановки потребует руководитель.

В отношении поддержки руководителями в вопросах повышения безопасности картина следующая: 72% респондентов не вполне согласны с тем, что их поддерживают в данном вопросе. На это, по всей видимости, оказывает влияние низкий процент принятия таких предложений – только у 8% респондентов среди тех, кто выдвигал такие предложения, они были приняты.

При этом подавляющее большинство респондентов (80%) согласны с утверждением, что позиция руководителей в вопросах безопасности создает для них условия, в которых они могут без колебаний останавливать опасные работы и знать, что их в этом поддержат.

Также было выявлено, что на отношение рабочих к остановке опасных работ влияет и то, что высшее руководство поощряет непосредственных

руководителей рабочих (прорабов) в случаях, когда они сами останавливают опасную работу. С этим согласилось 100% респондентов.

Также стоит отметить тот факт, что руководство периодически посещает рабочие места сотрудников: на это указало 84% респондентов.

Таким образом, можно сделать вывод, что руководство в целом как субъект культуры безопасности положительно воздействует на отношение рабочих к остановкам опасных работ, но в остальном существует разрыв между мнением руководства и тем, как на ситуацию смотрят рабочие. Данный разрыв негативно влияет на компоненты культуры безопасности.

Непосредственно рабочие так же являются субъектом культуры безопасности. Среди них, судя по всему, есть несколько человек, выделяющихся среди остальных по своему отношению к безопасности. Они, очевидно, обладают авторитетом среди своих коллег – 68% респондентов сообщили, что у них есть коллега, к которому они могут обратиться, если совершат ошибку, попадут в потенциально опасную ситуацию или сочтут, что работа идет неправильно и опасно. Эти люди выделяются среди анкетного опроса, среди всех предлагавших предложения по повышению безопасности они делали это несколько раз. В ходе интервью со специалистом по охране труда и прорабами ими также было упомянуто, что в организации есть достаточно инициативные сотрудники, наиболее часто обращающиеся к ним. В будущем, возможно, можно будет прибегнуть к их помощи в качестве агентов изменений.

Что касается рабочих в целом, то по результатам анкетного опроса можно сказать, что они слабо вовлечены в вопросы безопасности. Об их вовлеченности, однако, мы поговорим позднее.

Организационная культура в контексте культуры безопасности

Так как культура безопасности имеет тесную взаимосвязь с организационной культурой, вначале обратим свое внимание на нее. Начнем с анализа уровней и содержания организационной культуры (в контексте культуры безопасности) по Э. Шейну.

Наблюдаемый уровень (артефакты)

Как известно, на этом уровне мы можем наблюдать видимые нам невооруженным взглядом структуры и процессы, указывающие на состояние культуры. На данном уровне мы выявили как признаки здоровой культуры безопасности, так и признаки ее ослабления. Они указаны в Приложении 11 и 12.

Для того, чтобы понять причины наблюдаемого на уровне артефактов, спустимся на уровень ниже.

Уровень провозглашаемых ценностей

На данном уровне также были выделены как признаки здоровой культуры безопасности, так и признаки ее ослабления.

Признаки здоровой культуры безопасности следующие:

- до персонала регулярно доводится такая информация, которая в полной мере позволяет рабочим знать, как им следует выполнять работу безопасно – с этим согласились 72% респондентов; 100% опрошенных в совокупности также выразили свое согласие с тем, что до них регулярно доводится информация о безопасных методах работы, и она помогает им работать безопасно
- руководство в полном составе поощряет остановку опасных работ
- в организации планомерно осуществляется деятельность по подготовке и обучению персонала охране труда и повышению его квалификации. Непосредственные руководители рабочих и специалист по охране труда проявляют заинтересованность в обучении, переподготовке, повышению квалификации рабочих
- взгляды руководства на безопасность открыто декларируются и ясны большинству работников
- 100% респондентов ознакомлены с полагающимися им по профессии, виду работ инструкциями по охране труда, а также с инструкциями по общим вопросам безопасности, инструкциями по оказанию первой медицинской помощи, инструкциями по группе электробезопасности. При

этом рабочие достаточно хорошо отзываются о качестве инструкций – 80% утверждают, что содержание инструкций им понятно и не вызывает никаких вопросов.

Признаки ослабления:

- имеются признаки проявления недостаточного внимания руководства к выявленным сотрудниками проблемам безопасности – 56% респондентов не вполне согласны с утверждением, что на сообщения об ошибках и потенциально опасных ситуациях реагируют. Расследуются в основном только серьезные проблемы, а событиям низкого уровня внимания уделяется меньше, что может в дальнейшем привести к дальнейшему неблагоприятному развитию ситуации

- рабочие не вовлекаются в процесс расследования инцидентов и с ними далее обычно не делятся результатами

- декларированные ценности безопасности руководства лишь частично перенимаются рабочими, так как, во-первых, наблюдается разрыв между тем, что предписано делать инструкциями по безопасности и что на самом деле делает практически половина работников, во-вторых, в связи с непосредственным дефектом системы обратной связи по вопросам безопасности, заключающемся в том, что внимание уделяется лишь серьезным происшествиям, но не событиям низкого уровня, о которых сообщают работники, в-третьих, в связи с тем, что наказания рабочих за ошибки без проведения предварительного расследования не способствуют открытости с их стороны

- отсутствие систематического подхода к формированию, развитию и поддержанию культуры безопасности – проявляется в отсутствии планов по ее укреплению

- имеет место конфликт между производственными планами и целями по безопасности, несмотря на декларацию последних – на это указывает вторая по популярности причина нарушения техники безопасности – необходимость быстрого выполнения работы (40% респондентов среди

нарушителей), а также то, что среди респондентов, выразивших готовность остановить опасную работу, в любом случае ее остановят только 30%, а вот 49% остановят ее, если она станет слишком опасной, и еще 21% - в случае, если остановки потребует руководитель; на это влияет следующий пункт

- действующая в организации система мотивации способствует нарушениям техники безопасности, так как предусматривает вознаграждение за досрочное выполнение работы, но не предполагает награду за безопасное поведение, и способствует сокрытию ошибок, так как не предусматривает поощрение за сообщения о них

- рабочие используют обходные приемы во время выполнения работы с целью экономии времени – в этом признались в совокупности 52% респондентов; и 24% респондентов периодически во время выполнения работы выполняют деятельность, с ней не связанную. Об этом также свидетельствуют записи в журнале учета дисциплинарных нарушений и показания прорабов.

Уровень базовых представлений

На этом уровне мы можем опознать неосознаваемые установки персонала, используемые ими при работе в организации. Если их выявить, то они могут объяснить то, что происходит на предыдущих двух уровнях.

Признаки здоровой культуры безопасности:

- практически половина (48%) сообщивших о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях указывает на то, что среди этой части работников признание своих ошибок является привычным паттерном поведения, а хороший пример, как известно, заразителен (если бы некоторых из них не наказывали до результатов расследования)

- для руководителей является само собой разумеющимся, что сотрудников организации нужно обучать безопасным методам работы, осведомлять их о рисках и повышать их квалификацию. Об этом свидетельствуют их слова, подтверждаемые также и документами, и результатами анкетного опроса рабочих

- для руководства считается само собой разумеющимся, что если работа стала опасной, то ее следует остановить

Признаки ослабления культуры безопасности:

- по-видимому, среди рабочих существует убеждение, что они могут периодически пренебрегать правилами безопасности для того, чтобы выполнить работу быстрее

- руководство убеждено, что нет большой необходимости посвящать рабочих в результаты расследований инцидентов

- в данный момент времени среди рабочих преобладает убеждение, что им не следует открыто говорить о своих ошибках; по крайней мере, они выражают в этом сомнение

Таким образом, можно наблюдать как признаки здоровой культуры безопасности, которые дают почву для ее развития, так и признаки ее ослабления. Некоторые признаки ослабления обладают высоким уровнем потенциальной угрозы для безопасности в целом.

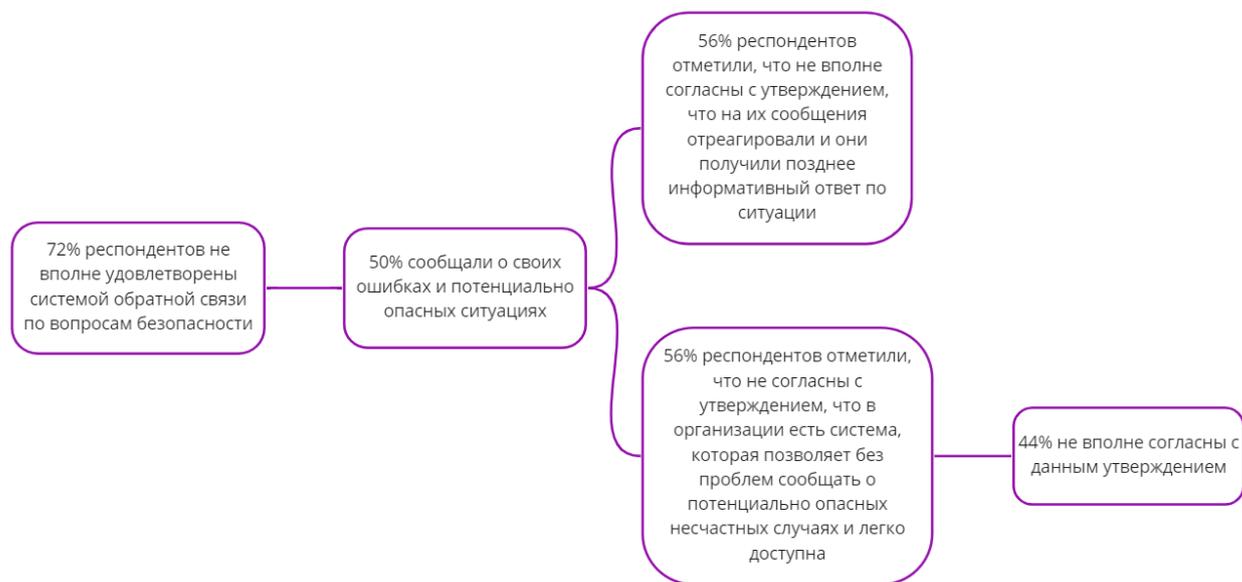
Теперь, проанализировав уровни организационной культуры в контексте культуры безопасности, имеет смысл определить ее тип.

Тип организационной культуры (по Р. Вестраму)

Различие типов культур у Вестрама заключается в основном в отношении организации к информации в целом. Существуют признаки, характерные для каждого типа культуры:

- отношение к информации
- отношение, проявляемое к известившим о проблемах
- уровень сотрудничества
- форма проявления ответственности
- отношение к горизонтальным связям
- отношение к ошибкам
- отношение к инновациям

Отношение к информации: в первую очередь стоит обратить внимание на следующий факт:



Действительно, система информирования об инцидентах в организации представлена в следующем виде: рабочий может либо в письменной свободной форме на листе бумаги описать произошедшее и передать его прорабам, а те передадут его специалисту по охране труда, либо они могут уведомить об этом руководителей лично. Как видно по результатам анкетирования, эта система работает не так идеально, как хотелось бы.

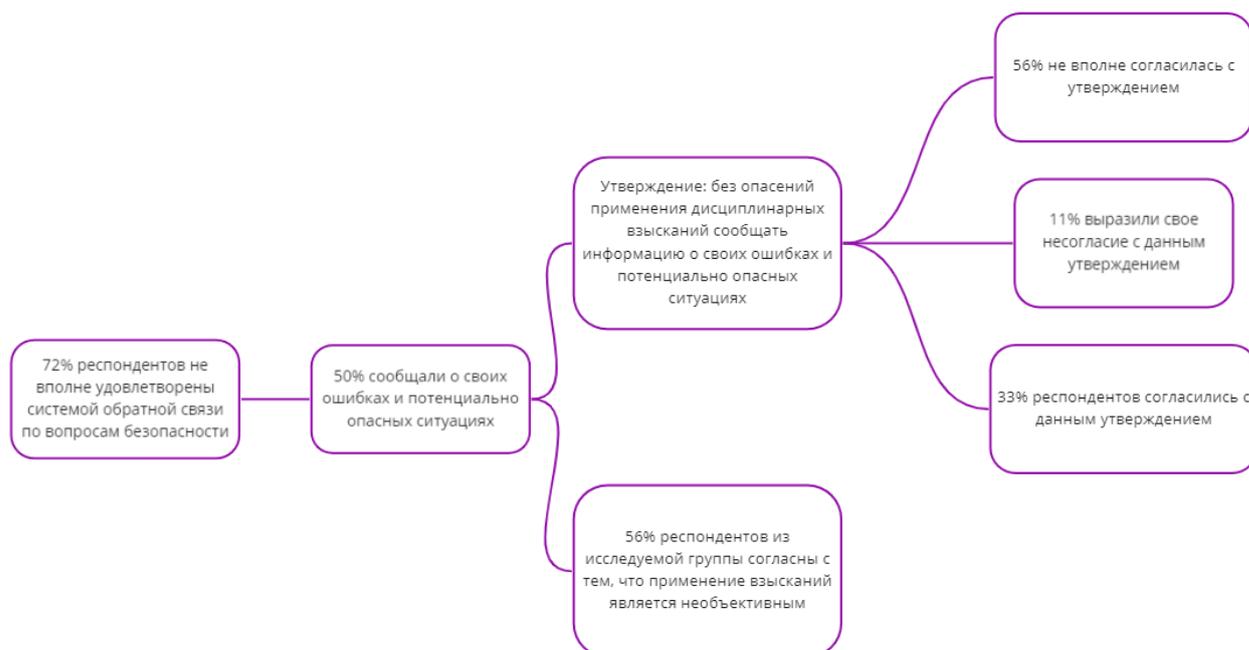
По результатам этого анализа можно сделать вывод, что в организации уделяется внимание не всей поступающей от рабочих информации о потенциально опасных ситуациях, а только той, которая говорит о событиях высокого уровня опасности. Несколько просмотренных отчетов о расследовании опасных происшествий сосредотачиваются на следующих событиях: срыв контейнера с кирпичами из-за обрыва стропа – упало несколько кирпичей (строп был с браком); падение защитной сетки на шестом этаже из-за сильного порыва ветра вследствие ее плохой фиксации; обнаружение на строительной площадке незаземленного провода – иными словами, это события с высоким уровнем риска, так как в результате них могли однозначно пострадать люди, если бы не счастливое стечение обстоятельств. Здесь нет событий низкого уровня, хотя прорабы вспомнили, что рабочие сообщали им о следующих ситуациях: потеря рулевого управления водителем

самосвала на скользкой дороге (обошлось без последствий); загорелся контейнер, предназначенный для выброса сигарет; на рабочего сверху упал рабочий инструмент (не уточняется), оставленный там другим рабочим – обошлось без серьезных травм (повторялось несколько раз); рабочий споткнулся о строительный мусор и упал в непосредственной близости от строительных приспособлений (повторялось несколько раз) – список не полный, перечислено то, что вспомнили прорабы. Более того, опираясь на данные исследований, которые показывают, что число потенциально опасных ситуаций в разы больше опасных ситуаций, закончившимися реальными последствиями, можно утверждать, что рабочие о части из них не договаривают. Описанные выше события, несмотря на меньший уровень риска по сравнению с тем, что расследовалось специалистом по охране труда, обладают не меньшим, пусть и потенциальным, уровнем угрозы. Их тоже следует расследовать, чтобы понять причины, по которым они происходят – пока кто-то не пострадал по-настоящему.

Отношение, проявляемое к известившим о проблемах: вернемся к результатам анкетирования:



Далее:



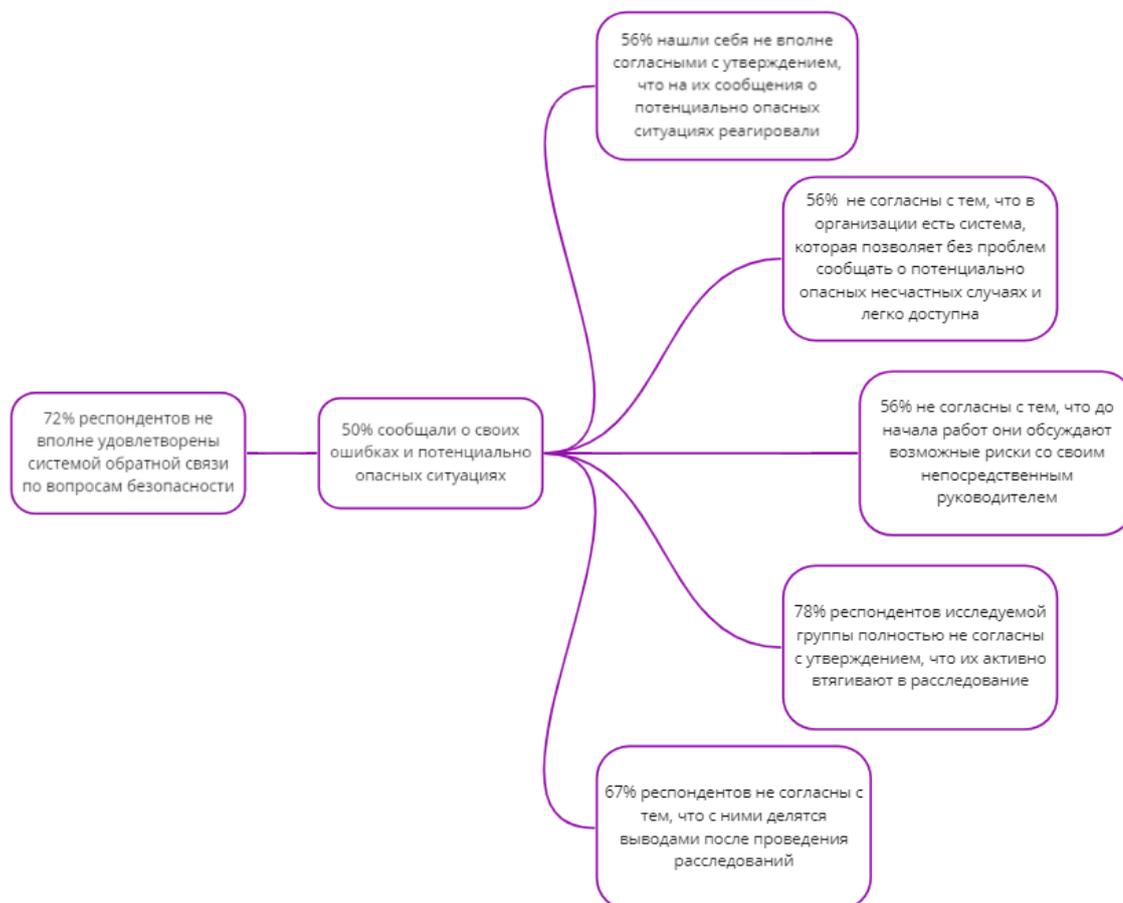
Все это в совокупности влияет на удовлетворенность системой обратной связи, так как она не отвечает важным условиями: объективности и последовательности в действиях.

Исходя из интервью с прорабами стало видно, что они обладают полярными взглядами на вопросы наказания и поощрения за сообщения об ошибках; один из них считает, что сначала нужно разобраться, в чем дело, имело ли место грубое осознанное нарушение техники безопасности, которое привело к ситуации, о которой рассказал рабочий, другой имеет мнение, что все эти ситуации напрямую связаны с однозначными грубыми нарушениями, а значит, нужно сразу принять меры наказания. Специалист по охране труда в этот процесс особо не вмешивается, лишь сообщает прорабам результаты своего расследования, если он его проводил.

Несмотря на то, что наказания сразу по факту донесения информации о совершенной ошибке применяются в основном одной бригаде (сказать точнее нельзя из-за того, что по анкете нельзя сделать вывод, рабочий из какой бригады заполнял ее), а в другой наказания также имеют быть, но уже после результатов расследования, среди работников другой бригады сложилось впечатление, что в случае его накажут и их, судя по результатам анкетного опроса.

В ходе интервью со специалистом по охране труда также было сообщено, что в организации нет практики, когда после проведения расследования делились бы его результатами с рабочими и нет практики, когда рабочих обучают обнаружению подобных проблем после случившегося.

Уровень сотрудничества: обратимся к результатам анкетирования:

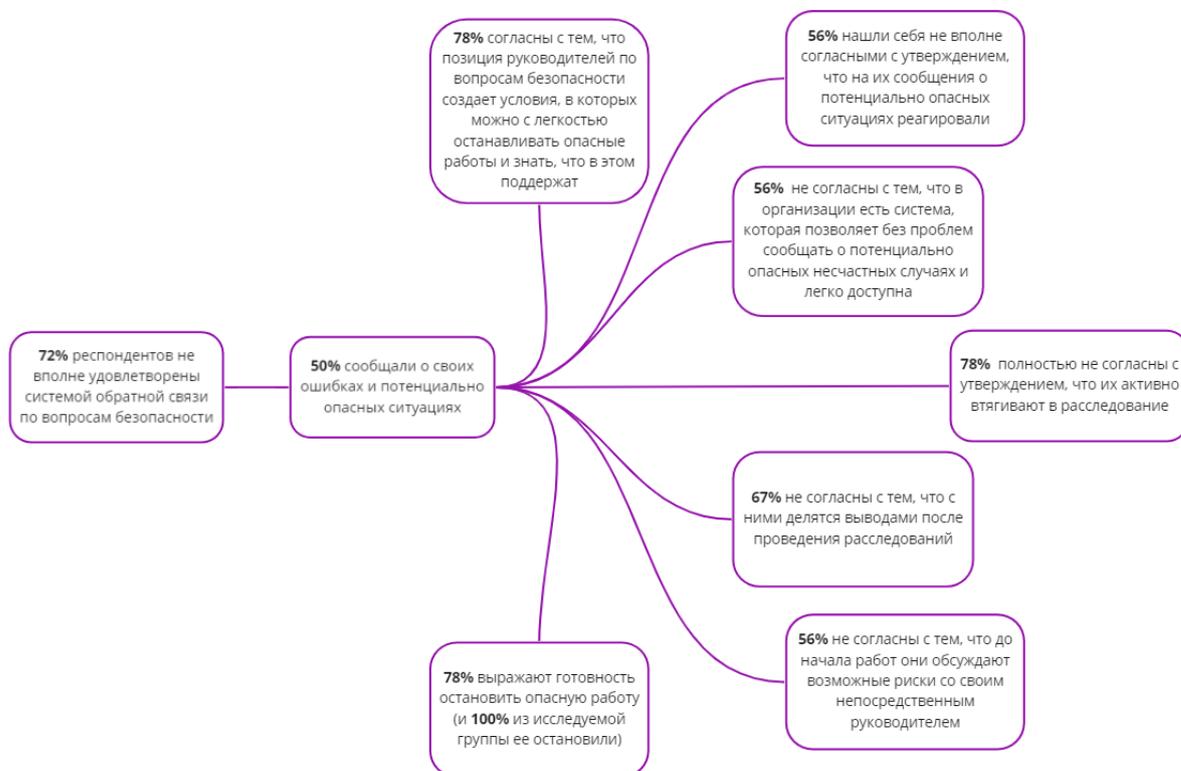


Из этого можно сделать вывод, что такой низкий уровень сотрудничества, выражающийся в том, что не на все сообщения рабочих реагируют, что рабочих не втягивают в расследования, а значит, не учитывают их мнение, в конце концов, не делаются с ними выводами по результатам расследования, наконец, их смущает состояние системы обратной связи самой по себе, так как они не считают ее очевидной и легкодоступной, влияет на их удовлетворенность системой обратной связи по вопросам безопасности.

Неполное реагирование на все поступающие сообщения от рабочих объяснили так: если это что-то и правда серьезное, то это обязательно расследуется, а если никто серьезно или вообще не пострадал, и событие

видится не слишком опасным, то никто не станет инициировать расследование.

Форма проявления ответственности: снова обратимся к результатам анкетирования:

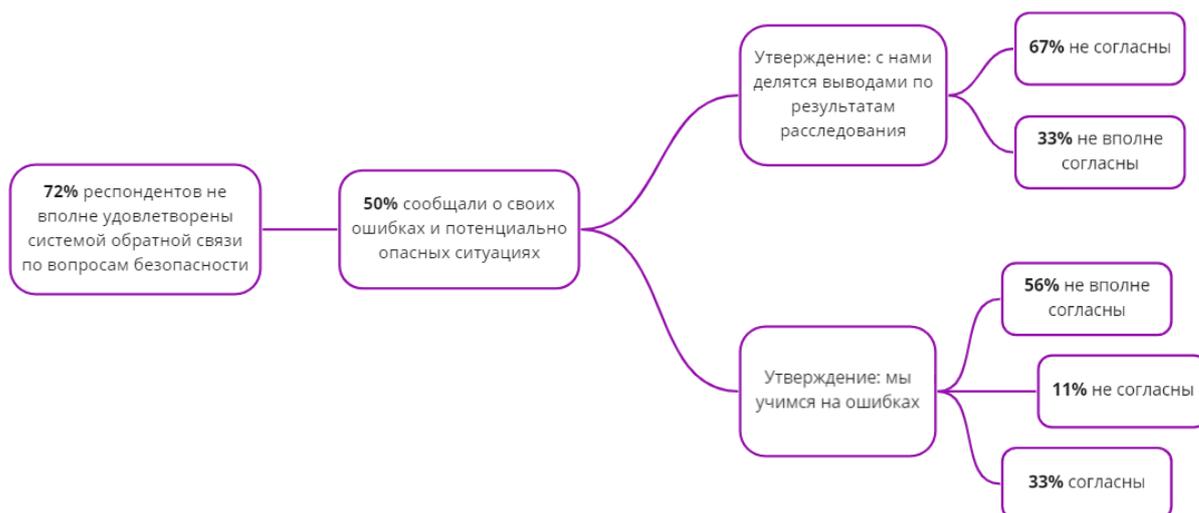


Из всего этого можно сделать следующие выводы: во-первых, неудовлетворённость системой обратной связи по вопросам безопасности может быть спровоцирована тем, что не на все сообщения рабочих относительно потенциально опасных ситуаций реагируют, не втягивают в расследования и не делятся своими выводами после них, то есть как бы держат в неведении и не показывают важности мнений работников – обратной связи, собственно, как таковой и нет. Иными словами, в данном случае не прослеживается разделения рисков с сотрудниками, видна лишь узкая область ответственности, когда вроде практика принятия сообщений от рабочих есть, но для самих рабочих дело дальше передачи информации не заходит.

Разделение рисков отчасти присутствует лишь в вопросах остановки опасных работ. Так как руководители поощряют остановки опасных работ и гарантируют, что за это не будут применены санкции, можно сказать, что они

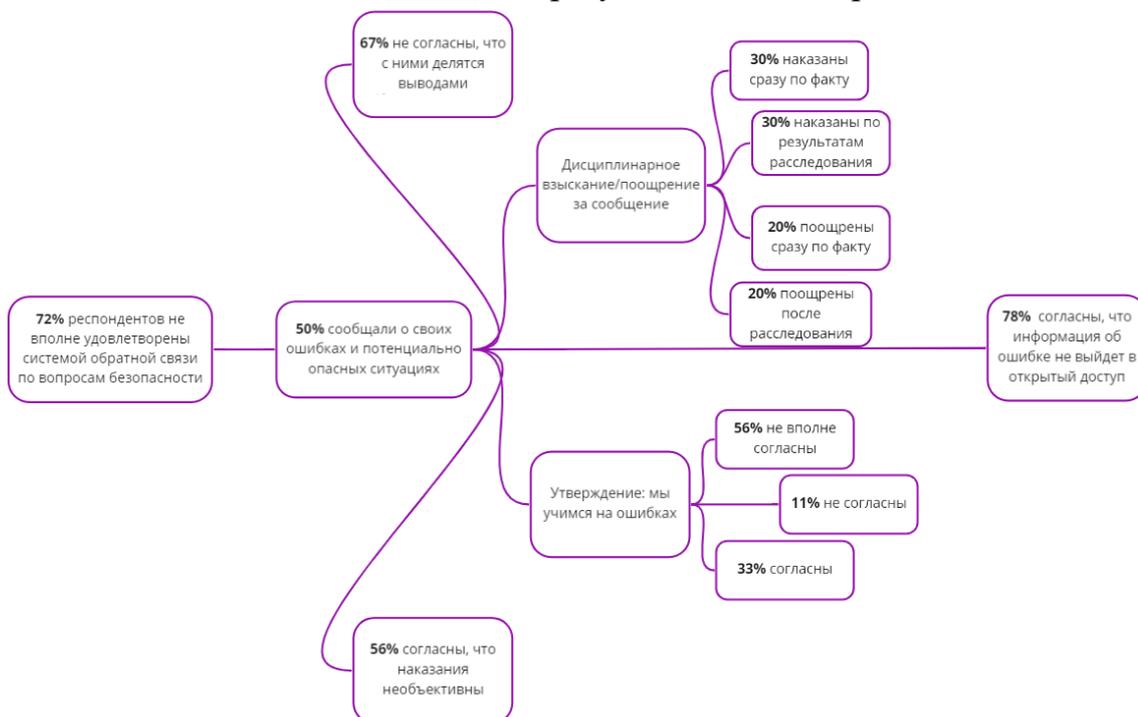
стремятся в этом вопросе разделить риски с рабочими – однако они и по результатам расследования данных работ не делятся выводами с рабочими и не втягивают их в расследование.

Отношение к горизонтальным связям: снова вернемся к результатам опроса:



Из этого можно сделать вывод, что неудовлетворённость системой обратной связи обусловлена тем, что как таковой обратной связи рабочие и не получают по той информации, которую они предоставляют, это, в свою очередь, приводит к тому, что они лишаются возможности учиться на ошибках и избежать возможного повторения ситуации в будущем.

Отношение к ошибкам: согласно результатам анкетирования:



Специалист по охране труда в ходе интервью также сообщал, что он расследует некоторые сообщения об ошибках, которые приводили к каким-либо очевидным последствиям. После этого обычно приходится менять содержание инструкций, или заменять оборудование, если именно его дефект привел к ошибке рабочего.

Отношение к инновациям: согласно результатам анкетирования:



Как мы узнали, 62% респондентов выдвигали свои предложения по большей части в 2020 году, а сейчас уже 2022 – вопрос о том, когда же эти предложения примут, остается открытым. Несмотря на то, что рабочим известны причины отказа в принятии их предложении, это все-таки не может не оставить отпечаток на их удовлетворённости системой обратной связи по вопросам безопасности.

В ходе интервью с прорабами и специалистом по охране труда было выяснено, что как таковых инноваций в части безопасности в организации за все это время не вводилось.

В результате исследования всех признаков, характерных для каждого типа организационной культуры, можно уверенно сказать, что в организации в данный момент времени существует бюрократическая организационная культура. Не сказать, что это хорошо и благоприятно влияет на культуру безопасности, так как видны явные проблемы в системе обратной связи по вопросам безопасности. Существующая в организации организационная культура не способствует полноценному расследованию происшествий с

выявлением их коренных причин, не позволяет рабочим открыто говорить о своих ошибках и сообщать о потенциально опасных ситуациях.

Наиболее часто встречающийся тип нарушений

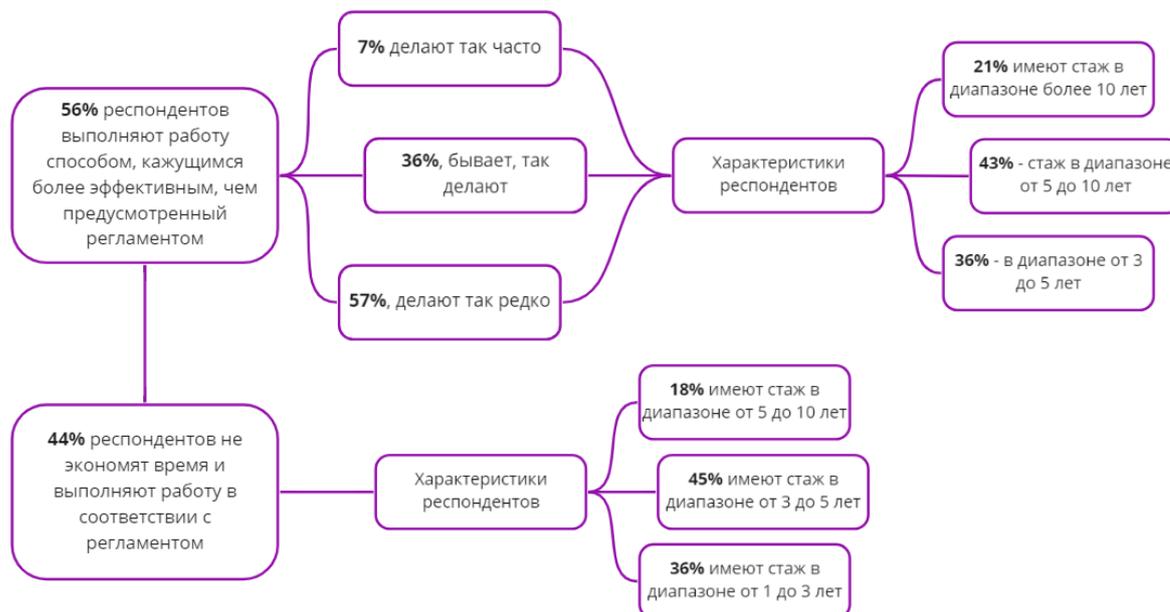
В организации имеется журнал учета дисциплинарных нарушений, который ведут прорабы. В нем содержатся разнообразные записи о нарушениях техники безопасности. Наиболее часто в нем встречаются следующие нарушения: нарушение правил эксплуатации оборудования, невыполнение требований инструкций по охране труда, применение опасных приемов труда. Было также замечено, что эти нарушения имеют повторяющийся характер и некоторые из них производятся одними и теми же людьми. Всего таких нарушений за 2021 в журнале отмечено в количестве 35. В некоторых случаях в качестве дисциплинарного взыскания за них применялись замечания, а в некоторых – выговоры, один человек был уволен.

Было также проведено интервью с прорабами, в ходе которого они сообщили, что чаще всего они ловили рабочих на применении опасных приемов труда, на использовании оборудования, непредусмотренным правилами его эксплуатации, на невыполнении требований инструкций по охране труда, иногда – на перекурах в неположенном месте, и пару раз кто-то даже разговаривал по телефону во время выполнения работ. Прорабы считают, что чаще всего эти нарушения связаны с тем, что работники стремятся сделать быстрее свою работу, сэкономить свое время. Они не считают, что на выявленные нарушения могут влиять какие-либо иные факторы, кроме желания работников их совершить. Также прорабы отметили, что периодически они ловят работников на более мелких нарушениях, которые также совершаются с целью сэкономить время, но так как они не слишком грубые, то прорабы ограничиваются в этом случае устным замечанием без занесения этого нарушения куда-либо.

Нашей задачей является выявить наиболее часто встречающийся тип нарушений. Всего их четыре: рутинные, оптимизирующие, необходимые (ситуационные) и исключительные. По словам прорабов выходит, что в

организации преобладают рутинные нарушения, то есть связанные с желанием работников сэкономить время во время выполнения работы. Осталось подтвердить это с помощью результатов анкетирования.

В анкетировании картина получается следующая:

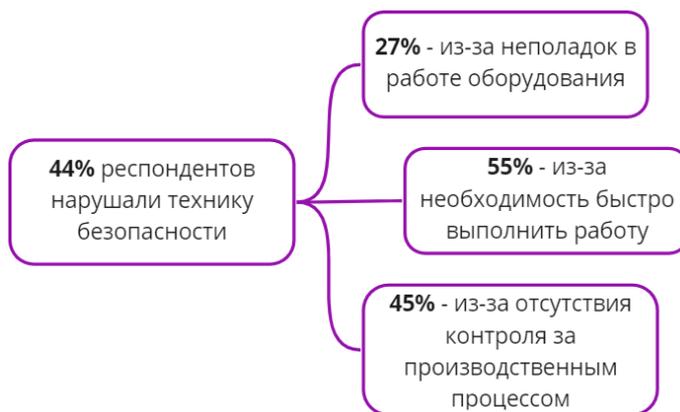


Можно наглядно наблюдать, что у нарушителей в подавляющем большинстве больше стажа работы по профессии, чем у тех, кто не нарушает и не применяет обходные приемы работы. Явно видно, как опыт влияет на вероятность совершения человеком нарушения: чем опытнее человек, тем больше ему начинает казаться, что он точно не совершит ошибку и с ним точно ничего не случится. В результате мы видим, что 56% рабочих склонны к совершению рутинных нарушений. В этом кроется их опасность: так как они совершаются в основном опытными работниками, они воспринимаются ими как низкорисковые, от этого мы и наблюдаем, во-первых, их частое повторение в журнале учета дисциплинарных нарушений, во-вторых, упоминание о более мелких частых нарушениях от прорабов. В результате это может когда-нибудь привести к трагедии.

Теперь обратим внимание на оптимизирующие нарушения. Здесь по анкетированию картина более позитивная, чем в предыдущем случае, так как всего 24% респондента признались, что очень редко, но занимаются во время работы деятельностью, с ней не связанной. В целом эта картина также

выглядит правдоподобно, стыкуясь с информацией, полученной в результате анализа журнала учета дисциплинарных нарушений и из интервью с прорабами. В целом это редкий в организации тип нарушения, подавляющее число рабочих его не практикует, а остальные делают это достаточно редко.

Результаты анкетирования также показывают, что в организации имеют место быть ситуационные нарушения. Согласно результатам опроса:



Вопрос предполагал несколько вариантов ответа. Таким образом суммарная доля нарушителей составляет 44%. Так как ситуационные нарушения являются следствием чрезмерных организационных и рабочих факторов, которые делают отсутствие нарушения невозможным, стоит в дальнейшем обратить внимание на причины, которые провоцируют выявленные нарушения.

Результаты анкетирования показали, что 100% респондентов никогда не нарушали технику безопасности во время исключительных случаев, например, ради помощи попавшему в беду коллеги.

Таким образом явно видно, что в организации преобладающими являются рутинные нарушения, их совершают 56% респондентов, а также немалую долю имеют ситуационные нарушения – их совершают 44% респондентов. Это негативная картина, так как такое количество рутинных нарушений свидетельствует о слабости культуры безопасности, а количество ситуационных нарушений указывает на то, что в организации не уделяется должного внимания коренным причинам нарушений, что, в прочем, прослеживается и по рутинным нарушениям, а при их расследовании

внимание уделяется только активным ошибкам, но не ищутся и не анализируются скрытые факторы.

Определение причин возникновения ошибок и нарушений

Так как мы придерживаемся позиции, что ошибки и нарушения являются следствием факторов, которые определяли решения людей во время совершения ими неправильных действий, то нам стоит попытаться определить причины возникновения ошибок и нарушений в исследуемой организации.

В первую очередь стоит отметить причину, о которой мы говорили уже несколько раз ранее – она относится к организационным проблемам и ошибочным решениям руководства. Речь идет о системе мотивации, которая в данный момент времени действует в организации: поощряя работников за быстрое выполнение работы и ничего не предлагая им за безопасное поведение, она определяет их действия во время выполнения работы, и мы видим, что 56% респондентов стремятся сэкономить время, используя обходные приемы во время выполнения рабочих операций.

Далее, следует отметить давление сроков на рабочих, что тоже будет относиться к организационным проблемам и ошибочным решениям руководства. Давление сроков в организации случается нечасто, но все же имеет место быть, и руководство организации не предпринимает никаких мер, что снизить его влияние на рабочих, и чтобы в целом его не допускать.

Количество повторяющихся нарушений свидетельствует о том, что в организации их не расследуют и не ищут их коренных причин, что запускает самовоспроизводящийся цикл, когда работники снова и снова нарушают технику безопасности, так как скрытый фактор, который влияет на это, не ищется.

В организации наблюдаются пробелы в надзоре и руководстве, выраженные в попустительском отношении к ряду мелких нарушений, совершаемых работниками, что создает благоприятные условия для неоднократного их повторения. При этом в организации наблюдаются

нечеткие границы между приемлемым и неприемлемым поведением, что способно ввести в дезориентацию: считается приемлемым совершать мелкие нарушения техники безопасности, и вроде как считается приемлемым сообщать об ошибках и потенциально опасных ситуациях, но при этом за сообщение об ошибке можно подвергнуться дисциплинарному наказанию по факту донесения информации, что ставит такое поведение в разряд неприемлемых; в таких условиях поощряется сокрытие информации об ошибках и это, в свою очередь, благоприятствует их повторению.

В организации также есть факторы, связанные с рабочей средой. Например, из отчетов о расследованиях опасных происшествий и обстоятельств остановки опасных работ, слов прорабов, которым рабочие сообщали о проблемах, были выявлены следующие проблемы: нерабочие радиации, отказы тросов, подвергнутые коррозионным процессам металлические стропы, обледенение подъездных дорог, проблемы с ремнями безопасности, коррозия защитной сетки на пятом этаже, падающие инструменты, мусор на строительной площадке, различные иногда возникающие неисправности в работе оборудования. В совокупности рабочая среда создает предпосылки к опасным действиям, и сама по себе является опасным условием, а нам известно, какая цепочка начинает разворачиваться от опасного условия (опасное условие – опасное действие – потенциально опасная ситуация/несчастный случай).

Наконец, непосредственно небезопасные действия работников также имеют место быть, о них мы говорили выше. Выявленные рутинные нарушения отчасти, конечно, являются желанием самого работника, так как непосредственно они не связаны с давлением сроков, например, а являются проявлением желания сэкономить время на работе; но в тоже время их большое количество результат ничего иного, как организационных проблем и ошибочных решений, недостаточного контроля и неэффективности руководства.

При этом в организации также наблюдаются и недостатки рабочей среды, создающие предпосылки для опасных действий, которые провоцируют как ситуационные, так и рутинные нарушения.

Конечно, этот список причин неполный: в организации есть еще дополнительные факторы, создающие предпосылки нежелательного события, которые в данных условиях и в данное время мы не можем обнаружить. Тем не менее, мы попытались найти в организации причины возникновения ошибок и нарушений, и некоторые из них нам удалось обнаружить.

Анализ компонентов культуры безопасности

Для анализа компонентов культуры безопасности было проведено анкетирование для рабочих и для руководителей организации. Результаты анкетирования показали, что общий уровень культуры безопасности в организации составляет 65% (**хорошо**), однако при этом обнаружено несоответствие восприятия культуры безопасности руководством и рабочими, так как уровень культуры безопасности по мнению руководства составляет 71% (**хорошо**), а по мнению рабочих – 58% (**удовлетворительно**). Самое большое отклонение наблюдается в оценке культуры предоставления информации – оно составляет 21%, а наименьшее отклонение наблюдается в оценке культуры обучения и составляет всего 4%. Для того, чтобы понять причины этого, рассмотрим каждый компонент подробнее.

Культура информированности

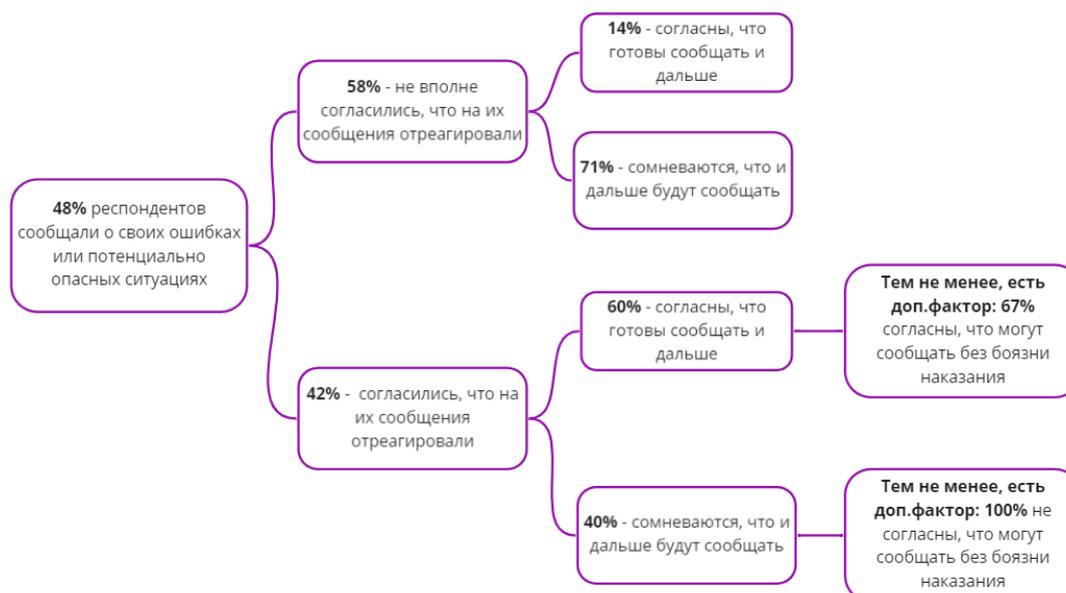
У рабочих показатели по культуре информированности представлены в Приложении 13. Мнение руководителей по тем же самым вопросам отличается и представлено в Приложении 14.

В результате анализа анкетирования мы можем увидеть, что культура информированности в отражении рабочих находится на самой границе, отделяющей уровень «хорошо» от уровня «удовлетворительно». Самыми слабыми точками культуры информированности являются:

1. Готовность респондентов сообщать о потенциально опасных ситуациях. Мы видим, что по результатам опроса более половины

респондентов колеблется в своем решении, и даже среди тех, кто уже сообщал о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях (48% респондентов), готовность и дальше это делать выражает лишь 33%, еще 50% не вполне согласны с этим и 17% выражают свое несогласие.

2. Еще одной слабой точкой и в совокупности одной из причин предыдущего пункта выступает выявленный факт того, что подавляющее число респондентов не вполне согласны с тем, что на их сообщения о потенциально опасных ситуациях реагируют, часть вообще не согласны с данным. Обстоятельства данного пункта мы выявили в предыдущих параметрах. Это говорит о том, что руководство не считает полезной любую информацию, которую ему доносят рабочие, это было подтверждено результатами интервью со специалистом по охране труда и прорабами. Между тем это негативно влияет как на культуру безопасности, так и на желание рабочих о чем-то рассказывать руководству, что мы и можем наблюдать в результатах анкетирования:



3. Следующей слабой точкой выступает участие рабочих в собраниях по безопасности; исходя из интервью со специалистом по охране труда и прорабами стало известно, что собрания по безопасности периодически происходят, но на них не приглашаются рабочие, или же это происходит редко и то приглашают не всех.

4. Наконец, стоит отметить тот факт, что работники скептически относятся к тому, что руководители поддерживают их в вопросах повышения

безопасности; это лишает их будущих инициатив и информации, которую они могут почерпнуть в том числе и от новичков с большим стажем работы по специальности, так как уже закрепившиеся работники могут сообщить им о том, что предложение по повышению безопасности с большой вероятностью не примут и что-то предлагать будет являться пустой тратой времени

Руководители, как видно, придерживаются иных взглядов на перечисленные выше недостатки культуры информированности, выявленные в результате анализа результатов анкетирования среди рабочих.

При этом стоит заметить, что у культуры информированности есть и сильные стороны, заключающиеся в том, что рабочих снабжают информацией о безопасных методах работ и эта информация помогает им работать безопасно.

Культура предоставления информации

В отражении рабочих исследуемый компонент предстает следующим образом и представлен в Приложении 15. Культура предоставления безопасности в отражении руководства организации представлена в Приложении 16.

По результатам анализа состояния культуры предоставления информации по мнению рабочих были выявлены следующие слабые места:

1. Наблюдаются проблемы во взаимодействии рабочих с системой предоставления информации, что мешает им доносить информацию о потенциально опасных ситуациях. Эта система описывалась ранее. В таком виде, во-первых, она не обеспечивает полной картины всех происшествий, так как каждый рабочий описывает все по своему усмотрению, и некоторые важные детали могут при этом теряться; во-вторых, в таком виде система не гарантирует, что каждое сообщение будет рассмотрено, что мы и могли наблюдать при анализе предыдущего компонента, так как прорабы и специалист по охране труда решают, что важно рассмотреть, а что – нет, и никакого учета этих сообщений по сути дела нет. Система также не является

анонимной, рабочим нужно указывать, кто пишет заявление, однако информация о заявителе не распространяется среди других рабочих.

2. Рабочие колеблются в своем решении сообщать о потенциально опасных ситуациях и ошибках, которые они совершили, даже для того, чтобы обеспечить свою безопасность и безопасность своих коллег. Можно наблюдать, что несмотря на весьма большую долю колеблющихся (84%) в данном вопросе, эта доля уменьшается среди тех, кто по факту готов сообщать и сообщает о потенциально опасных ситуациях – в этом вопросе выражают сомнения 76% респондентов. И на самом деле, по результатам опроса специалиста по охране труда и прорабов, сообщает о потенциально опасных ситуациях больше человек, чем отвечает согласием на утверждения о готовности сообщать. Тем не менее неизвестно, сколько человек на самом деле попадает в потенциально опасные ситуации и на самом деле сообщает про это, хотя об этом можно косвенно судить по результатам анкетирования: из 44% респондентов, утверждающих, что с ними недавно произошел потенциальный несчастный случай, сообщили об этом только 50% респондентов. Получается, что половина говорить об этом не стала.

3. Одной из причин предыдущего пункта выступает факт, что большинство респондентов опасаются применения к себе дисциплинарных санкций за сообщения о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях.

4. Рабочие также не вполне согласны с тем, что отношение их руководителей к вопросам безопасности создает для них условия, в которых они могут свободно говорить о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях. Так как нельзя однозначно сказать о том, что руководство не придерживается ценностей безопасности (и рабочим взгляды руководства на вопросы безопасности хорошо известны), то здесь дело скорее всего в том, как руководство относится к тем, кто говорит о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях.

При этом нельзя не отметить тот факт, что культура предоставления информации содержит и сильные места, такие как уверенность рабочих в том,

что информация об их ошибках в открытый доступ не выйдет и не будет их дискредитировать, а также тот факт, что расследованием сообщений об ошибках занимается не тот же самый человек, который выносит дисциплинарные взыскания, что должно благотворно влиять на желание рабочих сообщать необходимую информацию.

Что касается того, как на культуру предоставления информации смотрят руководители, то они воспринимают ее состояние как более оптимистичное.

Справедливая культура

Результаты по справедливой культуре среди рабочих продемонстрированы в Приложении 17. По руководителям данные представлены в Приложении 18.

Исходя из анализа результатов анкетирования среди рабочих, в глаза бросаются следующее:

1. Рабочие (в совокупности 56% респондентов) опасаются сообщать о своих ошибках из-за опасения применения к ним дисциплинарных взысканий. Здесь же становится ясна и причина этих опасений: во-первых, к некоторым из них дисциплинарные взыскания применяли до результатов расследований, не разобравшись в природе совершенной ошибки или нарушения, при этом, исходя из того факта, что до результатов расследования наказывали только 33% сообщивших о своих ошибках, а с тем, что применяемые дисциплинарные наказания являются необъективными согласны 64% всех респондентов, то можно предположить, что часть из этих 33% респондентов была действительно наказана несправедливо, сообщала об этом своим коллегам, и повлияла на их мнение о том, что будет с ними, если они будут рассказывать о своих ошибках.

2. При этом в организации, по всей видимости, никогда не было прецедентов, когда после сообщения о своих ошибках или потенциально опасных ситуаций наступили бы негативные последствия для коллег сообщившего

3. И по всей видимости, опасения по поводу того, что дисциплинарные наказания являются необъективными, заставляют 40% респондентов колебаться в решении относительно того, сообщат ли они об ошибках своих коллег в случае, если эти ошибки будут угрожать их безопасности или создавать потенциально опасную ситуацию. Хотя остальные 60% выражают согласие с тем, что сделают это, так как вероятно ставят безопасность коллег выше применения к ним наказания. Скорее всего, данное решение будет носить ситуативный, а не ультимативный характер.

В целом выявленные нарушения в справедливой культуре носят критический характер, так как они напрямую влияют на культуру предоставления информации.

Руководители, как и всегда, более оптимистично смотрят на состояние справедливой культуры, хотя и они признают, что в организации имеет место быть боязнь быть подвергнутым дисциплинарному наказанию среди рабочих.

Культура обучения

Результаты анкетного опроса рабочих по этому компоненту представлены в Приложении 19, а руководителей – в Приложении 20.

По результатам анализа анкетирования можно выявить следующее:

1. Большая часть опрошенных не вполне согласна с тем, что они учатся на ошибках, выполняя свою работу.

2. В организации нет практики до начала работ обсуждать возможные инциденты и риски, которые могут сопровождать ее выполнение. Это снижает готовность к действиям в случае непредвиденной ситуации и уменьшает вероятность положительного исхода в случае попадания в нее.

3. Наблюдается почти половина рабочих, которые не вполне согласны с тем, что по результатам расследований потенциально опасных ситуаций принимаются меры по ее недопущению. Нам известно, что после расследований в организации вносят изменения в регламенты и инструкции, а также внедряют какие-либо новые механизмы. Возможно, эта часть

респондентов не считает принятые меры достаточными для того, чтобы можно было серьезно снизить риск возникновения инцидента в будущем.

Выявленные факты носят критический характер, так как демонстрируют, что в организации отсутствуют как таковые каналы обратной связи по вопросам информирования об уроках, извлеченных из потенциально опасных ситуаций и инцидентов. Уроки остаются где-то в головах лиц, которые проводили расследование, но при этом не доносятся до рабочих, а значит, не распространяются на систему безопасности в целом.

Мнение руководителей по данному компоненту не сильно отличаются от мнения рабочих, разве что руководители считают, что после расследования инцидентов вносятся изменения, и, по-видимому, они считают их достаточными.

Гибкая культура

Результаты анкетирования рабочих показаны в Приложении 21. Результаты анкетирования руководителей – в Приложении 22.

Из всех компонентов гибкая культура является самой развитой и сильной. Отмечается положительное отношение к остановкам опасных работ, адаптивный подход во время нештатных ситуаций; из негативных сторон можно отметить лишь то, что рабочие не могут влиять на содержание инструкций и регламентов, если их смущает правильность описанных там положений.

Мнение руководителей по данному компоненту не имеет сильных отличий от мнения рабочих.

Таким образом, исходя из проведенного анализа компонентов культуры безопасности, можно заметить, что она имеет проблемы практически во всех компонентах. Наибольшее влияние они имеют на уровне справедливой культуры и культуры обучения, так как первая определяет напрямую состояние культуры предоставления информации и культуры информированности соответственно, а вторая определяет способность организации извлекать уроки и делать правильные выводы из сообщений

своих работников об их ошибках и случившихся происшествиях. Общий, полученный из результатов анкетирования и рабочих и руководителей, уровень культуры безопасности, который равен 65%, что соответствует отметке «хорошо», нельзя признать достоверным, так как мнения рабочих и руководителей достаточно сильно разнятся между собой. Более правдивым видится уровень, полученный в результате анкетирования рабочих – 58%, что соответствует отметке «удовлетворительно».

Исходя из проведенного анализа можно также сделать вывод о том, на каком **уровне зрелости** находится в текущий момент культура безопасности в исследуемой организации. Он наиболее соответствует расчетливому уровню, так как организация имеет систему охраны труда, учитывает и расследует, хотя и не все, опасные происшествия и инциденты, а также остановки опасных работ, однако системные причины происшествий не устраняются, отсутствует полная отчетность по инцидентам, доступная в том числе и рабочим, что не позволяет отнести культуру безопасности к проактивному уровню.

Факторы, влияющие на формирование культуры безопасности

Теперь обратим внимание на факторы, которые способствовали формированию той культуры безопасности, которую мы могли наблюдать при анализе всех предыдущих параметров.

Так как этнический состав в организации 70% представлен русскими, то в первую очередь, это, конечно, национальная российская культура, в которой классическим представлением о нормах безопасности обычно считается то, что ими можно пренебрегать, так как «я делал так уже не раз, и все было нормально, я знаю, что я делаю». Из-за этого фактора, в том числе, мы можем наблюдать большое количество рутинных нарушений в исследуемой организации, например.

Деловые партнеры также накладывают свой отпечаток на состояние текущей культуры безопасности. Так как организация строительная и является заказчиком и застройщиком-генподрядчиком в данный момент времени, деловыми партнерами для нее выступают заказчики и подрядные организации.

Так как рабочие подрядных организаций выполняют работу на территории заказчика, коим в данном случае выступает исследуемая организация, то заказчик несет ответственность за обеспечение условий и безопасности труда и для них, согласно требованиям закона, и, соответственно, у подрядных организаций также есть требования по безопасности. В первую очередь, как нам стало известно, в данный момент времени на объекте работают две подрядные организации, и в ходе интервью с заместителем генерального директора по строительству было сказано, что с обеими организациями налажен контакт между специалистами по охране труда. Эту информацию подтвердил и сам специалист по охране труда. Стало также известно, что подрядные организации просят предоставлять им документацию, связанную с охраной труда, такую как Положение об охране труда, инструкции по охране труда и так далее. Более того, было сообщено заместителем директора по строительству, такая практика достаточно распространена между партнерскими строительными организациями, поэтому в нашей исследуемой компании следят за качеством документации по охране труда. Ей, кстати, довольные и рабочие, так как 80% респондентов считают, что в инструкциях все хорошо, понятно и четко прописано. Также в организации есть отдельный журнал учета инструктажей для работников подрядных и субподрядных организаций, данные которого также передаются в подрядные организации.

Не последнюю роль в формировании культуры безопасности играют также и законодательные акты [1]. В ходе интервью специалист по охране труда сообщил, что опирается на все перечисленные акты. Он также сказал, что внимательно следит за изменениями в трудовом законодательстве, в курсе грядущих изменений в области охраны и поддерживает их.

Внутренняя ситуация в стране тоже оказывает влияние на культуру безопасности. Особенно актуально для строительства – серьезное повышение цен на строительные материалы и строительное оборудование. На данное указал заместитель генерального директора по строительству. На вопрос, за счет чего удастся снизить издержки от повышения цен был получен ответ, что

это достигается путем удорожания строительных работ, а также повышения цен на квартиры в строящемся жилом комплексе. Специалист по охране труда ответил, что не было снижения бюджета на обеспечение охраны труда. Этот вопрос также был задан прорабам, и они тоже сказали, что не заметили, чтобы что-то сильно изменилось в части обеспечения условий и безопасности труда.

На вопрос об используемых инновационных технологиях заместитель генерального директора по строительству ответил, что в целом считает строящийся комплекс достаточно инновационным. Это все требует, конечно, определенной квалификации рабочих и предполагает свои требования по безопасности выполнения работ, и как нам известно, организация обучает своих сотрудников новым видам работ, направляет их на курсы повышения квалификации и переподготовки. Соответственно, этот фактор оказывает положительное влияние на культуру безопасности.

Директор организации считает, что безопасность должна быть не на последнем месте, что работники должны быть обеспечены всем необходимым для безопасной работы и должны, конечно, ответственно относиться к требованиям безопасности. Требования к обязательной остановке опасной работы и запрет на какое-либо преследование остановившего такую работу также исходят от руководителя организации. В этом плане влияние на культуру безопасности характеризуется как положительное.

Стадия жизненного цикла соответствует росту, организации три года, она развивается, завоёвывает позиции на рынке. Культура безопасности в организации в связи с этим также находится в процессе формирования, и есть предпосылки для ее дальнейшего развития и укрепления.

Сфера деятельности организации – строительная, и это, конечно, оказывает влияние на культуру безопасности организации, и, к сожалению, не самое позитивное. Как уже говорилось, именно строительная сфера занимает ведущее положение по числу несчастных случаев.

Располагаемые ресурсы организации также являются еще одним фактором, который влияет на культуру безопасности. В организации сильной

нехватки ресурсов не наблюдается: отсутствует большой объем сверхурочной работы, нет нехватки квалифицированного персонала (штатное расписание закрыто на 100%), инструкции в хорошем состоянии, СИЗ – тоже, и все работники ими обеспечены (было выяснено в результате анализа интервью со специалистом по охране труда, анкетирования рабочих и журнала учета выдачи СИЗ), продолжительное замещение руководящих должностей тоже отсутствует. Имеются вопросы к состоянию оборудования, но в данном случае дело скорее в недостаточном контроле результатов его проверок и/или ремонта.

Приоритет безопасности – важнейший фактор, влияющий на формирование культуры безопасности. Исходя из того, что нам известно на данный момент, высокий приоритет безопасности ставится под сомнение. Поэтому имеем средний приоритет безопасности, который определяет тот уровень культуры, который мы выявили ранее.

Профессионализм и квалификация – следующий фактор, влияющий на формирование культуры безопасности. В первую очередь стоит охарактеризовать кадровый состав организации на предмет уровня его квалификации. На основании интервью с заместителем генерального директора по строительству, специалистом по охране труда, а также анализа личных карточек работников, можно сделать вывод о том, что в организации все сотрудники, работающие в отделе по строительству, имеют профильное образование в строительной отрасли, а также квалификационные удостоверения по соответствующим разрядам. Можно сказать, что все сотрудники имеют высокий уровень квалификации, соответствующий уровню выполняемой работы, при этом в организации нет рабочих, у которых отсутствовал бы стаж работы по специальности, минимальный стаж – два года, максимальный – 15 лет. Квалифицированные работники, конечно, являются плюсом для формирования хорошей культуры безопасности.

Далее, в ходе интервью со специалистом по охране труда было выяснено, что в организации проводится как внутреннее, так и внешнее

обучение по охране труда, а также рабочих могут отправлять на курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, обучение производится исходя из требований законодательства и в случае возникновения производственной необходимости. Журнал учета инструктажей содержит сведения о вводных инструктажах, первичных, повторных, их периодичность составляет раз в полгода, целевых и также имеются записи о нескольких внеплановых инструктажах. Также раз в год в организации проводится обучение охране труда и порядку оказания первой медицинской помощи, а после этого проводится проверка знаний. Эти данные подтверждаются результатами анкетирования:



Обучение по охране труда проводит специалист по охране труда, он сообщил, что часто проводит его в устной форме, с привлечением видеоматериалов для более наглядного представления информации. Он же проводит последующую проверку знаний; по его словам, в последний раз, когда он ее проводил, все с ней успешно справились и получили высокие баллы.

Программы обучения содержат в себе информацию о рисках, которые могут ожидать работника во время выполнения работы. Программы обучения разрабатываются специалистом по охране труда. Он сообщил, что для их разработки он иногда привлекал рабочих, а также советовался со своими коллегами по профессии из других организаций. Так как программы обучения несут в себе информацию о рисках, они должны способствовать их снижению, но мы можем наблюдать один парадокс – после проведения исследований

инцидентов в обучение не вносятся изменений – это следует из ответов респондентов, так как этот вариант выбрало 0%. Специалист по охране труда сообщил, что, действительно, в сами программы изменений не вносятся, но проводятся внеплановые инструктажи, где коротко рассказывается, что и как делать нельзя, а ежегодное обучение потом проводится по старой программе. Можно сказать, что это странное решение, так как внеплановый инструктаж, во-первых, нельзя назвать полноценным обучением, а во-вторых, в организацию приходят и новички, они не могут поприсутствовать во время проведения этих внеплановых инструктажей, соответственно они не могут знать, какие уроки были извлечены из того или иного инцидента, а программа обучения этой информации не содержит, в итоге это вполне может привести к повторному инциденту по той же самой причине.

Также, как стало известно из интервью со специалистом по охране труда, за последний год три человека были направлены на курсы профессиональной переподготовки и десять человек – на курсы повышения квалификации, эта информация полностью подтверждается результатами анкетирования. То есть организация уделяет внимание повышению профессионализма своих рабочих.

При этом рабочих не обучают использовать инструменты по предотвращению ошибок (например, самоконтроль, критическая позиция).

Руководители рабочих также проходят обучение, в том числе и внутреннее. В их программах обучения не содержится информации о влиянии человеческого фактора на безопасность, как сообщил специалист по охране труда.

Дисциплина и ответственность являются важнейшими факторами, влияющими на формирование культуры безопасности. По данному фактору мы могли наблюдать его негативную форму, выражаемую в том, что большая доля сотрудников (56%) использует обходные приемы работы, тем самым демонстрируя, что они не имеют критической позиции по вопросам безопасности, а также то, что они не используют в работе взвешенный, строго

регламентированный подход к выполнению работы. В тоже время ответственность, критическая позиция и взвешенный, строго регламентированный подход наблюдаются у рабочих в отношении остановки опасных работ. По данному аспекту влияние исследуемого фактора является положительным.

Соблюдение инструкций, регламентов и программ обеспечения качества – еще один фактор, влияющий на формирование культуры безопасности. Исходя из анализа предыдущих параметров и предшествующего фактора можно сказать, что в организации рабочие не всегда соблюдают данные локальные нормативные акты. Высока доля тех, кто нарушает требования инструкций по охране труда – из журнала учета дисциплинарных нарушений стало известно, что доля таких нарушений среди нарушений техники безопасности составляет 57%, еще 39% приходится на нарушения правил эксплуатации оборудования, что тоже относится к нарушениям регламента. Это периодическое игнорирование инструкций и регламентов привело в итоге к образованию системы обходных приемов, и случилось это, по факту, с молчаливого одобрения этого руководством рабочих. Качество инструкций и регламентов тут не причем – сами же работники отзываются о нем хорошо. Данный фактор оказывает негативное влияние на состояние культуры безопасности.

Атмосфера доверия – один из самых важных факторов, определяющий состояние культуры безопасности, так как если в организации плохо с атмосферой доверия, то все остальные усилия по развитию культуры безопасности будут обесценены. К сожалению, как мы выяснили при анализе компонентов культуры безопасности, атмосфера доверия в организации сформирована слабо.

Самоконтроль – еще один немаловажный фактор, влияющий на культуру безопасности. Это очень важный инструмент предотвращения ошибок. Одной из его форм является обдумывание рисков перед началом работы непосредственно рабочим. В организации этим пользуются 92%

респондентов, но с разной периодичностью – 32% отметили, что делают так очень редко, 44%, что иногда так делают, и 16% заявили, что делают это постоянно. Интересным фактом является то, что, по словам прорабов, эта практика пошла от одного рабочего (он же, кстати, был охарактеризован как один из инициативных по вопросам безопасности), и они его поддержали. Это, в свою очередь, положительно влияет на культуру безопасности.

Открытость и самосовершенствование – следующий подлежащий рассмотрению фактор. Увы, с ним все не так хорошо, как хотелось – исходя из анализа компонентов культуры безопасности мы выяснили, что в организации работники сомневаются в том, что им следует быть открытыми в вопросах безопасности. Так что этот фактор на культуру безопасности влияет негативно.

И, наконец, последний фактор – мотивация. Здесь тоже все не так хорошо, как хотелось бы, так как по факту система мотивации совсем не содержит таких составляющих, которые бы влияли на формирование позитивного отношения к безопасности. Более того, существующая система мотивации поощряет досрочное выполнение производственного плана без учета показателей безопасности, что способно привести и приводит к деградации безопасности. Данный фактор оказывает негативное влияние на культуру безопасности.

Методы формирования, развития и поддержания культуры безопасности

Для формирования, развития и поддержания культуры безопасности есть целый арсенал методов. Определим, какие методы используются в исследуемой организации. В целом, с данными методами мы успели познакомиться при анализе предыдущим параметров, поэтому здесь проведем небольшой их обзор.

И первый же метод, который следует разобрать, это расследование обстоятельств потенциально опасных ситуаций, ошибок рабочих и опасных работ. Нам уже известно, что данный метод в организации работает не на

100%, так как не все сообщения рабочих расследуются. Но некоторые расследования все же проводятся, мы упоминали о них, когда говорили про несколько просмотренных отчетов. Однако нам уже известно, что уроки расследований в организации учитываются только здесь и сейчас, потому что, например, по результатам расследования обрыва стропы в программы обучения вопросам охраны труда для стропальщиков данное включено не было. Аналогичная ситуация складывается и по другим расследованиям, то есть можно сделать вывод, что метод хоть и применяется, но не со 100% эффективностью, которую он в себе изначально несет.

Еще одним методом, применяемым в организации, является организация собраний по вопросам безопасности. Он, по аналогии с предыдущим методом, используется не со 100% эффективностью, так как на собраниях присутствуют только специалист по охране труда, прорабы и начальник участка. Мы также заинтересовались о периодичности проведения таких собраний, и оказалось, что она нефиксированная, собрания обычно проводятся после какого-нибудь инцидента. Обсуждают на них результаты расследования событий. Хорошо конечно, что собрания проводятся, плохо то, что они проводятся только тогда, когда что-то уже случилось. Это мешает превентивно предотвращать негативные события.

Еще одним методом является обучение персонала по вопросам охраны труда и обучения их выявлению рисков. Как мы уже рассматривали, программы внутреннего обучения содержат информацию о рисках, которые могут возникнуть во время выполнения работы, но эта информация на самом деле не отрабатывается непосредственно на практике. Также в данный метод можно включить обсуждение рисков между рабочими и их руководителями перед началом работы, но здесь мы тоже не увидим регулярного проведения данной практики, так как 76% респондентов указали, что очень редко обсуждают с руководителями возможные риски перед началом работ. Таким образом, можно сделать вывод о том, что и в случае применения этого метода используется не весь его потенциал.

Следующий метод, подлежащий рассмотрению, это создание системы обратной связи по вопросам безопасности. И снова видим, что с методом есть проблемы: 72% респондентов скорее не удовлетворены системой обратной связи по вопросам безопасности. Причины этого подробно были расписаны выше. Кроме того, как уже проговаривалась, свободная форма сообщений об инцидентах также не способствует хорошей работе системы, так как может приводить к тому, что некоторые важные детали могут теряться при описании.

Организация также активно применяет у себя практику остановки опасных работ. Как мы уже выясняли, этому способствует декларация данной ценности на уровне руководства, а также запрет на какое-либо преследование остановившего такую работу сотрудника. Дисциплинарное взыскание в данном случае, напротив, будет наложено, если станет известно, что рабочий распознал опасную работу, но не остановил ее. Рабочие, однако, как нам стало известно в результате анализа предыдущих параметров, имеют склонность ходить по грани в данном вопросе. На это, как мы выяснили, может оказывать влияние действующая система мотивации. Также, как нам стало известно, остановки опасных работ расследуются в обязательном порядке специалистом по охране труда. Использование данного метода крайне положительно влияет на формирование, развитие и поддержание культуры безопасности.

В организации также есть практика обдумывания рисков перед началом работы, заложенная рабочим и поддержанная прорабами. В организации этим пользуются 92% респондентов. Несмотря на то, что практика пока еще не слишком распространена и большинством выполняется не часто, ее можно популяризовать в будущем, так как она позволяет повысить готовность рабочих к непредвиденным ситуациям и увеличивает шансы успешно из них выбраться.

Параметры эффективности

Перейдем к оценке эффективности управления культурой безопасности труда. Для удобства оценки введем цифровую шкалу, согласно которой

значения **0-3** соответствуют низкому уровню эффективности, **4-6** – среднему уровню, **7-10** – высокому уровню.

КРІ	Комментарий	Эффективность
Количество несчастных случаев на производстве	НС отсутствуют	Высокий уровень эффективности  10/10
Количество проверок, проведенных надзорными органами в связи с нарушениями требований охраны труда	Не было	Высокий уровень эффективности  10/10
Количество уголовных дел, возбужденных по выявленным в результате проверок надзорными органами фактам нарушений требований охраны труда	Не было	Высокий уровень эффективности  10/10
Число работников, для которых уровень риска снижен посредством применения средств индивидуальной защиты	100% обеспеченность, удовлетворенность качеством, контроль за ношением	Высокий уровень эффективности  10/10
Количество проверок и испытаний объектов повышенной опасности	Проверки проводятся, но имеются случаи, когда работа становится опасной в связи с неполадками или отказом оборудования	Средний уровень эффективности  6/10
Число работников с профессиональными заболеваниями	ПЗ отсутствуют	Высокий уровень эффективности  10/10
Доля работников, обученных действиям в аварийных ситуациях, в том числе аварийно-спасательным мероприятиям и приемам оказания первой помощи	100% охват рабочих по обучению их действиям в аварийных ситуациях	Высокий уровень эффективности  10/10

<p>Число рабочих мест, подвергнутых мероприятиям по оценке риска, проведенным с участием работников</p>	<p>Оценено 100% рабочих мест</p>	<p><i>Высокий уровень эффективности</i></p>  <p>10/10</p>
<p>Количество сообщений о потенциально опасных ситуациях</p>	<p>Выявлено снижение количества сообщений</p>	<p><i>Средний уровень эффективности</i></p>  <p>4/10</p>
<p>Число расследований, проведенным по данным сообщениям</p>	<p>Число расследований меньше числа сообщений</p>	<p><i>Средний уровень эффективности</i></p>  <p>5/10</p>
<p>Количество потенциальных несчастных случаев (количество произошедших инцидентов, не приведших к последствиям)</p>	<p>ПНС повторялись неоднократно = не устраняются все коренные причины происшествий</p>	<p><i>Низкий уровень эффективности</i></p>  <p>3/10</p>
<p>Количество работников, получивших поощрение за сообщения о совершенных ими ошибках и потенциально опасных ситуациях</p>	<p>Число поощрений за факт признания несравнимо меньше числа наказаний за факт признаний</p>	<p><i>Средний уровень эффективности</i></p>  <p>5/10</p>
<p>Количество работников, получивших наказание за сообщения о совершенных ими ошибках и потенциально опасных ситуациях</p>	<p>Выявлены наказания, примененные до результатов расследования</p>	<p><i>Низкий уровень эффективности</i></p>  <p>3/10</p>
<p>Уровень вовлеченности работников в вопросы безопасности</p>	<p>Выявлены факты недопущения работников до расследований и их результатов</p>	<p><i>Низкий уровень эффективности</i></p>  <p>3/10</p>
<p>Количество совершенных нарушений техники безопасности</p>	<p>Выявлено большое число рутинных нарушений с тенденцией к повторению</p>	<p><i>Низкий уровень эффективности</i></p>  <p>3/10</p>

Число пересмотров и обновлений (актуализаций) политики в области безопасности, осуществленных высшим руководством организации	Число пересмотров и обновлений политики в области охраны труда равно нулю	Низкий уровень эффективности  0/10
Число предложений по повышению безопасности, поступающих от работников	Высокая доля выдвигающих предложения	Высокий уровень эффективности  10/10
Число принятых предложений по повышению безопасности, поступающих от работников	Малое количество принятых предложений	Низкий уровень эффективности  3/10
Число ошибок, спровоцированных несогласованностью действий рабочих	Небольшая доля сообщивших о таких ошибках, а также быстрое улаживание возникающих конфликтных ситуаций	Высокий уровень эффективности  10/10
Удовлетворенность работников функционирующей в организации системой обратной связи по вопросам безопасности	Выявлен низкий уровень удовлетворенности (72% респондентов скорее не удовлетворены)	Низкий уровень эффективности  3/10

Проведенный кадровый аудит культуры безопасности труда в ООО СЗ «Зет Хаус» позволил выявить следующие положительные и отрицательные стороны управления культурой безопасности труда. Среди положительных сторон можно выявить:

- отсутствие несчастных случаев и профессиональных заболеваний
- соблюдение законодательства РФ в части проведения специальной оценки условий труда
- полноценное обеспечение работников средствами индивидуальной защиты, контроль за состоянием, сроками носки СИЗ, организация ухода за ними
- своевременное и аккуратное ведение документации по охране труда
- программы обучения по охране труда содержат информацию о рисках

- организация в полной степени обеспечена средствами сигнализации, оповещения, связи, первичными средствами пожаротушения, аптечками первой медицинской помощи

- у работников есть возможность сообщить о возникающих проблемах, потенциально опасных ситуациях, остановить опасную работу

- руководство в полном составе поощряет остановку опасных работ

- в организации планомерно осуществляется деятельность по подготовке и обучению персонала охране труда и повышению его квалификации

Были также выявлены следующие отрицательные стороны:

- отсутствует четкая регламентация процедур, влияющих на состояние культуры безопасности

- в организации нет унифицированной формы обращения сотрудников по вопросам безопасности, что сказывается на качестве интерпретации информации

- наблюдается тенденция к повторению одних и тех же нарушений техники безопасности – высока доля рутинных нарушений

- в организации отсутствуют оценки текущего состояния культуры безопасности

- не уделяется внимание событиям низкого уровня, часть сообщений работников игнорируется, что в перспективе снижает количество сообщений – не устраняются коренные причины

- рабочие не вовлекаются в процесс расследования инцидентов и с ними далее обычно не делятся результатами

- наблюдается нарушение баланса между наказаниями и поощрениями за ошибки и нарушений

- система мотивации способствует нарушениям техники безопасности, так как предусматривает вознаграждение за досрочное выполнение работы, но не предполагает награду за безопасное поведение

ГЛАВА 3. ПРОЕКТНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ В ООО СЗ «Зет Хаус»

3.1 Цель и задачи проекта

Цель проекта: совершенствование культуры безопасности ООО СЗ «Зет Хаус»

Задачи проекта:

1. совершенствование локальных нормативных актов, направленных на создание условий и механизмов обеспечения безопасности, а также регламентирующих процедуры, влияющие на культуру безопасности
2. обеспечение открытости и доступности информации по вопросам безопасности, ее обеспечения и контроля, результатов расследований потенциально опасных происшествий и свершившихся происшествий
3. мотивация работников на безопасный труд и на соблюдение требований безопасности
4. обновление системы коммуникаций по вопросам безопасности для работников
5. организация контроля текущего состояния культуры безопасности
6. формирование объективной информации о текущем состоянии объектов в области безопасности (реакция работника, действия работника, применение спецодежды и СИЗ, а также их состояние, используемые инструменты и оборудование, инструкции и правила, рабочее место и используемый транспорт)

3.2 Проектные мероприятия

В целях устранения выявленных в организации проблем предлагается следующий комплекс мероприятий:

1. **Создание отчетной формы обращения работников о каких-либо проблемах, возникающих с СИЗ, об обнаружении опасной зоны, могущей привести к несчастному случаю, о происшествии, потенциально могущем стать реальным несчастным случаем.**

В связи с тем, что подавляющее большинство рабочих не удовлетворены текущей системой обратной связи по вопросам безопасности, и высказывают потребность в ее модификации, а также в связи с тем, что в организации отсутствует унифицированная форма обращения сотрудников по вопросам безопасности, что негативно сказывается на дальнейшем качестве интерпретации получаемой от них информации, мы предлагаем создать такую унифицированную отчетную форму в виде карточек с наименованием «герой безопасности», содержащих в себе дату заполнения, номер бригады обратившегося, место и время происшествия, описание проблемы, подпись специалиста по охране труда об ее обработке. Данные карточки подлежат заполнению в конце смены с дальнейшим сбросом ее в специально оборудованный ящик в комнате отдыха для рабочих, который затем перед началом смены должен осматривать специалист по охране труда. Соответственно, в должностной инструкции специалиста по охране труда нужно будет дополнительно прописать эту обязанность, а разделе ответственность – закрепить меру наказания за ее игнорирование. Игнорирование этой обязанности будет проблематичным, так как карточки будут заранее пронумерованы, и можно будет проверить, все ли карточки были обработаны специалистом по охране труда.

2. Геймификация процесса сообщения о каких-либо проблемах, возникающих с СИЗ, об обнаружении опасной зоны, могущей привести к несчастному случаю, о происшествии, потенциально могущем стать реальным несчастным случаем

Так как в ходе проведения аудита было выявлено, что в организации имеет место быть нарушение баланса между наказаниями и поощрениями за сообщения об ошибках и потенциально опасных ситуациях, параллельно с решением проблемы коммуникационного характера необходимо решить проблему с уже возникшем у рабочих недоверием к тому, что на их сообщения могут отреагировать положительно. С целью мотивации работников возобновить свои сообщения и увеличить их количество предлагаем

следующее: «Героя безопасности» можно геймифицировать, для этого следует ежемесячно создавать списки заданий, которые рабочие должны будут выполнять в течение месяца – например, проверить стропы на неисправность, проверить используемое оборудование на неисправность, найти места, где можно удариться, найти места, где можно упасть, найти места, где можно пораниться и т.д., за каждое задание назначить стоимость в баллах, ежедневно вести учет баллов на основании заполненных карточек (проверяя полученные данные), а в конце месяца предусмотреть для рабочих возможность обменять баллы на подарки (билеты в кино, абонемент в какое-либо место, неделя оплаты каршеринга, денежная премия и т.д.). Подарки не следует делать слишком ценными или значимыми, так как это может привести к ситуации, когда ради их получения рабочие будут либо сообщать ложную информацию, либо сами создавать опасные ситуации.

Помимо этого, закрепить геймификацию возможно при помощи сторителлинга. Рядом с ящиком с карточками будет стоять стенд, на котором будут размещены задания и небольшая информация о процессе взаимодействия; на этом стенде будет размещен QR-код с приглашением узнать историю заявленного персонажа. QR-код будет вести на небольшой интерактивный квест (CRPG – computer role-playing game, компьютерная ролевая игра), где с помощью основной ветки сюжета и сайд-квестов будет рассказана история заявленного персонажа, безусловно, с обращением к правилам безопасности. При разработке сюжета будут также использоваться реальные истории, рассказанные рабочими организации. Сюжет будет предполагать различные варианты выбора действий, совершаемых персонажем, со своими последствиями у каждого действия.

3. Организация и проведение поведенческого аудита безопасности на постоянной основе

Так как в ходе анализа результатов аудита был выявлен факт, во-первых, отсутствия оценок текущего состояния культуры безопасности, во-вторых, факты наличия регулярных рутинных нарушений, а также наличие низкой

мотивации к безопасной работе, мы предлагаем проводить не реже трех раз в месяц непосредственными руководителями рабочих, не реже одного раза в месяц руководителями отдела, не реже одного раза в шесть месяцев административным руководством поведенческий аудит безопасности, для которого нужно будет разработать Правила проведения поведенческого аудита безопасности, в котором следует обозначить: общие положения к организации и проведению поведенческих аудитов безопасности, категории наблюдения, порядок проведения бесед с работниками, оформление результатов аудита, порядок обработки и анализ поведенческого аудита. Категориями наблюдения будут выступать реакция работника, действия работника, применение спецодежды и СИЗ, а также их состояние, используемые инструменты и оборудование, инструкции и правила, рабочее место и используемый транспорт. Критерии оцениваются двумя показателями: «опасно» и «безопасно». Следует также разработать график проведения ПАБ, но не стоит предупреждать рабочих заранее о дате и времени проведения ПАБ.

Если по результатам проведенного ПАБ будет сделан вывод, что сотрудник работает безопасно, то следует отметить предпринятые им для этого усилия (прокомментировать действия работника), проговорить с работником потенциальные опасности и способы их выявления и предотвращения, обсудить, есть у работника какие-либо предложения относительно вопросов безопасности, после следует поблагодарить работника. Если по результатам проведенного ПАБ будет сделан вывод, что сотрудник работает небезопасно, то нужно в первую очередь оценить, создают ли в текущий момент действия работника/условия работы опасность для жизни и здоровья работников; если да, то следует немедленно остановить работу, если нет, то следует откомментировать действия работника и предпринятые им усилия. После, независимо от того, была ли остановлена работа или нет, следует обсудить опасные действия работника, обращая при этом внимание непосредственно на последствия действий, а не на сами действия; следует спросить работника, к каким последствиям могли привести

его действия, и как работу можно было выполнить безопасно. Затем необходимо заручиться согласием работника о том, что в дальнейшем он будет выполнять работу безопасно, далее нужно проговорить с работником потенциальные опасности и способы их выявления и предотвращения, обсудить, есть у работника какие-либо предложения относительно вопросов безопасности, после следует поблагодарить работника.

Если по результатам ПАБ возникает необходимость предпринять долгосрочные корректирующие действия по устранению выявленных нарушений, следует обсудить их с непосредственным руководителем работника, или предпринять их самому, если ПАБ проводит непосредственный руководитель работника. После проведения ПАБ нужно будет составить отчет о его результатах и провести обработку и анализ полученных данных. В отчете необходимо уделить особое внимание текущему показателю опасности, который можно рассчитать по следующей формуле:

$$ПО = КО/КБ*100\%, \text{ где}$$

ПО – показатель опасности, КО – критерии, отмеченные «опасно», КБ – критерии, отмеченные «безопасно»

По результатам проведения ПАБ можно будет также выделять работников, которые каждый раз во время его проведения были отмечены за безопасным выполнением работы, и предусмотреть для них вознаграждение.

4. Регламентация процедур безопасности

В связи с тем, что в ходе аудита мы столкнулись с фактом того, что в организации отсутствует четкая регламентация процедур, влияющих на состояние культуры безопасности, что вызывает сложности в их организации, мы можем предложить разработать и внедрить стандарты отчетности, расследования и управления инцидентами, порядка остановки опасных работ. В стандартах расследования и управления инцидентами следует прописать пункты о праве работников принимать участие и ознакамливаться с результатами расследований инцидентов. Так как за организацию расследований ответственен специалист по охране труда, проверять факт

соблюдения прав работников предлагается заместителю генерального директора по строительству.

5. Внесение изменений в Положение о мотивации

Так как в ходе анализа результатов аудита было выявлено, что одним из решающих факторов, оказывающих влияние на состояние текущего уровня культуры безопасности, являются недостатки в системе мотивации, мы предлагаем внести в Положение о мотивации изменения, касающиеся вознаграждения работников за безопасное поведение. Данные вознаграждения возможно привязать к результатам проведенных аудитов безопасности, которые следует подкреплять линейным обходом специалистом по охране труда либо прорабами рабочих мест сотрудников с рандомным выбором времени и дня обхода, во избежание ситуаций, когда работник может подстроить свое поведение и рабочее место под безопасные условия. При этом следует внести в Положение о мотивации условие, касающееся вознаграждения за досрочное выполнение работы: если рабочий выполнил работу раньше срока, но в течение месяца был замечен за использованием обходных приемов работы, нарушением техники безопасности, вознаграждение присуждено не будет.

6. Присоединение к концепции Vision Zero

Мы также предлагаем организации посетить веб-сайт, посвященный концепции Vision Zero (www.visionzero.global), и подать заявку на присоединение к данной концепции. Мировая практика показывает, что, применяя научно обоснованные средства и методы защиты от профессиональных рисков при безопасном поведении работников, можно свести количество несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний к нулю. Концепция включает семь «золотых правил», которые содержат базовые принципы охраны труда и безопасности. Правила четко сформулированы и организация может с учетом своей специфики использовать их для того, чтобы свести травматизм к нулевым показателям. Присоединение к концепции осуществляется на безвозмездной основе. Далее

следует внедрить концепцию в саму организацию, используя специально предложенные для этого разработчиками концепции тест-листы, которые помогут определить, соответствуют ли порядки организации принципам концепции нулевого травматизма. С помощью тест-листов можно будет определить, какие проблемы нужно прорабатывать.

7. Регулярный контроль текущего состояния культуры безопасности

Так как в ходе анализа результатов аудита было выяснено, что в организации не проводится каких-либо оценок состояния культуры безопасности, мы предлагаем проводить полугодовые проверки состояния культуры безопасности специалистом по охране труда, используя анкетные опросы для рабочих и руководства. Проверки также следует организовывать внепланово в том случае, если произойдет инцидент, имеющий последствия. По результатам проверок будет необходимо проводить корректирующие мероприятия, направленные на повышение уровня культуры безопасности. В этих целях следует разработать график проверок состояния культуры безопасности, а по ее итогам следует составлять отчет.

3.3 План-график проекта

Таблица 2. План-график проекта

Мероприятия	Этапы	Сроки	Ответственный
1. Создание отчетной формы обращения работников о каких-либо проблемах, возникающих с СИЗ, об обнаружении опасной зоны, могущей привести к несчастному случаю, о происшествии, потенциально могущем стать реальным несчастным случаем.	1. Разработать отчетную форму обращения	Одна неделя	Специалист по охране труда
	2. Организовать пространство для размещения отчетных форм	Одна неделя	
	3. Ознакомить рабочих с местом размещения отчетных форм и правилами их заполнения	Одна неделя	
	4. Внести изменения в инструкцию специалиста по охране труда	Три дня	Специалист по персоналу

Продолжение таблицы 2

Мероприятия	Этапы	Сроки	Ответственный
2. Геймификация процесса сообщения о каких-либо проблемах, возникающих с СИЗ, об обнаружении опасной зоны, могущей привести к несчастному случаю, о происшествии, потенциально могущем стать реальным несчастным случаем	1. Разработка списка заданий	Одна неделя	Специалист по охране труда
	2. Определение конечного вознаграждения за выполнение заданий	Одна неделя	Специалист по охране труда, заместитель директора по строительству
	3. Внесение изменений в Положение о мотивации пункта о вознаграждении за выполнения заданий по безопасности	Три дня	Специалист по персоналу
	4. Ознакомление работников с нововведением	Три дня	Прорабы
3. Организация и проведение поведенческого аудита безопасности на постоянной основе	1. Разработка и внедрение Порядка проведения поведенческого аудита безопасности	Одна неделя	Специалист по охране труда
	2. Определение вознаграждения по результатам ПАБ	Одна неделя	Заместитель директора по строительству
	3. Внесение изменений в Положение о мотивации пункта о вознаграждении по результатам ПАБ	Три дня	Специалист по персоналу
	4. Ознакомление рабочих с нововведениями	Три дня	Прорабы
	5. Проведение поведенческого аудита	Один день	Специалист по охране труда/прорабы/заместитель директора по строительству

Продолжение таблицы 2

Мероприятия	Этапы	Сроки	Ответственный
3. Организация и проведение поведенческого аудита безопасности на постоянной основе	1. Разработка и внедрение Порядка проведения поведенческого аудита безопасности	Одна неделя	Специалист по охране труда
	2. Определение вознаграждения по результатам ПАБ	Одна неделя	Специалист по охране труда, заместитель директора по строительству
	3. Внесение изменений в Положение о мотивации пункта о вознаграждении по результатам ПАБ	Три дня	Специалист по персоналу
	4. Ознакомление рабочих с нововведениями	Три дня	Прорабы
	5. Проведение поведенческого аудита	Один день	Специалист по охране
	6. Создание отчета по результатам ПАБ	Три дня	труда/прорабы/з аместитель директора по строительству
4. Регламентация процедур безопасности	1. Разработка и внедрение стандартов отчетности, расследования и управления инцидентами, порядка остановки опасных работ	Один месяц	Специалист по охране труда
	2. Ознакомление рабочих с нововведениями	Три дня	Прорабы
5. Внесение изменений в Положение о мотивации	1. Внесение изменений в Положение о мотивации, касающиеся награждения за безопасную работу и досрочно выполненную работу	Три дня	Специалист по персоналу

Продолжение таблицы 2

Мероприятия	Этапы	Сроки	Ответственный
	2. Ознакомление рабочих с нововведениями	Три дня	Прорабы
6. Присоединение к концепции Vision Zero	1. Подача заявки на присоединение к концепции	Один день	Специалист по охране труда
	3. Обозначение целей и задач по внедрению концепции в организации (своевременное выполнение мероприятий по достижению нулевого травматизма и т.д.)	Одна неделя	
	3. Создание приказа о внедрении в организации концепции Vision Zero	Три дня	Генеральный директор
	4. Определение индикаторов, по которым можно будет судить о достижении целей (количество микротравм, количество НС и ПНС и т.д.) или внедрение уже предложенных разработчиками	Один месяц	Специалист по охране труда
	5. Создание контрольного листа по оценке достижения индикаторов (или внедрение тест-листа, уже предложенного разработчиками концепции)	Три недели	
7. Регулярный контроль текущего состояния культуры безопасности	1. Составление шаблона отчета по результатам оценки состояния культуры безопасности	Четыре дня	Специалист по охране труда

Мероприятия	Этапы	Сроки	Ответственный
	2. Разработка плана-графика проведения оценок состояния культуры безопасности	Одна неделя	
	3. Организация и проведение анкетного опроса среди рабочих и руководства	Два дня	
	4. Создание отчета по результатам анализа анкетного опроса и разработка корректирующих мероприятия		

3.4 Бюджет проекта

Основные статьи расходов на проведение предложенных мероприятий будут составлять затраты на ФОТ и затраты на расходные материалы.

Так как предлагается ввести новые статьи вознаграждения и премирования по результатам ежемесячного выполнения заданий и результатам проведенных ПАБ, стоит рассчитать стоимость затрат на данные виды премирования, которые следует закладывать ежемесячно.

Максимальная стоимость вознаграждения, предлагаемая по результатам выполнения списка заданий, составляет 1 000 рублей. Исходя из текущего числа работников и прогнозов по его планированию на следующие три года, предлагается ежемесячно в статьи расходов закладывать 25 000 рублей.

Премию, выдаваемую по результатам ПАБ, на первых этапах предлагается сделать фиксированной в размере 5 000 рублей.

Таблица 3. Бюджет проекта

Расходы	Стоимость (в рублях)	Характер расходов
Премии и вознаграждения	900 000	Периодический
- вознаграждение по результатам ежемесячного выполнения заданий	- 150 000 (1000 руб.*25 чел.*6мес)	

Продолжение таблицы 3

Расходы	Стоимость (в рублях)	Характер расходов
- премирование по результатам ПАБ	- 750 000 (5000 руб.*25чел.*6мес)	
Затраты на расходные материалы		
Ящик для сброса карточек	792	Разовый
Карточки	1290 (150 шт.)	Периодический
Итого (на 2022 год):	902 082	
Затраты на ФОТ		
Премии и вознаграждения	1 800 000	Периодический
- вознаграждение по результатам ежемесячного выполнения заданий	- 300 000 (1000руб*25чел.*12мес)	
- премирование по результатам ПАБ	- 1 500 000(5000руб*25чел.*12мес)	
Затраты на расходные материалы		
Карточки	1290 (150 шт.)	Периодический
Итого (ежегодные расходы):	1 801 290	

3.5 Риски проекта

В качестве основных рисков, сопровождающих реализацию предложенных мероприятий, можно выделить следующие:

1. Сопротивление со стороны рабочих.

Для того, чтобы ввести предлагаемые изменения наиболее мягко для рабочих и снизить их уровень сопротивления, необходимо организовать информационную работу, которая будет предполагать донесение детально оформленной информации о грядущих переменах, их смысле, пользе для безопасности сотрудников, их возможных выгодах. Необходимо проводить собрания с участием непосредственных руководителей, специалиста по охране труда и представителями административного руководства, на которых до рабочих полно и своевременно будет доноситься вся информация. Стоит

также вспомнить, что в организации есть рабочие, обладающие авторитетом среди своих коллег и демонстрирующие приверженность идеям безопасности, а значит, их необходимо привлечь к внедрению предлагаемых мероприятий в качестве агентов изменений. Доверяют тем, кто рядом, а в случае культуры безопасности все эффективные коммуникации должны быть выстроены на доверии, поэтому привлечение указанных инициативных сотрудников в качестве агентов изменений критически важно, если учесть тот факт, что у работников уже наблюдается подрыв доверия и апатичное отношение к вопросам безопасности.

2. Сопротивление со стороны руководства.

Чтобы преодолеть это сопротивление, необходимо четко и ясно дать понять, какие выгоды будут получены в случае внедрения предложенных мероприятий; в организации наблюдается тенденция к ухудшению состояния культуры безопасности, что рано или поздно выльется в несчастный случай, который понесет за собой негативные последствия. Число рутинных нарушений, равно как и число потенциально опасных происшествий, превышает уровень допустимого риска и требует вмешательства. Необходимо также показать руководству, что рабочие также заинтересованы в изменениях и имеют на это запрос.

3. Срыв сроков реализации мероприятий

Для минимизации этого риска следует предусмотреть резервное время на случай форс-мажоров, предупредить ответственных о необходимости своевременно реализовывать мероприятия и предупреждать о возможных задержках.

3.6 Ожидаемые результаты проекта

К ожидаемым социальным эффектам относятся следующие:

- повышение мотивированности рабочих на безопасный труд и на соблюдение техники безопасности
- улучшение состояния климата безопасности

- повышение уровня вовлеченности работников в вопросы безопасности
- повышение ответственности работников в вопросах безопасности
- повышение уровня доверия среди работников руководству в отношении вопросов безопасности
- повышение привлекательности работы в организации

Экономические эффекты от внедрения мероприятий ожидаются следующие:

- уменьшение числа всех возможных выплат в связи с несчастными случаями/профессиональными заболеваниями
- уменьшение возможных потерь рабочего времени в связи с несчастными случаями/профессиональными заболеваниями
- уменьшение возможной потери прибыли в результате простоя объекта из-за несчастного случая
- уменьшение расходов на ремонт оборудования, поврежденного в результате неправильного обращения, несчастного случая

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мир непрерывно развивается, и технологии развиваются тоже – с каждым годом любая сфера человеческой деятельности становится все технологичнее, все мы имеем значительно меньший шанс столкнуться во время своей работы с какой-нибудь непреодолимой проблемой, попасть в беду, пострадать или тяжело заболеть из-за условий труда, которые влияют на нас, когда находимся на своем рабочем месте. Тем не менее, кое-что остается неизменным всегда – это мы сами, наш человеческий фактор и наши человеческие ошибки. Человек ошибается – и даже профессионалы своего дела не застрахованы от ошибки. Коренная причина травматизма и аварий – это человеческий фактор. Если людям и их ошибкам не будет уделяться должное внимание – несчастные случаи и катастрофы будут неизбежны. Они будут повторяться снова и снова, пока наконец на человека не посмотрят с другой стороны, пока не начнут анализировать его поведение и его ошибки. Изменению взгляда на обсуждаемые вещи способствует развитая, здоровая культура безопасности – организации, которые формируют, развивают и поддерживают ее, имеют значительно более низкие шансы столкнуться с опасными инцидентами. Это актуально и в том случае, если мы говорим о строительной организации, в которой число рисков и опасностей столь велико, что требует особого контроля и развития культуры безопасности.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи: изучены теоретические аспекты культуры безопасности труда, такие как понятие, содержание и подходы, изучены структурные элементы организационной культуры в контексте культуры безопасности, изучены модели развития культуры безопасности, факторы, влияющие на ее формирование, рассмотрены методы формирования, развития и поддержания культуры безопасности, применяемые как в отечественном, так и в зарубежном опыте, дана характеристика организации, подлежащей исследованию, охарактеризован ее кадровый состав, проведен кадровый аудит культуры безопасности труда в исследуемой организации, предложены

проектные мероприятия по решению выявленных проблем в управлении культурой безопасности труда, сформулированы их цели и задачи, разработан план-график их реализации, составлен бюджет, необходимый для их реализации, определены риски проекта и его ожидаемые результаты.

Таким образом, основная цель выпускной квалификационной работы – совершенствование культуры безопасности труда ООО СЗ «Зет Хаус», была достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: ТК: текст с изменениями и дополнениями на 6 октября 2021 года: [принят Государственной думой 21 декабря 2001 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года]. – СПС КонсультантПлюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (Дата обращения: 28.10.2021)
2. О специальной оценке условий труда: Федеральный закон № 426-ФЗ [принят Государственной думой 23 декабря 2013 года: одобрен Советом Федерации 25 декабря 2013 года]. – СПС КонсультантПлюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/ (Дата обращения: 28.10.2021)
3. Об утверждении Порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций: постановление Минтруда России, Минобразования России от 13 января 2003 года № 1/29 – СПС КонсультантПлюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40987/ (Дата обращения: 28.10.2021)
4. Об утверждении Правил по охране труда при строительстве, реконструкции и ремонте: приказ Минтруда России от 11.12.2020 N 883н – СПС КонсультантПлюс - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372506/ (Дата обращения: 28.10.2021)
5. Об утверждении руководства по безопасности при использовании атомной энергии "Рекомендации по формированию и поддержанию культуры безопасности на атомных станциях и в эксплуатирующих организациях атомных станций: Приказ Ростехнадзора от 19.09.2017 N 371 – СПС КонсультантПлюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_280824/ (Дата обращения: 28.10.2021)
6. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования: ГОСТ 12.0.230-2007: введен в действие Приказом Ростехрегулирования от 10.07.2007 N 169-ст: введен впервые: дата введения 01.07.2009 – СПС КонсультантПлюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135558/ (Дата обращения: 28.10.2021)

7. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Руководство по применению ГОСТ 12.0.230-2007: ГОСТ 12.0.230.1-2015: введен в действие Приказом Росстандарта от 09.06.2016 N 601-ст: введен впервые: дата введения 01.03.2017 – СПС КонсультантПлюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_205145/ (Дата обращения: 28.10.2021)

8. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Оценка соответствия. Требования: ГОСТ 12.0.230.2-2015: введен в действие Приказом Росстандарта от 09.06.2016 N 603-ст: введен впервые: дата введения 01.03.2017 – СПС КонсультантПлюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_205146/ (Дата обращения: 28.10.2021)

9. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Оценка результативности и эффективности: ГОСТ 12.0.230.3-2016: введен в действие Приказом Росстандарта от 31.05.2017 N 471-ст: введен впервые: дата введения 01.01.2018 – СПС КонсультантПлюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_294354/ (Дата обращения: 28.10.2021)

10. Безопасность труда в строительстве. Часть 1. Общие требования: СНиП 12-03-2001: приняты и введены в действие Постановлением Госстроя РФ от 23.07.2001 N 80: дата введения 01.09.2001 – СПС КонсультантПлюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33017/ (Дата обращения: 28.10.2021)

11. Безопасность труда в строительстве. Часть 2. Строительное производство: СНиП 12-03-2001: приняты и введены в действие Постановлением Госстроя РФ от 17.09.2002 N 123: дата введения 01.01.2003 – СПС КонсультантПлюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39357/f69b54dcc24737a73bc3a3ea815e3fdf97b5e14f/ (Дата обращения: 28.10.2021)

Монографии, научные сборники, учебники

12. Айра Чейлефф Осознанное неподчинение: Как реагировать на спорные распоряжения – М: Альпина Паблицер, 2019 – 230с.

13. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — М: Издательство Юрайт, 2020. — 381 с.
14. Басараб А. Совершенствование предупредительного императива в управлении охраной труда в строительстве: специальность 05.26.01 «Охрана труда (строительство)»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата технических наук /Басараб Анна; (ФГБОУ ВО «КГТУ»), 2019. – 24 с.
15. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование: учебник для вузов в 3 ч. Часть 3 / П. Г. Белов. - М.: изд. Юрайт, 2018. - 250 с.
16. Гусев, Н. И. Организационные основы строительных процессов: учебное пособие для вузов / Н. И. Гусев, М. В. Кочеткова, В. И. Логанина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: Издательство Юрайт, 2020. — 305 с.
17. Веснин В.Р. Управление организационной культурой. Краткий конспект: Учебное пособие. М.: Издательство «Проспект», 2019. – 144 с.
18. Дорофеева Л. И. Организационное поведение: Учебник и практикум для ВУЗов. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2020. – 208 с.
19. Дурнев Р.А. Культура безопасности жизнедеятельности как ключевой фактор снижения рисков: Юбилейный сборник ЦСИ ГЗ. – Москва, 2005, — 384 с.
20. Итоговый доклад о совещании по рассмотрению причин и последствий аварии в Чернобыле. Доклад Международной консультативной группы по ядерной безопасности INSAG-1/ Вена: МАГАТЭ - 1988 - 110 с.
21. К. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001 — 320 с.
22. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 167 с.
23. Липчанский Д. С. Совершенствование культуры производственной безопасности на предприятиях нефтегазовой отрасли: специальность 20.04.01 «Техносферная безопасность»: автореферат магистерской диссертации / Д. С. Липчанский; Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), Институт неразрушающего контроля (ИНК), Кафедра экологии и безопасности жизнедеятельности (ЭБЖ); науч. рук. И. И. Романцов. — Томск, 2018.

24. Маслоу, А. Мотивация и личность = Motivation and personality: пер. с англ. / А. Маслоу. – 3-е издание. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 352 с.
25. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. - М.: Дело, 2001. – 702 с.
26. Панкратова Г.М. Теория и практика безопасности на современных предприятиях / Г.М. Панкратова – : Accent Graphics Communications, 2015. — 160 с.
27. Сайед М. Принцип «черного ящика». Как превратить неудачи в успех и снизить риск непоправимых ошибок / пер. с англ. Н. Караев – М: ООО «Издательская группа «Азбука-Аттикус», 2016 – 430 с.
28. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / пер. с англ. Ю. Константинова – М: Манн, Иванов и Фербер, 2018 – 496 с.
29. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. - М.: ООО "Журнал «Управление персоналом", 2003. – 456 с.
30. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014 – 110 с
31. Талеб Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости / Пер. с англ. 2-е изд., М: Колибри, Азбука-Аттикус, 2019 – 736 с.
32. Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье / пер. с англ. Е. Петровой; [науч. ред. С. Щербаков]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017 — 240 с.
33. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Сер. «Теория и практика менеджмента» / Пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2012. – 336 с.

Публикации в периодических изданиях

34. Абильтарова Э.Н.. «Культура безопасности как один из методов профилактики производственного травматизма» // Строительство и техногенная безопасность – №13 (65) – 2018 – С.169-176.
35. Баринов С.В., Борисов Е.А., Новикова В.Н., «Проблемы обеспечения комплексной безопасности в строительной отрасли» // Московский экономический журнал - №11 – 2020 – С. 364-370.

36. Будин М.В., Беляев А.Н.. «Проблема травматизма в строительстве» // E-Scio - №5 (44) – 2020 – С.365-372.

37. Гайворонская И.Б., Дуркина Е.А., Калачева О.В.. «Личностные предикторы безопасности труда сотрудников строительных компаний» // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина – № 2 – 2019 – С. 25-31.

38. Лыскова И.Е.. «Основные направления формирования и развития культуры безопасности в Российской Федерации» // Глобальная ядерная безопасность - №2 (39) – 2021 – С.84-100.

39. Таранушина И.И., Попова О.В., Бганцев А.Н.. «О проблеме культуры безопасности труда на предприятиях» // Вестник аграрной науки Дона - №1 (49) – 2020 – С.66-72.

40. Тимофеева С.С., Груздева О.Е.. «Профессиональные риски в строительстве и «регуляторная гильотина»» // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Строительство и архитектура – №21 – 2021 – С.32-43.

41. Фещенко Д.Е. «Управление безопасностью строительства» // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral» - №6- 2020 – С.75-81.

42. Хроколов В.А.. «Культура безопасности: основные аспекты развития» Вестник Полесского государственного университета. Серия общественных и гуманитарных наук – №2 – 2017 – С.41-46.

43. Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью // Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». – 1995. – № 3. – С.111-114

44. Яковлева Е.В., Кузнецов П.А.. «Культура безопасности как элемент профилактики производственного травматизма» // Агротехника и энергообеспечение - №1 (26) – 2020 – С.95-101.

Интернет-источники

45. Доклад Государственной инспекции труда за 2020 год с обзором анализа правоприменительной практики контрольно-надзорной деятельности в сфере труда и расследования несчастных случаев, в том числе в целях выявления и

устранения устаревших, дублирующих и избыточных обязательных требований, устранения избыточных контрольно-надзорных функций [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://git50.rostrud.gov.ru/upload/iblock/4fa/doklad-polugodichnyy-2020.docx> (Дата обращения: 05.11.2021)

46. Глоссарий МАГАТЭ по вопросам безопасности [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/IAEASafetyGlossary2007/Glossary/SafetyGlossary_2007r.pdf (Дата обращения: 05.11.2021)

47. Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2020 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.nornickel.ru/upload/iblock/7fc/godovoj_otchet_pao_gmk_norilskij_nikel_za_2020_god.pdf#page=117 (Дата обращения: 22.11.2021)

48. ЕВРАЗ первым в России запустил уникальное мобильное приложение «Охота на риски» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.evraz.com/ru/news-and-media/press-releases-and-news/evraz-pervym-v-rossii-zapustil-unikalnoe-mobilnoe-prilozhenie-okhota-na-riski/> (Дата обращения: 22.11.2021)

49. Ефимова Е.И., Тен В.Д. Параметры влияния и оценки сформированности культуры безопасного труда // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №4 (2015) – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/26TVN415.pdf> (Дата обращения: 03.10.2021)

50. Как выглядит динамика производственного травматизма по данным Минтруда [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4929674> (Дата обращения: 03.10.2021)

51. Ключевые вопросы практики повышения культуры безопасности INSAG-15 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/Pub1137r_web.pdf (Дата обращения: 13.11.2021)

52. Кривая ДСС Брэдли [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.consultdss.ru/bradley-curve/> (Дата обращения: 03.10.2021)

53. Культура безопасности. Доклад международной консультативной группы по ядерной безопасности INSAG-4 [Электронный ресурс] – Режим доступа:

- https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub882r_web.pdf (Дата обращения: 05.11.2021)
54. Отчёт лорда Каллена о результатах расследования крушения поездов близ станции Паддингтон (часть 2) [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.railwaysarchive.co.uk/documents/HSE_Lad_Cullen002.pdf (Дата обращения: 17.10.2021)
55. Проект «Развитие культуры безопасности» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://orenburg-dobycha.gazprom.ru/about/okhrana-truda/razvitie-kultury-bezopasnosti/> (Дата обращения: 15.11.2021)
56. Управление рисками производственной безопасности [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gazprom-neft.ru/social/safety/risk-management/> (Дата обращения: 22.11.2021)
57. Aircraft Accident Report: Continental Express 2574 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.nts.gov/investigations/AccidentReports/Reports/AAR9204.pdf> (Дата обращения: 17.10.2021)
58. ConocoPhillips Marine Safety Pyramid [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.researchgate.net/figure/ConocoPhillips-Marine-Safety-Pyramid-adapted-from-Masimore-2007-11_fig1_326317704 (Дата обращения: 05.11.2021)
59. Environment, Safety and Health | Lockheed Martin [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.lockheedmartin.com/en-us/who-we-are/eesh.html> (Дата обращения: 15.11.2021)
60. Final report and comments from the Netherlands Aviation Safety Board [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.project-tenerife.com/netherlands/PDF/finaldutchreport.pdf> (Дата обращения: 17.10.2021)
61. Life-saving rools | HSSE materials for contractors [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hsse.shell.com/hsse-information/life-saving-rules.html#iframe=L3dlYmFwcHMvbGlmZS1zYXZpbmctcnVsZXMvaW5kZXguaHRtbA> (Дата обращения: 15.11.2021)
62. Safety – Who we are – Ledcor Group [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ledcor.com/who-we-are/safety> (Дата обращения: 14.11.2021)
63. Vision Zero. Семь «золотых правил» производства с нулевым травматизмом и с безопасными условиями труда: Руководство для работодателей и

менеджеров. [Электронный ресурс] – Режим доступа:
https://visionzero.global/sites/default/files/2017-08/5-Vision_zero_Guide-Web.pdf
(Дата обращения: 17.10.2021)

Иностранная литература

64. Barnett, M. L. (1987). Factors in the Investigation of Human Error in Accident Causation. College of Maritime Studies. Warsash, Southampton, United Kingdom, PP. 79-83
65. Dekker S. Just Culture, Restoring Trust and Accountability in Your Organization. CRC Press, Taylor & Francis Group, USA, 2018, 200 p.
66. Heinrich H. W. Industrial accident prevention: A scientific approach. McGraw-Hill Book Company, inc; 2nd edition (1959), 480 p.
67. Hollnagel, E. Human Reliability Analysis — Context and Control. Academic Press. San Diego, California.1993, 350 p.
68. Hudson, P. T. W. (2001). Safety management and safety culture: the long, hard and winding road. Occupational health and safety management systems, PP. 3-32
69. Hudson, P. Implementing a safety culture in a major multi-national. Safety Science 2007; 45(6): PP. 697-722.
70. Hudson, Patrick, Parker, Dianne, Lawrie, Matthew (2006). A framework for understanding the development of organisational safety culture, Article in Safety Science, July 2006, PP. 551-562
71. Lorber R. L., Anderson G. M. Safety 24/7: Building an Incident-Free Culture. Self-published, 2006, 125 p.
72. Mitchell Rogovin. Three Mile Island: A report to the Commissioners and to the Public. — Nuclear Regulatory Commission, 1980. — Vol. 2. — p. 1272
73. Reason J. Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot: Ashgate, 1997 – 252 p.
74. Reason J. Human Error. Cambridge University Press, England, 1990, 324 p.
75. Westrum R. A Typology of Organisational Cultures, Quality and Safety in Health Care, January 2005 – PP. 22-27
76. Zohar, D. Safety climate: Conceptual and measurement issues. In J. C. Quick and L. E. Tetrick (eds). Occupational Health Psychology, 2nd ed. American Psychological Association, Washington, DC, 2011: PP.141-164.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

Программа кадрового аудита культуры безопасности труда

Цель кадрового аудита – оценка эффективности управления культурой безопасности труда в ООО СЗ «Зет Хаус»

Задачи кадрового аудита:

1. Изучение документов, регламентирующих процедуры, влияющие на культуру безопасности в ООО СЗ «Зет Хаус»
2. Определение субъектов культуры безопасности (несущих непосредственную ответственность за обеспечение условий и безопасности труда и инициативных сотрудников)
3. Анализ уровней и содержания организационной культуры в контексте культуры безопасности (по Э. Шейну):
 - наблюдаемый уровень (артефакты)
 - уровень провозглашаемых ценностей
 - уровень базовых представлений
4. Выявление наиболее часто встречающегося типа нарушений:
 - рутинные нарушения
 - оптимизирующие нарушения
 - необходимые (ситуационные) нарушения
 - исключительные нарушения
5. Определение причин возникновения ошибок:
 - организационные проблемы и ошибочные решения;
 - недостаточный контроль и неэффективность линейного руководства;
 - предпосылки к небезопасным действиям;
 - небезопасные действия работников
6. Определение типа организационной культуры в контексте культуры безопасности (по Р. Вестраму):
 - патологическая культура

- бюрократическая культура
 - генерирующая культура
7. Анализ компонентов культуры безопасности (по Д. Ризону):
- культура информированности
 - культура предоставления информации
 - справедливая культура
 - культура обучения
 - гибкая культура
8. Определение текущего уровня зрелости культуры безопасности (по П. Хадсону)
- патологический
 - реактивный
 - расчетливый
 - инициативный (проактивный)
 - созидательный
9. Определение факторов, влияющих на формирование организационной культуры:
- внешние – национальная культура, деловые партнеры, конкуренты, законодательные акты, международная ситуация, внутренняя ситуация в стране, научно-технический прогресс
 - внутренние – личность создателя организации, стадия жизненного цикла организации, размер организации, сфера деятельности организации, уровень образования и квалификации работников, располагаемые ресурсы, технология
10. Определение факторов, влияющих на формирование культуры безопасности:
- приоритет безопасности
 - профессионализм и квалификация
 - дисциплина и ответственность

- соблюдение инструкций, регламентов и программ обеспечения качества
- атмосфера доверия
- понимание последствий
- самоконтроль
- открытость и самосовершенствование
- мотивация

11. Анализ применяемых в ООО СЗ «Зет Хаус» методов формирования, развития и поддержания культуры безопасности

12. Оценка показателей эффективности управления культурой безопасности:

- Количество несчастных случаев на производстве, в том числе:
 - тяжелых;
 - групповых;
 - смертельных
- Количество проверок, проведенных надзорными органами в связи с нарушениями требований охраны труда
- Количество уголовных дел, возбужденных по выявленным в результате проверок надзорными органами фактам нарушений требований охраны труда
- Число работников, для которых уровень риска снижен посредством применения средств индивидуальной защиты
- Количество проверок и испытаний объектов повышенной опасности
- Число работников с профессиональными заболеваниями
- Доля работников, обученных действиям в аварийных ситуациях, в том числе аварийно-спасательным мероприятиям и приемам оказания первой помощи
- Число рабочих мест, подвергнутых мероприятиям по оценке риска, проведенным с участием работников

- Количество сообщений о потенциально опасных ситуациях
- Количество потенциальных несчастных случаев (количество произошедших инцидентов, не приведших к последствиям)
- Количество работников, получивших поощрение за сообщения о совершенных ими ошибках и потенциально опасных ситуациях (в % от общего числа сообщивших)
- Количество работников, получивших наказание за сообщения о совершенных ими ошибках и потенциально опасных ситуациях (в % от общего числа сообщивших)
- Уровень вовлеченности работников в вопросы безопасности
- Количество проведенных расследований по поступающей информации о произошедших потенциально опасных ситуациях
- Количество совершенных нарушений техники безопасности
- Число пересмотров и обновлений (актуализаций) политики в области безопасности, осуществленных высшим руководством организации
- Число предложений по повышению безопасности, поступающих от работников
- Число принятых предложений по повышению безопасности, поступающих от работников
- Число ошибок, спровоцированных несогласованностью действий рабочих
- Удовлетворенность работников функционирующей в организации системой обратной связи по вопросам безопасности

13. Выявление положительных/отрицательных сторон управления культурой безопасности в ООО СЗ «Зет Хаус»

14. Предоставление выводов и рекомендаций по совершенствованию управления культурой безопасности в ООО СЗ «Зет Хаус»

Объект кадрового аудита – культура безопасности труда в ООО СЗ «Зет Хаус»

Предмет кадрового аудита – факторы, типы нарушений и причины ошибок, структурные компоненты, уровни зрелости, методы формирования, развития и поддержания культуры безопасности

Схема кадрового аудита культуры безопасности труда

Этап аудита	Параметры аудита	Методы аудита	Источники аудита
1) Аудит ООО СЗ «Зет Хаус»	1.1. Миссия и цели организации	1. Анализ документов	1. Устав организации 2. Стратегия развития организации 3. План работы организации
		2. Интервью	1. Представитель руководства
	1.2. Стратегия развития	1. Анализ документов	1. Стратегия развития организации 2. План работы организации
		2. Интервью	1. Представитель руководства
	1.3. Организационная структура	1. Анализ документов	1. Организационная структура 2. Штатное расписание
		2. Интервью	1. Представитель руководства
	1.4. Система управления	1. Анализ документов	1. Организационная структура 2. Штатное расписание 3. Должностные инструкции руководителей отделов
		2. Интервью	1. Представитель руководства
	1.5. Система управления персоналом	1. Анализ документов	1. Правила внутреннего трудового распорядка 2. Положение о мотивации 3. Положение об охране труда 4. Штатное расписание

			5. Должностная инструкция специалиста по управлению персоналом 6. Личные карточки работников
		2. Интервью	1. Представитель руководства
	1.6. Численность и основные характеристики персонала организации за три года	1. Анализ документов	1. Приказы о приеме на работу 2. Приказы об увольнении 3. Отчеты о численности персонала за три года 4. Личные карточки персонала
		2. Интервью	1. Представитель руководства
2) Аудит управления культурой безопасности труда в ООО СЗ «Зет Хаус»	2.1. Документы, регламентирующие процедуры, влияющие на культуру безопасности труда	1. Анализ документов	1. Постановление Минтруда России, Минобразования России "Об утверждении Порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций" от 13.01.2003 № 1/29 2. Положение об охране труда 3. Положение о мотивации 4. Положение об обучении 5. Положение об адаптации 6. Правила внутреннего трудового распорядка
		2. Интервью	1. Специалист по охране труда

	2.2. Активные субъекты культуры безопасности (несущие непосредственную ответственность за обеспечение условий и безопасности труда и инициативные сотрудники)	1. Анализ документов	1. Приказ о назначении лица, ответственного за охрану труда 2. Приказы о внедрении предложений по повышению безопасности 3. Должностная инструкция специалиста по охране труда 4. Бланки/записки с информацией о потенциально опасных ситуациях 5. Документально оформленные предложения по повышению безопасности
		2. Интервью	1. Специалист по охране труда
		3. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
	2.3. Уровни и содержание организационной культуры в контексте культуры безопасности (по Э.Шейну): <ul style="list-style-type: none"> • наблюдаемый уровень (артефакты) • уровень провозглашаемых ценностей • уровень базовых представлений 	1. Интервью	1. Заместитель генерального директора по строительству 2. Специалист по охране труда
		2. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
	2.4. Наиболее часто встречающийся тип нарушений: <ul style="list-style-type: none"> • рутинные нарушения • оптимизирующие нарушения 	1. Анализ документов	1. Акты о нарушении дисциплины труда 2. Приказы о применении дисциплинарных наказаний

	<ul style="list-style-type: none"> • необходимые (ситуационные) нарушения • исключительные нарушения 		<p>3. Журнал учета дисциплинарных нарушений</p> <p>4. Объяснительные записки</p> <p>5. Приказы об итогах расследования несчастных случаев</p> <p>6. Журнал учета выполненных работ</p>
		2. Интервью	<p>1. Специалист по охране труда</p> <p>2. Прорабы</p>
		3. Анкетирование	<p>1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)</p>
	<p>2.5. Причины возникновения ошибок:</p> <ul style="list-style-type: none"> • организационные проблемы и ошибочные решения • недостаточный контроль и неэффективность линейного руководства • предпосылки к небезопасным действиям • небезопасные действия работников 	1. Анализ документов	<p>1. Положение об охране труда</p> <p>2. Инструкции: по пожарной безопасности, группам электробезопасности, оказанию первой доврачебной помощи, по охране труда для административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала, по охране труда для рабочих по общим вопросам безопасности труда, по охране труда по профессиям, по охране труда при работе на высоте, по охране труда при эксплуатации электроустановок, по охране труда при</p>

			<p>работе на подмостях с перемещаемым рабочим местом, по охране труда при работе с лесов, подмостей и других приспособлений, по охране труда при работе с подставными лестницами и стремянками, по охране труда при выполнении погрузочно-разгрузочных и складских работ, по охране труда при работе с пороховым инструментом (пистолетом монтажным), по охране труда при работе с электроинструментом, по охране труда при работе с сжатыми и сжиженными газами, по охране труда при выполнении огневых работ, по охране труда при работе на заточном станке, по охране труда при раскрое металла и арматуры</p> <p>3. Личные карточки учета СИЗ</p> <p>4. Журналы вводных инструктажей</p> <p>5. Журналы регистрации инструктажей</p>
--	--	--	---

			6. Программы инструктажей
		2. Интервью	1. Специалист по охране труда 2. Прорабы
		3. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
	2.6. Тип организационной культуры в контексте культуры безопасности (по Р. Вестраму) <ul style="list-style-type: none"> • патологическая культура • бюрократическая культура • генерирующая культура 	1. Анализ документов	1. Положение об охране труда 2. Положение о мотивации 3. Приказы об итогах расследований несчастных случаев 4. Приказы о поощрении работников за сообщение информации о потенциально опасных ситуациях 5. Приказы о наложении наказания за дисциплинарные нарушения 6. Приказы о внедрении предложений по повышению безопасности 7. Акты о приостановлении работ в связи с возникновением угроз 8. Акт об отказе в принятии предложений по повышению 9. Объяснительные записки

			10. Бланки/записки с информацией о потенциально опасных ситуациях
		2. Интервью	1. Заместитель генерального директора по строительству 2. Специалист по охране труда 3. Прорабы
		3. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
	2.7. Компоненты культуры безопасности (по Д. Ризону): <ul style="list-style-type: none"> • культура информированности • культура предоставления информации • справедливая культура • культура обучения • гибкая культура 	1. Анализ документов	1. Приказы об итогах расследований несчастных случаев 2. Приказы о поощрении работников за сообщение информации о потенциально опасных ситуациях 3. Приказы о наложении наказания за дисциплинарные нарушения 4. Акты о приостановлении работ в связи с возникновением угроз 5. Акт об отказе в принятии предложений по повышению 6. Журнал учета выполненных работ 7. Отчеты по проведенным расследованиям причин

			<p>потенциально опасных ситуаций</p> <p>8. Бланки/записки с информацией о потенциально опасных ситуациях</p> <p>9. Документально оформленные предложения по повышению безопасности</p>
		2. Интервью	<p>1. Заместитель генерального директора по строительству</p> <p>2. Специалист по охране труда</p> <p>3. Прорабы</p>
		3. Анкетирование	<p>1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)</p>
	<p>2.8. Текущий уровень зрелости культуры безопасности (по П. Хадсону):</p> <ul style="list-style-type: none"> • патологический • реактивный • расчетливый • инициативный (проактивный) • созидательный 	1. Анализ документов	<p>1. Положение об охране труда</p> <p>2. Положение о мотивации</p> <p>3. Приказы об итогах расследований несчастных случаев</p> <p>4. Журнал учета несчастный случаев</p> <p>5. Инструкции по охране труда для работников</p>
		2. Интервью	<p>1. Заместитель генерального директора по строительству</p> <p>2. Специалист по охране труда</p>
		3. Анкетирование	<p>1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)</p>
	2.9. Факторы, влияющие на формирование	1. Анализ документов	<p>1. Трудовой кодекс РФ</p>

	<p>организационной культуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • внешние – национальная культура, деловые партнеры, конкуренты, законодательные акты, международная ситуация, внутренняя ситуация в стране, научно-технический прогресс • внутренние – личность создателя организации, стадия жизненного цикла организации, размер организации, сфера деятельности организации, уровень образования и квалификации работников, располагаемые ресурсы, технология 	<p>2. Федеральный Закон «О специальной оценке условий труда» от 23.12.2013 № 426-ФЗ</p> <p>3. Федеральный Закон «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» от 02.07.1998 № 125-ФЗ</p> <p>4. Постановление Минтруда России, Минобразования России "Об утверждении Порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций" от 13.01.2003 № 1/29</p> <p>5. Приказ "Об утверждении Правил по охране труда в строительстве" (Зарегистрировано в Минюсте России 13.08.2015 N 38511)" от 01.06.2015 № 336н</p> <p>6. ГОСТ 12.0.230-2007 Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной</p>
--	---	---

			<p>труда. Общие требования (введен в действие Приказом Ростехрегулирования от 10.07.2007 N 169-ст).</p> <p>7. ГОСТ 12.0.230.3-2016 Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Оценка результативности и эффективности (введен в действие Приказом Росстандарта от 31.05.2017 N 471-ст)</p> <p>8. СНиП 12-03-2001. "Безопасность труда в строительстве. Часть 1. Общие требования" (приняты и введены в действие Постановлением Госстроя РФ от 23.07.2001 N 80) –</p> <p>9. СНиП 12-03-2001. "Безопасность труда в строительстве. Часть 2. Строительное производство" (приняты и введены в действие Постановлением Госстроя РФ от 17.09.2002 N 123)</p>
--	--	--	---

			<p>10. Договоры строительного подряда</p> <p>11. Организационная структура</p> <p>12. Личные дела работников</p> <p>13. Сертификаты повышения квалификации</p>
		2. Интервью	1. Заместитель генерального директора по строительству
	<p>2.10. Факторы, влияющие на формирование культуры безопасности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • приоритет безопасности • профессионализм и квалификация • дисциплина и ответственность • соблюдение инструкций, регламентов и программ обеспечения качества • атмосфера доверия • понимание последствий • самоконтроль • открытость и самосовершенствование • мотивация 	1. Анализ документов	<p>1. Трудовые договоры рабочих и ИТР и специалистов</p> <p>2. Положение об охране труда</p> <p>3. Правила внутреннего трудового распорядка</p> <p>4. Положение о мотивации</p> <p>5. Приказы о наложении дисциплинарных наказаний за нарушение техники безопасности</p> <p>6. Приказы о направлении работников на курсы повышения квалификации</p> <p>7. Журнал учета дисциплинарных нарушений</p> <p>8. Журналы прохождения инструктажей (вводных, первичных, повторных)</p>

			<p>9. Журнал учета выполненных работ</p> <p>10. Акты о совершении дисциплинарного нарушения (нарушение техники безопасности)</p> <p>11. Инструкции по охране труда для работников</p> <p>12. Протоколы проверки знаний работников по охране труда</p> <p>13. Трудовые книжки работников</p> <p>14. Личные дела работников</p> <p>15. Дипломы об образовании</p> <p>16. Дипломы о профессиональной переподготовке</p> <p>17. Сертификаты о повышении квалификации</p> <p>18. Объяснительные записки</p>
		2. Интервью	<p>1. Заместитель генерального директора по строительству</p> <p>2. Специалист по охране труда</p>
		3. Анкетирование	<p>1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)</p>
	2.11. Применяемые в ООО СЗ «Зет Хаус» методы формирования, развития и поддержания культуры безопасности	1. Анализ документов	<p>1. Положение об охране труда</p> <p>2. Положение о мотивации</p> <p>3. Положение об обучении</p> <p>4. Положение об адаптации</p>

			<p>5. Правила внутреннего трудового распорядка</p> <p>6. Приказ о назначении лица, ответственного за охрану труда</p> <p>7. Приказы об итогах расследований несчастных случаев</p> <p>8. Приказы о поощрении работников за сообщение информации о потенциально опасных ситуациях</p> <p>9. Приказы о внедрении предложений по повышению безопасности</p> <p>10. Журнал учета выполненных работ</p> <p>11. Акты о приостановлении работ в связи с возникновением угроз</p> <p>12. Акт об отказе в принятии предложений по повышению</p> <p>13. Инструкции по охране труда для работников</p> <p>14. Отчеты по проведенным расследованиям причин потенциально опасных ситуаций</p> <p>15. Бланки/записки с информацией о</p>
--	--	--	--

			<p>потенциально опасных ситуациях</p> <p>16. Документально оформленные предложения по повышению безопасности</p>
		2. Интервью	<p>1. Заместитель генерального директора по строительству</p> <p>2. Специалист по охране труда</p>
		3. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
3) Аудит эффективности управления культурой безопасности труда в ООО СЗ «Зет Хаус»	3.1. Количество несчастных случаев на производстве, в том числе: - тяжелых; - групповых; - смертельных	1. Анализ документов	<p>1. Приказы о создании комиссии по расследованию несчастного случая</p> <p>2. Журнал учета несчастных случаев</p> <p>3. Акты о несчастном случае</p> <p>4. Акты о расследовании несчастного случая</p> <p>5. Протоколы опроса пострадавшего при несчастном случае</p> <p>6. Протоколы осмотра места несчастного случая</p> <p>7. Сообщения о последствиях несчастного случая на производстве и принятых мерах</p>
		2. Интервью	1. Заместитель генерального директора по строительству
		3. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по

			строительству (сплошная выборка)
3.2. Количество проверок, проведенных надзорными органами в связи с нарушениями требований охраны труда	1. Анализ документов	1. Акты проверок Прокуратуры РФ 2. Акты проверок Ростехнадзора 3. Акты проверок трудовой инспекции 4. Журнал учета проверок трудовой инспекции 5. Предписания Прокуратуры РФ об устранении нарушений обязательных требования 6. Предписания Ростехнадзора об устранении нарушений обязательных требований 7. Предписания трудовой инспекции об устранении нарушений 8. Отчеты об устранении выявленных нарушений	
		2. Интервью	1. Заместитель генерального директора по строительству
		3. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
3.3. Количество уголовных дел, возбужденных по выявленным в результате проверок надзорными органами фактам нарушений требований охраны труда	1. Анализ документов	1. Решения судов Иркутской области по статье 143 УК РФ 2. Приговоры, вынесенные судами Иркутской области по статье 143 УК РФ	

		2. Интервью	1. Заместитель генерального директора по строительству
3.4. Число работников, для которых уровень риска снижен посредством применения средств индивидуальной защиты		1. Анализ документов	1. Перечень профессий и должностей работников, которые имеют право на обеспечение специальной одеждой, обувью и другими средствами СИЗ 2. Личные карточки учета СИЗ
		2. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
3.5. Количество проверок и испытаний объектов повышенной опасности		1. Анализ документов	1. Журналы проверок оборудования
		2. Интервью	1. Заместитель генерального директора по строительству
3.6. Число работников с профессиональными заболеваниями		1. Анализ документов	1. Акты о случае профессионального заболевания
		2. Интервью	1. Заместитель генерального директора по строительству
		3. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
3.7. Доля работников, обученных действиям в аварийных ситуациях, в том числе аварийно-спасательным		1. Анализ документов	1. Журналы прохождения инструктажей (вводных, первичных, повторных)

	мероприятиям и приемам оказания первой помощи		2. Отчет о численности персонала
		2. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
3.8. Число рабочих мест, подвергнутых мероприятиям по оценке риска, проведенным с участием работников	1. Анализ документов		1. Сводная ведомость по специальной оценке условий труда
	2. Интервью		1. Специалист по охране труда
3.9. Количество сообщений о потенциально опасных ситуациях	1. Анализ документов		1. Бланки/записки с информацией о потенциально опасных ситуациях
	2. Интервью		1. Специалист по охране труда 2. Прорабы
	3. Анкетирование		1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
3.10. Количество потенциальных несчастных случаев (количество произошедших инцидентов, не приведших к последствиям)	1. Анализ документов		1. Бланки/записки с информацией о потенциально опасных ситуациях
	2. Интервью		1. Заместитель генерального директора по строительству 2. Специалист по охране труда 3. Прорабы
	3. Анкетирование		1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
3.11. Количество работников, получивших поощрение за сообщения о совершенных ими ошибках и потенциально опасных ситуациях (в % от общего числа сообщивших)	1. Анализ документов		1. Приказы о поощрении работников за сообщение информации о потенциально опасных

			<p>ситуациях/остановк е опасных работ 2. Бланки/записки с информацией о потенциально опасных ситуациях</p>
		2. Интервью	<p>1. Специалист по охране труда 2. Прорабы</p>
		3. Анкетирование	<p>1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)</p>
	3.12. Количество работников, получивших наказание за сообщения о совершенных ими ошибках и потенциально опасных ситуациях (в % от общего числа сообщивших)	1. Анализ документов	<p>1. Приказы о наложении наказания за дисциплинарные нарушения 2. Объяснительные записки 3. Бланки/записки с информацией о потенциально опасных ситуациях</p>
		2. Интервью	<p>1. Специалист по охране труда 2. Прорабы</p>
		3. Анкетирование	<p>1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)</p>
	3.13. Уровень вовлеченности работников в вопросы безопасности	1. Анализ документов	<p>1. Приказы о поощрении работников за сообщение информации о потенциально опасных ситуациях/остановк е опасных работ 2. Акты о приостановлении работ в связи с возникновением угроз 3. Бланки/записки с информацией о</p>

			<p>потенциально опасных ситуациях</p> <p>4. Документально оформленные предложения по повышению безопасности</p>
		2. Интервью	<p>1. Заместитель генерального директора по строительству</p> <p>2. Специалист по охране труда</p> <p>3. Прорабы</p>
		3. Анкетирование	<p>1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)</p>
	3.14. Количество проведенных расследований по поступающей информации о произошедших потенциально опасных ситуациях	1. Анализ документов	<p>1. Акты о произошедшей потенциально опасной ситуации</p> <p>2. Отчеты по проведенным расследованиям причин потенциально опасных ситуаций</p>
		2. Интервью	<p>1. Заместитель генерального директора по строительству</p> <p>2. Специалист по охране труда</p>
		3. Анкетирование	<p>1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)</p>
	3.15. Количество совершенных нарушений техники безопасности	1. Анализ документов	<p>1. Приказы о наложении дисциплинарных наказаний за нарушение техники безопасности</p> <p>2. Журнал учета дисциплинарных нарушений</p>

			3. Акты о совершении дисциплинарного нарушения (нарушение техники безопасности) 4. Объяснительные записки
		2. Интервью	1. Специалист по охране труда 2. Прорабы
3.16. Число пересмотров и обновлений (актуализаций) политики в области безопасности, осуществленных высшим руководством организации	1. Анализ документов		1. Приказы о внесении изменений в Положение об охране труда
	2. Интервью		1. Заместитель генерального директора по строительству
3.17. Число предложений по повышению безопасности, поступающих от работников	1. Анализ документов		1. Документально оформленные предложения по повышению безопасности
	2. Интервью		1. Представитель руководства 2. Специалист по охране труда
	3. Анкетирование		1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
3.18. Число принятых предложений по повышению безопасности, поступающих от работников	1. Анализ документов		1. Приказы о внедрении предложений по повышению безопасности 2. Акт об отказе в принятии предложений по повышению 3. Документально оформленные предложения по повышению безопасности

		2. Интервью	1. Заместитель генерального директора по строительству 2. Специалист по охране труда
		3. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
	3.19. Число ошибок, спровоцированных несогласованностью действий рабочих	1. Анализ документов	1. Приказы о наложении дисциплинарных наказаний (нарушение техники безопасности) 2. Приказы об итогах расследования несчастных случаев 3. Журнал учета нарушений дисциплины труда 4. Акт о совершении дисциплинарного нарушения (нарушения техники безопасности) 5. Отчеты по проведенным расследованиям причин потенциально опасных ситуаций 6. Объяснительные записки
		2. Интервью	1. Специалист по охране труда 2. Прорабы
		3. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
	3.20. Удовлетворенность работников функционирующей в	1. Интервью	1. Специалист по охране труда 2. Прорабы

	организации системой обратной связи по вопросам безопасности	2. Анкетирование	1. Сотрудники отдела по строительству (сплошная выборка)
--	--	------------------	--

Бланк интервью (представитель руководства)

1. Какова миссия и цели организации?
2. Существует ли определенная стратегия развития в Вашей организации? Если да, то на какой срок она определена?
3. Опишите организационную структуру. Сколько подразделений и уровней управления существует в Вашей организации?
4. Какова в организации система связи между ее подразделениями?
5. Предусмотрено ли у Вас получение обратной связи от подчиненных? Если да, то в каком формате сотрудники могут обращаться к руководству?
6. На кого возложены обязанности в сфере управления персоналом - отдел кадров, служба управления персоналом, отдельный специалист по управлению персоналом, или иное лицо?
7. Существует ли в вашей организации процесс планирования персонала? Что именно вы планируете (численность персонала, развитие, обучение, квалификационный состав)? Какой период времени вы используете для кадрового планирования (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный)?
8. Кто занимается подбором персонала? Какие позиции открыты чаще всего? Через какие источники Вы ищите кандидатов? На данном этапе есть ли открытые вакансии или штатное расписание полностью закрыто?
9. Какие адаптационные мероприятия проводятся в Вашей организации? Какое мероприятие было наиболее эффективным? Используете ли Вы технологию наставничества?
10. Какие материальные и нематериальные формы мотивации Вы используете? Отличаются ли используемые формы мотивации для разных категорий сотрудников, и если да, то как? Есть ли у Вас в организации соцпакет? Если есть, то что в него входит?
11. Проводится ли обучение в организации? Если да, то с какой периодичностью? Какие методы обучения используются в организации?
12. Возможен ли в Вашей организации карьерный рост? Сколько в среднем потребуется времени сотруднику для продвижения по карьерной лестнице?
13. Оцениваете ли Вы профессиональные качества своих сотрудников? По каким критериям Вы оцениваете своих сотрудников?
14. Как в Вашей организации проводится аттестация персонала? Какие основные этапы аттестации персонала присутствуют в Вашей организации? С какой регулярностью проводится аттестация?
15. Существует ли кадровый резерв в Вашей организации? Для вашей организации характерен внутренний или внешний кадровый резерв? Для каких должностей формируется кадровый резерв?

16. По каким обстоятельствам чаще всего происходит увольнение в Вашей организации? По чьей инициативе в большинстве случаев расторгаются трудовые договоры?
17. Какова численность персонала в организации? Изменилась ли численность в динамике за последние три года?
18. Какова доля мужчин и женщин в организации? Изменилось ли их соотношение за последние три года?
19. Сотрудники в каком возрасте преобладают в организации? Есть ли сотрудники в пенсионном или предпенсионном возрасте?
20. Какой уровень образования у сотрудников организации? Сколько сотрудников с высшим образованием?
21. Каков средний стаж сотрудников? Много ли у вас новичков? Сколько сотрудников, которые работают до 1 года, от 1 года до 3 лет, больше 3-х лет?
22. Какая категория персонала представлена в большем количестве: административно-управленческий персонал, инженерно-технические работники и специалисты, рабочие, или же вспомогательный персонал (те, кто выполняет дополнительные функции, на основную сферу деятельности организации не влияющие)?
23. Сколько сотрудников ушло из организации/структурного подразделения за последние 3 года? С чем это связано?

Бланк интервью (заместитель генерального директора по строительству)

1. Есть ли в организации установленная политика безопасности? Если есть, то каково ее содержание? Если есть, то каким образом эта политика доносится до сведения рабочих?
2. Проводится ли в организации обновление документации, касающейся вопросов безопасности, инструкций? Если да, то как часто и в каких случаях? При разработке или внесении изменений в документы по вопросам безопасности, учитываются ли потенциально опасные ситуации?
3. Ознакомливаете ли Вы работников с изменениями, вносимыми в документацию, касающуюся вопросов безопасности?
4. Организована ли у Вас система отчетности по вопросам безопасности и ошибкам работников? Если да, то каков ее порядок?
5. У Вас в организации есть объекты повышенной опасности (подмости, строительные леса, башенные краны, рельсовые пути, непосредственно строительная площадка и так далее). Проводятся ли их периодические проверки и испытания? Как часто? Сколько раз проводились?
6. Есть ли у Вас в организации подразделение, занимающееся вопросами безопасности, либо человек, отвечающий за это? В чем заключаются обязанности?
7. Проводятся ли в организации внутренние расследования потенциальных несчастных случаев и опасных ситуаций? Если да, то в каком порядке? Расследуется ли каждое такое происшествие? Сколько таких расследований проводилось за последние три года? Какие выводы были сделаны из расследований? Какие меры принимаются на основании результатов расследований?
8. Осуществляется ли в организации деятельность по обучению персонала охране труда и поддержанию его квалификации? Кем она осуществляется?
9. Поступает ли от рабочих информация о том, что они во время выполнения работы допустили ошибку и о том, что на стройплощадке произошла потенциально опасная ситуация?
10. Если информация поступает, то как с ней поступают в дальнейшем? Проводят ли расследования? Если да, то в каком порядке? Какие меры принимаются по отношению к рабочему, который сообщил эту информацию?
11. Как Вы считаете, нужно ли поощрять работников за то, что они сами доносят информацию до руководителей о том, что они совершили ошибку во время проведения работ или же о произошедшей потенциально опасной ситуации? Предусмотрена ли у Вас система мотивации за сообщения

- работниками о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях? В каких формах представлена мотивация?
12. В каких ситуациях к работникам чаще всего применяются санкции? Приведите последние примеры?
 13. Предполагается ли, что в случае возникновения опасной ситуации на стройплощадке рабочий может игнорировать установленные процедуры, если они ухудшают состояние возникшей ситуации? Были ли случаи, когда рабочие так поступали? Что происходило после этого?
 14. Как Вы считаете, почему происходят несчастные случаи и чья это чаще всего вина?
 15. Посещаете ли Вы периодически рабочие места ваших подчиненных? Если да, то с какой частотой и с какой целью?
 16. Обращаете ли Вы внимание на опыт других организаций в части обеспечения безопасности? Внедряете ли какие-либо инновации в этой области?
 17. Как Вы считаете, какое влияние на деятельность организации оказывает внутренняя ситуация в стране? (повышение цен на строительные материалы, повышение цен на оборудование, пандемия и т.д.) За счет чего удастся снизить издержки от повышения цен?
 18. С какими подрядными организациями у Вас заключены договоры? Как организуется работа с рабочими подрядных организаций? Налаживается ли контакт между специалистом по охране труда Вашей организации и службой охраны труда подрядной организации? Предъявляют ли подрядные организации какие-либо требования относительно обеспечения безопасности их рабочих на объекте, и если да, то какие?
 19. Изменения в трудовом законодательстве сильно влияют на деятельность организации, как считаете? (например, с 1 марта 2022 года грядет множество изменений в сфере охраны труда, такие как обязательная регистрация микротравм с выяснением обстоятельств и причин их получения, возможность ведения электронного документооборота по охране труда, обязанность работодателя оплачивать простой в размере среднего заработка, если работник не обеспечен СИЗ и т.д.)
 20. Используете ли Вы во время строительства какие-нибудь инновационные технологии? Если да, опишите их.
 21. Бывали ли случаи, когда возникали конфликты между целями безопасности и производственными целями? Как такие случаи разрешались? Каково было поведение работников в таких ситуациях?
 22. Если работник проигнорирует цели безопасности для достижения производственной цели, что с ним произойдет?

23. Если соображения безопасности приводят к задержкам в работе, каким образом руководители используют эти случаи для иллюстрации того, что безопасность имеет высший приоритет?
24. Как устанавливаются требования к техническому обслуживанию оборудования с учетом требований безопасности?
25. Как определяется потребность в обучении охране труда работников?
26. Как Вы считаете, способствует ли существующее на данный момент обучение в организации пониманию среди работников установленных пределов приемлемого поведения и условий безопасной эксплуатации оборудования?
27. Для руководителей рабочих предусмотрено ли в программах обучения влияние человеческого фактора на безопасность?
28. Происходили ли когда-либо в организации изменения в производственных требованиях, которые затрагивали запланированное обучение, и если да, то что за этим следовало?
29. Какой минимальный объем обучения существует в организации для поддержания квалификации работников? Как проводятся обучение предоставляют работникам учебный материал, в какой форме?
30. Каким образом работники следующей смены информируются о возникших проблемах безопасности, когда они принимают смену?
31. Есть в организации практика, когда более опытный персонал обменивается знаниями для более неопытного персонала?
32. Насколько для работников доступна информация об опыте работ и эксплуатации того или иного оборудования?
33. Какие обязанности в части безопасности определены в договорных документах для рабочих подрядных организаций?
34. Какие дисциплинарные наказания предусмотрены для работников, которые нарушают технику безопасности?
35. Как Вы считаете, в какой степени работники осведомлены о правилах, предостережениях и условиях безопасной эксплуатации оборудования? Бывают ли случаи, когда они осознанно их нарушают? Бывают ли случаи, когда работник нарушает их, потому что до его сведения их не донесли?
36. Если у работников возникают сомнения в безопасности выполнения текущей работы, то как они могут связаться с руководителем?
37. Существует ли в организации практика организаций собраний по вопросам безопасности? Если да, то кто в них участвует? Вовлекаются ли рабочие в вопросы, которые разбираются на этих собраниях?
38. Выдвигают ли рабочие свои предложения по повышению безопасности? Поощряются ли они к этому? Что происходит с этими предложениями? Принимались ли когда-либо предложения по повышению безопасности,

- выдвинутые работниками? Если да, то сколько предложений было принято?
39. Если работники выносят предложения по повышению безопасности, то предусмотрены ли какие-либо механизмы освещения таких предложений?
 40. Работники когда-нибудь указывали на неправильные, ошибочные действия своих коллег? Если да, то что происходило с этой информацией?
 41. Если работники указывают на ошибочность или неприменимость той или иной описанной в инструкции процедуры, принимаются ли какие-либо меры?
 42. Как представители руководства демонстрируют рабочим собственную приверженность идеям безопасности? Известны ли работникам ожидания их руководства относительно безопасности? Руководители осматривают рабочие места работников? Во время посещения рабочих мест работников, руководители определяют текущие проблемы безопасности? Если да, то какие их следующие действия?
 43. Если непосредственный руководитель работ строительной бригады остановит работы в связи с угрозой безопасности, какие действия последуют на это со стороны высшего руководства? Узнают ли об этом работники?
 44. Нет ли в Вашей организации практики, когда перед началом работы сотрудники дают характеристику опасностям и рискам, которые могут возникнуть в процессе выполнения работы?
 45. Имеется ли в организации практика, когда на основании информации о произошедшей потенциально опасной ситуации делаются определенные выводы в ходе ее анализа, и затем эти выводы выносятся на обсуждение со строительной бригадой в ходе повседневной трудовой деятельности (инструктажи перед началом работ, например)
 46. Не было ли тяжелых несчастных случаев? Групповых? Со смертельным исходом?
 47. Не предъявлялись ли к организации судебные иски по поводу несчастных случаев или нарушений требований охраны труда? Если да, то какие были последствия?
 48. Проводились ли когда-либо проверки надзорными органами по факту нарушений требований охраны труда?
 49. Обеспечиваются ли работники средствами индивидуальной защиты? Контролируется ли то, носят ли работники СИЗ, правильно ли они носят СИЗ?
 50. Не было ли в организации случаев профессиональных заболеваний?

51. Известно ли Вам, сообщали ли когда-либо работники о произошедших с ними потенциальных несчастных случаях? Если да, то о скольких таких сообщениях Вам известно?

Бланк интервью (специалист по охране труда)

1. На какие нормативные акты (законы и подзаконные акты, отраслевые стандарты) Вы опираетесь при обеспечении безопасных условий труда?
2. Есть ли в Вашей организации Положение об охране труда?
3. В Вашем Положении о мотивации есть пункты о поощрении работников за донесение ими информации о собственных ошибках и потенциально опасных ситуациях?
4. Есть ли в организации документы, регламентирующие расследование и управление инцидентами? Организована ли у Вас система отчетности по вопросам безопасности и ошибкам работников? Если да, то каков ее порядок?
5. Какая дисциплинарная ответственность предусмотрена в организации за нарушение техники безопасности, регламентов и инструкций?
6. Проводится ли в организации обновление документации, касающейся вопросов безопасности, инструкций? Если да, то как часто и в каких случаях? При разработке или внесении изменений в документы по вопросам безопасности, учитываются ли потенциально опасные ситуации?
7. Ознакомливаете ли Вы работников с изменениями, вносимыми в документацию, касающуюся вопросов безопасности?
8. У Вас в организации есть объекты повышенной опасности (подмости, строительные леса, башенные краны, рельсовые пути, непосредственно строительная площадка и так далее). Проводятся ли их периодические проверки и испытания? Как часто? Сколько раз проводились?
9. Как Вы считаете, способны ли работники Вашей организации указать последствия, к которым может привести нарушение техники безопасности, собственные ошибочные действия, ошибочные действия их коллег?
10. Проводятся ли в организации внутренние расследования потенциальных несчастных случаев и опасных ситуаций? Если да, то в каком порядке? Расследуется ли каждое такое происшествие? Сколько таких расследований проводилось за последние три года? Какие выводы были сделаны из расследований? Какие меры принимаются на основании результатов расследований?
11. Осуществляется ли в организации деятельность по обучению персонала охране труда и поддержанию его квалификации? Кем она осуществляется?
12. Бывают ли среди рабочих нарушения, связанные с экономией времени, часто повторяющиеся? Если да, то в чем именно заключаются эти нарушения?

13. Бывают ли среди рабочих нарушения, связанные с лишней, нерегламентированной деятельностью во время выполнения работы? Если да, то в чем именно заключаются эти нарушения?
14. Бывают ли среди рабочих нарушения, вызванные факторами, на которые работник не смог бы повлиять? Например, его СИЗ сломался, и на складе нет запасного, поэтому на работу работник выходит без СИЗ? Если да, то в чем именно заключаются эти нарушения?
15. Бывают ли среди рабочих нарушения, связанные с произошедшей аварией или отказом оборудования, когда, например, один работник в нарушение инструкций стремится помочь другому работнику, сам подвергая себя опасности? Если да, то в чем именно заключаются эти нарушения?
16. Когда работники совершают ошибки, что чаще всего выступает причиной этих ошибок? Что говорят сами работники? Приведите несколько последних примеров.
17. Поступает ли от рабочих информация о том, что они во время выполнения работы допустили ошибку и о том, что на стройплощадке произошла потенциально опасная ситуация? Если информация поступает, то как с ней поступают в дальнейшем? Проводят ли расследования? Если да, то в каком порядке? Какие меры принимаются по отношению к рабочему, который сообщил эту информацию?
18. Как Вы считаете, какое поведение в отношении безопасности является приемлемым на стройплощадке, а какое неприемлемым? Проводятся ли в организации границы между приемлемым и неприемлемым поведением, и известны ли эти границы работникам?
19. В каких ситуациях к работникам чаще всего применяются санкции? Приведите последние примеры?
20. Предполагается ли, что в случае возникновения опасной ситуации на стройплощадке рабочий может игнорировать установленные процедуры, если они ухудшают текущее положение? Были ли случаи, когда рабочие так поступали? Что происходило после этого?
21. Как Вы считаете, почему происходят несчастные случаи и чья это чаще всего вина?
22. Посещаете ли Вы периодически рабочие места ваших подчиненных? Если да, то с какой частотой и с какой целью?
23. Обращаете ли Вы внимание на опыт других организаций в части обеспечения безопасности? Внедряете ли какие-либо инновации в этой области?
24. Бывали случаи, когда возникали конфликты между целями безопасности и производственными целями? Как такие случаи разрешались? Каково было поведение работников в таких ситуациях?

25. Если работник проигнорирует цели безопасности для достижения производственной цели, что с ним произойдет?
26. Если соображения безопасности приводят к задержкам в работе, каким образом руководители используют эти случаи для иллюстрации того, что безопасность имеет высший приоритет?
27. Как устанавливаются требования к техническому обслуживанию оборудования с учетом требований безопасности?
28. Как определяется потребность в обучении охране труда работников?
29. Как Вы считаете, способствует ли существующее на данный момент обучение в организации пониманию среди работников установленных пределов приемлемого поведения и условий безопасной эксплуатации оборудования?
30. Для руководителей рабочих предусмотрено ли в программах обучения влияние человеческого фактора на безопасность?
31. Происходили ли когда-либо в организации изменения в производственных требованиях, которые затрагивали запланированное обучение, и если да, то что за этим следовало?
32. Какой минимальный объем обучения существует в организации для поддержания квалификации работников? Как проводятся обучение предоставляют работникам учебный материал, в какой форме?
33. Каким образом работники следующей смены информируются о возникших проблемах безопасности, когда они принимают смену?
34. Есть в организации практика, когда более опытный персонал обменивается знаниями для более неопытного персонала?
35. Насколько для работников доступна информация об опыте работ и эксплуатации того или иного оборудования?
36. Какие обязанности в части безопасности определены в договорных документах для рабочих подрядных организаций?
37. Как Вы считаете, в какой степени работники осведомлены о правилах, предостережениях и условиях безопасной эксплуатации оборудования? Бывают ли случаи, когда они осознанно их нарушают? Бывают ли случаи, когда работник нарушает их, потому что до его сведения их не донесли?
38. Какую последнюю информацию по вопросам безопасности получили работники и каким образом они ее получили?
39. Если у работников возникают сомнения в безопасности выполнения текущей работы, то как они могут связаться с руководителем?
40. Существует ли в организации практика организаций собраний по вопросам безопасности? Если да, то кто в них участвует? Вовлекаются ли рабочие в вопросы, которые разбираются на этих собраниях?

41. Выдвигают ли рабочие свои предложения по повышению безопасности? Поощряются ли они к этому? Что происходит с этими предложениями?
42. Работники когда-нибудь указывали на неправильные, ошибочные действия своих коллег? Если да, то что происходило с этой информацией?
43. Если работники указывают на ошибочность или неприменимость той или иной описанной в инструкции процедуры, принимаются ли какие-либо меры?
44. Как представители руководства демонстрируют рабочим собственную приверженность идеям безопасности? Известны ли работникам ожидания их руководства относительно безопасности? Руководители осматривают рабочие места работников? Во время посещения рабочих мест работников, руководители определяют текущие проблемы безопасности? Если да, то какие их следующие действия?
45. Если непосредственный руководитель работ строительной бригады остановит работы в связи с угрозой безопасности, какие действия последуют на это со стороны высшего руководства? Узнают ли об этом работники?
46. Как Вы считаете, насколько работники знают, что произойдет, если они нарушат технику безопасности? Демонстрируют ли они как-то это знание?
47. Нет ли в Вашей организации практики, когда перед началом работы сотрудники дают характеристику опасностям и рискам, которые могут возникнуть в процессе выполнения работы?
48. Если работники выносят предложения по повышению безопасности, то предусмотрены ли какие-либо механизмы освещения таких предложений?
49. Наблюдается ли тенденция к повторению одних и тех же ошибок или событий, касающихся вопросов безопасности?
50. Имеется ли в организации практика, когда на основании информации о произошедшей потенциально опасной ситуации делаются определенные выводы в ходе ее анализа, и затем эти выводы выносятся на обсуждение со строительной бригадой в ходе повседневной трудовой деятельности (инструктажи перед началом работ, например)
51. Проводилась ли в Вашей организации специальная оценка условий труда?
52. Сколько всего рабочих мест было оценено?
53. Сообщали ли когда-либо работники о произошедших с ними потенциальных несчастных случаях? Если да, то о скольких таких сообщениях Вам известно?
54. Сколько работников было поощрено за то, что они донесли информацию о собственных ошибках и потенциально опасных ситуациях? Сколько работников было наказано вследствие вскрытия этой информации? От чего зависело вынесение решения о поощрении или наказании?

55. Сколько раз работники нарушили технику безопасности? Как часто это происходит?
56. Принимались ли когда-либо предложения по повышению безопасности, выдвинутые работниками? Если да, то сколько предложений было принято? Если предложения не принимались, объяснялось ли работникам, почему?
57. Сколько ошибок и нарушений было допущено работниками вследствие их несогласованной деятельности?
58. Не поступало ли от работников жалоб на систему обратной связи по вопросам безопасности? Не возникало ли недовольств с их стороны тем, что их сообщения игнорируются, меры по ним не принимаются?

Бланк интервью (прорабы).

1. Бывают ли среди рабочих нарушения, связанные с экономией времени, часто повторяющиеся? Если да, то в чем именно заключаются эти нарушения?
2. Бывают ли среди рабочих нарушения, связанные с лишней, нерегламентированной деятельностью во время выполнения работы? Если да, то в чем именно заключаются эти нарушения?
3. Бывают ли среди рабочих нарушения, вызванные факторами, на которые работник не смог бы повлиять? Например, его СИЗ сломался, и на складе нет запасного, поэтому на работу работник выходит без СИЗ? Если да, то в чем именно заключаются эти нарушения?
4. Бывают ли среди рабочих нарушения, связанные с произошедшей аварией или отказом оборудования, когда, например, один работник в нарушение инструкций стремится помочь другому работнику, сам подвергая себя опасности? Если да, то в чем именно заключаются эти нарушения?
5. Когда работники совершают ошибки, что чаще всего выступает причиной этих ошибок? Что говорят сами работники? Приведите несколько последних примеров
6. Как Вы считаете, способны ли работники Вашей организации указать последствия, к которым может привести нарушение техники безопасности, собственные ошибочные действия, ошибочные действия их коллег?
7. Предусмотрена ли у Вас система мотивации за сообщения работниками о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях?
8. Проводятся ли в организации внутренние расследования потенциальных несчастных случаев и опасных ситуаций? Если да, то в каком порядке? Расследуется ли каждое такое происшествие? Сколько таких расследований проводилось за последние три года? Какие выводы были сделаны из расследований? Какие меры принимаются на основании результатов расследований?
9. Какие меры принимаются по отношению к рабочему, который сообщил эту информацию?
10. Как Вы считаете, какое поведение в отношении безопасности является приемлемым на стройплощадке, а какое неприемлемым? Проводятся ли в организации границы между приемлемым и неприемлемым поведением, и известны ли эти границы работникам?
11. В каких ситуациях к работникам чаще всего применяются санкции? Приведите последние примеры?
12. Предполагается ли, что в случае возникновения опасной ситуации на стройплощадке рабочий может игнорировать установленные процедуры,

если они ухудшают текущее положение? Были ли случаи, когда рабочие так поступали? Что происходило после этого?

13. Сообщали ли когда-либо работники о произошедших с ними потенциальных несчастных случаях? Если да, то о сколько раз? Сообщают ли об этом каждый раз, когда с ними это происходит?
14. Сколько работников было поощрено за то, что они донесли информацию о собственных ошибках и потенциально опасных ситуациях? Сколько работников было наказано вследствие вскрытия этой информации? От чего зависело вынесение решения о поощрении или наказании?
15. Сколько раз работники нарушили технику безопасности? Как часто это происходит?
16. Сколько ошибок и нарушений было допущено работниками вследствие их несогласованной деятельности?
17. Не поступало ли от работников жалоб на систему обратной связи по вопросам безопасности? Не возникало ли недовольств с их стороны тем, что их сообщения игнорируются, меры по ним не принимаются?

Бланк анкеты для исследования компонентов культуры безопасности (для рабочих).

Просим Вас принять участие в опросе для исследования состояния культуры безопасности в Вашей организации. Данная анкета анонимна, все Ваши ответы будут использованы только в данном исследовании, конфиденциальность гарантируется.

ВОПРОСЫ

1. Информация, которую мне дают мои руководители, в полной мере позволяет мне знать, как я должен работать, чтобы обеспечивать свою полную безопасность:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

2. Я готов сообщать и сообщаю о потенциально опасных ситуациях:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

3. Если я сообщаю о потенциально опасной ситуации, то на мое сообщение реагируют, и я получаю информативный ответ:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

4. До меня регулярно доносится информация о безопасных методах работы, и это помогает мне в выполнении своих обязанностей:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

5. Вопросы безопасности регулярно обсуждаются на собраниях, в которых я принимаю участие:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

6. Руководители всегда поддерживают нас в вопросах, касающихся улучшений безопасности:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

7. В организации есть система, которая позволяет мне без проблем сообщать о потенциально опасных несчастных случаях и легко для меня доступна:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

8. Если я сообщаю о своей ошибке или потенциально опасной ситуации, произошедшей со мной, я знаю, что эта информация не выйдет в открытый доступ:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

9. Я без колебаний сообщу о произошедшей потенциально опасной ситуации или ошибке, которую я совершил, чтобы обеспечить как свою безопасность, так и безопасность своих коллег:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

10. Я могу без опасений применения ко мне дисциплинарных взысканий сообщать информацию о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

11. Отношение моих руководителей к вопросам безопасности создает для меня условия, в которых я могу свободно поднимать вопросы безопасности и говорить о своих ошибках:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен

- не согласен
- полностью не согласен

12. Расследованием событий, о которых я рассказал, занимается не тот же человек, который применяет дисциплинарные взыскания:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

13. Мне хорошо известно, где проходит граница между приемлемым и неприемлемым поведением:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

14. Опасение применения ко мне дисциплинарных взысканий не позволяет мне сообщать о своих ошибках:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

15. Всегда, когда я сообщал о своих ошибках или потенциально опасных ситуациях, ко мне применяли дисциплинарное взыскание, не проводя никакого расследования:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен

полностью не согласен

16. Так как применение дисциплинарных взысканий является необъективным, я не хочу сообщать о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

17. Опасения по поводу негативных последствий для других работников не позволяют мне сообщать о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

18. Я не стану скрывать информацию об ошибках моих коллег, если их ошибки могут угрожать их безопасности или создавать опасную ситуацию:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

19. Мы учимся на своих ошибках, когда выполняем работу:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

20. **Чтобы снизить вероятность наступления негативных событий в будущем, мы до начала работ рассматриваем вопросы безопасности и обсуждаем риски:**

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

21. **После того, как в организации проводят расследование потенциально опасной ситуации, с нами делятся выводами из этого расследования:**

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

22. **Всякий раз после проведения расследования потенциально опасной ситуации в организации принимаются меры по ее недопущению в будущем, вносятся нововведения:**

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

23. **В программы моего обучения в организации включены блоки о том, какие риски меня ждут во выполнения работы:**

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

24. **Во время расследования потенциально опасных ситуаций руководители активно втягивают нас в расследование:**

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

25. **В случае, если я вижу, что предписанные в регламентах и инструкциях действия не помогают мне справиться с нестандартной ситуацией, я игнорирую их:**

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

26. **Я без боязни применения ко мне каких-либо санкций остановлю работу, если она начнет становиться опасной:**

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

27. **Позиция моих руководителей по вопросам безопасности создает для меня условия, в которых я могу с легкостью останавливать опасные работы и знать, что меня в этом поддержат:**

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

28. Если мы сталкиваемся с проблемой, то предпринимаем любые действия до тех пор, пока эта проблема не будет решена, насколько это возможно:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

29. Если меня смущает правильность предписанного в инструкции действия, я сообщаю об этом руководителю, и после этого обязательно принимаются меры:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

30. Когда наш непосредственный руководитель останавливает опасную работу, то высшее руководство поощряет это:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

*Пояснение: блоки анкеты – культура информированности (1-6 вопрос)
культура предоставления информации (7-12)
справедливая культура (13-18)
культура обучения (19-24)
гибкая культура (25-30)*

полностью согласен (a) = 1

согласен (b) = 0,75

не вполне согласен (c) = 0,5
не согласен (d) = 0,25
полностью не согласен (e) = 0

Показатель для каждого вопроса:

$$Q = ((x1*a+x2*b+x3*c+x4*d+x5*e) / (x1+x2+x3+x4+x5)) * 100$$

x1 = количество «полностью согласен», далее по аналогии

Показатель для каждого блока:

$$B = ((Q1+Q2+Q3+Q4+Q5) / 6) * 100$$

0%-20% = очень плохо

20%-40% = плохо

40%-60% = удовлетворительно

60%-80% = хорошо

80%-100% = отлично

Бланк анкеты для исследования компонентов культуры безопасности (для руководителей).

Просим Вас принять участие в опросе для исследования состояния культуры безопасности в Вашей организации. Данная анкета анонимна, все Ваши ответы будут использованы только в данном исследовании, конфиденциальность гарантируется.

ВОПРОСЫ

1. Информация, которую я даю подчиненным, в полной мере позволяет им знать, как они должны работать, чтобы обеспечивать свою полную безопасность:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

2. Мои подчиненные готовы сообщать и сообщают о потенциально опасных ситуациях:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

3. Если мне сообщают о потенциально опасной ситуации, то я реагирую на это сообщение, и даю информативный ответ:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

4. Я регулярно доношу до персонала информацию о безопасных методах работы, и это помогает им в выполнении своих обязанностей:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

5. Вопросы безопасности регулярно обсуждаются на собраниях, в которых я принимаю участие:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

6. Я всегда поддерживаю подчиненных в вопросах, касающихся улучшений безопасности:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

7. В организации есть система, которая позволяет мне и моим подчиненным без проблем сообщать о потенциально опасных несчастных случаях и легко для меня и для моих подчиненных доступна:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

8. Если мне сообщают о своей ошибке или потенциально опасной ситуации мои подчиненные, я не позволяю этой информации выйти в открытый доступ:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

9. Мои подчиненные без колебаний сообщают о произошедшей потенциально опасной ситуации или ошибке, которую они совершили, чтобы обеспечить как свою безопасность, так и безопасность своих коллег:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

10. Мои подчиненные могут без опасений применения дисциплинарных взысканий сообщать информацию о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

11. Мое отношение к вопросам безопасности создает для персонала условия, в которых они могут свободно поднимать вопросы безопасности и говорить о своих ошибках:

- полностью согласен
- согласен

- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

12. Расследованием событий, о которых рассказал персонал, занимается не тот же человек, который применяет дисциплинарные взыскания:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

13. Персоналу и мне хорошо известно, где проходит граница между приемлемым и неприемлемым поведением:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

14. Я думаю, что опасение применения к персоналу дисциплинарных взысканий не позволяет им сообщать о своих ошибках:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

15. Всегда, когда персонал сообщал о своих ошибках или потенциально опасных ситуациях, к ним применяли дисциплинарное взыскание:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен

полностью не согласен

16. Персонал считает, что к нему применяют необъективные дисциплинарные взыскания, поэтому он не сообщает о своих ошибках:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

17. Опасения по поводу негативных последствий для других работников не позволяют персоналу сообщать о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

18. Мои подчиненные не станут скрывать информацию об ошибках своих коллег, если их ошибки могут угрожать их безопасности или создавать опасную ситуацию:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

19. Мы учимся на своих ошибках, когда выполняем работу:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

20. Чтобы снизить вероятность наступления негативных событий в будущем, мы с бригадой до начала работ рассматриваем вопросы безопасности и обсуждаем риски:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

21. После того, как в организации проводят расследование потенциально опасной ситуации, мы делимся с персоналом выводами из этого расследования:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

22. Всякий раз после проведения расследования потенциально опасной ситуации в организации принимаются меры по ее недопущению в будущем, вносятся нововведения:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен
- полностью не согласен

23. В программы обучения персонала в организации включены блоки о том, какие риски их ждут во выполнения работы:

- полностью согласен
- согласен
- не вполне согласен
- не согласен

полностью не согласен

**24. Во время расследования потенциально опасных ситуаций мы активно
втягиваем персонал в расследование:**

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

**25. В случае, если мои подчиненные видят, что предписанные в
регламентах и инструкциях действия не помогают им справиться с
нестандартной ситуацией, они могут игнорировать их:**

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

**26. Мои подчиненные без боязни применения к ним каких-либо санкций
могут остановить работу, если она начнет становиться опасной:**

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

**27. Моя позиция по вопросам безопасности создает для персонала
условия, в которых он может с легкостью останавливать опасные
работы и знать, что его в этом поддержат:**

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

28. Если мои подчиненные сталкиваются с проблемой, то они предпринимают любые действия до тех пор, пока эта проблема не будет решена, насколько это возможно:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

29. Если моих подчиненных смущает правильность предписанного в инструкции действия, они могут сообщить об этом мне, и после этого обязательно будут приняты меры:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

30. Когда я останавливаю опасную работу, то высшее руководство поощряет это:

полностью согласен

согласен

не вполне согласен

не согласен

полностью не согласен

*Пояснение: блоки анкеты – культура информированности (1-6 вопрос)
культура предоставления информации (7-12)
справедливая культура (13-18)
культура обучения (19-24)
гибкая культура (25-30)*

полностью согласен (a) = 1

согласен (b) = 0,75

не вполне согласен (c) = 0,5
не согласен (d) = 0,25
полностью не согласен (e) = 0

Показатель для каждого вопроса:

$$Q = ((x1*a+x2*b+x3*c+x4*d+x5*e) / (x1+x2+x3+x4+x5)) * 100$$

x1 = количество «полностью согласен», далее по аналогии

Показатель для каждого блока:

$$B = ((Q1+Q2+Q3+Q4+Q5) / 6) * 100$$

Общие показатели оцениваются по тем же формулам

Показатель для культуры безопасности в целом:

$$SC = ((B1+B2+B3+B3+B5) / 5) * 100$$

0%-20% = очень плохо

20%-40% = плохо

40%-60% = удовлетворительно

60%-80% = хорошо

80%-100% = отлично

Бланк анкеты.

Просим Вас принять участие в опросе для исследования состояния культуры безопасности в Вашей организации. Данная анкета анонимна, все Ваши ответы будут использованы только в данном исследовании, конфиденциальность гарантируется.

1. Проводилась ли в Вашей организации специальная оценка условий труда?

- да
- нет
- не знаю

2. Ответьте отрицательно либо положительно на следующие вопросы:

Вопрос	Да	Нет
Посещают ли Ваши рабочие места руководители (специалист по охране труда, начальник участка, замгендир по строительству)?		
Знакомят ли Вас Ваши руководители с рисками и опасностями, с которыми Вы можете столкнуться в процессе выполнения работ?		
Руководители обсуждают с Вами ход работы, возникающие проблемы, риски, с которыми Вы можете столкнуться?		
Донесут ли до Вас информацию о последствиях различных нарушений?		
Проходили ли Вы проверку знаний по охране труда после проведения инструктажей по охране труда, а также		

после обучения охране труда и оказанию первой медицинской помощи?		
Ваша внутренняя программа обучения содержит информацию о рисках, связанных с Вашей работой, об угрозах безопасности?		
Есть ли у Вас профессиональные заболевания, вызванные работой в опасных/вредных условиях труда?		
Знаете ли Вы о случаях профессиональных заболеваний среди Ваших коллег?		
Происходили ли с Вами потенциальные несчастные случаи (происшествия без последствий)?		
Если да, то проводилось ли их расследование?		
Приходилось ли Вам когда-нибудь нарушать технику безопасности ради того, чтобы помочь своему попавшему в беду коллеге (непосредственно на работе)?		

3. С какими документами из нижеприведенного списка Вы были ознакомлены? (в этом вопросе можно выбрать несколько вариантов ответа)

- положение об охране труда
- инструкция по пожарной безопасности
- инструкция по оказанию первой доврачебной помощи при несчастных случаях

- инструкция по охране труда для рабочих по общим вопросам безопасности
- инструкция по охране труда по Вашей профессии
- инструкция по охране труда по Вашему виду работ
- инструкция по Вашей группе электробезопасности
- ни с одним

4. Существуют ли в организации документы, регламентирующие расследование и управление инцидентами?

- есть, и я с ними ознакомлен
- есть, но я с ними не знаком
- нет
- затрудняюсь ответить

5. Бывает ли такое, что во время выполнения работы Вы экономите время, выполняя ее способом, непредусмотренным текущим регламентом или инструкцией, так как этот способ кажется Вам эффективнее?

- да, я довольно часто так делаю
- да, бывает, я так делаю
- да, но я делаю так очень редко
- нет, я всегда следую установленным процедурам

6. Бывает ли такое, что во время выполнения монотонной работы Вы решаете как-нибудь разнообразить процесс, и начинаете заниматься деятельностью, не связанной в данный момент с Вашей текущей работой?

- да, я довольно часто так делаю
- да, бывает, я так делаю
- да, но я делаю так очень редко
- нет, я никогда не отвлекаюсь от работы

7. Случалось ли такое, что Вам приходилось нарушать технику безопасности по следующим причинам: (в этом вопросе можно выбрать несколько вариантов ответа)

- неполадки в работе оборудования или его нехватка
- некачественные СИЗ или их отсутствие
- необходимость быстрого выполнения работы
- отсутствие контроля за производственным процессом
- плохая организация труда и отдыха
- плохие условия труда
- работа, которую нужно было выполнить, подразумевала нарушение ТБ
- инструкции и регламенты были плохо прописаны
- плохое качество обучения по охране труда
- другое _____
- я никогда не нарушал технику безопасности

8. Если во время выполнения работы Вы совершаете какую-либо ошибку, или попадаете в потенциально опасную ситуацию, или у Вас возникают сомнения в безопасности выполняемой работы, расскажете ли Вы об этом своему руководителю?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

Если Вы выбрали варианты ответа «нет» или «затрудняюсь ответить», расскажите, почему?

9. Если во время выполнения работы Вы совершаете какую-либо ошибку, или попадаете в потенциально опасную ситуацию, или у Вас

возникают сомнения в безопасности выполняемой работы, есть ли у Вас коллега, с которым Вы сможете это обсудить?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

10. Существует ли в организации система отчетности по вопросам безопасности и ошибкам работников?

- да, и я хорошо с ней знаком
- да, но я не очень хорошо с ней знаком
- да, но я с ней не знаком
- нет

11. Поощряется ли в организации донесение информации о совершенных ошибках и потенциально опасных ситуациях?

- да (каким образом? _____)
- нет

12. Проводится ли в организации внутреннее расследование потенциально опасных ситуаций?

- да
- нет (*переходите к вопросу 14*)
- не знаю (*переходите к вопросу 14*)

13. Что обычно происходит по итогам внутреннего расследования потенциально опасных ситуаций? (в этом вопросе можно выбрать несколько вариантов ответа)

- вводятся новые правила безопасности
- полученные выводы доводятся до нас
- изменяется содержание регламентов и инструкций
- вносятся корректировки в обучение
- организуется собрание по обсуждению результатов расследования

- внедряются какие-либо новые механизмы (новое оборудование, электронные системы, инструменты, и т.д.)
- другое _____
- никаких изменений по итогам расследования незаметно

14. Когда работником в Вашей организации допускается ошибка, и о ней становится известно руководству, что оно делает?

- проводит выяснение обстоятельств совершения ошибки, на основе этого принимает решение о наказании или ненаказании
- просто игнорирует этот факт
- выносит дисциплинарное взыскание, не проводя выяснение обстоятельств
- затрудняюсь ответить

15. Присутствует ли в организации отчетность по происходящим инцидентам, имеете ли Вы к ней доступ?

- присутствует и свободно имею доступ
- присутствует, доступ имею только, если сделаю запрос
- присутствует, доступа не имею
- отсутствует
- затрудняюсь ответить

16. Останавливали ли Вы когда-нибудь работу, если она становилась опасной?

- да, останавливал
- нет, делал ее до конца (*переходите к вопросу 18*)
- со мной такого не происходило (*переходите к вопросу 18*)

17. Что произошло после остановки опасной работы? (в этом вопросе можно выбрать несколько вариантов ответа)

- состоялось внутреннее расследование причин произошедшего
- была вынесена благодарность за остановку опасной работы (или было применено иное поощрение)
- было вынесено дисциплинарное взыскание

не произошло вообще ничего

другое _____

18. Продолжите фразу:

Взгляды моего руководства на вопросы безопасности _____

19. Проходили ли Вы обучение или инструктаж по охране труда, организованные Вашей организацией? (в этом вопросе можно выбрать несколько вариантов ответа):

проходил вводный инструктаж по охране труда

проходил первичный инструктаж по охране труда

раз в полгода прохожу инструктаж по охране труда

ежегодно прохожу обучение по охране труда и оказанию первой медицинской помощи

проходил курсы повышения квалификации

проходил курсы профессиональной подготовки

не проходил обучение и инструктаж

20. Если работа станет опасной, остановите ли Вы ее?

да, в любом случае

да, если она станет слишком опасной

да, если этого потребует руководитель

нет, я доведу ее до конца

21. Понятно ли Вам содержание существующих в организации регламентов и инструкций? Не вызывает ли вопросов качество их написания?

все понятно, прописано довольно четко

понятно, но некоторые пункты вызывают вопросы и требуют более подробного освещения

понятного мало, большинство пунктов вызывают вопросы и требуют более подробного освещения

- непонятно совсем
- не знаком с содержанием регламентов и инструкций

22. Перед началом работ Вы продумываете, какие риски и опасности Вас ждут сегодня, что Вы будете делать, если произойдет внештатная ситуация?

- да, я делаю это постоянно
- да, иногда я это делаю
- да, но я делаю так очень редко
- нет, я так не делаю

23. Перед началом работ обсуждаете ли Вы между собой и со своими непосредственными руководителями разные варианты проведения работ, риски и опасности, которые могут возникнуть во время выполнения работ, способы их распознавания, последовательность действий в случае возникновения нештатной ситуации?

- да, каждый раз
- да, время от времени
- да, но очень редко
- нет

24. Вы когда-нибудь выдвигали предложения по повышению безопасности?

- да, выдвигаю постоянно
- да, пару раз выдвигал
- да, один раз выдвигал
- нет (*переходите к вопросу 26*)

25. Ваше предложение было принято?

- да
- нет, но обещали принять
- нет (известны ли Вам причины? _____)

26. Ответьте на следующие вопросы:

Вопрос	Да	Нет	Не знаю
Были ли какие-либо несчастные случаи на стройке?			
Если на стройке были несчастные случаи, проводилось ли их официальное расследование?			
Обращались ли когда-либо Ваши коллеги в какие-либо надзорные органы по поводу возникновения с ними несчастного случая?			
Проводились ли в организации проверки надзорными органами по фактам нарушения требований охраны труда?			

27. Какие средства индивидуальной защиты были Вам выданы? (в этом вопросе можно выбрать несколько вариантов ответа)

- каска
- костюм утепленный
- сапоги утепленные
- очки защитные
- перчатки резиновые
- фартук брезентовый
- жилет сигнальный
- комбинезон сигнальный
- костюм сигнальный
- респиратор
- вкладыши противозвучные
- наушники противозвучные
- рукавицы комбинированные
- другое _____

ничего из списка

28. **Удовлетворяют ли Вас качество, сроки носки средств индивидуальной защиты, а также организация ухода за ними?**

да

частично

нет (укажите, что именно вас не устраивает _____
_____)

29. **Сообщали ли Вы когда-нибудь о своих ошибках или потенциально опасных ситуациях руководителям?**

да (сколько раз? _____)

нет (*переходите к вопросу 31*)

30. **За эти сообщения Вас поощряли или накладывали дисциплинарные взыскания?**

поощряли (после того, как провели расследование)

поощряли (за факт честного признания)

накладывали дисциплинарные взыскания (после того, как провели расследование)

накладывали дисциплинарные взыскания (сразу по факту донесения)

31. **Случалось ли такое, что из-за несогласованности действий с Вашими коллегами работа шла не по плану?**

да, такое бывало (сколько раз? _____)

нет, таких ситуаций не случилось

32. **Удовлетворены ли Вы существующей в организации системой обратной связи по вопросам безопасности?**

да, в полной мере

скорее удовлетворен

скорее не удовлетворен

в полной мере не удовлетворен (расскажите, почему?
_____)

33. Есть ли у Вас какие-либо пожелания по улучшению системы обратной связи по вопросам безопасности, системы расследования и управления инцидентами?

34. Ваш возраст:

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- старше 65

35. Сколько лет Вы работаете в ООО СЗ «Зет Хаус»?

- более 3-х лет
- от 1 до 3 лет
- менее 1 года

36. Какой у Вас стаж работы в сфере строительства (в других организациях) на должности, которую вы сейчас занимаете?

- более 10 лет
- от 5 до 10 лет
- от 3 до 5 лет
- от 1 до 3 лет
- менее 1 года
- не работал ранее в других организациях в сфере строительства

Спасибо за участие в опросе!

Должностные обязанности специалиста по охране труда

Должностные обязанности	Выполняет/не выполняет
Учет и анализ состояния и причин производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами	Не выполняет
Оказание помощи подразделениям в организации и проведении измерений параметров опасных и вредных производственных факторов, в оценке травмобезопасности оборудования, приспособлений	Выполняет (рассказал в интервью, есть ведомость СОУТ с подписью)
Организация, методическое руководство специальной оценкой условий труда и контроль за ее проведением	Выполняет
Проведение совместно с представителями соответствующих подразделений и с участием уполномоченных по охране труда проверок, обследований технических зданий и сооружений, оборудования, машин, механизмов, приспособлений, СИЗ и СКЗ, состояния санитарно-технических устройств на соответствие требованиям охраны труда	Выполняет
Разработка совместно с руководителями планов и программ по улучшению условий и охраны труда, предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний	Выполняет частично
Организация расследований несчастных случаев	Не выполняет
Составление отчетности по охране труда и условиям труда по формам, установленным Росстатом	Выполняет
Разработка программ обучения по охране труда работников организации, проведение вводного инструктажа по охране труда со всеми лицами, поступающими на работу (в том числе временно), командированным, а также учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение и практику	Выполняет

Организация своевременного обучения по охране труда работников организации, и участие в работе комиссий по проверке знаний требований охраны труда	Выполняет
Обеспечение организации ЛНА по охране труда	Выполняет
Организация совещаний по охране труда	Выполняет
Ведение пропаганды по вопросам охраны труда с использованием для этих целей видео и кинофильмов, печати, витрин и т.д.	Не выполняет
Рассмотрение писем, жалоб, заявлений работников, касающихся вопросов условий и охраны труда, подготовка предложений руководителю по устранению выявленных недостатков	Выполняет
Осуществление контроля за полным соблюдением норм и требований законодательства РФ по охране труда	Выполняет

Признаки здоровой культуры безопасности (наблюдаемый уровень)

- число и состояние санитарно-бытовых помещений и устройств соответствует нормам СанПиНа, на пути к ним нет опасных производственных объектов согласно данным генерального строительного плана
- на строительной площадке присутствуют указатели и знаки опасности
- журнал учета инструктажей ведется регулярно, аккуратно и своевременно
- программы инструктажей содержат информацию о рисках, которые ждут во время работы – на это указал анализ программ
- в организации есть сотрудник, занимающийся обеспечением условий и безопасности труда и анализом безопасности. Он проводит также расследования потенциально опасных происшествий и анализирует причины остановки опасных работ, и предоставляет их руководству
- среди сотрудников есть рабочие, проявляющие инициативу в вопросах безопасности, выдвигающих предложения по ее повышению. Между ними и остальными членами коллектива сложились отношения, позволяющие последним обращаться к первым за помощью в возникающих вопросах
- в организации периодически проводятся совещания по вопросам безопасности (только среди руководства – участие принимают прорабы, специалист по охране труда и начальник участка). В организации имеются протоколы этих совещаний
- руководители периодически посещают рабочие места подчиненных и наблюдают за ходом их работы
- организация в полной степени обеспечена средствами сигнализации, оповещения, связи, первичными средствами пожаротушения, аптечками первой медицинской помощи. За их расходом

следит специалист по охране труда и сотрудники отдела материально-технического обеспечения

- работники организации в полной мере обеспечены средствами индивидуальной защиты и не пренебрегают их использованием
- у работников есть возможность сообщить о возникающих проблемах, потенциально опасных ситуациях, остановить опасную работу

Признаки ослабления культуры безопасности (наблюдаемый уровень)

- в организации нет унифицированной формы обращения сотрудников по вопросам безопасности, заявления предоставляются в свободной форме на листе бумаги, что вызывает ситуации, когда сотрудники по-разному описывают происшествия, что в свою очередь сказывается на качестве их интерпретации
- в организации имеются случаи, когда работа становится опасной в связи с неполадками или отказом оборудования. Учитывая, что в организации проводятся периодические его проверки в соответствии с регламентами Ростехнадзора, такие неполадки могут указывать на недостаточный контроль результатов технического обслуживания и/или ремонта оборудования, или на сокращение объема и качества технического обслуживания ради выполнения его в срок
- журнал учета дисциплинарных нарушений содержит повторяющиеся записи об одних и тех же нарушениях, что может свидетельствовать о недостаточном внимании руководства к предотвращению неоднократно повторяющихся нарушений, а также поверхностном анализе этих нарушений без выявления их коренной причины
- в организации отсутствуют как таковые оценки текущего состояния культуры безопасности
- предложения работников по повышению безопасности принимаются достаточно редко
- рабочие демонстрируют явную неудовлетворенность системой обратной связи по вопросам безопасности

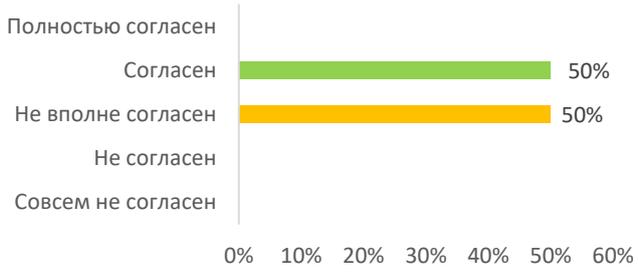
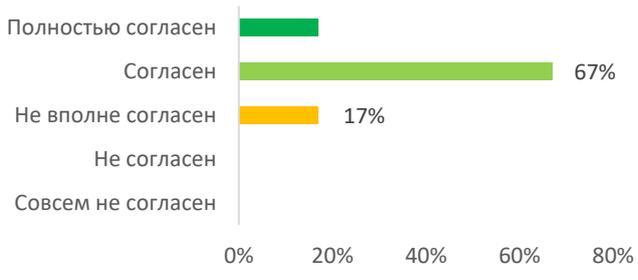
Результаты анкетного опроса рабочих по компоненту Культура информированности

Культура информированности		
<p>1. Информация, которую мне дают мои руководители, в полной мере позволяет мне знать, как я должен работать, чтобы обеспечивать свою полную безопасность</p>	<p>Полностью согласен Согласен 72% Не вполне согласен 28% Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>68%</p>
<p>2. Я готов сообщать и сообщаю о потенциально опасных ситуациях и своих ошибках, если они привели к ним</p>	<p>Полностью согласен Согласен 20% Не вполне согласен 72% Не согласен 8% Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>53%</p>
<p>3. Если я сообщаю о потенциально опасной ситуации, то на мое сообщение реагируют, и я получаю информативный ответ</p>	<p>Полностью согласен Согласен 36% Не вполне согласен 56% Не согласен 8% Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>52%</p>
<p>4. До меня регулярно доносится информация о безопасных методах работы, и это помогает мне в выполнении своих обязанностей</p>	<p>Полностью согласен 72% Согласен 28% Не вполне согласен Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>93%</p>

<p>5. Вопросы безопасности регулярно обсуждаются на собраниях, в которых я принимаю участие</p>	<p>Полностью согласен Согласен 16% Не вполне согласен 44% Не согласен 40% Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50%</p>	<p>44%</p>
<p>6. Руководители всегда поддерживают нас в вопросах, касающихся повышения безопасности</p>	<p>Полностью согласен Согласен 28% Не вполне согласен 72% Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>57%</p>
<p>61%</p>		

Результаты анкетного опроса руководителей по компоненту Культура информированности

Культура информированности		
1. Информация, которую я даю подчиненным, в полной мере позволяет им знать, как они должны работать, чтобы обеспечивать свою полную безопасность	<p>Полностью согласен 100%</p> <p>Согласен</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100% 120%</p>	100%
2. Мои подчиненные готовы сообщать и сообщают о потенциально опасных ситуациях	<p>Полностью согласен</p> <p>Согласен 33%</p> <p>Не вполне согласен 67%</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	58%
3. Если мне сообщают о потенциально опасной ситуации, то я реагирую на это сообщение, и даю информативный ответ	<p>Полностью согласен 17%</p> <p>Согласен 83%</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>	79%
4. Я регулярно доношу до персонала информацию о безопасных методах работы, и это помогает им в выполнении своих обязанностей	<p>Полностью согласен 83%</p> <p>Согласен 17%</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>	96%

<p>5. Вопросы безопасности регулярно обсуждаются на собраниях, в которых я принимаю участие</p>	 <p>Полностью согласен Согласен 50% Не вполне согласен 50% Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>63%</p>
<p>6. Я всегда поддерживаю подчиненных в вопросах, касающихся улучшений безопасности</p>	 <p>Полностью согласен Согласен 67% Не вполне согласен 17% Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>75%</p>
<p>79%</p>		

Результаты анкетного опроса рабочих по компоненту Культура предоставления информации

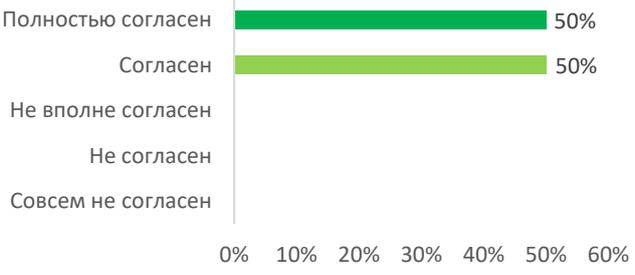
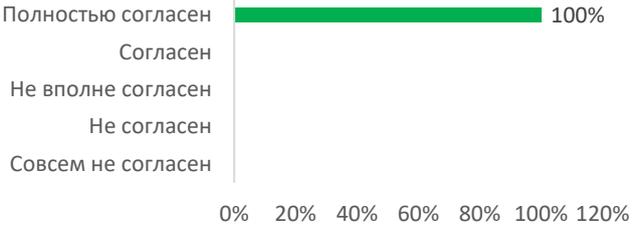
Культура предоставления информации		
<p>7. В организации есть система, которая позволяет мне без проблем сообщать о потенциально опасных несчастных случаях и легко для меня доступна</p>	<p>Полностью согласен Согласен Не вполне согласен 48% Не согласен 52% Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>37%</p>
<p>8. Если я сообщаю о своей ошибке или потенциально опасной ситуации, произошедшей со мной, я знаю, что эта информация не выйдет в открытый доступ</p>	<p>Полностью согласен 20% Согласен 72% Не вполне согласен 8% Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>78%</p>
<p>9. Я без колебаний сообщу о произошедшей потенциально опасной ситуации или ошибке, которую я совершил, чтобы обеспечить как свою безопасность, так и безопасность своих коллег</p>	<p>Полностью согласен Согласен 16% Не вполне согласен 84% Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>	<p>54%</p>
<p>10. Я могу без опасений применения ко мне дисциплинарных взысканий сообщать информацию о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях</p>	<p>Полностью согласен Согласен 20% Не вполне согласен 52% Не согласен 20% Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>50%</p>

<p>11. Отношение моих руководителей к вопросам безопасности создает для меня условия, в которых я могу свободно поднимать вопросы безопасности и говорить о своих ошибках</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Уровень согласия</th> <th>Процент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Не вполне согласен</td> <td>92%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Совсем не согласен</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Уровень согласия	Процент	Полностью согласен	0%	Согласен	4%	Не вполне согласен	92%	Не согласен	4%	Совсем не согласен	0%	<p>50%</p>
Уровень согласия	Процент													
Полностью согласен	0%													
Согласен	4%													
Не вполне согласен	92%													
Не согласен	4%													
Совсем не согласен	0%													
<p>12. Расследованием событий, о которых я рассказал, занимается не тот же человек, который применяет дисциплинарные взыскания</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Уровень согласия</th> <th>Процент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Не вполне согласен</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Совсем не согласен</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Уровень согласия	Процент	Полностью согласен	100%	Согласен	0%	Не вполне согласен	0%	Не согласен	0%	Совсем не согласен	0%	<p>100%</p>
Уровень согласия	Процент													
Полностью согласен	100%													
Согласен	0%													
Не вполне согласен	0%													
Не согласен	0%													
Совсем не согласен	0%													
<p>53%</p>														

Результаты анкетного опроса руководителей по компоненту Культура предоставления информации

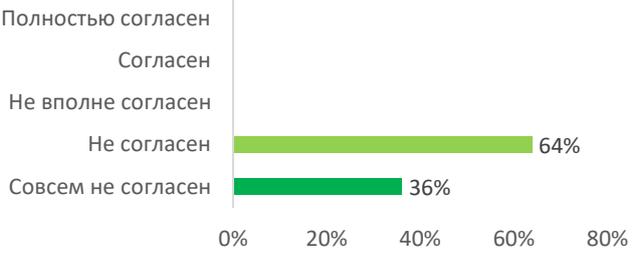
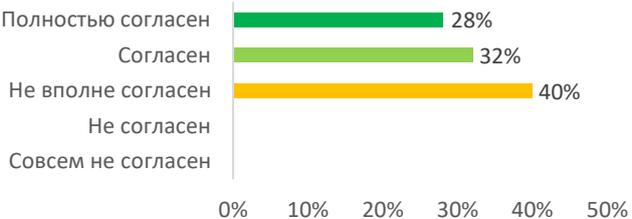
Культура предоставления информации

<p>7. В организации есть система, которая позволяет мне и моим подчиненным без проблем сообщать о потенциально опасных несчастных случаях и легко для меня и для моих подчиненных доступна</p>	<p>Полностью согласен Согласен 50% Не вполне согласен 33% Не согласен 17% Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>58%</p>
<p>8. Если мне сообщают о своей ошибке или потенциально опасной ситуации мои подчиненные, я не позволяю этой информации выйти в открытый доступ</p>	<p>Полностью согласен 83% Согласен 17% Не вполне согласен Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>	<p>96%</p>
<p>9. Мои подчиненные без колебаний сообщают о произошедшей потенциально опасной ситуации или ошибке, которую они совершили, чтобы обеспечить как свою безопасность, так и безопасность своих коллег</p>	<p>Полностью согласен Согласен 50% Не вполне согласен 50% Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>63%</p>
<p>10. Мои подчиненные могут без опасений применения дисциплинарных взысканий сообщать информацию о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях</p>	<p>Полностью согласен Согласен Не вполне согласен 100% Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100% 120%</p>	<p>50%</p>

<p>11. Мое отношение к вопросам безопасности создает для персонала условия, в которых они могут свободно поднимать вопросы безопасности и говорить о своих ошибках</p>	 <p>Полностью согласен 50%</p> <p>Согласен 50%</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>88%</p>
<p>12. Расследованием событий, о которых рассказал персонал, занимается не тот же человек, который применяет дисциплинарные взыскания</p>	 <p>Полностью согласен 100%</p> <p>Согласен</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100% 120%</p>	<p>100%</p>
<p>76%</p>		

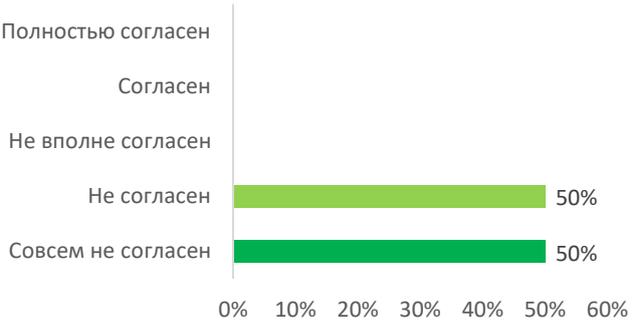
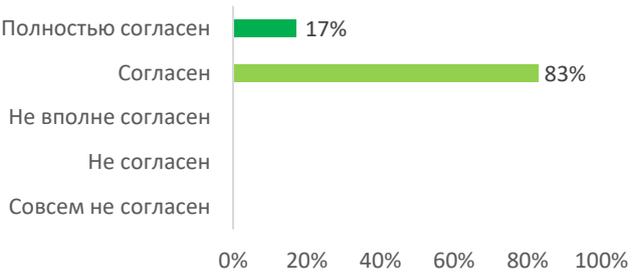
Результаты анкетного опроса рабочих по компоненту Справедливая культура

Справедливая культура		
<p>13. Мне хорошо известно, где проходит граница между приемлемым и неприемлемым поведением</p>	<p>Полностью согласен 44%</p> <p>Согласен 52%</p> <p>Не вполне согласен 4%</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>85%</p>
<p>14. Опасение применения ко мне дисциплинарных взысканий не позволяет мне сообщать о своих ошибках</p>	<p>Полностью согласен 16%</p> <p>Согласен 40%</p> <p>Не вполне согласен 12%</p> <p>Не согласен 32%</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50%</p>	<p>40%</p>
<p>15. Всегда, когда я сообщал о своих ошибках или потенциально опасных ситуациях, ко мне применяли дисциплинарное взыскание, не проводя никакого расследования (на этот вопрос ответило 12 человек)</p>	<p>Полностью согласен</p> <p>Согласен 33%</p> <p>Не вполне согласен 17%</p> <p>Не согласен 50%</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>54%</p>
<p>16. Так как применение дисциплинарных взысканий является необъективным, я не хочу сообщать о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях</p>	<p>Полностью согласен</p> <p>Согласен 64%</p> <p>Не вполне согласен 36%</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>34%</p>

<p>17. Опасения по поводу негативных последствий для других работников не позволяют мне сообщать о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях</p>	 <p>Полностью согласен Согласен Не вполне согласен Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>84%</p>
<p>18. Я не стану скрывать информацию об ошибках моих коллег, если их ошибки могут угрожать их безопасности или создавать опасную ситуацию</p>	 <p>Полностью согласен Согласен Не вполне согласен Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50%</p>	<p>72%</p>
<p>53%</p>		

Результаты анкетного опроса руководителей по компоненту Справедливая культура

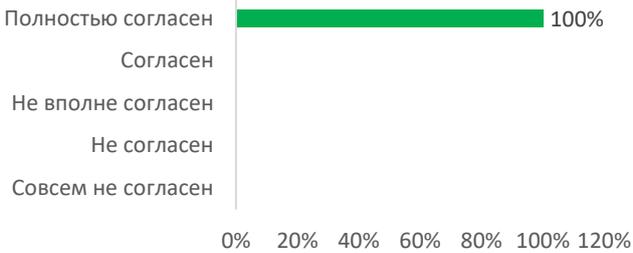
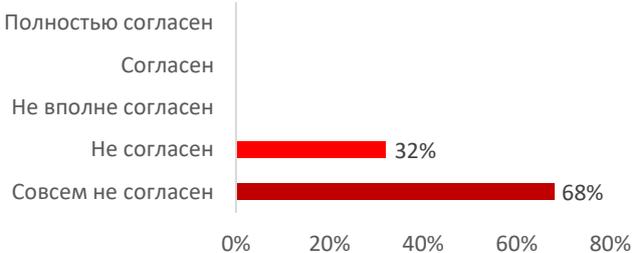
Справедливая культура		
<p>13. Персоналу и мне хорошо известно, где проходит граница между приемлемым и неприемлемым поведением</p>	<p>Полностью согласен 67%</p> <p>Согласен 33%</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>92%</p>
<p>14. Я думаю, что опасение применения к персоналу дисциплинарных взысканий не позволяет им сообщать о своих ошибках</p>	<p>Полностью согласен</p> <p>Согласен 100%</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100% 120%</p>	<p>25%</p>
<p>15. Всегда, когда персонал сообщал о своих ошибках или потенциально опасных ситуациях, к ним применяли дисциплинарное взыскание</p>	<p>Полностью согласен</p> <p>Согласен 50%</p> <p>Не вполне согласен 50%</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>38%</p>
<p>16. Персонал считает, что к нему применяют необъективные дисциплинарные взыскания, поэтому он не сообщает о своих ошибках</p>	<p>Полностью согласен</p> <p>Согласен 33%</p> <p>Не вполне согласен 33%</p> <p>Не согласен 33%</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40%</p>	<p>50%</p>

<p>17. Опасения по поводу негативных последствий для других работников не позволяют персоналу сообщать о своих ошибках и потенциально опасных ситуациях</p>	 <p>Полностью согласен Согласен Не вполне согласен Не согласен 50% Совсем не согласен 50%</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>88%</p>
<p>18. Мои подчиненные не станут скрывать информацию об ошибках своих коллег, если их ошибки могут угрожать их безопасности или создавать опасную ситуацию</p>	 <p>Полностью согласен 17% Согласен 83% Не вполне согласен Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>	<p>79%</p>
<p>62%</p>		

Результаты анкетного опроса рабочих по компоненту Культура обучения

Культура обучения

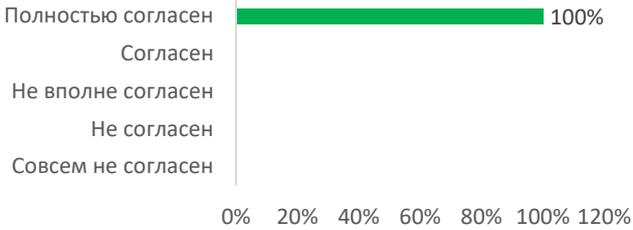
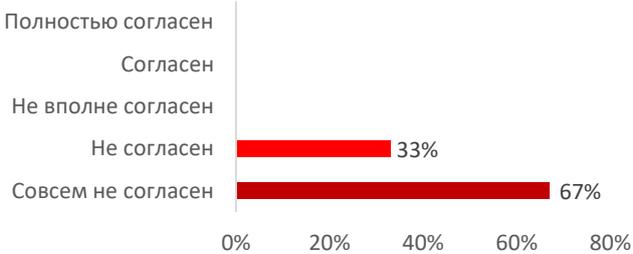
<p>19. Мы учимся на своих ошибках, когда выполняем работу</p>	<p>Полностью согласен 4%</p> <p>Согласен 28%</p> <p>Не вполне согласен 64%</p> <p>Не согласен 4%</p> <p>Совсем не согласен 0%</p>	<p>58%</p>
<p>20. Чтобы снизить вероятность наступления негативных событий в будущем, мы до начала работ рассматриваем вопросы безопасности и обсуждаем риски</p>	<p>Полностью согласен 0%</p> <p>Согласен 0%</p> <p>Не вполне согласен 0%</p> <p>Не согласен 44%</p> <p>Совсем не согласен 56%</p>	<p>11%</p>
<p>21. После того, как в организации проводят расследование потенциально опасной ситуации, с нами делятся выводами из этого расследования</p>	<p>Полностью согласен 4%</p> <p>Согласен 0%</p> <p>Не вполне согласен 40%</p> <p>Не согласен 52%</p> <p>Совсем не согласен 4%</p>	<p>37%</p>
<p>22. Всякий раз после проведения расследования потенциально опасной ситуации в организации принимаются меры по ее недопущению в будущем, вносятся нововведения</p>	<p>Полностью согласен 24%</p> <p>Согласен 28%</p> <p>Не вполне согласен 48%</p> <p>Не согласен 0%</p> <p>Совсем не согласен 0%</p>	<p>69%</p>

<p>23. В программы моего обучения в организации включены блоки о том, какие риски меня ждут во выполнения работы</p>	 <p>Полностью согласен 100%</p> <p>Согласен</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100% 120%</p>	<p>100%</p>
<p>24. Во время расследования потенциально опасных ситуаций руководители активно втягивают нас в расследование</p>	 <p>Полностью согласен</p> <p>Согласен</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен 32%</p> <p>Совсем не согласен 68%</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>8%</p>
<p>47%</p>		

Результаты анкетного опроса руководителей по компоненту Культура обучения

Культура обучения

<p>19. Мы учимся на своих ошибках, когда выполняем работу</p>	<p>Полностью согласен Согласен 33% Не вполне согласен 67% Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>58%</p>
<p>20. Чтобы снизить вероятность наступления негативных событий в будущем, мы с бригадой до начала работ рассматриваем вопросы безопасности и обсуждаем риски</p>	<p>Полностью согласен Согласен Не вполне согласен Не согласен 67% Совсем не согласен 33%</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>17%</p>
<p>21. После того, как в организации проводят расследование потенциально опасной ситуации, мы делимся с персоналом выводами из этого расследования</p>	<p>Полностью согласен Согласен Не вполне согласен 50% Не согласен 17% Совсем не согласен 33%</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>29%</p>
<p>22. Всякий раз после проведения расследования потенциально опасной ситуации в организации принимаются меры по ее недопущению в будущем, вносятся нововведения</p>	<p>Полностью согласен 83% Согласен 17% Не вполне согласен Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>	<p>96%</p>

<p>23. В программы обучения персонала в организации включены блоки о том, какие риски их ждут во выполнения работы</p>	 <p>Полностью согласен 100%</p> <p>Согласен</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100% 120%</p>	<p>100%</p>
<p>24. Во время расследования потенциально опасных ситуаций мы активно втягиваем персонал в расследование</p>	 <p>Полностью согласен</p> <p>Согласен</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен 33%</p> <p>Совсем не согласен 67%</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>8%</p>
<p>51%</p>		

Результаты анкетного опроса рабочих по компоненту Гибкая культура

Гибкая культура

<p>25. В случае, если я вижу, что предписанные в регламентах и инструкциях действия не помогают мне справиться с нестандартной ситуацией, я игнорирую их</p>	<p>Полностью согласен 16%</p> <p>Согласен 48%</p> <p>Не вполне согласен 36%</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>70%</p>
<p>26. Я без боязни применения ко мне каких-либо санкций остановлю работу, если она начнет становиться опасной</p>	<p>Полностью согласен 56%</p> <p>Согласен 40%</p> <p>Не вполне согласен 4%</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>88%</p>
<p>27. Позиция моих руководителей по вопросам безопасности создает для меня условия, в которых я могу с легкостью останавливать опасные работы и знать, что меня в этом поддержат</p>	<p>Полностью согласен 16%</p> <p>Согласен 84%</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100%</p>	<p>94%</p>
<p>28. Если мы сталкиваемся с проблемой, то предпринимаем любые действия до тех пор, пока эта проблема не будет решена, насколько это возможно</p>	<p>Полностью согласен 68%</p> <p>Согласен 32%</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>92%</p>

<p>29. Если меня смущает правильность предписанного в инструкции действия, я сообщаю об этом руководителю, и после этого обязательно принимаются меры</p>	<p>Полностью согласен Согласен Не вполне согласен Не согласен 44% Совсем не согласен 56%</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>11%</p>
<p>30. Когда наш непосредственный руководитель останавливает опасную работу, то высшее руководство поощряет это</p>	<p>Полностью согласен 52% Согласен 48% Не вполне согласен Не согласен Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>88%</p>
<p>74%</p>		

Результаты анкетного опроса руководителей по компоненту Гибкая культура

Гибкая культура

<p>25. В случае, если мои подчиненные видят, что предписанные в регламентах и инструкциях действия не помогают им справиться с нестандартной ситуацией, они могут игнорировать их</p>	<p>Полностью согласен 50%</p> <p>Согласен 50%</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%</p>	<p>88%</p>
<p>26. Мои подчиненные без боязни применения к ним каких-либо санкций могут остановить работу, если она начнет становиться опасной</p>	<p>Полностью согласен 100%</p> <p>Согласен</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80% 100% 120%</p>	<p>100%</p>
<p>27. Моя позиция по вопросам безопасности создает для персонала условия, в которых он может с легкостью останавливать опасные работы и знать, что его в этом поддержат</p>	<p>Полностью согласен 33%</p> <p>Согласен 67%</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>83%</p>
<p>28. Если мои подчиненные сталкиваются с проблемой, то они предпринимают любые действия до тех пор, пока эта проблема не будет решена, насколько это возможно</p>	<p>Полностью согласен 67%</p> <p>Согласен 33%</p> <p>Не вполне согласен</p> <p>Не согласен</p> <p>Совсем не согласен</p> <p>0% 20% 40% 60% 80%</p>	<p>92%</p>

<p>29 Если моих подчиненных смущает правильность предписанного в инструкции действия, они могут сообщить об этом мне, и после этого обязательно будут приняты меры</p>	<p>Полностью согласен 33%</p> <p>Согласен 67%</p> <p>Не вполне согласен 0%</p> <p>Совсем не согласен 0%</p>	<p>58%</p>
<p>30. Когда я останавливаю опасную работу, то высшее руководство поощряет это</p>	<p>Полностью согласен 33%</p> <p>Согласен 67%</p> <p>Не вполне согласен 0%</p> <p>Совсем не согласен 0%</p>	<p>83%</p>
<p>84%</p>		

Программа проведения инструктажа на рабочем месте

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
Специализированный Застройщик «Зет Хаус»**


Утверждаю
Генеральный директор
Е.В. Савченко
«01» июля 2021 г.

**ПРОГРАММА
проведения инструктажа на рабочем месте
(ред.1.2021)**

Перечень инструкций по охране труда для работников, действующих в ООО
СЗ «Зет Хаус»



ZENITH
НАЙТИ КОМПАНИЮ

ООО СЗ «Зет Хаус»
ИНН 5816079597
ОГРН 1193850011387

Утверждаю
Генеральный директор
Е.В. Савченко
«06» декабря 2021 г.

**Перечень инструкций по охране труда для работников, действующих
в ООО СЗ «ЗЕТ ХАУС»**

№ п/п	Наименование инструкции	Обозначение (номер) инструкции
1.	Инструкция по оказанию первой (доврачебной) помощи пострадавшим на производстве	№ 1
2.	Инструкция о мерах пожарной безопасности	№ 2
3.	Инструкция по охране труда при работе с персональным компьютером и оргтехникой	№ 3
4.	Инструкция по охране труда при работе с ручным инструментом	№ 4
5.	Инструкция по охране труда при работе с электрифицированным инструментом и приспособлениями	№ 5
6.	Инструкция по охране труда при работе с пневматическим инструментом	№ 6
7.	Инструкция по охране труда при выполнении погрузочно-разгрузочных работ	№ 7
8.	Инструкция по охране труда при работе на высоте	№ 8
9.	Инструкция по охране труда при работе с лесов, подмостей и других приспособлений	№ 9
10.	Инструкция по охране труда при работе с приставных лестниц и стремянок	№ 10
11.	Инструкция по охране труда при обслуживании сосудов, работающих под давлением	№ 11
12.	Инструкция по охране труда при выполнении огневых работ	№ 12
13.	Инструкция по охране труда при работе на шлифовальном, заточном станках	№ 13
14.	Инструкция по охране труда при холодной обработке металлов	№ 14
15.	Инструкция по охране труда при работе на металлообрабатывающих станках	№ 15
16.	Инструкция по охране труда при выполнении стропальных работ	№ 16
17.	Инструкция по охране труда при выполнении бетонных работ	№ 17
18.	Инструкция по охране труда при выполнении электромонтажных работ	№ 18
19.	Инструкция по охране труда при выполнении электрогазосварочных работ	№ 19

Организационная структура ООО СЗ «Зет Хаус»

