



Центр научно-технической информации и библиотек  
– филиал ОАО «РЖД»

## Дифференцированное Обеспечение Руководства

---

134/2021

### Развитие культуры безопасности на основе эффективной организации управления по целям

Одним из эффективных подходов к управлению безопасностью труда является управление по целям. Это универсальный инструмент менеджмента (MBO – Management By Objectives), объединяющий функции планирования, контроля и мотивации сотрудников, которые предусматривает постановку целей для компании в целом, отдельных подразделений, сотрудников и проектов компании.

Согласно стандарту ISO 45001<sup>1</sup>: «цель – результат, который должен быть достигнут». Для этого необходимо фокусироваться на управлении конкретными целевыми показателями, направленными на изменение соответствующих свойств системы и достижение, например, заданного уровня культуры безопасности. Конкретные целевые показатели и их значения разрабатываются и определяются в рамках политики организации, её стратегии, производственных потребностей, а также на основе оценки рисков в области охраны труда, уровня развития культуры безопасности и влияния внешних факторов.

Управление по целям в области безопасности труда должно основываться на следующих принципах:

– цели определяются для предприятия и всех его структурных подразделений;

– цели разрабатываются «сверху вниз» для обеспечения связи со стратегией и «снизу вверх» в соответствии с возможностями сотрудников;

---

<sup>1</sup>ГОСТ Р ISO 45001-2020 – международный стандарт «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья».

– обязательность участия в разработке целей ответственных исполнителей для их согласования и обеспечения непротиворечивости;

– регулярная оценка целевых показателей и постоянная обратная связь.

Для эффективности управления поставленные цели должны соответствовать пяти критериям: быть конкретными (S – Specific); измеримыми (M – Measurable); достижимыми (A – Attainable); актуальными (R – Relevant); ограниченными во времени (T – Time-bound). Применение SMART-целей<sup>2</sup> позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи, т.е. помогает фокусироваться на конкретных целях.

Все цели в области безопасности труда можно условно разделить на две группы:

– цели-состояния – показатели, отражающие ожидаемое состояние, к которому стремится система управления безопасностью труда организации и отвечают на вопрос: «какими должны быть значения ключевых параметров нового состояния системы?»;

– цели-драйверы направлены на оценку (контроль выполнения) уровня реализации конкретных мероприятий (информирование персонала по вопросам безопасности труда, обучение персонала практическим навыкам действий в аварийных ситуациях, проведение проверок безопасности рабочих мест, вовлеченности персонала в различные корпоративные программы совершенствования безопасности труда и т.п.), благодаря которым обеспечивается достижение заданного результата, определенного целями-состояниями.

Цели-состояния фокусируются на результате, а цели-драйверы – на процессе. Для каждой цели устанавливается необходимый целевой показатель, который поможет измерить степень достижения цели.

В состав целей-состояний в области безопасности труда могут входить такие показатели: уровень травматизма на предприятии (LTIF)<sup>3</sup>; уровень дорожно-транспортных происшествий (RTAF)<sup>4</sup>; уровень нарушений антиалкогольной политики; уровень материальных взысканий к предприятию (штрафы); уровень повторяющихся однотипных происшествий; число отработанных дней без потери времени. Эти целевые показатели являются

---

<sup>2</sup> SMART – это метод постановки задач, который используют в управлении проектами и менеджменте.

<sup>3</sup> LTIF (Lost Tune Injury Frequency) – частота случаев с потерей рабочего времени.

<sup>4</sup> RTAF (Road Traffic Accident Frequency) – коэффициент дорожно-транспортных происшествий.

запаздывающими и описывают ожидаемое конечное состояние системы управления безопасностью труда на предприятии.

В состав целей-драйверов в области безопасности труда могут включаться: реализация программы устранения топ-5 рисков (%); число проведенных собраний, встреч, инструктажей по безопасности труда; число проведенных учебно-тренировочных занятий; число поданных карточек сообщений об опасностях; число проведенных проверок по безопасности труда; число выявленных несоответствий (опасных действий, опасных ситуаций); доля своевременного устранения выявленных несоответствий, включая сведения из карточек сообщений об опасностях (%).

Необходимый уровень безопасности труда в значительной степени обеспечивается созданием и поддержанием безопасной среды на рабочих местах за счет регулярного выявления и своевременного устранения нарушений и несоответствий, которые являются источником травматизма. При этом очевидно, что необходимо ориентироваться не только на количественное выполнение целевых показателей (целей-драйверов), но и на надлежащее качество их исполнения. Так, достижение целей-состояний заданного уровня травматизма (LTIF) напрямую зависит от выполнения соответствующих целей-драйверов, связанных с числом выявленных нарушений и несоответствий, а также своевременностью их устранения.

Выбор конкретных видов целевых показателей и их значений определяется желаемым уровнем нового состояния культуры безопасности труда на предприятии. При этом важным моментом является соблюдение преемственности целевых показателей: новые показатели вводятся только тогда, когда исполнение старых показателей достигло уровня корпоративной нормы предприятия.

Согласованность всех показателей достигается посредством каскадирования целей с вышестоящего уровня на нижестоящий и согласования достижений целей на каждом уровне. Такое распределение целей является фундаментальной основой для обеспечения вовлеченности каждого сотрудника в их выполнение. Вовлеченность представляет собой степень осознанного, добровольного и активного участия сотрудника в достижении общей цели – Персональная система осознанной безопасности труда (ПСОБТ), которая обеспечит развитие культуры безопасности путем формирования собственных целей и интересов, согласованных с целями работника и интересами предприятия.

Для обеспечения вовлеченности персонала в повышение уровня безопасности труда важно размещать установленные целевые показатели и регулярные оценки их выполнения на видных местах в подразделении (доски объявлений, информационные стенды, офисы руководителей, служб охраны

труда, внутренний корпоративный сайт и т.д.).

Осуществление мониторинга выполнения целевых показателей в области безопасности труда на регулярной основе (месяц, квартал, год) позволяет легко увязать ее с системой мотивации персонала предприятия. В частности, выполнение каждого целевого показателя может оцениваться начислением определенного количества баллов. Тогда итоговая сумма по всем показателям позволяет определить размер выплачиваемого вознаграждения в зависимости от достигнутого уровня выполнения целевых показателей за оцениваемый период времени (например, набранная сумма 90 баллов и более означает выплату вознаграждения в объеме 100%, 80-89 баллов – 50% и т.д.).

Таким образом, эффективность подхода к постановке целей достигается за счет регулярной оценки результатов их достижения; выявления истинных причин, способствовавших или препятствовавших их достижению, выбора адекватных наборов целевых показателей и (или) их новых значений на новый период.

Исследования, проведенные американским институтом изучения общественного мнения Gallup среди 192 компаний, показали, что в компаниях, занявших первые места по вовлеченности персонала в работу, травматизм на 48% ниже в сравнении с отстающими, а доходность выше на 22%.

*Источники: Безопасность труда в промышленности. – 2021. – № 10. – с.60-63;  
по материалам сайтов [hsedays.ru](http://hsedays.ru), [pcs-system.com](http://pcs-system.com).*