

## **Системний менеджмент охорони праці**

У багаторічній практиці було апробовано безліч різних форм і методів регулювання безпеки праці. Існуючі раніше і існуючі в багатьох випадках нині традиційні методи управління охороною праці (СУОП) сьогодні багато в чому застаріли і вичерпали свої можливості.

Враховуючи постійне вдосконалення техніки і технологій, підвищення вимог до безпосередніх виконавця, необхідні нові, більш ефективні форми впливу, шляхи та засоби захисту людини і навколишнього середовища від небезпечних і шкідливих виробничих факторів, необхідні єдині в рамках держави і міждержавні методичні принципи вирішення цих проблем. Закони України в галузі охорони праці, що склалися реалії визначають необхідність впровадження ефективних принципів, методів і організаційних форм роботи, спрямованих на зниження потенційного ризику нанесення шкоди здоров'ю працівникам підприємств, поліпшення умов і підвищення безпеки праці в процесі виробничої діяльності.

В сучасних умовах винятково велике значення має колективний досвід країн з міжнародного співробітництва в області розробки і гармонізації стандартів, створення безпечних і нешкідливих умов праці, по інших аспектах трудової діяльності. Уже стало загальноновизнаним, що на сучасному етапі можливо ефективно вести роботу, не спираючись на міжнародний досвід, без тісного зв'язку з міжнародною діяльністю в області професійної, промислової та екологічної безпеки, менеджменту якості.

Однак, наявні в ряді країн і виправдали себе на практиці

методи вимагають ґрунтовної перевірки в умовах нашої країни. До того ж навряд чи можна знайти один шлях, один метод або одну форму роботи, які гарантували б повну безпеку і збереження здоров'я людей, зайнятих у сфері виробництва, і привели б до бажаної мети.

Разом з тим, незадовільні умови праці і високий рівень травматизму наносять значний економічний збиток, що пояснюється не тільки об'єктивними причинами: складної соціально-економічною ситуацією в країні, зміною характеру відносин між підприємствами і всередині підприємств, склалася галузевої схеми (вертикалі), старінням основних виробничих фондів та ін. В основному, це пов'язано з незадовільною організацією праці, порушенням технологічної дисципліни, неадекватним мисленням і ставленням до питань безпечності учасників трудових і виробничо-технологічних процесів по всій вертикалі управління і виконання, відсутністю ефективних стимулів працювати безпечно, без ризику для здоров'я, тобто всього того, що пов'язано з самим працівником і прийнято називати «людським фактором». Існуюча і нині організаційно-профілактична робота з охорони праці базується на концепції адміністративного впливу: контроль і покарання. Однак це не дає очікуваних результатів.

У зв'язку з необхідністю розробки нових і переробки діючих СУОП, необхідно звернути увагу на відмінність в підходах до поняттю охорони праці та управління охороною праці в традиційному (законодавче) розумінні (ст. 1. Закону України «Про охорону праці») і в системі менеджменту гігієни та безпеки праці - у термінології міжнародних стандартів (OHSAS 18001:1999). Відповідно до Концепції управління охороною

праці, затвердженої наказом Мінпраці України від 22.10.2001 № 432, управління охорони праці розглядається як підготовка, прийняття та реалізація правових, організаційних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я людини в процесі трудової діяльності.

Міжнародний стандарт OHSAS 18001:2007 розглядає Систему менеджменту гігієни та безпеки праці (в традиційному смислі - це система управління охороною праці) як частина системи менеджменту організації, яка використовується для розробки і впровадження її політики, а також для управління ризиками в області гігієни і безпеки праці. У примітці до цього пункту зазначається, що система менеджменту-це набір взаємопов'язаних елементів, які для встановлення політики і цілей, а також для досягнення цих цілей і включає організаційну структуру, планування (включаючи, наприклад, оцінку ризиків і визначення цілей), відповідальність, технології, процедури, процеси і ресурси.

В Україні СУОП-це діяльність, регламентована нормативно-правовими і організаційно-методичними документами, в західних країнах-це управління ризиками у сфері охорони здоров'я і безпеки праці, пов'язаними з діяльністю підприємства.

Як впливає з цього, в традиційному розумінні під управлінням охороною праці мається на увазі більш широкий спектр заходів і дій, спрямованих на збереження життя і здоров'я людини в процесі трудової діяльності.

Ця різниця у визначеннях поняття СУОП визначає і принципово різні підходи до здійснення працезахоронної

діяльності. Тому надалі ми будемо виходити саме з більш широкого розуміння охорони праці, яке в принципі не суперечить по своєму цільовим призначенням працезахоронної поняттю, яке склалося в міжнародній та вітчизняній практиці управління, тому що зводити СУОП тільки до однієї приватної, більш вузької, хоча і важливою, завданню управління ризиками, упускаючи інші завдання та напрямки діяльності, було б в корені невірно.

Враховуючи це, в рамках системного підходу можна виділити декілька до основних концептуальних напрямів, на основі яких доцільно образно вибудовувати управління охороною праці на підприємствах в близькому майбутньому. До їх числа можна віднести наступні:

- Соціальна та особистісна спрямованість форм і методів управління охороною праці, орієнтованих на формування нової, трудоохоронної ідеології мислення по відношенню до безпечної трудової діяльності;

- Вдосконалення організації виробництва робіт на всіх стадіях і етапах трудових і виробничих процесів (на етапі технологічної підготовки, тобто до початку роботи, в процесі роботи і після її завершення);

- Зміна стратегії забезпечення безпеки праці на основі процесного підходу, переходу до управління виробничим (професійним) ризиком, поліпшення умов праці, доведення їх до нормативних вимог або прийнятних рівнів;

- Цільова спрямованість працезахоронної політики, перехід від адміністративні до мотиваційним методам управління на основі більш досконалого механізму регулювання та стимулювання по всій ієрархічній вертикалі: від державного

рівня до рівня підприємств, що забезпечує загальну зацікавленість у створенні умов для безпечного виконання робіт та дотримання заходів безпеки;

- Техніко-технологічне вдосконалення;
- Підвищення професійної компетентності персоналу;
- Створення і впровадження інструментальної та методологічної бази процесів психофізіологічного і професійного відбору;
- Формування відповідної нормативно-правової бази на (законодавчому), галузевому та виробничому рівнях;
- Вдосконалення та підвищення ефективності системи нагляду за дотриманням заходів безпеки на всіх етапах виробництва, контролю за функціонуванням системи управління охороною праці, виконанням у встановлені терміни організаційно-розпорядчих документів і рішень;
- Виділення необхідних (адекватних) фінансових ресурсів для реалізації цільових завдань у сфері технічної, організаційної, соціальної політики, спрямованих на профілактику травматизму, професійних захворювань і аварій.

У загальному випадку прийнято розрізняти такі підходи до управління:

- системний підхід;
- підхід до управління як до процесу (процесний або процесно-орієнтований підхід);
- ситуаційний підхід;
- цільовий підхід.

Особливість системного підходу полягає в тому, що він не містить набору будь-яких керівних принципів, а свідчить лише про

те, що організація є відкритою системою, яка складається з великого числа взаємозалежних підсистем, що взаємодіють з оточена соціальної та виробничої середовищем.

Системність стосовно охорони праці полягає в необхідності наявності на підприємстві різних підсистем, ключовими з

яких є підсистеми:

- управління персоналом;
- безперервного навчання;
- багатоступінчастого поліваріантність контролю за результативністю

функціонування самої Системи управління і нагляду за виробництвом робіт і процесів;

- нормативно-правового та інформаційного забезпечення, управління документацією;

- реалізації заходів, спрямованих на підвищення якості продукції надійності функціонування промислових об'єктів, корпоративної культури безпеки праці;

- техніко-технологічного забезпечення;

- постійного вдосконалення та розвитку Системи управління;

- реалізації всіх інших працезахоронних напрямків діяльності. Системність підходу передбачається також політикою, яка реалізується шляхом прийняття відповідних управлінських рішень, здійснення взаємопов'язаних безперервних заходів і дій, спрямованих на забезпечення безпеки людини в процесі виконання трудових обов'язків. Тому при проектуванні системи необхідно виходити з таких умов:

- СУОП повинна містити всі елементи, притаманні

системам управління, виходячи з теоретичних основ. Це означає, що в системі мають бути визначені відповідні процеси, функції, цілі і задачі управління, позначені суб'єкти та об'єкти управління, їх повноважень і відповідальність, встановлений певний порядок їх взаємостеосств і взаємозв'язків, призначений орган, який забезпечує координацію націю і контроль за функціонуванням системи, повинна бути розроблена нормативно-правова база, що представляє механізм, на основі і за допомогою якого реалізуються управлінські та виробництв недержавні процеси;

- Система повинна відповідати цілям, завданням і особливостям керованого об'єкта, враховувати сформовану практику і органічно вписуватися в існуючу структурну схему системного управління загальногосподарської і комерційною діяльністю підприємства в це лом, як о на з підсистем, бути його складовою частиною, тому що вона не може бути самостійною і існувати ізолювано від інших структур, при цьому органи (суб'єкти) керування діяльністю в цілому є одночасно і органами (суб'єктами) охороною праці. Тому розробку системи слід починати з виявлення виробничих і управлінських процесів, постановою цілей і підцілей управління для всіх ієрархічних рівнів;-

Управління охороною праці має охоплювати всі процеси, здійс ставляться на всіх рівнях, тимчасових інтервалах і стадіях виробничого циклу: на стадії підготовки (організації) виробництва, в ході виробництва і після його завершення в умовах нормального функціонування і непланованих нестандартних (надзвичайних) ситуацій;

- Система повинна бути саморегулюючої, адаптивної і реагувати на всі зовнішні і внутрішні структурно-функціональні

зміни, відбуваються на підприємстві, вона повинна забезпечувати єдність і взаємоувязаність основних умов, необхідних для її функціонування: техніко-технологічних, економічних, організаційних, соціальних;

- Система повинна мати достатню правове та інформаційне забезпечення для кожного процесу, рівня і ланки управління.

При підході до управління як до процесу (процесному або процесноорієнтованому) працезохоронна діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських та виробничих процесів, орієнтованих на досягнення заданих або бажаних цілей як в області безпосередньо охорони праці, так і в загальній (корпоративної) бізнес-діяльності.

Ситуаційний підхід. Ситуаційний (іноді його називають проблемний, проблемно-орієнтований) підхід є логічним тривалого системного, який ґрунтується на виявленні проблемних ситуацій, дослідженні причин і джерело їх виникнення, усталення об'єктів, на які можуть (повинні) бути спрямовані управлінських впливу з метою їх вирішення. Таким чином, ситуаційний підхід припускає, що характер управління визначається конкретною ситуацією.

Поряд з цим ситуаційний підхід не відкидає інших підходів і шкіл управління, в ньому збережені основні концепції та підходи, які застосовні до всіх організацій. Виходячи з цього, ситуаційний підхід, або, як ще його часто називають «ситуаційне мислення», вважають в даний час найкращим способом зробити управління ефективним.

Цільовий метод. Або управління по цілях, (Рис.5) відноситься до стратегічних методів управління і припускає

цільову спрямованість здійснюваних заходів і дій, який дозволяє пов'язати індивідуальні та колективні інтереси, направити їх на виконання основних завдань; з цих причин в сукупності з процесним підходом може стати ефективним засобом вирішення працезахоронних проблем.

Таким чином, враховуючи велику кількість і різноманітність концепцій менеджменту, кожна з яких на момент виникнення

вважалася найкращою, різноманіття факторів та обставин як на самому підприємстві, так і в навколишньому середовищі, що впливають на охорону праці, вчені прийшли до висновку, що універсальної теорії управління не існує, також як не існує єдиного «кращого» способу керувати самим ефективним методом. Кожній організації в залежність від характеру керованої виробничої діяльності, особливостей, що склалися на підприємстві традицій, може застосовуватися той чи інший метод або їх комбінація.

Як категорія управління, охорона праці є складною соціально-виробничою системою, до складу якої входять людина (як суб'єкт і об'єкт управління, фактор і об'єкт ризику) виробничих соціальна умови праці (робоче місце). Це система, на яку впливає безліч не пов'язаних між собою чинників випадкового і непередбачуваного характеру. В цих умовах стає актуальною задача забезпечення стійкості функціонування системи.

У системі управління охороною праці підприємства можна виділити три ієрархічних рівня: (Рис.6) • верхній-рівень управління (топ-менеджмент), в який входить вищий управлінський персонал (топ-менеджери), який реалізує інші

функції управління, який приймає управлінські рішення і контроль за їх виконанням. Інакше його можна назвати контрольно-керуючим рівнем;

- середній-рівень інженерного та організаційного забезпечення (Мідл-менеджмент), що включає керівників служб та підрозділів, інженерний персонал і фахівців (менеджери підприємства), приймають інженерні рішення і здійснюють комплекс організаційних заходів, спрямованих на виконання управлінських рішень, що координують і контролюють роботу персоналу, зараховує до нижнього рівня. Організаційні та інженерні рішення реалізуються відповідно зі спеціальними функціями управління (загальноорганізаційного забезпечення).

Виходячи із загальних принципів побудови ієрархічних систем, для кожного з цих рівнів необхідно конкретизувати методи і цілі управління охороною праці.

Всі ці функції, заходи і рішення реалізуються через певні посадові та робочі обов'язки, які покладаються нормативними актами на відповідні категорії працівників: на посадових осіб-посадовими інструкціями; на робочий (виконавський) персонал-виробничими інструкціями та інструкціями з охорони праці за професіями, видами робіт, з безпечної експлуатації обладнання.

Необхідними умовами ефективного функціонування системного менеджменту конкретної організації охорони праці на підприємстві є:

- Чіткий розподіл обов'язків, відповідальності, компетенції і зацікавленість осіб на всіх рівнях структурно-функціональної схеми від вищого керівництва до рядових виконавців (Таблиця 5);

- Виділення адекватних ресурсів для реалізації профілактичних заходів;
- Правильне розуміння всіма категоріями персоналу негативних потенційних наслідків нещасних випадків, професійних захворювань, аварій.

Органи (суб'єкти) управління охороною праці покликані матеріалізувати цілі і завдання управління, використовуючи для цього відповідні методи і механізми.

Головними органами (суб'єктами) управління є керівник підприємства (начальник, директор, керуючий), його заступники та помічники по завідуванню. У функціональних відділах (службах), провиробничих і структурних підрозділах, на конкретних ділянках, в як суб'єкти управління виступають керівники відповідних цих відділів (служб), підрозділів і керівники конкретних (перевантажених, ремонтних, будівельних, судових) робіт і термінальних комплексів, інші організатори і виконавці робіт.

Мабуть, правильно буде, якщо розглядати в якості об'єктів управління всі складовими, що формують охорону праці, і, в першу чергу, діяльність

людини або трудового колективу, як піддаються управлінню, а людина і колектив (персонал), крім того, ще й навчання. Тобто, головним об'єктом управління, безумовно, є людина, а також ризики, пов'язані з його діяльністю і неадекватними діями.

Функції управління. Ініціюють впливу органу управління на керовані об'єкти здійснюються за допомогою реалізації певних функцій, спрямованих на вирішення конкретних задач, що впливають з аналізу інформації, що надходить про стан охрани праці на робочих місцях, виробничих дільницях і в цехах, в

Загалом на підприємстві.

Рішення задач забезпечення професійної безпеки, досягнення цілей СУОП в рамках функціонального підходу реалізується виконанням більш, ніж 20-ти функцій, що впливають з вимог відповідних статей Закону України Про охорону праці і інших НПА.

При цьому розрізняють:

- Загальні управлінські функції, що визначають стан і розвинення системи;- Спеціальні загальноорганізаційні функції, що забезпечують організацію впливу на окремі фактори функціонування виробництва;

- Допоміжні функції, що забезпечують обслуговування процесов загального та спеціального управління. Розподіл функцій управління між суб'єктами управління є специфічним для кожного конкретного підприємства. Воно залежить від масштабів і характеру виробництва, складу підрозділу ний та інших особливостей.

При процесному підході багато функцій можуть бути представлені відповідними процесами. Але в будь-якому випадку (при функціональних, процесному або процесно-функціональному підходах) такі кагорії як організація і координація роботи, прогнозування та планування, облік, оцінка, аналіз стану ОП та функціонування СУОП, управління персоналом та мотиваційний регулювання, здійснення контрольно-наглядової діяльності та ряд інших повинні найти відображення в СУОП у вигляді загальних, спеціальних або допоміжних функцій або у вигляді основних, управлінських або підтримують процесів (підпроцесів, субпроцесів).

Методи управління характеризуються сукупністю

цілеспрямований впливів органів (суб'єктів) управління на об'єкти управління з метою вирішення поставлених завдань.

Керуючі впливу (регулювання) з метою реалізації прийнятих рішень по окремих процесів, завданням і функціям управління охороною праці можуть здійснюватися за допомогою таких заходів:

Адміністративних (організаційно-розпорядчих);

-Мотиваційних (економічні, моральні, матеріальні та ін стимули);

-Соціально-психологічних;

-Комбінованих.

Вибір того чи іншого методу залежить від вирішуваних завдань. При здійсненні працезахоронної діяльності в цілому і організації виконання робіт слід виходити з того, що вихідними передпосилками виробничого травматизму є:

· Об'єктивне і реальне наявність на робочих місцях небезпечних і шкідливих умов праці, обумовлені фізичними, хімічними, психофізіологічними, виробничими факторами нерідко перевищують встановлені значення; · Навмисні або ненавмисні і багато в чому непередбачуваних небезпечні дії виконавської і організуючого персоналу, які створюють додатковий, підвищений ризик травмування працівників.

Таким чином, людина в охороні праці є головною дійовою особою, а його особистісні та психофізіологічні особливості відносяться до найбільш значущих елементів системи і грають важливішу роль у формуванні передумов для безпечного або, навпаки, небезпечного виробництва робіт.

Від того, наскільки адекватні дії працівників технологічним регламентам, іншим нормативним вимогам,

наскільки надійним є «цей елемент» (мається на увазі чоловік), настільки надійно буде функціонувати вся система.

Недотримання технологічної та трудової дисципліни, порушення встановлених норм і правил, невідповідність професійних, психологічної і особистісних якостей характеру виконуваної роботи - ось той склад суб'єктивних факторів, який підлягає регулюванню та управлінню.

У зв'язку з цим особлива увага в системі управління повинно бути приділено механізму мотиваційного регулювання працезахоронної діяльності.

Система повинна передбачати досить простий, практично прийнятний, але ефективний метод та показники, на підставі яких проводиться заохочення і покарання відповідно за поклади тільки результати роботи і за наявність нещасних випадків або проф захворювань.

Останнім часом фахівцями приділяється велика увага методу управління на основі ризик-аналізу. Як стверджується, аналіз ризику повинен стати частиною системного підходу до планування та реалізації практичних заходів щодо запобігання або зменшення небезпеки. Тобто основним критерієм ефективності роботи з управління безпекою повинна стати фактична величина ризику, якому піддаються працівники на своїх робочих місцях. Ця величина повинна постійно оцінюватися і зіставлятися з нормативно-допустимим рівнем. Процес практичного застосування аналізу ризику включає три складових (фази) дій: виявлення - оцінка величини - протидія небезпеки.

У плані спільних рекомендацій можна прийняти твердження, що основні акценти повинні бути розставлені на тих

ризиках, які представляють найбільшу небезпеку. Ризики, які можуть призводити до серйозним наслідків, хоча і не часто, повинні розглядатися як пріоритетні порівняно з ризиками, які призводять до незначному збитку. Тим не менше, їх не можна ігнорувати. Одним з джерел отримання інформації про ризики є аналіз виявляємих порушень вимог безпеки виконавською персоналом.

Нарешті, на підприємстві має діяти не тільки система управління охороною праці, а й система аналізу ефективності її функціонування.

Необхідною умовою успішного функціонування будь-системи є отримання зворотної інформації про його стан і ефективності прийнятих рішень.

Це може бути зроблено тільки на основі здійснення постійнодіючого моніторингу, аналізу та оцінки показників (діагностики), порівняння їх із заданими або базовими значеннями.

Важливим фактором ефективної реалізації наміченої політики

є прогнозування і цільове планування, які здійснюються на основі діагностики стану системи і прогнозування перспективного характеру діяльності підприємства, аналізу й оцінки ки професійних (виробничих) ризиків з метою вироблення попереджувальних заходів і прийняття управлінських рішень з підтримання і приведення СУ в стан, що відповідає реальній і перспективній ситуації.

Однак, результативність контролю залежить не тільки від його форми, але і його організації. Система контролю (СК) є дієвою тільки тоді, коли вона забезпечує виявлення причин і

характера порушень, тим самим створює можливості і передумови для їх попередження на основі обліку, аналізу та усунення.

винна бути створена система внутрішнього моніторингу, завдання якого буде полягати не тільки в тому, щоб оцінювати стан охорони праці, встановлювати безпосередні причини травм та аварійних пригод, а що важливіше-виявляти вихідні передумови травмування людей в умовах виробництва.

До числа основних складових, що формують цілісну систему управління охороною праці на підприємстві (СУОТП) належать:

- Політика в області працезахоронної діяльності;
- Комплекс цільових і функціональних завдань, організаційних заходів, інженерних і управлінських рішень, спрямованих на їх виконання, забезпечення заданого (необхідного) рівня стану охорони праці;