

---

# СИСТЕМА ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, КАК ОДИН ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

*Н. И. Миронов*

ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», г. Саров

## Введение

Организации различных видов деятельности проявляют растущую заинтересованность в достижении и демонстрации весомых результатов в области культуры безопасности.

Производственная деятельность человека зачастую связана с воздействием различных факторов, которые могут стать причиной несчастных случаев на производстве. Этому должны противостоять системы безопасности, которые ориентированы на производственные, организационные и человеческие факторы безопасности труда. Ситуация осложняется тем, что если производственные и организационные факторы безопасности можно во многом предусмотреть, то человеческий фактор требует особого внимания.

По данным статистики, в большинстве несчастных случаев главным виновником является сам работающий человек, который не соблюдает правила безопасности, не использует средства индивидуальной и коллективной защиты, нарушает технологию безопасного труда. Негативные последствия травм и заболеваний, происходящих по вине работника, заставляют работодателя искать методы и средства эффективного предотвращения этих событий. Именно это и привело к возникновению новой отрасли знания – культуры безопасности, направленной на повышение мотивационной надежности персонала.

**Культура безопасности – квалификационная и психологическая подготовленность всех лиц, при которой обеспе-**

**чение безопасности является приоритетной целью и внутренней потребностью, приводящей к самосознанию ответственности и к самоконтролю при выполнении всех работ, влияющих на безопасность [1].**

Одним из составных элементов «Культуры безопасности», является мотивированность, реализуемая через целенаправленное формирование системы поощрений и наказаний и через формирование внутренней позиции работников.

В своем докладе я рассматриваю одну из составляющих «Культуры безопасности» – мотивация работников.

Виды мотивации персонала подразделяются на материальные и моральные, основные формы тех и других хорошо известны. По своей эмоциональной окраске мотивация может носить и негативный характер. Так в материальных видах мотивации, помимо денежных (повышение заработной платы, премии и надбавки, денежные бонусы, льготы, страховки, и др.) и не денежных вознаграждений (например, корпоративный соцпакет, обучение, повышение квалификации за счет работодателя) используется система штрафов. А в моральной мотивации – наложение на работника определенных санкций (ограничение или лишение полномочий; ограничения, задержка карьерного роста и др.).

В случае с негативной мотивацией, наказание используется для недопущения определенных действий, которые отрицательно сказываются на деятельности организации, компании.

В рамках формирования мотивации работников на строгое соблюдение требований безопасности и охраны труда возможно применение некоторых форм негативной мотивации. Такие формы применялись на предприятиях отрасли ранее, но не забыты, и на сегодняшний день применяются в том или ином виде как в организациях Госкорпорации «Росатом», так и в других отраслях промышленности.

### 1. Анализ замечаний, выявленных при осуществлении производственного контроля

Предлагаю рассмотреть на примере структурного звена КБ-2.

В отделениях КБ-2 проводится более 40 видов работ со спецматериалами и более 60 общепромышленных опасных работ, при проведении которых необходимо оформ-

лять наряд-допуск или задание. Эксплуатируется и обслуживается более 90 зданий и сооружений. С химическими веществами, лазерными установками 3–4 класса ежедневно работают более 100 человек. В опытном цехе ежедневно эксплуатируется более 80 единиц металлообрабатывающих и деревообрабатывающих станков.

Специалисты отдела охраны труда КБ-2 провели анализ результатов контроля безопасности в 2018 году. На диаграмме 1 видно, что основное количество замечаний выявляется при проверках комиссиями подразделения.

В табл. 1 мы видим, что при осуществлении производственного контроля наибольший процент от общего количества замечаний, связан с исполнительской дисциплиной. Второе место занимают повторяющиеся замечания.

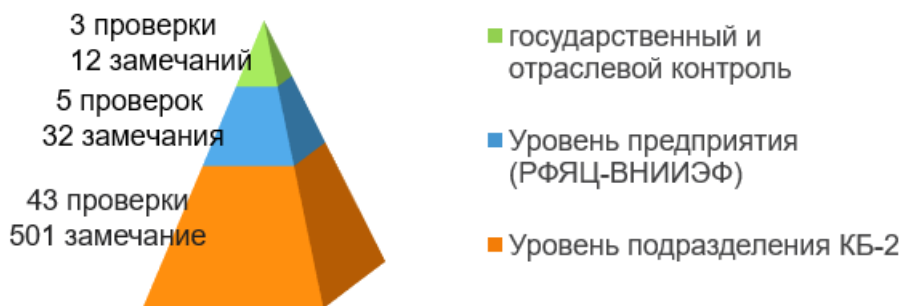


Диаграмма 1. Анализ результатов контроля безопасности в 2018 году в КБ-2

Таблица 1

Классификация замечаний	% от общего количества в 2018 г.
Неправильное оформление документов	~20
Повторяющиеся замечания	~25
Исполнительская дисциплина	~35
Слабый контроль в структурных звеньях подразделения	~20

Сопоставив данные результаты, мы видим, что основное количество замечаний, связано с недостаточным уровнем ответственности работников и руководителей первичного звена.

В настоящее время на нашем предприятии ответственность работников за нарушение требований безопасности и охраны труда предусматривается Трудовым кодексом Российской Федерации, Системой управления безопасностью, положениями о структурных подразделениях, самостоятельных отделах, должностными и рабочими инструкциями. Виновные могут понести административную, дисциплинарную, материальную или уголовную ответственность.

Однако, судя по достаточно высокому проценту (25 %) повторяющихся замечаний, у персонала, например, нашего структурного подразделения, требования безопасного выполнения работ и охраны труда, явно, не в приоритете целей и задач их повседневной трудовой деятельности.

Столкнувшись с такой актуальной задачей, специалисты отдела охраны труда проанализировали лучшие практики в области мотивации персонала и в нашей отрасли, и в других отраслях. Считаю, что инструментом мотивирования персонала в рамках развития культуры безопасности может стать введение книжки талонов индивидуальной ответственности за безопасность труда.

## 2. Некоторые практики функционирования системы индивидуальной ответственности на предприятиях

Кратко приведу примеры функционирования системы индивидуальной ответственности, одним из инструментов которой является ведение книжки талонов индивидуальной ответственности.

Одним из таких предприятий является АО «Уральский электрохимический комбинат» («УЭХК»). Предприятие занимается переработкой высокообогащенного урана в топливо для атомных электростанций и входит в контур управления топливной компании Росатома «ТВЭЛ». Поиск порядка привлечения работников предприятия к индивидуальной ответственности за нарушения требований охраны труда, промышленной и пожарной безопасности и профилактики производственного травматизма и профессиональных заболеваний привел к созданию на предприятии АО «УЭХК» системы индивидуальной ответственности (СИО). Внедрение книжки талонов индивидуальной ответственности на АО «УЭХК», по мнению авторов материалов, размещенных в открытом доступе [2], принесло свои результаты. Так, на диаграмме 2 видно, что с 2011 года на предприятии зафиксировано снижение количества несчастных случаев. При этом и в 2014, и в 2015 гг.

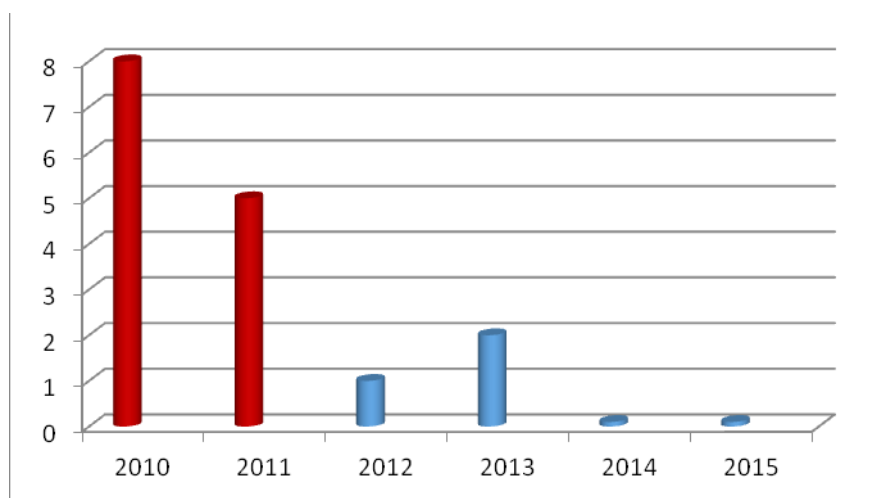
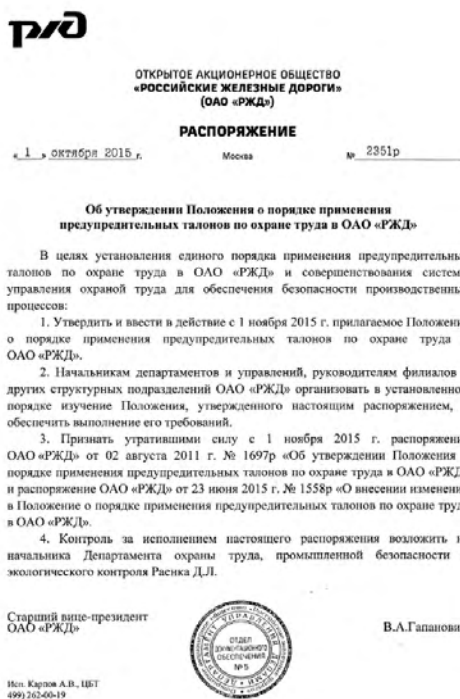


Диаграмма 2. Количество несчастных случаев на АО «УЭХК» в 2010–2015 гг. (цитируется по [2])

на АО «УЭХК» достигли показателей нулевого травматизма.

На предприятиях ОАО «РЖД» действует система предупредительных талонов по охране труда [3].



Система распространяется на работников рабочих профессий и специалистов, занятых на работах, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда, а также для всех работников электротехнического и электротехнологического персонала. При этом в ОАО «РЖД» при изъятии талонов из книжки талонов индивидуальной ответственности предусмотрены и снижение премий, и дисциплинарная ответственность в порядке, установленном ТК РФ. А работник, лишенный предупредительного (последнего) талона, и не прошедший внеочередную проверку знаний по охране труда, отстраняется от работы и в отношении него рассматривается вопрос о его соответствии занимаемой должности.

В открытых источниках опубликована информация о действующих системах индивидуальной ответственности в области

охраны труда на предприятиях, относящихся к холдингу компании «Газпром». Так в ОАО «Газпром газораспределение Уфа» реализовано «Положение о системе отрывных талонов по охране труда и технике безопасности» [4]. Положение предусматривает меры воздействия к инженерно-техническим работникам, мастерам, нарушившим требования по охране труда. При изъятии талонов (всего 4 талона), применяются меры дисциплинарного взыскания и снижение премии по безопасности труда.

Локальный акт «Об индивидуальной ответственности работников ООО «Газпром трансгаз Томск» за соблюдение требований охраны труда, промышленной и пожарной безопасности» предусматривает выдачу работникам «Карточки отрывных талонов системы индивидуальной ответственности» (4 талона). В случае изъятия всех талонов (систематическое нарушение требований охраны труда) работник подлежит увольнению [5].

Система отрывных талонов достаточно продолжительное время действовала и на ЭМЗ «Авангард», вошедшем в состав ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» в 2003 году.

Книжка состояла из 4 отрывных талонов (рис. 1). Изъятие талонов сопровождалось снижением премии частично при изъятии талона № 2 и полностью при изъятии талона № 3, так же снижением до 50 % единовременного вознаграждения по итогам работы за год.

Данные примеры существующих и имевших место быть практик по использованию талонов системы индивидуальной ответственности указывают на то, что как инструмент мотивации эта система реализуется в разных отраслях и отличается друг от друга, практически, только мерами воздействия на работника за нарушения им требований безопасного выполнения работ и охраны труда.

Таким образом, опираясь на опыт и лучшие действующие практики, мной предлагается ввести систему индивидуальной ответственности (далее – СИО) работ-

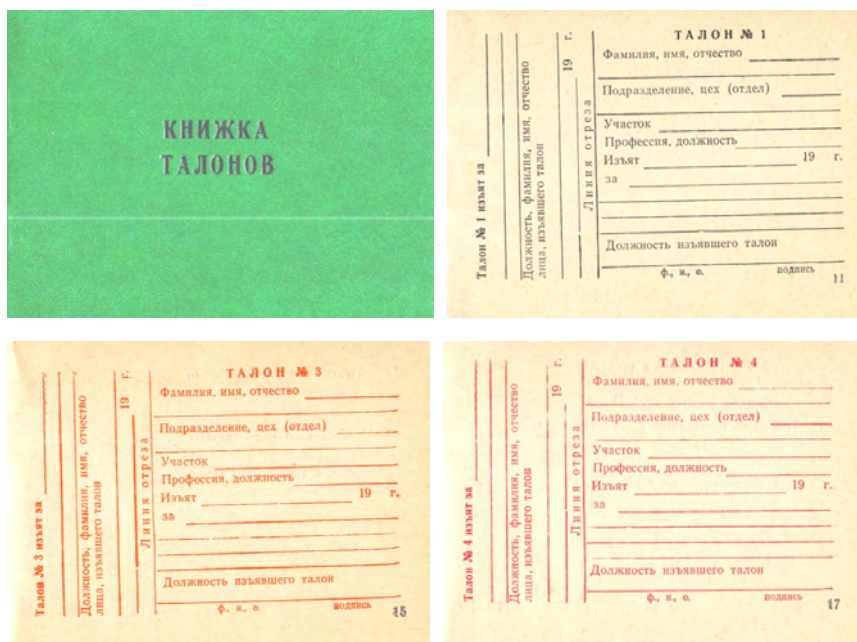


Рис. 1. Книжка талонов ЭМЗ «Авангард»

ников за безопасность и охрану труда, как один из способов повышения культуры безопасности на предприятии.

Основные положения СИО представлены ниже.

### 3. Пример формирования системы индивидуальной ответственности на предприятии (разработан на основе рекомендаций «Системы управления охраной труда Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом») [6]

СИО работников предусматривает личную ответственность работников за выполнение требований безопасности и охраны труда, трудовых и должностных обязанностей по охране труда, организационно-технических мероприятий по улучшению условий труда и предотвращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

СИО является составной частью комплекса профилактических мероприятий, направленных на повышение эффективности работы в области безопасности и охраны труда и дает возможность:

- совместно с административно-общественным контролем состояния охраны труда привести в единую систему всю работу по обеспечению охраны труда на предприятии;

- давать оценку работы в области охраны труда на предприятии, в подразделениях и их структурных звеньях и исполнению должностными лицами обязанностей по охране труда;

- регулярно получать информацию о состоянии оборудования, инвентаря, инструмента, рабочих мест с точки зрения их безопасности и принимать оперативные меры по устранению недостатков;

- получать объективные данные для поощрения работников в области охраны труда и принятия мер дисциплинарного воздействия к лицам, нарушающим требования охраны труда;

- определять наиболее важные и первоочередные направления текущей работы для подразделений предприятия в области охраны труда.

Организационной формой СИО является книжка талонов индивидуальной ответственности (далее – КТИО) за безопасность труда.

#### 4. Организация СИО на основе книжек талонов индивидуальной ответственности за безопасность труда

Всем рабочим, допущенным к самостоятельному выполнению работ, руководителям, специалистам (инженерно-техническим и научным работникам), служащим, прошедшим обучение и проверку знаний по охране труда, выдается КТИО службой (отделом) охраны труда, книжка является документом строгой отчетности.

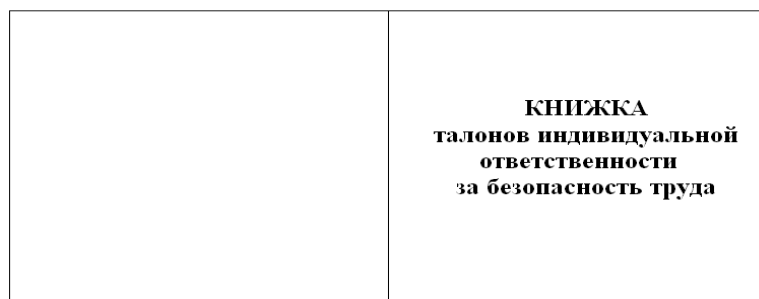
Работник обязан предъявить КТИО по требованию работника, имеющего право на осуществление контроля охраны труда. Отсутствие у работника книжки талонов во время работы или отказ предъявить ее по требованию контролирующего лица рассматривается как нарушение правил внутреннего трудового распорядка предприятия.

КТИО может состоять из отрывных талонов трех наименований: 1, 2, 3 (рис. 2).

Изъятие талонов производится в последовательности 1, 2, 3.

Примерный перечень нарушений, за которые изымаются талоны индивидуальной ответственности № 1, № 2:

- использование неисправных грузоподъемных и других механизмов, машин, оборудования, приспособлений, оснастки, лестниц переносных, стремянок, инструмента или использование их с дефектами, появившимися в процессе эксплуатации;
- нарушение технологического или производственного процесса, установленного порядка выполнения работ;
- нарушение правил эксплуатации машин, оборудования, механизмов, устройств, приборов и других технических приспособлений и средств, необходимых для выполнения работ;
- нарушение правил, Положений, требований инструкций по охране труда, а также применение неправильных (запрещенных) приемов и методов работы;
- содержание рабочих мест и орудий производства в ненадлежащем состоянии;
- неудовлетворительное содержание территории, проходов, проездов;
- несоблюдение чистоты и порядка в производственных, бытовых, вспомогательных помещениях и на территории предприятия;



Талон индивидуальной ответственности за безопасность труда				
Корешок талона № 1	Номер Талона	Контролируемый		
«__» ____ 20 г.	1	фамилия, имя, отчество	цех (отдел)	дата нарушения требований ОТ
за: _____ характер нарушения				
ИЗЪЯТ: _____ фамилия, и. о.	Личное хранение			
должность лица, изымающего талон				
подпись				

Талон индивидуальной ответственности за безопасность труда				
Корешок талона № 1	Номер Талона	Контролируемый		
«__» ____ 20 г.	2	фамилия, имя, отчество	цех (отдел)	дата нарушения требований ОТ
за: _____ характер нарушения				
ИЗЪЯТ: _____ фамилия, и. о.	Личное хранение			
должность лица, изымающего талон				
подпись				

Талон индивидуальной ответственности за безопасность труда				
Корешок талона № 1	Номер Талона	Контролируемый		
«__» ____ 20 г.	3	фамилия, имя, отчество	цех (отдел)	дата нарушения требований ОТ
за: _____ характер нарушения				
ИЗЪЯТ: _____ фамилия, и. о.	Личное хранение			
должность лица, изымающего талон				
подпись				

Рис. 2. Книжка талонов индивидуальной ответственности за безопасность труда

• недостатки в организации и допуске к самостоятельной работе по охране труда;

• неиспользование средств индивидуальной защиты, спецодежды, спецобуви, предусмотренных типовыми нормами выдачи;

• выполнение работы, не соответствующей профессии и квалификации, виду работ, отсутствие удостоверения на право допуска к их выполнению;

• нарушение требований при выполнении работ по наряду-допуску и работ с повышенной опасностью;

• невыполнение предписаний контролирующих органов, а также приказов, указаний и распоряжений руководителя предприятия;

• нарушение трудовой, производственной дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, способствующих возникновению травмоопасных ситуаций.

Талон № 3 изымается последовательно (№№ 1, 2, 3) при систематических нарушениях, так же талон № 3 изымается независимо от талона № 1, № 2 при нарушениях

требований безопасности и охраны труда, которые привели к несчастному случаю. Если при изъятии талонов №№ 1, 2, 3 работник в течение года со дня последнего нарушения не допустил нарушений требований безопасности и охраны труда, служба охраны труда организует ему выдачу новой КТИО.

Право изъятия талонов индивидуальной ответственности за нарушение работниками требований безопасности и охраны труда прописывается в отдельных локальных нормативных актах, например:

– у персонала подразделения могут изымать талоны: руководитель подразделения, начальник отделения, главный инженер, специалисты по охране труда подразделения;

– у всего персонала предприятия: должностные лица, определенные распорядительным документом.

Лицо, изъявшее талон, заполняет его и передает в службу охраны труда.

На рис. 3 показана примерная схема применения талонов индивидуальной ответственности за безопасность труда.

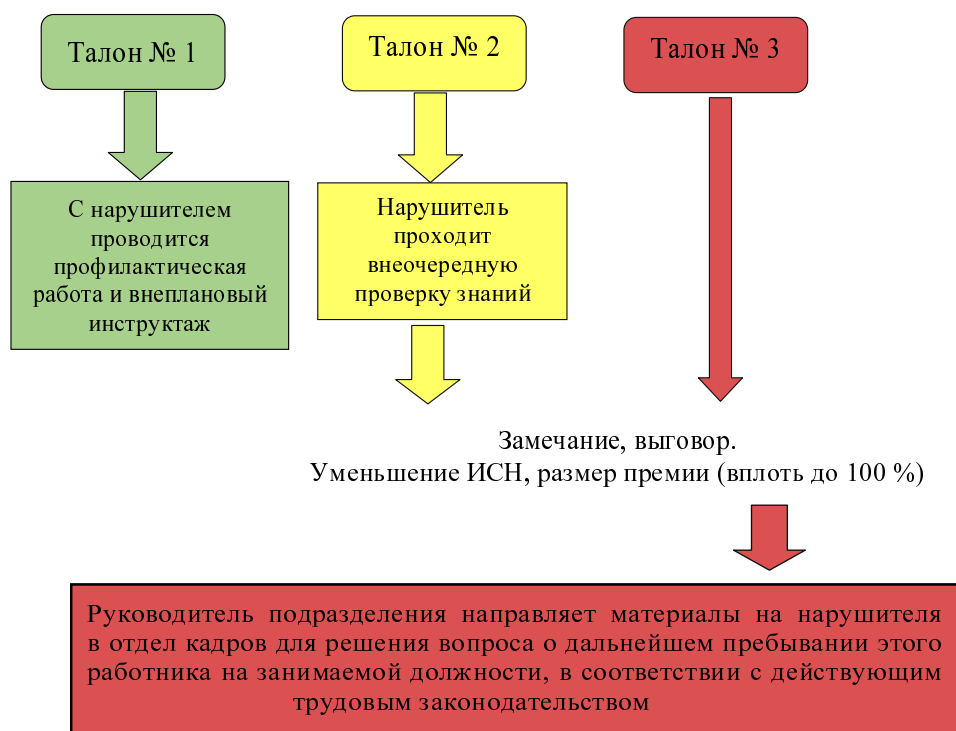


Рис. 3. Примерная схема применения талонов индивидуальной ответственности

Изъятые талоны № 1, № 2, № 3 в течение 5 суток направляются в службу (отдел) охраны труда для анализа нарушений и получения объективной информации по принятым к работникам мерам дисциплинарного воздействия.

Итоги работы САО ежеквартально подводятся на совещаниях постоянно действующей комиссией.

### Заключение

Можно сделать ошибочный вывод, что КТИО – это «метод кнута», и без «пряника» она работать не будет. Но я считаю ее инструментом убеждения, способом формирования осознания работником необратимости наказания, которое формирует критическое и осмысленное отношение работника к порученной работе и поставленным задачам, создает правильную модель поведения работника.

В случае положительного принятия решения о внедрении САО потребуются внесение изменений в действующие локальные нормативные акты и разработка новых организационно-распорядительных документов на предприятии по многим направлениям (экономическим, кадровым и т. д.).

Пройдя этап САО предприятие может перейти на новый этап формирования культуры безопасности через систему «поощрения» или использовать одновременно систему положительной и негативной мотивации работников.

Для того чтобы предотвратить несчастные случаи, аварии, инциденты необходимо не просто обучать персонал, давая новые знания, но и формировать сознание приоритета соблюдения требований безопасности и охраны труда всех сотрудников – от руководителей до рабочих, внедряя культуру безопасности, при которой риски опасного поведения будут максимально снижены.

Профессор Стенли Дитс дал точное определение культуры безопасности – «Культура

безопасности – это то, как мы работаем, когда за нами не наблюдают».

Абсолютной безопасности нет, но мы можем к ней существенно приблизиться, внедрив культуру безопасности и подняв тем самым культуру производства.

### Список литературы

1. «Политика РФЯЦ-ВНИИЭФ в области культуры безопасности» от 21.05.2018 № 195-2071/117588.

2. Научный интернет-журнал «Технологии Техносферной Безопасности» 2016 год [Электронный ресурс] – <https://elibrary.ru/>.

3. Распоряжение ОАО «РЖД» от 01.10.2015 № 2351р «Об утверждении Положения о порядке применения предупредительных талонов по охране труда в ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] – <http://www.consultant.ru/>.

4. Лучшие практики в области организации работ по обеспечению безопасных условий труда на производстве, внедрению корпоративных систем медицинского обеспечения и оздоровления работников предприятий, осуществляющих свою деятельность на территории Республики Башкортостан» Методические рекомендации, 2016 г. Министерство труда и социальной защиты населения Республики Башкортостан [Электронный ресурс] – <http://mintrudrb.ru/>.

5. Опыт эффективного функционирования системы управления охраной труда и промышленной и пожарной безопасностью в Амурском ЛПУМГ ООО «Газпром трансгаз Томск» [Электронный ресурс] – <https://www.kmscity.ru/>.

6. «Система управления охраной труда Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом», утв. Генеральным директором Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» С. В. Кириенко, 2009 год.