

**Ю. В. Долинская**

*Менеджер по качеству  
Иркутский диагностический центр*

**Н. Ф. Князюк**

*Кандидат медицинских наук, зав. кафедрой менеджмента  
Байкальская международная бизнес-школа  
Иркутского государственного университета*

## **РАЗРАБОТКА АРХИТЕКТУРЫ ПРОЦЕССОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОХРАНОЙ ТРУДА**

Обязанности по обеспечению безопасности и охраны здоровья, включая подтверждение соответствия условий труда требованиям охраны труда, установленным национальными законами и иными нормативными правовыми актами, возложены на руководителя организации. В современных условиях непрерывного ускорения темпа и усиления напряженности производственного процесса, роста рисков и угроз (в том числе для здоровья и безопасности сотрудников) руководитель организации рано или поздно сталкивается с необходимостью внедрения и обеспечения такой системы управления охраной труда, которая будет способна не только отвечать требованиям законодательства, но и способствовать повышению результативности деятельности всей организации и гарантировать достижение ее целей (путем своевременного устранения несоответствий, предупреждения потенциальных опасностей, управления рисками и изменениями и др.).

Способом решения этой задачи может стать выстраивание системы управления охраной труда (СУОТ) на основе цикла непрерывного совершенствования PDCA с применением процессного и системного подходов, лежащих в основе менеджмента качества.

Модель постоянного улучшения процессов PDCA (Plan – Do – Check – Act) известна также как цикл Шухарта-Деминга и широко применяется при разработке и внедрении систем управления качеством. Она включает в себя четыре последовательных этапа: планирование, применение, контроль и действия по совершенствованию. Многократно повторяющиеся циклы управления при последовательной их реализации составляют процесс управления.

В менеджменте качества применение системы процессов, их идентификация и взаимодействие, а также управление процессами, направ-

ленное на получение желаемого результата, определяются как «процессный подход». Под процессом понимается деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы.

Системный подход к управлению организацией определяет систему производственных процессов, их связи и принципы взаимодействия, выявляет процессы, которые приводят к достижению желаемых результатов с минимальными затратами. Он позволяет сосредотачивать усилия на наиболее важных процессах и осуществлять непрерывное улучшение системы посредством проверки, оценки и последующих модернизаций. В результате повышается результативность и эффективность деятельности организации в конкретной сфере.

При разработке системы процессов в рамках управления охраной труда практическую пользу может оказать изучение и применение международных и национальных стандартов по системам управления охраной труда, таких как ГОСТ 12.0.230-2007 «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования» и ГОСТ Р 12.0.007-2009 «Система стандартов безопасности труда. Система управления охраной труда в организации. Общие требования по разработке, применению, оценке и совершенствованию». Оба документа разработаны на основе «Руководящих принципов по системам управления безопасностью и гигиеной труда» (МОТ-БГТ 2001), опубликованных Международной организацией труда.

Начинать процесс разработки архитектуры процессов следует с определения целей, входных и выходных параметров самой системы управления. Главной целью СУОТ является предупреждение травматизма и профессиональных заболеваний работников организации, в том числе путем соблюдения законодательных требований и требований норм по охране труда, улучшения общей результативности и эффективности работ по охране труда.

На наш взгляд, изначально заинтересованной стороной (потребителем) в обеспечении охраны труда являлось в большей степени государство, нежели работодатель, и входные данные системы управления ограничивались требованиями законодательства по охране труда, а выходные – выполнением всех требований. По мере развития трудовых отношений, роста значимости здоровья и безопасности человека, основными потребителями СУОТ становятся сотрудники организации, и в этом случае ключевыми входными данными становятся производственные опасности и риски, профессиональные заболевания и несчастные случаи, а выходными – безопасные условия труда и здоровье работников.

Методология стандартов безопасности труда основана на принципе последовательного выполнения функций управления, который рассматривает систему управления охраной труда в виде модели, состоящей из таких элементов, как политика (концепция), организация, пла-

нирование и применение, оценка и совершенствование. Очевидно, что эти элементы достаточно легко коррелируются с циклом PDCA.

Рассматривая СУОТ с точки зрения цикла PDCA и процессного подхода, в ее рамках можно выделить четыре категории процессов. К ним относятся основные процессы, процессы управления, обеспечивающие процессы и процессы измерения, анализа и улучшения. Данные категории, в свою очередь, делятся на группы, состоящие из отдельных операционных процессов. С помощью подобной дефрагментации можно составить справочник всех процессов системы управления охраной труда (табл. 1).

Таблица 1  
СПРАВОЧНИК ПРОЦЕССОВ СУОТ (ФРАГМЕНТ)

| Категория процессов                             | Группа процессов     | Процесс   |
|---|----------------------|---|
| 1. Процессы управления СУОТ                     |                      |   |
|   | 1.1.                 | Разработка Политики и целей в области охраны труда                            |
|   | 1.2.                 | ...   |
| 2. Процессы измерения, анализа и улучшения СУОТ |                      |   |
|   | 2.1.                 | Мониторинг и измерение процессов СУОТ   |
|   | 2.2.                 | ...   |
| 3. Основные процессы СУОТ                       |                      |   |
|   | 3.1. Применение СУОТ |   |
|   |                      | 3.1.1. Определение опасностей и оценка рисков                                 |
|   |                      | 3.1.2. Управление изменениями   |
|   |                      | 3.1.3. ...  |
|   | 3.2. Оценка СУОТ     |   |
|   |                      | 3.2.1. Текущее наблюдение за выполнением плановых мероприятий по охране труда |
|   |                      | 3.2.2. Проверка производственных систем, оборудования и помещений             |
|   |                      | 3.2.3. ...  |
| 4. Процессы обеспечения СУОТ                    |                      |   |
|   | 4.1.                 | Подготовка и обучение персонала охране труда                                  |
|   | 4.2.                 | ...   |

Способом изображения архитектуры (системы) процессов организации в рамках любой системы менеджмента может стать карта процессов. Она обеспечивает наглядное выражение всех элементов системы во взаимосвязи друг с другом, разграничивает их принадлежность к тому или иному уровню управления, тем самым повышая степень управляемости организации. На рис. 1 представлена карта процессов СУОТ, основанная на цикле PDCA и разработанная в соответствии с требованиями ГОСТ 12.0.230–2007.

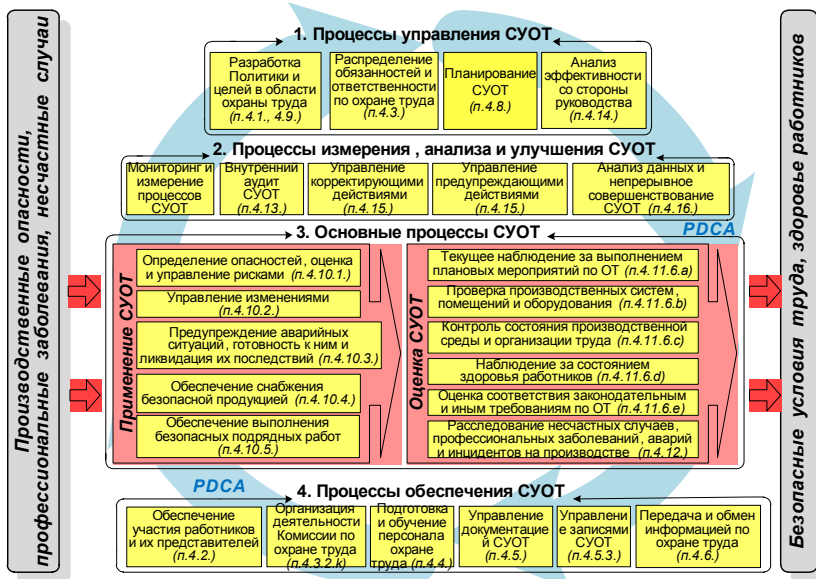


Рис. 1. Карта процессов системы управления охраной труда (с указанием соответствующих пунктов ГОСТ 12.0.230-2007)

Применение системного подхода, процессного подхода и цикла PDCA в деятельности организации дает возможность руководству существенно повысить эффективность управления, снизить персонализацию, оптимизировать систему использования имеющихся ресурсов. Использование данных методов при разработке системы управления охраной труда также значительно ускоряет ее интеграцию с системой менеджмента качества, облегчая тем самым управление всей сетью процессов организации. Представленные методические рекомендации могут быть частично или полностью реализованы в любых организациях независимо от вида, размера и сферы деятельности.

### Список литературы

1. ГОСТ 12.0.230-2007 ССБТ. Системы управления охраной труда. Общие требования. – М. : Стандартинформ, 2007. – 15 с.
2. ГОСТ Р 12.0.007-2009 ССБТ. Система управления охраной труда в организации. Общие требования по разработке, применению, оценке и совершенствованию. – М. : Стандартинформ, 2009. – 34 с.
3. ГОСТ ISO 9001-2011 Системы менеджмента качества. Требования. – М. : Стандартинформ, 2012. – 27 с.