

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра автоматизації, метрології та енергоефективних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Удосконалення системи менеджменту якості підприємства із застосуванням
поведінкового аудиту»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент 2 курсу, групи ДЕА-ІВс23мг.
спеціальності: 175 Інформаційно-
вимірювальні технології

_____ / Сергій ПУГАЧ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Світлана АРТЮХ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Антон СКОРКІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Геннадій КАНЮК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____ / Олена ПРОКОПЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Євгеній КЛЮЧКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2024 рік

Реферат

Кваліфікаційна робота містить: 72 сторінки, 29 рисунків, 4 таблиці, 22 джерела літератури.

Метою магістерської роботи є запровадження поведінкового аудиту спрямоване на покращення ефективності системи управління якістю.

Об'єктом дослідження є система управління якістю на підприємствах.

Предмет дослідження – інтеграція моделі поведінкового аудиту в систему управління якістю на підприємствах.

Новизна досліджень полягає в тому, що набули подальшого розвитку положення:

- удосконалено нормативне забезпечення СМОЗіБП підприємства;
- обґрунтовано необхідність застосування моделі поведінкового аудиту при побудові системи менеджменту;
- розроблені узагальнені рекомендації удосконалення СМОЗіБП шляхом впровадження принципів, покладених в основу культури безпеки.

Поведінковий аудит застосовують на підприємствах, як інструмент управління, спрямований на виявлення та аналіз поведінкових факторів, що впливають на безпеку праці. Основна мета такого аудиту — знизити ризик нещасних випадків і травматизму шляхом формування культури безпечної поведінки серед працівників. Водночас поведінковий аудит є ключовим елементом впровадження культури безпеки, та сприяє досягненню високих стандартів і сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: система управління якістю, культура безпеки, поведінковий аудит, система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці.

Abstract

The qualification work contains: 72 pages, 29 figures, 4 tables, 22 sources of literature.

The purpose of the master's thesis is to introduce a behavioral audit aimed at improving the efficiency of the quality management system.

The object of research is the quality management system at enterprises.

The subject of the study is the integration of the behavioral audit model into the quality management system at enterprises.

The novelty of the research lies in the fact that the following provisions have been further developed:

- the regulatory support of the enterprise's HSE has been improved;
- substantiated the need to apply the behavioral audit model when building a management system;
- generalized recommendations for improving the OHSMS by implementing the principles underlying the safety culture.

Behavioral audits are used at enterprises as a management tool aimed at identifying and analyzing behavioral factors that affect occupational safety. The main goal of such an audit is to reduce the risk of accidents and injuries by creating a culture of safe behavior among employees. At the same time, behavioral audits are a key element of implementing a safety culture and contribute to the achievement of high standards and sustainable development of the enterprise.

Key words: quality management system, safety culture, behavioral audit, health and safety management system.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Організація і функціонування системи менеджменту якості	8
1.2 Місце культури безпеки в системі менеджменту якості	10
1.3 Необхідність запровадження поведінкового аудиту	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ЯК СКЛАДОВА ПОВЕДІНКОВОГО АУДИТУ	31
2.1 Загальна характеристика політики менеджменту якості	31
2.2 Основні принципи впровадження культури безпеки на підприємстві	33
2.3 Класифікація моделей культури безпеки	35
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СМЯ ПІДПРИЄМСТВА ЗАВДЯКИ ЗАСТОСУВАННЮ ПОВЕДІНКОВОГО АУДИТУ	47
3.1 Зв'язок культури безпеки із СМЯ підприємства	47
3.2 Реалізація принципу мотивації в СМЯ	59
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність теми.

Ситуація з безпекою праці в Україні залишається критичною через високий рівень виробничого травматизму та професійних захворювань, незадовільні умови праці й недостатній санітарний стан на підприємствах. Це призводить до втрати державою кваліфікованих кадрів і зростання кількості людей, які потребують всебічного соціального захисту.

Культура безпеки – це сукупність характеристик і особливостей організації діяльності та поведінки працівників, яка забезпечує пріоритетну увагу до питань безпеки. Визначення поняття культури безпеки вперше з'являється в установчих документах МАГАТЕ та першочергово пов'язано з безпекою АЕС.

В нашому суспільстві ще не зовсім зрозумілими є принципи регулювання безпеки, неоднозначно розуміють поняття «культура безпеки» в загальному розумінні. Отже, поняття культури безпеки впроваджено та рекомендовано МАГАТЕ. А принципи дотримання культури безпеки складають основу сучасної концепції безпеки АЕС.

Аналіз умов праці на підприємствах України свідчить про низький рівень безпеки під час виконання робіт і високий показник професійних захворювань. Це зумовлено порушенням роботодавцями вимог законодавства щодо створення безпечних та здорових умов праці, недостатнім фінансуванням профілактичних заходів, недосконалістю відомчого контролю за дотриманням норм охорони праці та санітарного законодавства, а також значними недоліками в системі управління якістю.

Ці дані вказують на потребу вдосконалення системи менеджменту охороною здоров'я та безпекою праці відповідно до вимог ДСТУ ISO 45001.

Мета роботи - запровадження поведінкового аудиту спрямоване на покращення ефективності системи управління якістю.

Для досягнення поставленої мети було виконано такі завдання:

- 1) Проведено аналіз існуючої системи менеджменту.

2) Розроблено критерії для впровадження концепції аудиту, пов'язаного з поведінкою.

3) Запропоновано модель поведінкового аудиту, яка сприятиме вдосконаленню СМОЗіБП і підвищенню її ефективності.

Об'єктом дослідження є система управління якістю на підприємствах.

Предмет дослідження – інтеграція моделі поведінкового аудиту в систему управління якістю на підприємствах.

В якості методів дослідження використовувались: методи аналізу та узагальнення; обробки даних з використанням статистичних методів; засобів обчислювальної техніки; емпіричні методи (спостереження, аналіз, експеримент), якісна і кількісна обробка даних; аналіз та узагальнення практики, порівняння.

Новизна досліджень полягає в тому, що набули подальшого розвитку положення:

- удосконалено нормативне забезпечення СМОЗіБП підприємства;
- обґрунтовано необхідність застосування моделі поведінкового аудиту при побудові системи менеджменту;
- розроблені узагальнені рекомендації удосконалення СМОЗіБП шляхом упровадження принципів, покладених в основу культури безпеки.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Організація і функціонування системи менеджменту якості

Ключову роль у вирішенні питань менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці виконує центральний орган виконавчої влади, відповідальний за реалізацію державної політики у цій сфері, — Держпраці. Головними завданнями є впровадження державної політики в галузі промислової безпеки, здійснення державного гірничого нагляду, управління страхуванням виробничих ризиків, контроль за безпечним використанням вибухонебезпечних матеріалів промислового призначення, охороною надр, а також нагляд за дотриманням законодавства та нормативно-правових актів у сфері безпечного виконання робіт.

Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування у межах своєї території забезпечують реалізацію державної політики, спільно з профспілками розробляють міжгалузеві програми, здійснюють контроль за дотриманням нормативних актів та, за потреби, створюють фонди охорони праці. Для виконання цих завдань формуються відповідні структурні підрозділи з охорони праці.

Структурна схема управління охороною здоров'я та безпекою праці подана на рисунку 1.1. Основною ланкою в системі управління охороною здоров'я та безпекою праці є підприємство. СМОЗіБП передбачає обґрунтування і виконання вимог, які контролюють джерела небезпеки або знижують небезпеку прояву шкідливих факторів до допустимих норм. Відповідно до законодавства України, роботодавець зобов'язаний забезпечити на робочих місцях у кожному структурному підрозділі умови праці, що відповідають вимогам нормативно-правових актів та законодавства, а також гарантують дотримання норм безпечної поведінки.

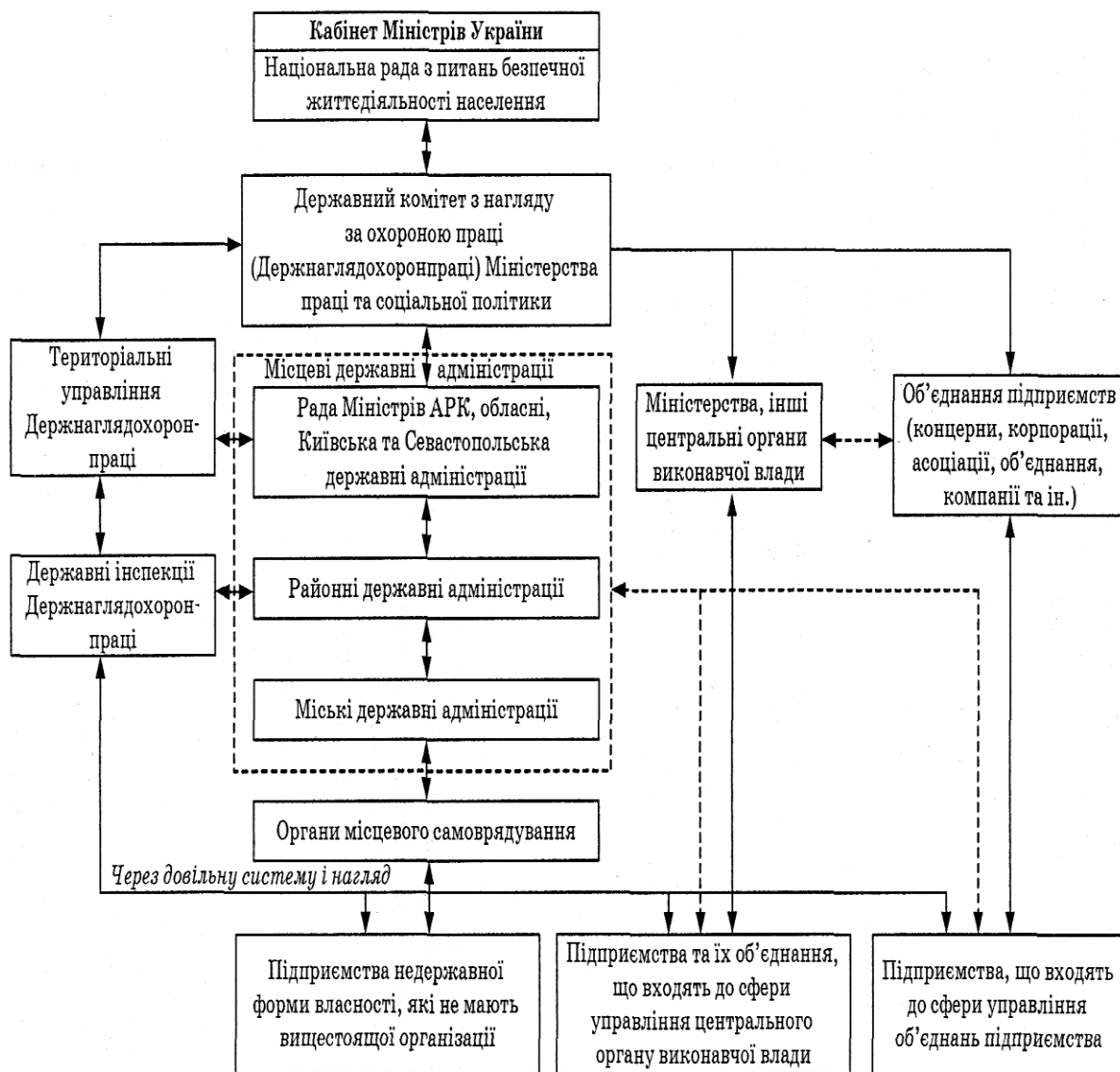


Рисунок 1.1 Структурна схема системи управління

Роботодавець несе відповідальність за забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю, включаючи її розробку, впровадження, моніторинг та постійне вдосконалення відповідно до встановлених стандартів і вимог.

Роботодавець зокрема:

- створює відповідні служби та призначає посадових осіб, відповідальних за вирішення питань охорони праці, затверджує їх посадові інструкції та здійснює контроль за їх виконанням;

- спільно із зацікавленими сторонами розробляє колективний договір і реалізує комплекс заходів для дотримання встановлених нормативів та підвищення рівня охорони праці;
- забезпечує виконання профілактичних заходів, спрямованих на запобігання травматизму та професійним захворюванням.
- впроваджує сучасні технології, наукові досягнення, засоби механізації та автоматизації виробництва для поліпшення умов праці;
- забезпечує належний стан будівель, споруд, обладнання та виробничих засобів, а також здійснює моніторинг їх технічного стану;
- розробляє та затверджує положення, інструкції й інші нормативні документи з охорони праці, спрямовані на усунення небезпечних і шкідливих виробничих факторів;
- організовує системний трирівневий контроль умов праці, стану обладнання, машин і робочих місць (зокрема, проводить аудит охорони праці та атестацію робочих місць);
- у разі аварій надає допомогу постраждалим, за необхідності залучає аварійно-рятувальні служби для ліквідації наслідків.

1.2 Місце культури безпеки в системі менеджменту якості

У 1931 р. співробітник великої страхової компанії Герберт Вільям Хенріх (1886–1962) у книзі «Попередження виробничих травм: науковий підхід» (Industrial Accident Prevention. A Scientific Approach)[6] з наукової точки зору підійшов до питання про запобігання нещасним випадкам. Його дослідження статистики виробничого травматизму одержали назву Закону Хенріха. А створена ним піраміда травматизму (її називають ще пірамідою подій або трикутником Хенріха) стала класичною основою для побудови систем управління охороною здоров'я та безпекою праціна багатьох промислових підприємствах. Він вивів співвідношення травм різного ступеня тяжкості, виклав теорію доміно про пов'язану послідовність подій, що ведуть

до нещасного випадку, розділивши «небезпечну поведінку» та «небезпечну умову» як причини нещасних випадків, і багато іншого.

Закон Хенріха говорить, що на кожен нещасний випадок на робочому місці, що спричинив тяжкі наслідки, припадає 29 випадків отримання легких травм та 300 потенційно небезпечних пригод без наслідків. Так само за дослідженнями Герберта Хенріха у разі виникнення подій у 88% випадків причиною послужили дії чи помилки людей. І лише у 12% причиною стали небезпечні умови. У різних дослідженнях співвідношення може трохи змінюватись, це залежить від обсягу вибірки та якості проведених досліджень. Неможливо зробити робоче місце повністю безпечним, не беручи до уваги дії людей. Отже, якщо потрібно керувати безпекою, потрібно навчитися керувати діями людей.

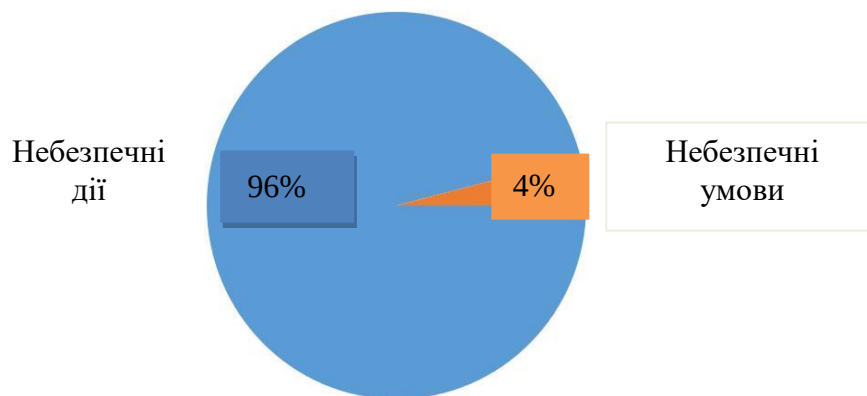


Рисунок 1.2 Співвідношення небезпечних умов та небезпечних дій при виникненні подій за дослідженнями *DuPont*

Кожен етап розвитку культури безпеки має свою модель поведінки, відмінні риси кожної моделі поведінки представлені в таблиці 1.1

Найвищий рівень травматизму і найнижча продуктивність посідає перший етап, де управління відсутнє. Люди самі вирішують, як діяти, ґрунтуючись на своєму досвіді та інстинктах. На другому етапі з'являється управління як нагляд. На цьому етапі вже є нагляд, покарання, навчання. Рівень травматизму суттєво знижується. Третій етап характеризується тим, що поведінка людей визначається їхньою власною свідомістю, прихильністю та турботою саме про своє здоров'я. Рівень травматизму прагне зниження

нанівець. Найпрогресивнішим є четвертий етап, він застосовується у компаніях світового масштабу. Це командна організація роботи. Безпечна поведінка, заснована на спільних цілях та цінностях, турботі про інших членів команди. Саме за такого підходу рівень травм найнижчий і прагне до нуля.

Таблиця 1.1

Відмінні риси для кожної моделі поведінки

Модель поведінки	Відмінні риси	Нульовий показник нещасних випадків
1. Реактивна	- Безпека будується на рівні природних інстинктів; - Дотримання вимог – самоціль; - Недостятня увага керівництва	Неприпустимий
2. Залежна	- Зацікавленість і контроль керівництва; - Страх покарання; - Правила/процедури; - Надзор керівників; - Визнання цінності усіх людей;	Мрія
3. Незалежна	- Особисті знання; - Особиста цінність; - Особиста турбота; - Досвід та звички; - Визнання особистих заслуг	Мета
4. Взаємозалежна	- Допомога іншим; - Нагляд за іншими; - Відкритий обмін інформацією; - Почуття гордості за свою роботу	Відбір

Отже, політика підприємства повинна бути орієнтована на формування взаємозалежної культури безпеки. Керівництво компанії має прийняти ідею командної роботи та поступово передати її кожному співробітнику. Важливо

донести до працівників виробничих підрозділів і служб, відповідальних за охорону здоров'я, що вони є партнерами, які працюють задля спільної мети. Поведінкові аудити безпеки повинні впроваджуватися на всіх рівнях організації, охоплюючи всі напрями діяльності. Їхня мета – не створення статистики для звітності, а реальне збереження здоров'я працівників. Тривалих позитивних змін у поведінці неможливо досягти без суттєвого вдосконалення культури, яка є їх основою.

У загальному випадку система управління працює наступним чином, відповідно до впливу, що управляє, керуюча частина за допомогою керуючих впливів впливає на об'єкт управління, результатом якого є виконання, необхідних відповідно до впливу, робіт. За рахунок зворотного зв'язку інформація про роботу надходить у керуючу частину, де результати порівнюються з наявним впливом, що задає, якщо результат незначно відрізняється, відбувається коригування керуючих впливів, якщо відрізняється істотно.

Поведінкові аудити безпеки замінили традиційний підхід інспекційних перевірок. Попередженню травм за такої інспекції заважають кілька обставин: основна увага приділяється умовам роботи, не приділяється увага небезпечним діям людей, хоча саме дії людей є головною причиною травм у 96% випадків. Якщо нав'язуються якісь дії, всі вони нав'язуються під тиском ззовні (згори) і тому викликають ворожість, навіть якщо вони позитивні. Інспекції проводяться рідко та не можуть ефективно контролювати ситуацію. Усіх цих недоліків позбавлені поведінкові аудити, оскільки контроль дій людей (основна увага зосереджується на правильності використання обладнання, а не лише на його технічному стані, дотриманні процедур і інструкцій, а не просто їх наявності, а також на тому, наскільки працівник захищений від шкідливих і небезпечних факторів та як він використовує засоби захисту).

Важливо усвідомлювати, що ризиковані дії або небезпечні умови— це лише надводна частина айсберга, які причини не лежить на поверхні (рисунок 1.3).

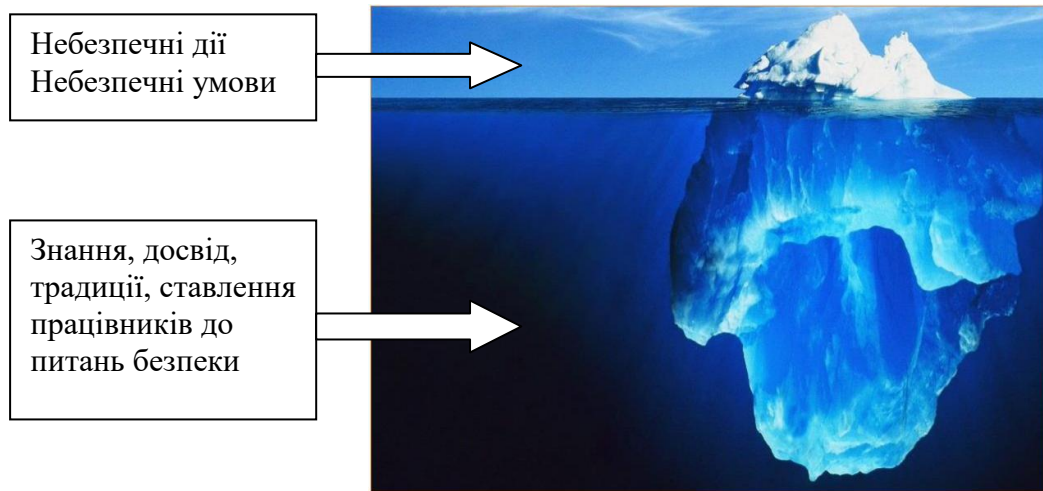


Рисунок 1.3 Пояснення причин небезпечних дій та умов

Вони усередині кожного працівника підприємства. Це знання, досвід, думки, ставлення до поведінкового аудиту. Оцінка ситуації формується за їх допомоги. Тільки змінивши ставлення людей до безпеки, думки стосовно небезпечних дій, що впливають на стан здоров'я, можна очікувати зміни поведінки та коригування небезпечних дій чи умов. Участь співробітників підприємства у проведенні аудитів безпеки, що змінюють їх думки та знання, це хороший спосіб змінити їхнє ставлення до безпеки.

Передумови, з яких виникають небезпечні ситуації під час виконання роботи, можна розділити на три групи:

- Відсутність мотивації у працівників (виражається у відсутності бажання виконувати дію, яка забезпечує безпеку, внаслідок недооціненої небезпеки працівниками, наприклад, при схильності до ризику, негативному ставленні до технічних вказівок, що забезпечують безпеку).
- Відсутність здібності у працівників (невиконання правил та інструкцій із забезпечення безпечного проведення робіт через невідповідність психофізичних можливостей працівника).

Однією з причин порушення передумов першої та другої групи є поступова забудьга вивченої інформації, представлена в нормативних документах підприємства, які забезпечують безпечні умови праці.

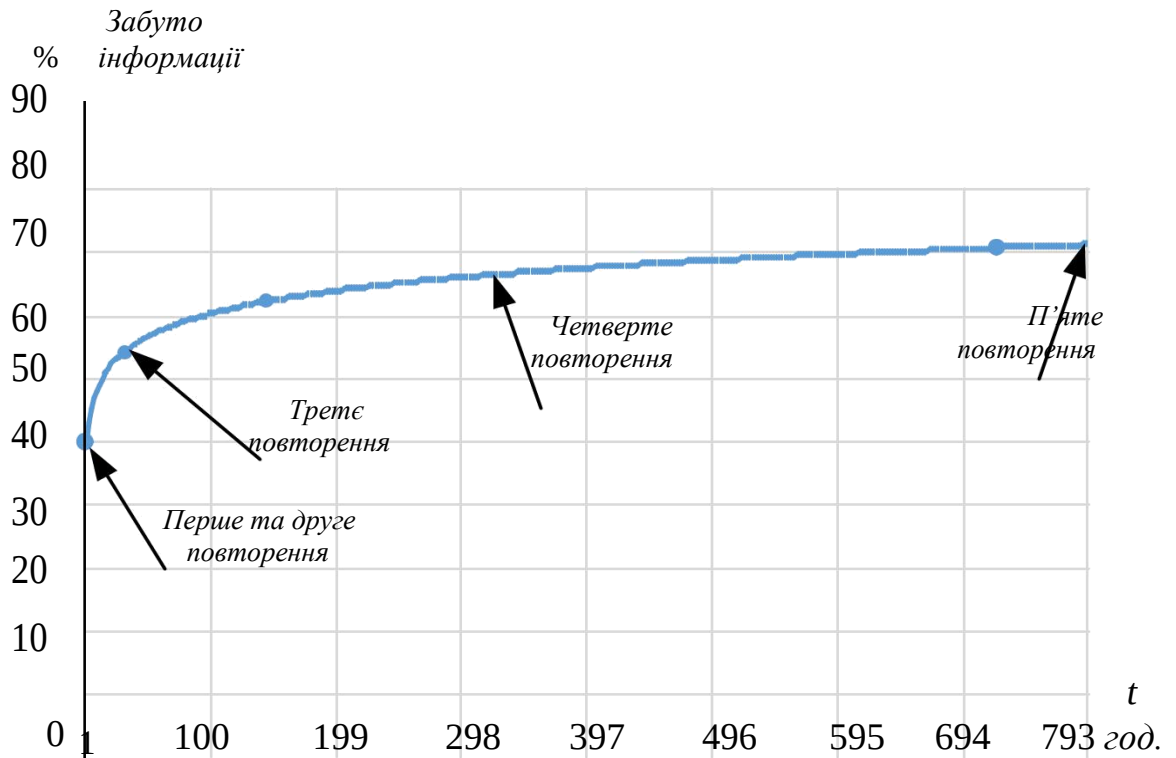


Рисунок 1.4 Швидкість забування вивченої інформації

Для запобігання непотрібним подіям потрібно підвищити рівень запам'ятовування вивченої інформації. Для цього пропонується п'ятиступінчаста схема контролю вивченого матеріалу, стрілками показані контрольні точки для перевірки знань.

Перший контроль відбувається відразу після вивчення нового матеріалу;

Другий контроль через півгодини після першого повторення;

Третій контроль вивченого матеріалу йде через день після другого повторення;

Четвертий контроль за два тижні після третього повторення;

П'ятий (підсумковий) контроль через 2 місяці після четвертого.

Інструмент управління охороною здоров'я та безпекою праці— поведінковий аудит безпеки був запозичений у компанії з двохсотрічним досвідом роботи під назвою DuPont, саме в ній вперше було розроблено та випробувано систему пошуку та усунення небезпечних дій співробітників. В далекому 1912 року компанія DuPont починає вести статистику щодо небезпечних подій на виробництві і цього ж року компанія ставить перші цілі щодо зниження травматизму співробітників, що виникають на виробництві. На підприємствах компанії з'являються перші плакати та різні засоби, які закликають співробітників працювати, не порушуючи правила безпеки. В основі охорони праці компанії DuPont є десять принципів:

- всі травми та профзахворювання можна запобігти
- керівництво відповідає за безпеку праці
- усі виробничі ризики можна контролювати
- умова роботи у компанії- поведінкова безпека
- співробітники мають бути навчені працювати безпечно
- проведення спостережень обов'язково
- всі відхилення від вимог безпеки праці мають бути оперативно усунуті
- люди – головний елемент будь-якої програми охорони праці та здоров'я
- дотримання правил безпеки у повсякденному житті – важливий елемент культури безпеки
- дотримання вимог безпеки сприяє отриманню прибутку.

Загальні рекомендації щодо практичної реалізації поведінкового аудиту безпеки, які можна застосувати на підприємстві виглядають наступним чином. Посилаючись на піраміду Хенріха в інтерпретації Франка Берда, представлену на рисунку 1.5 можна наголосити, що простіше попередити небажану подію, ніж боротися з її результатом.

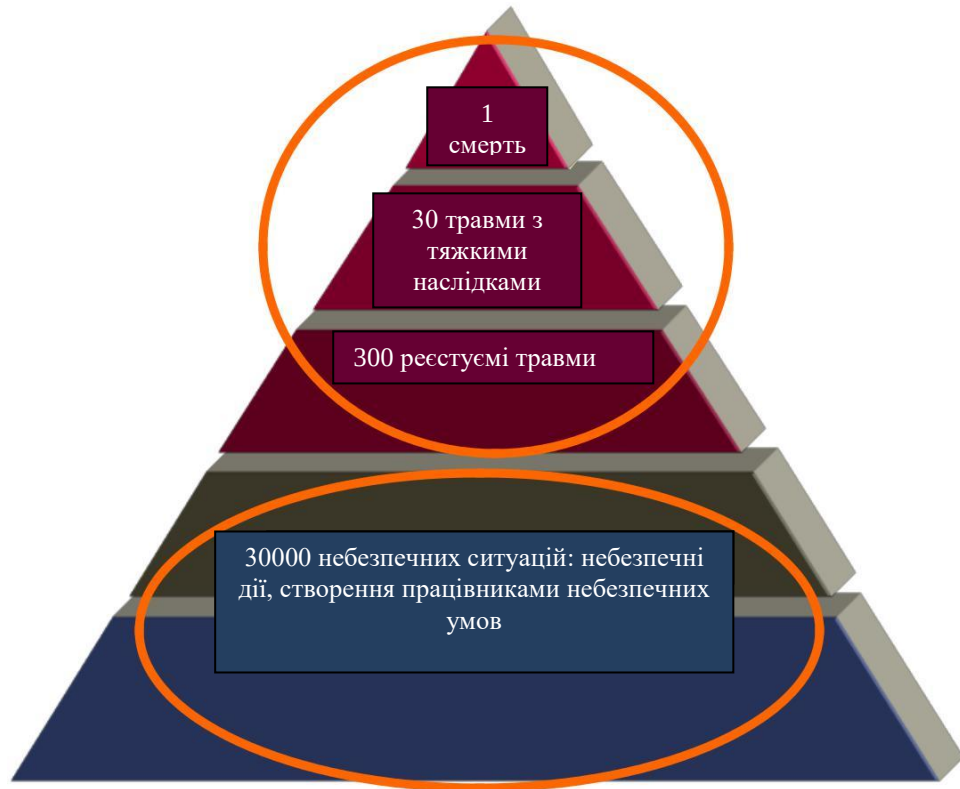


Рисунок 1.5 – Піраміда подій Хенріха

Керувати в цій піраміді можна тільки небезпечними ситуаціями, які виникають внаслідок непередбачливої поведінки працівників, отже, пріоритетним напрямом в управлінні охороною здоров'я та безпекою праці є розвиток культури поведінки всіх працівників підприємства щодо безпеки.

Мета програми культури безпеки, заснованої на поведінці, – зробити робочу обстановку наскільки це можливо безпечною за рахунок зниження подій, викликаних небезпечними чи ризикованими видами поведінки. Ключовим словом у підході до безпеки, що базується на поведінці, є поведінка. Його теоретичною конструкцією є стимульована адаптивна поведінка, хоча її глибина і спектр простягаються на психологію безпеки і включають визнання та застосування багатьох практик виробничої безпеки, які довели свою ефективність.

За даними Адміністрації з охорони праці та здоров'я (Occupational Safety and Health Administration, OSHA) — це організація у США, яка

відповідає за встановлення та забезпечення стандартів безпеки і охорони праці на робочих місцях, з метою захисту працівників від небезпек та ризиків, пов'язаних з їх трудовою діяльністю, дослідження з BBS показали: «у міру збільшення кількості безпечної поведінки, кількість нещасних випадків знижується»[5]. І ще за даними OSHA (2003): Вимірювання відсотка безпечних дій є головним індикатором безпеки. При цьому більшість заходів щодо забезпечення безпеки запізняються, оскільки здійснюються після нещасного випадку. Існують численні свідчення того, що вимір відсотка безпечної поведінки дозволяє прогнозувати ситуацію». Також світовий статистичний аналіз підтверджує, що від 85% до 95% усіх нещасних випадків трапляються внаслідок небезпечної поведінки та практики.

Практики BBS загалом легко використовувати правильно та безпечно, їх застосування потребує мінімального рівня підготовки. За допомогою безперервного процесу вирішення проблем та залучення працівників, це поведінковий підхід виявляє та вносить виправлення в існуючі системи, які створюють умови для ризикованої поведінки та дозволяють розробити нові системи, які заохочують безпечні, спрямовані на вирішення поставленого завдання у сфері коригування поведінки. При правильному застосуванні це стає дуже проактивним, позитивним підходом до управління безпекою та здоров'ям. Цей підхід поширений повсюдно і довів свою ефективність у різних галузях промисловості. Необхідно ставитися до цього як до більш довгострокового завдання, оскільки, як видно нижче, такі поведінкові процеси можуть відрізнятися у різних типах промисловості. Здійснення спостереження дозволяє виявити, що насправді відбувається, але також дає можливість здійснення людських контактів, можливість аналізувати поведінку, що спостерігається, і відкриває двері для того, щоб ми могли надати прямий, негайний зворотний негайний зворотний зв'язок та інструкції.

Таким чином. поведінкові аудити безпеки є елементом системи управління промисловою безпекою та охороною праці, основою складової процесу підвищення культури безпеки. Причиною переважної більшості

небезпечних подій є небезпечні дії працівників. Поведінкові аудити безпеки покликані виявляти та запобігати небезпечним діям працівників та виникненню небезпечних умов праці.

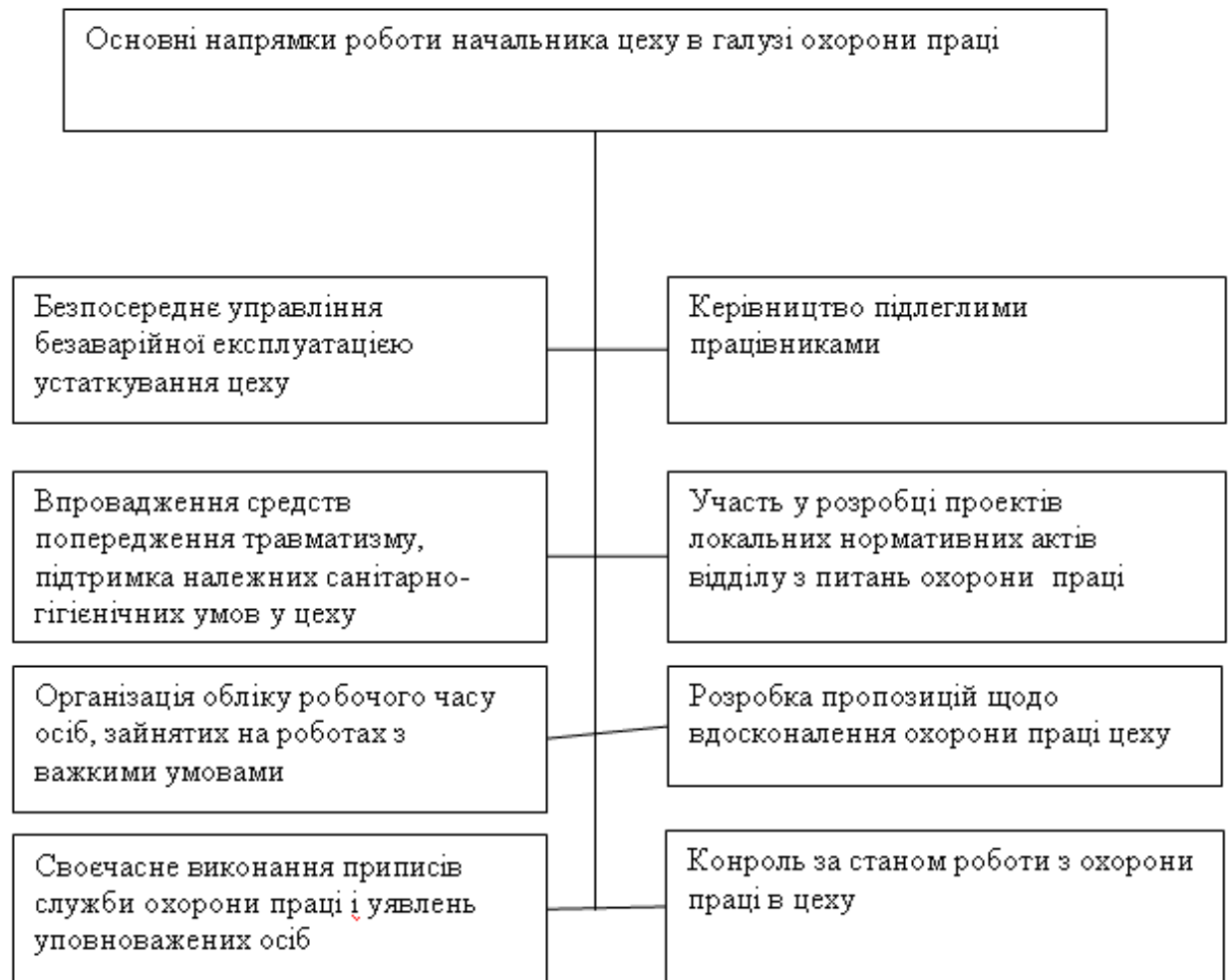


Рисунок 1.6 Схема основних напрямків роботи з охорони праці при формуванні культури безпеки

На рисунку 1.6 представлено схему основних напрямків роботи начальника цеху в галузі охорони праці, який задіяний у проведенні поведінкового аудиту та формуванні культури безпеки.

1.3 Необхідність запровадження поведінкового аудиту

Необхідність запровадження поведінкового аудиту полягає в тому, що він дозволяє оцінити та коригувати поведінку працівників щодо дотримання

стандартів безпеки на робочих місцях. Такий аудит допомагає ідентифікувати потенційні ризики, покращити виконання правил безпеки і створити культуру безпеки, що знижує ймовірність травматизму та професійних захворювань.

Людина є складною саморегулювальною системою, яка здатна адаптивно використовувати свої можливості для досягнення результатів праці та мінімізації небезпек, залежно від ситуації. Якщо її біологічні та психофізіологічні якості не дозволяють ефективно протидіяти небезпеці, вона може компенсувати це розвитком професійних навичок і сильною мотивацією до забезпечення безпеки праці [2].

Порушення ритму праці та відпочинку значно впливає на працездатність працівника. Тому при визначенні режиму робочого дня та змінних графіків необхідно встановлювати тривалість міжзмінного відпочинку так, щоб вона, з урахуванням внутрішньозмінних перерв, була не меншою за подвійну тривалість робочого часу попередньої зміни. Законодавчо встановлена тривалість робочого часу не може бути змінена адміністрацією, навіть за згодою працівника.

Оскільки помилки працівника під час роботи можуть становити загрозу не лише його здоров'ю та життю, але й безпеці інших осіб, вимоги до його працездатності повинні бути високими. Наприкінці зміни більшість працівників відчують втому, що підвищує ймовірність виникнення травмонебезпечних ситуацій. Тому важливо строго дотримуватися законодавчо встановлених норм щодо режиму праці та відпочинку.

Для запобігання інцидентам і захворюванням активно пропагують безпечні методи праці. Використовуються різні методи агітаційно-масової роботи, такі як інструктажі, лекції, бесіди, демонстрація кінофільмів, радіопередачі, що стосуються питань безпеки праці. Також широко застосовуються плакати, пам'ятки та інші матеріали, які допомагають закріплювати в свідомості працівників правильні і безпечні методи роботи.

Однак найбільш ефективними є не стільки згадані методи, скільки формування внутрішніх мотивів, які спонукають працівника дотримуватися правил безпеки не через вимогу керівника, а через власне бажання і психологічну установку на безпечну роботу. Така установка досягається покращенням психологічного клімату, залученням працівників до контролю за безпекою праці, виховною роботою та особистим прикладом керівництва.

Стан здоров'я працівника значно впливає на ймовірність виникнення нещасних випадків. Погіршення здоров'я призводить до зниження працездатності та підвищує ризик травматизму, особливо коли людина відчуває розсіяність уваги, дратівливість, сонливість, головні болі, запаморочення, слабкість тощо. Частота нещасних випадків при гіпертонічній хворобі зростає в 2-3 рази через знижену працездатність та більш швидке розвиток стомлення у хворих.

Мотивація до безпечної праці робітників збільшується коли вони помічають, що суворий контроль за виконанням правил безпеки запроваджено на підприємстві, що за високий стан безпеки праці працівників матеріально і морально заохочують. Умовою преміювання повинна бути праця без травм і аварій.

Винагородження керівників підрозділів підприємства з фонду матеріального заохочення можна виплачувати тільки при умові, що на їх ділянках і в службах, які вони очолюють не було травм і порушень вимог культури безпеки, існують індивідуальні і колективні засоби захисту, укомплектовані аптечки та ін.

Доцільно проводити серед робітників лотереї та ігри при умові відсутності порушень інструкцій, травм і аварій. Робітники встановлюють між собою кодові номери і регулярно розігрують призи, що встановлені адміністрацією. При виникненні травми чи аварії, ці ігри припиняються на деякий час. Практика засвідчує, що така гра сприяє зменшенню травматизму.

Політика в галузі охорони праці повинна бути спрямована на спільний пошук шляхів запобігання нещасним випадкам. Кожен працівник повинен

вносити свої пропозиції в цьому напрямку. Робітники мають самостійно реагувати на порушення інструкцій з охорони праці і зупиняти порушників. Важливо створювати в колективі психологічний настрій на дотримання безпеки праці. Мотив для безпечної праці можна посилити за рахунок стимулювання таких дій.

Визначено необхідні організаційні профілактичні заходи з охорони праці, які доцільно реалізувати на підприємстві, а саме:

- формування позитивного психологічного клімату в колективі для забезпечення безпеки праці;
- стимулювання безпечної праці через розвиток відповідних мотивацій;
- впровадження стратегії охорони праці, що сприяє колективному пошуку шляхів запобігання нещасним випадкам.

Українське суспільство зазнає значних економічних втрат через нещасні випадки на виробництві та професійні захворювання. Тому важливо оцінювати економічні наслідки таких інцидентів для обґрунтування ефективних заходів державної політики, спрямованих на їх зменшення. За оцінками експертів МОП, виплати компенсацій у зв'язку з наслідками нещасних випадків і професійних захворювань, що виникають внаслідок трудової діяльності, спричиняють непродуктивні витрати, які складають 4% ВВП[4].

Загальні економічні витрати, що виникають через виробничий травматизм і професійні захворювання, складають 3% від ВВП в країнах з розвиненою економікою. У доповіді Японської асоціації з безпеки та охорони праці оцінювалась потенційна економія на макрорівні у 3% ВВП, з яких 58% можуть бути досягнуті через зниження ризику нещасних випадків на виробництві, а 44% — завдяки підвищенню культури безпеки. Дослідження, проведені в кількох країнах у останні роки, показали, що загальна економічна вартість виробничих травм та професійних захворювань становить від 1,3% до 10% ВВП.

Оцінка сукупності економічної вартості виробничого травматизму та захворюваності у деяких країнах Європи

Країна	Обсяг ВВП%
Великобританія	1,3
Данія	2,5
Фінляндія	3,6
Норвегія	10,1
Швеція	5,
Австрія	3,9
Голландія	2,6

Економічні втрати України через травматизм та нещасні випадки на виробництві оцінювались у 4% ВВП на рік. Витрати на страхові виплати у зв'язку з нещасними випадками на виробництві та професійними захворюваннями складають 0,1% від ВВП. Згідно з даними Пенсійного фонду, щорічно на виплату дострокових пенсій за роботу в шкідливих умовах праці витрачається близько 0,6% ВВП.

МОП застосовує класифікацію витрат, пов'язаних з нещасними випадками на виробництві та професійними захворюваннями, яка поділяється на чотири категорії.

Економічні витрати включають:

Фінансові втрати для працівників, втрату ним можливості брати участь у виробництві товарів або надання послуг домогосподарства;

Збитки, понесені підприємством.

Неекономічні витрати - прямі фізичні втрати для потерпілого, емоційний стрес, збиток суспільним цінностям - справедливості та солідарності.

Відносно *постійними* для суспільства є витрати у зв'язку зі страхуванням, оскільки основна частина або весь страховий внесок підприємства може не залежати від фактичної кількості виробничих травм і професійних захворювань.

Змінний компонент витрат, такий як витрати у зв'язку окремими випадками або виплати страхових внесків за більш високими ставками у разі збільшення кількості позовів щодо відшкодування шкоди травмованим, забезпечує мотивацію керівників підприємств до зниження професійних ризиків, тоді як віднесення цих витрат до постійних у бухгалтерській звітності має зворотний ефект.

Типовим прикладам *прямих* витрат на рівні підприємства є страхові внески, витрати на судові процедури.



Рисунок 1.7 Приклади витрат підприємства

До потенційних *непрямих* витрат належать:

- порушення виробничого процесу;
- моральний вплив на трудовий колектив;
- залучення персоналу до розслідування;
- витрати на наймання і навчання нових працівників.

Збитки, зумовлені умовами праці, залежно від того, чи підлягають вони зміни з точки зору економіки, можуть бути економічними і неекономічними. Виробничий травматизм і професійні захворювання завдають шкоди як підприємствам, так і здоров'ю працівників (рис. 1.8).

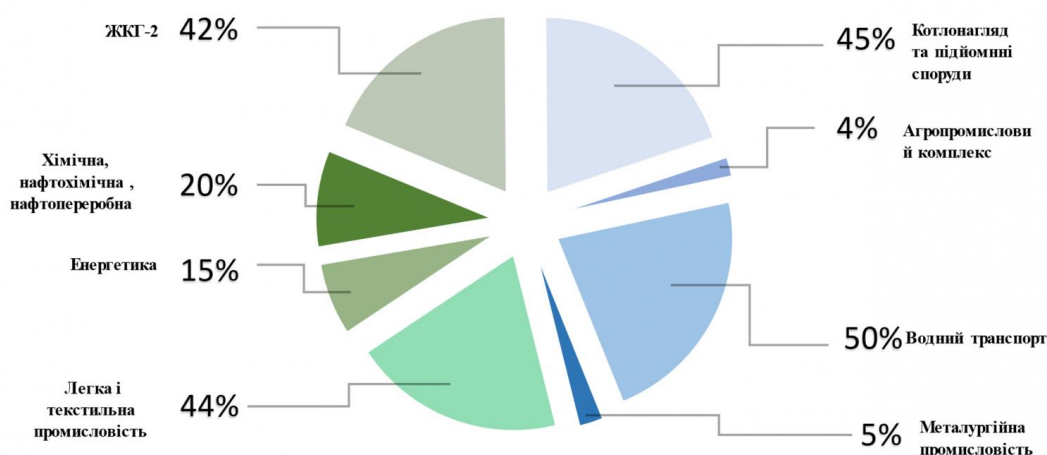


Рисунок 1.8 Схема збитків від виробничого травматизму

Економічний збиток виражається у грошовому вимірі реальних або потенційних втрат підприємства або суспільства в цілому, спричинених несприятливими умовами виробничого середовища.

Згідно дослідженням МОП, економічні втрати, обумовлені нещасними випадками і професійної захворюваністю, дуже відчутні і складають в індустріально розвинених країнах близько 3-4% від ВВП.



Рисунок 1.9 Причини виробничого травматизму та захворювань

Соціальний збиток - це збиток, що наноситься насамперед здоров'ю працівників у результаті нещасних випадків. Соціальний збиток неможливо точно оцінити в кількісному вираженні, тому соціальні втрати умовно поділяють на відшкодовувані та непоправні.

Заходи з профілактики травматизму на виробництві включають:

1. Оцінка ризиків та ідентифікація небезпек: Проведення регулярних оцінок ризиків для визначення потенційно небезпечних ситуацій на робочих місцях.
2. Навчання та інструктажі: Регулярне навчання працівників з охорони праці, інструктажі по безпеці, а також спеціальні тренування щодо реагування на надзвичайні ситуації.
3. Індивідуальні засоби захисту: Забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту (каски, рукавички, захисне взуття тощо).
4. Поліпшення умов праці: Покращення освітлення, вентиляції, температурного режиму та зменшення рівня шуму на робочих місцях.
5. Контроль за технічним станом обладнання: Регулярне обслуговування та перевірка технічного стану машин і механізмів для запобігання їх поломок і аварій.
6. Встановлення безпечних робочих процедур: Розробка та впровадження стандартних операційних процедур (СОП) для кожного виду роботи, що включають заходи безпеки.
7. Створення культури безпеки: Формування в колективі свідомого ставлення до безпеки, підвищення мотивації працівників до дотримання норм безпеки.
8. Проведення регулярних перевірок і аудитів: Організація регулярних перевірок умов праці та безпеки для виявлення порушень і вжиття необхідних коригувальних заходів.

9. Психологічна підтримка працівників: Оцінка психологічного стану працівників, створення умов для зниження стресу і підвищення морального духу на виробництві.

Ці заходи допомагають значно знизити ймовірність виробничого травматизму та професійних захворювань.

Економічні заходи профілактики травматизму спрямовані на зниження витрат, пов'язаних з нещасними випадками на виробництві, і включають:

1. Інвестиції в безпеку праці: Витрати на модернізацію обладнання, впровадження безпечних технологій і заходів, які сприяють зменшенню ймовірності травм. Це включає придбання засобів індивідуального захисту, автоматизацію та механізацію небезпечних процесів, що знижує ризики для працівників.
2. Покращення умов праці: Витрати на поліпшення робочих місць, таких як освітлення, вентиляція, шумозаглушення та інші фактори, що впливають на безпеку праці. Це дозволяє не тільки знизити травматизм, але й підвищити продуктивність праці.
3. Фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації: Вкладення в навчання працівників та проведення інструктажів з безпеки дозволяє знизити ризики травматизму. Профілактичні заходи вимагають системного підходу до освіти та контролю за дотриманням стандартів безпеки.
4. Формування резервів для компенсацій та відшкодувань: Організація фондів для покриття витрат на лікування постраждалих працівників, виплату компенсацій і пенсій. Це зменшує економічний тягар для підприємства в разі нещасних випадків.
5. Економічне стимулювання безпеки праці: Впровадження системи премій або бонусів для працівників, які дотримуються правил безпеки, що мотивує їх до свідомого дотримання норм охорони праці.

6. Страхування працівників: Забезпечення належного страхування працівників від травм на виробництві, що зменшує фінансові ризики для компанії і забезпечує фінансову підтримку постраждалим.
7. Аналіз і мінімізація економічних втрат від травматизму: Оцінка витрат, пов'язаних з травмами та професійними захворюваннями (лікарняні, компенсації, затримки в роботі), для виявлення найбільш затратних аспектів і впровадження заходів для їх зменшення.

Загалом, економічні заходи профілактики травматизму орієнтовані на забезпечення ефективного управління ресурсами, зниження ризиків і довгострокове збереження здоров'я працівників, що в результаті позитивно впливає на економічну стабільність підприємства.

Таблиця 1.3

Витрати на профілактику травматизму на підприємстві

Найменування виду профілактики	Відсоток витрат, %
Своєчасний ремонт обладнання	3%
Своєчасна перевірка СИЗ	1%
Впровадження заходів з розвитку культури безпеки	0,5%
Поведінковий аудит	1,5%
Обов'язкові медичні огляди працівників	2%

Для порівняння витрат від нещасних випадків та для профілактичних заходів на виробництві була побудована діаграма (рис 1.10). Синім кольором відмічено кошти, які витрачалися на відшкодування отриманих травм при виконанні роботи та на професійні захворювання.



Рисунок 1.10 Діаграма аналізу витрат на профілактику травматизму та збитків від виробничих травм

А червоним кошти, які роботодавець витрачає на профілактику травматизму на виробництві.

Аналізуючи дану діаграму бачимо, що набагато менше витрачається на заходи для профілактики травматизму.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, аналіз наукових джерел, що розглядають причини нещасних випадків на виробництві, показав, що основною причиною більшості таких випадків (до 75%) є людський фактор. Тому основним напрямком профілактичної роботи має бути підвищення працездатності працівників і забезпечення її збереження протягом робочого дня, оскільки стан здоров'я працівника суттєво впливає на ймовірність виникнення травм.

За результатами аналізу наявної системи управління охороною праці, заходів щодо розвитку культури безпеки, нормативно-правової бази та статистичних даних про причини нещасних випадків і професійних захворювань працівників було виявлено певні суперечності між необхідністю

впровадження моделі культури безпеки, яка допоможе підвищити якість і ефективність функціонування системи управління та недостатньою розробленістю і відсутністю методичних рекомендацій по застосуванню культури безпеки під час виробничих процесів. На основі виявленого протиріччя було визначено проблему дослідження: удосконалити систему менеджменту якості із застосуванням поведінкового аудиту.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ЯК СКЛADOVA

ПОВЕДІНКОВОГО АУДИТУ

2.1 Загальна характеристика політики менеджменту якості

Згідно з ДСТУ ISO 45001, в організації повинна бути розроблена та підписана вищим керівництвом політика в галузі управління якістю, яка чітко визначає цілі в сфері охорони праці та зобов'язання щодо їх досягнення. Стандарт вимагає, щоб плани роботи з охорони праці включали ідентифікацію небезпек, оцінку та контроль ризиків. Для цього на підприємстві повинні бути запроваджені процедури для регулярної ідентифікації небезпек, оцінки ризиків та впровадження необхідних заходів контролю.

На підприємстві також повинні бути документально оформлені процедури, які охоплюють такі елементи системи менеджменту:

1. Методи та підходи до ідентифікації небезпек;
2. Способи та методи визначення ризиків, пов'язаних з цими небезпеками;
3. Методика оцінки ризику та визначення рівня ризику для кожної небезпеки, з вказівкою на припустимість ризику;
4. Визначення заходів контролю для моніторингу або зменшення неприпустимих ризиків;
5. Встановлення завдань і цілей в сфері охорони праці для зниження визначених ризиків;
6. Ідентифікація компетенцій працівників в галузі охорони праці;
7. Наявність документів, що підтверджують виконання кожного з вищезгаданих елементів.

Елементи системи управління охороною здоров'я та безпекою праці представлені на рисунку 2. 1.

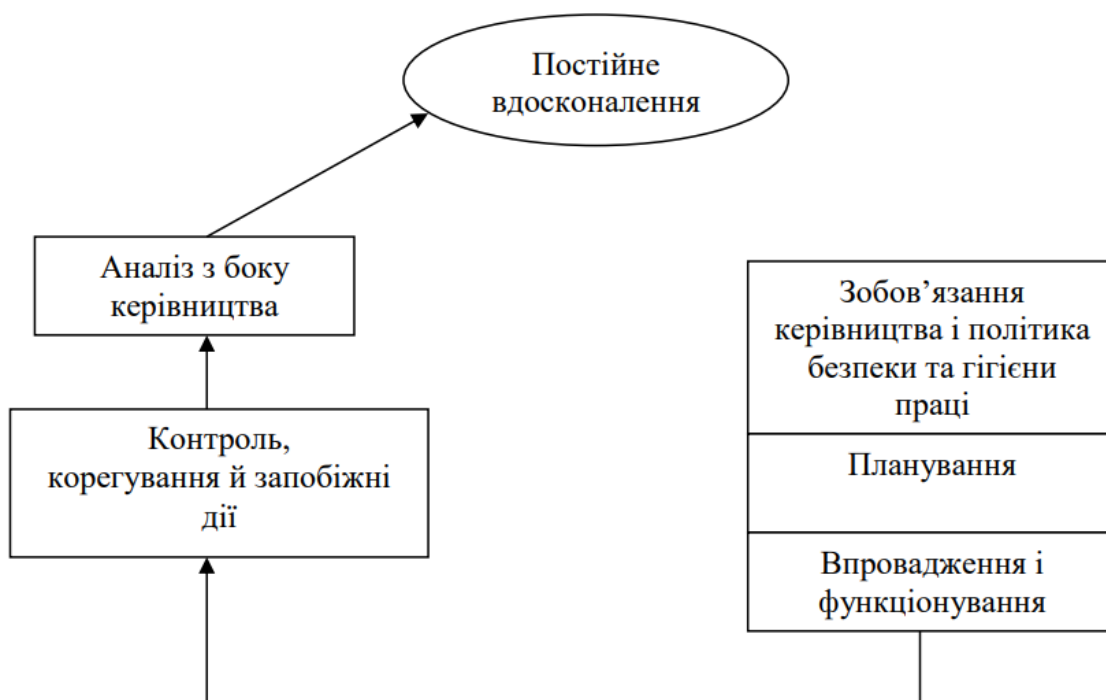


Рисунок 2. 1 Елементи СМОЗіБП

Ключові елементи СМОЗіБПці та управління ризиками включають (рисунок 2.2):

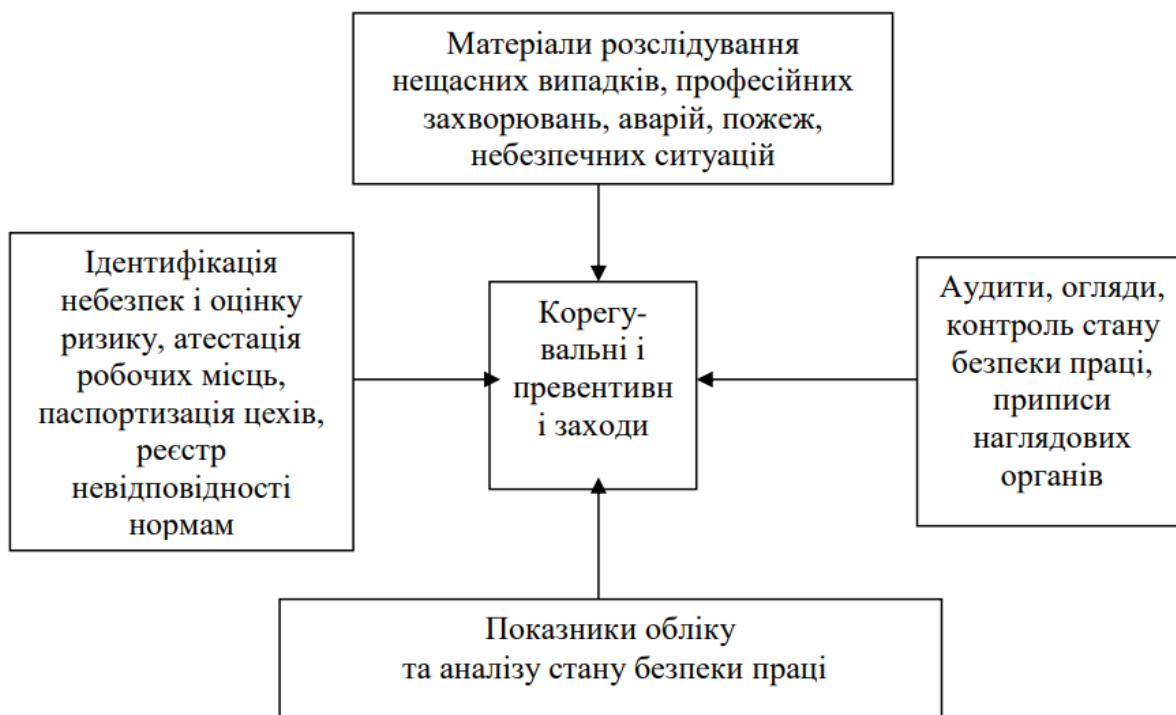


Рисунок 2.2 Елементи СМОЗіБП

Виконання завдань менеджменту охорони здоров'я і безпеки праці на підприємстві та в кожному структурному підрозділі здійснюється керівниками через послідовне реалізування основних управлінських функцій: 1) прогнозування та планування; 2) організація; 3) мотивація; 4) контроль, облік і аналіз.

2.2 Основні принципи впровадження культури безпеки на підприємстві

Основні принципи впровадження культури безпеки на підприємстві включають:

1. Лідерство і залучення керівництва: Керівництво повинно демонструвати активну підтримку і залучення до створення культури безпеки, виступаючи прикладом для працівників.
2. Залучення всіх працівників: Важливо, щоб культура безпеки включала не лише керівництво, але й кожного співробітника на всіх рівнях організації. Кожен повинен бути відповідальним за свою безпеку та безпеку колег.
3. Навчання і розвиток: Регулярне навчання співробітників з питань безпеки, підвищення їх обізнаності і професійних навичок є важливим елементом впровадження культури безпеки.
4. Комунікація і обмін інформацією: Відкрита та прозора комунікація між працівниками і керівництвом щодо ризиків, інцидентів і покращень у сфері безпеки.
5. Забезпечення ресурсами: Надання необхідних ресурсів, засобів захисту та інструментів для виконання роботи без порушення норм безпеки.
6. Оцінка і управління ризиками: Систематичний підхід до ідентифікації та оцінки ризиків, а також вжиття заходів для їх мінімізації.

7. Стимулювання безпеки: Встановлення системи заохочень для тих, хто активно сприяє дотриманню стандартів безпеки, а також заходів для попередження порушень.

8. Аналіз інцидентів і постійне вдосконалення: Оцінка причин нещасних випадків, аналіз інцидентів та постійний процес удосконалення на основі отриманих уроків.



Рисунок 2.3 Основні принципи культури безпеки

Основні напрямки роботи фахівця (інженера) по дотриманню культури представлені на рис. 2. 4.

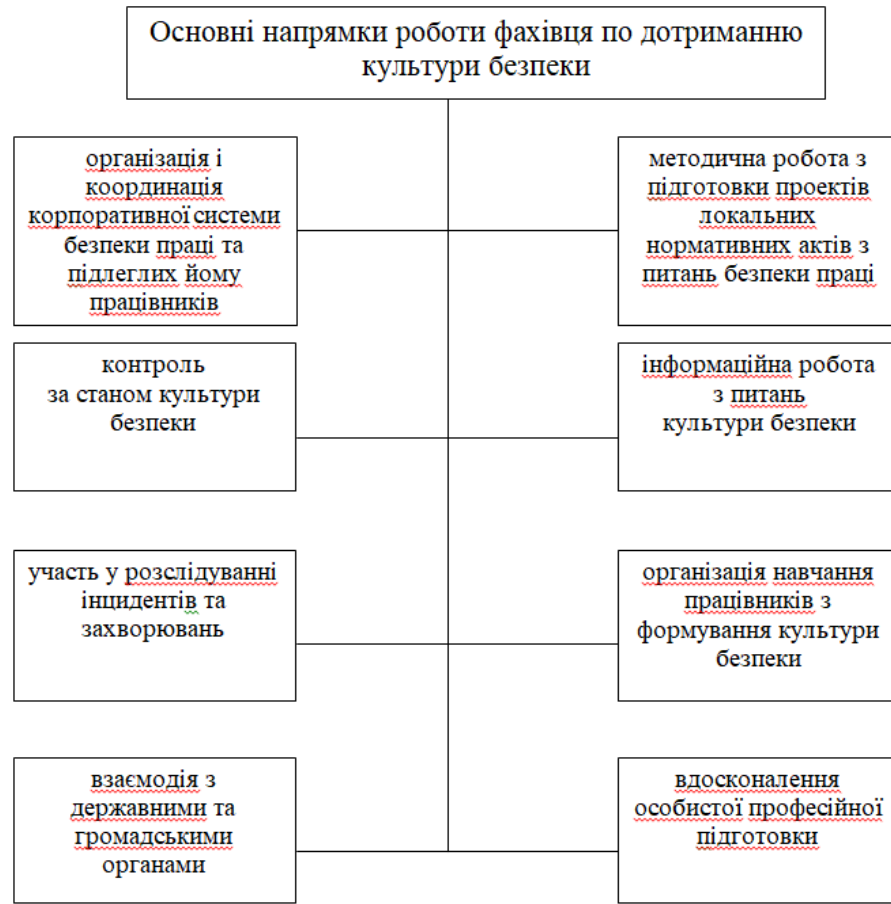


Рисунок 2.4 Основні напрямки роботи з формування культури безпеки

СМОЗіБП слугує прискорювачем формування культури безпеки. Але й культура безпеки, в свою чергу, також сприяє удосконаленню СМОЗіБП.

2.3 Класифікація моделей культури безпеки

Серед моделей культури безпеки виділяють кілька найпоширеніших типів, серед яких п'ять основних:

- циклічний;
- пірамідальний;
- перехресний;
- елементарний;
- поетапний.

Підприємство самостійно вибирає модель розвитку своєї культури безпеки, враховуючи загальний рівень системи управління та специфіку своєї діяльності. Зазвичай у культурі безпеки немає компонентів, які були б важливішими за інші, оскільки навчання має таке ж значення, як і розподіл обов'язків, а навички персоналу не менш важливі, ніж ефективна комунікація.

Моделі культури безпеки на підприємстві описують різні підходи до формування та розвитку культури безпеки праці в організації. Ось кілька основних:

1. **Модель "реактивної безпеки"** У цій моделі організація акцентує увагу на реагуванні на вже виниклі інциденти, нещасні випадки або порушення безпеки. Управління безпекою зводиться до виправлення наслідків, а не до профілактики.
2. **Модель "передбачуваної безпеки"** В цьому випадку організація приділяє увагу прогнозуванню ризиків та запобіганню аварій до того, як вони стануться. Цей підхід передбачає планування, оцінку ризиків, аналіз потенційних небезпек та розробку профілактичних заходів.
3. **Модель "побудови культури безпеки"** Ось де основна увага зосереджена на формуванні культури безпеки через залучення всіх працівників, навчання, зміну їхньої поведінки та підвищення усвідомленості щодо важливості безпеки. Цей підхід передбачає постійну взаємодію між працівниками та керівництвом для досягнення високого рівня безпеки.
4. **Модель "запобіжної безпеки"** Ця модель орієнтована на мінімізацію ризиків ще на етапі планування та проектування робочих процесів. Вона передбачає інтеграцію заходів безпеки в усі етапи виробничої діяльності, від проектування до завершення роботи.
5. **Модель "системного управління безпекою"** Це комплексний підхід до управління безпекою, де підприємство розглядається як система з взаємопов'язаними елементами (люди, технології, процеси,

обладнання). Кожен елемент системи взаємодіє один з одним, і будь-яка зміна в одному елементі має вплив на всю систему. Модель вимагає постійного моніторингу та удосконалення усіх компонентів.

6. **Модель "лідерства в безпеці"** Ця модель акцентує увагу на лідерстві в галузі безпеки, де керівники займають активну позицію в створенні і підтримці безпечної атмосфери на підприємстві. Вони не лише слідкують за виконанням норм безпеки, але й мотивують та надихають працівників на підтримку безпеки.

7. **Модель "безпеки через участь"** Тут велика увага надається залученню всіх рівнів працівників до процесу формування культури безпеки, де кожен співробітник бере на себе відповідальність за безпеку не тільки свою, але й своїх колег.

Кожна з цих моделей може бути адаптована до конкретних умов підприємства в залежності від його розміру, типу виробництва, ресурсів та інших факторів.

Особливістю всіх моделей є те, що вони не враховують матеріально-технічний стан обладнання та інфраструктури, а фокусуються виключно на людських чинниках та системах управління. Це означає, що досягти успішного розвитку культури безпеки можна навіть за обмежених матеріальних ресурсів, що є важливим у сучасних умовах.

Циклічний тип. Кожен етап впливає з попереднього і є необхідною умовою для подальшого розвитку та переходу до наступного кроку.

Пірамідальний тип. Основні практичні кроки слугують фундаментом для формування більш загальних процесів вищого рівня в сфері безпеки.

Перехресний тип. Всі елементи взаємопов'язані, утворюючи на перехрестях нові спільні узагальнені процеси.

Елементарний тип. Це найпоширеніший тип, де зв'язки між елементами не завжди чітко визначені, але відсутність або недорозвиненість будь-якого з елементів може зруйнувати всю структуру культури безпеки.

Поетапний тип. Модель цього типу поступово демонструє процес розвитку культури безпеки в часі.



Рисунок 2.5 Базова модель культури безпеки, розроблена МАГАТЕ та модель за М. Флемінгом



Рисунок 2.6 Основні типи моделей культури безпеки

Інформаційною основою системи управління охороною здоров'я та безпекою праці є такі джерела: статистична звітність, колективний договір та угоди з охорони праці, матеріали перевірок наглядових органів, а також результати розслідувань нещасних випадків і професійних захворювань. Система управління охороною здоров'я та безпекою праці передбачає розробку та затвердження роботодавцем низки нормативних документів, таких як положення та інструкції з питань охорони праці, які обов'язкові для виконання на підприємстві.

На кожному рівні управління охороною здоров'я та безпекою праці вирішуються такі основні завдання:

- навчання працівників безпечним методам виконання робіт;
- забезпечення безпечної експлуатації устаткування та виробничих процесів;
- утримання будівель і споруд у належному стані;
- приведення санітарно-гігієнічних умов праці у відповідність з вимогами нормативних актів;
- забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту;
- оптимізація робочих режимів та періодів відпочинку;
- організація медичного та профілактичного обслуговування працівників;
- проведення професійного відбору для окремих спеціальностей.

Пропаганда культури безпеки серед працівників є важливим елементом системи управління на підприємстві. Її мета — створити в організації атмосферу відповідальності за безпеку праці, сприяти формуванню у працівників відповідної поведінки і ставлення до дотримання безпекових вимог.

Для ефективної пропаганди культури безпеки серед працівників важливо:

1. **Постійне навчання і тренування:** Регулярні інструктажі, тренінги, курси підвищення кваліфікації з питань безпеки на робочому місці формують у працівників необхідні навички для правильної поведінки у випадку небезпечних ситуацій.
2. **Інформаційні кампанії:** Використання плакатів, пам'яток, відеоматеріалів і електронних ресурсів для популяризації безпеки праці, акцент на важливості дотримання правил та процедури в повсякденній діяльності.
3. **Лідерство і приклад керівництва:** Керівники підприємства повинні бути прикладом для підлеглих. Вони мають показувати свою відповідальність за дотримання стандартів безпеки і своєю поведінкою демонструвати важливість безпеки праці.
4. **Залучення працівників до процесу управління безпекою:** Заохочення працівників до участі у заходах з підвищення безпеки, включаючи формування пропозицій, участь у розслідуваннях інцидентів, впровадження ініціатив щодо покращення безпеки.
5. **Мотивація та винагороди:** Введення системи заохочень для працівників, які демонструють особисту відповідальність за безпеку на робочому місці, або досягають високих результатів у дотриманні норм безпеки.
6. **Комунікація і взаємодія:** Важливо створити середовище відкритої комунікації, де працівники можуть вільно висловлювати свої зауваження і пропозиції щодо покращення безпеки.
7. **Регулярні оцінки та моніторинг:** Оцінка стану безпеки на виробництві, проведення внутрішніх аудитів, спостереження та коригувальні заходи також допомагають підтримувати культуру безпеки на високому рівні.

Таким чином, пропаганда культури безпеки сприяє не лише дотриманню нормативних вимог, але й створенню здорової і безпечної

робочої атмосфери, що позитивно впливає на ефективність роботи підприємства.

Для забезпечення безпеки працівників при використанні технологічного устаткування, засобів зв'язку, оргтехніки, електротехнічних і вентиляційних систем, а також установок теплопостачання, водопостачання, газопостачання, будівельної техніки, транспортних засобів, підйомних механізмів і машин, які використовуються або вводяться в експлуатацію, необхідно виконати такі заходи:

- Призначення відповідальних осіб за утримання устаткування в належному стані;
- Проведення попереднього (вхідного) контролю обладнання на відповідність вимогам охорони праці та наявність сертифікатів відповідності;
- Ознайомлення з проектною та технічною документацією, визначення заходів безпечної експлуатації обладнання в інструкціях;
- Встановлення порядку введення в експлуатацію нового устаткування або після ремонту обладнання, яке вичерпало свій амортизаційний термін;
- Організація навчання персоналу, який обслуговує та використовує устаткування;
- Забезпечення своєчасного проведення ремонтів і випробувань відповідно до встановлених нормативів.

Безпечна експлуатація будівель, споруд і інженерних мереж забезпечується шляхом виконання таких заходів:

1. **Регулярний технічний огляд і обстеження:** Проведення періодичних перевірок технічного стану будівель, споруд та інженерних систем для виявлення дефектів, пошкоджень або зношення конструкцій.
2. **Своєчасний ремонт і технічне обслуговування:** Організація поточних і капітальних ремонтів відповідно до встановлених нормативів і рекомендацій фахівців.

3. **Дотримання експлуатаційних правил:** Використання будівель і споруд у межах встановлених проєктних навантажень та відповідно до передбачених цілей.
 4. **Призначення відповідальних осіб:** Визначення осіб, відповідальних за технічний стан і безпечну експлуатацію об'єктів, а також забезпечення їхньої належної підготовки.
 5. **Планування профілактичних заходів:** Розробка графіків профілактичних оглядів, технічного обслуговування та випробувань інженерних мереж.
 6. **Дотримання нормативних вимог:** Виконання вимог державних стандартів, будівельних норм і правил, а також локальних інструкцій з охорони праці.
 7. **Розробка інструкцій із безпеки:** Підготовка детальних інструкцій для працівників, що відповідають за обслуговування будівель, споруд та інженерних мереж.
 8. **Контроль умов експлуатації:** Моніторинг умов, які можуть негативно впливати на безпеку (вологість, температурні перепади, механічні впливи тощо).
 9. **Аварійна готовність:** Розробка планів дій на випадок аварій, забезпечення наявності необхідних засобів і обладнання для ліквідації надзвичайних ситуацій.
- Виконання цих заходів сприяє підтриманню будівель, споруд та інженерних мереж у безпечному та працездатному стані.
- Робота з об'єктами підвищеної небезпеки охоплює такі основні аспекти:
1. **Ідентифікація небезпечних об'єктів:** Визначення об'єктів, що підпадають під категорію підвищеної небезпеки, та оцінка пов'язаних із ними ризиків.

2. **Розробка інструкцій і нормативів:** Підготовка інструкцій із безпечного виконання робіт, які враховують специфіку об'єкта та потенційні ризики.
3. **Навчання персоналу:** Проведення спеціального навчання для працівників, які працюють на небезпечних об'єктах, із метою підвищення обізнаності щодо безпеки.
4. **Контроль технічного стану обладнання:** Регулярне обстеження, технічний огляд та сертифікація обладнання, що використовується на небезпечних об'єктах.
5. **Видача дозволів:** Забезпечення наявності всіх необхідних дозволів і ліцензій для експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки.
6. **Засоби індивідуального та колективного захисту:** Забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту (ЗІЗ) і впровадження колективних заходів безпеки (огороження, сигналізації тощо).
7. **Оцінка ризиків:** Проведення систематичної оцінки ризиків, пов'язаних із діяльністю на об'єкті, та визначення заходів для їх мінімізації.
8. **Планування дій у разі аварій:** Розробка планів локалізації та ліквідації аварій, а також навчання персоналу діям у разі виникнення надзвичайної ситуації.
9. **Моніторинг і аудит:** Постійний контроль виконання заходів безпеки, проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів для оцінки ефективності системи управління безпекою.
10. **Взаємодія з наглядовими органами:** Співпраця з державними органами нагляду для забезпечення відповідності вимогам законодавства.

Дотримання цих заходів є критично важливим для зменшення ризиків, запобігання аваріям і забезпечення безпеки працівників на об'єктах підвищеної небезпеки.

Оцінка реального стану умов праці за рівнем шкідливості та небезпеки здійснюється відповідно до гігієнічної класифікації, яка базується на показниках впливу шкідливих і небезпечних факторів виробничого середовища, а також важкості та напруженості трудового процесу.

Покращення санітарно-гігієнічних умов праці досягається шляхом усунення джерел небезпечних і шкідливих виробничих факторів на робочих місцях, використання ефективних засобів захисту, удосконалення обладнання, механізації та автоматизації технологічних процесів, а також підтримання в належному стані вентиляційних систем, кондиціонерів, опалення, освітлення тощо.

Працівникам забезпечується безоплатне надання спеціального одягу, взуття та інших засобів індивідуального захисту, із встановленням порядку їх видачі, зберігання та використання.

Оптимальні режими праці та відпочинку визначаються з урахуванням особливостей виконуваної роботи, зокрема для працівників, які виконують завдання з підвищеним фізичним або нервово-емоційним навантаженням, у монотонних умовах чи за наявності небезпечних і шкідливих факторів.

Професійний відбір є важливим етапом у забезпеченні безпеки праці. Він передбачає оцінювання фізичних, психологічних і професійних якостей працівників, необхідних для виконання завдань у безпечних умовах. Особливо актуально це для робіт, пов'язаних із підвищеною небезпекою, де стан здоров'я, стійкість до стресу та рівень відповідальності працівника відіграють ключову роль. Основні етапи професійного відбору:

- медичні обстеження для виявлення придатності до роботи;
- тестування навичок і знань;
- оцінка психологічних характеристик для роботи у складних або небезпечних умовах.

Поведінковий аудит спрямований на аналіз та оцінку дій працівників у робочих умовах з точки зору дотримання правил безпеки. Він дозволяє

ідентифікувати ризиковані звички або дії, які можуть призвести до аварій чи травм.

Ключові аспекти поведінкового аудиту:

1. **Спостереження** за виконанням працівниками завдань для виявлення відхилень від безпечних стандартів.
2. **Аналіз причин небезпечних дій**, таких як недостатнє навчання, недоліки в інструкціях або низький рівень мотивації.
3. **Зворотний зв'язок** із працівниками для усунення виявлених недоліків і формування безпечної поведінки.
4. **Розробка рекомендацій** для покращення культури безпеки та попередження ризиків.

Успішне застосування професійного відбору та поведінкового аудиту сприяє зниженню рівня травматизму і покращенню умов праці на підприємстві.

Якщо під час контролю на робочому місці виявлено одну чи декілька потенційних причин нещасного випадку, ці недоліки мають розглядатися з максимальною суворістю щодо відповідальної особи. Адже події, які не призвели до негативних наслідків, часто швидко забуваються.

Стан охорони праці та результати профілактичних заходів оцінюються за встановленими на підприємстві показниками. Як джерела вихідної інформації використовуються:

- акти розслідування нещасних випадків і звіти про виробничий травматизм;
- паспорти санітарно-технічного стану умов праці та карти умов праці на робочих місцях, а також матеріали атестації робочих місць;
- журнали оперативного контролю за станом охорони праці у структурних підрозділах.

Служба охорони праці узагальнює дані про стан охорони праці та ефективність профілактичної роботи. Ця інформація обов'язково аналізується і розглядається на всіх рівнях управління підприємством.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Стимулювання діяльності з формування культури безпеки, спрямоване на підвищення зацікавленості працівників у створенні безпечних умов, здійснюється згідно з Положенням, чинним на підприємстві. У цьому документі визначаються конкретні критерії, умови, види та форми заохочення працівників за їхню активність, ініціативу в реалізації заходів з підвищення рівня безпеки праці, а також за виконання своїх обов'язків без порушення правил. Окремо встановлюються заходи впливу на тих, хто допускає порушення.

Для підвищення відповідальності працівників за дотримання вимог нормативних документів з охорони праці можуть застосовуватися талони попередження, порядок видачі та вилучення яких визначається відповідно до внутрішніх правил підприємства.

Проведено аналіз п'яти основних типів моделей культури безпеки, розкрито їх взаємозв'язок із системою управління охороною здоров'я та безпекою праці. Доведено, що їх комплексна інтеграція та взаємозалежність сприяють підвищенню рівня культури безпеки в організації, знижуючи ризик виробничого травматизму.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СМЯ ПІДПРИЄМСТВА ЗАВДЯКИ ЗАСТОСУВАННЮ ПОВЕДІНКОВОГО АУДИТУ

3.1 Зв'язок культури безпеки із СМЯ підприємства

Удосконалення системи менеджменту якості шляхом упровадження принципів культури безпеки передбачає інтеграцію безпекових аспектів у всі процеси організації. Це досягається через реалізацію наступних Удосконалення системи менеджменту якості шляхом упровадження принципів культури безпеки передбачає інтеграцію безпекових аспектів у всі процеси організації. Це досягається через реалізацію наступних кроків:

1. Визначення ризиків і можливостей: оцінка потенційних загроз і можливостей у процесах організації, які можуть вплинути на якість і безпеку.
2. Формування політики безпеки: створення зрозумілої та чіткої політики, яка забезпечує баланс між ефективністю роботи, дотриманням вимог безпеки і забезпеченням якості.
3. Навчання і залучення персоналу: регулярне навчання співробітників принципам культури безпеки, роз'яснення їхньої ролі у підтримці високих стандартів безпеки та якості.
4. Впровадження стандартів безпеки: інтеграція принципів ДСТУ ISO 45001 та ISO 9001 у систему менеджменту, що забезпечить узгодженість між якістю продукції та безпечними умовами праці.
5. Моніторинг і оцінка показників: постійне відстеження ефективності безпекових заходів та їхнього впливу на якість виробничих процесів.
6. Комунікація та обмін інформацією: забезпечення прозорості в питаннях безпеки та якості, сприяння відкритим каналам зв'язку між співробітниками і керівництвом.

Упровадження принципів культури безпеки сприяє створенню системи, в якій якість продукції та безпека персоналу розглядаються як взаємозалежні складові успішної діяльності організації.



Рисунок 3.1 Взаємозв'язок культури безпеки із системою управління безпекою

Методика вивчення мотивації професійної діяльності, запропонована К. Замфіром у модифікації А. Реана, використовується для дослідження мотиваційних чинників, що впливають на поведінку працівників у процесі виконання професійних обов'язків. Ця методика дозволяє визначити, які фактори і яким чином мотивують працівників до високих досягнень у своїй діяльності.

Основні етапи та принципи методики:

1. Ідентифікація мотиваційних чинників: Методика орієнтується на виявлення різноманітних чинників, що визначають мотивацію працівника. Це можуть бути як внутрішні фактори (потреби, інтереси, прагнення до самореалізації), так і зовнішні (стимули, винагороди, кар'єрне зростання).
2. Розподіл мотивацій на рівні професійної діяльності: Ключова увага приділяється мотивації досягнень, уникання невдач і підтримки стабільної діяльності. Визначаються фактори, які сприяють

позитивному ставленню до праці, а також причини, через які можуть виникати професійні труднощі або зниження ефективності.

3. Аналіз мотиваційних установок: Методика аналізує індивідуальні установки, що формують професійну поведінку. Це дозволяє зрозуміти, які внутрішні і зовнішні чинники позитивно або негативно впливають на вибір людиною того чи іншого способу дій на роботі.
4. Методи збору даних: Використовуються різноманітні методи для збору даних, такі як опитувальники, анкетування, інтерв'ю, аналіз життєвих ситуацій, а також експертні оцінки, що дозволяє отримати повну картину мотивації працівників.
5. Визначення типів мотивації: На основі результатів досліджень методика дозволяє класифікувати типи мотивації працівників, що дає змогу керівництву підприємства коригувати стратегії управління для підвищення ефективності праці.
6. Застосування отриманих результатів: Отримані дані дозволяють розробити рекомендації для підвищення мотивації персоналу, що в свою чергу сприяє підвищенню професійної ефективності, зниженню рівня вигорання та поліпшенню загальної атмосфери в колективі.

А. Реан у своїй модифікації зробив акцент на адаптації методики до різних соціокультурних умов, на зокрема, вказав на важливість впливу соціального контексту на мотиваційні чинники. Це дозволяє адаптувати методику до різних типів організацій, а також враховувати індивідуальні особливості працівників.

Таким чином, методика дозволяє більш глибоко зрозуміти фактори, які мотивують працівників до досягнення високих результатів, і допомагає організаціям більш ефективно керувати мотивацією своїх співробітників.

Методика вивчення мотивації професійної діяльності (К. Замфір у модифікації А. Реана) визначає такі основні мотиви:

1. рівень заробітної плати,
2. амбіції щодо кар'єрного росту,

3. прагнення уникнути негативної оцінки з боку керівництва або колег,
4. бажання уникнути можливих покарань або неприємних ситуацій,
5. потреба в досягненні соціального визнання та поваги з боку оточення,
6. задоволення від процесу виконання роботи та її результатів,
7. можливість повноцінної самореалізації в обраній професії.

Опитуваним було запропоновано оцінити зазначені мотиви за рівнем важливості для кожного з них. Для цього кожен отримав анкету, заповнивши її відповідно до наведених критеріїв (рисунок 2.7).

Застосована методика дозволила виявити мотиви, які безпосередньо впливають на професійно-педагогічну діяльність, а також на їхній основі визначити мотиваційні компоненти: внутрішню мотивацію (ВМ), зовнішню позитивну мотивацію (ЗПМ) і зовнішню негативну мотивацію (ЗНМ).

Для розрахунку показника кожного типу мотивації використовувалися такі формули:

$$ВМ = (\text{оцінка мотиву 6} + \text{оцінка мотиву 7}) / 2;$$

$$ЗПМ = (\text{оцінка мотиву 1} + \text{оцінка мотиву 2} + \text{оцінка мотиву 5}) / 3;$$

$$ЗНМ = (\text{оцінка мотиву 3} + \text{оцінка мотиву 4}) / 2,$$

де оцінка — це число від 1 до 5 (можливо з дробовою частиною), яке відображає значення певного типу мотивації [21].

Результати проведеного опитування наведені на рис. 3.3-3.10 і говорять про наступне:

1. 48,65% відповідей свідчать, що всі ці мотиви мають для працівників значення досить значне або дуже значне. В 32,92% відповідей вони мають якесь значення. І тільки в 18,43% відповідей ці мотиви практичного значення не мають.

2. 51,72% опитаних надають велике значення заробітку й тільки 6,03% вважають, що цей мотив практично не має значення, а для 42,25% він має якесь значення.

Опитувальний лист

Прочитайте нижче перераховані мотиви професійної діяльності й дайте оцінку зі значимості для Вас за п'ятибальною шкалою.

Мотиви	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
	дуже незначне	досить незначне	має якесь значення	досить значне	дуже значне
1. Грошовий заробіток					
2. Прагнення до просування по роботі					
3. Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5. Потреба в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших					
6. Задоволення від самого процесу й результату роботи					
7. Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності					

Будь ласка, надайте стисло інформацію про себе:

Вік _____

Посада _____

Рисунок 3.2 Зразок опитувального листа

3. Мотивові прагнення до просування по службі 45,7% не надають значення, тільки 14,65% вважають це важливим і 39,65% дотримуються думки, що це має якесь значення.

4. Бажання уникнути негативної оцінки з боку керівництва або колег має досить суттєве значення для 45,69% працівників; 22,41% дотримуються середини й для 31,9% це має невелику значимість.

5. Бажання уникнути можливих санкцій або покарань 58,6% вважають важливим мотивом.

6. Приблизно така ж кількість (54,3%) вважає важливим і мотив потреби в досягненні соціального престижу й поваги з боку інших і тільки 6,9% це вважають неважливим.

7. Отримання задоволення від самого виконання роботи і результату роботи вважають досить важливим 74,14%.

8. Нарешті, 62,07% вважають, що мотив — можливість найбільш повної самореалізації саме в даній галузі — значною мірою важливим.

Отримані середньозважені значення важливості мотивів дозволяють також зробити одночасне їх ранжирування.

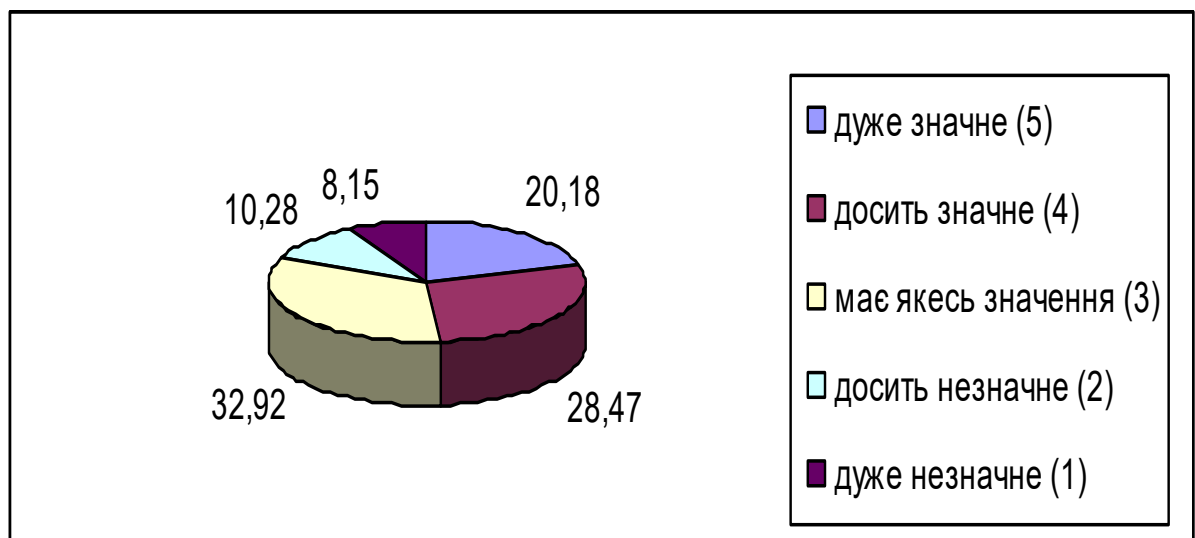


Рисунок 3.3 Значимість досліджуваних мотивів для опитуваних (%)

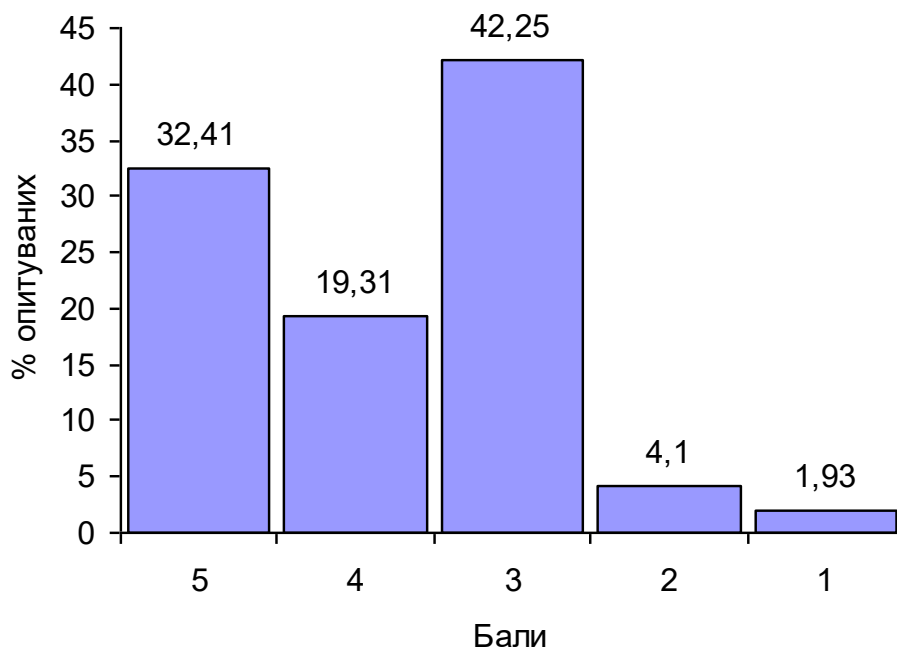


Рисунок 3.4 Значимість мотиву «Грошовий заробіток»

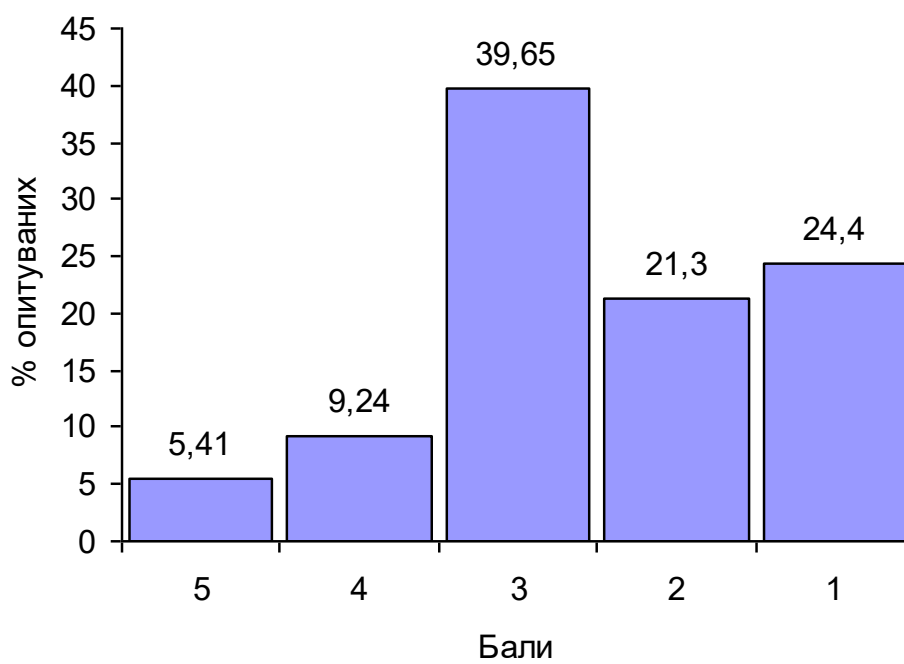


Рисунок 3.5 Значимість мотиву «Бажання кар'єрного зростання».

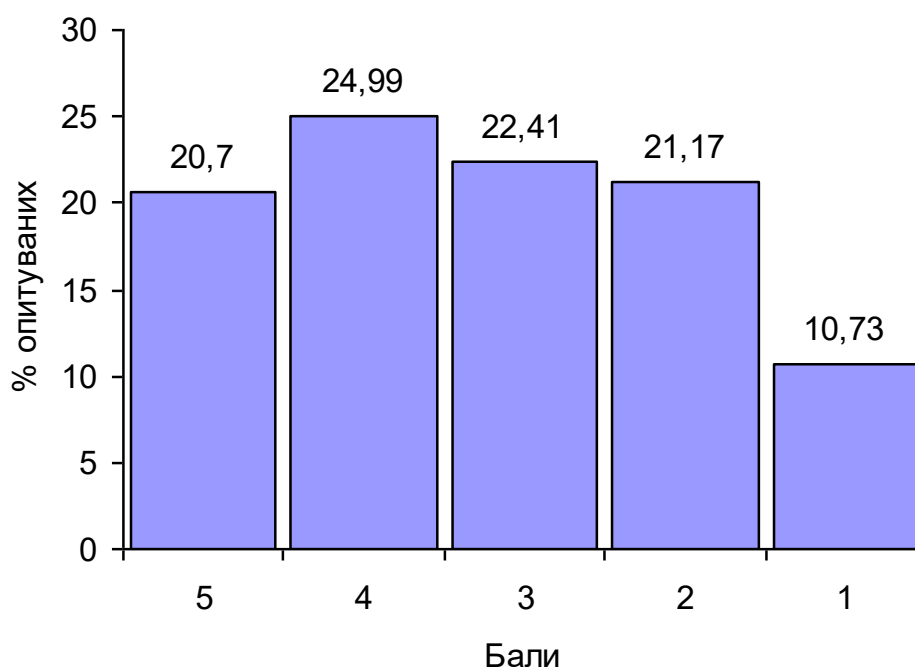


Рисунок 3.6 Важливість мотиву "Бажання уникнути критики з боку керівництва або колег"

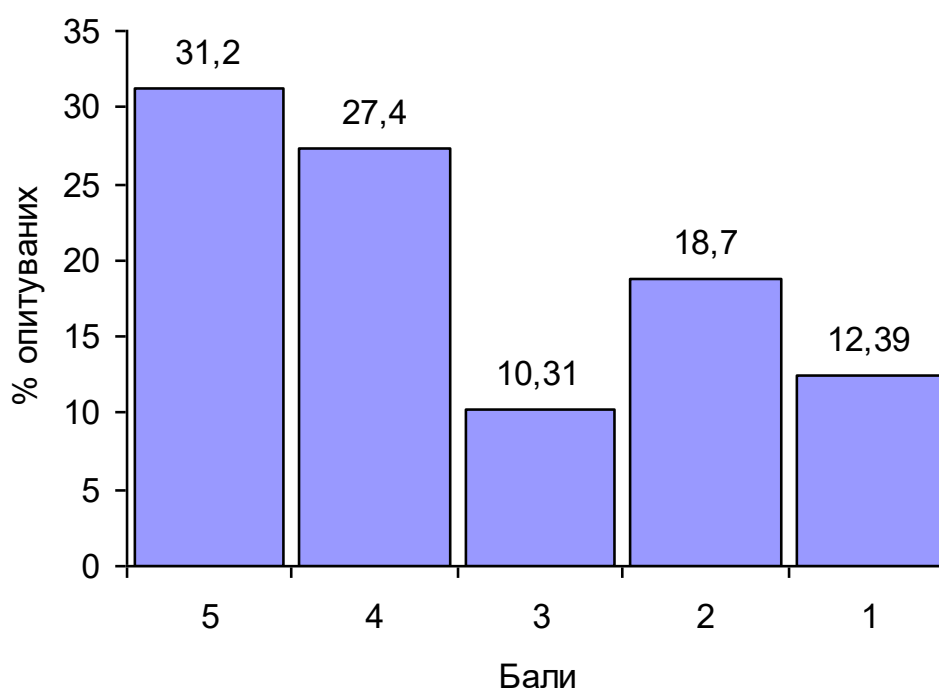


Рисунок 3.7 Важливість мотиву "Бажання уникнути можливих покарань або неприємних ситуацій"

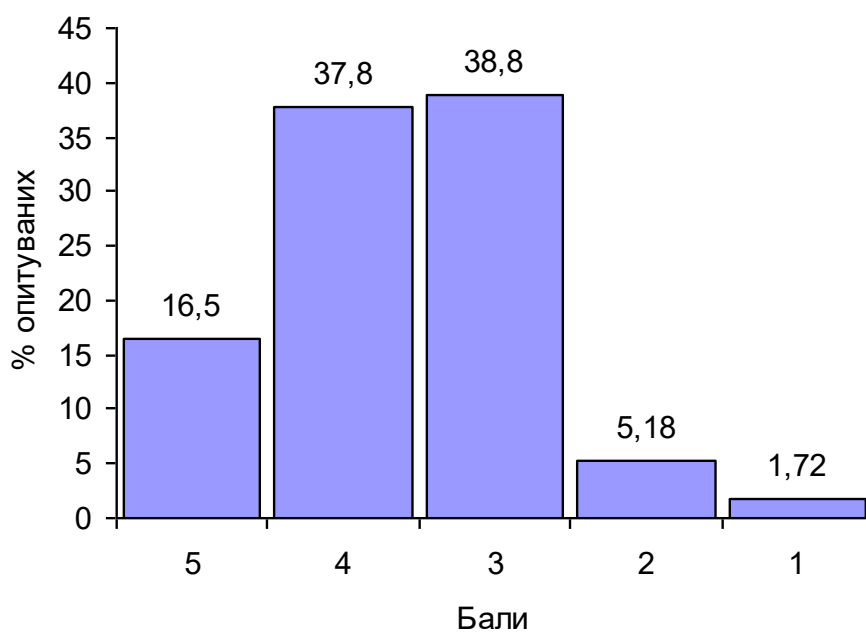


Рисунок 3.8 Важливість мотиву "Бажання досягти соціального престижу та поваги з боку оточуючих"

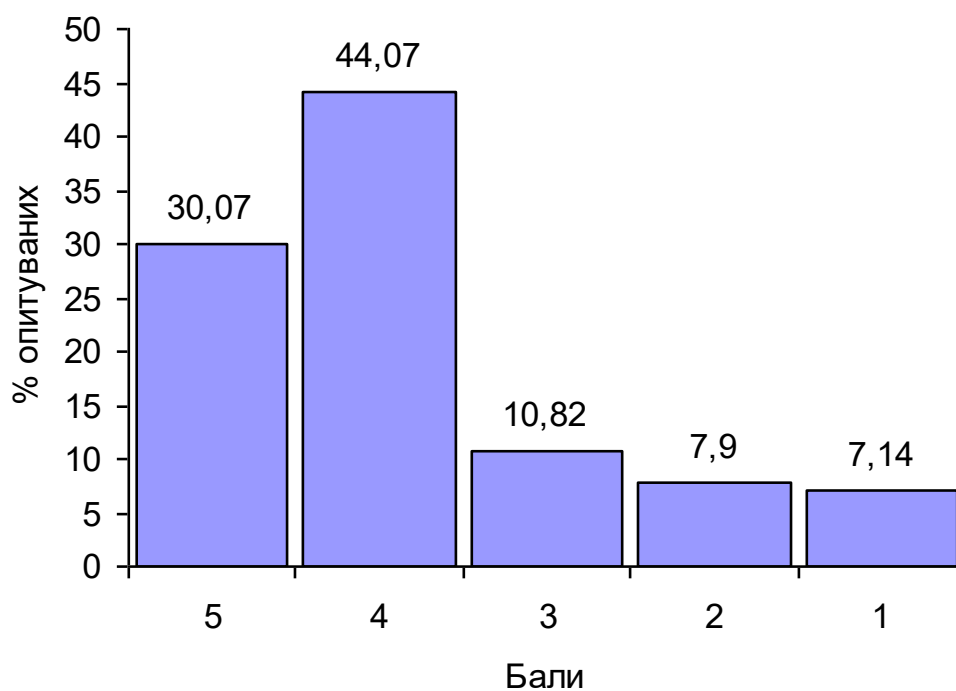


Рисунок 3.9 Мотивація від задоволення результатами своєї праці

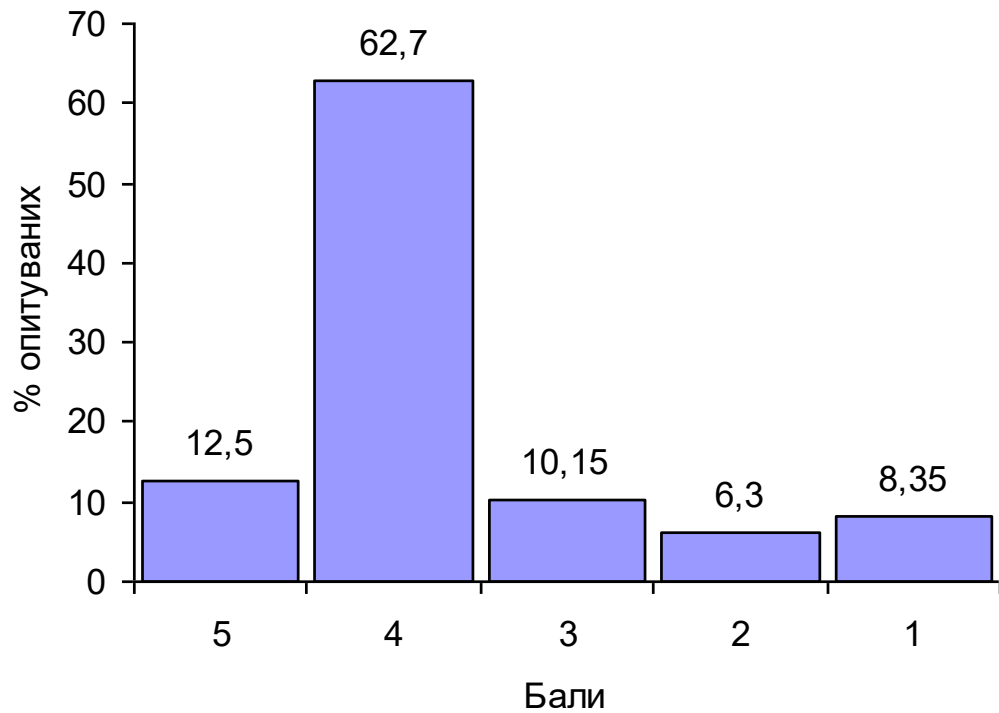


Рисунок 3.10 Значимість мотиву "Здатність досягти максимальної самореалізації в цій конкретній діяльності.

Результати опитування не підтвердили, що матеріальний стимул, зокрема грошовий заробіток, є найважливішим мотивом. Цей мотив займає четверте місце за ступенем важливості. Спочатку, під час опитування 69 працівників, а потім 88, він займав третє місце. На першому і другому місцях знаходяться мотиви — задоволення від самого процесу і результату роботи, а також можливість максимальної самореалізації. Третє місце займає потреба в досягненні соціального престижу та поваги. Останнє, сьоме місце, займає мотив прагнення до кар'єрного росту (рис. 3.11).

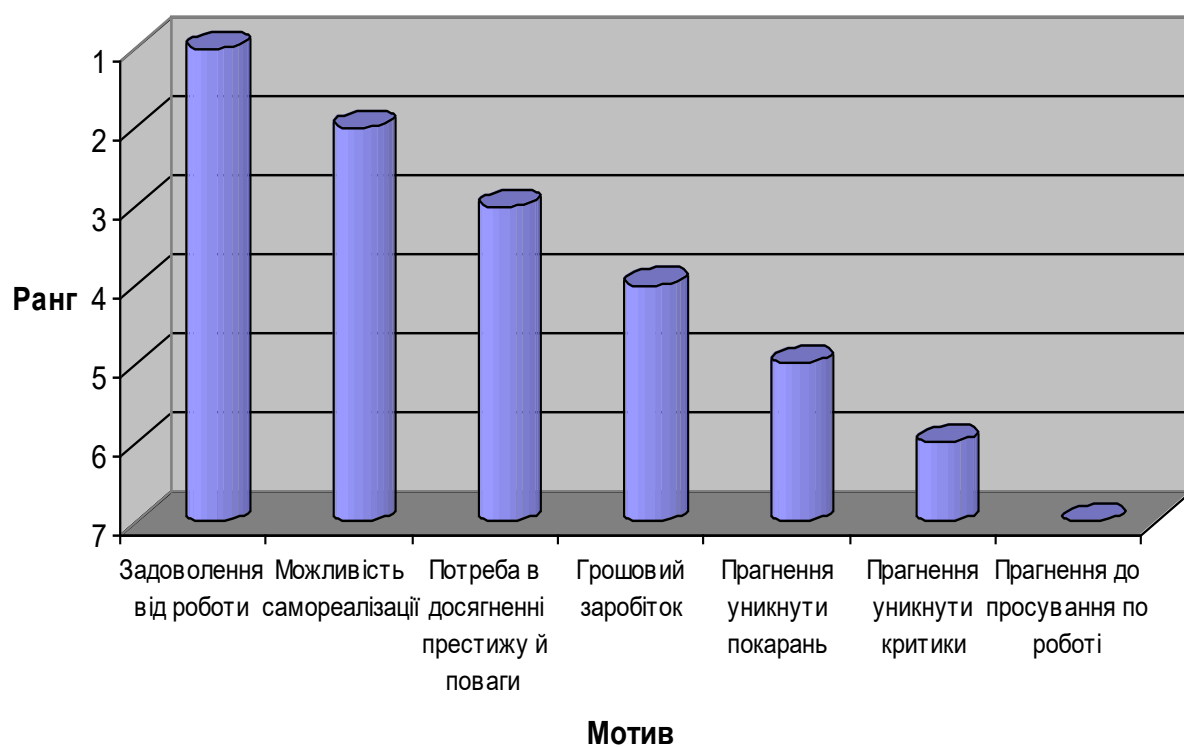


Рисунок 3.11 Результати ранжування мотивів за середньозваженими значенням

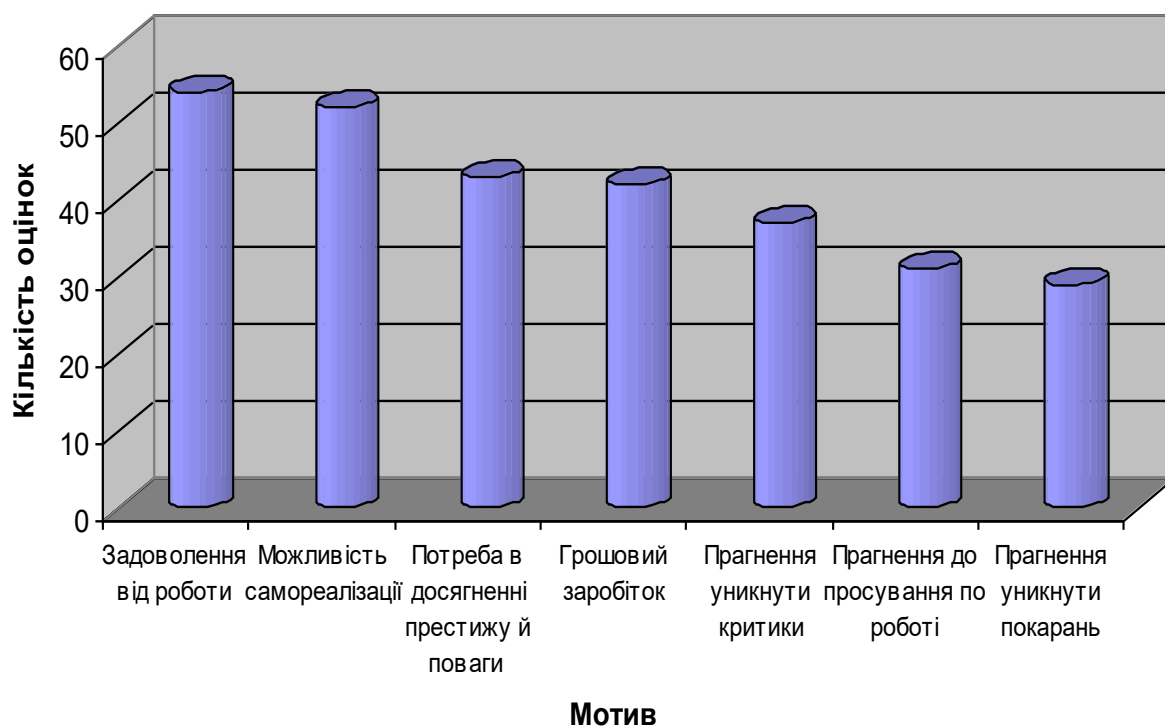


Рисунок 3.12 Результати ранжування абсолютних значень мотивів

Ранжування цих мотивів за кількістю оцінок показало, що на перших двох місцях за важливістю знаходяться задоволення від процесу і результату роботи (54 оцінки) та можливість повної самореалізації (52 оцінки). Третє і четверте місця займають потреба в досягненні соціального престижу (43 оцінки) та грошовий заробіток (42 оцінки) (рисунок. 3.12).

Порівняння отриманих оцінок щодо значимості мотиву — грошового заробітку — показує, що працівників, для яких цей мотив є важливим, майже в два рази більше, ніж тих, для кого він не має значення. Однак, якщо порівняти значимість мотивів за абсолютною кількістю оцінок, то найбільшу роль для працівників відіграють мотиви задоволення від процесу і результату роботи — 86 оцінок, а також можливість самореалізації — 72 оцінки.

Згідно з отриманими результатами, були визначені показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ).

Ось такі результати були отримані:

- Показник внутрішньої мотивації (ВМ), коли діяльність сама по собі є важливою для особистості, становить 3,82 бала;
- Показник зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) — 3,25 бала, що вказує на мотивацію, засновану на прагненні задовольнити зовнішні потреби, такі як соціальний престиж або заробіток;
- Показник зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ) — 3,35 бала, що свідчить про мотивацію, зумовлену бажанням уникнути критики або покарань з боку колег і керівників.

Найкращими та оптимальними мотиваційними комплексами вважаються наступні дві комбінації:

$ВМ > ВПМ > ВОМ$ і $ВМ = ВПМ > ВОМ$.

Комплексом мотивів з найгіршими показниками комбінації є:

$ВОМ > ВПМ > ВМ$.

У нашому випадку показник внутрішньої мотивації виявився вищим за показник зовнішньої негативної мотивації, який, у свою чергу, переважає над зовнішньою позитивною мотивацією:

$$BM > ЗНМ > ЗПМ.$$

Це свідчить про те, що внутрішні мотиви мають більший вплив, ніж зовнішні, і хоча заробітна плата важлива для певних категорій працівників, основну роль відіграють інші соціальні стимули, а не прагнення уникнути критики або покарань. Отримані результати дозволяють адаптувати мотиваційний механізм і впровадити модель культури безпеки в систему управління охороною здоров'я та безпекою праці на підприємстві.

3.2 Реалізація принципу мотивації в СМЯ

Необхідно знайти такі способи впливу на працівників, які б допомогли їм усвідомити важливість дотримання правил безпеки, а також створити умови, за яких їм буде вигідно слідувати встановленим нормам. Безпечна поведінка на виробництві залежить не лише від професійних знань і навичок, а й від мотивації працівника. Тому ефективне управління діями людини можливе тільки через вплив на її мотиви. В обмін на свою працю працівники очікують не лише гідної оплати, але й створення умов для особистісного розвитку, задоволення від роботи та інших компенсацій, які відповідають їх професійному рівню та особистим інтересам.

На жаль, незважаючи на те, що стимулювання працівників є законодавчо закріпленим заходом, і «до працівників можуть застосовуватися різні заохочення за активну участь та ініціативу у заходах щодо підвищення рівня безпеки та поліпшення умов праці», на практиці цей інструмент використовується дуже рідко. Натомість часто застосовуються протилежні методи — дисциплінарні покарання, які мають скоріше демотивуючий ефект.

Отже, під мотиваційним регулюванням будемо розуміти систему заходів, що спрямовані на спонукання та стимулювання людини до

виконання певних дій для досягнення індивідуальних чи колективних цілей та вирішення задач. У контексті охорони праці це означає стимулювання безпечної поведінки та створення умов для виконання робіт у безпечних умовах. Механізм мотиваційного регулювання охорони праці включає порядок заохочення за досягнуті позитивні результати та активну участь у вирішенні працезохоронних питань, а також прийняття заходів впливу за невиконання нормативних вимог і трудових обов'язків.

Основне завдання мотивації полягає у збільшенні зацікавленості персоналу в чіткому дотриманні встановлених регламентів, а також в організації та вдосконаленні процесів охорони праці. Проте мотивація може бути спрямована не лише на формування безпечної поведінки, а й на розвиток таких аспектів безпеки, як:

- стимулювання творчої ініціативи;
- покращення якості, дисципліни та культури праці;
- збільшення відповідальності працівників не тільки за особисті, а й за колективні результати;
- розвиток духу змагання серед працівників та підрозділів, що сприяє підвищенню надійності функціонування підприємства.

Основна передумова мотиваційного регулювання полягає в тому, щоб мотиви поточної вигоди (підвищення продуктивності, зарплата тощо) були збалансовані з мотивом безпеки. Для цього потрібно, щоб безпека стала пріоритетною потребою в свідомості працівників, адже лише тоді вона може стати сильним рушійним фактором для зміни поведінки.

Мотиваційне регулювання як складова управління охороною здоров'я та безпекою праці полягає в заохоченні окремих працівників, фахівців і керівників підрозділів за їхній внесок у:

- реалізацію політики підприємства;
- досягнення цільових завдань;

- активну участь та творчу ініціативу в розробці та забезпеченні ефективного функціонування системи управління охороною здоров'я та безпекою праці;

- впровадження заходів з охорони праці;

- створення безпечних умов праці на робочих місцях та інші ініціативи.

Зрівняльне заохочення, коли всі отримують однаково мало, повинно бути замінено системою стимулів, де матеріальні та нематеріальні винагороди пов'язані з внеском кожного працівника (підрозділу) у досягнення кінцевого результату. Доведено, що найнеправильнішим є однакове заохочення для різних працівників, оскільки це не відображає реальний внесок кожного.

Мотиваційний комплекс, зокрема мотивація безпечної поведінки, має полімотивований характер і охоплює широкий спектр матеріальних та нематеріальних мотиваційних факторів. Він також має певну ієрархічну структуру. На особистісному рівні працювати продуктивно та безпечно вигідно самій людині, оскільки це впливає на успіх її підрозділу, а в кінцевому підсумку — на успіх підприємства чи компанії. Тобто для ефективного вирішення працезохоронних завдань необхідно зацікавити працівників дотримуватися безпечних норм не тільки для власної безпеки, а й для безпеки оточуючих.

При цьому визнається, що практично кожного працівника можна зацікавити певним мотивом, оскільки абсолютно не мотивованих людей не існує. Порушення встановлених норм і правил, а також виникнення травматизму, свідчать про те, що працівник, виконуючи трудові та виробничі процеси, керується іншими пріоритетами. Це означає, що миттєвий інтерес часто домінує над усвідомленням небезпеки або ризику. Звідси виникають складнощі та питання: як протистояти миттєвим інтересам, як спонукати працівників працювати безпечно, які форми мотиваційного впливу можуть бути застосовані для цього, і як сформувати в соціумі стійку установку щодо необхідності дотримуватися правил безпечної поведінки?

Про це поговоримо трохи пізніше, але спершу зробимо невеликий відступ. Умовно можна розглянути градацію станів, що характеризують професійний рівень, особистісні особливості та ставлення працівників до виконання своїх обов'язків, у двох координатних осях: «хочуть - не хочуть» та «можуть - не можуть» працювати продуктивно. Цей підхід дозволяє оцінити не лише бажання працівників працювати, але й їх здатність досягати високих результатів у своїй діяльності (див. рис.3.13).

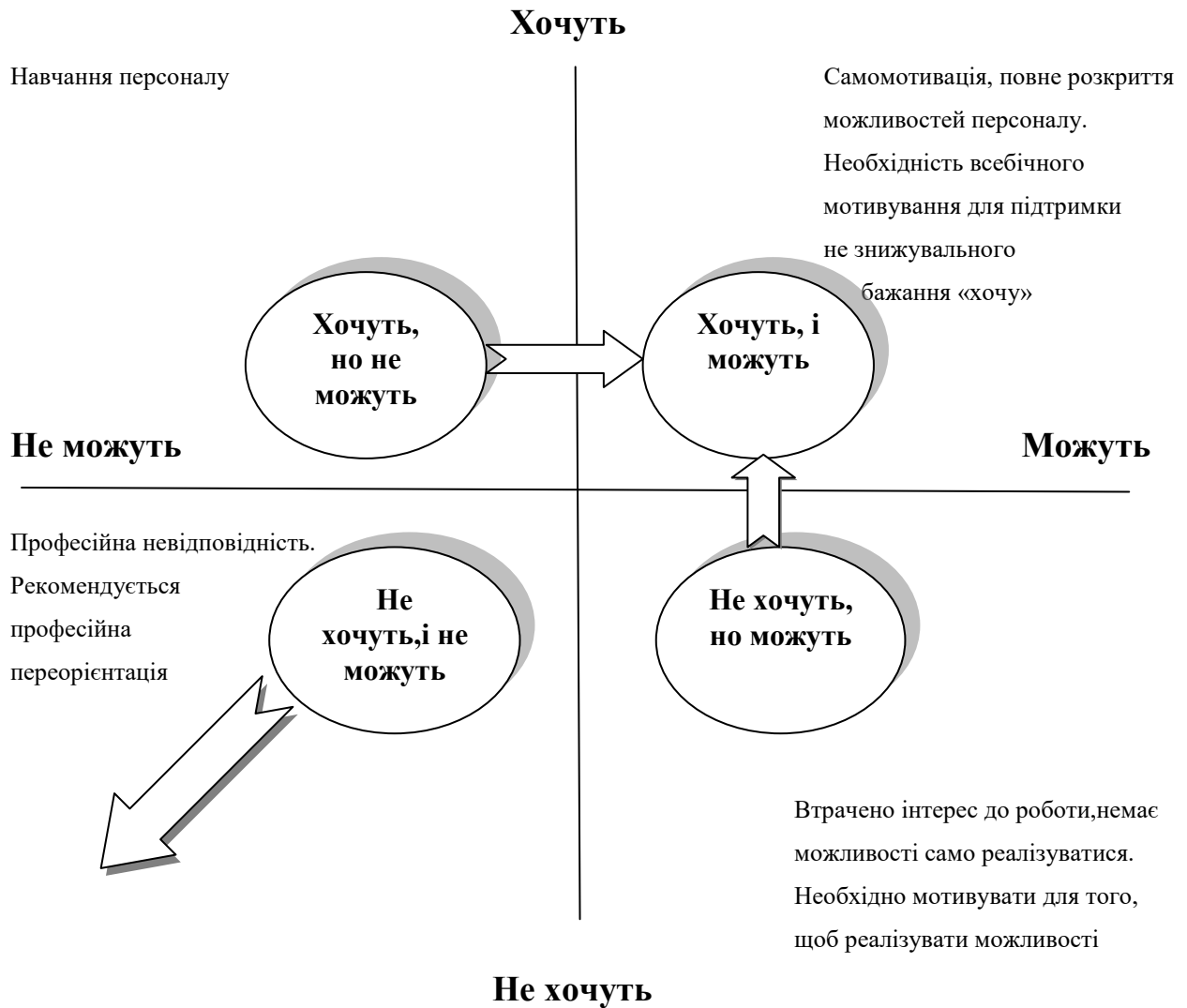


Рисунок 3.13 Мотиваційні категорії

Ймовірно, лише заклики, звернення, декларації та пропаганда не зможуть вирішити ці проблеми. Потрібно знайти такі способи впливу на працівників, щоб вони усвідомили необхідність працювати безпечно. Треба

створити «правила гри», в рамках яких людині буде вигідно дотримуватися встановлених регламентів. Такий вплив має відчуватися безпосередньо в процесі трудової діяльності, стимулюючи працівників до дотримання норм безпеки без постійного зовнішнього нагадування.

Однак варто зазначити, що здатність і бажання працювати означають не лише продуктивну діяльність, а й забезпечення безпеки, високої якості та культури праці. Тому основне завдання полягає в тому, щоб за допомогою відповідних мотивів перевести працівників з категорій «не хочуть» і «не можуть» у категорії «хочуть» і «можуть» (перший квадрант). Як це здійснити, залежить від того, у якому квадранті за своїми професійними та особистісними характеристиками знаходяться ті чи інші працівники. Це чітко продемонстровано на малюнку і може бути застосовано лише до працівників, які потрапляють у другий та четвертий квадранти. Для працівників третього квадранта такі заходи, ймовірно, є неефективними, і їм рекомендується професійна переорієнтація.

Для визначення основних напрямків діяльності менеджменту та служб охорони праці на підприємстві, а також для пропозиції ефективних стимулів працівникам, важливо зрозуміти, які мотиви або система мотивів лежать в основі їх діяльності та інтересів.

При цьому система стимулювання не може бути універсальною для всіх співробітників. Вона повинна бути персоналізованою, ретельно дозованою та адаптованою до потреб кожної окремої людини або групи працівників з подібними домінуючими потребами. Загальна система стимулювання може бути індивідуалізована для кожного працівника. Таким чином, моніторинг домінуючих потреб персоналу є необхідною умовою ефективного функціонування мотиваційного механізму.

На основі цього можна визначити різні види стимулюючих винагород, які можуть бути матеріальними, моральними, соціально значущими або морально-психологічними.

Мотиви зазвичай поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішня винагорода — це задоволення, яке людина отримує від виконання певної діяльності, наприклад, від самого процесу роботи або реалізації власного потенціалу. Зовнішня винагорода включає такі переваги, як підвищення заробітної плати, кар'єрний ріст тощо.

Сила мотиву залежить від значущості відповідної потреби для людини. Відповідно, чим сильніший мотив, тим вища інтенсивність і результативність діяльності. Якщо мотив відсутній або є слабким, діяльність або взагалі не виконується, або проявляється як нестійка. Активізація конкретного мотиву формує постановку певної цілі.

Мотивація є ключовою функцією управління як персоналом, так і охороною праці. Вона відіграє важливу роль у стимулюванні працівників до дій, які відповідають їхнім особистим інтересам та цілям компанії. Для цього необхідно забезпечити гармонію між цілями підприємства та інтересами працівників. Мотивація не лише виступає рушійним механізмом, але й сприяє залученню, наприклад, висококваліфікованих спеціалістів у сферу охорони праці. Це також інструмент для вдосконалення системи управління. Рівень мотивації персоналу є вагомим чинником у досягненні загального успіху підприємства.

Для підвищення та підтримання мотивації працівників на належному рівні, а також забезпечення ефективності та безпеки роботи, необхідно створити комплексну систему стимулів. Ця система не повинна обмежуватися лише підвищенням заробітної плати. Вона може включати можливості кар'єрного зростання, планування професійного розвитку, підвищення кваліфікації та інші заходи. Тобто слід задіяти широкий спектр матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання. У цьому контексті важливим інструментом реалізації мотиваційних підходів та управління персоналом є впровадження мотиваційних програм, які вже успішно застосовуються в деяких західних компаніях.

Чітке визначення системи цілей і критеріїв їх оцінки, а також їхнє виконання кожним працівником є однією з ключових умов створення мотиваційних програм. У процесі розробки таких програм слід враховувати, що для кожної людини природним є прагнення задовольнити власні потреби, такі як покращення матеріального добробуту, самореалізація, самовираження, підвищення соціального статусу, віра у можливість досягнення бажаних результатів, а також інтерес до характеру роботи (сам процес).

Ефективна мотиваційна програма повинна бути орієнтована на стимулювання працівників до безпечної роботи шляхом формування внутрішніх мотивів. При цьому необхідно зводити до мінімуму розрив між особистими цілями працівників та загальними цілями підприємства.

На основі цього можна застосовувати такі методи впливу на мотиви, які сприяють безпечній поведінці працівників:

- чітке формулювання цілей щодо дотримання правил безпеки;
- створення умов, які дозволяють працівникам досягати цих цілей;
- визначення видів винагород, які відповідатимуть очікуванням працівників;
- забезпечення розуміння працівниками зв'язку між дотриманням правил безпеки та отриманням винагороди.

При розробці мотиваційних програм варто приділяти значну увагу нематеріальним формам стимулювання. Це можуть бути різноманітні пільги, переваги та їх справедливий розподіл, доброзичливе й довірливе ставлення до працівників, визнання їхнього внеску в загальний успіх, забезпечення соціального захисту та допомога у вирішенні особистих питань. Важливо, що такі заходи часто не потребують значних матеріальних витрат. До прикладів належать: заохочення найкращих працівників участю в культурних заходах, пільгове оздоровлення для працівників та їхніх дітей, можливість навчання, направлення в престижні відрядження, організація конкурсів на кращу

організацію роботи в колективі або бригаді, присвоєння почесних звань, як-от "Переможець конкурсу" чи "Професіонал року", та інші подібні ініціативи.

Таблиця 3.1

Приклад оцінки дотримання культури безпеки та робочому місці

Об'єкти спостереження	Підстави для схвалення
1	2
1. ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС: одна оцінка за працівників даного робочого місця	
1.1 Використання засобів захисту і прийняття ризику	Працівник використовує необхідні ЗІЗ і захисний одяг (костюм бавовняний, черевики шкіряні, рукавиці бавовняні з накладками, окуляри захисні, респіратор) і дотримується правил безпечної роботи (наприклад, не обходить пристрої захисту, не перевантажує обладнання);
2. ПОРЯДОК І ЧИСТОТА: чотири оцінки по робочому місцю	
2.1 Робочі столи і верстати	У задовільному стані, на них немає зайвих предметів;
2.2 Стелажі	У задовільному стані, надійно та безпечно закріплені, не перевантажені, немає зайвих предметів;
2.3 Сміттєві контейнери	Не переповнені;
2.4 Підлога	Чиста, стан задовільний, придатна для пересування і транспортування вантажів;
3. БЕЗПЕКА МАШИН І ОБЛАДНАННЯ: чотири оцінки по кожному верстаті або пристрою на робочому місці	
3.1 Будова і стан	Перебуває у хорошому стані, надійно закріплені;
3.2 Пристрої управління та аварійної зупинки	Мають відповідні позначення, правильно розташовані;
3.3 Пристрої захисту	Перебувають у хорошому стані, добре позначені відповідають нормам, знаходяться в належному місці;
3.4 Стаціонарні площадки для обслуговування та підйоми	Забезпечують вільний доступ для проведення щоденного обслуговування, біля станка немає зайвих предметів;
4. ФАКТОРИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: шість оцінок по робочому місцю	
4.1 Шум	Рівень шуму не сприятливий для роботи;
4.2 Вібрація	Загальна вібрація в межах норми;
4.3 Освітленість	Не достатня освітленість;
4.4 Чистота повітря	Якість повітря не задовільна;
4.5 Температурний режим	Температура, відносна вологість і швидкість руху повітря сприятливі для роботи;
4.6 Хімічні речовини	При роботі використовуються СОЖ і масла;

Механізм мотивації повинен забезпечити створення таких умов, за яких працівнику було б цікаво займатися певною трудовою діяльністю, зберігаючи інтерес до роботи. Це має стимулювати в ньому природне бажання працювати якісніше та безпечніше. Важливо також відмовитися від стереотипу, що високої дисципліни, старанності й чіткого дотримання правил безпеки можна досягти виключно через дисциплінарні заходи чи примус.

Механізм мотивації має створювати умови, за яких працівник зберігатиме інтерес до своєї діяльності, знаходячи її цікавою та значущою. Це сприятиме формуванню у нього природного прагнення працювати якісно та безпечно. Водночас важливо відмовитися від уявлення, що високого рівня дисципліни, старанності та дотримання правил безпеки можна досягти лише за допомогою примусу чи дисциплінарних заходів.

Принципи культури безпеки та система управління охороною здоров'я і безпекою праці (СМОЗІБП) нерозривно пов'язані між собою. Культура безпеки виступає як концептуальна основа, ідея, що визначає ставлення до безпеки, тоді як СМОЗІБП є практичним інструментом для втілення цієї ідеї в реальних умовах.

Дотримання працівниками норм та правил культури безпеки було проведено на прикладі робітників механічного цеху підприємства. Результати оцінки були занесені в таблицю 3.1

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Об'єктивна оцінка конкретних умов і характеру праці сприятиме обґрунтованій розробці та впровадженню комплексу заходів для реалізації принципів культури безпеки з метою профілактики виробничого травматизму та професійних захворювань[4].

Таким чином, було проаналізовано п'ять ключових моделей культури безпеки, розкрито її зв'язок із системою управління охороною здоров'я та

безпекою праці. Доведено, що їх комплексна взаємодія і взаємозалежність позитивно впливають на загальний рівень безпеки в організації та сприяють попередженню виробничого травматизму.

ВИСНОВКИ

У дослідженні проведено аналіз системи менеджменту якості відповідно до стандарту ДСТУ ISO 45001, за результатами якого розроблено схему основних напрямків роботи для впровадження поведінкового аудиту. Аналіз наукових джерел, присвячених розвитку культури безпеки на виробництві, вказав, що до 75% нещасних випадків спричинені недостатньою ефективністю функціонування системи управління.

Встановлено важливість впровадження принципів культури безпеки, що передбачає:

- створення психологічної установки в колективі на дотримання безпеки праці;
- формування мотивації до безпечної праці через відповідні стимули;
- реалізацію політики культури безпеки, спрямованої на спільний пошук рішень для запобігання нещасним випадкам.

Проведено аналіз функціонування системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці (СМОЗіБП) у поєднанні з поведінковим аудитом на підприємстві. Розглянуто п'ять основних моделей культури безпеки. Визначено взаємозв'язок культури безпеки з системою управління охороною здоров'я та безпекою праці, а також доведено, що їх комплексна інтеграція та взаємозалежність сприяють підвищенню рівня безпеки в організації загалом і ефективно запобігають виробничому травматизму.