

**УТВЕРЖДЕН**

**Приказом ОАО «НК «Роснефть»**

**от «25» июля 2014 г. № 363**

**Введен в действие «25» июля 2014 г.**

## **СТАНДАРТ КОМПАНИИ**

---

**ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ  
ТРУДА**

**№ ПЗ-05 С-0248**

**ВЕРСИЯ 1.00**

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>3</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>ЦЕЛИ</b> .....	<b>3</b>
<b>ЗАДАЧИ</b> .....	<b>3</b>
<b>ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ</b> .....	<b>3</b>
<b>ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ</b> .....	<b>4</b>
<b>1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ</b> .....	<b>5</b>
<b>2. ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ</b> .....	<b>8</b>
<b>3. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ</b> .....	<b>9</b>
3.1.1. <i>ПОДЧИНЕННЫЕ РАБОТНИКИ</i> .....	9
3.1.2. <i>РУКОВОДИТЕЛЬ(И)</i> .....	9
3.1.3. <i>РАБОТНИКИ ДРУГИХ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ</i> .....	10
3.1.4. <i>ПОДРЯДЧИКИ</i> .....	10
3.1.5. <i>КОМПАНИЯ В ЦЕЛОМ</i> .....	10
<b>3.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА</b> .....	<b>10</b>
3.2.1. <i>ДАЛЬНОВИДНОСТЬ</i> .....	10
3.2.2. <i>ПРИВЕРЖЕННОСТЬ</i> .....	11
3.2.3. <i>КОМПЕТЕНТНОСТЬ</i> .....	11
3.2.4. <i>ОБЪЕКТИВНОСТЬ</i> .....	11
<b>4. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА</b> .....	<b>12</b>
<b>4.1. ПОКАЗАТЕЛИ ЛИДЕРСТВА</b> .....	<b>16</b>
<b>4.2. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА</b> .....	<b>17</b>
<b>5. ССЫЛКИ</b> .....	<b>19</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>21</b>

Права на настоящий ЛНД принадлежат ОАО «НК «Роснефть». ЛНД не может быть полностью или частично воспроизведён, тиражирован и распространён без разрешения ОАО «НК «Роснефть».

© © ОАО «НК «Роснефть», 2014

# ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

## ВВЕДЕНИЕ

Стандарт Компании «Лидерство в области промышленной безопасности и охраны труда» (далее – Стандарт) устанавливает требования к процессу формирования и развития лидерских качеств в области промышленной безопасности и охраны труда у руководителей всех уровней управления Обществ Группы.

Настоящий Стандарт соответствует требованиям Политики Компании в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды № П4-05.

## ЦЕЛИ

Настоящий Стандарт разработан с целью описания (регламентации) процесса формирования и развития у руководителей всех уровней управления Обществ Группы лидерских качеств в области промышленной безопасности и охраны труда.

## ЗАДАЧИ

Задачами настоящего Стандарта являются:

- определение заинтересованных сторон в процессе формирования и развития лидерских качеств в области промышленной безопасности и охраны труда у руководителей;
- определение ключевых характеристик лидерства в области промышленной безопасности и охраны труда;
- описание основных процессов формирования лидерства и определение способов их реализации: критерии лидерства, личные обязательства и цели, мониторинг и оценка выполнения обязательств лидера.

## ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ

Настоящий Стандарт обязателен для исполнения работниками:

- Департамента промышленной безопасности и охраны труда ОАО «НК «Роснефть»;
- дочерних обществ ОАО «НК «Роснефть»,

задействованными при формировании и развитии лидерских качеств в области промышленной безопасности и охраны труда.

Настоящий Стандарт носит рекомендательный характер для исполнения работниками зависимых обществ ОАО НК «Роснефть».

Требования Стандарта становятся обязательными для исполнения в дочернем и зависимом обществе ОАО «НК «Роснефть», а также ином Обществе, в котором прямо или косвенно участвует ОАО «НК «Роснефть» после их введения в действие в Обществе в соответствии с Уставом Общества и в установленном в Обществе порядке.

Распорядительные, локальные нормативные и иные внутренние документы не должны противоречить настоящему Стандарту.

## **ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ**

Настоящий Стандарт является локальным нормативным документом постоянного действия.

Настоящий Стандарт утверждается и вводится в действие в ОАО «НК «Роснефть» приказом ОАО «НК «Роснефть».

Стандарт признается утратившим силу в ОАО «НК «Роснефть» на основании приказа ОАО «НК «Роснефть».

Изменения в Стандарт вносятся приказом ОАО «НК «Роснефть».

Инициаторами внесения изменений в Стандарт являются: Департамент промышленной безопасности и охраны труда ОАО «НК «Роснефть», а также иные структурные подразделения ОАО «НК «Роснефть» и Общества Группы по согласованию с Департаментом промышленной безопасности и охраны труда ОАО «НК «Роснефть».

Изменения в Стандарт вносятся в случаях: изменения законодательства РФ в области промышленной безопасности и охраны труда, изменения организационной структуры, полномочий руководителей и т.п.

Ответственность за поддержание настоящего Стандарта в актуальном состоянии возлагается на директора Департамента промышленной безопасности и охраны труда ОАО «НК «Роснефть».

Контроль за исполнением требований настоящего Стандарта возлагается на топ-менеджера ОАО «НК «Роснефть», курирующего вопросы промышленной безопасности и охраны труда.

# 1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ГЛОССАРИЯ

**АУДИТ** – систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита (проверки) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (проверки).

**БЕЗОПАСНОЕ ДЕЙСТВИЕ** – действие работника, позволяющее без риска для жизни и здоровья, либо возникновения другого происшествия, осуществлять производство работ в соответствии с предъявляемыми к ним требованиями.

**БЕЗОПАСНОЕ УСЛОВИЕ** – фактор рабочего места, соответствующий требованиям действующего законодательства и локальных нормативных документов, в том числе требованиям, обеспечивающим безопасное производство работ.

**КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА** – показатель лидерства в области промышленной безопасности и охраны труда, который Компания считает обязательными в текущем периоде.

**ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА (ЛИДЕРСТВО)** – способность руководить группой людей, влиять на этих людей и вовлекать их осознанно и добровольно действовать соответствующим образом для достижения целей Компании в области промышленной безопасности и охраны труда.

**МИНУТА БЕЗОПАСНОСТИ** – краткая информация о существующих опасностях в месте проведения встречи, совещания и т.д., а также о необходимых действиях в случае реализации данных опасностей.

**ОПАСНОЕ СОБЫТИЕ** – любое незапланированное событие в рабочей среде Компании, которое привело или могло привести к ущербу людям, окружающей среде, активам или репутации Компании.

**ОПАСНОЕ ДЕЙСТВИЕ** – действие или бездействие работника, являющееся нарушением требований действующих законодательных, нормативных правовых актов и локальных нормативных и распорядительных документов, в результате которых повышается риск повреждения здоровья работника или окружающих, либо возникновения другого происшествия.

**ОПАСНОЕ УСЛОВИЕ** – фактор рабочего места, напрямую не связанный с действием или бездействием одного или нескольких работников, который может привести к происшествию или травме, если его не устранить.

*Примечание: Опасное условие может быть вызвано ошибками в проекте, технологии производства, некачественном обслуживании или ухудшением свойств материала. Основное отличие опасного условия от опасного действия заключается в том, что опасное условие выходит за рамки прямого влияния работника на это условие.*

**ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ АУДИТ БЕЗОПАСНОСТИ** – вид аудита, основанный на наблюдении за действиями конкретного работника или группой работников во время выполнения им

производственного задания, оценке условий выполнения работником/работниками производственного задания, а также последующей беседе между работником и аудитором.

**ПОДРЯДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (ПОДРЯДЧИК)** – юридическое лицо, зарегистрированное в соответствии с законодательством Российской Федерации, которое обязуется в соответствии с условиями договора подряда выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику.

**ПРОИСШЕСТВИЕ** – любое незапланированное событие, случившееся в рабочей среде Компании, которое привело или могло привести к несчастному случаю на производстве, пожару, взрыву, аварии, дорожно-транспортному происшествию, негативному влиянию на окружающую среду, ущербу Компании или любому подобному событию.

**РАБОЧЕЕ МЕСТО** – место, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя.

**РИСК В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОХРАНЫ ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ** – мера опасности, характеризующаяся вероятностью (частотой) возникновения опасного события (происшествия) и тяжестью (серьезностью) его последствий (ущерб).

**СЛУЖБА ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОХРАНЫ ТРУДА И ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ОБЩЕСТВА ГРУППЫ** – департамент, управление, отдел, служба, сектор, специалист (специалисты с дополнительно возложенными обязанностями по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды) в Обществе Группы, координирующие деятельность структурных подразделений Общества Группы по вопросам промышленной, транспортной, пожарной, радиационной, противофонтанной и морской безопасности, охраны труда и окружающей среды, предупреждения пожароопасных и аварийных ситуаций и реагирования на них.

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ НАСТОЯЩЕГО ДОКУМЕНТА

**ЗАИНТЕРЕСОВАННАЯ СТОРОНА** – лицо, группа лиц или организация, которая может влиять, находиться под влиянием лидера.

**ОПАСНОСТЬ** – фактор среды и трудового процесса, который при определенных условиях может нанести ущерб людям, окружающей среде, активам или репутации.

*Примечание:* Понятие опасности включает в себя понятия опасный и вредный фактор рабочей среды, а также экологический аспект.

**ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА** – показатель для характеристики лидерства, который подлежит объективному анализу (проверке).

**ПРОАКТИВНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ** – показатель, направленный на идентификацию рисков в области промышленной безопасности и охраны труда, посредством анализа деятельности.

*Примечание:* Проактивный метод основан на анализе событий с незначительными последствиями (ущербом) или отсутствием таковых и базируется на принципе минимизации предпосылок к происшествиям с целью предотвращения самих

происшествий. Примером являются показатели мониторинга регулярных проверок, аудитов.

**ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ** – структурное подразделение Общества Группы, непосредственно занятое выполнением производственного/технологического процесса (либо его части) по изготовлению продукции и/или обслуживанию оборудования и/или выполнению связанных с этим работ/услуг.

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ОБЪЕКТ** – здания, сооружения, помещения промышленного назначения, технологические комплексы (установки, станции), автомобильные и железные дороги, транспортные средства, специальная техника, используемые в производственной и административно-управленческой деятельности.

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ УЧАСТОК** – часть производственного структурного подразделения Общества Группы, объединяющая ряд рабочих мест, сгруппированных по определённому признаку, осуществляющая часть общего производственного/технологического процесса по изготовлению продукции и/или обслуживанию оборудования и/или выполнению связанных с этим работ/услуг.

**РЕАКТИВНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ** – показатель, характеризующий событие, такое как инцидент, авария, несчастный случай и прочие происшествия, которые уже произошли.

*Примечание: Реактивный показатель основан на сборе статистики и анализе случившихся происшествий и их последствий.*

**РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ** – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

## 2. ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

**ДПБиОТ** – Департамент промышленной безопасности и охраны труда ОАО «НК «Роснефть».

**ИСУ ПБОТОС** – интегрированная система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды.

**КОМПАНИЯ** – группа юридических лиц различных организационно-правовых форм, включая ОАО «НК «Роснефть», в отношении которых последнее выступает в качестве основного или преобладающего (участвующего) общества.

**ЛИДЕР** – руководитель, демонстрирующий лидерство.

**ЛНД** – локальный нормативный документ.

**ОБЩЕСТВО ГРУППЫ (ОГ)** – дочернее/зависимое общество ОАО «НК «Роснефть», а также иное общество, в котором прямо или косвенно участвует ОАО «НК «Роснефть».

**ПАБ** – поведенческий аудит безопасности.

**ПБОТ** – промышленная безопасность и охрана труда, включая вопросы пожарной, противодиверсионной, радиационной и морской безопасности, готовность к реагированию на возможные нештатные ситуации.

**ПДД** – правила дорожного движения.

**РУКОВОДИТЕЛЬ** – должностное лицо Общества Группы, эксплуатирующего производственные объекты: руководитель Общества Группы, заместитель руководителя Общества Группы, курирующие производственную деятельность, руководитель производственного структурного подразделения, руководитель производственного участка.

**СИЗ** – средства индивидуальной защиты.

### **3. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА**

Достижение высоких результатов производственной деятельности требует выполнения запланированных показателей в области ПБОТ. Это означает, что цели и задачи по защите жизни и здоровья работников Компании и заинтересованных лиц, а также по защите физических активов, репутации Компании, должны быть достигнуты.

Все руководители в Компании несут ответственность за достижение целей в области ПБОТ путем демонстрации надлежащего безопасного поведения и лидерства в отношении ПБОТ, четкого распределения обязанностей и ответственности в данном направлении, обеспечения необходимых ресурсов, а также с помощью измерения, анализа и непрерывного улучшения показателей в области ПБОТ.

**ЛИДЕРСТВО** – способность обеспечить руководство группой людей, влиять на этих людей и вовлекать их осознанно и добровольно действовать соответствующим образом для достижения целей Компании в области ПБОТ.

Роль лидеров в области ПБОТ заключается в том, чтобы применять на практике и демонстрировать важность соблюдения требований по ПБОТ и вдохновлять работников Компании соблюдать требования ПБОТ и следовать принципам ПБОТ.

#### **3.1. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ**

Результаты проявления руководителем лидерских качеств в области ПБОТ оказывают влияние на:

- подчиненных работников;
- руководителя(ей);
- работников других структурных подразделений;
- подрядчиков;
- Компании в целом.

##### **3.1.1. ПОДЧИНЕННЫЕ РАБОТНИКИ**

Безопасность подчиненных работников находится в большой зависимости от уровня лидерских качеств как непосредственного руководителя, так и руководителей вышестоящих уровней.

##### **3.1.2. РУКОВОДИТЕЛЬ(И)**

Вышестоящий руководитель полагается на лидерские качества подчиненного (лидера) в достижении целей в области ПБОТ.

### **3.1.3. РАБОТНИКИ ДРУГИХ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ**

Работники, которые не являются подчиненными или руководителями лидера, могут оказаться под его влиянием при одновременном выполнении работ и/или оказании услуг.

### **3.1.4. ПОДРЯДЧИКИ**

Подрядчики формируют свое отношение к ценностям Компании (в частности, в области ПБОТ) в том числе через общение с лидерами.

### **3.1.5. КОМПАНИЯ В ЦЕЛОМ**

Результативность Компании в достижении целей по ПБОТ зависит от вклада каждого работника, при этом лидеры являются движущими силами положительных изменений.

## **3.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА**

Заинтересованные стороны формируют ожидания по отношению к лидеру в области ПБОТ. Данные ожидания являются характеристиками лидерства.

В Компании определены следующие характеристики лидерства:

- дальновидность;
- приверженность;
- компетентность;
- объективность.

### **3.2.1. ДАЛЬНОВИДНОСТЬ**

Данная характеристика лидерства предполагает следующее:

- Лидеры находятся в состоянии постоянной готовности к решению вопросов, связанных с ПБОТ.
- Лидеры регулярно участвуют в оценке рисков, связанных с выполняемой деятельностью, и имеют четкое представление о необходимых мерах управления выявленными рисками.
- Лидеры всегда принимают управленческое решение с учетом значимости рисков и используют при этом результаты мониторинга реактивных и проактивных показателей, отдавая предпочтение мониторингу проактивных показателей.
- Лидеры всегда стремятся к повышению результативности деятельности в области ПБОТ, какой бы высокой она ни была.

### **3.2.2. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ**

Данная характеристика лидерства предполагает следующее:

- Лидеры участвуют во всех процессах обеспечения безопасности труда, планируя и внедряя необходимые меры управления рисками.
- При недостаточности полномочий для реализации мероприятий по управлению рисками, лидеры передают соответствующую информацию руководителям вышестоящего уровня.
- Лидеры регулярно посещают рабочие места для общения с работниками и подрядчиками по вопросам ПБОТ.
- Лидеры участвуют в расследовании происшествий, поведенческих аудитах безопасности и совещаниях по безопасности.
- Лидеры всегда личным примером демонстрируют соблюдение требований в области ПБОТ, а также свою заинтересованность в выполнении работ безопасными методами, и не допускают выполнения работ любой ценой, в т.ч. всегда и без исключений вмешиваясь в ситуации, когда работа выполняется небезопасно.
- Лидеры наделены уверенностью, что можно работать без травм и аварий.

### **3.2.3. КОМПЕТЕНТНОСТЬ**

Данная характеристика лидерства предполагает следующее:

- Лидеры обладают необходимым уровнем компетентности в области ПБОТ в соответствии со спецификой выполняемой деятельности.
- Лидеры систематически планируют и реализуют действия по устранению пробелов, выявленных по результатам оценки их компетентности.
- Лидеры оценивают компетентность своих подчиненных в области ПБОТ и способствуют устранению выявленных пробелов.

### **3.2.4. ОБЪЕКТИВНОСТЬ**

Данная характеристика лидерства предполагает следующее:

- Лидеры убеждены, что результативность Компании в области ПБОТ напрямую зависит от собственной результативности лидера.
- Лидеры четко формулируют перед подчиненными свои ожидания в части безопасного поведения и соблюдения требований ПБОТ.
- Лидеры объективно оценивают результаты работы в области ПБОТ и открыто доводят результаты оценки до подчиненных.
- Лидеры внимательны к сложным вопросам по ПБОТ, открыто обсуждают их, находят оптимальные пути решения.

## 4. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА

Процессы формирования и развития лидерства в области ПБОТ (Таблица 2) образуют цикл постоянного улучшения системы формирования и развития лидерства. В этом цикле каждый руководитель на основе текущих критериев лидерства формулирует личные обязательства и цели, которые достигаются посредством реализации личных обязательств лидера. Завершается цикл оценкой результативности лидера. Результаты оценки используются каждым лидером для постановки новых целей.

Таблица 1  
Формирование и развитие лидерства в области ПБОТ

№	ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ)	ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (СРОК ИСПОЛНЕНИЯ)	МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
1	2	3	4
1.	Определение (пересмотр в случае необходимости) критериев лидерства. Организация утверждения критериев лидерства.	ДПБиОТ. Срок – не установлен.	<u>Входящие:</u> Потребность заинтересованных сторон в наличии лидерских качеств в области ПБОТ у руководителей ОГ. <u>Продукт:</u> Приказ ОАО «НК «Роснефть», определяющий критерии лидерства на фиксированный период времени ( <a href="#">Приложение 1</a> ). <u>Требования:</u> Критерии лидерства определяются для каждой характеристики лидерства на основе показателей лидерства (Таблица 3) с указанием весовых коэффициентов для каждого критерия. В приказе указывается период действия критериев лидерства и сроки их доведения до руководителей Обществ Группы. Приказ согласуется в Системе электронного согласования распорядительных документов ОАО «НК «Роснефть» в соответствии с Положением о взаимодействии «По подготовке, согласованию и подписанию распорядительных документов (приказов, распоряжений) в ОАО «НК «Роснефть» № ПЗ-11 С-006 Р-001 ЮЛ-001.

№	ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ)	ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (СРОК ИСПОЛНЕНИЯ)	МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
1	2	3	4
2.	Определение личных обязательств лидера.	Каждый руководитель. Срок – 15 рабочих дней с даты утверждения приказа об утверждении критериев лидерства; в последующем ежегодно до 1 февраля текущего года.	<u>Входящие:</u> Приказ ОАО «НК «Роснефть» с указанием критериев лидерства. <u>Продукт:</u> Проект личных обязательств лидера. ( <a href="#">Приложение 2</a> ). <u>Требования:</u> Личные обязательства лидера, должны быть установлены на 1 календарный год для каждого критерия лидерства. Личные обязательства лидера не должны противоречить утверждённым критериям лидерства.
3.	Утверждение личных обязательств лидера.	Непосредственный руководитель лидера. Срок – 10 рабочих дней с момента определения личных обязательств.	<u>Входящие:</u> Проект личных обязательств лидера. <u>Продукт:</u> Утверждённые личные обязательства лидера. <u>Требования:</u> Утверждённые личные обязательства лидера размещаются на его рабочем месте.
4.	Реализация личных обязательств лидера.	Каждый руководитель. Срок – до 20 декабря.	<u>Входящие:</u> Утверждённые личные обязательства лидера. <u>Продукт:</u> Выполненные личные обязательства лидера. Материалы, подтверждающие выполнение личных обязательств лидера (перечни рисков, отчёты по ПАБ, результаты расследования происшествий и т.д.). <u>Требования:</u> При реализации личных обязательств лидера руководитель использует инструменты, которые перечислены в Таблице 4.
5.	Самооценка лидера.	Каждый руководитель. Срок – до 31 декабря текущего года.	<u>Входящие:</u> Выполненные личные обязательства лидера. <u>Продукт:</u> Заполненный вопросник для самооценки лидера. Заполненная лидером Форма оценки выполнения личных обязательств лидера ( <a href="#">Приложение 10</a> ). <u>Требования:</u> Лидер проводит самооценку, используя вопросник для самооценки лидера по форме, указанной в <a href="#">Приложении 9</a> . Также готовит материалы, подтверждающие выполнение личных обязательств лидера. Лидер заполняет Форму оценки выполнения личных обязательств

№	ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ)	ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (СРОК ИСПОЛНЕНИЯ)	МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
1	2	3	4
			<p>лидера. (<a href="#">Приложение 10</a>).            Формулировки показателей лидерства указаны в утверждённых личных обязательствах на текущий год. Плановые весовые значения показателей лидерства указаны в приказе ОАО «НК «Роснефть» с указанием критериев лидерства. Процент выполнения личных обязательств определяется лидером экспертным путём и вносится в столбец 4 «Оценка лидера». В случае невыполнения или не полного выполнения личных обязательств лидер в графе «Комментарии» указывает причины невыполнения.</p>
6.	Оценка лидера руководителем; анализ результатов.	<p>Непосредственный руководитель лидера.            Срок – до 25 января года, следующего за годом утверждения личных обязательств лидера.</p>	<p><u>Входящие:</u>            Утверждённые личные обязательства лидера.            Материалы, подтверждающие выполнение личных обязательств лидера (перечни рисков, отчёты по ПАБ, результаты расследования происшествий и т.д.).            Заполненный вопросник для самооценки лидера.            Заполненная лидером Форма оценки выполнения личных обязательств лидера.  <u>Продукт:</u>            Заполненная непосредственным руководителем Форма оценки выполнения личных обязательств лидера (<a href="#">Приложение 10</a>).            Предложения по изменению личных обязательств на следующий год (при необходимости).  <u>Требования:</u>            Непосредственный руководитель лидера проводят итоговую оценку выполнения его личных обязательств. Окончательная оценка по каждой характеристике лидерства определяется непосредственным руководителем с учетом результатов самооценки лидера с использованием вопросника самооценки лидера (<a href="#">Приложение 9</a>), а также выполнения личных обязательств лидера, достижения установленных показателей лидерства (<a href="#">Приложение 2</a>), наличия материалов подтверждающих выполнение личных обязательств лидера (перечни рисков, отчёты по ПАБ, результаты расследования происшествий и т.д.). Результаты оценки оформляются по форме</p>

№	ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ)	ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (СРОК ИСПОЛНЕНИЯ)	МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
1	2	3	4
			<p><u>Приложения 10.</u> Руководитель лидера экспертным путём определяет процент выполнения личных обязательств лидера. Результаты оценки утверждаются руководителем лидера и хранятся у руководителя лидера не менее 3 лет. Непосредственный руководитель лидера проводит анализ выполнения личных обязательств лидера и даёт рекомендации лидеру по их изменению.</p> <p><u>Примечание:</u> Оценка выполнения личных обязательств Руководителя ОГ проводится в рамках внутренних аудитов ИСУ ПБОТОС или производственного контроля, проводимых представителями ОАО «НК «Роснефть».</p>
7.	Корректировка личных обязательств лидера.	Каждый руководитель. Срок – до 1 февраля года, следующего за годом утверждения личных обязательств лидера.	<p><u>Входящие:</u> Результат анализа выполнения личных обязательств лидера. Предложения по изменению личных обязательств на следующий год.</p> <p><u>Продукт:</u> Проект личных обязательств лидера на следующий год.</p> <p><u>Требования:</u> Результаты анализа выполнения личных обязательств за прошедший год используется руководителем для разработки (корректировки) личных обязательств лидера на следующий год.</p>
8.	Проверка выполнения личных обязательств.	ДПБиОТ; Службы ПБОТОС. Срок – не установлен.	<p><u>Входящие:</u> Утверждённые личные обязательства лидера. Материалы, подтверждающие выполнение личных обязательств лидера. Заполненный вопросник самооценки.</p> <p><u>Продукт:</u> Результат проверки выполнения личных обязательств лидера.</p> <p><u>Требования:</u> Проверка выполнения требований настоящего Стандарта, а также выполнения руководителями личных обязательств лидера осуществляется в ходе проведения внутренних аудитов ИСУ ПБОТОС и производственного контроля (4-й и 5-й этапы контроля). Проверка носит выборочный характер. Факт невыполнения личных обязательств лидера является несоответствием в рамках внутреннего аудита ИСУ</p>

№	ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ)	ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (СРОК ИСПОЛНЕНИЯ)	МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
1	2	3	4
			ПБОТОС или производственного контроля, дальнейшие действия с которыми осуществляются, в том числе в соответствие с Положением Компании «Порядок проведения производственного контроля за состоянием промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» № ПЗ-05 Р-0032.

Схема взаимодействия участников процесса представлена в [Приложении 11](#).

#### 4.1. ПОКАЗАТЕЛИ ЛИДЕРСТВА

Система показателей лидерства (Таблица 2) обеспечивает возможность оценки соответствия лидерских качеств руководителей ожиданиям заинтересованных сторон. Для ряда показателей в [Приложениях 3-8](#) к настоящему Стандарту приведены инструменты, рекомендуемые для демонстрации лидерских качеств в области ПБОТ.

Таблица 2  
Система показателей лидерства

ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА
1	2
Дальновидность	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Личное участие в оценке рисков.</li> </ul>
Приверженность	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Личное соблюдение требований ПБОТ.</li> <li>▪ Посещение производственного объекта по вопросам ПБОТ.</li> <li>▪ Участие в поведенческих аудитах безопасности.</li> <li>▪ Минута безопасности в начале совещания.</li> <li>▪ Участие в расследовании происшествий.</li> </ul>
Компетентность	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Проведение результативных инструктажей.</li> <li>▪ Навыки в расследовании происшествий.</li> <li>▪ Навыки в оценке риска.</li> <li>▪ Навыки в поведенческом аудите.</li> </ul>
Объективность	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Совещания по ПБОТ для подчиненных и/или подрядчиков.</li> </ul>

## 4.2. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА

Лидер совместно со своим непосредственным руководителем планирует выполнение личных обязательств лидера. При реализации личных обязательств лидер использует методы (инструменты), которые перечислены в Таблице 3.

**Таблица 3**  
**Методы формирования и развития лидерства**

ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ
1	2
<b>Дальновидность</b>	
Личное участие в оценке рисков.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="#">Приложение 3</a> Рекомендации по результативному управлению рисками в области ПБОТОС.</li> <li>▪ Стандарт Компании «Управление рисками в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» № ПЗ-05 С-0082.</li> </ul>
<b>Приверженность</b>	
Посещение производственного объекта по вопросам ПБОТ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="#">Приложение 4</a> Рекомендации по посещению производственного объекта.</li> </ul>
Участие в поведенческих аудитах безопасности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="#">Приложение 5</a> Рекомендации по проведению поведенческого аудита безопасности.</li> </ul>
Минута безопасности в начале любого совещания.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Краткая информация о существующих опасностях в месте проведения встречи, совещания и т.д., а также о необходимых действиях в случае реализации данных опасностей.</li> </ul>
Участие в расследовании происшествий.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Стандарт Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 С-0033.</li> </ul>
<b>Компетентность</b>	
Проведение результативных инструктажей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="#">Приложение 7</a> Рекомендации по проведению инструктажа.</li> <li>▪ Стандарт Компании «Порядок обучения (подготовки) и проверки знаний (аттестации) работников по безопасности труда» № ПЗ-05 С-0081.</li> </ul>
Навыки в расследовании происшествий.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Стандарт Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 С-0033.</li> </ul>
Навыки по оценке рисков.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="#">Приложение 3</a> Рекомендации по результативному управлению рисками в области ПБОТОС.</li> <li>▪ Стандарт Компании «Управление рисками в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» № ПЗ-05 С-0082.</li> </ul>
Навыки проведения поведенческого аудита безопасности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="#">Приложение 5</a> Рекомендации по проведению поведенческого аудита безопасности.</li> </ul>

ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ
1	2
<b>Объективность</b>	
Совещания по ПБОТ для подчиненных и/или подрядчиков.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="#">Приложение 8</a> Рекомендации по проведению совещания по безопасности.</li> <li>▪ Стандарт Компании «Порядок планирования, организации, проведения тематических совещаний «Час безопасности» и мониторинга реализации принятых на совещаниях решений» № ПЗ-05 С-0001.</li> </ul>

## 5. ССЫЛКИ

– Политика Компании в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды № П4-05 версия 3.00, утвержденная приказом ОАО «НК «Роснефть» от 20.01.2009 № 11.

– Стандарт  
Компании «Порядок планирования, организации, проведения тематических совещаний «Час безопасности» и мониторинга реализации принятых на совещаниях решений» № ПЗ-05 С-0001 версия 2.00, утвержденный приказом ОАО «НК «Роснефть» от 10.01.2012 № 2.

– Стандарт  
Компании «Порядок обучения (подготовки) и проверки знаний (аттестации) работников по безопасности труда» № ПЗ-05 С-0081 версия 2.00, утвержденный приказом ОАО «НК «Роснефть» от 03.11.2011 № 612.

– Стандарт  
Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 С-0033 версия 3.00, утвержденный приказом ОАО «НК «Роснефть» от 19.11.2013 № 538.

– Стандарт  
Компании «Управление рисками в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» № ПЗ-05 С-0082 версия 3.00, утвержденный приказом ОАО «НК «Роснефть» от 28.04.2009 № 198.

– Положение  
Компании «Порядок проведения производственного контроля за состоянием промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» № ПЗ-05 Р-0032 версия 1.00, утвержденное приказом

---

ОАО «НК «Роснефть» от 27.11.2012  
№ 637.

– Положение о  
взаимодействии «По подготовке,  
согласованию и подписанию  
распорядительных документов  
(приказов, распоряжений) в ОАО «НК  
«Роснефть»  
№ ПЗ-11 С-006 Р-001 ЮЛ-001 версия  
1.00, утвержденное приказом ОАО  
«НК «Роснефть» от 13.03.2006 № 41.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 4  
Перечень Приложений к Стандарту Компании

НОМЕР ПРИЛОЖЕНИЯ	НАИМЕНОВАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ	ПРИМЕЧАНИЕ
1	2	3
1	Критерии лидерства (пример)	Включено в настоящий файл
2	Личные обязательства лидера (пример)	Включено в настоящий файл
3	Рекомендации по результативному управлению рисками в области ПБОТОС	Включено в настоящий файл
4	Рекомендации руководителю по посещению производственного объекта	Включено в настоящий файл
5	Рекомендации по проведению поведенческого аудита безопасности	Включено в настоящий файл
6	Форма отчета по результатам поведенческого аудита безопасности	Включено в настоящий файл
7	Рекомендации по проведению всех видов инструктажей	Включено в настоящий файл
8	Рекомендации по проведению совещаний по ПБОТ	Включено в настоящий файл
9	Вопросник для самооценки лидера	Включено в настоящий файл
10	Форма оценки выполнения личных обязательств лидера (пример)	Включено в настоящий файл
11	Схема взаимодействия участников процесса	Включено в настоящий файл

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КРИТЕРИИ ЛИДЕРСТВА (ПРИМЕР)

### Критерии лидерства на 2013 год

#### Руководитель Общества Группы и его заместители

ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА	ВЕС, %
1	2	3	4
Дальновидность	Личное участие в оценке рисков.	Участие в одной групповой оценке рисков в течение года.	25%
Приверженность	Посещение производственных объектов по вопросам ПБОТ.	Два раза в течение года.	10%
	Участие в ПАБ.	Участие в не менее двух ПАБ в течение года.	5%
	Минута безопасности в начале совещания.	При каждом совещании.	5%
	Участие в расследовании происшествий.	Участие в расследовании не менее одного происшествия в случае его возникновения.	5%
Компетентность	Проведение результативных инструктажей.	Нет.	
	Навыки в расследовании происшествий.	Участие в учебном курсе по расследованию происшествий, оценке рисков, проведению ПАБ.	25%
	Навыки в оценке рисков.		
	Навыки в ПАБ.		
Объективность	Совещания по ПБОТ для подчиненных и/или подрядчиков.	Не менее двух совещаний в течение года.	25%

#### Руководители производственных структурных подразделений

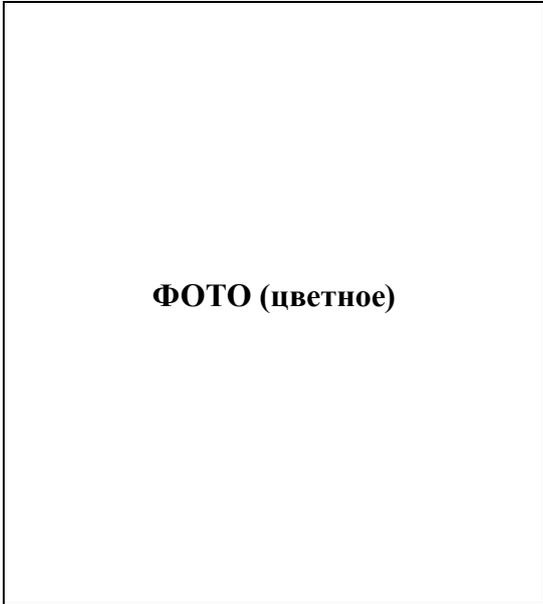
ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА	ВЕС, %
1	2	3	4
Дальновидность	Личное участие в оценке рисков.	Участие в не менее трех групповых оценках рисков в течение года.	25%
Приверженность	Посещение производственных объектов по вопросам ПБОТ.	Не менее шести раз в течение года.	10%
	Участие в ПАБ.	Участие в не менее четырех ПАБ.	5%
	Минута безопасности в начале совещания.	При каждом совещании.	5%
	Участие в расследовании происшествий.	Участие в расследовании не менее одного происшествия в случае его возникновения.	5%
Компетентность	Проведение результативных инструктажей.	При каждом инструктаже.	10%
	Навыки в расследовании происшествий.	Участие в учебном курсе по расследованию происшествий, оценке рисков, проведению ПАБ.	15%
	Навыки в оценке рисков.		
	Навыки в ПАБ.		
Объективность	Совещания по ПБОТ для подчиненных и/или подрядчиков.	Не менее шести совещаний в течение года.	25%

**Руководители производственных участков**

ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА	ВЕС, %
1	2	3	4
<b>Дальновидность</b>	Личное участие в оценке рисков.	Участие в оценке рисков в соответствии со Стандартом Компании «Управление рисками в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» № ПЗ-05 С-0082	25%
<b>Приверженность</b>	Посещение производственных объектов по вопросам ПБОТ.	Регулярно при посещении производственных объектов по производственным вопросам.	10%
	Участие в ПАБ.	Не менее 4 раз в месяц.	5%
	Минута безопасности в начале совещания.	При каждом совещании.	5%
	Участие в расследовании происшествий.	В соответствии со Стандартом Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 С-003.	5%
<b>Компетентность</b>	Проведение результативных инструктажей.	При каждом инструктаже.	10%
	Навыки в расследовании происшествий.	Участие в учебном курсе по расследованию происшествий, оценке рисков, проведению ПАБ.	15%
	Навыки в оценке рисков.		
	Навыки в ПАБ.		
<b>Объективность</b>	Совещания по ПБОТ для подчиненных и/или подрядчиков.	Не менее одного раза в месяц.	25%

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ЛИЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ЛИДЕРА (ПРИМЕР)**

Личные обязательства по ПБОТ на \_\_\_\_\_ год

Фамилия Имя Отчество

**ФОТО (цветное)**

**Дальновидность**

Приму участие в оценке рисков и составлении перечня рисков для производственных участков Y и Z.

**Приверженность**

Проведу два поведенческих аудита безопасности на производственном объекте X в течение года.

Приму участие в расследовании одного происшествия.

Всегда буду держаться за перила лестниц, переходных мостиков, площадок обслуживания. Всегда буду использовать ремень безопасности во время движения в транспортном средстве, в т.ч. на личном автомобиле и требовать этого от других.

**Компетентность**

Приму участие в учебном курсе «Расследование происшествий».

Приму участие в учебном курсе «Оценка рисков».

Приму участие в учебном курсе «Поведенческий аудит безопасности».

**Объективность**

Проведу 2 совещания с подрядчиками производственного объекта X, проинформирую их о требованиях Общества Группы и показателях оценки результативности подрядчиков в области ПБОТ.

Проведу 4 ежеквартальных совещания по ПБОТ с подчиненными.

Работник:

Руководитель:

Дата

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕЗУЛЬТАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В ОБЛАСТИ ПБОТОС

**Создание и защита ценностей.** Демонстрируйте подчиненным и коллегам вашу уверенность в том, что менеджмент риска действительно необходим Компании для защиты жизни и здоровья людей.

**Неотъемлемая часть всех процессов Компании.** Убедитесь, что Вам хорошо известен перечень рисков ПБОТ и соответствующие меры управления в области Вашей ответственности.

**Часть процесса принятия решения.** Всегда оценивайте риски при принятии управленческого решения любой значимости. Добейтесь аналогичного подхода от подчиненных.

**Детальный учет неопределенности.** При оценке вероятности возникновения опасного события в области вашей ответственности учитывайте все известные факторы и все мнения, не учитывайте крайние точки зрения, примите решение, исходя из своей ответственности за деятельность.

**Систематичность, структурированность и своевременность.** Поддерживайте корпоративные требования по оценке рисков своим личным участием. Добейтесь, чтобы в области вашей ответственности была проведена оценка рисков всех опасных событий, связанных с выполняемой деятельностью.

**Подстройка под конкретную деятельность.** Проанализируйте, что риски оценивались для деятельности, реализуемой на производственном участке/производственном структурном подразделении/ОГ, а не копировались, например, из другого производственного участка/производственного структурного подразделения/ОГ.

**Надежность информации.** При проведении оценки риска используйте все доступные источники информации.

**Учет культурных и человеческих особенностей.** Восприятие риска очень субъективно. Заведомо исходите из того, что разные люди (группы людей) будут воспринимать один и тот же риск по-разному. Убедитесь в том, что меры управления являются сбалансированными.

**Прозрачность и широта охвата.** Информировать заинтересованные стороны о рисках в области вашей ответственности. Постарайтесь добиться единого представления об общей картине рисков у различных заинтересованных сторон.

**Динамичность и чуткость к переменам.** При появлении изменений внутри и вне области вашей ответственности всегда начинайте их обсуждение с предварительной переоценки рисков. При расследовании происшествий всегда пытайтесь понять – правильно ли были оценены риски и что необходимо улучшить.

**Менеджмент риска способствует непрерывному улучшению.** Используйте оценку рисков и разработку мер управления как инструмент для улучшения реализуемой деятельности.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЮ ПО ПОСЕЩЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБЪЕКТА

### Ключевые принципы

- Встречайтесь и здоровайтесь по возможности со всеми работниками, а не только с руководителями.
- Активно вовлекайте работников в честный и открытый разговор о безопасности.
- Добивайтесь признания и уважения работников через личный пример и следование требованиям ПБОТ.

### Ключевые идеи

Визиту руководителя на место производства работ работники придают большое значение и внимательно слушают и оценивают то, что он говорит. Будьте готовы сформулировать и сообщить работниками ключевые идеи в области безопасности. Примеры таких идей:

- жизнь и здоровье людей приоритетны по отношению к результату производственной деятельности;
- наша цель – отсутствие производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- мы можем достичь хороших результатов без наказаний;
- важно, чтобы все возвращались после работы в свои семьи без травм.

### Поведение на производственном объекте

Всегда демонстрируйте приверженность следующими способами:

- применяйте спецодежду и все требуемые СИЗ;
- на лестницах держитесь за поручни;
- соблюдайте требования знаков безопасности и ограждений;
- соблюдайте конкретные требования безопасности на производственном объекте;
- для работ повышенной опасности, где вы не являетесь непосредственным руководителем, всегда передвигайтесь с уполномоченным сопровождающим;
- всегда оценивайте риски, связанные с вашим присутствием;
- сообщайте ответственным лицам (руководитель производственного участка, руководитель цеха) о наличии опасных условий/давайте указания по исправлению опасных условий;
- обсуждайте безопасное и опасное поведение работников;
- сообщайте ответственным лицам о нарушениях требований ПБОТ при проведении работ/останавливайте работы, выполняемые с нарушением требований ПБОТ.

### **Вопросы для обсуждения с работниками:**

- Можно ли пострадать, выполняя работу, и как можно это предотвратить?
- Вспомните последние «Уроки, извлеченные из происшествия», что важно для вас?

- Как вы оцениваете риски при выполнении работ?
- Какие работы вы будете выполнять и каким образом обеспечена безопасность?
- Как вы оцениваете достаточность предпринятых мер для безопасного выполнения работ?
- Когда проводилось последнее совещание, на котором обсуждались вопросы промышленной безопасности и охраны труда; кто проводил, что обсуждалось, было ли это полезным?
- Когда проводилось последнее обучение/инструктаж по безопасности, кто проводил, что обсуждалось, было ли это полезным?
- Когда в последний раз вы видели руководителя своего цеха или руководителя более высокого уровня на производственном объекте, что обсуждали?
- Что из происходящего вызывает у вас наибольшее сомнение с точки зрения безопасности; сообщали ли вы об этом своему руководителю, и каков результат?

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО АУДИТА БЕЗОПАСНОСТИ

### 1. Общие принципы и подходы к проведению поведенческого аудита безопасности:

- ПАБ проводится только обученными этому процессу руководителями, а также работниками по ПБОТ службы ПБОТОС.
- ПАБ проводится в рабочие часы на одном из выбранных производственных объектов, на котором находятся работники.
- ПАБ проводится в рамках регулярных посещений производственных объектов (в т.ч. в рамках производственного контроля и внутренних аудитов ИСУ ПБОТОС). Также могут быть организованы специальные проверки, целью которых является исключительно проведение ПАБ.
- В течение года каждый производственный участок и производственное структурное подразделение ОГ должны быть охвачены ПАБ, каждый обученный руководитель должен принимать участие в проведении ПАБ.
- Руководитель ОГ, заместители руководителя ОГ, руководители производственных структурных подразделений должны проводить ПАБ на различных производственных участках ОГ. Руководители производственных участков осуществляют ПАБ на своих участках.
- Частота проведения ПАБ определяется личными обязательствами лидера в области ПБОТ.

**Таблица 5**  
**Рекомендуемые требования по частоте проведения ПАБ**

МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ	ПЕРИОДИЧНОСТЬ, НЕ РЕЖЕ
1	2
Производственные участки, где постоянно находятся работники (кроме административных)	1 раз в неделю
Производственные участки строительства/ремонта	1 раз в день
УЧАСТНИКИ В ОБЩЕСТВАХ ГРУППЫ	ПЕРИОДИЧНОСТЬ, НЕ РЕЖЕ
Руководитель ОГ	1 раз в 2 месяца
Главный инженер (технический директор), заместители руководителя ОГ, руководители производственных подразделений	1 раз в месяц
Руководители и специалисты административных служб/отделов, являющиеся членами комиссии производственного контроля	в соответствии с графиком работы комиссии производственного контроля
Руководители производственных участков	1 раз в неделю
Работники по ПБОТ службы ПБОТОС	1 раз в месяц

- Как любая проверка ПАБ требует предварительной подготовки. Необходимо заранее оценить какие опасности и риски в области ПБОТОС могут присутствовать на проверяемом производственном объекте, а также определить, какие меры должны быть предприняты работниками для защиты от этих рисков.
- При выявлении недостатков по результатам ПАБ проверяющий должен проконтролировать их устранение, а также при необходимости инициировать планирование и внедрение корректирующих действий. Отсутствие каких-либо действий по устранению выявленных недостатков порождает формализм и недоверие работников

к руководству. Декларируемая приверженность руководства должна подкрепляться конкретными действиями.

- По итогам ПАБ проверяющий заполняет отчет по результатам поведенческого аудита безопасности ([Приложение 6](#) к настоящему Стандарту). Копия отчета направляется руководителю данного производственного структурного подразделения и в службу ПБОТОС ОГ для систематизации и анализа результатов.

## 2. Наблюдение за деятельностью в рамках поведенческого аудита безопасности

Выбирается производственный участок работ/операция. Необходимо убедиться в том, что проверяющим выполняются все требования безопасности. Для работ повышенной опасности, где проверяющий не является непосредственным руководителем, ПАБ должен проводиться в присутствии уполномоченного сопровождающего.

Наблюдайте за деятельностью работника. Вы можете увидеть:

- **безопасные действия** – выполнение работы в соответствии с установленными требованиями;
- **опасные действия** – поведение работника, при котором нарушаются установленные требования безопасности;
- **безопасные условия** – условия, соответствующие безопасному производству работ;
- **опасные условия** – условия, которые могут привести к происшествию, если их не исправить.

При наблюдении за деятельностью рекомендуется использовать перечень безопасных/опасных действий и условий, приведенный в шаблоне отчета по результатам ПАБ ([Приложение 6](#)).

## 3. Беседа с работником

**Если работник совершает опасное действие:**

- не вызывая опасения у работника постарайтесь остановить его опасные действия – затем начните беседу;
- представьтесь, будьте доброжелательны; постарайтесь наладить контакт;
- прокомментируйте безопасное поведение; отметьте те усилия, которые работник предпринял в соответствии с требованиями безопасности;
- обсудите опасное действие работника:
  1. обратите внимание на последствия опасного действия, а не само действие; избегайте слов «нарушение», спросите – к каким последствиям могут привести эти действия и дайте возможность работнику самому их проговорить;
  2. спросите работника, как данную работу можно выполнить более безопасно;
- заручитесь согласием работать безопасно в будущем;
- обсудите другие вопросы безопасности;
- поблагодарите работника.

**Если работник работает безопасно:**

- наблюдайте некоторое время – затем попросите работника остановить работу и начните беседу;
- прокомментируйте безопасное поведение, отметьте те усилия, которые работник предпринял в соответствии с требованиями безопасности;
- обсудите другие вопросы безопасности;
- поблагодарите работника.

**Избегайте:**

- назидательного и пренебрежительного тона, обвинений;
- закрытых и наступательных поз;
- закрытых вопросов;
- невнимания по отношению к собеседнику;
- обследования только оборудования и условий рабочей среды.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ФОРМА ОТЧЕТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО АУДИТА БЕЗОПАСНОСТИ

### Отчет по результатам поведенческого аудита безопасности

<b>Подразделение:</b>	
<b>Участок:</b>	
<b>Выполняемая работа:</b>	
<b>Дата:</b>	<b>Время:</b>
<b>Наблюдали чел.:</b>	

<b>Реакция работника</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>		<b>Да</b>	<b>Нет</b>
Приводит в порядок СИЗ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Наклоняется, прячется, убегает	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Меняет положение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Меняет инструмент	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Перестраивает работу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Устанавливает защитные приспособления	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Прекращает работу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Действия работника</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>		<b>Да</b>	<b>Нет</b>
Не отвлекается	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Защищает себя от опасностей: движущиеся предметы горячие объекты опасные вещества высота, падающие предметы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
При ходьбе смотрит под ноги	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
На лестнице держится за поручень	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соблюдает скорость движения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Не подвергает опасности других	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Спецодежда и СИЗ</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>		<b>Да</b>	<b>Нет</b>
Спецодежда и СИЗ соответствуют характеру выполняемых работ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Работник использует необходимые СИЗ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Все необходимые СИЗ в наличии	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Работник правильно использует СИЗ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Инструмент и оборудование</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>		<b>Да</b>	<b>Нет</b>
Соответствует назначению	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Используется в соответствии с требованиями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Отсутствуют кустарно изготовленные	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Инструкции и правила</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>		<b>Да</b>	<b>Нет</b>
Доступны	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Адекватны работам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Понятны персоналу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Соблюдаются	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соблюдаются требования системы нарядов-допусков	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>Рабочее место</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>		<b>Да</b>	<b>Нет</b>
Не захламлено, не загромождено, отсутствуют посторонние предметы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Инструменты, оборудование, материалы размещены рационально	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Скользкий пол	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Транспорт</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>		<b>Да</b>	<b>Нет</b>
Ремни безопасности в наличии, исправны и используются	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Мобильный телефон не используется	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Состояние водителя соответствует требованиям	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Соблюдении ПДД (скорость, знаки, разметка)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Безопасный стиль вождения (плавный разгон/торможение; не отвлекается)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Состояние транспортного средства соответствует требованиям	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Прочее (указать): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Предпринятые меры по устранению и предотвращению недостатков:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Поведенческий аудит безопасности провели:***Должность**Подпись**Фамилия И.О.**Должность**Подпись**Фамилия И.О.*

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ВСЕХ ВИДОВ ИНСТРУКТАЖЕЙ

### Ключевые цели инструктажа

1. **Улучшение осведомленности.** Необходимо передать работнику информацию о том, *что* ждет его на рабочем месте и *как* работать безопасно.
2. **Изменение отношения.** Необходимо объяснить работнику, *почему* Компания считает безопасность жизни и здоровья людей ценностью, и добиться от него восприятия этой ценности как своей собственной.

### Ключевой принцип инструктажа

1. **Сопричастность.** Представьте, что от того, как Вы проводите инструктаж, зависит жизнь и здоровье слушателя.

### Ключевые приемы результативного инструктажа

**Демонстрируйте важность.** Все атрибуты инструктажа (место проведения, качество материалов, ваше поведение) должны продемонстрировать слушателю важность, которую придает Компания вопросам безопасности. Добейтесь того, чтобы инструктаж запомнился вновь принятому работнику на многие годы.

**Вовлекайте слушателей.** Слушатели должны сами принимать активное участие в инструктаже – отвечая на ваши вопросы и обсуждая предложенные темы. Вовлеченность способствует лучшему запоминанию материала.

**Используйте визуализацию.** Избегайте зачитывания длинных инструкций. Визуальная информация обрабатывается мозгом в сотни раз быстрее звуковой, поэтому необходимо использовать презентации, фото, видео.

**Будьте рассказчиком.** Только незначительная часть людей хорошо оперируют абстрактными требованиями, большинство предпочитает конкретные примеры. Рассказывайте яркие истории о реальных случаях и фактах так, чтобы помочь слушателям запомнить материал.

**Проверяйте.** Проводите проверку для улучшения запоминания и оценки правильности восприятия услышанного.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СОВЕЩАНИЙ ПО ПБОТ

### Ключевые принципы общения

1. **Принцип вовлеченности.** Эффективное общение повышает мотивацию.
2. **Принцип искажения.** Чем больше количество уровней, через которые проходит сообщение, тем более искаженным оно становится.
3. **Принцип психологической привлекательности.** Общение, которое апеллирует к чувствам и отношениям, оказывается более стимулирующим, чем общение, которое апеллирует только к разуму.
4. **Принцип использования.** Чем быстрее и чаще идея или навык используются в работе, тем лучше они осваиваются и запоминаются.

### Ключевые приемы результативного совещания

#### 1. Подготовка:

1. Продумать предмет.
2. Записать свои идеи.
3. Прочитать для себя.
4. Учесть отношение и мнения заинтересованных сторон по предмету совещания.
5. Организовать и составить план выступления.
6. Практиковаться.

#### 2. Фокусировка:

7. Не пытайтесь охватить слишком много.
8. Сконцентрируйтесь на одной основной идее, которую вы сможете изложить в одном предложении.

#### 3. Персонализация:

9. Установите контакт со своими слушателями.
10. Постарайтесь привлечь их внимание.
11. Подчеркните важность темы, чтобы это закрепилось в их памяти.
12. Сделайте тему совещания персонально значимой для участников.

#### 4. Демонстрация:

13. Создайте ясные картины, воздействующие на сознание ваших слушателей.
14. Обращайтесь к их ушам и глазам.
15. Помогите им действительно «увидеть» то, что вы имеете в виду.
16. Используйте видео, фотографии, демонстрации слайдов, примеры, ролевые игры и так далее.

#### 5. Предписание:

17. Не допускайте завершения совещаний без принятия четких и понятных решений.

18. В завершение совещания дайте ответ на вопрос «Итак, что дальше?».
19. Учитывайте предложения и мнения участников при принятии решений.
20. Дайте персональные указания (рекомендации) участникам.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ВОПРОСНИК ДЛЯ САМООЦЕНКИ ЛИДЕРА

### Самооценка лидера

Фамилия Имя Отчество, Должность

<b>Дальновидность</b>	
1. Сколько раз в этом году вы принимали участие в проведении оценки рисков в области вашей ответственности? <i>Принятие управленческих решений с учетом рисков – отличительная черта, присущая лидеру (0 - ни разу; 1 – менее, чем определено обязательствами лидера; 2 – в соответствии с обязательствами лидера)</i>	
2. Имеете ли вы представление о перечне рисков в области вашей ответственности? <i>Лидер способен видеть картину рисков целиком (0 - ничего не знаю о рисках, 1 - знаю о рисках, но полной картины не представляю, 2 - могу сразу назвать десять наиболее значимых рисков)</i>	
<b>Приверженность</b>	
3. Как часто в течение года вы бываете на производственных объектах для обсуждения вопросов охраны труда? <i>Посещение производственного объекта является зримой демонстрацией приверженности руководителя (0 - ни разу; 1 – менее, чем определено обязательствами лидера; 2 – в соответствии с обязательствами лидера)</i>	
4. При посещении производственных объектов вы соблюдаете правила безопасности и используете все необходимые СИЗ? <i>Демонстрация собственного уважения к правилам – лучшая мотивация для работников (0 - не знаю правил; 1 - пытаюсь следовать правилам; 2 - всегда соблюдаю правила)</i>	
5. Что вы делаете, если на производственном объекте наблюдаете опасные действия? <i>Если не останавливать небезопасное поведение, то оно становится нормой (0 - прохожу мимо; 1 – остановлю небезопасную работу, если есть время; 2 - всегда останавливаю небезопасную работу)</i>	
6. Как часто в течение года вы принимаете участие в расследовании происшествий? <i>Участие в расследовании происшествий помогает лучше понять проблемы в управлении охраной труда (0 - ни разу; 1 – менее, чем определено обязательствами лидера; 2 – в соответствии с обязательствами лидера)</i>	
7. Как часто в течение года вы проводите поведенческие аудиты безопасности? <i>Поведенческие аудиты безопасности направлены на изменение поведения работников с целью исключения опасного поведения (0 - ни разу; 1 – менее, чем определено обязательствами лидера; 2 – в соответствии с обязательствами лидера)</i>	
<b>Компетентность</b>	
8. Когда в последний раз вы проходили обучение по ЛНД Компании по направлениям: расследование происшествий, оценка и управление рисками, поведенческий аудит безопасности? <i>Лидер должен обладать определенными знаниями и навыками (0 - не проходили; 1 - более 3 лет назад; 2 – менее 3 лет назад)</i>	
9. Обладаете ли вы навыками в области расследования происшествий, оценки и управления рисками по ПБ и ОТ, проведения поведенческих аудитов безопасности? <i>Руководитель должен уметь пользоваться основными системными инструментами (0 - нет; 1 - знаю теорию; 2 - знаю теорию и использую на практике)</i>	
<b>Объективность</b>	
10. Когда вы оцениваете деятельность своих подчиненных, а также подрядчиков, то вопросы ПБОТ также принимаются во внимание? <i>Оценка руководителя любого уровня должна зависеть от показателей безопасности (0 - никогда не учитываются; 1 - иногда; 2 - всегда)</i>	
11. Как часто в течение года вы проводите совещания по ПБОТ с работниками/подрядчиками?	

<i>Поведенческие аудиты безопасности направлены на изменение поведения работников с целью исключения опасного поведения (0 - ни разу; 1 – менее, чем определено обязательствами лидера; 2 – в соответствии с обязательствами лидера)</i>	
<b>ИТОГО:</b> <i>0÷5 - многие вопросы были для вас неожиданными; вы находитесь в самом начале пути 6÷11 - у вас есть представления о том, каким должен быть лидер, но пробелов еще слишком много 12÷17 - вы точно знаете, что еще нужно улучшить, чтобы стать настоящим лидером 18÷20 - отличный результат</i>	

## ПРИЛОЖЕНИЕ 10. ФОРМА ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЛИЧНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ЛИДЕРА (ПРИМЕР)

Оценка выполнения личных обязательств по ПБОТ на \_\_\_\_\_ год

*Фамилия Имя Отчество, Должность*

№	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	ОЦЕНКА			КОММЕНТАРИИ
		ПЛАН	ФАКТ		
			ОЦЕНКА ЛИДЕРА	ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ ЛИДЕРА	
1	2	3	4	5	5
<b>1</b>	<b>Дальновидность</b>	<b>25%</b>			
	Приму участие в оценке рисков и составлении перечня рисков для производственных участков Y и Z.	25%			
<b>2</b>	<b>Приверженность</b>	<b>25%</b>			
	Проведу два поведенческих аудита безопасности на производственном объекте X в течение года.	10%			
	Приму участие в расследовании одного происшествия	5%			
	Всегда буду держаться за перила лестниц, переходных мостиков, площадок обслуживания	5%			
	Всегда буду использовать ремень безопасности во время движения в транспортном средстве, в т.ч. на личном автомобиле и требовать этого от других	5%			
<b>3</b>	<b>Компетентность</b>	<b>25%</b>			
	Приму участие в учебном курсе «Расследование происшествий»	10%			
	Приму участие в учебном курсе «Оценка рисков»	7%			
	Приму участие в учебном курсе «Поведенческий аудит безопасности»	8%			
<b>4</b>	<b>Объективность</b>	<b>25%</b>			
	Проведу 2 совещания с подрядчиками проекта X, сформулирую ожидания Компании и показатели оценки результативности подрядчиков в области ПБОТ	10%			
	Проведу 4 ежеквартальных совещания по ПБОТ с подчиненными	15%			
	<b>ИТОГО</b>	<b>100%</b>			

Работник (лидер):

Руководитель:

Дата:



## ПРИЛОЖЕНИЕ 11. СХЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА

