Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Совершенствование управления безопасностью труда персонала

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В.Кружкова

«____»_____ 2016 г.

Исполнитель:
Снигур Елена Валерьевна
студент группы Б-41zНТ,
4 курса, заочного отделения,
направление «38.03.03 «Управление персоналом»
_____

Нормоконтролер
_____ А.В.Ворошилова

«____»_____2016 г.

Научный руководитель:
Воробьева М.А.
кандидат психол.наук,
доцент кафедры философии и акмеологии
_____

Руководитель ОПОП

_____ Девятовская И.В.

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……... 4

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД»…… 8

1.1. Общая характеристика деятельности АО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод»……..…. **8**

1.2. Анализ системы управления персоналом в АО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» и выявление проблем……. **13**

1.3. Анализ существующей системы управления безопасностью труда персонала в АО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод»……... **19**

Вывод по главе 1…… **35**

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ «УРАЛВАГОНЗАВОД»……... 38

2.1. Мероприятия по совершенствованию управления безопасностью труда персонала в АО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод»……. **38**

2.2. Нормативно-правовое обеспечение по управлению безопасностью труда персонала в АО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод……... **45**

2.3. Социально-экономическая эффективность по совершенствованию управления безопасностью труда персонала…….. **51**

Вывод по главе 2…… **57**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…… 60

ГЛОССАРИЙ…… 65

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…….. 67
ПРИЛОЖЕНИЯ……... 74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы является одной из серьезных проблем в системе управления безопасностью труда персонала в России. Она построена на принципах реагирования на опасные случаи, а не на принципах их профилактики, что не позволяет выявлять наиболее важные и первостепенные направления профилактической работы по охране труда, что приводит к снижению эффективности работы всего предприятия.

Несмотря на сокращение количества случаев травматизма более чем на треть (по данным Росстата, в 2015 году по сравнению с 2014 годом количество несчастных случаев со смертельным исходом сократилось на 27%), высокий уровень производственного травматизма в нашей стране существенно выше, чем в экономически передовых странах.

Одной из основных задач управления производством является создание безопасных условий труда, сохранение жизни и здоровья работников. Это невозможно обеспечить без эффективной системы управления охраной труда результативность, которой определяется снижением травматизма и достигается за счет снижения рисков, связанных с опасностями производства. Несчастные случаи на производстве выбивают из колеи, часто надолго парализуют работу предприятия, создавая не только нервозную обстановку в коллективе, но и принося существенные финансовые потери для предприятия.

Усиление внимания к работникам на производстве, безопасный труд в современных условиях должен становиться важнейшей социальной ценностью. В развитых странах вопросам безопасности на производстве уделяется повышенное внимание, причем важнейшим направлением является совершенствование системы управления охраной труда и промышленной безопасности.

Таким образом, одним из важнейших вопросов для промышленных предприятий России является создание безопасных и безвредных условий

труда, именно поэтому особо актуальным является современный подход к построению системы управления охраной труда в организациях.

Теоретическая разработанность. Существует целый ряд публикаций зарубежных авторов, изучающих проблему безопасного труда и управления процессом охраны труда. Это работы М. Альберта, М. Мескона, Ф. Хедоури, Ф. Тейлора. В них изложены теоретические основы и практические проблемы управления охраной труда на предприятиях развитых стран.

Проблемы, относящиеся к безопасному труду, исследовали такие отечественные авторы как Н. И. Дряхлов, Т. Ф. Дорохина, А. И. Кравченко, Д. Ж. Маркович.

Научной базой данной работы послужили исследования и разработки отечественных авторов, таких как А. Г. Овчаренко, Т. В. Иваныкиной, С. Ю. Игнатовой, А. Г. Сергеева, Е. А. Баландиной, В. В. Баландиной, Ю. П. Попова.

Проблема – высокий уровень производственного травматизма на промышленных предприятиях в России.

Тема выпускной квалификационной работы - «Совершенствование управления безопасностью труда персонала» в АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».

Цель исследования **-** разработка мероприятий по совершенствованию управления безопасностью труда персонала АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод».

Задачи:

1. Изучить и проанализировать теоретические источники по проблеме управления безопасностью труда персонала;

2. Анализировать систему управления безопасностью труда персонала и определить проблемы на предприятии АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»;

3. Разработать мероприятия по совершенствованию управления безопасностью труда персонала на предприятии АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»;

4. Выявить нормативно-правовое обеспечение и определить социально-экономическую эффективность.

Объект исследования - управление безопасностью труда персонала.

Предмет исследования - совершенствование управления безопасностью труда персонала на предприятии АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».

При написании выпускной квалификационной работы использовались теоретические методы (для изучения теоретических источников и нормативных документов), эмпирические методы (анализ результатов деятельности предприятия, анализ численности и структуры персонала, анализ травматизма), а также социологические методы (анкетирование, опрос) и экономико-математические расчеты.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой из них, заключения, списка использованных источников.

Во введении определена актуальность исследуемой проблемы, обозначены цель, задачи, методы изучаемого вопроса.

В первой главе «Теоретический аспект безопасности труда персонала на предприятии АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» описана деятельность предприятия, а также проведен анализ системы управления персоналом и анализ существующей системы управления безопасностью труда персонала, выявлены проблемы в АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».

Во второй главе «Совершенствование управления безопасностью и труда персонала в АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»» предложены мероприятия по совершенствованию управления безопасностью труда персонала в АО «Научно-производственная корпорация Урал-

вагонзавод», а также изучено нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления безопасностью труда персонала».

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

Работа включает в себя 5 рисунков, 12 таблиц, 10 приложений, библиографический список, состоящий из 59 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Общая характеристика деятельности АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод»

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» им.Ф.Э. Дзержинского» (далее – НПК «Уралвагонзавод») - уникальное машиностроительное объединение, обладающее мощным техническим и интеллектуальным потенциалом, один из крупнейших научно-производственных комплексов России.

«Уралвагонзавод» ведет свою историю с 1931 года, когда началось его строительство в системе Урало-Кузбасского военно-промышленного центра.

11 октября 1936 года с конвейера сошли первые большегрузные вагоны. Только за предвоенный период «Уралвагонзавод» изготовил 35 400 платформ, полувагонов (гондол), крытых вагонов. Это в два раза больше, чем выпустили все вагоностроительные предприятия СССР за годы первой и второй пятилеток.

Основные направления деятельности:

1) выпуск бронетанковой техники;
2) выпуск широкой номенклатуры подвижного состава, а также вагонных запчастей;
3) выпуск продукции из литья;
4) выпуск изделий криогенной техники.

Миссия АО «НПК «Уралвагонзавод»: лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний.

АО «НПК «Уралвагонзавод» занесен в Книгу Рекордов Гиннеса, как предприятие, занимающее самую большую территорию, производственная площадь составляет 996,7 тыс. $м^2$.

В составе предприятия находится 30870 единиц оборудования, в том числе:

1) металлорежущие станки - 7603;
2) кузнечно-прессовое – 1117;
3) литейное – 501;
4) сварочное - 2837;
5) деревообрабатывающее - 428;
6) электротермическое - 504;
7) подъемно-транспортное - 5274.

Каналы распространения продукции:

- через посреднические организации;
- напрямую с организациями-покупателями.

Основными покупателями продукции Объединения являются:

1. Министерство обороны РФ;
2. ГП «Росжелдорснаб»;
3. Различные управления железнодорожного транспорта;
4. Министерство путей сообщения РФ;
5. ФГУП и ГК «Росвооружение»;
6. Вагоностроительные и вагоноремонтные заводы РФ;
7. предприятия ТЭК и их подразделения: РАО «Газпром» и его структурные подразделения.

Численность персонала НПК «Уралвагонзавод» составила в 2015 г. 30 284 чел., в том числе промышленно-производственный персонал составил 28 965 чел.

По категориям работающих численность распределилась следующим образом:

1) основные рабочие - 10 620 чел.;

2) вспомогательные рабочие - 11 448 чел.;

3) руководители, специалисты, служащие - 8 216 чел.

Затраты на оплату труда персонала составили в 2015 г. 11,1 млрд. руб., что на 9,2 % ниже уровня предыдущего года, что обусловлено снижением прибыльности предприятия.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. На АО НПК «Уралвагонзавод» применяется линейно-функциональная организация управления.

Основу линейно-функциональной структуры составляет специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

В табл. 1 представлена динамика финансово-экономических показателей АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2013-2015 г.

Таблица 1 – Динамика финансово-экономических показателей АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2013-2015 г.

Наименование статей	2013	2014	2015	Отклонение	
				2014/2013	2015/2014
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	69 031 772	74 127 622	54850103	5095850	-19277519
Валовая прибыль, тыс. руб.	10 021 622	12 905 416	12906186	2883794	770
Чистая прибыль, тыс. руб.	443 788	-4 841 217	-10076960	-5285005	-5235743
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	67 184 132	110 125 372	141365424	42941240	31240052
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	37613716	47 430 809	48127430	9817093	696 621

В 2014 г. выручка от продажи продукции, работ НПК «Уралвагонзавод» возросла на 5,09 млрд. руб. по сравнению с 2013 годом и составила 74,1 млрд. руб. Однако, в отчетном 2015 году наблюдается снижение данного показателя на 19,2 млрд. руб. Уменьшение данного

показателя объясняется снижением объемов производства продукции в отчетном году (табл. 2).

Валовая прибыль в 2014 году увеличилась по сравнению с 2013 годом на 22,8 млрд. руб., в 2015 году – всего на 770 тыс. руб. Однако, за счет увеличения коммерческих расходов, чистая прибыль как в 2014 году, так и в 2015 году имеет отрицательный результат. В 2014 году чистая прибыль акционерного общества уменьшилась на 5,28 млрд. руб. по сравнению с 2013 годом, в 2015 году снижение составило 5,23 млрд. руб. по сравнению с 2014 годом. Отрицательной тенденцией в деятельности предприятия является увеличение дебиторской задолженности.

Данные табл. 2 свидетельствуют о падениях объемов производства основной продукции акционерного общества. Наиболее существенное падение наблюдается в отчетном 2015 году.

Таблица 2 - Динамика производства основных видов продукции НПК «Уралвагонзавод» за 2013-2015 г.

Наименование	Ед. изм.	2013	2014	2015	Отклонение	
					2014/2013	2015/2014
Подвижной состав	шт.	20 483	19 274	3 489	-1 209	-15 785
Полувагоны	шт.	13 805	15 340	2 183	1 535	-13 157
Ж/д цистерны для нефтепродуктов	шт.	6 342	3 293	1 099	-3 049	-2 194
Прочий подвижной состав	шт.	336	641	207	305	-434

Так, в 2015 году уменьшение объемов производства по сравнению с 2014 годом составило:

1) подвижного состава – на 15,7 тыс. шт;
2) полувагонов – на 13,1 тыс. шт.;
3) железнодорожных цистерн – на 2,1 тыс. шт.;
4) прочего подвижного состава – на 434 шт.

Существенное падение объемов производства соответствующим образом сказалось на занимаемой доле рынка, о чем свидетельствуют данные, представленные в табл. 3.

Таблица 3 - Доля акционерного общества на рынке вагоностроения стран СНГ за 2013 – 2015 г.

Параметр	2013	2014	2015	Отклонение,%	
				2014/2013	2015/2014
Доля акционерного общества на рынке вагоностроения стран СНГ, %	23	29	11	6	-18
Доля акционерного общества на рынке полувагонов стран СНГ, %	37	43	11	6	-32
Доля акционерного общества на рынке цистерн стран СНГ, %	30	40	50	10	10

Представленные данные свидетельствуют о снижении эффективности деятельности НПК «Уралвагонзавод» в отчетном 2015 году. Основная причина такого положения – кризисные явления в экономике страны.

Таким образом, Акционерное общество «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» им. Ф. Э. Дзержинского» - это уникальное машиностроительное объединение, обладающее мощным техническим и интеллектуальным потенциалом, один из крупнейших научно-производственных комплексов России.

Численность персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» составила в 2015 г. 30 284 чел., в том числе промышленно-производственный персонал составил 28 965 чел.

На АО «НПК «Уралвагонзавод» применяется линейно-функциональная организация управления.

Основу линейно-функциональной структуры составляет специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

В отчетном 2015 году наблюдается снижение экономических показателей деятельности рассматриваемого предприятия, что объясняется снижением объемов производства продукции в отчетном году в связи с уменьшением спроса и кризисными явлениями в экономике страны.

1.2. Анализ системы управления персоналом в АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод» и выявление проблем

Управление персоналом организации представляет собой процесс, главной целью которого является обеспечение предприятия качественным штатом сотрудников, которые смогут выполнять все поставленные перед ними задачи, организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития [48; с. 83].

Процесс управления персоналом включает следующие основные направления деятельности:

1) кадровое планирование;
2) поиск и отбор кадров;
3) адаптация новых работников;
4) обучение и развитие;
5) внутреннее движение персонала;
6) формирование организационной культуры [25].

Главная цель деятельности службы управления персоналом на рассматриваемом предприятии – нанимать и обучать персонал таким образом, чтобы он приносил предприятию прибыль.

Рассмотрим более подробно функции службы управления персоналом рассматриваемого предприятия.

Планирование потребностей в персонале является начальной степенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакант-

ных должностей. В каждом конкретном цехе/участке участвует также руководитель соответствующего подразделения.

При приёме на работу в АО «НПК «Уралвагонзавод», в первую очередь, рассматривают тех, кто окончил образовательные учреждения, входящие в структуру Корпоративного университета Уралвагонзавода. Это крупные государственные учебные организации Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Челябинска, Саратова, Ижевска и Нижнего Тагила.

К работникам предъявляются следующие требования: наличие профессионализма в своей деятельности и стремления к повышению профессионального уровня подготовки, квалификации и мастерства; лояльность и ориентированность на стратегические цели корпорации. Сотрудник корпорации должен быть активен и инициативен при исполнении должностных обязанностей; должен уметь принимать самостоятельные решения и реализовывать поставленные перед ним задачи, работать в команде и нести ответственность за конечные результаты совместной деятельности.

В процессе набора и отбора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» используются следующие документы:

1) профессиограмма;
2) профессиональный стандарт.

Сильной стороной является использование профессиограммы - это профессионально-квалификационная модель специалиста. Она включает в себя должностную характеристику, требования к специалисту, предъявляемых данной деятельностью и перечнем качеств, которыми должен обладать квалифицированный специалист, т.е. позволяет оценивать кандидата всесторонне, включая не только профессиональные, но и личностные, психологические аспекты по современным параметрам.

Можно отметить, что существующий на сегодняшний день процесс набора и отбора персонала на рассматриваемом предприятии является традиционным и в целом эффективным. Ценность эффективного набора и отбора персонала заключается в обновлении коллектива, повышению его квалифи-

кации (поскольку происходит обмен знаниями между старыми и новыми сотрудниками), созданию благоприятной атмосферы в коллективе (на сегодняшний день никаких конфликтов на рассматриваемом предприятии не наблюдается, психологический климат можно оценить как комфортный), что в конечном счете благоприятно отражается на результатах работы.

Для адаптации персонала при принятии на работу нового сотрудника используется также метод наставничества.

Сегодня система наставничества очень актуальна. Она развивается и поддерживается руководством в более чем 50 структурных подразделениях АО «НПК «Уралвагонзавод».

В корпорации были утверждены положения о движении и проведении ежегодного конкурса на лучшего наставника работающей молодежи. Для этой цели выделена специальная структура, разработан электронный программный продукт, позволяющий вести учет наставников на предприятии. Для мотивирования сотрудников, которые обучают молодежь, по итогам их деятельности выдаются премии за выполнение индивидуального плана. Однако это самый простой способ поощрения. Для завода решающее значение имеет и нематериальная мотивация – повышение разряда, выдвижение в кадровый резерв, награждение медалью, грамотой, ценным подарком, признание значимости через корпоративные СМИ.

Наставничество является самым эффективным методом адаптации новых работников на производстве, их профессионального становления, обеспечения взаимосвязи и преемственности разных поколений сотрудников. Наставник развивает навыки управления, повышает свой статус, завоевывает репутацию профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды. Молодой сотрудник получает своевременную помощь на этапе интеграции в рабочую среду, поддержку в профессиональном и карьерном развитии. При этом завод стабилизирует численность коллектива, дирекция персонала УВЗ получает мощный поддерживающий ресурс.

Для наиболее эффективного процесса адаптации нового человека в организации рекомендуется данную процедуру формализовать.

Следующий важный этап в деятельности по управлению персоналом - подготовка и повышение квалификации кадров.

В АО «НПК «Уралвагонзавод» в основном используется очное обучение, которое предполагает либо освобождение от работы на период обучения с сохранением за обучаемым средней заработной платы по месту основной работы, либо обучение в пределах рабочего времени непосредственно на рабочем месте.

Направление персонала на подготовку, переподготовку, повышение квалификации или стажировку в очной форме с освобождением от работы осуществляется в соответствии с утвержденным на предприятии планом-графиком проведения курсов или в соответствии с заключенными предприятием и образовательными учреждениями организациями договорами.

Основанием для направления на обучение является приказ или распоряжение по предприятию, разрешение (указание) руководителей предприятия, имеющих соответствующие полномочия, письмо-вызов.

Кадровый потенциал предприятия является важнейшим стратегическим ресурсом, определяющим его успех, поэтому инвестирование в развитие персонала играет не меньшую роль, чем инвестирование в производственные мощности. Трудоёмкий этап работы службы персонала, который требует психологических и финансовых затрат, существенно упростится, если вакантные должности займут сотрудники, которых уже хорошо знают. Такую возможность предоставляет заблаговременно сформированный кадровый резерв.

На сегодняшний день в Обществе сложилась достаточно действенная система работы с резервом, в которую входит обучение, переподготовка, стажировка, временное замещение и т.д. Основными критериями оценки кандидатов для включения в кадровый резерв прежде всего являются высокая профессиональная квалификация, хорошие результаты производственной

деятельности, наличие управленческих навыков и степень обучаемости. Немалое внимание уделяется личностным качествам кандидата, таким как состояние здоровья, желание и готовность к участию в кадровом резерве. Кроме того, кандидат должен быть ориентирован на выполнение норм и правил корпоративной культуры. Многие из сегодняшних руководителей высшего звена начинали свою карьеру молодыми специалистами.

Основными приоритетами развития Общества является не только обеспечение высоких темпов производства и финансовой устойчивости, но и поддержка социальной стабильности персонала.

В Обществе сохраняется система поддержки бывших работников предприятия. На учете в Совете ветеранов состоит 10 437 человек. На реализацию социальной программы «Старшее поколение» в 2015 г. было израсходовано 44,5 млн. руб.

На работу с ветеранами-участниками локальных конфликтов нацелено направление программы «Ветеран боевых действий», которая реализуется с целью социальной адаптации, оказания моральной, консультационной и иной помощи участникам боевых действий. Затраты по данному направлению составили 109,5 тыс. руб.

С целью снижения заболеваемости и обеспечения повышения эффективности труда, для работников Общества по программе «Здоровье» организовано оздоровление в санаториях Уральского региона и Алтайского края, Черноморского побережья, в санатории-профилактории «Пихтовые горы». Затраты по данному направлению в 2015 г. составили 1 039,0 млн. руб.

Наиболее популярна среди всех возрастных категорий персонала программа «Физическая культура и спорт», в спортивных мероприятиях в рамках которой приняло участие 28 215 человек, что на 6 862 человека (25,1%) больше, чем в предыдущем году.

Затраты на спортивно-оздоровительную работу в 2015 году составили 223,0 млн. руб.

В табл. 4 представлен анализ системы управления персоналом в АО НПК «Уралвагонзавод» (на основании опроса сотрудников АО «НПК «Уралвагонзавод» о состоянии системы управления персоналом, анкета представлена в Приложении 1).

Таблица 4 - Анализ системы управления персоналом в АО НПК «Уралвагонзавод»

Вопросы	Ответы
Осведомлён - ли персонал предприятия о его планах?	Хорошо
Как распределяются полномочия и устанавливается ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	Сравнительно хорошо
Участвует ли персонал предприятия в получении части прибыли?	частично
Как определяется потребность в кадрах на перспективу?	фрагментарно
Сколько работников выполняет ту же работу, как и 5 лет назад?	60%
Какова процедура приёма на работу?	Детализированная, но не формализована процедура адаптации новичков
Какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года?	10%
Как изменился уровень травматизма?	Небольшое снижение
Как оценивается работа по регулированию оплату труда?	Вполне удовлетворительно
Каков уровень понимания юридических обязательств предприятия?	нормальный

По результатам проведенного опроса можно сделать вывод, что в целом система управления персоналом на рассматриваемом предприятии организовано достаточно эффективно:

1) персонал предприятия хорошо осведомлен о планах развития;

2) персонал частично участвует в получении части прибыли;

3) предприятие распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций, где указаны основные функции, обязанности, ответственность и права работника;

4) предприятия определяет потребность в кадрах на перспективу (у предприятия имеется стратегический план развития, из которого и следует потребность в кадрах);

5) только 10% работников выполняют точно такую же работу как и 5 лет назад, т.к. предприятие активно развивается – вводятся новые продукты, модифицируются старые в связи с чем персоналу приходится осваивать новую технологию, новые производственные операции;

6) процедура приема на работу достаточно детализированная.

Однако можно выделить следующую проблему в системе управления персоналом - неформализованная процедура адаптации нового персонала. Также необходимо обратить внимание на небольшое снижение уровня травматизма.

1.3. Анализ существующей системы управления безопасностью труда персонала в АО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод»

Прежде, чем приступить к анализу системы управления безопасностью, рассмотрим понятийный аппарат по рассматриваемой теме.

Сущность охраны труда определяется Трудовым кодексом РФ как система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающей в себя:

1) правовые;
2) социально-экономические;
3) санитарно-гигиенические;
4) организационно-технические;
5) лечебно-профилактические;
6) реабилитационные и иные мероприятия [9].

Ошибки человека, его непредсказуемое поведение, уязвимость в современном мире высоких технологий, огромных скоростей, невидимых и неощутимых, на первый взгляд, опасностей (радиации, электричества, высокотоксичных газов) - все это делает управление охраной труда сложной инженерной и организационной задачей.

Системы управления, по мнению профессора И. Ансоффа, это механизмы, дающие возможность принимать скоординированные и эффективные решения, это деятельность, направленная на решение проблемы, которую также можно рассматривать как сложный информационный процесс [1; с.73].

Организация деятельности предприятия в области безопасности труда и охраны здоровья работников начинается с создания системы управления охраной труда (СУОТ).

Система управления охраной труда (далее - СУОТ) – часть общей системы управления (менеджмента) организации, обеспечивающая управление рисками в области охраны здоровья и безопасности труда, связанными с деятельностью организации [10].

Система включает:

1) организационную структуру;
2) деятельность по планированию;
3) распределение ответственности;
4) процедуры, процессы и ресурсы для разработки, внедрения, достижения целей, анализа результативности политики и мероприятий по охране труда в организации соответствию ГОСТ Р 12.0.007-2009 Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов безопасности труда. Система управления охраной труда в организации. Общие требования по разработке, применению, оценке и совершенствованию.

Основные задачи СУОТ вытекают из основной цели охраны труда – предотвращение производственного травматизма и профессиональной заболеваемости.

Основная задача работодателя - обеспечить безопасные и гигиенические допустимые условия труда (Приложение 2).

Структура системы управления охраны труда и промышленной безопасностью (далее – СУОТиПБ) АО НПК «Уралвагонзавод» представлена в Приложении 3.

В системе управления охраной труда и промышленной безопасностью рассматриваемого предприятия можно выделить три иерархических уровня.

Верхний уровень управления, в который входит высший управленческий персонал, реализует общие функции управления, принимает управляющие решения и осуществляет контроль за их исполнением – это контрольно-управляющий уровень.

Работу по управлению охраной труда на исследуемом предприятии возглавляют генеральный директор, исполнительный директор, главный инженер, начальник управления ПБ, ОТ и ОС.

Непосредственное руководство всей работой по управлению охраной труда на предприятии осуществляет начальник управления ПБ, ОТ и ОС. Организационно-методическое руководство деятельностью структурных подразделений и функциональных служб, анализ состояния охраны труда и подготовка управленческих решений, контроль за их реализацией возложены на начальников отделов охраны труда, промышленной безопасности, начальника отдела производственной санитарии.

Средний уровень инженерного и организационного обеспечения принимает инженерные решения и осуществляет комплекс организационных мер, направленных на выполнение управленческих решений, координирующих и контролирующих работу персонала, относящегося к нижнему уровню.

К среднему уровню на исследуемом предприятии относятся линейные руководители (инженеры, механики, мастера, начальники участков, цехов, производств), полностью отвечающие за состояние охраны труда в своих подразделениях. На нижнем уровне исполнения реализуются организационные меры, инженерные решения, осуществляются производственно-технологические и трудовые операции.

Для реализации СУОТиПБ в АО НПК «Уралвагонзавод» (далее – Общество) разработан интегрированный руководящий документ системы менеджмента качества, системы управления охраной окружающей среды и системы управления охраной труда и промышленной безопасностью РД СМК

АДК-002-2007 «Система менеджмента качества. Политика в области качества. Экологическая политика. Политика в области охраны труда и промышленной безопасности. Порядок формирования и реализации».

Политика в области охраны труда и промышленной безопасности (Приложение 3) определяет основные цели и задачи:

1) создание здоровых и безопасных условий труда на всех рабочих местах организации в соответствии с требованиями нормативных актов по охране труда и промышленной безопасности;

2) предупреждение аварий, производственного травматизма и профилактика профессиональных заболеваний;

3) обеспечение готовности организации к локализации и ликвидации аварий на опасных производственных объектах.

Основные пункты данной Политики доводятся до сведения всех работающих Общества, в каждом подразделении определены и задокументированы цели, направления деятельности и обязательства по обеспечению охраны труда и безопасности производства, назначены уполномоченные по СУОТ и ПБ подразделений, имеются информационные стенды, через которые обновляется информация.

Организованы, координируются и регулируются все работы по охране труда и обеспечивается контроль за состоянием функционирования системы управления охраной труда и промышленной безопасностью на всех уровнях, включающие:

1. Обеспечение единой технической политики в области охраны труда;
2. Обеспечение безопасных производственных и трудовых процессов;
3. Повышение оснащенности техническими средствами охраны труда;
4. Совершенствование организации производства и труда в вопросах ОТ;
5. Внедрение оптимальных режимов труда и отдыха работающих;

6. Обучение вновь принятых на работу, а также повышение квалификации работающих по вопросам ОТ;

7. Обеспечение работающих спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты;

8. Организация лечебно-профилактического обслуживания работающих.

С целью установления документированных процедур планирования мероприятий в области охраны труда и промышленной безопасности, обеспечения функционирования системы, включая планирование идентификации опасных факторов, оценки и управления рисками, связанных с деятельностью Общества действует РД СУОТ и ПБ АДК - 4.002 «Планирование условий охраны труда и промышленной безопасности» в соответствии с требованиями ГОСТ ИСО 12.0.230-2007 «Система стандартов безопасности труда. Система управления охраной труда. Общие требования», BS OHSAS 18001:2007 «Система менеджмента охраны труда и техники безопасности-Требования» и обязателен для применения во всех подразделениях Общества.

В подразделениях Общества по утвержденному графику проводятся обследования и разрабатываются мероприятия, направленные на улучшение условий труда, профилактику профессиональной и общей заболеваемости. Промышленно-санитарный врач, физиолог, инженеры по охране труда принимают участие в расследовании вновь выявленных профессиональных заболеваний работников Общества. Ежегодно в цехах и отделах Общества разрабатываются и корректируются программы организации лабораторного контроля факторов рабочей среды и трудового процесса, которые сводятся в общую программу.

По результатам лабораторных исследований (при наличии превышений ПДК, ПДУ) подразделения разрабатывают мероприятия с целью улучшения условий труда, приведения параметров производственных факторов к допустимым уровням.

Планирование работ в СУОТ и ПБ в Обществе и в подразделениях включает разработку перспективных, годовых и ежемесячных планов профилактических мероприятий.

В отделе охраны труда сформирован пакет документов, подтверждающий планирование и выполнение подразделениями намеченных планов в области охраны труда и промышленной безопасности.

В соответствии с приказом Минздрава и Медпрома от 14.03.96 г. № 90 и приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 16.08.2004 г. № 83 «Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся периодические медосмотры (обследования), и порядка проведения этих осмотров (обследований)» в Обществе проводятся предварительные при поступлении на работу и периодические медосмотры.

Под руководством отдела производственной санитарии разрабатывается Программа лабораторного контроля и номенклатура факторов рабочей среды (далее – ФРС) и т.п., которые ежегодно корректируются (с учетом изменения технологии) заместителем главного государственного санитарного врача по Свердловской области в г. Нижнем Тагиле с последующим их утверждением главным инженером Общества.

Разработку Программы лабораторного контроля и номенклатуры ФРС осуществляет руководитель (или представитель руководителя) подразделения с участием представителей главных специалистов организации (главного технолога, главного металлурга, главного сварщика и др.). Специалисты отдела производственной санитарии оказывают методическую помощь подразделениям в разработке программ и номенклатуры ФРС и ТП.

С целью реализации Политики промышленной безопасности в Обществе разработан руководящий документ системы управления охраной труда и промышленной безопасностью РД СУОТ и ПБ АДК-4.006 «Подготовленность к аварийным ситуациям».

На исследуемом предприятие процесс подготовленности к аварийным ситуациям включает в себя:

1) разработку Плана ликвидации аварийных ситуаций;

2) проведение учебно-тренировочных занятий и тревог;

3) разработку и выполнение мероприятий после проведения учебных тревог и учебно-тренировочных занятий.

При отделе охраны труда работает постоянно действующая комиссия по проверке знаний по охране труда у руководителей и специалистов.

С целью организации обучения работников цехов и отделов организации вопросам охраны труда с использованием дистанционных образовательных технологий через Портал корпоративного университета все инструкции по охране труда переведены в электронный вид, разработаны тестовые задания для проверки знаний работников общества по охране труда.

Все сотрудники Общества при поступлении на работу проходят вводный инструктаж по системе управления охраной труда и промышленной безопасностью. Вводный инструктаж проводится по утверждённой программе с демонстрацией фильма «Оказание первой помощи при несчастных случаях на производстве». Специалистами отдела охраны труда в подразделениях проводятся лекции, обучающие семинары по вопросам охраны труда.

Руководители организации – главный инженер, начальник управления ПБ и ОТ, главные специалисты не реже, чем раз в квартал, осуществляют личный контроль над организацией работы по охране труда, проверку состояния условий труда в структурных подразделениях по плану очередных проверок. Для проведения очередной проверки организуется комиссия (внутренний аудит).

В комиссию включаются специалисты и руководители структурных подразделений, работники службы охраны труда представители выборных профсоюзных органов, работники органов государственного надзора. Комиссия определяет уровень работы руководителей и специалистов

структурных подразделений в сфере охраны труда: меры по предупреждению аварий, производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. По результатам проверки составляется соответствующий акт и издается приказ по организации.

Основным средством инструментально и документально подтвержденного контроля за состоянием условий труда на рабочих местах считается «Специальная оценка условий труда» на рабочих местах , которая проводится в соответствии с нормативной документацией.

Результаты специальной оценки рабочих мест используются:

1) для оценки и управления профессиональными рисками;

2) планирования и проведения мероприятий по улучшению условий и охраны труда в соответствии с нормативно-правовыми документами;

3) сертификации работ по охране труда в организации;

4) принятия мер по прекращению, либо приостановлению эксплуатации цеха, участка, производственного оборудования, технологий, представляющих непосредственную угрозу для жизни и здоровья работников;

5) обоснования предоставления льгот и компенсаций за тяжелые работы и работы с вредными и опасными условиями труда в предусмотренном законодательством порядке;

6) ознакомления работающих с условиями труда на рабочих местах;

7) составления статистической отчетности о состоянии условий труда, льготах и компенсациях за работу в неблагоприятных условиях труда.

Сроки проведения специальной оценки устанавливаются работодателем, исходя из изменения условий и характера труда, в соответствии с действующим законодательством.

Условия труда на промышленном предприятии являются одними из самых тяжелых. Поэтому на промышленных предприятиях высока вероятность наступления производственного травматизма.

Производственная травма - внезапное повреждение организма человека и потеря им трудоспособности, вызванные несчастным случаем на производстве. Повторение несчастных случаев, связанных с производством, называется производственным травматизмом [34; с. 285].

Рассмотрим динамику производственного травматизма в АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2013 - 2015 гг. (табл. 5).

При анализе причин, приведших к несчастному случаю, использовался статистический метод, при котором обрабатываются статистические данные по травматизму и вычисляются показатели.

Таблица 5 - Динамика производственного травматизма в АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2013 - 2015 гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение		Темп роста/снижения, %	
				2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Кол-во несчастных случаев, шт.	50	55	47	5,5	-8,5	111%	85%
Коэффициент тяжести	43,1	48	38	4,9	-10	111%	79%
Коэффициент частоты	1,8	1,7	1,6	-0,1	-0,1	94%	94%
Количество потерянной трудоспособности, дни	2153	2666	1788	513	-878	124%	67%

Данные табл. 5 свидетельствуют, что в 2014 году наблюдается увеличение количества несчастных случаев (на 11% по сравнению с 2013 годом), коэффициент тяжести в данный период также увеличился на 11%, при этом коэффициента частоты производственного травматизма снизился на 6%, а количество дней потерянной трудоспособности увеличилось на 24%.

В 2015 году наблюдается улучшение рассматриваемых показателей: снижение количества несчастных случаев на 15% по сравнению с 2014 годом, также в данный период наблюдается снижение коэффициента тяжести (на 21% по сравнению с 2014 годом) и коэффициента частоты

производственного травматизма (на 6% по сравнению с 2014 годом). Соответственно, снизилось количество дней потерянной трудоспособности (на 33% по сравнению с 2014 годом). Таким образом, в 2015 году наблюдается снижение производственного травматизма на исследуемом предприятии.

С целью выяснения уровня и основных причин производственного травматизма на предприятии были проанализированы данные о травмах, содержащихся в актах по форме Н-1.

Анализ причин производственного травматизма показывает, что основная часть всех несчастных случаев на исследуемом предприятии происходит по организационным причинам (78,7% в 2014 году и 79,5% в 2015 году), в меньшей степени - по техническим причинам (21,3 в 2014 году и 20,5% в 2015 году) (рис. 1).

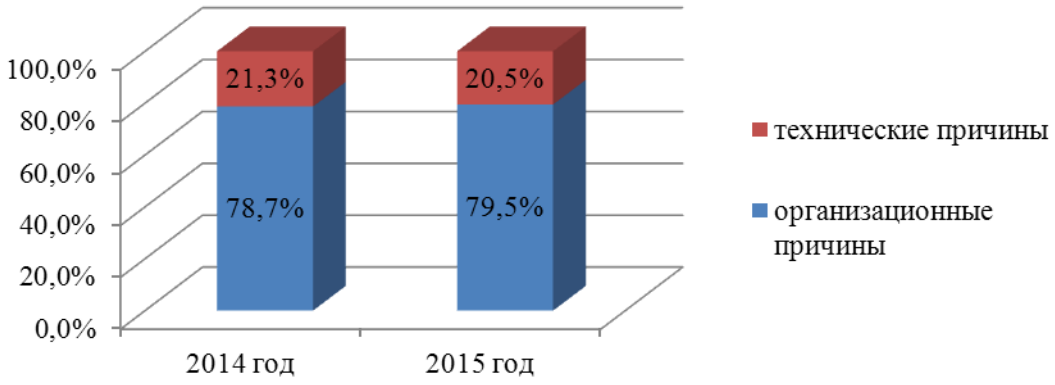


Рисунок 1 – Группировка причин производственного травматизма

В табл. 6 представлены подробный анализ причин производственного травматизма в АО НПК «Уралвагонзавод».

Таблица 6 - Анализ причин производственного травматизма в АО НПК «Уралвагонзавод»

Причины травматизма	2014 год	2015 год	Отклонение
1	2	3	4
Организационные причины			
неприменение спецодежды и	13,8%	13,5%	-0,3%

Продолжение табл. 6

1	2	3	4
СИЗ			
отсутствие контроля за соблюдением охраны труда работниками	46,2%	45,4%	-0,8%
нарушение правил и инструкций по охране труда	7,5%	6,5%	-1,0%
нарушение трудовой и производственной дисциплины	4,5%	4,5%	0,0%
нарушение требований безопасности при эксплуатации транспортных средств	2,5%	2,3%	-0,2%
неудовлетворительная организация производства работ	3,2%	4,8%	1,6%
прочие	1,0%	2,5%	1,5%
Итого организационные причины	**78,7%**	**79,5%**	0,8%
Технические причины			0,0%
эксплуатация неисправных машин, механизмов и оборудования	19,0%	18,2%	-0,8%
несовершенство техпроцесса	2,3%	2,3%	0,0%
Итого технические причины	**21,3%**	**20,5%**	-0,8%
Итого:	100,0%	100,0%	

По данным табл. 6 видно, что основная часть всех несчастных случаев, произошедших по организационным причинам, произошла из-за отсутствие контроля за соблюдением охраны труда работниками (46,2% в 2014 году и 45,4% - в 2015 году) и неприменения спецодежды и СИЗ (13,8% в 2014 году и 13,5 % в 2015 году). Остальные причины занимают гораздо меньшую долю.

Среди технических причин производственного травматизма основной является эксплуатация неисправных машин, механизмов и оборудования (19,0% в 2014 году и 18,2%в 2015 году) и в меньшей степени – несовершенство техпроцесса (2,3% как в 2014 году, так и в 2015 году).

На рисунке 2 представлено распределение работников, получивших травмы, по стажу работы на предприятии АО «НПК «Уралвагонзавод».

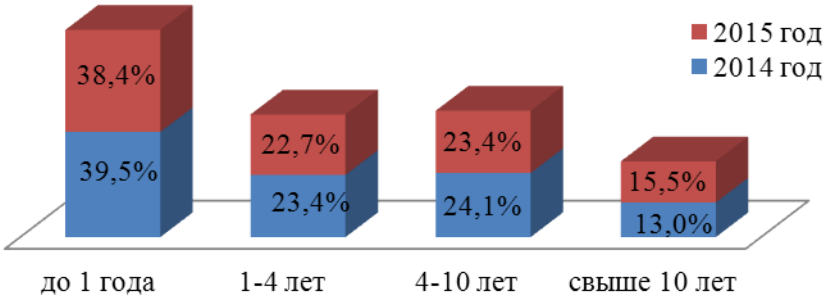


Рисунок 2 – Распределение работников, получивших травмы, по стажу работы на предприятии (2014-2015 г.)

По стажу работы, как в 2014, так и в 2015 году большинство несчастных случаев произошли с работниками, имеющими стаж работы до 1 года (39,5% - в 2014 году и 38,4% в 2016 году); также высок процент работников, получивших травмы, имеющих стаж работы от 4-10 лет (24,1% в 2014 году и 23,4% в 2015 году).

Таким образом, основная категория работников, получившая производственную травму имеет небольшой опыт работы на исследуемом предприятии (до 1 года), что свидетельствует о недостаточной работе по производственной безопасности и охране труда (непроведение инструктажа и обучения безопасным приемам труда) при приеме на работу. Высокий коэффициент травматизма среди работников, имеющих стаж 4-10 лет свидетельствует о недостаточной работе по производственной безопасности и охране труда (непроведение повторного инструктажа и повторного обучения безопасным приемам труда).

Проведенный анализ свидетельствует, что несмотря на небольшое снижение показателей производственного травматизма в 2015 году, на исследуемом предприятии имеются проблемы в сфере управления безопасностью труда персонала.

В связи с вышеизложенным актуальным является анализ соответствия функций управления в области СУОТиПБ в АО НПК «Уралвагонзавод»

теоретическим функциям в области охраны труда и промышленной безопасности (табл. 7).

Таблица 7 - Анализ функций управления СУОТиПБ в АО НПК «Уралвагонзавод»

Функции управления	Сущность функции	Соответствие на АО «НПК УВЗ
1	2	3
информационно-аналитическая функция	сбор, обработка, анализ и оценка информации в целях повышения эффективности деятельности в области охраны труда	С целью актуализации законодательных требований в области охраны труда проводится мониторинг изменений, вносимых в трудовое законодательство;
информационно-аналитическая функция	сбор, обработка, анализ и оценка информации в целях повышения эффективности деятельности в области охраны труда	ведется статистика несчастных случаев различной степени тяжести, затрат на улучшение охраны и безопасности труда
планирование	определение и обоснование направлений деятельности, целей, задач системы в целом и ее различных звеньев, а также путей их реализации	В Обществе действует РД СУОТ и ПБ АДК - 4.002 «Планирование условий охраны труда и промышленной безопасности». Планирование работ в СУОТ и ПБ в Обществе и в подразделениях включает разработку перспективных, годовых и ежемесячных планов профилактических мероприятий
организация	формирование управляющей и управляемой систем (субъектов и объектов управления) и их адаптация к выполнению поставленных задач	Осуществляется постоянное взаимодействие с подразделениями Общества с целью обеспечения качественного оформления документов по аттестации рабочих мест, своевременного проведения аттестации рабочих мест по условиям труда; выполнения мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда;
координация	обеспечение необходимой согласованности действий для успешного достижения поставленных целей.	Осуществляется путем уточнения функций субъектов управления, согласования их целей и задач, планов и действий

Продолжение табл. 7

1	2	3
регулирование	поддержание динамического равновесия системы в ходе осуществления деятельности в области охраны труда.	Осуществляется путем распорядительной деятельности субъекта управления в форме приказов, указаний, распоряжений; использования системы государственных и рыночных регуляторов, системы морального и материального стимулирования
контроль	представляет собой систему наблюдений и проверок для выявления отклонений от нормативных требований охраны труда	Аттестация рабочих мест в Обществе проводится регулярно и планомерно, осуществляется контроль за соблюдением периодичности аттестации каждого рабочего места по условиям труда.

Анализа функционирования СУОТиПБ в АО НПК «Уралвагонзавод» показал:

1) на исследуемом предприятии определены аспекты деятельности в области охраны труда и промышленной безопасности, определена политика в области ОТ и ПБ. Проводится регулярный производственный контроль, мониторинг и измерения основных характеристик операций и видов деятельности;

2) рассматриваемое предприятие обладает ресурсами (производственным, контрольно-измерительным оборудованием, фондом нормативно-технической документации внешнего и внутреннего происхождения, подготовленным инженерно-техническим и производственным персоналом), необходимыми для осуществления мероприятий с целью улучшения условий и охраны труда в соответствии с требованиями нормативной и технологической документации.

Для оценки состояния, выявления проблем СУОТиПБ автором данной работы разработан опросный лист для руководства и работников рассматриваемого предприятия – Приложение 4. Также автором данной работы проведен опрос исполнительного директора, главного инженера, а также начальники цехов и рядовых работников различного уровня. В опросе

приняли участие 115 человек из различных цехов АО НПК «Уралвагонзавод». Опрос проведен в июне 2016 года.

Цель опроса - выяснения причин травматизма и несоблюдения промышленной безопасности среди различных категорий работников АО НПК «Уралвагонзавод».

В табл. 8 представлены итоговые данные опроса (1 балл – наиболее значимый фактор, 5 – наименее значимый фактор).

Таблица 8 – Значимость причин травматизма и несоблюдения промышленной безопасности различных категорий работников АО «НПК «Уралвагонзавод»

Факторы	Исполнительный директор	Главный инженер	Начальники цехов	Руководители младшего звена	Рабочие
1	2	3	4	5	6
Личная неосторожность	1	1	1	5	
Низкая квалификация исполнителей	2	5			
Неприменение спецодежды и СИЗ	3	2	2	2	5
Нарушение правил и инструкций по ОТ и ПБ	4		4		
Нарушение трудовой и производственной дисциплины	5	3	5	4	
Моральный и физический износ оборудования					
Неукомплектованность рабочим персоналом				1	2
Отсутствие контроля за соблюдением охраны труда работниками		4	3	3	4
Ослаблена роль «младшего» надзора					3
Нарушение технологии и организации работ					1
«Авральный» режим работы из-за высокого материального стимулирования					

Данные табл. 8 свидетельствуют о различиях в понимании высшим руководством, управленцами среднего звена и рабочими причин травматизма и несоблюдения промышленной безопасности. Если у руководителей высшего звена на 1-3 место ставится личная неосторожность, а также неприменение спецодежды и СИЗ, то у рабочих данные причины занимают последние позиции. При этом наиболее вероятными причины травматизма по мнению рабочих – нарушении технологии и организации работ, неукомплектованность рабочим персоналом.

Существенная разница в оценках причин травматизма и несоблюдения промышленной безопасности у руководителей и рабочих свидетельствует о проблеме управления безопасностью труда в части организации информационного обмена между руководством и рабочими. Потеря информационной связи приводит к низкому уровню мотивации рабочих, связанной с техникой безопасности и охраной труда и, как следствие, повторяющиеся нарушения положений СУОТиПБ и несоблюдение инструкций, что влечет за собой производственный травматизм, отстраненное отношение рабочих к целям и задачам Политики СУОТ.

Таким образом, в результате проведенного социологическим методом (опрос) анализа можно выделить следующие проблемы управления безопасностью труда персонала в АО НПК «Уралвагонзавод»:

1) низкая организация информационного обмена между руководством и рабочими в части управления безопасностью труда;

2) низкий уровень мотивации рабочих в части соблюдения техники безопасности и, как следствие, повторяющиеся нарушения положений СУОТиПБ и несоблюдение инструкций, что влечет за собой производственный травматизм, отстраненное отношение рабочих к целям и задачам Политики СУОТ.

Выводы по главе 1

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» им.Ф.Э. Дзержинского» - это уникальное машиностроительное объединение, обладающее мощным техническим и интеллектуальным потенциалом, один из крупнейших научно-производственных комплексов России.

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» является головным предприятием интегрированной структуры, объединяющей 18 предприятий, учреждений и организаций в пяти федеральных округах России, лидирует в отрасли грузового железнодорожного и специального машиностроения, обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом. Это многопрофильное машиностроительное предприятие, выпускающее около двухсот видов продукции.

Численность персонала НПК «Уралвагонзавод» составила в 2015 г. 30 284 чел., в том числе промышленно-производственный персонал составил 28 965 чел.

На АО «НПК «Уралвагонзавод» применяется линейно-функциональная организация управления.

Основу линейно-функциональной структуры составляет специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

В отчетном 2015 году наблюдается снижение экономических показателей деятельности рассматриваемого предприятия, что объясняется снижением объемов производства продукции в отчетном году в связи с уменьшением спроса и кризисными явлениями в экономике страны.

Положительным моментом является то, что в целом система управления персоналом на рассматриваемом предприятии организована достаточно эффективно:

1) персонал предприятия хорошо осведомлен о планах развития;
2) персонал частично участвует в получении части прибыли;

3) предприятие распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций, где указаны основные функции, обязанности, ответственность и права работника;

4) предприятия определяет потребность в кадрах на перспективу (у предприятия имеется стратегический план развития, из которого и следует потребность в кадрах);

5) только 10% работников выполняют точно такую же работу как и 5 лет назад, т.к. предприятие активно развивается – вводятся новые продукты, модифицируются старые в связи с чем персоналу приходится осваивать новую технологию, новые производственные операции, нововведения касаются не только производственного процесса, но и бух. учета (вводятся новые программы) и др. подразделений;

6) процедура приема на работу достаточно детализированная.

Однако можно выделить следующую проблему в системе управления персоналом - неформализованная процедура адаптации нового персонала.

Анализ причин производственного травматизма показывает, что основная часть всех несчастных случаев на исследуемом предприятии происходит по организационным причинам, в меньшей степени - по техническим причинам.

Основная категория работников, получившая производственную травму имеет небольшой опыт работы на исследуемом предприятии (до 1 года), что свидетельствует о недостаточной работе по производственной безопасности и охране труда (непроведение инструктажа и обучения безопасным приемам труда) при приеме на работу. Высокий коэффициент травматизма среди работников, имеющих стаж 4-10 лет свидетельствует о недостаточной работе по производственной безопасности и охране труда (непроведение повторного инструктажа и повторного обучения безопасным приемам труда).

Проведенный анализ свидетельствует, что несмотря на небольшое снижение показателей производственного травматизма в 2015 году, на ис-

следуемом предприятии имеются проблемы в сфере управления безопасностью труда персонала.

На рассматриваемом предприятии разработана и действует Политика СУОТ (система управления охраной труда).

Анализ функционирования СУОТиПБ в АО НПК «Уралвагонзавод» показал:

1) на исследуемом предприятии определены аспекты деятельности в области охраны труда и промышленной безопасности, определена политика в области ОТ и ПБ. Проводится регулярный производственный контроль, мониторинг и измерения основных характеристик операций и видов деятельности;

2) рассматриваемое предприятие обладает ресурсами (производственным, контрольно-измерительным оборудованием, фондом нормативно-технической документации внешнего и внутреннего происхождения, подготовленным инженерно-техническим и производственным персоналом), необходимыми для осуществления мероприятий с целью улучшения условий и охраны труда в соответствии с требованиями нормативной и технологической документации.

Таким образом, выделены следующие проблемы в АО НПК «Уралвагонзавод»:

1. В системе управления персоналом: неформализованная процедура адаптации нового персонала;

2. В системе управления безопасностью труда: низкая организация информационного обмена между руководством и рабочими в части управления безопасностью труда и низкий уровень мотивации рабочих в части соблюдения техники безопасности и, как следствие, повторяющиеся нарушения положений СУОТиПБ и несоблюдение инструкций, что влечет за собой производственный травматизм, отстраненное отношение рабочих к целям и задачам Политики СУОТ.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Мероприятия по совершенствованию управления безопасностью и охраной труда в АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод»

В результате проведенного социологическим методом (опрос) анализа выделены следующие проблемы в АО НПК «Уралвагонзавод»:

1) в системе управления персоналом: неформализованная процедура адаптации нового персонала;

2) в системе управления безопасностью труда: низкая организация информационного обмена между руководством и рабочими в части управления безопасностью труда и низкий уровень мотивации рабочих в части соблюдения техники безопасности и, как следствие, повторяющиеся нарушения положений СУОТиПБ и несоблюдение инструкций, что влечет за собой производственный травматизм, отстраненное отношение рабочих к целям и задачам Политики СУОТ.

В табл. 9 представлены мероприятия по совершенствованию управления безопасностью труда персонала в АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод»

Таблица 9 - Мероприятия по совершенствованию системы управления труда персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод»

Функции управления	Проблемы	Мероприятие	Дата начала	Ответственный	Затраты на мероприятия, руб.
1	2	3	4	5	6
Плани-рование	неформализованная процедура	распределение обя-занности по	в течение года	Специалист по управлению	-

Продолжение табл.9

1	2	3	4	5	6
	адаптации нового персонала	адаптации новичков		персоналом, непосредственный руководитель	
Организация		разработка вопросов, которые необходимо осветить адаптационной программой			
Планирование	низкая организация информационного обмена между руководством и рабочими в части управления безопасностью труда;	Планирование мероприятий по программе «Безопасность рабочим»	с июня 2016 г.	Начальник управления ПБ и ОТ	-
Организация	низкий уровень мотивации рабочих в части соблюдения техники безопасности и, как следствие, повторяющиеся нарушения положений СУОТиПБ и несоблюдение инструкций, что влечет за собой производственный травматизм;	Организация и проведение конкурса «Лучший цех по выполнению ПБ и ОТ»	В течение года	Начальник управления ПБ и ОТ, Начальники цехов	30 000
		Изготовление специальных карманов «Безопасность рабочим» на информационные стенды для каждого цеха	01.10.2016 г.	Отдел полиграфии и рекламной продукции	25 000
		Сбор предложений по ОТ и снижению травматизма	ежедневно	Начальники цехов	
		Подготовка грамот, ценных подарков, разработка программы заключительного мероприятия «Безопасность рабочим»	Ноябрь-декабрь отчетного года	Начальник управления ПБ и ОТ	200 000
		Организация заключительного мероприятия «Безопасность рабочим» с награждениями	25 декабря отчетного года	Начальник управления ПБ и ОТ, исполнительный директор	100 000
Мотивация	отстраненное отношение рабочих к целям и задачам Политики СУОТ	Реализация Положения об индивидуальном стимулировании работников производственных подразделений за продолжительную безопасную работу	В течение года	Начальник управления ПБ и ОТ, Начальники цехов	300 000

Продолжение табл. 9

1	2	3	4	5	6
Координация		Встреча исполнительного директора с рабочими коллективами с целью обсуждения хода программы «Безопасность рабочим»	1 раз в полгода	Начальник управления ПБ и ОТ	-
		Освещение результатов программы «Безопасность рабочим» через информационный стенд	ежемесячно	Начальники цехов	-
Контроль		Старт программы «Безопасность рабочим»	01.01.2017	Начальник управления ПБ и ОТ	-
Итого:					655 000

Данные табл. 9 свидетельствуют, что на реализацию предложенных мероприятий по повышению эффективности управлением безопасностью и охраной труда потребуется порядка 655 000 руб. в год, что для исследуемого предприятия является приемлемой суммой даже в условиях кризисных явлений в экономике.

Для наиболее эффективного процесса адаптации нового человека в организации рекомендуется данную процедуру формализовать.

К работе по адаптации необходимо привлекать как непосредственного руководителя новичка, так и специалиста по управлению персоналом. Обязанности между ними рекомендуется распределить как в табл. 10.

Таблица 10 - Распределение обязанностей по адаптации новичков

Функции (этапы ориентации)	Непосредственный руководитель	Специалист по управлению персоналом
1	2	3
составление программы ориентации	выполняет	ассистирует
ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		выполняет
объяснение задач и требований к работе	выполняет	

Продолжение табл. 10

1	2	3
введение работника в рабочую группу	выполняет	
поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	выполняет	

Вопросы, которые необходимо осветить адаптационной программой представлены в Приложении 5.

Проведенный анализ показал, что действующая в настоящее время система управления безопасностью и охраной труда (СУОТ) в АО НПК «Уралвагонзавод» построена на принципах реагирования на уже произошедшие случаи травматизма (или нарушения правил ОТ и ПБ), т.е. «post factum», а не на принципах профилактики.

Таким образом, одним из направлений совершенствования управления безопасностью и охраной труда на исследуемом предприятии является переход от регистрации несчастных случаев к их предупреждению.

На сегодняшний день разработанная на исследуемом предприятии Политика в области охраны труда и промышленной безопасности идет «сверху», т.е. рабочие отстраненно воспринимают цели и задачи Политики СУОТ, воспринимают их как «дань моде» руководства. Поэтому в процесс управления безопасностью необходимо вовлекать максимальное количество работников, что будет являться одним из факторов повсеместного снижения риска опасных ситуаций.

Для решения данной задачи автор работы предлагает следующие мероприятия:

1) вовлечение рабочих в процесс управления безопасностью путем принятия предложений по промышленной безопасности (далее – ПБ) и охране труда (далее – ОТ) от данной категории;

2) проведение конкурса «Лучший цех по выполнению ПБ и ОТ»;

3) стимулирование работников за продолжительную безопасную работу.

Для реализации данных мероприятий и контроля за результатами автор работы разработал программу «Безопасность рабочим».

На сегодняшний день в каждом цехе имеются информационные стенды, где размещена Политика в области охраны труда. Как показало наблюдение, информация на данных стендах обновляется очень редко. Предлагается использовать имеющие стенды для организации информационного потока «снизу вверх».

Каждый начальник цеха объявляет своим подчиненным о реализации программы «Безопасность рабочим».

Цель данной программы - вовлечение рабочих в процесс управления промышленной безопасностью.

Реализация программы происходит следующим образом. Каждый желающий оставляет своих предложения по охране труда и улучшению промышленной безопасности на информационном стенде в специальном кармане, который называется «Безопасность рабочим». Информация со стендов ежедневно собирается начальниками цехов. Замечания/предложения, находящиеся в компетенции начальника цеха, решаются незамедлительно, остальные передаются начальнику управления ПБ и ОТ, который в свою очередь докладывает о проблемах и путях их решения на еженедельных совещаниях по безопасности исполнительному директору. Ежемесячно анализ полученных замечаний, предложений и решений освещается начальниками цехов на специальной «оперативке», а также вывешивается на информационном стенде.

Для увеличения информированности рабочих о текущей ситуации в области производственной безопасности и планах руководства по осуществлению мероприятий, направленных на повышение эффективности управления безопасностью, 1 раз в полгода проводятся встречи исполнительного директора с рабочими коллективами с целью обсуждения хода программы «Безопасность рабочим».

В рамках программы «Безопасность рабочим» предлагается проводить конкурс «Лучший цех по выполнению ПБ и ОТ». В конкурсе участвуют все производственные подразделения АО «НПК «Уралвагонзавод». Конкурс проводится в течение календарного года, начиная с 1 января. Итоги подводятся к 25 декабря. Для определения победителей (цеха) автор предлагает применять следующие критерии:

1) уровень производственного травматизма по сравнению с прошлым периодом;

2) степень выполнения мероприятий по улучшению состояния охраны труда и требований Политики СУОТ;

3) обеспечение порядка на рабочих местах, использование СИЗ;

4) соблюдение требований безопасности и социально-бытового стандарта.

Для совершенствования управления безопасностью и охраной труда в АО «НПК «Уралвагонзавод» также предлагается индивидуальное стимулирование работников производственных подразделений за продолжительную безопасную работу. Критерием оценки в данном случае предлагается выбрать стаж работы и соответствующий ему вид поощрения (табл. 11).

Таблица 11 – Критерии индивидуального стимулирования работников производственных подразделений НПК «Уралвагонзавод» за продолжительную безопасную работу

Продолжительность трудового стажа без травм, аварий, нарушений	Возможные виды поощрения работников производственных подразделений НПК «Уралвагонзавод»
3-5 лет	Благодарность, грамота
6-10 лет	Ценный подарок
11 – 15 лет	Грамота + ценный подарок
Более 15 лет	Денежное вознаграждение (в размере 10% от среднего заработка)

Ценный подарок в зависимости от продолжительности трудового стажа без травм, аварий, нарушений выбирается начальником управления ОТ и ПБ.

И чем больше этот период, тем значимее должно быть поощрение от подарочного сертификата до путевки для краткосрочного отдыха.

Автором данной работы предложено Положение об индивидуальном стимулировании работников производственных подразделений АО «НПК «Уралвагонзавод» за продолжительную безопасную работу (Приложение 6).

При реализации мероприятий по совершенствованию управления безопасностью и охраной труда в АО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» следует учитывать, что для многих работников наибольшее значение имеет не только материальное поощрение, но и внимание, которое демонстрирует высшее руководство предприятия. Поэтому в конце каждого отчетного года необходимо провести заключительное мероприятие, подводя итоги программы «Безопасность рабочим» в торжественной обстановке для всех коллективов производственных подразделений с награждением победителей в рамках конкурса «Лучший цех по выполнению ПБ и ОТ», а также индивидуальное награждение работников производственных подразделений за продолжительную безопасную работу.

Применение систем поощрения в любой их форме дает возможность каждому руководителю публично продемонстрировать свое внимание к вопросам охраны труда и здоровья своих работников, желание создать стабильный трудовой коллектив.

Нужно также отметить, что предложенная программа «Безопасность рабочим» основана на мерах поощрения, а не наказания, что существенно влияет на повышение эффективности мероприятий по совершенствованию управления безопасностью и охраной труда в АО Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Таким образом, для решения выделенных проблем в АО НПК «Уралвагонзавод» предложены следующие мероприятия:

1) проблема в системе управления персоналом - неформализованная процедура адаптации нового персонала; решение – формализация процесса адаптации новичков, автор разработал список вопросов, которые необходимо осветить новичку для наиболее эффективной адаптации;

2) проблемы в системе управления безопасностью труда: низкая организация информационного обмена между руководством и рабочими в части управления безопасностью труда и низкий уровень мотивации рабочих в части соблюдения техники безопасности и, как следствие, повторяющиеся нарушения положений СУОТиПБ и несоблюдение инструкций, что влечет за собой производственный травматизм, отстраненное отношение рабочих к целям и задачам Политики СУОТ.

Для решения данной задачи автор работы предлагает следующие мероприятия:

1) вовлечение рабочих в процесс управления безопасностью путем принятия предложений по промышленной безопасности (далее – ПБ) и охране труда (далее – ОТ) от данной категории;

2) проведение конкурса «Лучший цех по выполнению ПБ и ОТ»;

3) стимулирование работников за продолжительную безопасную работу.

Для реализации данных мероприятий и контроля за результатами автор работы разработал программу «Безопасность рабочим».

2.2. Нормативно-правовое обеспечение по управлению безопасностью и охраной труда в АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод»

В нашей стране внедрение систем управления охраной труда в виде единых систем управления охраной труда было начато в середине 70-х годов прошлого столетия. К сожалению, накопленный в те годы опыт так и не получил своего продолжения и развития в условиях 80-х годов. Более того, во многих российских организациях этот опыт был утерян с ликвидацией служб охраны труда или с уходом на пенсию соответствующих специалистов, а на вновь созданных – его неоткуда было приобрести [21; с.88].

В настоящее время, когда в рамках действующего законодательства появилось правовое поле для осуществления СУОТ, предприятия начинают внедрять эти системы, но теперь уже опираясь на зарубежный опыт.

В первую очередь рассмотрим нормативно-правовые документы, которые действуют для всех предприятий.

На российском уровне организации руководствуются Национальным стандартом Российской Федерации ГОСТ Р 12.0.007-2009 «ССБТ. Система управления охраной труда в организации. Общие требования по разработке, применению, оценке и совершенствованию» и Межгосударственным стандартом ГОСТ 12.0.230 – 2007 «ССБТ. Система управления охраной труда».

Общие принципы контроля безопасности труда определены Межгосударственным стандартом ГОСТ 12.0.230-2007 «Система стандартов безопасности труда. Система управления охраной труда».

Стандарт состоит из трех основных частей.

В первой части даны определения целей системы, которая должна быть направлена на защиту трудящихся от имеющихся производственных опасностей и недопущения несчастных случаев и профессиональных болезней на производстве. На национальном уровне системой предполагается создание ответственного органа и руководителя за функционирование системы управления охраной труда и выработку механизма по формированию нормативной и правовой базы, направленной на постоянное улучшение безопасности труда и здоровья на рабочем месте. Одновременно на национальном, региональном и отраслевом уровнях вырабатываются руководящие принципы системы.

Вторая часть предусматривает формирование национальных рамок системы управления охраной труда, учитывающих специфические условия. В третьей части стандарта содержатся рекомендации по внедрению системы управления охраной труда. Эта часть разделяется на 5 глав. Глава «Политика» представляет основные положения для выработки политики по вопросам охраны труда и гарантированному участию работников и представителей работников в выработке данной политики [10].

В главе «Организация» даются рекомендации, касающиеся структур управления системой, и распределяется ответственность и полномочия участников системы управления охраной труда для выполнения намеченных направлений деятельности.

Глава «Планирование и введение в действие» содержит направления, касающиеся предварительной проверки, планирования системы, ее составления и применения, цели охраны труда и осуществление контроля за производственными рисками.

В главе «Оценка» описываются методы, которыми следует руководствоваться для осуществления контроля за выполнением элементов системы и проведения аудита системы управления.

Последняя глава «Меры улучшения». Эта глава рассматривает различные профилактические и корректирующие меры, которые необходимо принимать, чтобы постоянно улучшать показатели системы.

Общественный контроль осуществляется с помощью профсоюзов, которые руководствуются положением об уполномоченном (доверенном) лице по охране труда профессионального союза. В положении определяются задачи, функции и права уполномоченного по охране труда профессионального союза. Уполномоченные осуществляют в организации (структурном подразделении) контроль в форме обследования и (или) наблюдения за состоянием условий и охраны труда на рабочих местах. По результатам наблюдения (контроля) уполномоченные готовят предложения работодателю по улучшению условий и охраны труда на рабочих местах на основе проведенного анализа.

В том случае, если в организации нет профсоюзного органа, то функции контроля за состоянием условий и охраны труда осуществляют комитеты (комиссии) по охране труда, которые создаются по инициативе работодателя и (или) инициативе работников или их представительного органа. Комитеты (комиссии) действуют на основании положения о комитете (комиссии) по охране труда [24; с. 18]. Уполномоченные и комитеты по охране труда взаи-

модействуют с государственными органами управления охраной труда, органами федеральной инспекции труда, другими государственными органами надзора и контроля, а также с технической инспекцией труда профсоюзов. Уполномоченные по охране труда периодически отчитываются о своей работе на общем профсоюзном собрании или на заседании выборного органа первичной профсоюзной организации. Уполномоченные представляют отчет о своей работе (два раза в год) в выборный орган первичной профсоюзной организации по форме.

Наиболее приемлемой правовой формой проведения мероприятий по охране труда на всех уровнях планирования с указанием сроков выполнения и ответственных лиц является коллективный договор.

Коллективный договор разрабатывается на основе перспективного и ежегодного планов развития производства, улучшения и оздоровления условий труда, снижения травматизма.

Анализируя действующее в России законодательство, ряд зарубежных исследователей отмечают, что, с одной стороны, гражданское законодательство считается одним из лучших в мире, а с другой - что трудовое законодательство достаточно декларативно. К недостаткам существующего законодательства по охране труда в России относят то, что оно является в основном репрессивным, когда проверяющими и надзирающими органами выписываются предписания и штрафы за нарушения норм и правил охраны труда.

В то же время мировой опыт показывает, что репрессивные меры дают низкую эффективность от таких мероприятий. В мировой практике в области трудового законодательства такие меры считаются оскорбительными, имея в виду, что если на вашем предприятии плохо обстоят дела с охраной труда, то с вами постараются не сотрудничать, особенно государственные структуры [24; с.23].

Одним из основных документов, регулирующий нормативно-правовое обеспечение по управлению безопасностью и охраной труда в АО «Научно-

производственной корпорации «Уралвагонзавод» является Коллективный договор.

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод» (далее – Общество), заключается между работниками Общества в лице их представителя - первичной профсоюзной организации «Уралвагонзавод» Всероссийского профсоюза работников оборонной промышленности, действующего на основании Устава и именуемого в дальнейшем профсоюзный комитет и Работодателем в лице их представителей - генерального директора, действующего на основании Устава.

Коллективный договор включает в себя следующие разделы:

1. Общие положения;

2. Социальное партнерство и взаимные обязательства Сторон;

3. Производственные и финансовые отношения;

4. Режим труда и отдыха;

5. Оплата и нормирование труда;

6. Охрана труда и здоровья;

7. Социальные гарантии, льготы и компенсации работникам и пенсионерам;

8. Содействие занятости работников и развитие кадрового потенциала;

9. Гарантии деятельности профсоюзной организации;

10. Контроль и ответственность сторон за выполнением коллективного договора.

Приложениями к Коллективному договору являются:

1) перечень должностей руководителей структурных подразделений Общества, которым предоставляется дополнительный отпуск за работу в условиях ненормированного рабочего дня;

2) правила внутреннего трудового распорядка для работников Общества;

3) кодекс корпоративной этики [22].

Итоги выполнения Коллективного договора рассматриваются ежегодно на конференции работников.

«Положением об организации работы по охране труда» определены функции, задачи и содержание работ по обеспечению безопасных условий труда, а также взаимосвязь работы подразделений и служб.

Также в Обществе действует руководящий документ системы управления охраной труда и промышленной безопасности РД СУОТ и ПБ АДК-4.003 «Структура работ и распределение ответственности». Определены ответственность и полномочия в системе управления охраной труда и промышленной безопасностью.

Полномочия и ответственность персонала, который осуществляет руководство и контролирует действия в отношении рисков, связанных с деятельностью Общества, функционированием производственных мощностей, технологическими процессами четко определены, задокументированы в «Положении о структурном подразделении», «Положении об организации работы по охране труда», в должностных инструкциях и доведены до сведения персонала с целью улучшения работы СУОТ и ПБ.

В Приложении 7 представлен дополнительный перечень локальных документов исследуемого предприятия.

В целях реализации мероприятий по управлению безопасностью и охраной труда автор работы предлагает дополнить имеющийся перечень Положением об индивидуальном стимулировании работников производственных подразделений НПК «Уралвагонзавод» за продолжительную безопасную работу (Приложение 6).

Таким образом, изучив все документы, можно сделать вывод, что нормативно-правовое обеспечение по управлению безопасностью и охраной труда в АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод» организовано на достаточно высоком уровне.

2.3. Социально – экономическая эффективность по совершенствованию управления безопасностью труда персонала

В процессе анализа в системе управления персоналом выявлена проблема - неформализованная процедура адаптации нового персонала. Для ее решения предложена формализация процесса адаптации новичков, т.е. автор разработал список вопросов, которые необходимо осветить новичку для наиболее эффективной адаптации.

Задача в данном случае - приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых потребностей обеих сторон.

Правильно осуществленный процесс адаптации в организации должен привести к следующим социально-экономическим эффектам:

1) уменьшение стартовых издержек;
2) сокращение текучести кадров;
3) экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников;
4) возникновению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой;
5) развитие позитивного отношения к работе.

Однако, экономический эффект мероприятий по созданию безопасных условий труда не может и не должен являться единственным критерием целесообразности проведения мероприятий. Даже если экономические расчеты показывают неэффективность мероприятия, оно может быть реализовано, так как обладает высокой социальной эффективностью, что немаловажно в современных условиях рыночной экономики.

Экономический эффект является не целью мероприятий, а лишь одним из аспектов их оценки. Имея представление не только о прямой и социальной, но и об экономической эффективности мероприятий, работодатель бо-

лее планомерно может осуществлять затраты на их проведение и управлять социально-экономическими последствиями травматизма и профессиональных заболеваний [46; с.423].

Так, по оценкам экспертов, экономические потери, связанные с неблагоприятными условиями труда в России в 2013 году составили:

1) потери работодателей 956 млрд. рублей или 2,1 % от ВВП;

2) суммарные потери 1, 94 трлн. Рублей или 4,3 % от ВВП [24; с. 14].

Таким образом, эффективность мероприятий по управлению промышленной безопасностью и охраной труда в условиях рыночной экономики оценивается по улучшению показателей за счет постоянного снижения уровня производственного травматизма.

Разработанная программа по управлению безопасностью и охраной труда в АО Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» рекомендована к реализации с 1 января 2017 года.

Зависимость экономических потерь предприятия от количества несчастных случаев, числа дней нетрудоспособности и средней зарплаты пострадавших можно рассчитать по формуле (1).

$$Экп = (0,6Т + 1,28Д)\ В + 8ТВ, \qquad (1)$$

где Д - суммарная длительность нетрудоспособности в днях;

Т - количество несчастных случаев в год;

В - среднедневная зарплата пострадавших в рублях.

Рассчитаем экономические потери рассматриваемого предприятия за 2016 год (берем за основу данные 2015 года, т.к. считаем, что без внедрения мероприятий показатели останутся на прежнем уровне) (формула 2).

$Экп_{2016}$ = (0,6Т + 1,28Д)В + 8ТВ == (0,6 х 47+1,28 х 1788) х 136+8 х 47 х 136 = 2 259 233 руб. (2)

Таким образом, в результате случаев травматизма, экономические потери АО «НПК «Уралвагонзавод» составили в 2016 году 2 259 233 руб.

По экспертным данным, внедрение мероприятий по совершенствованию управления безопасностью труда персонала, сокращает уровень травматизма в среднем на 45%. С учетом этих данных в табл. 12 представлен Прогноз производственного травматизма в АО «НПК «Уралвагонзавод» на 2017 гг.

Таблица 12 – Прогноз производственного травматизма в АО «НПК «Уралвагонзавод» на 2017 гг.

Показатель	2016 год (факт)	2017 год (прогноз)	Абсолютное отклонение
Количество несчастных случаев, шт.	47	26	-21
Количество потерянной трудоспособности, дни	1788	983	-805
Среднедневная зарплата пострадавших, руб.	136	136	-

На основании данных табл. 12, рассчитаем экономические потери рассматриваемого предприятия за 2017 год с учетом внедрения предложенных мероприятий (формула 3).

$Экп_{2017}$ = (0,6Т + 1,28Д)В + 8ТВ = (0,6 х 26+1,28 х 983) х 136+8 х 26 х 136 = 1 243 239 руб. (3)

За счет внедрения предложенных мероприятий экономические потери АО «НПК «Уралвагонзавод» сократятся в 2017 году на 1 015 994 руб. (2 259 233 руб. - 1 243 239 руб.).

Экономическая эффективность (Эф) рассчитывается в общем виде как разность между ожидаемой экономией и затратами (формула 4).

$$Эф = Эк – З, \quad (4)$$

где Эк – ожидаемая экономия, руб.;

З – затраты на мероприятия, руб..

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий для АО НПК «Уралвагонзавод» (формула 5).

$$Эф = 1\ 015\ 994 - 655\ 000 = 360\ 994 \text{ руб.} \quad (5)$$

Таким образом, рассматриваемое предприятие при внедрении предложенных мероприятий получит экономический эффект в размере 360 994 руб.

В процессе анализа на исследуемом предприятии были выделены следующие проблемы управления безопасностью труда персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»:

1) низкая организация информационного обмена между руководством и рабочими в части управления безопасностью труда;

2) низкий уровень мотивации рабочих в части соблюдения техники безопасности и, как следствие, повторяющиеся нарушения положений СУОТиПБ и несоблюдение инструкций, что влечет за собой производственный травматизм, отстраненное отношение рабочих к целям и задачам Политики СУОТ.

Для того, чтобы оценить решаются ли данные проблемы в рамках программы «Безопасность рабочим», автором работы разработана анкета (Приложение 8).

В дальнейшем также рекомендуется проводить анкетирование работников по вопросам промышленной безопасности и охраны труда и отслеживать изменения.

Однако, социальный эффект (насколько люди готовы участвовать в мероприятиях по повышению эффективности промышленной безопасности и охране труда) программы можно оценить уже сейчас.

Так автором данной работы разработана анкета (Приложение 9) и проведен опрос среди рабочих исследуемого предприятия на предмет их отношения к программе «Безопасность рабочим», одновременно в процессе происходило информирование данной категории работников о планируемых мероприятиях по повышению эффективности управления промышленной безопасностью и охраны труда.

В опросе приняли участие 115 человек из различных цехов АО «НПК «Уралвагонзавод».

Результаты представлены на рисунках 3-5.

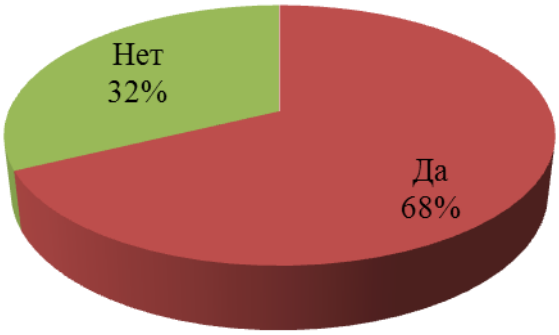


Рисунок 3 – Процент ответов на вопрос «Будете ли Вы вносить предложения по улучшению условий охраны труда и промышленной безопасности?

Рисунок 4 - Процент ответов на вопрос «Как Вы относитесь к участию в конкурсе «Лучший цех по выполнению требований промышленной безопасности и охраны труда»?

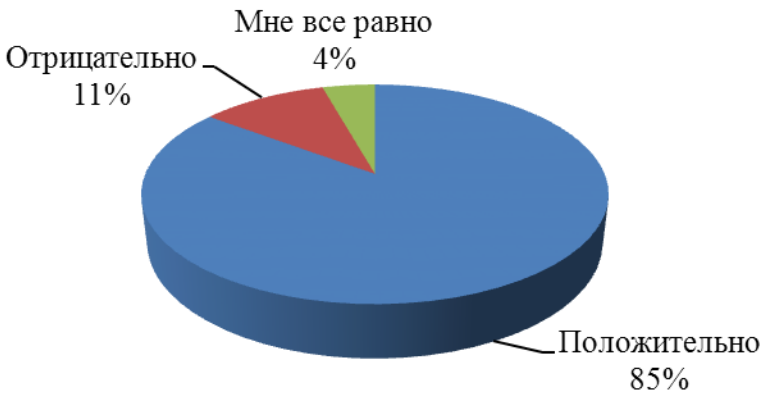


Рисунок 5 - Процент ответов на вопрос «Как Вы относитесь к индивидуальному премированию за трудовой стаж без травм»?

Результаты опроса показывают, что люди положительно относятся к программе «Безопасность рабочим», готовы проявлять инициативу и участвовать в предложенных мероприятиях по повышению эффективности управления безопасность в АО НПК «Уралвагонзавод».

Выводы по главе 2

Для решения выделенных проблем в АО НПК «Уралвагонзавод» предложены следующие мероприятия:

1) проблема в системе управления персоналом - неформализованная процедура адаптации нового персонала; решение – формализация процесса адаптации новичков, автор разработал список вопросов, которые необходимо осветить новичку для наиболее эффективной адаптации;

2) проблемы в системе управления безопасностью труда: низкая организация информационного обмена между руководством и рабочими в части управления безопасностью труда и низкий уровень мотивации рабочих в части соблюдения техники безопасности и, как следствие, повторяющиеся нарушения положений СУОТиПБ и несоблюдение инструкций, что влечет за собой производственный травматизм, отстраненное отношение рабочих к целям и задачам Политики СУОТ.

Для решения данной задачи автор работы предлагает следующие мероприятия:

1) вовлечение рабочих в процесс управления безопасностью путем принятия предложений по промышленной безопасности (далее – ПБ) и охране труда (далее – ОТ) от данной категории;

2) проведение конкурса «Лучший цех по выполнению ПБ и ОТ»;

3) стимулирование работников за продолжительную безопасную работу.

Для реализации данных мероприятий и контроля за результатами автор работы разработал программу «Безопасность рабочим».

Цель данной программы - вовлечение рабочих в процесс управления промышленной безопасностью.

В рамках программы «Безопасность рабочим» предлагается проводить конкурс «Лучший цех по выполнению ПБ и ОТ». В конкурсе участвуют все производственные подразделения АО «НПК «Уралвагонзавод». Конкурс проводится в течение календарного года, начиная с 1 января. Итоги подво-

дятся к 25 декабря. Для определения победителей (цеха) автор предлагает применять следующие критерии:

1) уровень производственного травматизма по сравнению с прошлым периодом;

2) степень выполнения мероприятий по улучшению состояния охраны труда и требований Политики СУОТ;

3) обеспечение порядка на рабочих местах, использование СИЗ;

4) соблюдение требований безопасности и социально-бытового стандарта.

Для совершенствования управления безопасностью и охраной труда в АО «НПК «Уралвагонзавод» также предлагается индивидуальное стимулирование работников производственных подразделений за продолжительную безопасную работу.

Автором данной работы разработано Положение об индивидуальном стимулировании работников производственных подразделений АО «НПК «Уралвагонзавод» за продолжительную безопасную работу.

Поведенный анализ показал, что нормативно-правовое обеспечение по управлению безопасностью и охраной труда в АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод» организовано на достаточно высоком уровне. Однако, в целях реализации мероприятий по управлению безопасностью и охраной труда автор работы предлагает дополнить имеющийся перечень Положением об индивидуальном стимулировании работников производственных подразделений НПК «Уралвагонзавод» за продолжительную безопасную работу.

Разработанная программа по управлению безопасностью и охраной труда в АО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» рекомендована к реализации с 1 января 2017 года.

Рассматриваемое предприятие при внедрении предложенных мероприятий получит экономический эффект в размере 360 994 руб.

Для того, чтобы в дальнейшем оценить решаются ли выделенные проблемы в рамках программы «Безопасность рабочим», автором работы разработана анкета.

Социальный эффект (насколько люди готовы участвовать в мероприятиях по повышению эффективности промышленной безопасности и охране труда) программы можно оценить уже сейчас. Автором данной работы разработана анкета и проведен опрос среди рабочих исследуемого предприятия на предмет их отношения к программе «Безопасность рабочим», одновременно в процессе происходило информирование данной категории работников о планируемых мероприятиях по повышению эффективности управления промышленной безопасностью и охраны труда.

Результаты опроса показывают, что люди положительно относятся к программе «Безопасность рабочим», готовы проявлять инициативу и участвовать в предложенных мероприятиях по повышению эффективности управления безопасность в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Таким образом, можно сделать вывод, что все поставленные в данной выпускной квалификационной работе задачи решены.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении данной работы можно сделать следующие основные выводы согласно поставленным во введении задачам.

В работе изучены и проанализированы теоретические источники по проблеме управления безопасностью труда персонала. В рамках данной задачи можно сделать вывод, что условия труда на промышленном предприятии являются одними из самых тяжелых, здесь высока вероятность наступления производственного травматизма.

Производственная травма - внезапное повреждение организма человека и потеря им трудоспособности, вызванные несчастным случаем на производстве. Повторение несчастных случаев, связанных с производством, называется производственным травматизмом.

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» им.Ф.Э. Дзержинского» - это уникальное машиностроительное объединение, обладающее мощным техническим и интеллектуальным потенциалом, один из крупнейших научно-производственных комплексов России.

Согласно второй поставленной задаче в работе проанализирована система управления безопасностью труда персонала и определены проблемы на предприятии АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»:

1) в целом система управления персоналом на рассматриваемом предприятии организована достаточно эффективно. Однако можно выделить следующую проблему в системе управления персоналом - неформализованная процедура адаптации нового персонала. Также необходимо обратить внимание на небольшое уменьшение травматизма;

2) анализ причин производственного травматизма показывает, что основная часть всех несчастных случаев на исследуемом предприятии

происходит по организационным причинам, в меньшей степени - по техническим причинам;

3) основная категория работников, получившая производственную травму имеет небольшой опыт работы на исследуемом предприятии (до 1 года), что свидетельствует о недостаточной работе по производственной безопасности и охране труда (непроведение инструктажа и обучения безопасным приемам труда) при приеме на работу. Высокий коэффициент травматизма среди работников, имеющих стаж 4-10 лет свидетельствует о недостаточной работе по производственной безопасности и охране труда (непроведение повторного инструктажа и повторного обучения безопасным приемам труда);

4) проведенный анализ свидетельствует, что несмотря на небольшое снижение показателей производственного травматизма в 2015 году, на исследуемом предприятии имеются проблемы в сфере управления безопасностью труда персонала.

На рассматриваемом предприятии разработана и действует Политика СУОТ (система управления охраной труда).

Анализ функционирования СУОТиПБ в АО НПК «Уралвагонзавод» показал:

1) на исследуемом предприятии определены аспекты деятельности в области охраны труда и промышленной безопасности, определена политика в области ОТ и ПБ. Проводится регулярный производственный контроль, мониторинг и измерения основных характеристик операций и видов деятельности;

2) рассматриваемое предприятие обладает ресурсами (производственным, контрольно-измерительным оборудованием, фондом нормативно-технической документации внешнего и внутреннего происхождения, подготовленным инженерно-техническим и производственным персоналом), необходимыми для осуществления мероприятий с целью улучшения условий и

охраны труда в соответствии с требованиями нормативной и технологической документации.

Таким образом, выделены следующие проблемы в АО «НПК «Уралвагонзавод»:

1) в системе управления персоналом: неформализованная процедура адаптации нового персонала;

2) в системе управления безопасностью труда: низкая организация информационного обмена между руководством и рабочими в части управления безопасностью труда и низкий уровень мотивации рабочих в части соблюдения техники безопасности и, как следствие, повторяющиеся нарушения положений СУОТиПБ и несоблюдение инструкций, что влечет за собой производственный травматизм, отстраненное отношение рабочих к целям и задачам Политики СУОТ.

Согласно третьей задачи для решения выделенных проблем в АО «НПК «Уралвагонзавод» разработаны следующие мероприятия по совершенствованию управления безопасностью труда персонала:

1) формализация процесса адаптации новичков, автор разработал список вопросов, которые необходимо осветить новичку для наиболее эффективной адаптации;

2) вовлечение рабочих в процесс управления безопасностью путем принятия предложений по промышленной безопасности (далее – ПБ) и охране труда (далее – ОТ) от данной категории;

- проведение конкурса «Лучший цех по выполнению ПБ и ОТ»;

- стимулирование работников за продолжительную безопасную работу.

Для реализации данных мероприятий и контроля за результатами автор работы разработал программу «Безопасность рабочим».

В рамках программы «Безопасность рабочим» предлагается проводить конкурс «Лучший цех по выполнению ПБ и ОТ». В конкурсе участвуют все производственные подразделения АО «НПК «Уралвагонзавод». Конкурс проводится в течение календарного года, начиная с 1 января.

Для совершенствования управления безопасностью и охраной труда в АО «НПК «Уралвагонзавод» также предлагается индивидуальное стимулирование работников производственных подразделений за продолжительную безопасную работу. Разработанная программа по управлению безопасностью и охраной труда в АО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» рекомендована к реализации с 1 января 2017 года.

Согласно четвертой задачи, в работе рассмотрено нормативно-правовое обеспечение и определена социально-экономическая эффективность.

В целях реализации мероприятий по управлению безопасностью и охраной труда автор работы предлагает дополнить имеющийся перечень Положением об индивидуальном стимулировании работников производственных подразделений НПК «Уралвагонзавод» за продолжительную безопасную работу.

Рассматриваемое предприятие при внедрении предложенных мероприятий получит экономический эффект в размере 360 994 руб.

Для того, чтобы в дальнейшем оценить решаются ли выделенные проблемы в рамках программы «Безопасность рабочим», автором работы разработана анкета.

Социальный эффект (насколько люди готовы участвовать в мероприятиях по повышению эффективности промышленной безопасности и охране труда) программы можно оценить уже сейчас. Автором данной работы разработана анкета и проведен опрос среди рабочих исследуемого предприятия на предмет их отношения к программе «Безопасность рабочим», одновременно в процессе происходило информирование данной категории работников о планируемых мероприятиях по повышению эффективности управления промышленной безопасностью и охраны труда.

Результаты опроса показывают, что люди положительно относятся к программе «Безопасность рабочим», готовы проявлять инициативу и участвовать в предложенных мероприятиях по повышению эффективности

управления безопасность в АО «НПК «Уралвагонзавод». Таким образом, можно сделать вывод, что все поставленные в данной выпускной квалификационной работе задачи решены.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Охрана труда	- система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия	Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст от 12.12.2001 г (редакция от 06.04.2015)
Система управления охраной труда (СУОТ)	- часть общей системы управления (менеджмента) организации, обеспечивающая управление рисками в области охраны здоровья и безопасности труда, связанными с деятельностью организации	Системы управления охраной труда. Общие требования. ГОСТ 12.0.230-2007
Условия труда	- совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника	Комментарий к Трудовому Кодексу РФ (с изм. на 28.07.2013 г.) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – режим доступа http://consultant.ru
Вредный производственный фактор	- производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию	Горбачева, А.В. К вопросу о понятии «охрана труда» [Текст]/ А.В. Горбачева // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 5, Юриспруд. - 2015. - № 1 (26). – С. 118
Опасный производственный фактор	- производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его травме	Горбачева, А.В. К вопросу о понятии «охрана труда» [Текст]/ А.В. Горбачева // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 5, Юриспруд. - 2015. - № 1 (26). – С. 118
Безопасные условия труда	- условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных факторов исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов	Ахметов, А.Ф. Проблемы безопасных условий труда и инновационного развития [Текст] / А.Ф. Ахметов, У.Г. Ибатуллин // Безопасность жизнедеятельности. –2012. – № 1. – С. 12
Система безопасности организации	- комплекс организационно-управленческих, экономических, правовых, социально-психологических, профилактических, пропагандистских, режимных и инженерно-	Карнаух, Н.Н. Управление профессиональными рисками и совершенствование управления охраной труда [Текст]/Н.Н. Карнаух // Тезисы докладов V Междуна-

	технических мер и мероприятий, направленных на обеспечение безопасности организации и ее персонала	родного конгресса «Управление профессиональными рисками – приоритетное направление в сфере охраны труда в РФ». – М., 2011. – С. 27.
Производственная травма (трудовое увечье)	- это следствие действия на организм различных внешних, опасных производственных факторов. Чаще производственная травма – это результат механического воздействия при наездах, падениях или контакте с механический оборудованием	Российская энциклопедия по охране труда: в 2 т. – Т. 2 П-Я / Гл. ред. А.П. Починок. – М.: Изд-во НЦ ЭНАС, 2013. – С. 285
Мониторинг условий и охраны труда	- представляет собой систему наблюдения за состоянием условий и охраны труда для своевременного выявления и анализа происходящих изменений, предупреждения негативных тенденций и прогнозирования развития процессов в этой сфере	Волкова, Н.В. Мониторинг функционирования системы управления охраной труда [Текст]/ Н.В. Волкова, Е.И. Ефимова//Интернет-журнал «Науковедение». – М., 2013. - №1.- Режим доступа: http://naukovedinie.ru
Трудовые отношения	- отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором	Сергеев, А.Г. Менеджмент и сертификация качества охраны труда на предприятии [Текст]: учебное пособие/ А.Г. Сергеев, Е.А. Баландина, В.В. Баландина. _М.: Логос, 2013. – С. 141.
Коллективный договор	- правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей	Сергеев, А.Г. Менеджмент и сертификация качества охраны труда на предприятии [Текст]: учебное пособие/ А.Г. Сергеев, Е.А. Баландина, В.В. Баландина. _М.: Логос, 2013. – С.141.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 2012. – 519 с.
2. Анфилатов, В. С. Системный анализ в управлении [Текст]: учебник / В. С. Анфилатов, А. А, Емельянов, А. А. Кукушкин; под ред. А. А. Емельянова. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 368 с.
3. Ахметов А. Ф. Улучшать условия труда с выгодой / У. Г. Ибатуллин, А. Ф. Ахметов // Охрана труда. Практикум. – 2013. – № 1. – с. 57–63
4. Ахметов, А. Ф. Проблемы безопасных условий труда и инновационного развития [Текст] / А. Ф. Ахметов, У. Г. Ибатуллин // Безопасность жизнедеятельности. –2012. – № 1. – с. 11–14.
5. Волкова, Н. В. Мониторинг функционирования системы управления охраной труда [Текст] / Н. В. Волкова, Е. И. Ефимова // Интернет-журнал «Науковедение».–М., 2013.-№ 1-Режим доступа: http://naukovedinie.ru
6. Ворошилов, С. П., Видеоинструктаж – новый подход к повышению компетентности работников в сфере охраны труда [Текст] / С. П. Ворошилов, Е. В. Макарова, Г. Е. Седельников// Интернет-журнал «Науковедение». – М., 2013. - № 6.- Режим доступа: http://naukovedinie.ru
7. Гниденко, Т. Спецоценка и профпатология [Текст] / Т. Гниденко // Охрана труда и социальное страхование. Приложение «Медицина труда и экология». – 2014. - №2. - с. 2 - 4.
8. Горбачева, А. В. К вопросу о понятии «охрана труда» [Текст] / А. В. Горбачева // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 5, Юриспруд. - 2015. - № 1 (26). – с. 116-122.
9. ГОСТ Р 12.0.007-2009. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов безопасности труда. Система управления охраной труда в организации. Общие требования по разработке, применению,

оценке и совершенствованию. Утвержден и введен в действие приказом Ростехрегулирования от 21 апреля 2009 г. № 138 ст. [Текст]

10. ГОСТ Р 12.0.230-2007 «ССБТ. Система управления охраной труда» [Электронный ресурс] / Консультант Плюс. – Режим доступа: http://consultant.ru

11. Грачев, Н. Н. Пакет программ на ПЭВМ информационной технологии мониторинга условий труда на предприятиях АПК [Текст] / Н. Н. Грачев, А. В. Денисов // Тезисы до-кладов VI Международного конгресса «Состояние нормативной правовой базы по охране труда и основные направления по ее совершенствованию». – М., 2010. – с. 115-126.

12. Грачев, Н. Н. Система управления охраной труда на предприятиях АПК на основе механизма по оценке и предупреждению профессиональных рисков [Текст] / Н. Н. Грачев, А. В. Денисов, И. С. Машков. – Рязань: ГНУ ВНИМС Россельхозакадемии, 2013. – 136 с.

13. Дорохина, Т. Ф. Социальная адаптация специалистов к рыночной экономике: исследование методом «устной истории» [Текст] / Т. Ф. Дорохина // Вопросы экономики. - 2004.- № 6. - с. 132-139.

14. Дряхлов, Н. И. Социология труда [Текст]: учебное пособие/ Н. И. Дряхлов, А. И. Кравченко, В. В. Щербина. – М: МГУ, 2003. – 368 с.

15. Жолобов, Н. М. Управление охраной труда в потребительской кооперации и организационно-экономические инструменты его совершенствования [Текст]: дис. канд. экон. наук / Н. М. Жолобов. – Белгород, 2014. - 198 с.

16. Збышко, Б. У партнеров не должно быть двойных стандартов [Текст] / Б. Збышко // Охрана труда. Практикум. – 2014. - №2. - с. 36-42.

17. Иваныкина, Т. В. Система управления охраной труда на предприятии [Текст] / Т. В. Иваныкина, С. Ю. Игнатова [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». – М., 2014. - № 5.- Режим доступа: http://naukovedinie.ru

18. Калинин, И. Трудовое и гражданское право в регулировании дистанционной работы [Текст] / И. Калинин // Кадровик. – 2012. – № 5. – с. 23-25.

19. Карнаух, Н. Н. Управление профессиональными рисками и совершенствование управления охраной труда [Текст] / Н. Н. Карнаух // Тезисы докладов V Международного конгресса «Управление профессиональными рисками – приоритетное направление в сфере охраны труда в РФ». – М., 2011. – с. 25-34.

20. Каск, И. А. Иные мероприятия в области охраны труда. Оценка и управление психофизиологическим состоянием работников как метод оценки и управления рисками [Текст] / И. А. Каск// Безопасность и охрана труда. – 2012. – № 3. – с. 32-37.

21. Кирсанов, Р. В. Принципы охраны труда [Текст] / Р. В. Кирсанов // Вестник Омского университета. - 2013. - № 1 (34). - с. 128–131.

22. Коллективный договор ПАО «НПК «Уралвагонзавод» на 2014-2017 гг. [Текст]

23. Комментарий к Трудовому Кодексу РФ (с изм. на 28.07.2013 г.) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа: http://consultant.ru

24. Корж, В. А. Специальная оценка условий труда [Текст] / В. А. Корж // Охрана труда и социальное страхование. - 2014. - №3 - с. 3-9.

25. Кошкин, Л. И., Менеджмент на промышленном предприятии [Текст] / Л. И. Кошкин, А. Е. Хачатуров [Электронный ресурс] // М., 2011 – Режим доступа: http://www.14000.ru/books/industrial/

26. Лапин, В. Л. Безопасность жизнедеятельности. Безопасность технологических процессов и производств (Охрана труда) [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / В. Л. Лапин, Н. Л. Пономарев, П. П. Кукин и др. – М.: Высшая школа, 2011. – 319 с.

27. Малаян, К. Р., Научный комментарий к законодательству по специальной оценке условий труда [Текст] / К. Р. Малаян, В. В. Милохов, В. М. Минько.- СПб.: ИП Павлушкина, 2014. - 45 с.

28. Маркович, Д. Ж. Социология безопасности труда [Текст] / Д. Ж. Маркович. - М.: РГСУ, 2008. - 365 с.

29. Межотраслевые нормативы численности работников службы охраны труда в организациях. Утверждены постановлением Министерства труда и социального развития от 22.01.01 № 10. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.tehbez.ru/Docum

30. Методические рекомендации по организации наблюдения (контроля) за состоянием условий и охраны труда на рабочих местах уполномоченными (доверенными) лицами по охране труда профессионального союза, утв. исполнительным комитетом ФНПР [Текст]

31. Минько, В. М. Охрана труда в машиностроении [Текст]: учебник / В. М. Минько. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 256 с.

32. Минько, В. М. Рекомендации по разработке системы стимулирования безопасного поведения работников [Текст] / В. М. Минько // Справочник специалиста по охране труда. – 2011. –№ 2. – с. 34-39.

33. Михайлов, А. В. Правовое регулирование охраны труда в РФ [Текст]: дис. канд. юрид. наук / А. В. Михайлов. – М., 2013. – 188 с.

34. Назаров, А. К. Теоретические основы безопасности жизнедеятельности [Текст] / А. К. Назаров. – М.: ДЭФА, 2013. – 120 с.

35. Овчаренко, А. Г. Совершенствование управления охраной труда организации на основе процессного подхода [Текст] / А. Г. Овчаренко // Режим доступа: http://www.studmed.ru.

36. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2012 - 704 с.

37. Попов, Ю. П. Ресурсы безопасности промышленного предприятия [Текст] / Ю. П. Попов. – М.: Энас, 2011. – 352 с.

38. Правила внутреннего трудового распорядка АО «НПК «Уралвагонзавод» от 28.03.2011 [Текст]

39. Приказ № 290н от 01.06.09 «Об утверждении межотраслевых правил обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты» [Текст]

40. Приказ Минздравмедпрома РФ от 14.03.96 № 90 «О порядке проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников и медицинских регламентах допуска к профессии» (с изменениями от 11.09.2000, 06.02.11) [Текст]

41. Приказ Минтруда России № 33н от 24.01.2014 г. «Об утверждении методики проведения специальной оценки условий труда, классификатора вредных и (или) опасных производственных факторов, формы отчета о проведении специальной оценки условий труда и инструкции по ее заполнению» [Электронный ресурс] / Министерство труда и социальной защиты РФ.

42. Пушенко, С. Л. Модель оптимизации решений по снижению риска охраны труда [Текст]/ С. Л. Пушенко [Электронный ресурс] // Инженерный вестник Дона, 2012. - Режим доступа: www.ivdon.ru.

43. Радостев, М. А. Сохранение трудового потенциала – задача № 1 [Текст] / М. А. Радостев // Безопасность и охрана труда. – 2012. – № 3. – с. 17-19.

44. РД СМК АДК-002-2007 «Система менеджмента качества. Политика в области качества. Экологическая политика. Политика в области охраны труда и промышленной безопасности. Порядок формирования и реализации» [Текст]

45. Российская энциклопедия по охране труда [Текст]: в 2 т. – Т. 2 П-Я / Гл. ред. А. П. Починок. – М.: Изд-во НЦ ЭНАС, 2013. – 384 с.

46. Русак, О. Н. О специальной оценке условий труда [Текст] / О. Н. Русак, К. Р. Малаян, С. А. Фаустов // Охрана труда и специальное страхование. – 2013. - №11- с. 8-11.

47. Савельева, А. Анализ судебных споров по расследованию несчастных случаев на производстве [Текст] / А.Савельева // Трудовое право. – 2012. - №7. – с. 105-117.

48. Сергеев, А. Г. Менеджмент и сертификация качества охраны труда на предприятии [Текст]: учебное пособие/ А. Г. Сергеев, Е. А. Баландина, В. В. Баландина.-М.: Логос, 2013. - 214 с.

49. Синк, Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / Д. С. Синк; пер. с англ. С. А. Рогинко, М. С. Штернгарц - М. : Прогресс, 2015. - 522 с.

50. Типовое положение о комитете (комиссии) по охране труда. Утверждено приказом Минздравсоцразвития России 29 мая 2006 г. № 413 [Текст]

51. Тихомиров, А. А. Психология и роль коллектива в обеспечении безопасности труда на производстве [Текст] / А. А. Тихомиров, С. В. Воронкин // Безопасность труда в промышленности. – 2011. –№6. – с. 7-14.

52. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Инфра-М, 2006. – 203 с.

53. Файнбург, Г. З. Чем больше науки, тем увереннее руки… О некоторых пока еще не решенных проблемах управления охраной труда и профессиональными рисками [Текст] / Г.З. Файнбург// Безопасность и охрана труда. – 2012. – № 3. – с. 11.

54. Федоров, В. А. Исходные принципы построения модели подготовки конкурентоспособных рабочих в условиях промышленных предприятий [Текст] // В. А. Федоров, С. В. Васильев // Образование и наука. - 2014. - № 6.- с. 56-76.

55. Фролов, О. П. Инновационные подходы к управлению охраной труда [Текст] /О. П. Фролов // Кадры предприятия. - 2012. - №4. – с. 28-31.

56. Фурман, И. Проблемы решаются медленно [Текст] / И.Фурман// Охрана труда. Практикум. – 2012. – № 10. – с. 57-62.

57. Хайруллина, Л. И. Культура охраны труда как элемент управления предприятием [Текст] / Л. И. Хайруллина, В. С. Гасилов, - 2012. - №11.– с. 665-669.

58. Четыркина, Н. Мотивация, стимулирование и вовлечение персонала [Текст] / Н. Четыркина// Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2012. – № 2. – с. 422-424.

59. Шевченко, О. А. Конституционное право работника на охрану здоровья и охрану труда (соотношение понятий) [Текст]/ О. А. Шевченко // Материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. «Кутафинские чтения». – М. : Изд. центр МГЮА им. О.Е. Кутафина, 2012. – 188 с.

Приложение 1

Анкета для персонала

Цель опроса – выявить проблемы системы управления персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод»

Вопросы	Ваш ответ
Насколько хорошо вы осведомлены о планах предприятия?	
Как распределяются полномочия и устанавливается ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	
Участвует ли персонал предприятия в получении части прибыли?	
Как определяется потребность в кадрах на перспективу?	
Сколько работников, по вашему мнению, выполняет ту же работу, как и 5 лет назад?	
Какова процедура приёма на работу?	
Какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года?	
Как изменился уровень травматизма?	
Как оценивается работа по регулированию оплату труда?	
Каков уровень понимания юридических обязательств предприятия?	

Спасибо за информацию!

Приложение 2

Задачи работодателя в области СУОТ

Основная задача работодателя - обеспечить безопасные и гигиенические допустимые условия труда, а именно:

1) безопасность эксплуатации производственных зданий, сооружений, оборудования, осуществления технологических процессов, а также применяемых в производстве инструментов, сырья и материалов;

2) принятие мер по предотвращению аварийных ситуаций, соответствующие требованиям охраны труда и условия труда на каждом рабочем месте;

3) применение средств коллективной защиты работников;

4) разработка и утверждение с учетом мнения выборного профсоюзного или иного уполномоченного работниками органа инструкций по охране труда для работников;

5) принятие мер по сохранению жизни и здоровья работников при возникновении аварийных ситуаций, в том числе по оказанию пострадавшим первой медицинской помощи;

6) проведение специальной оценки рабочих мест по условиям труда с последующей сертификацией работ по охране труда в организации;

7) санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников в соответствии с требованиями охраны труда;

8) обеспечение режима труда и отдыха работников в соответствии с действующим законодательством;

9) организация контроля за состоянием условий труда на рабочих местах;

10) наличие комплекта нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда в соответствии со спецификой деятельности работодателя;

11) прохождение обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров (обследований) работников, а также внеочередных медицинских осмотров (обследований) работников по их просьбам в соответствии с медицинскими рекомендациями;

12) ознакомление работников с требованиями охраны труда;

13) информирование работников об условиях и охране труда на рабочих местах, о существующем риске повреждения здоровья и полагающихся им компенсациях и средствах индивидуальной защиты;

14) обучение безопасным методам и приемам выполнения работ по охране труда и оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве, инструктаж по охране труда, стажировка на рабочем месте и проверку знаний требований охраны труда, безопасных методов и приемов выполнения работ;

15) приобретение и выдача работникам необходимой им специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств в установленных законодательством случаях;

16) организация контроля за правильностью применения работниками средств индивидуальной и коллективной защиты;

17) недопущение к работе работников, находящихся в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;

18) недопущение к работе работников без прохождения обязательных медицинских осмотров, а также в случае медицинских противопоказаний (в соответствии с медицинским заключением) для выполнения работником работы, обусловленной трудовым договором;

19) недопущение к работе работников, не прошедших в установленном порядке обучение и инструктаж по охране труда, стажировку и проверку знаний требований охраны труда;

20) расследование и учет в установленном порядке несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

21) обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

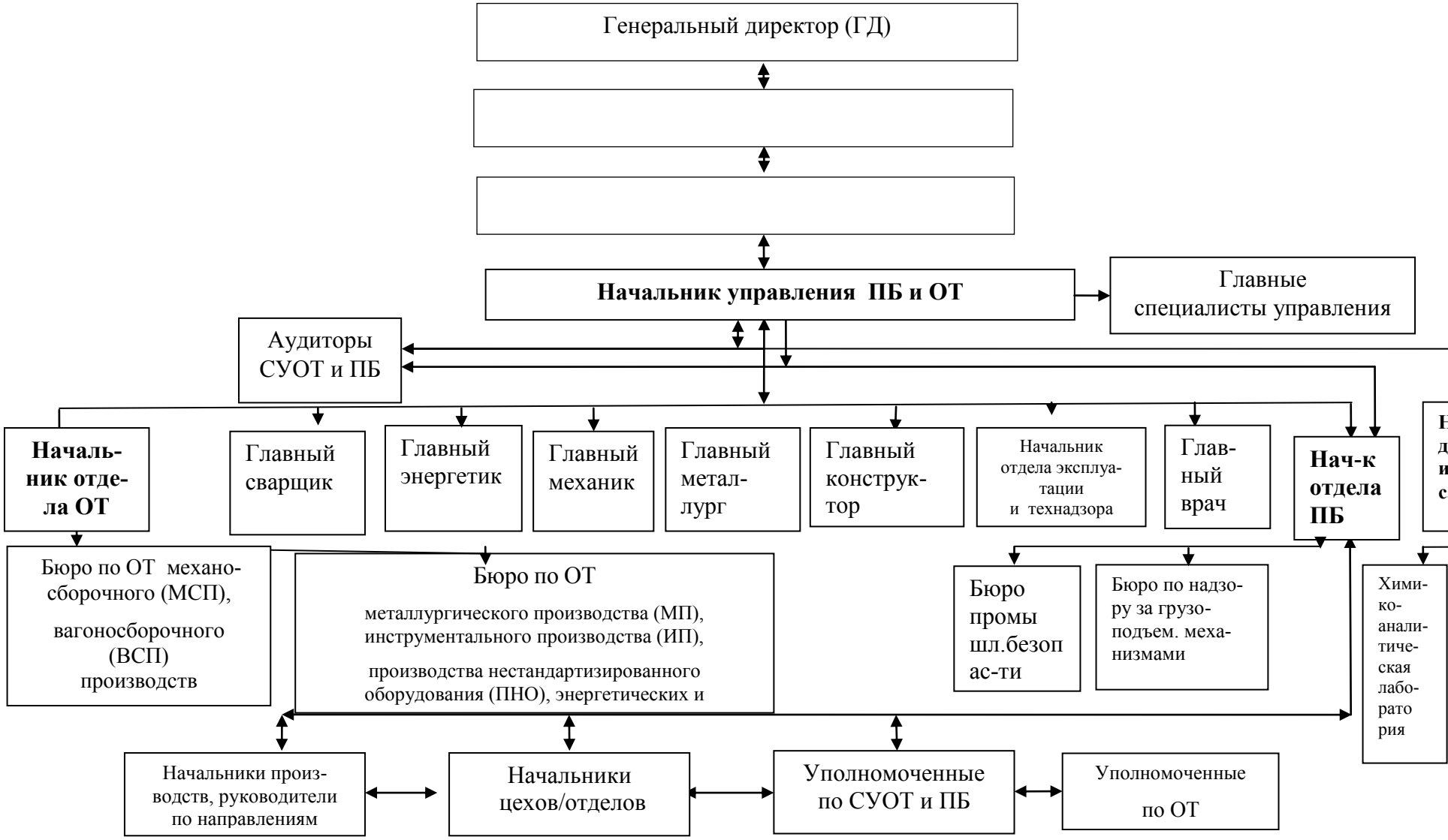
22) предоставление органам государственного управления охраной труда, органам государственного надзора и контроля и органам профсоюзного контроля за соблюдением законодательства об охране труда, страховщику (обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний) информации и документов, необходимых для осуществления ими своих полномочий;

23) выполнение предписаний должностных лиц органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда и рассмотрение представлений органов общественного контроля в установленном законодательством порядке;

24) беспрепятственный допуск должностных лиц органов государственного управления охраной труда, органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда, органов Фонда социального страхования Российской Федерации, а также представителей органов общественного контроля в целях проведения проверок условий и охраны труда у работодателя и расследования несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Приложение 3

Структура СУОТ и ПБ НПК «Уралвагонзавод»



Приложение 4

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД» имени Ф.Э. Дзержинского»

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

АО «Научно-производственная корпорация «УРАЛВАГОНЗАВОД» - лидер отечественного машиностроения, ставит перед собой стратегическую задачу - занять достойное место на мировом рынке торговли спецтехникой и гражданской продукцией.

Постоянное улучшение условий труда и повышение уровня промышленной безопасности являются основными факторами успеха в достижении главной стратегической задачи общества.

ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ:

- создание здоровых и безопасных условий труда на всех рабочих местах общества в соответствии с требованиями нормативных актов по охране труда и промышленной безопасности;
- предупреждение аварий, производственного травматизма и профилактика профессиональных заболеваний;
- обеспечение готовности организации к локализации и ликвидации аварий на опасных производственных объектах.

ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ:

Осуществление производственной деятельности в строгом соответствии с законодательными и нормативно-правовыми актами по охране труда, промышленной безопасности и санитарии.

Разработка, реализация и контроль за выполнением программ улучшения условий труда, мероприятий, направленных на улучшение состояния

промышленной безопасности, предупреждение производственного травматизма, профессиональных заболеваний.

Обеспечение повышения уровня знаний, компетентности и осведомленности персонала по вопросам охраны труда, промышленной безопасности и санитарии.

Обеспечение социального партнерства между руководством, работниками и профсоюзным комитетом общества в решении вопросов охраны труда, промышленной безопасности и санитарии.

Привлечение к участию в решении вопросов охраны труда профсоюзного актива в лице уполномоченных по охране труда с целью доведения до работающих информации о существующих требованиях к условиям труда на производстве, необходимости соблюдения требований безопасности в процессе производственной деятельности.

Установление персональной ответственности и стимулирование каждого работника за предупреждающие действия по выполнению требований охраны труда, промышленной безопасности и санитарии.

Проведение процедуры оценки уровня охраны труда, промышленной безопасности и санитарии при разработке корпоративной стратегии, бизнес-планов и инвестиционных проектов.

Обеспечение открытости и доступности показателей общества в области охраны труда и промышленной безопасности.

Руководство АО «Научно-производственная корпорация «УРАЛВАГОНЗАВОД» намерено неукоснительно следовать заявленной Политике и призывает к этому весь персонал общества.

Генеральный директор
АО «Научно-производственная
корпорация «УРАЛВАГОНЗАВОД» О.В. Сиенко

Приложение 5

Опросный лист для выявления значимости факторов травматизма и промышленной безопасности различных категорий работников АО НПК «Уралвагонзавод»

Уважаемые работники АО НПК «Уралвагонзавод» !

Просим Вас расставить баллы от 1 до 5 (1 – наиболее значимый фактор, 5 – наименее значимый фактор) по значимости факторов производственного травматизма на предприятии.

Должность _____

Факторы	Балл
Личная неосторожность	
Низкая квалификация исполнителей	
Неприменение спецодежды и СИЗ	
Нарушение правил и инструкций по ОТ и ПБ	
Нарушение трудовой и производственной дисциплины	
Моральный и физический износ оборудования	
Неукомплектованность рабочим персоналом	
Отсутствие контроля за соблюдением охраны труда работниками	
Ослаблена роль «младшего» надзора	
Нарушение технологии и организации работ	
«Авральный» режим работы из-за высокого материального стимулирования	

Приложение 6

Вопросы, которые необходимо осветить адаптационной программой

1. Общее представление о предприятии АО НПК «Уралвагонзавод»:

- цели, приоритеты, проблемы;

- традиции, нормы, стандарты;

- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;

- разнообразие видов деятельности;

- организация, структура, связи компании;

- информация о руководителях.

2. Политика организации:

- принципы кадровой политики и принципы подбора персонала;

- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;

- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;

- правила пользования телефоном внутри предприятия;

- правила использования различных режимов рабочего времени;

- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;

- оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;

- возможности и процесс обучения на работе;

- другие услуги предприятия для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение требований безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;

- меры предосторожности;

- предупреждение о возможных опасностях на производстве;

- правила противопожарной безопасности;

- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с работодателем:

- сроки и условия найма;

- назначения, перемещения, продвижения;

- испытательный срок;

- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;

- права и обязанности работника;

- права непосредственного руководителя;

- организации рабочих;

- руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб;

7. Служба быта:

- организация питания;

- наличие служебных входов;

- условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы:

- стоимость рабочей силы;

- стоимость оборудования;

- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы адаптации может быть проведена специальная, в которой затрагиваются следующие вопросы:

1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;

- направления деятельности;

- взаимоотношения с другими подразделениями;

- взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;

- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;

- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;

- длительность рабочего дня и расписание;

- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;

- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;

- поведение в случае аварий, правила техники безопасности;

- информирование о несчастных случаях и опасности;

- гигиенические стандарты;

- охрана и проблемы, связанные с воровством;

- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;

- правила поведения на рабочем месте;

- вынос вещей из подразделения;

- контроль за нарушениями;

- перерывы (перекуры, обед);

- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

- использование оборудования;

- контроль и оценка исполнения.

5. Представление сотрудников подразделения

Приложение 7

Положение об индивидуальном стимулировании работников производственных подразделений НПК «Уралвагонзавод» за продолжительную безопасную работу

Данное положение действует с 1 января 2017 года для всех производственных подразделений АО НПК «Уралвагонзавод».

В рамках данного Положения безопасное поведение работника характеризуется следующими моментами:

1) работник сам не нарушает требования соответствующих инструкций, работает без травм и аварий;

2) соблюдает все требования Политики СУОТ, также работник обращает внимание на поведение коллег по работе (имеется в виду первичный трудовой коллектив – бригада) и при необходимости принимает очевидные меры по устранению нарушений;

3) работник вносит конкретные предложения в соответствующие службы предприятия, прежде всего, в службу охраны труда, направленные на повышение уровня производственной безопасности, т.е. демонстрирует активное поведение.

Решение о стимулировании работника принимается начальником цеха в конце отчетного периода (20 число декабря отчетного года) по показателю - продолжительность работы без несчастных случаев, аварий, нарушений (единица измерения – год) и утверждается Начальником управления ОТ и ПБ.

Критерии индивидуального стимулирования работников производственных подразделений НПК «Уралвагонзавод» за продолжительную безопасную работу:

Продолжительность трудового стажа без травм, аварий, нарушений	Возможные виды поощрения работников производственных подразделений НПК «Уралвагонзавод»
3-5 лет	Благодарность, грамота
6-10 лет	Ценный подарок
11 – 15 лет	Грамота + ценный подарок
Более 15 лет	Денежное вознаграждение (в размере 10% от среднего заработка)

Ценный подарок в зависимости от продолжительности трудового стажа без травм, аварий, нарушений выбирается начальником управления ОТ и ПБ.

И чем больше этот период, тем значимее должно быть поощрение от подарочного сертификата до путевки для краткосрочного отдыха.

Приложение 8

Дополнительный перечень локальных документов
АО НПК «Уралвагонзавод»

1. Персональные данные на работника.

2. Журнал регистрации вводного инструктажа.

3. Программа вводного инструктажа.

4. Перечень и нормы бесплатно выдаваемой спецодежды, спецобуви и СИЗ.

5. Личная карточка учета спецодежды, спецобуви и СИЗ.

6. Журнал регистрации инструктажа по охране труда на рабочем месте.

7. Программа первичного инструктажа по охране труда.

8. Перечень профессий рабочих, работа по которым требует прохождения проверки знаний безопасных приемов и методов труда.

9. Приказ о назначении комиссии по проверке знаний безопасных приемов и методов труда.

10. Программа обучения по охране труда для специалистов, руководителей служб охраны труда организаций, членов комитетов, и уполномоченных лиц по охране труда профессиональных союзов и иных уполномоченных работниками представительных органов.

11. Экзаменационные билеты по безопасным приемам и методам труда.

12. Протоколы заседаний комиссии по проверке знаний по безопасным приема и методам труда.

13. Журнал учета инструкций по охране труда для работников.

14. Перечень инструкций по охране труда по видам работ и профессиям.

15. Приказы о назначении ответственных лиц за производство работ повышенной опасности.

16. Журнал учета выдачи наряда допуска на производство работ повышенной опасности.

17. Журнал регистрации входящей документации по охране труда.

18. Журнал регистрации несчастных случаев на производстве.

19. Форма акта о несчастном случае на производстве.

20. Отчет о числе дней неявок в связи с временной нетрудоспособностью пострадавших при несчастных случаях.

21. Отчет о состоянии условий труда, льготах и компенсациях за работу в неблагоприятных условиях труда.

22. Отчет о травматизме.

23. Журнал учета и содержания средств защиты и приспособлений.

24. Приказ о назначении ответственных лиц по безопасной эксплуатации грузоподъемных машин.

25. Приказ о допуске к работе персонала, обслуживающего грузоподъемные машины.

26. Журнал регистрации инструктажей по пожарной безопасности.

27. Журнал назначения ответственных лиц за пожарную безопасность.

28. Инструкции о мерах пожарной безопасности.

29. Приказ о назначении лица, ответственного за средства пожаротушения.

30. План противопожарных мероприятий.

31. Журнал учета проведения медосмотров.

Приложение 9

Анкета для оценки эффективности программы
«Безопасность рабочим»

1. Какие программы по безопасности производства и охране труда реализуются в настоящее время на предприятии по Вашему мнению?

Ответ:

2. Какие мероприятия по безопасности производства и охране труда реализуются в настоящее время на предприятии по Вашему мнению?

Ответ:

3. С какими решениями и распоряжениями по проблемам промышленной безопасности Вас знакомили за последние три месяца?

Ответ:

4. Знаете ли вы о планах руководства на ближайшие три месяца в части обеспечения промышленной безопасности и охраны труда?

Ответ:

5. Оцените уровень Вашей информированности о проблемах и мероприятиях по повышению промышленной безопасности на предприятии по 5-бальной шкале (1-низкий уровень, 5 – высокий уровень)

Ответ:

6. Как вы оцениваете промышленную безопасность и охрану труда на предприятии в данный момент (обведите выбранный вариант):

1- все осталось прежним
2- стало лучше
3- существенно улучшилось

7. Повысилась ли Ваша самодисциплина, ответственность по соблюдению правил промышленной безопасности (обведите выбранный вариант)?

Да
Нет

8. Считаете ли Вы, что дисциплина по соблюдению правил промышленной безопасности в Вашем цехе улучшилась (обведите выбранный вариант)?

Да
Нет

9. Как Вы относитесь к программе «Безопасность рабочим»? Ваши пожелания, замечания, предложения:

Ответ:

Приложение 10

Анкета для оценки
готовности рабочих участвовать в мероприятиях по повышению
эффективности промышленной безопасности и охране труда

1. Будете ли Вы вносить предложения по улучшению условий охраны труда и промышленной безопасности (обведите выбранный вариант ответа)?

Да Нет

2. Как Вы относитесь к участию в конкурсе «Лучший цех по выполнению требований промышленной безопасности и охраны труда» (обведите выбранный вариант ответа)?

Положительно Отрицательно Мне все равно

3. Как Вы относитесь к индивидуальному премированию за трудовой стаж без травм (обведите выбранный вариант ответа)?

Положительно Отрицательно Мне все равно