

Государственный центр испытаний, сертификации и стандартизации «ГоЦИСС» оказывает организациям помощь в создании (разработке и внедрении) интегрированных систем менеджмента.

Для создания интегрированной системы менеджмента предприятию придется затратить немалые силы и ресурсы, но в итоге будет сформирована корпоративная система менеджмента предприятия, нацеленная на достижение устойчивых финансовых показателей, с учетом интересов потребителей, персонала, акционеров, поставщиков и общества. Внедрение ИСМ на предприятиях следует рассматривать как важнейшую предпосылку роста их конкурентоспособности и устойчивого развития в условиях рынка.

Международный опыт показывает, что только те предприятия, которые сумели внедрить эффективные интегрированные системы менеджмента, достигают устойчивых успехов на мировом рынке. [4]

1.3 Особенности международных стандартов OHSAS 18000

Сегодня технологический прогресс и интенсивное давление конкуренции стремительно меняют условия труда, его процессы и организацию. Первостепенное значение принадлежит законодательству, но само по себе оно недостаточно для того, чтобы направлять эти изменения или поспевать за новыми опасностями и рисками. Организации тоже должны постоянно реагировать на вызовы, брошенные им в сфере охраны труда, и разрабатывать эффективные ответы в виде динамичных стратегий управления.

Сегодня вопросы промышленной безопасности становятся по значимости сравнимыми с проблемами охраны окружающей среды и вопросами сохранения мира. Техносфера стала представлять для человека серьезную опасность.

Положительное воздействие внедрения систем охраны здоровья и безопасности персонала на уровне организации как на снижение опасностей и рисков, так и на производительность, в настоящее время признано правительствами, работодателями и работниками во всем мире.

Многие организации проявляют заинтересованность в эффективности и демонстрации возможностей управления охраной труда (охраной здоровья и безопасностью) работников (персонала).

Система менеджмента охраны труда и промышленной безопасности предоставляет основу для осуществления мер по охране труда и здоровья на производстве, обеспечивающую повышение их эффективности и интеграции в общую деятельность предприятия.

Системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности базируются на стандартах, которые точно определяют процесс достижения непрерывного улучшения работы по охране труда и здоровья, а также выполнения требований законодательства.[5]

СМОТиПБ в соответствии с требованиями OHSAS 18001 - это система менеджмента, позволяющая оценить производственные опасности, идентифицировать связанные с ними риски и эффективно управлять ими. В результате внедрения СМОТиПБ возможности возникновения аварийных ситуаций сводятся к минимуму, снижаются производственные риски, обеспечивается должный уровень охраны здоровья персонала и соблюдения техники безопасности на рабочих местах.

Требования стандарта применимы к организациям всех типов, независимо от конкретного сектора экономики (отрасли промышленности). На разработку и внедрение системы управления охраной труда оказывают определенное влияние область деятельности организации, ее конкретные задачи, выпускаемая продукция и оказываемые услуги, а также используемые технологические процессы, оборудование, средства индивидуальной и коллективной защиты работников и практический опыт деятельности в области охраны труда.

При сертификации учитываются:

- факторы для развития менеджмента в области охраны труда и техники безопасности;
- политика и цели в области охраны труда и техники безопасности;
- структура предприятия. Элементы и основные характеристики при внедрении систем;
- гармоничное сочетание основных задач предприятия с элементами менеджмента в области охраны труда и техники безопасности;
- документирование в области охраны труда и техники безопасности;
- построение элементов коммуникаций предприятия для выполнения задач охраны труда и техники безопасности.

Система менеджмента предприятия, построенная и сертифицированная в соответствии с требованиями OHSAS 18001:2007, позволяет предприятию (организации) создать систему менеджмента здоровья и безопасности, позволяющую:

- осуществлять контроль за опасными производственными факторами;
- управлять рисками, возникающими в процессе производственной деятельности;
- предотвращать возникновение инцидентов, аварий, нештатных ситуаций;
- снижать потери от несоответствующей деятельности;
- интегрироваться с действующими на предприятии системами менеджмента;
- внести положительные изменения в имидж предприятия.

Сертификация позволяет:

- уменьшить риски;
- получить конкурентное преимущество;
- действовать в соответствии с требованиями законодательства;
- повысить эффективность работы в целом;
- облегчить процедуру контроля со стороны государственных органов;

- повысить уровень удовлетворенности персонала.

Основная задача системы - идентификация и управление рисками в области профессионального здоровья и производственной безопасности с целью улучшения показателей результативности организации в этой области.

Требования системы менеджмента охраны труда и техники безопасности распространяются на следующие категории персонала:

- постоянные сотрудники;
- временные сотрудники;
- посетители на рабочем месте.

Внедрение системы менеджмента в области профессиональной безопасности и охраны труда по требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007 дает предприятию следующие преимущества:

- осуществление контроля над опасными вредодействующими факторами;
- управление рисками, возникающими в процессе производственной деятельности;
- непрерывное улучшение условий труда;
- предотвращение несчастных случаев на производстве;
- снижение потерь от несоответствующей деятельности;
- положительные изменения в имидже предприятия.[6]

1.4 Основные понятия и принципы системы менеджмента OHSAS 18001

Слово occupational переводится с английского языка как профессиональный (т.е. связанный с профессией, например, заболевание), производственный (т.е. связанный с производственной деятельностью, например: травма, авария) или трудовой (т.е. связанный с трудовой деятельностью, например: стаж, воспитание).

В большинстве переводов OHSAS встречается: “профессиональное здоровье и безопасность”, что:

- во-первых, не вполне адекватно смыслу понятия,
- во-вторых, не в полной мере охватывает область применения OHSAS.

В качестве синонима понятия “производственная безопасность и здоровье” теоретически возможно использование понятия “охрана труда”.

В соответствии с Трудовым кодексом, охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, и иные реабилитационные мероприятия. Это определение в полной мере охватывает область понятия “система менеджмента производственной безопасности и здоровья”, но поскольку методологические и идеологические основы построения и функционирования государственной системы управления “охраной труда” и соответствующие основы современной СМ ПБЗ принципиально различны, смешивать понятия “охрана труда” и СМ ПБЗ не

целесообразно. Ещё более нелогичным кажется понятие “Система управления охраной труда” (дословно: “Система управления системой сохранения жизни и здоровья”).[7]

Performance – результативность функционирования СМ ПБЗ

Стандарты системы менеджмента требуют непрерывного совершенствования (улучшения показателей деятельности в области производственной безопасности здоровья). Это улучшение необходимо периодически оценивать и демонстрировать (подтверждать). Для этого надо что-то с чем-то сравнивать и, следовательно, измерять. С этой целью в системы менеджмента вводится понятие performance (результативность).

В OHSAS 18001 это, похоже, самый неоднозначный термин, поскольку само слово performance имеет в оригинале несколько десятков значений. Самые характерные из них: показатели деятельности, степень эффективности функционирования, рабочие параметры, результативность работы, КПД и множество других. Общий смысл сводится к понятию “степень выполнения системой своих функций”. Иногда встречаются варианты переводов: “исполнение, реализация”, которые, на наш взгляд, не несут в данном контексте адекватной смысловой нагрузки. В контексте рассматриваемой проблемы наиболее соответствующим является именно “результативность”.

В этой связи в качестве наглядного примера (рис.3) следует привести так называемый "треугольник 3Е" – Effectiveness (эффективность), Efficiency (результативность), Economy (экономичность).

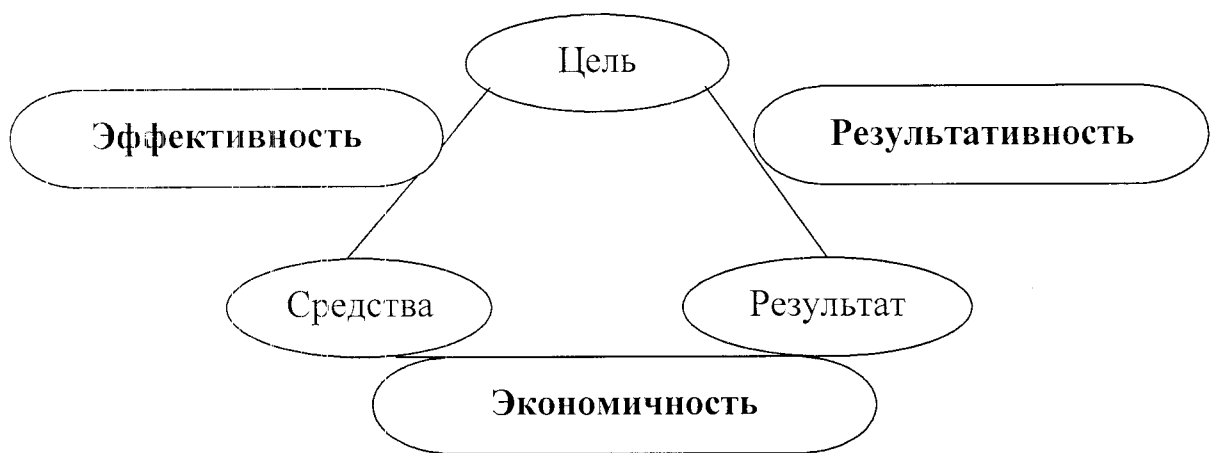


Рисунок 3. Треугольник «3Е»

Для реализации целей функционирования СМ ПБЗ необходимо осуществление некоторых затрат. Понятие "эффективность" чаще всего связывают с самим мероприятием (т.е. с затратами на проведение мероприятия, направленного на достижение планируемого результата).

Целесообразно использование понятия “экономичность” для оценки затрат на достижение конкретного результата, который в общем случае может не совпадать с целью мероприятия. [8]

Таким образом, "результативность" есть своего рода разность между "экономичностью" и "эффективностью" мероприятия. Эта разность может быть как положительной, так и отрицательной. Для создания реально функционирующей СМ эту разность необходимо научиться "измерять".

Риск – сочетание вероятности наступления неблагоприятного события и величины связанного с ним потенциального ущерба.

Риск всегда связан с ещё не случившимся, но потенциально возможным небезопасным случаем. Риски всегда связываются с точно установленной опасностью, а однозначная идентификация опасности является неотъемлемым начальным этапом процесса оценки риска.

Очень часто можно встретить определение "риск – это вероятность пострадать от несчастного случая". Это определение принципиально неверно, поскольку не учитывает тяжести возможного несчастного случая. Во многих случаях риск падения работника с высоты нескольких метров сопоставим с риском незначительного пореза рук.

Риск – это потенциальный ущерб, а в общем случае – возможные экономические потери. Даже гибель человека в конечном итоге приводит к существенным экономическим потерям для государства, общества и семьи пострадавшего.

Оценка риска – фундаментальная методологическая основа СМ ПБЗ. Основные определения, относящиеся к вопросам анализа и оценивания рисков, стандарте ГОСТ Р 51898-02 "Аспекты безопасности. Правила включения в стандарты":

"анализ риска" – систематическое использование имеющейся информации для выявления опасностей и количественной оценки риска;

"оценивание риска" – основанная на результатах анализа риска процедура проверки, не превышен ли допустимый риск;

"допустимый риск" – риск, который в данном контексте считается допустимым при существующих общественных ценностях. [8]

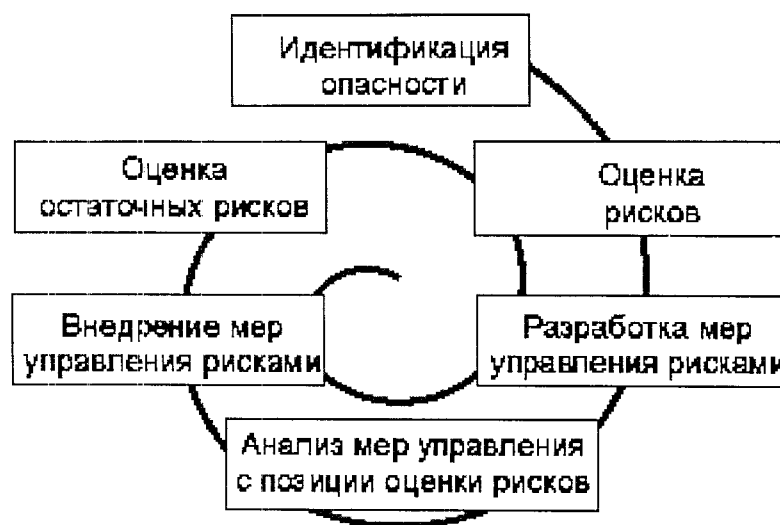


Рисунок 4. Процесс управления рисками

Риск является основным измеримым и управляемым параметром СМ ПБЗ, характеризующим ее состояние. Весь процесс ее создания и функционирования связан с управлением рисками (рис.4).

В заключении необходимо отметить, что, общим фундаментальным принципом построения всех современных систем менеджмента является: управление измеримыми параметрами процесса с целью получения запланированного результата:

1. Современная СМ производственной безопасности и здоровья является частью общей системы управления организации, обеспечивающая управление рисками в области охраны здоровья и безопасности труда, связанными с деятельностью организации.

2. В понятии “система менеджмента производственной безопасности и здоровья” по аналогии с известным утверждением Э. Деминга 94% сущности понятия приходится на первые два слова и только 4% – на остальные, т.е. СМ ПБЗ -- это прежде всего принципиально новая система управления обычными процессами. На первом плане в системе – менеджер, специалист по охране труда – на втором плане (консультант), третий план – внутренние аудиторы.

3. Главным управляющим элементом СМ ПБЗ является высшее руководство организации, устанавливающее на основе регулярного анализа результативности СМ ПБЗ новые цели, способствующие непрерывному совершенствованию СМ ПБЗ и условий труда. [8]

1.4.1 Общие принципы современной системы менеджмента OHSAS 18001

Исторически создание и развитие современных систем управления организационными процессами на предприятиях (далее – систем менеджмента или СМ) связано с появлением и всеобщим признанием систем менеджмента качества (далее – СМК). Принципиальной особенностью СМК, в отличие от традиционных систем управления качеством, является реализация двух фундаментальных идей:

- управлять можно только тем, что возможно измерить;
- управление параметрами процесса эффективнее, чем контроль качества результата процесса.

В кратком изложении сущность идеи менеджмента качества в современном представлении заключается в том, чтобы найти такое множество измеримых параметров процесса, поддержание которых в заданных пределах гарантирует требуемое качество результата процесса на выходе.

Безусловным преимуществом такого подхода является возможность прогнозирования результата процесса при изменении параметров входов процесса, возмущающих и управляющих воздействий и внедрение необходимых мер управления до появления брака. [10]

С точки зрения теории управления собственно “управлением” в широком смысле этого понятия можно считать процесс, в обязательном порядке включающий некоторую эвристическую деятельность, например, синтез алгоритма формирования управляющих воздействий. Этот синтез может быть осуществлен заблаговременно (до начала функционирования системы – программное управление), частично до начала функционирования, частично – в процессе (управление по возмущениям) или полностью в процессе функционирования системы (терминальное управление). В любом из перечисленных случаев то, что обычно кажется “управлением”, на самом деле является одним из его этапов – “внедрением” (вводом управляющих воздействий, рис.5):

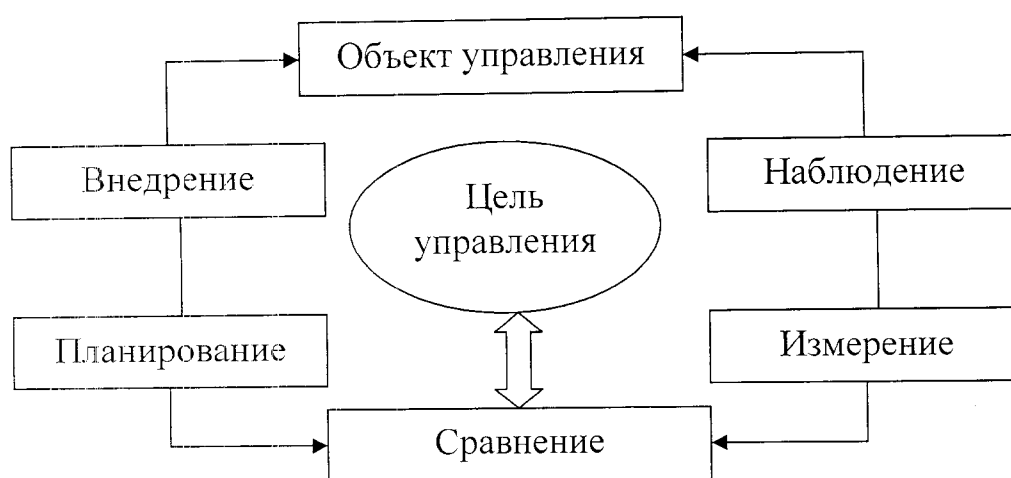


Рисунок 5. Процессная модель системы менеджмента

При этом необходимо выделить три основных типа структур систем управления:

1. Программное управление: выполнение последовательности действий в строгом соответствии с предписанной программой (правилами, распоряжениями, законами и т.п.). Такой тип управления не предполагает знания объектом управления цели управления, цели функционирования (существования) объекта управления, пути к цели и промежуточных этапов продвижения к намеченной цели, состояния объекта управления в каждой точке пути. Аналог такой системы – программа стирки в автоматической стиральной машине. Если, положив в барабан шерстяное изделие хозяйка ошибочно запустит программу “лён”, то машина строго выполнит программу “лён”, ни в малейшей мере не отвечая за результат.

2. Управление по отклонениям от намеченного пути с обратной связью: предполагает знание объектом управления своего состояния в каждый момент времени и пути следования к намеченной цели. Конечная цель маршрута объекту управления неизвестна. Предполагается, что строгое следование намеченному пути приведет к назначенной цели. Объект

управления определяет свое действительное положение на пути продвижения к цели по соответствию его реальных контролируемых параметров программным. При отклонении текущих параметров от требуемых в данный момент включается программа коррекции пути, направляющая объект управления на “верный путь”.

Такой тип системы управления позволяет компенсировать некоторые ошибки при запуске программы, а также учесть и компенсировать небольшие случайные внешние возмущения. Аналог такой системы управления – современные стиральные машины, корректирующие программу стирки с учетом реальной загрузки.

3. Терминальное управление: предполагает знание объектом управления конечной цели его функционирования и наличие у него достаточных интеллектуальных, энергетических и других ресурсов для достижения поставленной цели. Аналог такой системы управления – стиральная машина будущего: загрузили белье и нажали единственную кнопку. Машина сама должна определить состав и вес белья, режим стирки. [11]

Система управления охраной труда в настоящее время соответствует программному типу систем управления. Вся ответственность за правильность выбранной программы, касающейся всех без исключения деталей деятельности всех организаций в области охраны труда, возлагается на “соответствующий орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда”. Исполнительная часть Системы управления – на уровне организаций – отвечает только за полноту и правильность исполнения обязательных предписаний.

В противоположность этому современные системы менеджмента реализуют терминальный метод управления:

- предоставляет системе управления широкую свободу в выборе путей достижения желаемого результата процесса (при соблюдении необходимых ограничений);
- позволяет достигнуть оптимального (квазиоптимального) результата функционирования системы в условиях случайных возмущений (рисков);
- предъявляет более высокие требования к возможностям системы управления (прежде всего, к интеллектуальным ресурсам).

Другой общей чертой современных систем менеджмента является стремление к непрерывному улучшению как результата процесса (например, качества продукции или безопасности труда), так и схемы управления этим процессом. Это требование происходит из экономического закона постоянного роста потребностей. Рыночная экономика не терпит застоя ни в чем: ни в ассортименте товара, ни в его качестве, ни в его функциональных возможностях.

Таким образом, атмосфера рынка неявным образом присутствует в структуре системы менеджмента.

В составе любой СМ следует рассматривать следующие основные элементы.

- объект управления – организационная система (например, система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности);

- управляющий субъект – элемент СМ, устанавливающий цель ее создания, внедрения и функционирования, – высшее руководство организации;

- управляемые параметры – измеримые величины (индикаторы) характеризующие состояние процесса, существенное для целей функционирования системы. [12,13]

1.4.2 Стандарты систем менеджмента производственной безопасности и здоровья

Стандарт – документ, в котором в целях многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов производства, эксплуатации или оказания услуг.

Система управления организацией (общая система менеджмента) независимо от размера организации и сложности видов ее деятельности представляет собой сложный механизм, предназначенный прежде всего для передачи управляющих воздействий от высшего руководства организации (воли руководства) до каждого конечного исполнителя.

Система управления базируется на системе административного менеджмента, представляющей собой своего рода нервную систему организации. Здесь уместно вспомнить слова известного советского военачальника генерала Д. М. Карпышева: "Приказ – это воля. Промедление в передаче воли – есть паралич. Парализованный организм нежизнеспособен". Если в организации не поддерживается система неукоснительного и своевременного исполнения решений вышестоящих органов управления нижестоящими, то ни о какой современной системе менеджмента и речи быть не может. И это при том, что исполнительные звенья наделены полной самостоятельностью (и ответственностью) принятия решений в рамках предоставленных полномочий.

В отличие от традиционных систем управления организационными процессами, отражающих взгляд на управление одного человека или группы лиц, современные системы менеджмента строятся на основе анализа так называемой "лучшей практики". Содержанием системы менеджмента, например, является повторение приемов обеспечения качества, используемых ведущими мировыми компаниями, добившимися наилучших показателей в этой области. Или, иными словами, современные системы менеджмента реализуют принцип: "Если желаешь достичь такого же результата как у меня, – делай так, как делаю я".[14]

В итоге, необходимо отметить, что, строгое соблюдение требований общепризнанных стандартов системы менеджмента:

- позволяет с наименьшими затратами (без проведения производственных экспериментов и научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) добиться решения основных проблем в области качества, охраны окружающей среды и обеспечения производственной безопасности;

- обеспечивает взаимную совместимость различных систем менеджмента как внутри самой организации, так и с СМ партнеров по бизнесу;

- не является препятствием для последующего совершенствования СМ при условии соблюдения всех требований действующего стандарта системы менеджмента.[14]

1.4.3 Спецификация OHSAS 18001:1999

Документ был разработан на основе британского национального стандарта BS 8800:1996 “Руководство к системам управления профессиональной безопасностью и здоровьем”.

Спецификация разработана в соответствии с техническим заданием на разработку стандарта системы менеджмента производственной безопасности и здоровья (СМ ПБЗ). В разработке документа принимали участие национальные органы по стандартизации и сертификации ряда стран и ведущие органы по сертификации (Lloyd Register, BVQI, DNV и др.).

Поскольку основными разработчиками документа выступали специалисты по сертификации систем менеджмента, то документ получился достаточно строгим, понятным и однозначным.

Спецификация OHSAS 18001:1999 устанавливает требования к готовой системе - результату, продукту внедрения, - т.е. предназначена для целей сертификации собственно СМ ПБЗ, а не деятельности по ее разработке и внедрению. Таким образом, документ фактически становится стандартом (хотя формально на это и не претендует, поэтому и назван «спецификацией»). В документе не устанавливаются требования к способам, методам, приемам, которыми организация достигнет требуемого результата.

Область применения настоящего документа охватывает все стороны деятельности организации, которые прямо или косвенно могли бы нанести вред жизни и здоровью людей, поэтому определение OHSAS 18001:1999 как стандарта системы управления охраной труда является неполным.

Сфера применения документа существенно шире. В область действия стандарта попадают следующие вопросы деятельности организации:

- охрана труда и гигиена труда (выполнение требований трудового законодательства и санитарных норм); [16]

- сохранение здоровья работников в процессе трудовой деятельности (в том числе, сокращение производственно обусловленной общей заболеваемости);

- обеспечение безопасности и сохранение здоровья “других заинтересованных сторон” (тех же подрядчиков, поставщиков, заказчиков, посетителей и др.);

- обеспечение промышленной безопасности опасных производственных объектов;

- обеспечение пожарной безопасности;

- сохранение имущества организации.

Основные элементы системы управления промышленной безопасностью в соответствии с OHSAS 18001:1999 представлены на (рис.6):

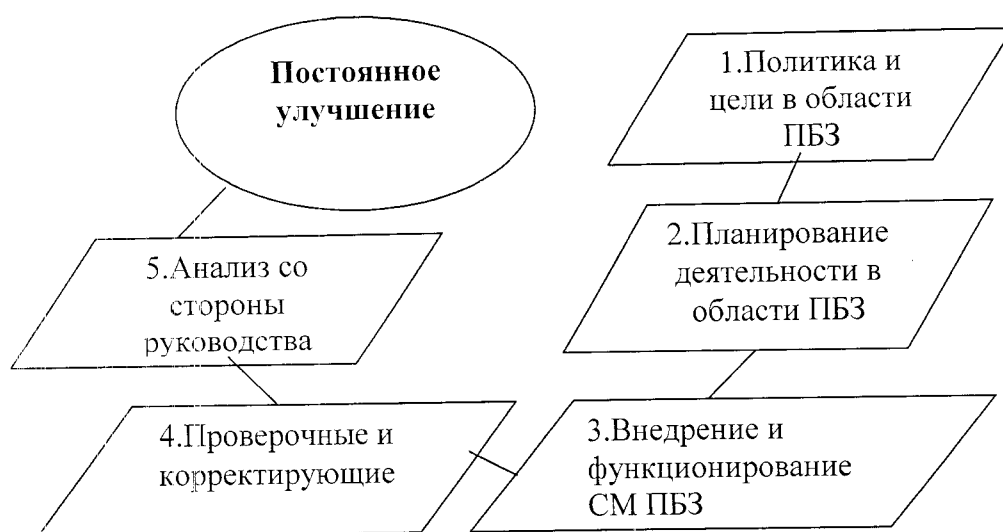


Рисунок 6. Элементы СМ ПБЗ

Спецификация OHSAS 18001:1999 разработана с учетом возможности интеграции с более распространенными системами менеджмента (СМК, СЭМ).

Мировая статистика внедрения систем менеджмента организационных процессов (качества, экологии и безопасности) свидетельствует, что соотношение между сертифицированными системами менеджмента примерно 100:100:1, и, соответственно, внедрение СМ ПБЗ, как правило, осуществляется на основе существующих СМ и завершает создание в организации интегрированной системы менеджмента.[16]

В связи с этим в спецификации многие принципиальные вопросы СМ не раскрыты с достаточной полнотой. Например, OHSAS 18001:1999 не требует документирования основных процедур СМ (которые в обязательном порядке документируются в СМК): процедур управления документацией, процедур проведения корректирующих и предупреждающих действий, процедур аудитов и др. Поэтому, если организация решит приступить к внедрению современных СМ, начиная с СМ ПБЗ, то специалистам в любом

случае придется обратиться к содержанию и требованиям стандартов серий ISO 9000, ISO 14000, а также ISO 19011:2002 или их национальных аналогов. В любом случае, к разработке СМ ПБЗ следует привлекать специалистов в области СМК.

С другой стороны, содержание OHSAS 18001:1999 свободно от понятийных нагромождений, характерных, например, для стандарта ISO 9001:2000, что делает этот документ очень удобным для первоначального ознакомления с принципами построения современных систем менеджмента. В практике проведения семинаров по системам менеджмента производственной безопасности и здоровья, которые проводятся в “Институте безопасности труда”, известны случаи, когда участники семинара – специалисты в области СМК – “окончательно прозревали” в отношении системы менеджмента качества, только детально ознакомившись со спецификацией OHSAS 18001:1999.

Таким образом, очень заблуждаются те специалисты в области охраны труда, которые полагают, что, взяв в руки спецификацию OHSAS 18001:1999 или, например, вооружившись стандартом ГОСТР 12.0.006-2002, в организации можно создать современную СМ ПБЗ без привлечения знаний и опыта по внедрению СМК и по организации аудитов СМ. [17]

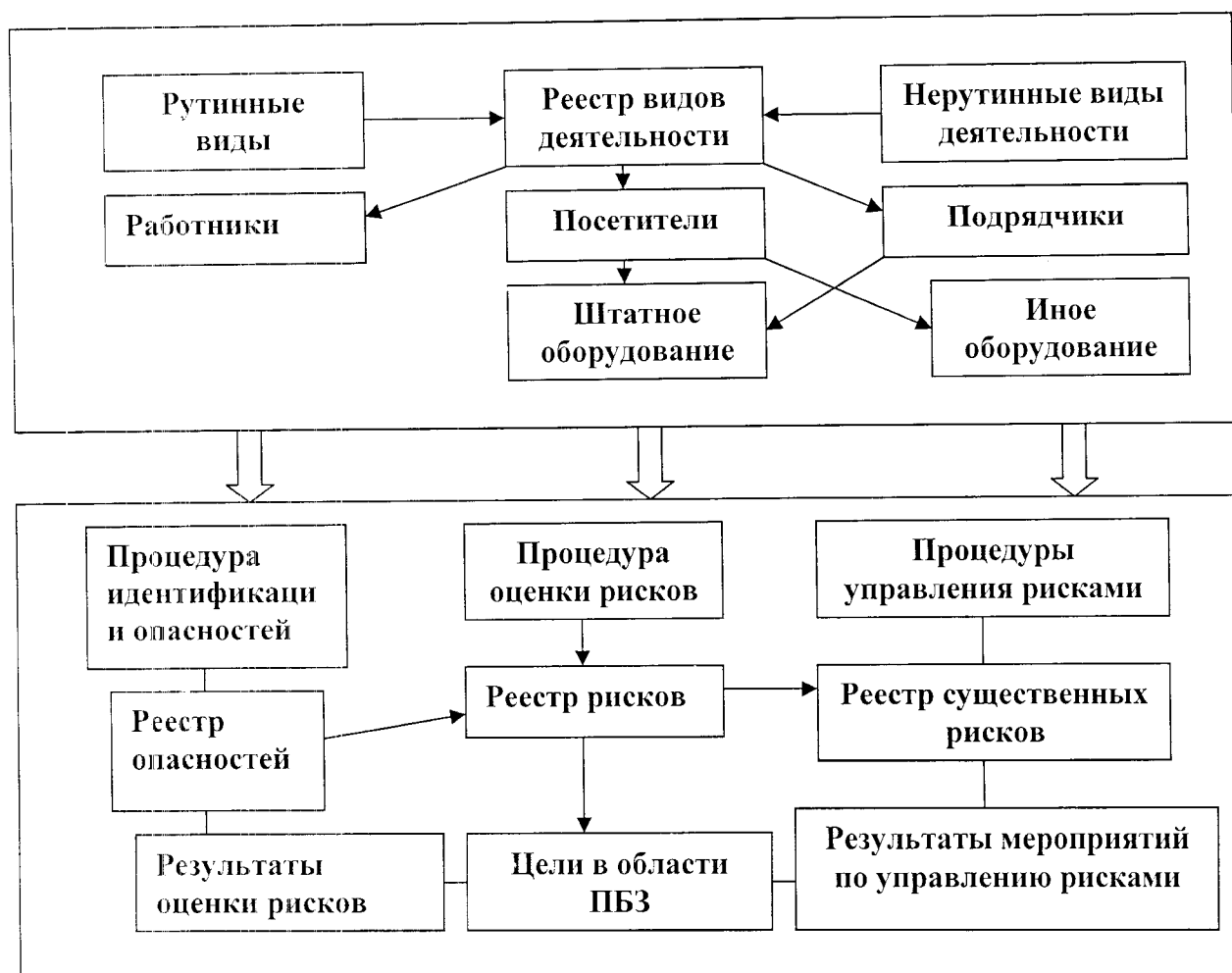


Рисунок 7. Структура требований элемента OHSAS 18001

Кроме того, следует относиться очень внимательно к самому содержанию (тексту) современных стандартов СМ. В тексте имеется ряд оговорок вроде: “там, где это возможно”, “по возможности” и т.п. В соответствии с российским менталитетом подобные оговорки воспринимаются таким образом, что при создании СМ эти требования можно легко обойти.[17]

На самом деле, если организация желает создать действительно работоспособную СМ, то предлагаемую стандартом возможность исключения требования следует убедительно обосновать как невозможность (или нецелесообразность) выполнения требования в конкретных условиях. На примере п. 4.3.1 OHSAS 18001:1999 (“Планирование для идентификации опасностей, оценки рисков и управление рисками”) рассмотрим вариант анализа требования стандарта для его практического применения (Рис.7).

В результате внимательного анализа содержания п. 4.3.1. можно сделать вывод, что организация, планируя деятельность в области управления рисками, должна (иначе организация не получит желаемой результативности СМ):

- составить реестр всех вводов деятельности организации, связанных с возможными опасностями в области ПБЗ;

- в реестре должны быть учтены (явно определены) как обычные (рутинные, повседневные, штатные) виды деятельности, так и разовые (нештатные, несвойственные, “нерутинные”) виды деятельности.

Организации также следует учесть:

- производственное оборудование, инструменты, приспособления, материалы как принадлежащие и используемые самой организацией, так и не принадлежащее организации (арендуемое оборудование, подручные средства), а также оборудование, используемое подрядчиками, заказчиками и др.;

- риски, связанные не только с работниками организации, но привносимые подрядчиками, заказчиками, поставщиками, а также учесть подверженность “сторонних” для организации лиц ее собственным рискам.

На основании тщательного анализа видов деятельности организации следует:

- разработать (уточнить) процедуры идентификации опасностей и оценки рисков;

- составить реестр опасностей и идентифицированных рисков;

- провести оценку и классификацию рисков;

- разработать меры (процедуры) управления существенными рисками.

В ходе анализа и внедрения мер управления рисками следует:

- предусмотреть документирование результатов оценки рисков и результатов мероприятий по управлению рисками;

- предусмотреть меры по своевременной актуализации этой информации.

Результаты анализа рисков и результативности принимаемых мер управления рисками, проводимого высшим руководством организации должны приводить к корректировке политики и целей в области ПБЗ.

В связи с последним требованием, не будет лишним напомнить, что в соответствии с требованиями OHSAS 18001:1999 планируемые мероприятия СМ ПБЗ должны направляться на достижение конкретной цели, а цели в области ПБЗ должны быть "по возможности" измеримыми.

Таким образом, результат мероприятия должен быть измеримым, а потому пригодным для оценки степени результативности этого мероприятия.

Результаты оценки рисков и результаты мероприятий по управлению рисками в документированном виде представляются на анализ высшим руководством.[18]

В результате такого анализа содержания пункта становится более прозрачным как порядок действий по разработке соответствующего раздела СМ ПБЗ, так и содержание программы аудита этого элемента.

Таким образом, спецификация OHSAS 18001:1999 задумана в качестве завершающего элемента в создании интегрированной системы менеджмента организации. Это не означает, что внедрение современной СМ в организации следует начинать в обязательном порядке с СМК. Можно начинать и с создания СМ ПБЗ, но при этом следует:

- детально описать виды деятельности (процессы) организации;
- разработать документированные процедуры, требуемые стандартом ISO 9001:2000 (использование "лучшей практики");
- при планировании и организации аудитов СМ ПБЗ ориентироваться на требования и рекомендации стандарта ISO 19011:2002 "Рекомендации по аудиту систем менеджмента качества и/или охраны окружающей среды";
- при необходимости обращаться к рекомендациям по разработке и внедрению СМ ПБЗ (OHSAS 18002:2000).

Несмотря на то, что документ OHSAS 18001:1999 формально не является стандартом, фактически он используется в целях сертификации (добровольного подтверждения соответствия). В настоящее время несколько тысяч организаций в мире и более 30 – в России получили сертификат соответствия СМ ПБЗ требованиям OHSAS 18001:1999.

Спецификация OHSAS 18001:1999 содержит только требования к результату процесса внедрения современной СМ ПБЗ. В целях оказания помощи организациям, Британским институтом стандартов (BSI) разработано руководство OHSAS 18002:2000 [2], которое раскрывает содержание требований OHSAS 18001:1999 и предлагает варианты их практической реализации.

Таким образом, британские специалисты разделили понятия "стандарт" и "руководство" в двух различных документах OHSAS 18001 и OHSAS 18002, первый из которых является основой для оценки соответствия (сертификации) СМ ПБЗ, а второй – рекомендациями по внедрению СМ.

1.4.4 OHSAS 18001:2007 – новый вариант стандарта с большей ориентацией на результаты

В первой декаде июля 2007г. опубликована новая версия требований OHSAS 18001. Процесс пересмотра спецификации OHSAS 18001:1999 был инициирован в 2005г. и завершился только сейчас. В отличие от документа 1999г., который именовался «спецификацией», теперь OHSAS имеет статус международного стандарта, признанного Международной Организацией по Стандартизации ISO.

Отныне организациям, уже сертифицированным по OHSAS 18001, предоставлен двухлетний переходный период до 1 июля 2009г. на приведение систем менеджмента в соответствие с новой версией стандарта.

Новая версия стандарта OHSAS 18001 будет отличаться от предыдущей по ряду параметров, в т.ч:

- больше внимание уделено аспекту «здоровье», тогда как раньше наблюдался перекос в сторону «безопасности»;
- теперь используется термин «происшествие» вместо термина «несчастный случай»;
- поведенческие, личностные и другие человеческие факторы включены в качестве элементов, рассматриваемых при выявлении опасностей, оценке риска и определении мер контроля;
- введено новое требование по делегированию функции контроля в рамках планирования;
- более подробно рассматривается аспект смены руководства;
- введен новый пункт «Оценка соответствия», согласованный с требованиями стандарта ISO 14001;
- введены новые требования по расследованию происшествий;
- добавлены новые определения, в т.ч. таких терминов, как «происшествия», «риск», «оценка риска», а также пересмотрены существующие определения;
- термин «приемлемый риск» заменен термином «допустимый риск».

В целом стандарт OHSAS 18001:2007 инкорпорирует последние наработки в области промышленной безопасности и охраны труда, стал более практичен. Новая версия более удобна для интеграции системы управления профессиональной безопасностью и здоровьем с другими системами менеджмента на предприятии (ISO 14001:2004 - менеджмент охраны окружающей среды, ISO 9001:2000 – менеджмент качества), что существенно оптимизирует временные и финансовые затраты на разработку, внедрение, сертификацию и поддержание управленческой системы организации. Практика показывает, что интегрированные системы все более востребованы на внутренних и внешних рынках среди крупных промышленных игроков.

Действующая с 1999г. спецификация OHSAS 18001 была разработана в ответ на настоятельные запросы о признаваемом стандарте на системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда,

позволяющем проводить оценку и сертификацию таких систем. С тех пор, как отмечено в коммюнике Проектной группы по OHSAS (OHSAS Project Group), к ней на рассмотрение поступило множество предложений по изменению этого документа. Они отражали опыт его применения в более чем 80 странах мира и приблизительно 16 тысячами сертифицированных организаций (данные на 2005 г.). Эти данные показывают растущий интерес к серии документов по оценке деятельности в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (OHSAS). [3]

Вместе с тем OHSAS Project Group признала, что время и обстоятельства пока не позволяют превратить OHSAS 18001 в международный стандарт. Поэтому анализ поступивших предложений и подготовка новой редакции OHSAS 18001 были выполнены проектной группой самостоятельно.

Начальный проект был разослан в феврале 2006г. На него поступило около 490 комментариев от 36 групп комментаторов из 25 стран со всех континентов мира. После их изучения вновь пересмотренный и разработанный проект был завершен в октябре 2006г. На него снова было получено примерно 540 комментариев от 46 групп комментаторов из 24 стран. После их рассмотрения был разработан заключительный проект OHSAS 18001, публикация которого состоялась в июле 2007г.

OHSAS Project Group полагает, что пересмотренный проект OHSAS 18001 более логичен, чем первое издание 1999г., и он станет неоценимым инструментом для менеджмента рисков, связанных с охраной здоровья и обеспечением безопасности труда (ОЗиОБТ).[19]

Для тех организаций, которые уже получили сертификаты соответствия системы менеджмента ОЗиОБТ требованиям OHSAS 18001:1999 или находятся на заключительных стадиях процесса сертификации, был согласован двухлетний период «перехода» для приведения этих систем в соответствие с изменениями, внесенными в новую версию OHSAS 18001. Период перехода закончится 1 июля 2009г. OHSAS Project Group предполагает, что это будет несложным процессом для таких организаций.

Для тех организаций, которые только начинают разработку системы менеджмента ОЗиОБТ OHSAS Project Group рекомендует использовать OHSAS 18002:2000 «Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Руководящие указания по внедрению OHSAS 18001» [2]. Несмотря на то что каждый пункт этого документа ориентирован на соответствующий пункт старой версии OHSAS 18001:1999, OHSAS 18002 все еще остается актуальным и содержит ценные рекомендации.

OHSAS Project Group приступает к пересмотру и этого документа. Публикация его новой редакции запланирована в третьем квартале 2008 г. Ниже представлена информация о ключевых изменениях, внесенных в OHSAS 18001:2007 [3], по сравнению с OHSAS 18001:1999 [4].

Новая версия международного стандарта OHSAS 18001:2007 «Система менеджмента здоровья и безопасности» (Occupational Health and Safety Assessment Series) ориентирована на создание системы управления охраной

труда и техникой безопасности организации, как составной частью общей системы менеджмента компании.[19]

Система, построенная в соответствии с OHSAS 18001 - 2007 «Системы менеджмента профессионального здоровья и безопасности – это инструмент, предоставляющий компаниям возможность эффективно управлять своими рисками в области профессионального здоровья и безопасности. Система менеджмента, отвечающая требованиям спецификации, необходима компаниям, проявляющим заинтересованность в эффективном управлении охраной здоровья и безопасности своих работников в условиях ужесточения законодательства в области охраны труда и реформирования экономики.

Новая версия более удобна для интеграции системы управления профессиональной безопасностью и здоровьем с другими системами менеджмента на предприятии (ISO 14001 – менеджмент охраны окружающей среды, ISO 9001 – менеджмент качества), что существенно оптимизирует временные и финансовые затраты на разработку, внедрение, сертификацию и поддержание управленческой системы организации.

Стандарт OHSAS 18001:2007 позволяет значительно снизить производственные риски. Действенность стандарта обусловлена тем, что он подходит к решению вопросов безопасности «системно». Именно системы менеджмента являются эффективным инструментом управления рисками и снижения их вероятности, поскольку основаны не на реагировании и «ликвидации пожаров», а на системном, логическом подходе, позволяющем предупреждать возможные аварийные ситуации.

Разрабатывая и внедряя эффективную систему менеджмента профессионального здоровья и безопасности, компания может приобрести следующие преимущества:

- регулярный менеджмент;
- четкое распределение ответственности и полномочий между сотрудниками;
- уменьшение аварий и затрат на ликвидацию их последствий;
- снижение рисков и связанных с ними потерь, в том числе связанных со штрафами, выплатами по несчастным случаям;
- повышение лояльности сотрудников;
- обеспечение соответствия законодательным требованиям;
- требования к системе легко интегрируются с требованиями других стандартов на системы менеджмента, в первую очередь, ISO 14001 и ISO 9001;
- преимущества при участии в тендерах, заключении субподрядных договоров;
- упрощение получения различных лицензий и разрешений;
- повышение инвестиционной привлекательности;
- увеличение рыночной стоимости компании;
- улучшение репутации в глазах общественности.

Действующая эффективная система менеджмента профессионального здоровья и безопасности компании, построенная в соответствии с

требованиями OHSAS 18001, уже на первых этапах своего развития способна приводить к существенным экономическим эффектам за счет снижения платежей и штрафных санкций в результате несчастных случаев, инцидентов и аварий.

Сертификация системы менеджмента профессионального здоровья и безопасности признанным международным сертификационным органом позволяет получить официальное признание системы и значительно повышает доверие к компании со стороны потребителей, партнеров и поставщиков, в том числе зарубежных.[22]

1.4.5 Принципиальные изменения

Как указано в таблице 1, принципиальные изменения, затронувшие первую редакцию OHSAS 18001, касаются следующего:

- в новой редакции вопросам охраны здоровья уделяется больше внимания, чем в предыдущей;

- на OHSAS 18001 теперь ссылаются как на стандарт, а не как на спецификацию или какой-то аналогичный документ, как это делалось в предыдущей редакции. Это отражает возросшее признание OHSAS 18001 в качестве основы для национальных стандартов на системы менеджмента ОЗиОБТ:

- модель диаграммы PDCA (Планируй – делай – проверяй – реагируй) приводится сейчас только во введении и в обобщенном виде. Она не используется более как диаграмма, приводимая в начале каждого крупного раздела;

- ссылочные публикации в разделе 2 ограничены теперь перечнем исключительно международных документов;

- были добавлены новые термины и отредактированы существующие;

- в текст стандарта внесены существенные улучшения, позволяющие повысить сопоставимость со стандартами ISO 14001:2004 и ISO 9001:2000;

- определение термина «опасность» больше не связывается с «материальным ущербом или ущербом окружающей среде вокруг зоны выполнения работ». В настоящее время такой «ущерб» не считается напрямую связанным с ОЗиОБТ, что является целью OHSAS 18001, а относится к сфере менеджмента активов. Вместе с тем, риск такого «ущерба», оказывающего влияние на ОЗиОБТ, следует идентифицировать в ходе деятельности по оценке рисков организации, и им следует управлять с помощью соответствующих методов управления рисками. Введены новые требования, чтобы обеспечить учет иерархии методов управления как части планирования деятельности по ОЗиОБТ;

- более четко в новой редакции отражен менеджмент изменений;

- введен новый раздел «Оценивание соответствия»;

- введены новые требования, касающиеся партнерства и консультирования;

- введены новые требования, касающиеся расследования инцидентов.

Основные моменты изменений «Требования к системе менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда» OHSAS 18001 представлены в таблице 1. Для более полного представления о внесенных изменениях целесообразно воспользоваться непосредственно текстами сравниваемых документов.[23]

Таблица 1. Основные изменения в требованиях OHSAS 18001

Основное содержание НОВЫХ требований, содержащихся в OHSAS18001:2007 по сравнению с OHSAS18001:1999	Примечания
Раздел 4.1 Общие требования Название раздела в OHSAS 18001:1999 – то же самое	
Должно быть обеспечено документирование, внедрение и постоянное улучшение системы менеджмента ОЗиОБТ, а также определено, каким образом организация будет обеспечивать соответствие требованиям OHSAS 18001:2007. Должна быть определена и документирована область распространения системы менеджмента ОЗиОБТ	Приведено в соответствие со стандартом ISO 14001:2004
Раздел 4.2 Политика в области ОЗиОБТ Название раздела в OHSAS 18001:1999 – то же самое	
Должно быть обязательство по предотвращению травм и ухудшения состояния здоровья. Политика должна создавать основу для установления и анализа целей. Политика должна быть доведена до сведения всех лиц, работающих под управлением организации	Адаптировано к стандарту ISO 14001:2004
Раздел 4.3.1 Идентификация рисков, оценка рисков и установление мер управления рисками Название раздела в OHSAS 18001:1999 – «Планирование в целях идентификации опасностей, оценки рисков и управления рисками»	
Процедуры идентификации опасностей и оценки рисков должны учитывать: • поведение человека, его способности и другие человеческие факторы; • опасности, выявленные вблизи и вне зоны выполнения работ; • изменения или предполагаемые изменения в организации; • все применимые законодательные обязательства; • проект зоны выполнения работ, процессы, сооружения, машины/оборудование, технологические процедуры и	

организацию работ. Организация должна выявить относящиеся к ОЗиОБТ опасности и риски, связанные с осуществляемыми изменениями, до того, как эти изменения будут реализованы. Результаты оценок рисков должны быть приняты во внимание при выборе средств управления рисками. При выборе средств управления рисками должна быть учтена возможность снижения рисков. Риски, связанные с ОЗиОБТ, а также установленные средства управления рисками были приняты во внимание при разработке, внедрении и поддержании в актуальном состоянии системы менеджмента ОЗиОБТ	
4.3.2 Законодательные, нормативные и другие требования Название раздела в OHSAS 18001:1999 – то же самое	
Организация должна обеспечить, чтобы применимые законодательные, нормативные и другие требования, с которыми организация соглашается, принимались во внимание при разработке, внедрении и поддержании в актуальном состоянии системы менеджмента ОЗиОБТ	Адаптировано к стандарту ISO 14001:2004
4.3.3 Цели и программа(ы) Название раздела в OHSAS 18001:1999 – «Цели»	
В этом разделе OHSAS18001:2007 объединены требования разделов 4.3.3 и 4.3.4 OHSAS18001:1999, при этом раздел 4.3.4 в OHSAS18001:2007 отсутствует	Приведено в соответствии со стандартом ISO 14001:2004
4.4.1 Ресурсы, роли, ответственность, подотчетность (подчиненность) и полномочия Название раздела в OHSAS 18001:1999 – «Структура и ответственность»	
Уполномоченный от высшего руководства может делегировать часть своих обязанностей представителю(ям) руководства более низшего уровня. Личность уполномоченного высшего руководства должна быть известна всем лицам, осуществляющим деятельность под управлением организации. Лица в зоне выполнения работ должны нести ответственность за те аспекты ОЗиОБТ, которыми они управляют	
4.4.2 Компетентность персонала, его подготовка и осведомленность Название раздела в OHSAS 18001:1999 – «Подготовка персонала, его осведомленность и компетентность»	

Должны вестись записи, связанные с обеспечением компетентности персонала. Организация должна выявить потребности в подготовке персонала, осуществить подготовку или предпринять другие действия, чтобы удовлетворить эти потребности, оценить результативность подготовки или других предпринятых действий и обеспечить ведение связанных с этим записей	Адаптировано к стандартам ISO 14001:2004 и ISO 9001:2000
4.4.3 Коммуникация, партнерство и консультирование Название раздела в OHSAS 18001:1999 – «Консультирование и коммуникация»	
Раздел разбит на два подраздела: 4.4.3.1 Коммуникация 4.4.3.2 Партнерство и консультирование Должна быть разработана, внедрена и поддерживаться в актуальном состоянии процедура(ы) коммуникации, партнерства и консультирования по вопросам ОЗиОБТ. Соответствующие заинтересованные стороны, где это уместно, должны быть проконсультированы по вопросам, касающимся ОЗиОБТ	
4.4.4 Документация Название раздела в OHSAS 18001:1999 – то же самое	
Установлен более подробный перечень документов, необходимых для системы менеджмента ОЗиОБТ	Приведено в соответствие со стандартом ISO 14001:2004 и адаптировано к стандарту ISO 9001:2000
4.4.5 Управление документами Название раздела в OHSAS 18001:1999 – «Управление документами и данными»	
Уточнен и дополнен перечень требований к управлению документами	Приведено в соответствие со стандартами ISO 14001:2004 и ISO 9001:2000
4.4.6 Управление операциями Название раздела в OHSAS 18001:1999 – то же самое	
Требования раздела 4.4.6 (г) перенесены в раздел 4.3.1	
4.4.7 Подготовленность к аварийным ситуациям и реагирование на них	

Название раздела в OHSAS 18001:1999 – то же самое	
При планировании своей реакции на аварийные ситуации организация должна учесть потребности соответствующих заинтересованных сторон. При проведении практического опробования процедур реагирования на аварийные ситуации необходимо, по возможности, привлекать к этому соответствующие заинтересованные стороны	Адаптировано к стандарту ISO 14001:2004
4.5.1 Измерение и мониторинг показателей деятельности Название раздела в OHSAS 18001:1999 – то же самое	
Организация должна проводить мониторинг результативности средств и методов управления применительно к ОЗиОБТ	Адаптировано к стандарту ISO 14001:2004
4.5.2 Оценивание соответствия Это новый раздел, в OHSAS 18001:1999 раздела с таким содержанием не было	
Новый раздел! Состоит из подразделов 4.5.2.1 и 4.5.2.2 Организация должна разработать, внедрить и поддерживать в актуальном состоянии процедуру(ы) для периодического оценивания соответствия своей деятельности применимым законодательным и нормативным требованиям, а также другим требованиям, с которыми она соглашается. Организация должна сохранять записи о результатах такого периодического оценивания	Приведено в соответствие со стандартом ISO 14001:2004
4.5.3 Расследование инцидентов, несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия Название раздела в OHSAS 18001:1999 – раздел 4.5.2 «Несчастные случаи, инциденты, несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия»	
Раздел состоит из двух подразделов: 4.5.3.1 Расследование инцидентов 4.5.3.2 Несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия Дополнены требования к процедуре для регистрации, расследования и анализа инцидентов. Расследование инцидентов должно проходить в пределах установленных сроков. В тех случаях, когда с помощью корректирующих и предупреждающих действий выявляют новые или измененные опасности или потребности в новых или измененных средствах и методах управления, предлагаемые действия до внедрения должны	Адаптировано к стандарту ISO 14001:2004

подвергаться процедуре анализа рисков	
4.5.4 Управление записями Название раздела в OHSAS 18001:1999 – раздел 4.5.3 «Записи и менеджмент записей»	
Изменена структура текста и расширена редакция требований	Приведено в соответствие со стандартом ISO 14001:2004 и адаптировано к стандарту ISO 9001:2000
4.5.5 Внутренний аудит Название раздела в OHSAS 18001:1999 – раздел 4.5.4 «Аудит»	
Изменена структура текста и расширен состав требований	Приведено в соответствие со стандартом ISO 14001:2004 и адаптировано к стандарту ISO 9001:2000
4.6 Анализ со стороны руководства Название раздела в OHSAS 18001:1999 – то же самое	
Уточнен и расширен состав требований	Приведено в соответствие со стандартом ISO 14001:2004 и адаптировано к стандарту ISO 9001:2000

Эти работы завершились принятием международной организацией по стандартизации (далее ISO) международного стандарта OHSAS 18001 по вопросам производственной безопасности и охраны труда.

Последний документ имеет статус международного стандарта, ни одно государство – член ISO – не должно быть против документа в целом, и применительно к такой, весьма деликатной области права, как безопасность и охрана труда.[26]

Во всем остальном различий между спецификацией и стандартом нет, тем более, что все указанные документы относятся к категории добровольных – компания или организация добровольно принимает на себя обязательства придерживаться требований соответствующего стандарта. В

настоящее время закончена подготовка пересмотренной версии спецификации и есть все предпосылки, что в первой половине 2007 года OHSAS получил статус международного стандарта.

В Республике Казахстан приказом Комитета по техническому регулированию и метрологии Министерства индустрии и торговли РК от 23 сентября 2008 года введен в действие стандарт СТ РК OHSAS 18001-2008, который с 01 июля 2009 года заменил ранее действовавший СТ РК 1348-2005. Новый стандарт идентичен OHSAS 18001:2007.[54,55]

Внедрение СТ РК OHSAS 18001-2008 носит добровольный характер, его требования применимы к организациям всех типов и размеров независимо от вида деятельности. Основное назначение стандарта - помочь организации установить и поддерживать в работоспособном состоянии систему управления профессиональной безопасностью.

Формально внешнее признание не требуется, достаточно, чтобы организация сама сообщила заинтересованным сторонам, что действующая у нее система менеджмента соответствует требованиям OHSAS 18001. Но даже для очень крупных компаний с устойчивой международной репутацией необходимо получение формального документа–сертификата, признаваемого в других странах.[24]

Наличие сертифицированной системы менеджмента де-факто становится обязательным условием:

- доступа на внешние рынки;
- доступа к ресурсам, в том числе получения кредитов в банках;
- получения контрактов от крупных компаний типа Ford, Shell, GM, NASA и т. п.[25]

Ядро системы менеджмента – это идентификация и управление рисками в области профессионального здоровья и производственной безопасности с целью улучшения показателей результативности организации в этой области. В OHSAS 18001 содержатся определения основных понятий.

Идентификация опасностей и оценка рисков в области профессионального здоровья и безопасности – это:

- инструмент для оценки возможных потерь компании или организации, связанных с аварийными ситуациями и инцидентами, травмами и профессиональными заболеваниями;
- инструмент для определения контрольных точек – наибольших рисков и приоритетных направлений для постановки целей, планирования и вложения средств компании в самые важные и проблемные сферы;
- инструмент для предупреждения аварийных ситуаций и инцидентов, а также оперативного и результативного реагирования в случае аварий.

Сформулированные в OHSAS 18001 требования к системе менеджмента не являются чем-то необычным, искусственным, придуманным специально для подобных систем. Наоборот, все элементы системы, все требования взяты из реально существующих эффективных систем менеджмента. Почти наверняка действующая на предприятии или

организации система менеджмента в той или иной мере содержит все требуемые компоненты.

В основе предлагаемой системы менеджмента лежит классический цикл Деминга, состоящий из четырех блоков – этапов. Цикл начинается с этапа планирования: формулируются цели, которые организация считает необходимым достичь, определяются способы достижения поставленных целей и разрабатываются соответствующие мероприятия. Все это полностью совпадает с тем, что делается и в организациях, не имеющих подобных систем менеджмента. Отличия связаны с двумя принципиальными требованиями OHSAS.[26]

Как уже отмечалось, следование требованиям OHSAS является добровольным решением организации, поэтому цели ставит сама организация для самой себя исходя из идентифицированных опасностей и рисков, а также из своих финансовых, технических, технологических и прочих возможностей. Другим требованием – мероприятия планов должны быть подкреплены ресурсами, необходимыми и достаточными для их выполнения, а также соответствующими полномочиями персонала.

Следует подчеркнуть, что под ресурсами понимаются не только финансовые средства, но выделение адекватных технических средств, наличие и доступность персонала требуемой квалификации и навыков. Запланированные работы должны быть выполнены. Но это предполагает доведение до исполнителей конкретных заданий, контроль их выполнения, своевременную корректировку планов при существенном изменении условий деятельности организации и многое-многое другое, достаточно очевидное с точки зрения здравого смысла и общей теории управления. Для этого в системе менеджмента должны быть предусмотрены и функционировать компоненты, не зависящие от конкретных исполнителей и гарантирующие выполнение обязательных действий.

Например, вполне возможно, что местные региональные или центральные власти издадут регламентирующий документ, существенно меняющий условия работы организации. OHSAS требует, чтобы в системе менеджмента была процедура по идентификации законодательных и иных требований, применимых к организации. Спецификация не навязывает механизмы, средства и ресурсы, с помощью которых указанный документ будет обнаружен и доведен до сведения организации. Одна организация воспользуется системой "Гарант", другая – "Консультант Плюс", в третьей подпишутся на "Российскую газету" и местные СМИ и поручат конкретному исполнителю раз в неделю просматривать официальные разделы, четвертая заключит договор со специализированной компанией, а пятая будет ждать указаний от вышестоящей организации. Все эти схемы полностью соответствуют требованиям OHSAS, поскольку спецификация регламентирует состав системы менеджмента и выполняемые ею функции, но ни в коей мере не касается вопросов реализации.[27]

То же самое относится и к действиям при возникновении чрезвычайных и аварийных ситуаций и к ликвидации их последствий,

обеспечению и поддержанию на должном уровне квалификации персонала и т.д.

И несколько слов о четвертом этапе цикла Деминга. Согласно OHSAS высшее руководство организации должно проводить анализ системы менеджмента с установленной им периодичностью, чтобы обеспечить постоянную пригодность, адекватность и результативность системы. Процесс анализа со стороны руководства должен предваряться сбором необходимой информации, позволяющей руководству проводить такую оценку. Анализ со стороны руководства должен рассматривать возможную необходимость изменений политики организации в области профессионального здоровья и безопасности, установленных целей и других элементов системы менеджмента в свете результатов проверок деятельности системы, меняющихся обстоятельств и принятых обязательств. [28]

Внедрение системы менеджмента, соответствующей требованиям OHSAS, дает компании целый ряд преимуществ:

- Организационные - системное управление; согласованное взаимодействие процессов и функций; высвобождение высшего руководства для выработки стратегических решений.
- Экономические - снижение рисков и связанных с ними потерь, объемов штрафов и платежей компании; повышение производительности труда; эффективное использование ресурсов; снижение количества рекламаций; преемственность знаний и опыта.
- Репутационные - улучшение репутации в глазах всех заинтересованных сторон; повышение лояльности сотрудников, улучшение психологического климата; улучшение отношений с поставщиками; повышение инвестиционной привлекательности.
- Стратегические - увеличение рыночной стоимости (капитализация); возможность тиражирования бизнеса; трансформация знаний и навыков сотрудников в интеллектуальный потенциал компании; подготовленность к реинжинирингу бизнес-процессов. [28]

1.5 Требования к системе управления охраной труда

Руководство организации, несущее ответственность за охрану труда, должно обеспечивать разработку, внедрение и функционирование системы управления охраной труда.

При создании системы управления охраной труда необходимо:

- определять законы и иные нормативные правовые акты, содержащие государственные нормативные требования охраны труда, распространяющиеся на деятельность организации;
- выявлять опасные и вредные производственные факторы и соответствующие им риски, связанные с прошлыми, настоящими или планируемыми видами деятельности организации;
- определять политику организации в области охраны труда;

- определять цели и задачи в области охраны труда, устанавливать приоритеты;
- разрабатывать организационную схему и программу для реализации политики и достижений ее целей, выполнения поставленных задач.

Система управления охраной труда должна предусматривать:

- планирование показателей условий и охраны труда;
- контроль плановых показателей;
- возможность осуществления корректирующих и предупредительных действий;
- внутренний аудит системы управления охраной труда и анализ ее функционирования с тем, чтобы обеспечивать соответствие этой системы принятой политике и ее последовательное совершенствование;
- возможность адаптации к изменяющимся обстоятельствам;
- возможность интеграции в общую систему управления (менеджмента) организации в виде отдельной подсистемы.[29]

Политика организации в области охраны труда

Руководство должно:

- определять и документально оформлять политику, цели и задачи (обязательства) в области охраны труда;
- обеспечивать доведение принятой политики до всех работников организации, ее поддержку на всех уровнях управления и ее реализацию;
- периодически рассматривать (анализировать) и корректировать политику с целью обеспечения ее постоянного соответствия изменяющимся потребностям организации.[54]

Политика организации в области охраны труда должна:

- определять общие цели по улучшению условий и охраны труда работников;
- соответствовать характеру и масштабу рисков, а также быть увязанной с хозяйственными целями организации;
- включать обязательство руководства организации (работодателя) по соответствию условий и охраны труда в организации законодательству в области охраны труда (государственным нормативным требованиям охраны труда);
- включать обязательство руководства организации по постоянному улучшению условий и охраны труда, формированию общественных органов и служб охраны труда, обеспечению социального партнерства, информированию работников об условиях труда на рабочих местах, существующих производственных рисках, полагающихся компенсациях за нанесение вреда здоровью;
- предусматривать основу для установления целей и задач по охране труда и их анализа;
- быть доступной заинтересованным сторонам.

Цели должны соответствовать политике в области охраны труда, включая необходимость последовательного улучшения условий и охраны труда. При разработке целей должны быть рассмотрены и учтены

государственные нормативные требования охраны труда и другие требования, производственные риски, технологические операции, производственные, функциональные, финансовые и другие хозяйственные требования.

Цели в области охраны труда должны быть установлены применительно к каждой функции и уровню управления внутри организации.

Цели и задачи по охране труда должны иметь, по возможности, количественное выражение.[30]

Организация должна разрабатывать, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии процедуры идентификации опасностей, оценки рисков и внедрения необходимых мер защиты от них. Эти процедуры должны гарантировать:

- идентификацию опасностей;
- оценку риска;
- управление риском;

Идентификация опасностей на рабочих местах должна учитывать:

- ситуации, события, комбинации обстоятельств, которые потенциально могут приводить к травме или заболеванию работника;
- причины возникновения потенциального заболевания, связанного с выполняемой работой, продукцией или услугой;
- сведения о ранее имевших место травмах, заболеваниях или происшествиях.

Идентификация опасностей процессов должна включать рассмотрение:

- организации работ, управления их выполнением;
- проектирования рабочих мест, технологических процессов, оборудования;
- монтажа, эксплуатации, технического обслуживания, ремонта оборудования (помещений);
- характеристик приобретаемых товаров и услуг.

Оценка риска. Все риски, связанные с каждой из идентифицированных опасностей, следует анализировать, оценивать и упорядочивать по приоритетам необходимости исключения или снижения риска. При этом следует рассматривать как нормальные условия функционирования производства, так и случаи отклонения в работе, связанные с происшествиями и возможными аварийными ситуациями.

Оценке подвергают текущую и будущую деятельность.

Риски, которые признаны неприемлемыми, должны быть использованы как исходные данные для разработки целей и задач в области охраны труда.

Управление рисками. Все идентифицированные риски подлежат управлению, с учетом приоритетов применяемых мер, в качестве которых используют:

- исключение опасной работы (процедуры);
- замену опасной работы (процедуры);
- инженерные (технические) методы ограничения воздействия опасностей;

- административные методы ограничения воздействия опасностей;
- средства коллективной и индивидуальной защиты.

При выполнении работ с высоким уровнем риска должны даваться письменные разрешения на проведение таких работ. [8]

При аттестации рабочих мест проводят оценку условий труда и травмобезопасности рабочих мест. При этом учитывают наличие средств коллективной защиты, обеспеченность работников средствами индивидуальной защиты и определяют эффективность этих средств.

Организация должна формировать и своевременно корректировать перечень (реестр) факторов, влияющих на охрану труда, которые она может контролировать и на которые она может воздействовать. Организация должна устанавливать приоритеты, выявлять те факторы, которые оказывают или могут оказывать значительные воздействия на условия и охрану труда, и гарантировать принятие во внимание этих факторов при определении целей в области охраны труда. Организация должна постоянно актуализировать эту информацию.[59]

Организация должна устанавливать и поддерживать в рабочем состоянии документально оформленные цели и задачи по охране труда для каждого подразделения и уровня управления организации.

При установлении и анализе целей и задач по охране труда организация должна учитывать:

- требования законодательных актов, государственные нормативные требования охраны труда;
- важные факторы охраны труда, технологические финансовые, эксплуатационные и другие особенности хозяйственной деятельности организации;
- ресурсные возможности;
- политику организации в области охраны труда, включая обязательство по предотвращению несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- мнение заинтересованных сторон.

Руководство должно определять и документально оформлять программу улучшения условий и охраны труда, уделяя внимание следующим действиям по реализации требований охраны труда:

- подготовке программы улучшения условий и охраны труда;
- определению и приобретению необходимых средств управления производственными процессами, оборудования (включая компьютеры, контрольно-измерительную аппаратуру), средств индивидуальной и коллективной защиты работников;
- разъяснению работникам степени соответствия рабочих мест установленным требованиям условий и охраны труда, а также приобретению работниками навыков, необходимых для достижения требуемого уровня безопасности труда;
- совершенствованию и актуализации, если это необходимо, методов управления охраной труда и средств контроля;

выяснению перспективных тенденций в области охраны труда, включая оценку возможностей превышения организацией современного технического уровня обеспечения охраны труда;

- выявлению и контролю вредных и опасных производственных факторов и работ, при наличии которых необходим предварительный и периодический медицинский осмотр.

Программу улучшения условий и охраны труда следует регулярно пересматривать с запланированными интервалами. При необходимости программа должна учитывать изменения в деятельности организации (в том числе изменения технологических процессов и оборудования), изменения оказываемых услуг или условий функционирования. Такая программа должна также предусматривать:

- распределение ответственности за достижение целей и задач, нормативных показателей условий и охраны труда для каждого подразделения и уровня управления в организации;
- обеспеченность необходимыми ресурсами;
- средства и сроки, в которые должны быть достигнуты цели и решены задачи программы. [8]

1.6 Этапы внедрения системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда

1.6.1 Последовательность действий по внедрению

Работы по внедрению системы менеджмента, соответствующей требованиям OHSAS 18001 осуществляется в четыре этапа.

На первом этапе, который обычно называют "диагностическим аудитом", оценивается соответствие действующей в организации системы менеджмента в области профессионального здоровья и безопасности требованиям OHSAS 18001.

По сути, результаты диагностического аудита являются развернутым планом работ по разработке и внедрению системы менеджмента, соответствующей требованиям OHSAS 18001.

Следует подчеркнуть, что организация может самостоятельно разрабатывать систему менеджмента. Другой крайний случай – заказ у специализированной консалтинговой компании системы менеджмента "под ключ". Но и в этом случае внедрение разработанных процедур будет осуществляться персоналом организации.

На практике систему менеджмента создают (дорабатывают) и внедряют работники организации как инструмент эффективного управления определенными сторонами деятельности, направленный на реализацию целей и задач организации в определенной области (качество, экология, безопасность).

Консультанты помогают им путем:

- разъяснения требований стандарта (вводное обучение) и методов проверки выполнения требований (обучение внутренних аудиторов);
- планирования деятельности на основе анализа пробелов в практике работы и существующих документов (задачи, приоритеты, контрольные точки, ответственность, взаимодействие, сроки);
- разработки предложений по составу и структуре документов, предоставления соответствующих макетов;
- индивидуальных и групповых консультаций по разработке или доработке соответствующих документов;
- экспертизы разработанных документов и проверки применения их требований в практике работы;
- разработки рекомендаций по улучшению документов и практики работы.

В целом продолжительность работ по разработке документации для системы менеджмента занимает не менее 3 – 5 месяцев, и примерно столько же требуется на внедрение.[5]

1.6.2 Внешнее признание или сертификация

Заключительным этапом работ по внедрению системы менеджмента является процедура получения внешнего признания, что разработанная система удовлетворяет требованиям OHSAS 18001. «Центр сертификации «InterCert» оказывает услуги по сертификации систем менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда в соответствии со стандартом СТ РК OHSAS 18001-2008 (OHSAS 18001:2007) «Системы менеджмента профессиональной безопасности и здоровья. Требования», к которому на сегодня стремятся промышленные компании Казахстана. Их стремление объясняется тем, чтобы с одной стороны, уменьшить затраты, связанные с охраной здоровья и безопасностью труда, и с другой, улучшить корпоративный имидж и одновременно повысить эффективность производства.

Преследуя эти цели, предприятия внедряют у себя «системы управления профессиональной безопасностью и здоровьем», ориентируясь на требования международного стандарта OHSAS 18001:2007.

Весьма серьезным стимулом внешней сертификации становится необходимость формирования положительного имиджа компании, требования акционеров и контрагентов.[5]

Для проведения внешней сертификации организация заключает договор с компанией, имеющей право (аккредитацию) на проведение подобных работ. При этом особое внимание следует обратить на то, где и кем признается сертификат, который получит компания. Например, в России отсутствует международно признанный орган по аккредитации, в связи с чем сертификаты, выдаваемые российскими компаниями, имеют силу только на территории России.

Следует подчеркнуть, что некоторые регионы и структуры признают сертификаты только конкретных компаний – сертифицированных. Избежать подобных проблем можно, если воспользоваться услугами крупных межнациональных компаний, сертификаты которых признаются в большинстве стран мира.

Внешняя сертификация проводится в три этапа. На первом этапе специалисты – аудиторы компании, с которой ваша организация заключила контракт, определяют: существует ли сам предмет сертификации, т. е. разработана ли и функционирует система соответствующего менеджмента. На втором этапе аудиторы проверяют систему менеджмента на соответствие требованиям OHSAS. Процесс проверки строго регламентирован, и если обнаруживается серьезное несоответствие, то организация должна в течение 90 дней устранить выявленное несоответствие и представить соответствующие доказательства аудитору. Затем принимается решение о выдаче вашей организации сертификата или об отказе. Сертификат выдается на три года, в течение которых сертифицирующая компания проводит так называемые надзорные аудиты для получения подтверждения успешного функционирования системы менеджмента.

Большинство организаций и предприятий в Казахстане начинает понимать необходимость внедрения системы управления охраной здоровья и безопасности персонала. Для компаний это и вопрос имиджа компании, и основа для открытого информирования клиентов и мирового сообщества в целом о своих намерениях в области охраны здоровья и безопасности персонала.

Внедрять или не внедрять соответствующие стандарты - это право каждого предприятия, политика нашей страны направлена, прежде всего, на повышение конкурентоспособности продукции. Следовательно, лучшим рецептом модели совершенства и повышения конкурентоспособности компаний станет переход на международные стандарты ISO 9001:2000, ISO 14000, OHSAS 18001, HACCP/ISO 22000.

«Социальная ответственность также важная составляющая конкурентоспособности. Системный менеджмент и непрерывное совершенствование позволяют добиться основных конкурентных преимуществ - качества и производительности.

Проведение форума по качеству становится ещё более актуальным в связи с предстоящим вступлением Казахстана в ВТО, спикеры форума - известные ученые и специалисты из Японии, США, Англии, России, Украины и других стран, члены Совета Европейской организации качества (EOQ), эксперты Европейского фонда управления качеством (EFQM), члены Американского общества по качеству (ASQ), представители России в ТК ISO 176, специалисты по 9001:2000, ISO 14000, OHSAS 18000, HACCP/ISO 22000, статистическим методам, действительные члены Международной гильдии профессионалов качества, академики Российской академии проблем качества, руководители предприятий-призеров европейской и национальных

наград в области менеджмента качества, ведущие аудиторы известных органов по сертификации, специалисты консалтинговых компаний.

Главное отличие данного форума – не просто информирование о мировых достижениях по внедрению современных моделей и методов менеджмента, а конкретный опыт и результаты их внедрения в докладах руководителей ведущих предприятий Казахстана и других стран.[24,25]

1.7 Отечественный опыт внедрения системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда

Начиная с 2001 года в Республике Казахстан начала активизироваться деятельность предприятий и организаций по разработке и внедрению современных систем менеджмента.

Приняты Распоряжения Премьер-министра РК от 6 февраля 2004 года по ускоренному переходу казахстанских предприятий на международные стандарты, выполняя которые в республике создана необходимая инфраструктура, нормативная и методическая база для внедрения международных стандартов в области менеджмента. Нормативная база по системам менеджмента, которая насчитывает 36 государственных стандартов Республики Казахстан принятых на основе международных.

В качестве государственных стандартов Республики Казахстан приняты международные стандарты системы менеджмента: ISO серии 9000, экологические стандарты ISO серии 14000, стандарты безопасности и гигиены труда OHSAS 18001, стандарты социальной ответственности SA 8000, стандарты систем менеджмента безопасности пищевой продукции ISO серии 22000, аудиту СМК и экологическому менеджменту - ISO 19011 и другие. Ежегодно в план стандартизации включается разработка стандартов в области менеджмента. В течение последних семи лет проведены научно-исследовательские работы в области систем менеджмента по ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 в различных отраслях. Разработано 15 методик - рекомендаций в помощь предприятиям и организациям, разрабатывающим и внедряющим системы менеджмента.

В системе технического регулирования аттестованы более 130 экспертов-аудиторов по СМК, 8 экспертов в области экологического менеджмента, 10 - по OHSAS, 18 - по HACCP. [54]

По состоянию на 1 апреля 2008 года 1319 предприятий страны разработали, внедрили и сертифицировали систему менеджмента качества на базе международного стандарта ISO 9001, из них 165 пищевых и сельскохозяйственных предприятий, 184 предприятий строительства, более 500 непромышленных предприятий, 353 предприятия находятся на стадии разработки и внедрения СМК. 93 предприятия сертифицировали систему экологического менеджмента, 59 предприятий - систему менеджмента охраны труда и профессиональной безопасности в соответствии с

требованиями OHSAS 18001 и 18 предприятий - систему менеджмента безопасности пищевых продуктов в соответствии с требованиями ISO 22000.

Сформирована нормативная база стандартов по системам менеджмента, которая насчитывает свыше 30 государственных стандартов: это стандарты по экологическому менеджменту, менеджменту пищевых продуктов, профессиональной безопасности и охраны труда, социальной ответственности, нефтяной и газовой промышленности.

К 2009 году число предприятий, имеющих СМК увеличилось до 1500.

Более того, в этот процесс вовлечены все без исключения государственные органы, Акиматы областей, высшие учебные заведения. СМК внедрили акиматы г. Алматы, Алматинской области, а также акиматы г. Астаны и Усть-Каменогорска.

В разрезе областей, наибольшее число предприятий, внедривших СМК, находится в г. Алматы и Алматинской области - 278 и 85 предприятий соответственно, Карагандинской области - 170, Восточно-Казахстанской - 110, г. Астане - 85 предприятий.

Например, для обеспечения безопасности продукции и процессов для жизни и здоровья и окружающей среды, предупреждение действий, вводящих в заблуждение потребителей относительно безопасности продукции, повышения конкурентоспособности продукции, а также устранение барьеров в торговле в «КазМунайГазе» внедрена и сертифицирована система управления в области качества, охраны окружающей среды, охраны труда и техники безопасности в соответствии с международным стандартом OHSAS 18001.

Согласно Стратегии развития Республики Казахстан до 2030 года, а также Плану работ по ускоренному переходу казахстанских предприятий на международные стандарты, утвержденному распоряжением Премьер-Министра РК от 06.02.2004г. Ежегодно, согласно требованиям международных стандартов, орган по сертификации осуществляет надзорный аудит интегрированной системы управления Общества. В 2009 году прошел ресертификационный аудит. На внедрение системы OHSAS 18001 у предприятия ушло два года, вначале была создана рабочая группа, в которую вошли все специалисты предприятия, представители всей производственной цепочки – от закупа сырья, а также представители всех служб.[55]

На различных этапах участие в формировании системы принимал весь персонал: исполнители изучали работу с точки зрения профессиональной безопасности и охраны труда, а также разработки предложений по минимизации существующих рисков. Все обсуждалось коллегиально.

Проводились учебные семинары, где работников компании обучали и объясняли, для чего необходимо внедрение системы OHSAS 18001. Компания, добившаяся больших достижений и высот, работающая на международном уровне, располагает партнерами в разных странах мира. В 2006 году орган по сертификации ООО «Интерсертифика Р совместно с TUV Thuringen» подтвердил функционирование интегрированной системы

управления Национальной компании «КазМунайГаз» в области качества, охраны окружающей среды, охраны труда и обеспечения промышленной безопасности в соответствии с международным стандартом OHSAS 18001.

Высокое качество и безопасность выпускаемой продукции, уникальное оборудование, профессионализм и компетентность персонала – основные факторы успеха и экономической стабильности предприятия. Персонал разрабатывал предложения по минимизации существующих рисков, их обсуждали и предлагали руководству - для одобрения или отклонения. В течение года не раз собирались совещания для контроля и управления процессом внедрения OHSAS 18001.

АО НК «КазМунайГаз» на ежеквартальной основе проводит мониторинг внедрения и функционирования систем менеджмента дочерних организаций, осуществляющих свою деятельность в соответствии с международными стандартами. АО «КазТрансойл», АО «КазМунайТениз», АО «ТД «КазМунайГаз», АО НМСК «Казмортрансфлот», АО «РД «КазМунайГаз», ТОО «КазахойлАктобе», АО «КИНГ» внедрили и сертифицировали свои интегрированные системы менеджмента в соответствии с требованиями ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001. Остальные дочерние организации сертифицированы на соответствие требованиям ИСО 9001.

За почти два года функционирования интегрированной системы управления усовершенствована система взаимодействия структурных подразделений, более четко разграничены их роль и ответственность. Установлен единый порядок разработки, согласования и утверждения внутренних документов Общества, что в конечном итоге сказалось на улучшении качества принимаемых решений. Наметилась положительная тенденция повышения корпоративной культуры в области качества, охраны окружающей среды, охраны труда и техники безопасности. Обучено 112 сотрудника, в том числе 11 человек из числа руководства Общества.

Акционерное общество «КазТрансОйл» - крупнейшая казахстанская компания по транспортировке нефти (дочернее предприятие АО «НК «КазМунайГаз») - в копилку собственных достижений добавило сертификат соответствия стандарту системы менеджмента здоровья и безопасности - AS 18001 Сертификат вручен признанным международным органом по сертификации «Det Norske Veritas» (Норвегия). А с 2004 года КТО имеет интегрированные и успешно функционирующие системы менеджмента экологического менеджмента, соответствующие требованиям международных стандартов ИСО-9001:2000 и ИСО-14001:2004.[55]

Процесс разработки и внедрения системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда занял год напряженной работы всего персонала организации. Уложиться в столь небольшой срок удалось благодаря высокому уровню действующей системы охраны труда, а также квалификации всего персонала, вовлеченного в процесс подготовки. На различных этапах участие в формировании системы принимал весь персонал: исполнители изучали работу с точки зрения потенциальных

опасностей и оценки связанных с ними рисков, а также разработки предложений по минимизации существующих рисков. Все обсуждалось коллегиально. Компания, добившаяся больших достижений и высот, работающая на международном уровне, располагает партнерами в разных странах мира. Свидетельством укрепления КТО собственных международных позиций стало ежегодное повышение рейтингов. Но иметь высокий статус - большая гордость и высокая ответственность. На нас смотрят как на равных и спрашивают соответственно. Язык международных стандартов - современный язык общения между предприятиями, в том числе находящимися в разных странах.

Несмотря на существенно возросшую устойчивость компании и качество предоставляемых услуг, а также на большую работу по обеспечению заботы о здоровье персонала, мы считаем необходимостью изучение, заимствование и внедрение передового международного опыта, который заложен в международных стандартах,

Для подтверждения соответствия требованиям OHSAS 18001 был выбран известный норвежский орган по сертификации «Det Norske Veritas». Аудиторы подтвердили и признали нашу систему соответствующей требованиям международного стандарта. Кроме того, по многим направлениям аудиторами были выявлены примеры хорошей практики: оперативное реагирование на зарегистрированные инциденты и проведение их анализа; проведение четырехуровневого контроля соответствия требованиям законодательства в области охраны труда и промышленной безопасности. Эти примеры говорят, что АО «КазТрансОйл» не только выполняет минимальные требования международного стандарта, но и в некоторых случаях превосходит их.

Основная ответственность за разработку системы менеджмента профессиональной безопасностью и охраной труда возлагалась на службу по управлению интегрированной системой менеджмента совместно с департаментом охраны труда и промышленной безопасности. Персонал разрабатывал предложения по минимизации существующих рисков, их обсуждали и предлагали руководству - для одобрения или отклонения. В течение года не раз собирались совещания для контроля и управления процессом внедрения OHSAS 18001.

Престиж предприятия определяется не только его способностью производить конкурентную качественную продукцию, но и методами решения проблем социальной и экологической ответственности, деловой этики, выбранными данным предприятием.

Это объясняется, во-первых, тем, что в свою деятельность предприятие вовлекает огромные, как правило, исчерпаемые природные ресурсы и, во-вторых, тем, что деятельность его вызывает социальные последствия в таких важных областях, как окружающая среда, безопасность производства и продукции, безопасность и права сотрудников.

«КазТрансОйл» - одна из немногих казахстанских организаций, доказавших соответствие требованиям трех международных стандартов.

АО «Усть-Каменогорский арматурный завод» проектирует, разрабатывает, производит и осуществляет поставку трубопроводной арматуры, нефтегазопромыслового оборудования. Уже более 30 лет АО «УКАЗ» сохраняет за собой право называться ведущим машиностроительным предприятием нефтегазовой отрасли Казахстана. Их продукция хорошо известна за пределами Республики Казахстан: в России, государствах СНГ, а также в странах дальнего зарубежья.

Продукция завода изготавливается в соответствии со стандартами Республики Казахстан и Российской Федерации. Качество продукции подтверждено сертификатами соответствия Республики Казахстан и Российской Федерации.

Вся приобретаемая продукция по договоренности и на удобных для потребителя условиях может быть доставлена до склада автомобильным и железнодорожным транспортом.

На АО «Усть-Каменогорский арматурный завод» внедрена и сертифицирована интегрированная система менеджмента, одобренная компанией Lloyd's Register Quality Assurance по международному стандарту OHSAS 18001. Это проводилось путем выработки общих правил и разработкой нормативной документации, описывающих порядок создания, внедрения и поддержания целостности системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала в компаний. Компания оценивала необходимость во внедрении системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала, исходя из требований правительства, а также учитывая необходимость разрешения разногласий с представителями заинтересованных сторон. Для крупных компаний, это чаще всего вопрос имиджа компании и основа для открытого информирования клиентов и мирового сообщества в целом о своих намерениях в области охраны здоровья и безопасности персонала.[55]

При внедрении системы менеджмента OHSAS 18001 на АО«Усть-Каменогорский арматурный завод» входило:

- проведение предварительной оценки системы управления, существующей на предприятии, в соответствии с требованиями стандарта;
- разработка стратегического плана предприятия по созданию системы менеджмента;
- обучение работников предприятия в области внедрения и функционирования систем менеджмента;
- консультирование по вопросам разработки методологических инструкций, положений об отделах и структурных подразделениях, описаний их функций и схем взаимодействия, должностных и технологических инструкций;
- разработка комплексных программ по подготовке и переподготовке кадров;
- разработка обучающих программ по системам менеджмента;
- обучение специалистов по вопросам управления документооборотом;

-консультации по процедурам сертификации OHSAS, и поддержанию документации в актуальном состоянии с отслеживанием всех изменений;

-сопровождение в сертификации;

- консультативная помощь в выборе сертификационного органа.

Решая одну из важнейших задач, - содействие отечественным товаропроизводителям в обеспечении высокого качества продукции, АО «Усть-Каменогорский арматурный завод» развернула активную деятельность по внедрению и использованию в технологиях и бизнес-процессах казахстанских предприятий Систем Менеджмента Качества (ИСО 9001), Систем менеджмента окружающей среды (ИСО 14001), Систем менеджмента охраны здоровья и безопасности труда (OHSAS 18001), Систем управления безопасностью и качеством пищевых продуктов (НАССР).

АО «Локомотив» внедрил систему менеджмента безопасности и охраны здоровья. Еще в прошлом году в АО «Локомотив» было принято решение внедрить интегрированную систему менеджмента OHSAS 18001:2007. 8 июня этот вопрос обсуждали в центральном аппарате компании на техническом занятии с участием ее сотрудников и представителей консалтинговой компании.

Как отметила координатор интегрированной системы менеджмента АО «Локомотив» Светлана Сыздыкова, внедрение этой системы ведется параллельно в центральном аппарате и в филиалах компании – локомотивных эксплуатационных депо.

В АО «Локомотив» проведена определенная работа по обеспечению охраны здоровья персонала. Сотрудники отдела консалтинга компании АО «Локомотив» это высококвалифицированные специалисты, имеющие большой практический опыт в области системы менеджмента с достаточно высоким уровнем аналитического мышления.

План внедрения системы менеджмента OHSAS 18001 в АО «Локомотив» выглядит следующим образом:

- разработки, построения на предприятии систем менеджмента OHSAS 18001;

- организации систем, контролирующих и подтверждающих корректное применение на всем предприятии этапов управления качеством;

- подготовки (обучения) специалистов из числа работников, ответственных за практическое внедрение и поддержание в рабочем состоянии системы менеджмента качества;

- подготовки к аудиторской проверке продукции и процессов на предмет подтверждения обеспечения качества и соответствия его международным требованиям;

- процесса подготовки к сертификации и содействия предприятию в получении Сертификата OHSAS 18001.

Процесс разработки и внедрения системы менеджмента OHSAS 18001:2007 потребовал определенного времени и усилий всего персонала компании. Система внедрялась поэтапно. В рамках внедрения данных этапов прошли подготовку 30 сотрудников АО «Локомотив».[4,55]

Совместно с консалтинговой компанией был изучен распорядок работы персонала с точки зрения потенциальных опасностей и оценки, связанных с ними рисков, а также созданы рекомендации по минимизации существующих рисков, которые вошли в Памятку упреждающих мер.

В ближайшее время планируется провести аудит системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда и только после этого, в конце года, пройдет сертификация.

В АО «Локомотив» уже функционирует система менеджмента качества, соответствующая требованиям международных стандартов ISO серии 9001:2000.

Известный павлодарский производитель ТОО "РубиКОМ" было образовано в 1995 году. Первоначально предприятие представляло собой небольшой цех производительностью около 500 кг колбасных изделий в сутки.

На сегодняшний день фирма "РубиКОМ" - крупнейшее предприятие в Павлодарской области по переработке мяса и производству колбасных изделий и мясных деликатесов.

Завод оснащён самым современным европейским оборудованием, что позволило полностью автоматизировать и компьютеризировать технологический процесс.

Контроль за качеством продукции на всех стадиях производственного процесса осуществляет собственная лаборатория, которая производит все виды анализов сырья и готовой продукции.

Работы по внедрению системы менеджмента, соответствующей требованиям OHSAS 18001 осуществлялось в четыре этапа.

На первом этапе, проводился "диагностический аудит", при котором оценивается соответствие действующей в организации системы менеджмента в области профессионального здоровья и безопасности требованиям OHSAS 18001.[4,55]

На данном предприятии систему менеджмента создают и внедряют работники организации как инструмент эффективного управления определенными сторонами деятельности, направленный на реализацию целей и задач организации в определенной области (качество, экология, безопасность).

Консультанты помогают им путем:

- разъяснения требований стандарта (вводное обучение) и методов проверки выполнения требований (обучение внутренних аудиторов);
- планирования деятельности на основе анализа пробелов в практике работы и существующих документов (задачи, приоритеты, контрольные точки, ответственность, взаимодействие, сроки);
- разработки предложений по составу и структуре документов, предоставления соответствующих макетов;
- индивидуальных и групповых консультаций по разработке или доработке соответствующих документов;

- экспертизы разработанных документов и проверки применения их требований в практике работы;
- разработки рекомендаций по улучшению документов и практики работы.

Следующим этапом работ по внедрению системы менеджмента является процедура получения внешнего признания, что разработанная система удовлетворяет требованиям OHSAS 18001 которая проводится в три этапа.

На первом этапе специалисты – аудиторы компании, с которой фирма "РубиКОМ" заключила контракт, определяют: существует ли сам предмет сертификации, т. е. разработана ли и функционирует система соответствующего менеджмента.

На втором этапе аудиторы проверяют систему менеджмента на соответствие требованиям OHSAS. Процесс проверки строго регламентирован, и если обнаруживается серьезное несоответствие, то организация должна в течение 90 дней устранить выявленное несоответствие и представить соответствующие доказательства аудитору. Затем принимается решение о выдаче организации сертификата или об отказе. Сертификат выдается на три года, в течение которых сертифицирующая компания проводит так называемые надзорные аудиты для получения подтверждения успешного функционирования системы менеджмента.

Большинство организаций и предприятий в Казахстане начинает понимать необходимость внедрения системы управления охраной здоровья и безопасности персонала. Для компаний это и вопрос имиджа компании, и основа для открытого информирования клиентов и мирового сообщества в целом о своих намерениях в области охраны здоровья и безопасности персонала.[54]

За высокое качество и современный дизайн продукция ТОО "РубиКОМ" была удостоена высоких наград на республиканских и международных выставках.

Одно из главных достоинств АО "Имсталькон" - мощный производственный потенциал и высококвалифицированный персонал, способный решать вопросы строительно-монтажного производства любой сложности. Мы ценим и не забываем наши лучшие традиции и опыт, приобретенные за полувековую деятельность при создании практически всего промышленного комплекса Казахстана.

Персонал АО «Имсталькон» всегда видел свою задачу в улучшении качества предоставляемых услуг, повышении конкурентоспособности изготавливаемых металлических конструкций, совершенствовании технологии строительно-монтажных работ, повышении общей культуры производства, соблюдения сроков производства работ, сохранение экологического баланса и безопасности производства.

Филиалы АО «Имсталькон» обслуживают три аттестованные лаборатории, постоянно контролирующие качество изготовления сварки металлоконструкций и производство строительно-монтажных работ. Для

повышения качества работ постоянно осваиваются новые технологии по проектированию, изготовлению и монтажу конструкций, отвечающие современным требованиям строительства. В 2001 году разработали, внедрили и успешно прошли сертификацию частично интегрированной системы менеджмента Общества, отвечающей требованиям международного стандарта системы менеджмента производственной безопасности и охраны здоровья OHSAS 18001 на базе успешно действующей системы менеджмента качества ISO 9001.[4,43]

Процесс внедрения OHSAS 18001 проводился по традиционной схеме в 4 этапа, но при этом, для проведения внешнего аудита в АО «Имсталькон» были привлечены специалисты компании BM TRADA Certification Ltd., аккредитованной UKAS (Британской службой аккредитации, г.Лондон). АО «Имсталькон» выданы: сертификаты соответствия Системы менеджмента в области профессиональной безопасности и охраны труда OHSAS 18001 от Международной Ассоциации по сертификации IQNet и Ассоциации по сертификации «Русский Регистр».

На каждом предприятии Акционерного Общества организована работа служб и отделов качества, которая осуществляется компетентными менеджерами по качеству, прошедшими обучение, как на внешних, так и на внутренних тренингах, повышающих квалификацию специалистов в области качества, экологии и техники безопасности труда. На каждом предприятии проводятся внутренние аудиты командами квалифицированных внутренних аудиторов – ИСОшников, как на самих предприятиях, так и на строящихся объектах, согласно утвержденных годовых планов проведения внутренних аудитов.[56]

1.8 Международный опыт внедрения системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда

В условиях современного рынка производитель может успешно реализовать свой товар как у себя на родине, так и во всем мире только при условии выполнения определенных международных требований. Одним из таких требований являются наличие на предприятии систем менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда(OHSAS18001).

Новосибирский завод химконцентратов первым в Новосибирске получил сертификат OHSAS в области менеджмента охраны здоровья и безопасности труда. Документ подтверждает высокий уровень безопасности труда на предприятии и внедрение системы по его непрерывному совершенствованию.[56]

ОАО «Новосибирский завод химических концентратов» (НЗХК) представляет собой комплекс химических и машиностроительных производств по выпуску топлива для АЭС и исследовательских реакторов. Доля НЗХК в мировом производстве литиевых продуктов составляет 20%.

Процесс внедрения системы менеджмента OHSAS18001 начался с построения элементов коммуникаций предприятия для выполнения задач охраны труда и техники безопасности; затем руководство предприятия определило необходимые цели и политику в области охраны труда и техники безопасности; а также гармоничное сочетание основных задач предприятия с элементами менеджмента в области охраны труда и техники безопасности; документирование в области охраны труда и техники безопасности; условия для развития менеджмента в области охраны труда и техники безопасности.

Система менеджмента предприятия позволяет:

- осуществлять контроль над опасными производственными факторами;
- управлять рисками, возникающими в процессе производственной деятельности;
- предотвращать возникновение инцидентов, аварий, нештатных ситуаций;
- снижать потери от несоответствующей деятельности;
- интегрироваться с действующими на предприятии системами менеджмента;
- внести положительные изменения в имидж предприятия.

В администрации Новосибирской области прошла ежегодная конференция по внедрению систем менеджмента качества на промышленных предприятиях. Круг собравшихся не ограничился областью: в числе участников оказались представители всех крупных городов Сибири, а соорганизаторами мероприятия стали Всероссийский НИИ сертификации и Институт испытаний и сертификации вооружения и военной техники.

Конференция началась с торжественного вручения Новосибирскому заводу химконцентратов сертификата OHSAS 18001, подтверждающего внедрение системы менеджмента здоровья и безопасности на предприятии. Получение сертификата означает, что на заводе внедрена технология охраны труда международного уровня.

Системный подход к управлению безопасностью - это необходимое дополнение к постоянному процессу производственного совершенствования и устойчивого развития компании ОАО «Газпром», здесь состоялось совещание, посвященное началу внедрения интегрированной системы менеджмента в компании. Главные инженеры, руководители служб менеджмента качества, служб охраны труда и экологии компании и ее филиалов обсудили задачи и этапы реализации данного проекта.

Внедрение интегрированной системы менеджмента предполагает введение в компанию международный стандарт OHSAS 18001 (менеджмент профессиональной безопасности и здоровья).[57]

Мотивация для внедрения международного стандарта послужило:

- ответственность работодателя за предоставляемые рабочие места;
- страхование рисков работодателей, которые напрямую зависят от безопасности рабочих мест на предприятии;

-внедрение современных, общепризнанных мировых технологий для организации более эффективной совместной работы с зарубежными партнерами.

На разработку и внедрение системы менеджмента профессиональной безопасности и охраной труда оказывают определенное влияние область деятельности организации, ее конкретные задачи, выпускаемая продукция и оказываемые услуги, а также используемые технологические процессы, оборудование, средства индивидуальной и коллективной защиты работников и практический опыт деятельности в области охраны труда.

В обязанности, полномочия и ответственность персонала, который осуществляет менеджмент, исполняет и проводит проверки деятельности, оказывающие влияние на риски, связанные с работой организации, ее оборудования и процессов, должны быть четко определены, документально оформлены и доведены до сведения всех работников. При этом вся ответственность за эффективную работу в области охраны труда и предупреждения профзаболеваний лежит на руководстве организации, за которым закреплена обязанность по предоставлению ресурсов, необходимых для внедрения, контроля и совершенствования системы менеджмента в рассматриваемой области.

Порядок проведения мероприятий по внедрению системы управления промышленной безопасностью и охраной труда:

- разработка Политики и целей по организации безопасного производства и созданию безопасных и здоровых условий труда на каждом рабочем месте;
- анализ действующих процессов, видов деятельности для идентификации опасных и вредных производственных факторов, оценки риска от их воздействия,
- подготовка персонала к действиям в нештатных (аварийных) ситуациях;
- разработка и внедрение мероприятий, направленных на предупреждение производственных аварий, инцидентов, производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- разработка процедур проведения расследований несчастных случаев, профессиональных заболеваний, производственных инцидентов;
- разработка компенсационных мероприятий для снижения воздействия вредных и опасных факторов.

«На первом этапе, будет выработана нормативная основа проекта – разработаны устав и документы, регламентирующие деятельность функциональных образований в рамках проекта. Также будут проведены аудит и диагностика систем менеджмента – качества, безопасности. По итогам проведенного анализа будет составлен план доработки систем до уровня требований международных стандартов. После чего данную схему мы реализуем в остальных филиалах компании».

Использование интегрированной системы менеджмента позволит обеспечить единство политики и целей ОАО «Газпром», повысить

эффективность менеджмента, оптимизировать использование ресурсов, улучшить качество общей системы подготовки и развития персонала, а также достичь более высокой степени вовлеченности персонала в улучшение деятельности компании.

Проект разработки и реализации интегрированной системы менеджмента рассчитан до конца 2009 года.[57]

Компания ЗАО «Сибур-Химпром» – крупнейший оператор в сфере дорожного и инфраструктурного строительства уральского региона, реализующего комплексные дорожные, производственные и гражданские объекты любой сложности, в том числе в регион России.

Основные преимущества данной компаний – опыт и профессионализм более 5000 специалистов, использование передовых технологий, новейшей дорожно-строительной техники ведущих мировых компаний и эффективная система управления.

В компании внедрена система менеджмента OHSAS 18001 работа которой проводилась в 4 этапа:

Первый этап «Экспертиза». В ходе этого этапа проводится обучение специалистов среднего звена и обучение специалистов высшего звена специфике систем менеджмента охраны здоровья и безопасности труда, разбирается опыт других предприятий, подробно разбираются требования OHSAS 18001:2007. Их цель - сделать так, чтобы специалисты знали эту проблематику, стандарт OHSAS 18001:2007 на достойном уровне и могли в дальнейшем эффективно применять свои знания на практике. Очень важным моментом является вовлечение персонала в процесс внедрения, что может быть достигнуто только за счет лидирующей роли руководства в этом нелегком деле.

Специалисты помогут в создании рабочих групп по разработке СМОЗиБТ, а так же помогут советом и делом в других организационных мероприятиях.

Так же на данном этапе проводится ознакомительный аудит, в результате которого руководству предприятия представляется отчет с перечнем несоответствий стандарту OHSAS 18001:2007, перечнем рекомендаций по их устранению, и подробным планом реализации мероприятий для претворения этих рекомендаций в жизнь.

В результате руководство может увидеть реальную независимую оценку положения дел на своем предприятии в области охраны труда и предстоящий объем работ.

Второй этап «Проектирование». На этом этапе сформированные рабочие группы из числа сотрудников предприятия разрабатывают при поддержке специалистов всю необходимую документацию для соответствия стандарту OHSAS 18001:2007. Специалисты активно работают с руководством предприятия для выработки реально действующей политики в области охраны труда. Выходом данного этапа являются полностью подготовленные изменения в системе управления организации, нашедшие

отражение в необходимых для СМОЗиБТ, построенной в соответствии с OHSAS 18001:2007, документах.

Третий этап «Внедрение». В ходе данного этапа производится внедрение разработанной документации, сотрудники начинают работать в соответствии с разработанными требованиями. Причем, как показывает практика, начинают это делать на совесть, поскольку эти самые требования родились среди них, и, отвечают их собственным интересам.

Персонал так же проходит обучение по программе подготовки внутренних аудиторов системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда на основе OHSAS 18001:2007. Здесь упор, разумеется, делается на специфику конкретной организации. Обучаемые сотрудники получают практические навыки в ходе учебного аудита.[58]

Сотрудники помогают в построении системы внутренних аудитов, консультируя по особенностям планирования внутренних аудитов на предприятии и их проведении. Когда приходит время внутренних аудитов, они участвуют в них, помогая сотрудникам адаптироваться к новому делу, показывая особенности проведения аудита, проведения корректирующих и предупреждающих мероприятий. По итогам этих аудитов нашими сотрудниками разрабатываются рекомендации по окончательной «доводке» СМОЗиБТ.

В ходе данного этапа основное внимание так же уделяется улучшениям, которые должны стать частью корпоративной культуры предприятия.

Последний этап «Подготовка к сертификации». Здесь специалисты помогают руководству выбрать орган по сертификации, исходя из целей внедрения СМОЗиБТ. При необходимости помогаем в общении с органом по сертификации, доработке по их требованию документации, а так же принимаем участие в сертификационном аудите. Итогом данного этапа является сертификат соответствия СМОЗиБТ требованиям OHSAS 18001:2007.

Высокое качество управления, действие международных стандартов – важные составляющие успеха в условиях современного рынка при сотрудничестве с федеральными и зарубежными партнерами. Амбициозная цель компании ЗАО «Сибур-Химпром» обозначенная Стратегией развития до 2012 года, – стать одним из ведущих игроков на федеральном рынке и выйти на международный уровень.

За последние годы много сделали для осуществления этих планов: были проведены работы по реорганизации компании, модернизации производства, снижению издержек, повышению производительности труда, а также работы в области внедрения интегрированной системы управления проектами в соответствии с международными стандартами.

Наша задача – постоянное совершенствование, реализация высокотехнологичных комплексных решений, полностью отвечающих требованиям заказчиков и соответствующих мировому техническому уровню.

При разработке необходимого пакета документов и практическом внедрении системы в подразделениях безусловно используется большой практический опыт работ предприятия в области охраны труда.

Для эффективного функционирования СУПБЗ необходимо наиболее полное вовлечение персонала предприятия в работы по охране труда, которое должно осуществляться путем формирования сознания каждого работника, направленного на обеспечение личной и публичной безопасности. Лишь обоюдное выполнение обязательств в области профессиональной безопасности, как со стороны руководства, так и со стороны персонала предприятия, может гарантировать не только создание безопасных условий труда, но и позволит свести к минимуму риски для здоровья работников, выполняющих различные производственные операции.

В связи с этим, в основной части необходимо провести анализ проблем, возникающих при внедрении системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда, и сделать вывод о серьезности подхода к внедрению системы, так как предприятие которое идет на внедрение, идет и на риск. Поэтому во избежание этого необходимо, также определить пути решения данных проблем и четко сформулировать цели и принципы согласно которым будут производиться работы по внедрению системы.[58]

2 Основная часть

2.1 Анализ проблем, возникающих при внедрении системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда

Затраты, связанные с неудовлетворительным менеджментом профессионального здоровья и безопасности, крайне велики.

По оценке Международной Организации Труда ежегодно в мире происходит свыше 250 миллионов несчастных случаев на рабочих местах, результатом которых является временная или постоянная потеря трудоспособности. Иными словами, это 685 000 несчастных случаев каждый день или 8 – каждую секунду. Ежедневно на рабочих местах погибает 3 000 человек, т.е. каждую минуту происходит две трагедии. Исследования, проведенные в ряде европейских стран, показали, что объем потерь, связанных с ненадлежащим обеспечением профессионального здоровья и безопасности, варьируется в пределах от 1,2 до 10,1% от валового национального продукта.

Затраты каждой конкретной компании на выплату компенсаций и штрафов могут быть весьма существенными, а иногда и просто непомерными, ведущими к прекращению деятельности организации. Хотя финансовый аспект и является серьезным аргументом для внедрения системы менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, существует и множество других предпосылок для такого шага. Практически невозможно подсчитать моральный ущерб, связанный с переживаниями, болью и страданиями при серьезном несчастном случае, потере здоровья или даже гибели.

Очевидно, что такой результат вытекает из неудовлетворительной работы системы менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, и серьезно страдает репутация компании, где произошел несчастный случай. В дальнейшем это негативно сказывается на отношениях компании со всеми заинтересованными сторонами.

Практический опыт, накопленный в последние 4-5 лет, позволяет указать на основные проблемы, замедляющие распространение подходов системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда на предприятиях.

1. *Низкий уровень общего менеджмента на предприятиях.* Как уже было подчеркнуто, система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья тесно связана с системой менеджмента организации в целом и должна быть ее составной частью. Международные стандарты подразумевают, что внедрение системы менеджмента OHSAS 18001 осуществляется в определенном организационном контексте.

Предполагается, что определена миссия организации, формируется иерархия целей и задач, осуществляется систематическое планирование, разрабатываются и фиксируются процедуры. Кроме того, в промышленности

в целом характерен низкий уровень менеджмента, что проявляется, в первую очередь, в недостаточном использовании современных подходов к планированию и анализу результативности, невнимании к мотивации персонала, формализованном подходе к его обучению.

Такая ситуация, безусловно, создает трудности для внедрения системы менеджмента OHSAS 18001 на предприятиях. В то же время, именно с этим связан значительный потенциал для снижения воздействия на окружающую среду с использованием организационных и малозатратных мероприятий. Например, разработка и соблюдение специальных процедур обращения с опасными веществами реально приводит к предотвращению или сокращению воздействия таковых на окружающую среду и персонал предприятия, а в ряде случаев способствует снижению себестоимости продукции. Кроме того, внедрение системы менеджмента предоставляет предприятию возможность на примере решения природоохранных проблем опробовать современные подходы к менеджменту, закладывая базу для создания системы менеджмента качества, отвечающей принципам, заложенным в стандарты систем менеджмента качества ISO серии 9000, а также повысить эффективность системы.

Сегодня технологический прогресс и интенсивное давление конкуренции стремительно меняют условия труда, его процессы и организацию. Первостепенное значение принадлежит законодательству, но само по себе оно недостаточно для того, чтобы направлять эти изменения или поспевать за новыми опасностями и рисками. Организации тоже должны постоянно реагировать на вызовы, брошенные им в сфере охраны труда, и разрабатывать эффективные ответы в виде динамичных стратегий управления.

Сегодня вопросы промышленной безопасности становятся по значимости сравнимыми с проблемами охраны окружающей среды и вопросами сохранения мира.

2. Техносфера стала представлять для человека серьезную опасность. Болезни и травмы не являются неизбежными спутниками трудовой деятельности, а бедность не может служить оправданием невнимания к безопасности и здоровью работников.

Положительное воздействие внедрения систем охраны здоровья и безопасности персонала на уровне организации как на снижение опасностей и рисков, так и на производительность, в настоящее время признано правительствами, работодателями и работниками во всем мире.

Многие организации проявляют заинтересованность в эффективности и демонстрации возможностей управления охраной труда (охраной здоровья и безопасностью) работников (персонала).

3. Проблемы системы управления охраной труда. Одна из серьезных проблем в том, что действующая в настоящее время система управления охраной труда построена на принципах реагирования на страховые случаи, а не на принципах их профилактики. Анализ влияния неблагоприятных производственных факторов на здоровье работников на предприятиях

практически не проводится; фиксируются лишь последствия, приведшие к несчастным случаям, а не причины их возникновения. Основное внимание уделяется не предупреждению случаев повреждений здоровья работников, а компенсационным мероприятиям при наступлении несчастных случаев.

Приоритетность компенсационных мер по возмещению вреда пострадавшим на производстве в ущерб превентивным мерам является причиной ситуации, когда обеспечение профилактических и защитных мероприятий по охране труда производится по остаточному принципу. Отсутствие механизмов правовой защиты здоровья работников на производстве и эффективных методов контроля и надзора привело не только к усилению тенденции сокрытия информации о неблагоприятных условиях труда и риске повреждений их здоровья, но и к допуску работников к профессиональной деятельности без учета, а порой и вопреки медицинским показаниям.

Игнорирование работодателями требований охраны труда во многом связано с декларативным характером большинства норм трудового права. Так, законодательством установлены права работников на безопасные условия труда и обязанность работодателя их обеспечивать, а также предусмотрена дисциплинарная, гражданско-правовая, административная и уголовная ответственность работодателя за нарушение требований охраны труда. Вместе с тем, административный ресурс контроля и надзора за исполнением указанных норм трудового права фактически исчерпан: численность государственных инспекторов по охране труда позволяет обеспечить проведение плановых профилактических мероприятий по предупреждению страховых случаев в расчете на организацию не чаще, чем один раз в 2 года. При этом, даже несмотря на это, в результате проверок выявляется порядка 1,5 млн. правонарушений в сфере охраны труда.

Действующая организация охраны труда является неспособной к функционированию в условиях новой экономики. Во многом это связано с тем, что система управления охраной труда завершила свое организационное оформление в основном в 70-е годы прошлого века и, соответственно, была приспособлена к условиям функционирования крупных промышленных предприятий индустриальной эпохи.

Вся нормативно-правовая база и схемы управления охраной труда, включая порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда, рекомендации по планированию мероприятий по охране труда, системы аккредитации и сертификации, порядок обучения по охране труда основаны на стандартах безопасности труда, принятых 20-30 лет назад и совершенно не адаптированы к специфике малых и средних предприятий, а также организаций сферы услуг. Устарела и сервисная инфраструктура работ по охране труда.

4. *Проблемы системы социального страхования.* Отсутствие у работодателей мотивации в улучшении условий труда обусловлено и тем обстоятельством, что основное бремя возмещения вреда здоровью работников при наступлении страхового случая по-прежнему лежит на

государстве, в то время как риски производственного травматизма, которым подвергаются работники, контролируются работодателями и соответственно должны находиться в сфере их прямой ответственности.

Ежегодные расходы работодателей на установленные законодательством компенсации работникам за работу во вредных и (или) опасных условиях труда и расходы на средства индивидуальной защиты составляют более 60 млрд. рублей. Ежегодные страховые выплаты Фонда социального страхования по оплате временной нетрудоспособности работающих, реабилитации пострадавших и предупредительные меры по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников составляют 30 млрд. рублей. При этом система установления страховых тарифов для конкретных предприятий построена на основе их принадлежности к определенным видам экономической деятельности, а не на реальных показателях профессиональных рисков повреждений здоровья работников.

Таким образом, широко применяемая в мире практика надбавок и скидок к страховым тарифам («бонус-малюс»), когда фактические показатели каждого отдельного предприятия сопоставляются с показателями других предприятий той же категории риска, так как действует в отношении очень ограниченного круга страхователей и не способствует усилению заинтересованности большинства работодателей в активизации работы по улучшению условий и охраны труда.

Выплаты Пенсионного фонда в связи с досрочным выходом на пенсию по старости на льготных основаниях за работу во вредных и (или) опасных условиях труда составляют более 10,4 млрд.тенге в год, а расходы на предоставление пенсий по инвалидности вследствие трудового увечья и профзаболевания – более 6,6 млрд.тенге в год. Установление досрочной (льготной) пенсии производится на основании многочисленных списков и перечней производств, работ, профессий, должностей и категорий работающих. Использование указанных списков не только нарушает нормы Трудового кодекса о запрете дискриминации трудящихся, связанной с их принадлежностью к определенной должности или профессии, но и способствует закреплению рабочей силы на участках с неблагоприятными условиями труда.

Формирование бюджетов Фонда социального страхования и Пенсионного происходит за счет взносов предприятий, ставших, по сути, обязательным налогом. В связи с этим круг субъектов, несущих ответственность по страхованию, не совпадает с кругом лиц, подвергающихся риску, т.е. самих страхуемых. Указанные проблемы подрывают мотивацию не только работодателей к улучшению условий труда, но и самих работников к личному участию в повышении безопасности своего труда.

В целом, модель обязательного социального страхования и управления системой охраны труда, сложившаяся в эпоху индустриализации страны, не соответствует современным требованиям развития экономики и

перспективным задачам перехода на новый тип производства и диверсификации.

Системный характер назревших проблем обуславливает необходимость реформирования всей системы управления охраной труда, т.е. управления системой сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности с учетом потребности развития экономики.

Главная цель – защитить здоровье работника и обеспечить безопасность труда путем внедрения системы управления профессиональными рисками на каждом рабочем месте и вовлечение в управление этими рисками основных сторон социального партнерства – работодателей и работников.

Новая концепция системы управления профессиональными рисками основывается на фундаментальном принципе: «кто создает риски, у того больше возможностей ими управлять».

Создание системы управления профессиональными рисками предполагает проведение комплекса организационно-правовых, финансово-экономических, производственно-технологических, социальных, медицинских и санитарно-гигиенических мер, направленных на минимизацию воздействия неблагоприятных производственных факторов на здоровье работников.

Основой системы управления профессиональными рисками станет сплошная аттестация рабочих мест по условиям труда, а именно – оценка условий труда на каждом рабочем месте в целях выявления вредных и (или) опасных производственных факторов и осуществления мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда.

5. *Проблемы, зачастую возникающие при параллельном или последовательном независимом внедрении нескольких стандартов.*

6. *Проблема модернизации нормативно-правовой базы.* Имеющийся фонд не укомплектован зарубежными техническими регламентами, а также недостаточно укомплектован международными, региональными и национальными стандартами иностранных государств в целях проведения работ по гармонизации действующих в Казахстане нормативных документов с международными требованиями. Имеющиеся международные и национальные стандарты иностранных государств и другие нормативные правовые акты не переведены на государственный язык. В предстоящий период необходимо расширение и обновление фонда.

Для проведения работ по расширению и обновлению фонда, а также по информационному обмену в полном объеме необходимо модернизировать техническое оснащение информационной системы фонда и продолжить работу по его развитию.

7. *Запутанность взаимосвязей между системами управления качеством, экологией, профессиональной безопасностью и здоровьем при независимом внедрении.*

8. Сложность целостного восприятия системы менеджмента руководством компании, и, соответственно, низкая эффективность планирования, контроля и управления в целом.

9. *Длительный срок внедрения группы стандартов на предприятии.*

10. *Большая трудоемкость и потребность в ресурсах при независимом внедрении группы стандартов.*

На сегодняшний день, данные проблемы обусловлены недостаточным пониманием проблемы реформирования со стороны государственных органов, которые негативно влияют на создание единой политики в области технического регулирования, незаинтересованность предприятий и организаций Казахстана в работе международных технических комитетов ISO, отсутствием экспертов-аудиторов, зарегистрированных в международных реестрах, отсутствием испытательной базы и современного оборудования для контроля качества отдельных видов продукции, недостаточным уровнем квалификации специалистов в области технического регулирования, малочисленностью государственных инспекторов, несовершенство технического законодательства и нормативных документов, отвечающих современным требованиям науки и техники, отсутствием условий для оперативного обмена информацией и нормативными документами на республиканском, межгосударственном и международном уровнях.

Проведя анализ полученной информации, следует отметить, что развитие системы технического регулирования в Республики Казахстан, будет способствовать их сближению с аналогичными международными системами путем разработки и гармонизации ряда технических регламентов и нормативных документов, совершенствования форм и методов технического регулирования, в том числе в сфере стандартизации, изменения процедур подтверждения соответствия продукции, а также совершенствования деятельности в области информационного обеспечения, в связи с этим необходимо разработать рекомендаций для успешного внедрения системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда.

2.2 Рекомендации по внедрению интегрированной системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда

2.2.1 Вовлеченность высшего руководства организации во внедрение системы менеджмента

Внедрение любой системы менеджмента является важным шагом для организации, стремящейся к улучшению и совершенствованию деятельности. Процесс внедрения осуществляется значительно более эффективно при оперативном планировании и вовлеченности высшего руководства организации.

Независимо от того, какой тип системы менеджмента будет внедрен, существуют общие принципы и алгоритм, которому необходимо следовать на протяжении всего процесса внедрения:

1. Понимание сути системы менеджмента и ее требования

Вовлеченность высшего руководства

Принятие решения о внедрении системы менеджмента подразумевает понимание и осознание ее сути всеми вовлеченными сторонами. Как правило, принятие решения о внедрении системы менеджмента осуществляется высшим руководством, в то время как ответственность за сам процесс внедрения будет нести менеджер по внедрению, например, Менеджер по качеству при внедрении системы менеджмента качества.

Наиболее эффективное внедрение и функционирование системы менеджмента будет осуществлено при условии осведомленности и понимания высшим руководством сути системы во время принятия решения о внедрении и на протяжении всего периода ее функционирования, что, в свою очередь, должно отражаться в обеспечении поддержки вовлеченного персонала со стороны руководства.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап - углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды. Посредством этого как бы дается окончательное "добро" на реализацию стратегий. При этом возможны корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том случае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий;

- более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

Второй этап состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

Важной задачей, решаемой на данном этапе, является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На *третьем этапе* высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

Четвертый этап состоит в проведении необходимых изменений в фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме.

При проработке вопроса изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего делаются изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться. Для того чтобы успешно провести изменения, высшее руководство должно независимо от типа, сущности и содержания изменений:

- составить сценарий возможного сопротивления изменениям;
- провести действия с целью ослабления стремления к сопротивлению изменениям;
- устранить или уменьшить до минимума реальное сопротивление;
- закрепить проведенные изменения.

Пятый этап участия высшего руководства в реализации стратегии состоит в том, что оно проводит пересмотр плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации. Однако важно также избегать изменений плана всякий раз, когда появляются новые обстоятельства. Новый план может быть принят тогда, когда он сулит заметно большие возможности получения выгод, чем существующий план.

Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующим правилам.

Во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников, с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии.

Во-вторых, руководство не только своевременно обеспечивало поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имело план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели.

Стратегические изменения

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач.

Во-первых, это установление *приоритетности* среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.

Во-вторых, это установление *соответствия* между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые убеждения, ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п.

В-третьих, это *выбор* и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией *стиля лидерства* и подхода к управлению организацией.

Все три задачи решаются посредством изменения, которое фактически является сердцевиной выполнения стратегии. Именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется *стратегическим изменением*.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведения изменений, бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований. В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, организации, продукта и рынка можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений.

1. *Перестройки организации* предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль, и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Самого серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов.

2. *Радикальное преобразование* организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных

внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

3. *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

4. *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

5. *Неизменяемое функционирование* организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно чутко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез - это организационная структура, второй - организационная культура.

Ознакомление со стандартом

Залогом эффективного внедрения системы менеджмента является ознакомление вовлеченного персонала с требованиями применимого стандарта.

Повышение уровня осведомленности и понимания сути и требований Системы менеджмента.

Также весьма эффективным и познавательным является участие вовлеченных сторон в специализированных тренингах и семинарах, посвященных системам менеджмента.

Для получения более глубоких знаний целесообразным будет принятие участия в других курсах обучения и семинарах, направленных на предоставление более детальной информации о системах менеджмента, а также ознакомление с различной справочной документацией.

2. Внедрение системы

Анализ доступной справочной литературы и возможности консультативной поддержки

Для организаций, внедряющих систему менеджмента, проводятся различные курсы обучения, которыми можно воспользоваться при стремлении к самостоятельному внедрению системы. Тем не менее, в настоящее время большинство организаций пользуются услугами консалтинговых компаний, сотрудники которых досконально владеют вопросами функционирования систем менеджмента и способны оказать

консультативную помощь при определении действий организации, которые бы позволили достигнуть наиболее эффективного уровня системы менеджмента, как на этапе ее внедрения, так и функционирования. Эксперты-консультанты готовы оказывать содействие на протяжении всего процесса внедрения системы менеджмента с учетом специфики организации, и предоставлять консультации относительно наиболее эффективного ее функционирования.

Обучение и ознакомление персонала с Системой менеджмента

Во время процесса внедрения системы менеджмента существенным аспектом является ознакомление всего персонала организации с ее сутью, задачами функционирования и влиянием на ежедневный процесс работы сотрудников. Эффективный метод обучения и ознакомления персонала также предлагается путем участия сотрудников организации в специализированных курсах обучения и семинарах.

Обучение вне организации, как правило, касается руководителей или высококвалифицированных специалистов. Такое обучение может совершаться по многим направлениям и многими способами: это обучение в специализированных центрах и институтах по повышению квалификации или через прослушивание специализированных систематических курсов. Во многих случаях очень эффективным является направление специалистов на конференции, конгрессы или симпозиумы, где обсуждаются проблемы, затрагивающие деятельность фирмы.

Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте является основной формой обучения новых работников. Это метод используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления новых работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности. Обучение на рабочем месте призвано не только передать работнику необходимые для работы знания, но и сформировать у него более точные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе.

Иногда обучение на рабочем месте проходит на специальных учебных участках или в учебных цехах. Эффективность такого обучения снижается в том случае, если производственная база, на которой проходит обучение, не соответствует оборудованию и инструментам, используемым в реальных рабочих условиях. Кроме того, такое обучение обычно не воспроизводит некоторые рабочие условия, например шум, отвлечение со стороны других работников и напряженный график, и ритм работы.

Таблица 2. Методы обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения	Характерные особенности метода
Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в

	котором изложены цели обучения
Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных ограниченных сроком задач

Обучение на рабочих местах как особый метод обучения следует шире использовать в тех случаях, когда:

- работники проходят обучение преимущественно в аудитории, хотя лучших результатов можно было бы достичь посредством обучения на рабочем месте;
- фактически обучение на рабочем месте уже осуществляется стихийно, требуется лишь наведение порядка и документальное и процедурное оформление этого процесса в соответствии с установленными требованиями к профессиональному обучению;
- профессиональная адаптация новых работников может проходить эффективнее при более широком использовании обучения на рабочем месте;
- в организации уже имеются люди, которые при соответствующей организации обучения могут стать хорошими преподавателями (инструкторами, наставниками) для обучения на рабочем месте.

Таблица 3. Факторы, влияющие на выбор учебных программ

Основные факторы	Содержание факторов
Соответствие программы обучения стратегическим целям организации и ее кадровой политике	- востребованность результатов обучения - связь обучения с другими направлениями работы с персоналом (поиск и отбор, адаптация, оценка, стимулирование и др.) - соответствие обучения исповедуемой в организации философии управления и организационной культуре
Потребность в обучении	- несоответствие квалификации и

	профессиональной подготовки отдельных категорий персонала новым направлениям деятельности организации - наличие в организации категорий работников, регулярно нуждающихся в обучении (руководители). - качественная потребность в обучении - численность работников, нуждающихся в обучении в данный момент или в будущем
Содержание обучения	- предоставление обучающимся необходимой информацией - обучение моторным навыкам и навыкам работы с информацией - обучение навыкам межличностного общения и изменение установок - обучение навыкам анализа проблем и подготовки решений
Использование ключевых принципов обучения	- обеспечение слушателей необходимой обратной связью - обеспечение возможностей для практического закрепления полученных знаний и навыков - обеспечение необходимого уровня мотивации слушателей к обучению и к применению новых знаний и умений в работе
Характеристики обучающихся	- личностные особенности слушателей - индивидуальные различия слушателей в опыте, знаниях и способностях - мотивация к обучению
Стоимость программы	- размер бюджета на обучение - оплата преподавателей - оплата за аренду помещений - косвенные издержки, связанные с отсутствием обучающихся на рабочем месте

Многим организациям, которые еще не ощущали необходимости в повышении квалификации своего персонала, в какой-то момент приходится принимать решение о проведении обучения.

На основании чего принимаются такие решения? В качестве главного аргумента могут выступать итоги аттестации, показывающие, что в организации есть потребность в обучении определенной категории работников (например, резерва на руководящие должности или руководителей среднего звена). Инициировать проведение обучения может отдел обучения. Решение о проведении обучения может исходить от высшего руководства, со стороны партнеров или владельцев.

Хорошо, если специалист, отвечающий за организацию обучения может четко сформулировать его цели и основные соображения, определившие выбор той или иной программы. Чаще же бывает так, что решение принимается, мягко говоря, не совсем осознанно, без полного учета широкого круга факторов, которые позволили бы наилучшим образом достичь целей обучения. А это приводит к тому, что обучение работников не дает того эффекта, на который могла бы рассчитывать организация.

Определение форм и методов обучения во многом зависит от важнейших характеристик обучающихся (должностной уровень, образование, опыт работы, возраст и т.д.), и от других факторов, обуславливающих особенности организации учебного процесса.

Выбор методов обучения в значительной степени определяется численностью обучающихся. Одни методы обучения, такие как лекции, семинары, хорошо подходят для больших групп обучающихся. Другие методы, например, корпоративные тренинги, могут успешно применяться только в небольших группах (в большинстве случаев это группы меньше 10 человек на одного преподавателя, тренера или инструктора). Наставник обычно имеет дело с 2 - 4 подопечными. В выборе программы обучения часто существенную роль играет ее стоимость. Бюджет на обучение находится в прямой зависимости от количества обучающихся, их места в организации (чем выше уровень работника, тем больше денег отпускается на его обучение) и от того, насколько велика потребность в обучении.

3. Сертификация системы менеджмента и регистрация

С целью обеспечения долгосрочного эффективного функционирования системы менеджмента, по завершении процесса внедрения необходимо осуществить ее сертификацию аккредитованным органом по сертификации.

Выбор сертификационного органа

Важным аспектом является проведение тщательного анализа с целью выбора сертификационного органа, который бы наиболее полно соответствовал требованиям организации.

Сертификация

После того, как выбран сертификационный орган, процесс сертификации в основном включать в себя следующие этапы:

- предварительный аудит (по желанию организации);
- сертификационный (официальный) аудит;
- принятие решения по результатам официального аудита;
- периодические проверочные аудиты;
- ресертификационный аудит.

4. Обнародование факта сертификации и поддержание эффективного функционирования системы менеджмента

Преимущества проведенной работы и затраченных усилий по внедрению и сертификации системы менеджмента не ограничиваются лишь рамками самой организации. Обнародование факта успешной сертификации и регистрации системы менеджмента также дает существенные

преимущества при контактах с заказчиками и другими заинтересованными сторонами.

Следующим этапом является поддержание эффективности системы менеджмента и ее постоянное совершенствование. Как и в любой деятельности, существенными являются постоянная актуализация системы менеджмента и ее совершенствование с целью максимально эффективного функционирования. Также для подтверждения постоянного соответствия системы менеджмента после успешной сертификации неотъемлемым требованием является поддержание эффективности и соответствия системы менеджмента на протяжении всего сертификационного цикла, что должно подтверждаться положительными результатами периодических проверочных аудитов.

5. Порядок проведения мероприятий по внедрению системы управления промышленной безопасностью и охраной труда:

- разработка Политики и целей по организации безопасного производства и созданию безопасных и здоровых условий труда на каждом рабочем месте;
- анализ действующих процессов, видов деятельности для идентификации опасных и вредных производственных факторов, оценки риска от их воздействия;
- подготовка персонала к действиям в нештатных (аварийных) ситуациях;
- разработка и внедрение мероприятий, направленных на предупреждение производственных аварий, инцидентов, производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- разработка процедур проведения расследований несчастных случаев, профессиональных заболеваний, производственных инцидентов;
- разработка компенсационных мероприятий для снижения воздействия вредных и опасных факторов.

6. Документация системы

- Руководство по Системе управления промышленной безопасностью и охраной труда;
- Стандарты предприятия системы управления промышленной безопасностью и охраной труда;
- Инструкции.

2.2.2 Аттестация персонала и роль руководителей

Актуальность аттестации персонала - создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Основные понятия аттестации как метода оценки персонала.

Цели аттестации и роль руководителя.

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Главное назначение аттестации - не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Одно из основных требований, предъявляемых к процедурам аттестации - это объективность оценки сотрудника. Объективность, как правило, противопоставляют субъективности, которая довольно часто считается злом, ведущим к непоправимым ошибкам. Боязнь таких ошибок часто приводит к тому, что от субъективности пытаются избавиться всевозможными способами.

Субъективность, как правило, связывается с индивидуальными особенностями личности человека. Проблематика индивидуальных различий подробно обсуждается и широко исследуется в психологии. Ответ на вопрос о значении субъективности руководителя для аттестации персонала следует искать в психологии управления. Такой выбор определяется тем, что взаимоотношения руководитель - подчиненный и руководитель - группа всегда были предметом исследования и изучения выше названной ветви психологии. И вместе с тем любая теория становится практичной, если за ней увидеть жизнь.

Ориентированный на задачу руководитель заинтересован главным образом в достижении успеха в поставленной задаче, рискуя иметь плохие межличностные отношения с подчиненными. Для него успех в решении задачи есть способ повысить самооценку.

Ориентированный на межличностные отношения руководитель, рассматривает отношения как средство выдвинуться и завоевать уважение членов группы. Руководители различных личностностилевых типов при оценке сотрудников так же ориентируются на различные характеристики последних.

Так, при оценке наименее предпочитаемого сотрудника руководители, ориентированные на межличностные отношения давали ему более высокие оценки, чем руководители, ориентированные на задачу.

Субъективность, таким образом, в данной модели может быть представлена, как готовность ценить и замечать одно, не замечая другого. Отсюда следует, что субъективность руководителя при аттестации персонала, может привести к одностороннему, в обыденной речи субъективному, восприятию сотрудника и как следствие к неверным кадровым решениям. Именно эта причина лежит в основе многочисленных приемов направленных на повышения объективности получаемых результатов.

Позиция власти руководителя характеризуется той степенью, в которой занимаемая позиция позволяет руководителю «заставлять» своих

сотрудников подчиняться его требованиям и соглашаться с его руководством. Это может проявляться в таких характеристиках как возможность контроля над действиями подчиненных, использование различных способов стимулирования их активности.

Таким образом, субъективность руководителя с одной стороны может привести к односторонней оценке сотрудника. С другой же стороны, субъективность руководителя в определенных ситуациях является залогом эффективного руководства. Однако, здесь возникает вопрос: при чем тут эффективность руководства, когда мы говорим об аттестации персонала и влиянии субъективности руководителя на точность оценки сотрудника? Как связаны между собой процедуры аттестации персонала и руководство коллективом подчиненных?

Всем известно, что основная задача аттестации персонала - это оценить соответствие уровня труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Однако, такая оценка проводится не ради самой оценки. Она проводится для того, чтобы на ее основе принять верное кадровое решение о поощрении (наказании), перемещении или обучении сотрудников.

Иными словами, основной целью аттестации, так же как и других кадровых мероприятий, является приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией фирмы. Основная цель линейного руководителя по сути та же реализация стратегии фирмы на порученном ему участке бизнес процесса.

Линейный руководитель осуществляет вспомогательные функции при разработке аттестации и ее проведении (консультации по выделению параметров оценки; экспертиза количества, качества и интенсивности труда подчиненных). Однако линейный руководитель может использовать процедуры аттестации и в качестве дополнительного рычага управления сотрудниками своего отдела. Предполагается, что разработав специальные процедуры аттестационного собеседования линейного руководителя с сотрудниками, можно обогатить руководителя дополнительным средством управления - рычагом влияния на его сотрудников.

Однако, превратившись в средство управления, аттестационное собеседование должно оставаться так же и средством кадровой работы. Иными словами, руководитель может использовать аттестацию, чтобы повлиять на сотрудников и это может само по себе повысить эффективность работы его подразделения, даже учитывая, что руководитель субъективен. Но аттестация также должна служить основанием для принятия кадровых решений о направлении на обучение, зачислении в кадровый резерв, изменении оплаты труда и т.п. Для этого результаты оценки сотрудника и рекомендации, подготовленные на их основе, должны быть объективны.

Таким образом, позитивное влияние субъективности руководителя на эффективность управления коллективом и негативное влияние на результаты оценки сотрудников - составляют проблему при аттестации.

Традиционно, влияние субъективности непосредственного руководителя на результаты аттестации персонала предотвращается следующими способами:

- используется перекрестная оценка сотрудника - один сотрудник оценивается несколькими экспертами и несколькими методиками;

- игнорируются крайние оценки - самая низкая и самая высокая, чтобы избежать специального «заваливания» или «подтягивания» сотрудника кем-то из аттестационной комиссии;

- используется дифференциация оценок - оценка сотрудника осуществляется по трем направлениям: личностно-деловые качества, требуемые знания и умения, результаты труда. По каждому направлению оценку дает соответствующий специалист или группа специалистов.

Иными словами, роль линейного руководителя в системе аттестации персонала минимизируется, дабы уменьшить влияние его субъективности на итоги аттестации. Такой подход к построению процедур аттестации может быть назван - *«стратегия минимизации субъективного влияния»*.

В качестве альтернативы, предложен иной подход - *«стратегию компенсации субъективного влияния»*. Ранее было изложено, что сущность субъективности руководителя заключается в его односторонней оценке сотрудников. Стороны, которые будет замечать руководитель, определяются его личностно стилевым типом. Иными словами, руководитель будет стараться отыскать даже в «плохом» сотруднике что-то хорошее, либо наоборот преувеличивать его отрицательные стороны.

Думается, что использование «стратегии компенсации субъективного влияния» при подготовке и реализации аттестации существенно повысит точность оценки сотрудников руководителем. С другой стороны, оно позволит сохранить возможность позитивного влияния субъективности руководителя на эффективность руководства группой.

Субъективность руководителя (в виде его личностно стилевых особенностей) может конструктивно влиять на эффективность руководства группой. Руководитель определенного типа, оказываясь в группе с соответствующим уровнем ситуативного контроля, становится максимально эффективным. Думается, что аттестационное собеседование, построенное на основе «вероятностной модели руководства», позволит руководителю более эффективно управлять своими сотрудниками.

Проводя аттестационное собеседование, линейный руководитель может задавать приемлемую для себя степень ситуативного контроля следующим образом:

- степень структурированности задачи может варьироваться за счет конкретизации для сотрудника результатов и шагов по решению новых задач;

- позиция власти может варьироваться за счет частоты апелляции руководителя к согласованным задачам и функциям сотрудника и санкциям (поощрениям), принимаемым по итогам аттестационного собеседования;

- степень благоприятности межличностных отношений руководителя и подчиненного может варьироваться за счет глубины обсуждения социальных и организационных проблем, мешающих эффективной деятельности сотрудника.

Аттестация персонала может быть нацелена на:

1. принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

- изменение заработной платы;
- изменение системы поощрения (наказания);
- повышение мотивации.

2. принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):

- получение обратной связи;
- выявление потенциала;
- информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;
- развитие карьеры;
- личное развитие;
- корректировка планов организации;
- информация для планирования человеческих ресурсов.

3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:

- прошлая деятельность;
- достижение результатов;
- потребность в обучении;
- выявление рабочих проблем;
- улучшение деятельности.

На этапе выработки цели определяются:

1. *Собственно цель и ее конкретизация (подцели).* Чем четче определены цели, тем легче построить процедуру. Если цель невозможно описать, последующая деятельность становится бессмысленной.

2. *Как будут применяться результаты.* Для начала целесообразно охарактеризовать кратко ситуацию в организации (например, планируется реструктуризация компании и расширение бизнеса, внедрение новых условий работы). Данную информацию мы будем использовать для планирования человеческих ресурсов. Мы сможем оценить, способен ли каждый конкретный сотрудник приспособиться к новым условиям, следует ли нам производить увольнения, перемещения, можем ли мы с существующим коллективом решить поставленные задачи и т.п.

3. *Прежде чем приступить к процедуре, стоит задуматься, как результаты будут обобщаться и анализироваться.* Аттестация, как и любой сбор информации, предполагает дальнейшую ее обработку. Если этот фактор не учтен, процедура работы с информацией может оказаться чрезмерно затянутой и дорогостоящей (особенно в крупных организациях).

Элементы аттестации персонала.

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т. е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов.

Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) - каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании "Макдональдс" руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В "Контрол дейта" неформальная оценка для вновь

принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности - через 30 дней, а формальная - через полгода работы.

Тщательный контроль за вхождением работника в должность призван ускорить этот процесс. Корпорация, приобретая дорогостоящий "человеческий ресурс" или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена, такой ответ, как предполагается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев - не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют. Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Администрации американских фирм опасаются полагаться в утверждении этих стандартов лишь на "групповые нормы" трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американских корпорациях не являются столь же сильными и обязательными, как в японской промышленности. Между тем, в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать, используя уже регулярную процедуру ежегодной оценки.

Внедрение системы аттестации персонала в организации.

Подготовка и проведение аттестации.

После того как определена цель проведения аттестации и выбран метод, стоит просчитать, во что обойдется процедура аттестации. Сделать это достаточно просто - умножить количество планируемых человеко-часов (на подготовку и проведение) на почасовую заработную плату, прибавить к этому недополученную прибыль (так как во время аттестации работник не будет выполнять основные должностные обязанности), прибавить организационные расходы (печать бланков, обработка материалов). Если полученная сумма представляется разумной, можно начинать подготовку. Если цель не оправдывает средства, стоит пересмотреть масштабы аттестации, число и ранг вовлеченных в процедуру менеджеров, подобрать более простые методы.

Когда окончательное решение принято, необходимо:

- подготовить Положение об аттестации. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены;

- ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации;

- составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов);

- обязательно предусмотреть обратную связь - каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа:

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: директор по персоналу (председатель), начальник отдела кадров (зам.председателя), руководитель подразделения, где проходит аттестация (член), юристконсульт (член), социальный психолог (член).

3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет, компьютерная обработка результатов.

4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

От аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины, имеющие ребенка до года и др.

Субъект оценки - лицо, группа лиц, орган, которым предопределено право проводить оценку работников. Чаще всего в качестве субъекта оценки выступает аттестационная комиссия. Аттестационная комиссия возглавляется председателем, (в состав входят члены комиссии и секретарь). В качестве членов комиссии привлекаются руководящие работники, ведущие специалисты различных структурных подразделений предприятия, представители общественности (профсоюза), эксперты высококвалифицированные специалисты, уполномоченные для проведения оценки. В качестве экспертов могут выступать, работники данного подразделения, хорошо знающие аттестуемого. Состав аттестационной комиссии не более 5 - 6 человек.

Среди работников предприятия проводится разъяснительная, работа о задачах аттестации, ознакомление с методикой проведения, порядком подготовки необходимых документов. График проведения аттестации доводится до работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а документы в комиссию должны представляться не менее чем за две недели аттестации. Это чаще всего аттестационный лист и отзыв-характеристика.

Аттестационный лист содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности на предприятии, в должности и т.д. Данная информация готовится работниками кадровой службы.

Отзыв-характеристика отражает обобщенные результаты оценки деятельности работника, анкетного опроса о поведении работника в коллективе, оценка работника руководителем.

Регулярное проведение экспертной оценки проведения аттестуемых возлагается на специалистов кадровой (социологической) службы. Ответственность за учет и оценку деятельности работника несет руководитель подразделения. Отзыв-характеристика обсуждается на собрании коллектива. Работник должен быть ознакомлен с ней не менее чем за неделю до аттестации под роспись. Отзыв-характеристика передается в кадровую службу или непосредственно в аттестационную комиссию. Аттестационная комиссия рассматривает представленные ей документы, заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

Оценка работы аттестуемого принимается с учетом: личного вклада в выполнение планов работы предприятия, совершенствованию организации труда и производства, соблюдение трудовой дисциплины, квалификации и исполнения должностных обязанностей, установленных в соответствии с квалификационным справочником должностей служащих.

На основании этого, с учетом обсуждения в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих итоговых оценок:

- а) соответствует занимаемой должности;
- б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;
- в) не соответствует занимаемой должности.

Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессиональном росте) или о необходимости повышения квалификации.

Заседание аттестационной комиссии протоколируется.

Материалы аттестации передаются руководителю предприятия для принятия решения. Аттестационный лист и отзыв-характеристика хранятся в его личном деле.

Руководство предприятия, общественных организаций и отдел кадров подводят итоги аттестации, разрабатывают план работы с кадрами руководителей и специалистов на следующий аттестационный период.

На основании собранных в ходе аттестационной процедуры данных можно решать ряд управленческих задач. Первая группа задач может быть решена только на основании аттестационных данных, без всякой дополнительной информации, вторая требует дополнительной информации о прямых и косвенных результатах хозяйственной деятельности предприятия или организации.

Аттестационные комиссии по окончании аттестации подводят итоги и представляют руководителю предприятия отчет с анализом расстановки трудовой активности аттестованных кадров. Выводы и предложения по дальнейшему совершенствованию работы с кадрами и организации проведения аттестации.

Важно, чтобы аттестация работников проходила в доброжелательной обстановке, чтобы комиссия осознавала свою ответственность в обеспечении объективности оценки.

Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определенные правовые последствия: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и др. Поэтому по итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники и т.д.

Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях, совещаниях совместно с профсоюзной организацией, анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, принимаются решения по устранению выявленных недостатков.

Методы и критерии оценки при аттестации персонала.

Применение современных методов объективной оценки труда управленческих работников, и особенно руководителей, в условиях рыночной экономики и демократизации управления приобретает особое значение. Проведение таких оценок накануне аттестации, в процессе выборов руководителя, при формировании резерва кадров на выдвижение, а также в текущих перестановках в кадровом составе - таковы основные практические направления оценочной деятельности организаций.

Оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом управленческого персонала. Она представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять регулятивную функцию в отношении деятельности оцениваемых управленческих работников и руководителей.

Существует большое количество «за» и «против» *официальной оценки* управленческих работников. Аргументом в ее пользу является то, что она способствует решению ряда управленческих задач. Например, помогает руководству определить, кому следует повысить зарплату, кого - повысить в должности, а кого - уволить. Оценка, особенно объективная, побуждает работников работать более результативно. Наличие соответствующей программы и гласность результатов ее выполнения развивают инициативу и вызывают чувство ответственности, стимулируют стремление работать лучше. Такая оценка служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений и увольнений, дает материал для разработки вопросов по найму, позволяет получить необходимую информацию для определения размеров зарплаты и вознаграждения работникам.

Сегодня в некоторых организациях одним из важнейших принципов работы с кадрами является требование объективно оценивать управленческого работника по деловым и личностным качествам. Понятно, что для этого необходимо сформировать соответствующие качественные критерии.

По общему признанию специалистов в области управления любой управленец должен обладать рядом обязательных деловых качеств. К ним обычно относят:

- знание производства - его технических и технологических особенностей, современных направлений развития;
- знание экономики - методов планирования, экономического анализа и т. п.
- умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности при наименьших финансовых, энергетических и трудовых затратах;
- наличие специальных знаний в области организации и управления производством (теоретических основ, передовых методов и форм, рекомендаций современной отечественной и зарубежной науки управления), а также умение применять их в своей практической деятельности;
- способность рационально подбирать и расставлять кадры;
- умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;
- способность и умение поддерживать дисциплину и отстаивать интересы дела;
- умение целесообразно планировать работу аппарата управления;
- распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;
- координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;
- умение планировать и организовывать личную деятельность, сочетать в ней основные принципы управления, применять в зависимости от ситуации наиболее целесообразные и эффективные стиль и методы работы;
- умение проявлять высокую требовательность к себе и подчиненным;
- конкретность и четкость в решении оперативных вопросов и повседневных дел;
- учитывать и контролировать результаты своей работы и работы коллектива;
- стимулировать работников, принимать на себя ответственность в осуществлении своих решений;
- устранять и не допускать любые проявления бюрократизма в своей работе и работе подчиненных.

В условиях рыночной экономики предъявляются повышенные требования и к личностным качествам управленческого работника. В кадровой работе ряда организаций методические материалы содержат перечень таких качеств управленческих работников, как:

- честность, справедливость,

- умение работника наладить доброжелательные отношения с подчиненными,
- выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах,
- целеустремленность,
- принципиальность,
- решительность в принятии управленческих решений, а также настойчивость и энергичность в их реализации,
- умение отстаивать свое мнение,
- самокритичность в оценках своих действий и поступков,
- умение выслушивать советы подчиненных,
- правильное восприятие критики с умением делать соответствующие выводы,
- умение держать слово и не обещать того, что не будет выполнено,
- умение пользоваться своими правами и полномочиями, особенно в случаях применения административного и организационного воздействия, а также умение личным примером и поведением в повседневной жизни положительно воздействовать на подчиненных.

Система оценки результативности труда должна обеспечивать точные и достоверные данные. Чем она строже и определеннее, тем выше вероятность получить достоверные и точные данные. Специалисты рекомендуют создавать основу для такой системы в шесть этапов:

- установить стандарты результативности труда по каждому рабочему месту и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда, то есть решить, когда, сколько часто и кому следует проводить оценку;
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и задокументировать оценку.

Оценка результатов труда - это важный этап управления кадрами, решающий целый ряд задач, которые могут быть охарактеризованы как административные, информационные и мотивационные.

1. *Решение административных задач* означает, что результаты оценки дают информацию о работниках, на основании которой они могут быть повышены или понижены в должности, переведены на другую работу, уволены из организации, им может быть изменен уровень или система оплаты труда.

Продвижение по службе служит двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию.

Понижение работников по службе возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей.

Перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда предприятие хочет использовать работников более эффективно в других должностях или расширить его опыт. Иногда перевод используется, когда работник работает неудовлетворительно, но в связи с его стажем, заслугами, организация считает неэтичным и негуманным уволить его с работы.

Прекращение трудового договора (увольнение) наступает в тех случаях, когда работнику сообщили оценку его труда и предоставили возможности для ее улучшения, но он не хочет или не может работать по стандартам организации.

2. *Решение информационных задач* означает, что оценка служит источником информации об эффективности работы сотрудников как для руководителей, так и для самих работников. Имея такую информацию, руководители могут принимать решения или осуществлять определенные воздействия на подчиненных. Например, сотрудника, у которого выявлен недостаток знаний, могут направить на учебу, повышение квалификации; сотрудника, у которого выявлены способности, которые раньше были в «тени», могут перевести на другой участок работы для того, чтобы он мог реализовать их.

3. *Решение мотивационных задач* обеспечивается за счет того, что положительные результаты оценки, как правило, вызывают у человека чувство удовлетворения, гордости, уверенности в своих силах. Кроме того, со стороны руководителя по результатам оценки работник может получить вознаграждение или благодарность, со стороны коллег - признание и уважение. Отрицательные результаты оценки могут подвигнуть работника на улучшение результата его труда.

Следует отметить, что к оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников - гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.

Совершенствование систем управления персоналом характеризуется усилением интереса к освоению эффективных процедур оценки и аттестации персонала.

Все методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри.

Едва ли не самое сложное при проведении аттестации - выработать критерии оценки. Предметами оценки могут быть:

- выполнение должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- эффективность деятельности;
- уровень достижения целей;
- уровень компетентности;

- особенности личности и т.п.

При выборе предмета оценки следует понимать, насколько организация способна определить стандарты. Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей оценить выполнение должностных обязанностей конкретным сотрудником можно лишь приблизительно, при этом не исключено, что результат будет поверхностным и субъективным.

На подготовительном этапе необходимо ответить на следующие вопросы:

- Что конкретно мы оцениваем?
- Каковы критерии оценки?
- Какая информация у нас имеется?

Основными объектами оценки при аттестации персонала могут быть:

- результаты труда за определенный период времени.
- те или иные стороны деятельности или отношение к своим обязанностям.
- черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.
- потенциальные способности к соответствующей работе.

Нужно иметь в виду, что вследствие различия функций эти моменты имеют неодинаковое значение и формы проявления для различных категорий персонала. В соответствии с этим объективно должны различаться основные факторы и показатели самой оценки.

Под факторами оценки здесь понимается набор характеристик оцениваемого, позволяющий получить адекватное представление о нем, а под показателями - степень выраженности этих характеристик. Кроме того, необходимо выделить такое ключевое понятие, как критерий оценки. Это своего рода порог, за которым состояние фактора оценки будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям.

Факторы оценки делятся на основные и дополнительные. К основным относятся те, без которых невозможно составить представление о субъекте и расшифровать содержание его оценки. Дополнительные факторы помогают глубже раскрыть и уточнить это содержание. Они бывают как самостоятельным, т.е. «заполняющими пробелами» между основными, так и вспомогательными, уточняющими последние.

Установление факторов оценки не означает, что всем им в обязательном порядке должны соответствовать качества работника, так как они являются ориентирами для нее. В то же время отсутствие четкости и конкретности в критериях и факторов оценки приводит к тому, что на практике разные руководители при оценке одних и тех же качеств подчиненных подходят с разных, а иногда и с противоположных позиций. В результате работники теряют ориентировку, из-за чего снижается эффективность их деятельности.

К большинству работников применимы основные факторы оценки. К ним можно отнести: профессиональные (знания, опыт, навыки); моральные (трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность,

самокритичность); волевые (энергичность, упорство, работоспособность); деловые и организаторские (инициативность, целеустремленность, самостоятельность, собранность, исполнительность, дисциплинированность, лидерские задатки, оперативность, творческий подход к делу); потенциальные способности, т.е. качества, которые не раскрыты, но, вероятно, раскроются в будущем (в данный момент определяются на основе тестирования). При этом люди аттестуются только с точки зрения содержания работы. Личность человека как таковая оценке не подлежит, иными словами, нельзя делать выводы, хорошим он является в целом или плохим.

Если рассматривать вопрос более конкретно, в качестве основных факторов оценки руководителей можно назвать моральные и волевые качества, эрудицию, организаторские способности, общие итоги работы организации или подразделения. Причем при оценке руководителей функциональных служб речь идет об управленческих итогах, а линейных - о производственных с учетом «цены» этих результатов.

Для специалистов факторами оценки будут компетентность, творческая активность, потенциальные возможности, умение излагать свои мысли. Результаты их труда могут оцениваться степенью достижения поставленных целей, своевременностью, оперативностью, полнотой и качеством выполнения заданий. Основным фактором оценки квалификации работника является производственный стаж; деловые качества количественной оценке не поддаются.

Основной фактор оценки работы вспомогательного персонала - количество перерабатываемой информации.

В специальной литературе приводятся, например, такие рекомендации по факторам оценки работников промышленных предприятий:

- для директора - объем производства, себестоимость, производительность труда, прибыль, рентабельность;

- для заместителя директора по персоналу - текучесть кадров (основной фактор), дисциплина (число прогулов), объем реализации, оборачиваемость средств, на которые влияет состояние персонала;

- для главного инженера - использование мощностей (основной фактор), коэффициент сменности, качество продукции, снижение материальных и трудовых затрат, рост производительности;

- для начальника отдела кадров - их текучесть, укомплектованность (главный фактор), число прогулов, состояние подготовки и повышение квалификации кадров;

- для мастера - выполнение задания по объему производства, рост производительности, качество продукции, дисциплина труда.

Деятельность людей оценивается по таким факторам, как комплектность, масштабность. Управленческая и технологическая сложность.

Сложность труда работника управления оценивается по таким факторам, как содержание работы, разнообразность, самостоятельность,

масштабы и сложность руководства, характер и степень ответственности, соотношение творческих и стандартных процедур.

При оценке стандартных работ можно пользоваться затратами времени на выполнение основных обязанностей, поэтому важно разделять работы на свойственные и несвойственные должности, планируемые и не планируемые, нормируемые и ненормируемые.

Саму оценку затрат времени можно проводить, учитывая перечень и удельный вес следующих работ: свойственных данной должности, повторяющихся, планируемых, нормируемых, нестандартных и творческих.

Для измерения сложности труда и качеств работника могут применяться следующие методы:

- описательная характеристика труда или работника.
- характеристика, исходящая из идеальных критериев (реальные работники сопоставляются с ними и фиксируются отличия), но в этом случае сложно определить идеал.

- сравнение с реальными критериями - другими видами труда или работниками (индивидуальные, парные, групповые сравнения).

В некоторых организациях аттестация проходит по трем направлениям:

1. Оценка деятельности включает в себя выполнение должностных обязанностей, выполнение плана работ (сроки, качество), достижение поставленных задач. В организации четко определены должностные обязанности (ясно, с чем сравнивать), есть план-график работ (фиксируется выполнение заданий), сотрудники имеют четкие задачи. Аттестация проходит быстро и объективно. Надо помнить, что, чем слабее организационная основа оценки деятельности, тем сложнее получить объективный результат.

2. Оценка квалификации заключается в «экзамене» - работники в письменной форме отвечают на вопросы по специальности. (Возможна и устная форма - необходимо только стандартизовать ее.) Опросник заранее подготовлен и согласован с ведущими специалистами, определено, какой результат «экзамена» приемлем для специалистов различной квалификации.

3. Оценка личности. Организация использует систему Томаса. Система Томаса позволяет оценить основные поведенческие характеристики человека, сопоставить их с поведенческими требованиями к данной должности, оценить взаимоотношения в коллективе. В результате можно:

- сравнив личностные требования, предъявляемые к должности, с фактическими личностными особенностями сотрудника, занимающего данную должность, разработать для сотрудника программу обучения и развития;

- при наличии стрессовых или конфликтных ситуаций определить причины и пути устранения конфликтов;

- при наличии существенных претензий к деятельности сотрудника оценить, одинаково ли работник и его руководитель понимают поведенческие требования, предъявляемые к данной должности;

- избегая субъективизма, построить структурированное аттестационное интервью.

Такое проведение аттестации позволяет получить и формализовать комплексную информацию о работнике. Однако для многих компаний этот вариант мало применим, особенно на первых порах, когда только начинается внедрение процесса аттестации. Например, если в компании нет четкого плана работ (доведенного до каждого сотрудника) или не фиксируются случаи отклонения от плана, оценка деятельности может оказаться непонятной как руководителю, так и подчиненному. Разработка миниэкзамена по специальности - также процесс трудоемкий, требующий высокого уровня квалификации экзаменатора.

Вышесказанное, безусловно, не означает, что от аттестации следует отказаться вообще. Следует лишь отказаться от распространенного подхода: разработаем положение об аттестации, несколько бланков, чтобы создать видимость формализации, соберем руководителей и будем по очереди вызывать подчиненных на собеседование. Как только организация достигла того уровня развития, когда проведение аттестации ставится на повестку дня, следует в соответствии с поставленными целями определить свои возможности и приступить к выбору метода.

Оценка результатов аттестации.

Наиболее сложным процессом с научной и практической точки зрения является разработка системы оценки рабочих мест, выбор базы оценки соответствия рабочего места нормативам.

Анализ аттестации рабочих мест проводится на основе форм организационно-технического паспорта инженерного коллектива, в котором должны находить отражение следующие ниже разделы.

Общие положения:

- определить место бригады, бюро, отдела в общей структуре управления, разработать новую структуру управления отделом;
- установить процедуру связей подразделений и порядок их стимулирования, сформулировать функции работника и инженерного коллектива и обеспечить эти связи и функции средствами оргтехники.

Организация труда:

- провести анализ существующей организации труда и принять необходимые меры, чтобы они соответствовали новым достижениям науки и техники;
- определить круг лиц, ответственных за аттестацию;
- проанализировать состояние уровня нормирования труда.

Учет, контроль и оценка работы:

- организовать учет показателей бригады (по функциям) и каждого работника в отдельности;
- разработать систему учета работы бригад, позволяющую просто и быстро учитывать результаты деятельности (не допускать случаев ненадежного, неточного и непостоянного учета непроизводительных затрат труда);

- сформировать и апробировать простой и безотказный метод контроля исполнения всех распоряжений, поручений, заданий, позволяющий не только фиксировать выполнение (или невыполнение) плановых заданий, но и предупреждать его возможные срывы (система контроля, эффективности и качества работы бригад и каждого в отдельности исполнителя должна позволить оценивать труд по месячным, квартальным и годовым результатам работы);

· установить систему морального и материального стимулирования, позволяющую премировать работников отдела через комплексную систему управления качеством труда (работы) - КСУКТ.

Разделение и кооперация труда:

- найти оптимальное соотношение между специалистами с высшим и средним специальным образованием (1:5) и вспомогательным персоналом;
- обеспечить в бригаде необходимый уровень взаимозаменяемости;
- в соответствии с разработанной структурой управления отделом сделать возможным необходимую интеграцию усилий инженерного коллектива для решения крупных научно-технических проблем;
- расставить персонал по квалификации и должностям в соответствии со структурой работ;
- разработать регламенты работы, не позволяющие выполнение высококвалифицированными специалистами обязанностей и функций малоквалифицированных работников.

Организационно-технический уровень организации труда:

- наличие оргтехники;
- техническая оснащенность;
- прогрессивность установленной оргтехники;
- ее техническое состояние.

Организационно-экономический уровень:

Разделение и кооперация труда:

- наличие и знание положений об отделе, бригаде, бюро, должностных инструкций;
- степень развития совмещения должностей, выполнения функций отсутствующих работников;
- соответствие образования и квалификации работника требованиям занимаемой должности;
- рациональность обслуживания рабочего места.

Качественный уровень планирования:

- наличие нормативов для планирования;
- охват текущим и перспективным планированием;
- применение сетевого планирования;
- качественный уровень оперативного планирования.

Информационное обеспечение:

- высший уровень документооборота;
- прогрессивность методов учета и контроля;

- уровень обеспечения научно-технической информации и степень информированности УР о последних достижениях науки и техники в нашей стране и за рубежом;

- удельный вес документов, обрабатываемых на ЭВМ.

Нормирование труда:

- соответствие численности инженерных коллективов нормативам численности по функциям управления;

- наличие отраслевых и межотраслевых нормативов затрат труда и удельный вес работников, охваченных данными нормативами;

- уровень нормирования труда.

Рациональность планирования рабочего места коллектива:

- обеспеченность площадью для размещения инженерного коллектива;

- соответствие планирования рабочего места проекту.

Социально-психологический, санитарно-гигиенический и эстетический уровни:

Санитарно-гигиенические условия:

- метеорологические условия;

- освещенность;

- шум, вибрация.

Психофизиологические условия:

- уровень морально-психологического климата;

- стиль работы;

- уровень интегрированности;

- ритмизация труда;

- режим труда и отдыха;

- проведение гимнастических пауз.

Эстетические условия:

-цветовой интерьер;

- средства наглядной агитации;

- озеленение помещения.

Итоговая оценка по каждой группе показателей определяется как среднеарифметическая величина оценок по отдельным критериям, а общая по всем группам показателей - рассчитывается общая интегральная оценка по формуле:

$$K_{\text{общ}} = (K_1 + K_2 + K_3) / 3$$

Окончательное решение об аттестации (неаттестации) рабочего места принимается при соблюдении следующих условий:

- рабочее место считается аттестованным, если полностью отсутствуют нулевые оценки по перечисленным коэффициентам;

- каждый из групповых интегральных показателей имеет значение не ниже 0,9;

- рабочее место, на котором не соблюдено хотя бы одно из указанных условий, считается неаттестованным;

- рабочие места, организационно-технический и экономический уровни которых оцениваются ниже 0,6, подлежат ликвидации.

Заключительным этапом аттестации является анализ итоговых результатов и разработка мероприятий, направленных на совершенствование самого процесса аттестации, замену отдельных критериев, которые не полностью отражают действительно достигнутый организационно-технический уровень рабочего места. Анализируются затраты, необходимые для рационализации рабочих мест УР, а также технические и финансовые возможности предприятия, отдела для рационализации рабочих мест.

С учетом возросших требований к организации и специфике инженерного труда, его роли в ускорении научно-технического прогресса, разрабатываются мероприятия, направленные на рационализацию рабочих мест.

Прежде всего:

- внедрение прогрессивных средств механизации и средств оргтехники;
- использование коллективных форм организации стимулирования труда;
- распределение функций исполнителями в соответствии с полученным образованием и профилем квалификации;
- внедрение совмещения должностей;
- применение прогрессивных норм и нормативов;
- качественное совершенствование текущего и перспективного планирования;
- разработка номенклатуры должностей, которые подлежат замещению специалистами соответствующего профиля.

В процессе аттестации инженерно-управленческих работников необходимо разрабатывать комплексный документ, в котором должны найти отражение все стороны деятельности инженерного коллектива. Таким документом должен быть организационно-технический паспорт.

Оргтехпаспорт должен разрабатываться для каждого инженерного коллектива, в нем должны находить отражение следующие разделы:

- мероприятия по улучшению организации труда;
- структура отдела и место инженерного коллектива в данной структуре;
- основные задачи коллектива бригады на плановый период;
- качественный состав коллектива;
- функции и закрепление исполнителей за видами или комплексом работ;
- планировка и техническое оснащение рабочих мест;
- сводный баланс рабочего времени, его структура и причины потерь;
- регламент проведения совещаний, собраний с указанием их конкретных сроков, продолжительность, перечисление лиц, принимающих в них участие;
- рекомендации по совершенствованию разделения и кооперации труда;

- анализ выполнения функций коллективов;
- документооборот, формы отчетности и связи с другими подразделениями.

Разработка и внедрение организационно-технического паспорта необходима для: получения исчерпывающей социально-экономической информации об инженерных коллективах; комплексной оценки результатов их работы; документированного учета; использования паспортных данных для оценки деятельности коллективов и исполнителей с использованием ЭВМ в динамике, аттестации рабочих мест; подведения итогов соревнования.

Решение аттестационной комиссии.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист служащего. Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствующими на заседании и принимавшими участие в голосовании. С аттестационным листом служащий знакомится под расписку.

Другие документы по результатам аттестации не оформляются.

Аттестационный лист служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранится в личном деле служащего.

Результаты аттестации служащего представляются руководителю органа не позднее чем через семь дней после ее проведения.

Соответствующий руководитель органа с учетом результатов аттестации принимает решение:

- повышении служащего в должности;
- присвоении служащему в установленном порядке очередного квалификационного разряда (классного чина).
- об изменении служащему надбавки за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы);
- о включении служащего в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

Служащий в случае признания его не соответствующим занимаемой должности направляется на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия переводится на другую должность.

При отказе служащего от повышения квалификации, переподготовки или перевода на простую должность руководитель органа вправе принять решение об увольнении этого служащего в соответствии с трудовым законодательством.

Решения принимаются руководителем органа не позднее чем через два месяца со дня аттестации служащего. По истечении указанного срока уменьшение служащему надбавки за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы), перевод его на другую должность или увольнение по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни и отпуска служащего в 2-месячный срок не засчитывается.

Аттестационная комиссия проводит не реже одного раза в шесть месяцев квалификационный экзамен для присвоения квалификационного разряда (классного чина), в том числе очередного, в следующих случаях:

- по инициативе служащего без последующего перевода его на другую должность;
- при переводе служащего на государственную должность иной группы и иной специализации;
- при назначении впервые на должность.

Рекомендации аттестационной комиссии по результатам квалификационного экзамена служат основанием для принятия соответствующим руководителем органа решения о присвоении в установленном порядке служащему квалификационного разряда (классного чина, дипломатического ранга).

После проведения аттестации служащих издается приказ (распоряжение или иной акт) органа или его руководителя, в котором анализируются результаты проведения аттестации, утверждаются мероприятия по проведению очередной аттестации и улучшению работы с кадрами.

Оплата труда работника в соответствии с присвоенной квалификационной категорией осуществляется с момента вынесения аттестационной комиссией соответствующего решения.

Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

2.2.3 Аудит и экспертиза документации по охране труда

Экспертиза документации по охране труда – процедура проверки соответствия локальной документации по охране труда, действующей на предприятии, нормам законодательства РФ. Экспертиза документации осуществляется дистанционно. В рамках экспертизы документации осуществляется:

- проверка комплектности имеющейся документации: сверка имеющейся документации с перечнем документации, наличие которой обязательно в соответствии с требованиями законодательства;
- оценка правильности оформления документации: проверка соответствия учетной и распорядительной документации;
- проверка содержания документации по охране труда: проверка содержания инструкций, программ инструктажей, положений, должностных инструкций и тд.

Аудит системы управления охраной труда – процедура проверки соответствия ведения системы охраны труда нормам законодательства РК. Экспертиза документации осуществляется на территории Заказчика. В рамках аудита системы управления охраной труда осуществляется проверка:

- наличия ошибок при ведении записей по охране труда;
- выполнения сотрудниками норм и правил по охране труда;
- соблюдения выполнения запланированных мероприятий по охране труда.

В результате проведения аудита и экспертизы документации по охране труда должно быть составлено заключение о соответствии деятельности компании требованиям охраны труда, включающее:

- перечень выявленных нарушений в локальной документации по охране труда;
- перечень выявленных нарушений, допущенных в процессе функционирования системы управления охраной труда;
- реестр корректирующих и предупреждающих действий.

2.3 Политика в области конкурентоспособности отечественной продукции

Успех в решении проблем качества, может быть достигнут, при условии органического сочетания накопленного зарубежного и отечественного опыта в области менеджмента качества. Одной из основных причин низкой заинтересованности предприятий во внедрении систем менеджмента качества является слабая пропаганда политики в области конкурентоспособности отечественной продукции в ближайшие годы необходима и в дальнейшем государственная поддержка работ по внедрению и подтверждению соответствия на предприятиях систем менеджмента качества и охраны окружающей среды, в области безопасности труда и социальной ответственности.

В связи с этим, начиная с 2006 года в Республике проводится ежегодный конкурс на соискание Премии Президента Республики Казахстан «За достижения в области качества», а еще раньше конкурс-выставка «Алтын сапа». Это говорит о том, что повышается значение и роль проводимых конкурсов в развитии казахстанских товаропроизводителей. Главной его целью является пропаганда идеи менеджмента качества для повышения конкурентоспособности казахстанских предприятий и повышения качества товаров и услуг а также, вовлечение их в конкурентную борьбу с импортом, овладение рынком, ликвидация дефицита доверия к отечественной продукции, стимулирование деятельности предприятий по повышению качества продукции, организация производства на основе современных подходов в управлении качеством, развитие конкурентной среды, ориентация руководителей и специалистов предприятий на внедрение систем качества и соответствие выпускаемой ими продукции требованиям международных стандартов.

На сегодня их общая задача - доказать, что казахстанский товар может стоять на одной планке с лучшими зарубежными товарами. Для этого

потребуется консолидация усилий, как самих предприятий, научно-технической общественности, так и органов государственной власти и СМИ.

Конкурентоспособность отечественной продукции напрямую зависит от наличия на производствах системы менеджмента качества. В республике в настоящее время сертифицировали системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ISO более 450 предприятий.

В целях повышения качества и объективности оценки условий труда на рабочих местах, минимизации воздействия неблагоприятных производственных факторов на здоровье работников необходимо принятие нормативных правовых актов, направленных на совершенствование правоотношений, связанных с государственной экспертизой условий труда, аттестацией рабочих мест по условиям труда, аккредитацией организаций, оказывающих услуги в области охраны труда, модернизацией государственных нормативных требований охраны труда, регулирующих вопросы, связанные с выявлением, оценкой и контролем профессиональных рисков повреждений (утраты) здоровья работников для обеспечения приоритета превентивных мер защиты здоровья работника, включающих в себя предупредительные, профилактические и компенсационные мероприятия.

Для внедрения новой системы управления охраной труда необходимо пересмотреть перечень предупредительных мер, реализуемых в рамках законов о бюджете Фонда социального страхования, а также предусмотреть совершенствование нормативной базы при реализации добровольного медицинского страхования и добровольного страхования жизни и здоровья работающего населения с целью более активного вовлечения негосударственного сектора медицинского и социального страхования в процессы управления рисками повреждения здоровья работников.

Особое внимание в работе по модернизации нормативно-правовой базы следует уделить вопросам значительного упрощения правоприменения. Это значит, что правила, требования и инструкции по охране труда должны быть ясными, недвусмысленными и простыми в применении всеми без исключения работодателями и работниками, т.е. правоприменительные акты должны быть лаконичны, хорошо структурированы и адаптированы ко всем целевым группам в зависимости от сферы и целесообразности их применения.

Совершенствование организации охраны труда, создание системы управления профессиональными рисками.

Реформирование системы государственного управления охраной труда потребует внутриведомственной оптимизации исполнения ряда функций в системе социального развития, а также четкое распределение ответственности за государственное управление охраной труда между органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов с целью исключения дублирования функций и более рационального расходования бюджетных средств.

Следует упростить систему государственного управления охраной труда, сделать ее прозрачной и понятной всем участникам управления профессиональными рисками. В этих целях необходимо ликвидировать посреднические звенья в цепи правоприменения законодательства по охране труда и снизить тем самым бремя избыточного регулирования бизнеса, с одновременным повышением заинтересованности и личной ответственности сторон социального партнерства за улучшение условий и охраны труда.

Необходимо в полной мере задействовать предусмотренные законодательством механизмы социального партнерства (соглашения, коллективные договоры, комиссии по регулированию социально-трудовых отношений) и инициатив корпоративной социальной ответственности в широкомасштабном развертывании системы управления профессиональными рисками по всей стране и внедрению ее на каждом рабочем месте.

Профессиональные риски возникают в процессе исполнения работником трудовой функции и находятся в разной степени в сфере прямой ответственности работодателя и работника. В систему управления профессиональными рисками в зависимости от сферы ответственности должны быть вовлечены:

- все работодатели, т.к. они персонально ответственны за обеспечение безопасности и условий труда;

- сам работник, в сфере личной ответственности которого – соблюдение правил внутреннего трудового распорядка и требований охраны труда, правильное применение средств индивидуальной и коллективной защиты, знание безопасных методов и приемов выполнения работ, прохождение медицинских осмотров и немедленное информирование об ухудшении своего здоровья;

- органы исполнительной власти, ответственные за государственные нормативные требования охраны труда и государственное управление охраной труда.

Особая роль в системе управления профессиональными рисками отводится органам социального партнерства, прежде всего организованным представителям трудящихся – профсоюзам, главная задача которых – защита социально-трудовых прав и профессиональных интересов работников, активизация человеческого фактора социально-трудовых отношений.

Информационно-технологический (IT) контроль за исполнением государственных требований охраны труда будет построен на основе Реестров по территориальному и отраслевому признакам, формируемых по результатам аттестации рабочих мест по условиям труда. Результаты оценки профессиональных рисков по каждой трудовой функции (аттестации рабочих мест по условиям труда) будут с периодичностью не реже раза в год фиксироваться в указанном Реестре и в персональной электронной Карте профессионального маршрута работника. Данные Карты могут быть использованы для составления санитарно-гигиенических и медицинских рекомендаций по сохранению здоровья конкретного работника. Информация

этих Карт будет использована также при создании «Паспорта здоровья» трудящегося. Мониторинг профессионального здоровья планируется вести на основе данных медицинских осмотров, отражаемых в персональной электронной Карте профессионального маршрута работника.

Таким образом может быть обеспечен своевременный анализ взаимосвязи состояния здоровья работника с условиями его труда в течение трудовой жизни. Персональный доступ работника к своим личным данным (для использования при взаимоотношениях с работодателями, медицинскими учреждениями, страховыми компаниями и т.д.) возможен через пластиковые карты.

В интересах обеспечения функций надзора и контроля в области труда и здоровья работников, держателем Реестра аттестации рабочих мест по условиям труда должна быть информация о «профессиональном маршруте» работников, которые будут аккумулироваться в Казпотребнадзоре. При этом в интересах защиты личной информации и исключения возможности нарушения законодательства в этой сфере, на должном уровне должны быть агрегирована информация, лишенная персональных данных.

Орган исполнительной власти, отвечающий за государственную политику в сфере здравоохранения и труда, на основании регулярных отчетов Казпотребнадзора получит возможность проводить оценку эффективности мер по улучшению условий труда работников организаций по секторам экономики и регионам и своевременно корректировать политику, расширяя или сужая область своих интервенций.

Усиление роли социального партнёрства в системе управления профессиональными рисками.

Одним из системных вызовов является низкая мотивация не только работодателей, но и самих работников к личному участию в повышении безопасности своего труда, плохая информированность персонала организаций о профессиональных рисках, связанных с исполнением трудовых функций.

Управление профессиональными рисками подразумевает новый этап развития социального партнерства и совершенствования социально-трудовых отношений между работодателями и работниками. В отраслевых соглашениях и коллективных договорах необходимо закрепление ответственности представителей работников и работодателей в обязательном проведении оценки рисков и реализации планов мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда.

В коллективных и трудовых договорах необходимо закрепление обязательности личного участия работников и их представителей в проводимой работодателем оценке рисков повреждений здоровья на рабочем месте и ответственности за реализацию мер, предусмотренных планами мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда. Согласно международной статистике, 96% всех несчастных случаев связаны не с техническими условиями выполнения работы, а с небезопасным поведением людей на рабочем месте. В этой связи, следует более активно вовлекать

самих работников в процесс оценки своих профессиональных рисков, повышая личную ответственность за свое здоровье.

Необходимо также проведение комплекса организационно-правовых мер, обеспечивающих разделение ответственности работодателя и работника по вопросам заболеваний, являющихся или не являющихся производственно-обусловленными, а также по тем факторам ухудшения здоровья, которые были обусловлены так называемой «накопленной профпатологией», исходя из «профмаршрута» конкретного работника.

Особого внимания потребует реализация мероприятий, связанных с реформой системы социального страхования, включая досрочное (льготное) пенсионное обеспечение работников, подвергающихся воздействию вредных производственных факторов.

Планируется создать систему актуарных расчетов, которые помогут не только дифференцировано определять размер страхового тарифа, обеспечивающего реальную компенсацию вреда здоровью работников и их социальную защищенность, но и разрешить проблему отсутствия необходимой статистической базы и, как следствие, несовершенство информационного, аналитического и методического обеспечения системы обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Следует сформировать новую модель взаимодействия государства и работодателя в финансировании расходов, направленных на уменьшение воздействия вредных производственных факторов. Гарантии государства будут распространяться на возмещение вреда здоровью работника в размере законодательно установленного предельного тарифа, рассчитываемого по утвержденной методике. Полностью вред, нанесенный работнику на производстве, может быть возмещен путем привлечения негосударственных страховых компаний, которые смогут предложить гибкие схемы страховой защиты с учетом разделения экономической ответственности сторон. Таким образом будет создана система, стимулирующая проведение мероприятий по изменению совокупности факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

Наряду с упомянутыми мерами по развитию социального партнерства с целью активного и массового вовлечения работников в процесс управления рисками, необходимо усилить информационное воздействие на общественное сознание и планомерно повышать культуру труда. Следует методично и целенаправленно культивировать в обществе ответственное отношение к труду и чистоте рабочего места, внедрять в сознание трудящихся культуру безопасного труда и личной ответственности за свое здоровье, принять меры по повышению информированности широких масс трудящихся о наиболее распространенных профессиональных рисках и способах управления ими.

Информационное обеспечение охраны труда предполагает проведение широкомасштабной работы по информированию, консультированию и

оказанию правовой помощи работникам и работодателям по вопросам соблюдения трудового законодательства в сфере охраны труда. Особое значение будет отведено массовой пропаганде безопасности труда и здорового образа жизни с использованием ресурсов PR-индустрии и средств массовой информации. При этом приоритет должен быть отдан развитию культуры безопасного труда и ответственности за свое здоровье среди молодежи.

Целенаправленное информационное воздействие на массовое сознание должно стать важнейшим элементом политики в сфере здравоохранения и труда. Внедрение интегрированной системы менеджмента на предприятии позволяет решить это.

Создание системы управления профессиональными рисками потребует активного вовлечения всех организаций, независимо от формы собственности. Успех достижения стратегических целей Программы непосредственно зависит от степени их разделения корпоративным сектором, качества проведения работодателями аттестации рабочих мест по условиям труда и выполнения планов по улучшению и оздоровлению условий труда.

В общей структуре причин несчастных случаев на производстве с тяжелыми последствиями более 69% составляют причины организационного характера (неудовлетворительная организация производства работ, недостатки в обучении работников по охране труда, безопасным методам и приемам выполнения работ, нарушения технологического процесса, недостатки в организации и содержании рабочих мест, нарушения трудовой и производственной дисциплины и т.д.).

Необходимо поощрять корпоративные программы по улучшению условий труда, инициативно реализуемые российскими компаниями в рамках политики корпоративной социальной ответственности, широко распространять лучшую практику и передовой опыт в сфере управления профессиональными рисками среди бизнес - сообщества, а также способствовать внедрению современных российских и международных стандартов управления охраной труда в единые интегрированные системы менеджмента (ГОСТ 12.0.006-2002, OHSAS 18001-99, ISO 9000-2000, ISO 14000-1996) с целью постоянного совершенствования процессов управления и последовательного улучшения условий труда. Особого внимания заслуживают корпоративные программы нулевого травматизма на производстве и оздоровительные программы организаций.

Внедряя систему, основанную на принципах OHSAS 18001: 2007, организация не испытывает трудностей в соблюдении правил и снижает риск быть оштрафованной или подвергнуться судебному разбирательству в случае возникновения травм, профессиональных заболеваний и несчастных случаев.

Правильное внедрение и поддержание в рабочем состоянии системы управления охраной здоровья и безопасности персонала может быть частью стратегии. Надлежащей производственной практики, которая является эффективным долгосрочным вложением средств в будущее компании.

Это, в свою очередь, ведет к тому, что компании, получившие сертификаты на системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала, требуют от своих субподрядчиков, чтобы они также контролировали процессы и управляли рисками в области охраны здоровья и безопасности персонала

Стратегическая консультативная группа ISO сформировала и контролирует пределы компетенции данного стандарта для того, чтобы постоянно отслеживать необходимость в его дальнейшем развитии и дает рекомендации ISO/IEC по стратегическому планированию сферы применения данного стандарта.

Большинство мелких компаний начинает оценивать необходимость во внедрении системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала, исходя из требований правительства, а также учитывая необходимость разрешения разногласий с представителями заинтересованных сторон. Для крупных компаний, это чаще всего вопрос имиджа компании и основа для открытого информирования клиентов и мирового сообщества в целом о своих намерениях в области охраны здоровья и безопасности персонала.

Стремление достичь профессионализма, компетенции и контролируемого, предсказуемого поведения персонала, участвующего в производственной деятельности или оказании услуг, составляет основу стандарта.

Это достигается путем выработки общих правил или разработкой нормативной документации и положений, описывающих порядок создания, внедрения и поддержания целостности системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала в компании.

2.4 Пути решения проблем возникающих при внедрении интегрированной системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда

Вхождение Казахстана в число пятидесяти наиболее конкурентоспособных стран мира напрямую связано с необходимостью гармонизации системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда с другими системами менеджмента качества для свободного обращения продукции на рынке, защиты жизни и здоровья граждан, охраны окружающей среды, предупреждения действий, вводящих в заблуждение потребителей относительно безопасности продукции.

Наивысшим приоритетом всякой деятельности являются человеческая жизнь и здоровье. Человечество в своей истории всегда проявляло способность к поиску путей избежания, предупреждения и профилактики производственного травматизма, а так же минимизации его последствий.

Стратегической инициативой сегодняшнего дня становится ориентирование на надёжность, качество, безопасность, предупреждение инцидентов, аварий, происшествий, профессиональных заболеваний.

Добиться реализации этих целей можно только при строгом контроле качества и надзоре на каждом из этапов производственного процесса.

Первые шаги на пути решения проблем, это - устранения технических барьеров, также, государство издает обязательные для исполнения акты в сферах, имеющих общенациональный характер: охрана жизни и здоровья граждан, окружающей среды, обеспечение безопасности продукции.

Для проведения работ по внедрению системы менеджмента имеющийся фонд не укомплектован зарубежными техническими регламентами, а также недостаточно укомплектован международными, региональными и национальными стандартами и поэтому для расширения и обновления фонда, необходимо модернизировать техническое оснащение системы менеджмента и проводить работы по его развитию.

В настоящее время в республике проводятся работы по гармонизации основополагающих стандартов системы технического регулирования в сфере стандартизации и оценки (подтверждения) соответствия с международными аналогами, а также начата разработка стандартов организаций. Необходимо продолжить данные работы для более эффективного внедрения систем менеджмента.

В связи с реформированием системы технического регулирования, при которой статус стандартов изменился на добровольный (добровольность в выборе стандарта), необходимо пересмотреть и переработать большое количество стандартов для обеспечения доказательной базы к техническим регламентам.

В целом, также, необходимо проводить научные исследования в области стандартизации, сертификации, метрологии и систем качества, разработать недостающие в республике классификаторы. Необходимо создать и оснастить действующие испытательные лаборатории необходимым высокотехнологичным оборудованием по проведению сертификационных испытаний.

Для обеспечения повышения уровня конкурентоспособности отечественной продукции в ближайшие годы необходима и в дальнейшем государственная поддержка работ по внедрению и подтверждению соответствия на предприятиях систем менеджмента качества и охраны окружающей среды, в области безопасности труда и социальной ответственности.

Решения возникающих проблем необходимо осуществлять по следующим направлениям:

1. Внедрение на предприятии Корпоративной Системы Управления Проектами (КСУП) – повышение управляемости проектной деятельности за счет введения комплекса организационных, методических и информационных средств, формализующих и поддерживающих процессы управления проектами;

2. Создание Проектного офиса – организационной структуры, предназначенной для поддержки и осуществления проектов на разных уровнях управления в организации за счет внедрения единой методологии, стандартов, процедур и шаблонов, консультационной и административной поддержки менеджеров проектов, поддержки процессов многопроектного планирования и координации проектов, подготовки аналитической отчетности для высшего руководства предприятия;

3. Оценка уровня зрелости проектной деятельности – определение готовности организации к изменениям, потенциальной интенсивности сопротивления изменениям;

4. Аутсорсинг управления проектами - отслеживание хода производства, отправки продукции. предприятий-изготовителей, производственных участков с целью достоверной информации о выполнении графика реализации ключевых стадий производства;

5. Аутсорсинг (абонентское обслуживание) в области безопасности труда – оптимизация деятельности Заказчика за счет передачи непрофильных функций по управлению охраной труда, производственного контроля при эксплуатации опасных производственных объектов;

6. Обучение сотрудников;

7. Аудит системы управления охраной труда. Разработка системы менеджмента охраны труда. Оценка и управление профессиональными рисками;

8. Супервайзинг по охране труда и промышленной безопасности - независимая инспекция (надзор) за процессами безопасного ведения работ и оказания услуг, благополучием и охраной здоровья персонала, экологически безопасного ведения работ Подрядчиками на предприятиях Заказчика в соответствии с требованиями законодательства, международных стандартов, корпоративных требований в части обеспечения безопасности производства, охраны труда и окружающей среды;

9. Консалтинговые услуги в области охраны труда и промышленной безопасности.

В ходе реализации проекта внедрения интегрированной системы менеджмента, как впрочем, и любого другого проекта, особую важность играет начальная фаза. От того, как будут поставлены цели проекта, определены критерии успеха, зависит определение требований к системе. Требования к системе лягут в основу проектирования и разработки СМ. То есть постановка задачи - это очень важная составляющая любого проекта.

Иногда в проекте внедрения СМ приходится сталкиваться с тем, что сотрудники по-разному представляют себе управление проектами в целом и корпоративную систему управления проектами в частности. При обсуждении рабочих вопросов на уровне среднего менеджмента в компании эти разногласия часто приводят к конфликтам. А уж если подобные разногласия раздирают управленческую верхушку, представителей высшего руководства, проблемы неизбежны.

Руководители высшего звена обладают властью, полномочиями по принятию решений. В случае, когда «в друзьях согласия нет», команда внедрения СМ испытывает очень жесткий прессинг со стороны различных руководителей компании, которые видят внедряемые решения по-разному.

Один из главных залогов успеха – формирование в головах высшего руководства общего понятийного поля, общей системной картины, связанной с управлением проектами и внедрением системы управления проектами.

Поэтому активнейшим образом необходимо использовать обучение, в том числе и высшего руководства, для достижения общего понимания проблем, связанных с управлением проектами, и общего понимания возможных путей решения этих проблем. После достижения подобного общего видения обычно внедрение СМ происходит менее болезненно и более эффективно.

Система менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда проста для использования и доказала на практике свою эффективность.

Заключение

В преддверии вступления Казахстана во Всемирную торговую организацию отечественные производители всё чаще задаются вопросом о методах и формах работы на рынке. Кроме того, сегодняшние требования международного и отечественного рынков таковы, что недостаточно произвести продукцию высокого качества. Нужно ещё и убедительно доказать стабильность этого качества. В мировой практике способом такого доказательства являются сертификаты на системы менеджмента. Сертификат на систему менеджмента качества – это, по сути, показатель конкурентоспособности фирмы.

Надо отметить, что на международном уровне стандарты OHSAS 18001 получили большую популярность в связи со своей универсальностью. Они содержат в себе минимальные требования, которым должна отвечать организация работ по обеспечению качества, вне зависимости от того, какую именно продукцию выпускает предприятие или какие оказывает услуги, и не зависит от того, каково это предприятие по масштабам.

Внедрение системы менеджмента качества даёт реальный экономический и управленческий эффект, позволяющий повысить авторитет и престиж фирмы, обеспечить доверие потребителей.

Действующая эффективная система менеджмента профессионального здоровья и безопасности компании, построенная в соответствии с требованиями OHSAS 18001, уже на первых этапах своего развития способна приводить к существенным экономическим эффектам за счет снижения платежей и штрафных санкций в результате несчастных случаев, инцидентов и аварий.

Сертификация системы менеджмента профессионального здоровья и безопасности признанным международным сертификационным органом позволяет получить официальное признание системы и значительно повышает доверие к компании со стороны потребителей, партнеров и поставщиков, в том числе зарубежных.

Также способствует динамичному и качественному развитию казахстанских организаций и предприятий, выпускающих продукцию и оказывающих услуги, в том числе консалтинговые в области разработки и внедрения систем менеджмента, созданию национальной системы подготовки экспертов-аудиторов в области систем менеджмента, отвечающей международным стандартам и позволяющей Казахстану интегрироваться в мировое пространство.

Так, количество предприятий, внедривших интегрированные системы менеджмента, к 2015 году предполагается увеличить до двух тысяч, количество предприятий, внедривших отдельные системы менеджмента до трёх тысяч.

Предполагается, что вдвое возрастёт количество экспертов-аудиторов по всем направлениям системы менеджмента, в том числе половина

экспертов-аудиторов республики Казахстан будут зарегистрированы в международном реестре и признаваемы в ближнем и дальнем зарубежье.

В результате внедрения в практику системы менеджмента будет развита система поощрений, обеспечивающая поддержку уровня профессионального мастерства, возрастет роль человеческого потенциала, что будет способствовать решению стратегической задачи по вхождению Казахстана в число пятидесяти наиболее конкурентоспособных стран мира.

Список использованной литературы:

1. Свиткин М. З. Интегрированные системы менеджмента / М.З. Свиткин // Стандарты и качество. - 2009. - №2. - С.56 - 61.
2. Трошин В. Н. Интегрированные системы менеджмента - / В.Н. Трошин // Стандарты и качество. - 2007. - №4
3. Коммюник OHSAS Project Group Стандарты и качество - журнал-статья, июнь 2007.
4. OHSAS 18002:2000. Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Руководящие указания по внедрению OHSAS 18001.
5. OHSAS 18001:2007. Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Требования.
6. Внедрение методик статистического управления процессами и анализа измерительных систем. Исаев С.В., «Методы менеджмента качества», 2006, №9
7. Будущее компании, в которой отсутствуют принципы менеджмента качества. Карякин Р.А., «Методы менеджмента качества», 2006, №3
8. Качественная оценка профессиональных рисков (задачи, этапы, подходы, возможные решения). Мазеин С.А., Информация к семинару: «Оценка профессиональных рисков или оценка рисков по профессиям при аттестации рабочих мест»
9. Что же это такое: «аутсорсинг»? Качалов В. А., «Методы менеджмента качества», 2008, №4 и №5
10. А.М. Шаммазов, Р.Н. Бахтизин, Р.Г. Шарафиев и др., «Опыт внедрения», Уфа, 2009
11. Качалов В.А., «Методы менеджмента качества», 2007, №1
12. Крылова Г.Д. Основы стандартизации, сертификации, метрологии. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 479 с.
13. Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Учебник по качеству.- М.: Инфра-М, 2001.- 212с.
14. Воскобойников В. Новые подходы к управлению качеством продукции.// Экономика и жизнь.- 1993.- дек. (№50).
15. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала (в 2-х томах). М.: МНИИПУ, 2003. Т.1, 708 с.; Т.2, 720 с
16. Ефремов В. С. Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1997. №7, 8. С. 3—13.
17. Куме Х. Статистические методы повышения качества. Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 304 с.
18. Никифоров А.Д. Управление качеством: Учеб. Пособие для вузов. - М.: Дрофа, 2004. - 720
19. Основы стандартизации, метрологии, сертификации и менеджмента качества. Учебное пособие. - Алматы: Казахская ассоциация маркетинга, 2003. - 564 с.
20. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. 288 с.

20. Покровский, В. И. Политика здорового питания. Федеральный и региональные уровни / В. И. Покровский, Г. А. Романенко, В. А. Княжев, Н. Г. Онищенко, В. А. Тутельян, В. М. Позняковский. - Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2002. - 344 с.
21. Пищевая и перерабатывающая промышленность Казахстана- журнал, статья: применение системы OHSAS на отечественных предприятиях, 2001-38с.
22. Сафронова, Т. А. Системы менеджмента качества. - М.: Колос, 2000. - 286 с.
23. Стандарты и качество - журнал- статья «Конкурентоспособность продовольственных товаров и услуг» 2009/№2 - 25с
24. Харрингтон Д.Х. Управление качеством в американских корпорациях: Сокр. пер. с англ. / Под ред. Л. А. Конарева. М.: Экономика. 1990. 272 с.
25. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. Девять простых уроков: Сокр. пер. с англ. / Под ред. Л.А. Конорева. М.: Экономика. 1988. 251 с.
26. Крылова Г.Д. /Зарубежный опыт управления качеством. — М.: Издательство стандартов, 1992.
27. «Эффективное внедрение OHSAS ». Под ред. Тони Мейеса и Сары Мортимор 354с
28. Егорова Л. А. Проблемы и перспективы интеграции систем менеджмента / Л.А. Егорова // Сертификация. - 2004. - №2. - С.12 - 19.
29. Киселев В. К Характеристики функций системы менеджмента (материалы к лекциям и семинарам). //Российский экономический журнал. 2006. - № 7.
30. Егоров А.Е. Проблемы деятельности отечественных предприятий при внедрении систем менеджмента. //2005.-№6.-с.4. Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый словарь. В 2-х томах. - Т. 2 - М., 2004
31. Ершова И. В. Имущество и финансы предприятия. М, 2003г.
32. Трифонова Т.А., Селиванова Н.В., Ильина М.Е. Экологический менеджмент. Учебное пособие. – ВГУ, 2003. – 291 с.
33. ISO 14001 Системы экологического менеджмента (EMS) - спецификации и руководство по использованию.
34. ISO 14004 EMS - Общие руководство по принципам, системам и методам.
35. ISO 14010 Руководство по экологическому аудиту - Общие принципы экологического аудита.
36. ISO 14011/1 Руководство по экологическому аудиту - Процедуры аудита - Аудит систем экологического менеджмента.
37. ISO 14012 Руководство по экологическому аудиту - Критерии квалификации экологических аудиторов.
38. ISO 14031 Руководство по оценке экологических показателей деятельности организации.
39. ISO 14020 Принципы экологической маркировки продукции.

40. http://ru.wikipedia.org/wiki/Экологический_аудит
41. <http://konto.su/>
42. <http://mibit.ru/index.php?id=5>
43. <http://www.ecopalata.ru/php/content.php?id=914>
44. СТ РК ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
45. СТ РК ИСО 9001-2008 Система менеджмента качества. Требования.
46. ИСО 9004:2000 «СМК. Рекомендации по улучшению».
47. ИСО 19011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента».
48. СТ РК ИСО 14001-2006 Система экологического менеджмента. Требования и руководство по применению.
49. СТ РК ИСО/МЭК 17025-2007 Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий.
50. СТ РК ОHSAS 18001-2008 Система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья. Требования.
51. СТ РК ИСО 22000-2005 Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Требования ко всем организациям в цепи производства и потребления пищевых продуктов.
52. SA 8000-2001 Социальная ответственность. Требования.
53. BS 8800-96 «Руководство по системам управления охраной здоровья и безопасностью персонала».
54. http://www.success.kz/ru/article_view/161
55. Постановление Правительства Республики Казахстан от 21 августа 2007 года № 721 Об утверждении Правил принятия нормативных правовых актов в области безопасности и охраны труда соответствующими уполномоченными органами.
56. Концепция развития систем менеджмента в Республике Казахстан до 2015 года. Астана 2008.
57. Москвин В. А. Управление качеством в бизнесе: Рекомендации для руководителей предприятий, банков, риск - менеджеров. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 384с.
58. Ефремов В. С. Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом . 1997. № 7, 8. С. 3-13.
59. Свиткин М. З. Интегрированные системы менеджмента / М.З. Свиткин // Стандарты и качество. - 2009. - №2, -С.56 - 61.
60. Трошин В. Н. Интегрированные системы менеджмента - / В.Н. Трошин // Стандарты и качество. - 2007. - № 4.