

**УТВЕРЖДЕН**

**Решением Правления**

**ПАО «НК «Роснефть»**

**«10» декабря 2018 г.**

**Протокол от «10» декабря 2018 г.**

**№ Пр-ИС-52п**

**Введен в действие**

**Приказом ПАО «НК «Роснефть»**

**от «26» декабря 2018 г. № 881**

**ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ**

**с «10» января 2019 г.**

**Приказом ООО «РН-Аэро»**

**от «10» января 2019 г. № 12**

## **СТАНДАРТ КОМПАНИИ**

---

**ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОХРАНЫ ТРУДА  
И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**

**№ ПЗ-05 С-0431**

**ВЕРСИЯ 1.00**

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>3</b>
<b>НАЗНАЧЕНИЕ .....</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. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. ЦЕЛЬ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ ПБОТОС .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ .....</b>	<b>10</b>
3.2.1. <i>ПОДЧИНЕННЫЕ РАБОТНИКИ.....</i>	<i>10</i>
3.2.2. <i>РУКОВОДИТЕЛЬ(И) .....</i>	<i>11</i>
3.2.3. <i>РАБОТНИКИ ДРУГИХ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ.....</i>	<i>11</i>
3.2.4. <i>ПОДРЯДЧИКИ, СУБПОДРЯДЧИКИ .....</i>	<i>11</i>
3.2.5. <i>КОМПАНИЯ В ЦЕЛОМ.....</i>	<i>11</i>
<b>3.3. ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ ПБОТОС.....</b>	<b>11</b>
3.3.1. <i>УБЕЖДЕНИЯ.....</i>	<i>11</i>
3.3.2. <i>АВТОРИТЕТ.....</i>	<i>12</i>
3.3.3. <i>ДЕЙСТВИЯ.....</i>	<i>12</i>
3.3.4. <i>ПОДДЕРЖКА .....</i>	<i>12</i>
<b>4. ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОХРАНЫ ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1. ПОКАЗАТЕЛИ ЛИДЕРСТВА .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА .....</b>	<b>18</b>
<b>5. ССЫЛКИ .....</b>	<b>20</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>22</b>

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

© ® ПАО «НК «Роснефть», 2018

# ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

## НАЗНАЧЕНИЕ

Стандарт устанавливает единые требования к процессу формирования и развития лидерских качеств в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, определяет цели, принципы и показатели процесса формирования и развития лидерства в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды для должностных лиц ПАО «НК «Роснефть» и Обществ Группы: топ-менеджеров ПАО «НК «Роснефть» (кураторов Обществ Группы, осуществляющих производственную деятельность), руководителей курирующих структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть» в отношении Обществ Группы, осуществляющих производственную деятельность, единоличного исполнительного органа Общества Группы, его заместителей, курирующих производственную деятельность и деятельность в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среде, руководителей производственных структурных подразделений, руководителей служб промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды Обществ Группы, руководителей производственных участков, линейных руководителей производственных участков.

Настоящий Стандарт разработан с учетом:

- ISO/FDIS 45001;
- OHSAS 18001;
- ISO 14001;
- Политики Компании в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды № ПЗ-05 П-11;
- Стандарта Компании «Интегрированная система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды» № ПЗ-05 С-0009.

## ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ

Настоящий Стандарт обязателен для исполнения топ-менеджерами ПАО «НК «Роснефть» и работниками:

- Департамента интегрированной системы управления ПБОТ и экологии ПАО «НК «Роснефть»;
- Департамента оценки рисков и контроля ПБОТ и экологии ПАО «НК «Роснефть»;
- Департамента промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в разведке и добыче ПАО «НК «Роснефть»;
- Департамента промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в коммерции и логистике ПАО «НК «Роснефть»;
- Департамента промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в нефтепереработке ПАО «НК «Роснефть»;
- Департамента промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в нефтесервисе ПАО «НК «Роснефть»;
- курирующих структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть»;

- дочерних обществ ПАО «НК «Роснефть», в отношении которых Уставами Обществ, акционерными и иными соглашениями с компаниями - партнерами не определен особый порядок реализации акционерами/участниками своих прав, в том числе по управлению Обществом,

задействованными при формировании и развитии лидерства в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды.

Настоящий Стандарт носит рекомендательный характер для исполнения работниками иных Обществ Группы, не являющихся дочерними обществами ПАО «НК «Роснефть».

Требования настоящего Стандарта становятся обязательными для исполнения в дочернем обществе ПАО «НК «Роснефть» и ином Обществе Группы, после их введения в действие в Обществе Группы в соответствии с Уставом Общества Группы с учетом специфики условий договоров или соглашений о совместной деятельности и в установленном в Обществе Группы порядке.

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

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

Стандарт является локальным нормативным документом постоянного действия.

Стандарт утверждается, признается утратившим силу и изменяется в ПАО «НК «Роснефть» решением Правления ПАО «НК «Роснефть» и вводится в действие в ПАО «НК «Роснефть» приказом ПАО «НК «Роснефть».

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

Инициаторами внесения изменений в Стандарт являются: Департамент интегрированной системы управления ПБОТ и экологии ПАО «НК «Роснефть», а также иные структурные подразделения ПАО «НК «Роснефть» и Общества Группы по согласованию с Департаментом интегрированной системы управления ПБОТ и экологии ПАО «НК «Роснефть».

# 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.

**ЕДИНОЛИЧНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН ОБЩЕСТВА ГРУППЫ** – должностное лицо Общества Группы, действующее от имени и в интересах Общества Группы и осуществляющее непосредственную деятельность по управлению Обществом Группы на основании Устава Общества Группы, а также Положения о единоличном исполнительном органе Общества Группы.

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

**КУРАТОР** – топ-менеджер ПАО «НК «Роснефть» либо иное лицо, определенное приказом ПАО «НК «Роснефть», за которым в соответствии с его функциональными обязанностями закреплено хозяйственное общество с прямой и/или косвенной долей участия ПАО «НК «Роснефть» в уставном капитале такого общества, и отвечающий за организацию эффективного управления и контроля такого общества в целях выполнения стратегических задач и бизнес-плана Компании.

**КУРИРУЮЩЕЕ СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»** – структурное подразделение ПАО «НК «Роснефть», обеспечивающее в рамках своей компетенции организацию Куратором эффективного управления и контроля закрепленного за Куратором хозяйственного общества с прямой и/или косвенной долей участия ПАО «НК «Роснефть» в уставном капитале такого хозяйственного общества в целях выполнения стратегических задач и бизнес-плана Компании.

**ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОХРАНЫ ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ** – 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, охраны труда и окружающей среды.

**ЛИНЕЙНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** – руководитель, которому непосредственно (административно) подчиняется работник (структурное подразделение) в соответствии с утвержденной организационной структурой.

**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 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, несущего риск причинения вреда окружающей среде.

**ОПАСНОЕ СОБЫТИЕ** – любое событие в рабочей среде Компании, которое наносит или может нанести вред людям, окружающей среде, активам или репутации.

**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.*

**ОПАСНОСТЬ** – потенциальный источник нанесения вреда людям, окружающей среде, активам или репутации.

*Примечание: Понятие «опасность» включает в себя понятия опасный и вредный фактор рабочей среды, а также экологический аспект, оказывающий и способный оказать негативное воздействие на окружающую среду.*

**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)** – физическое или юридическое лицо, которое выполняет определенную работу/оказывает услуги по договору подряда/оказания услуг заключенному с заказчиком в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ОБЪЕКТ** – объект производственного назначения, предназначенный непосредственно для выполнения основной производственной деятельности.

**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.

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

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

**СЛУЖБА ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОХРАНЫ ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ОБЩЕСТВА ГРУППЫ** – структурное подразделение или специалист (специалисты с дополнительно возложенными обязанностями по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды) в Обществе Группы, координирующие деятельность структурных подразделений Общества Группы в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, включая вопросы безопасности дорожного движения, пожарной, радиационной, газовой и фонтанной безопасности, целостности производственных объектов, предупреждения пожароопасных и аварийных ситуаций и реагирования на них.

**СУБПОДРЯДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (СУБПОДРЯДЧИК)** – физическое или юридическое лицо, которое выполняет определенную работу в интересах заказчика по договору субподряда, заключенному с подрядчиком в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ НАСТОЯЩЕГО ДОКУМЕНТА

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

**НЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ** – разнообразная группа организаций, в числе которых, следует назвать общественные объединения, иного рода коммерческие и некоммерческие организации, частные предприятия и учреждения и т.п.

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

**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 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.

**ФИЗИЧЕСКИЙ АКТИВ** – материальный, осязаемый объект, обладающий экономической, коммерческой или меновой стоимостью.

**ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ АКЦИЯ** – социально значимые, деятельностные, комплексные, событийные и социально значимые мероприятия, предпринимаемые для достижения единой цели, прежде всего для развития экологической культуры.



## 2. ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

**ДИСУ ПБОТиЭ** – Департамент интегрированной системы управления промышленной безопасности, охраны труда и экологии ПАО «НК «Роснефть».

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

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

**КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС** – критерий лидерства в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды.

**ЛИДЕР В ОБЛАСТИ ПБОТОС (ЛИДЕР)** – руководитель, демонстрирующий лидерство в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды.

**ОБЩЕСТВО ГРУППЫ (ОГ)** – хозяйственное общество, прямая и (или) косвенная доля владения ПАО «НК «Роснефть» акциями или долями в уставном капитале которого составляет 20 процентов и более.

**ОС** – окружающая среда.

**ПАБ** – поведенческий аудит безопасности.

**ПБОТОС** – промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды, включая вопросы безопасности дорожного движения, пожарной, радиационной, газовой, фонтанной безопасности, целостности производственных объектов, предупреждения пожароопасных и аварийных ситуаций и реагирования на них.

**РИСК ПБОТОС** – риск в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды.

**РУКОВОДИТЕЛЬ** – должностное лицо ПАО «НК «Роснефть» и Общества Группы: топ-менеджер ПАО «НК «Роснефть» (куратор Обществ Группы, осуществляющих производственную деятельность), руководитель курирующего структурного подразделения ПАО «НК «Роснефть» в отношении Обществ Группы, осуществляющих производственную деятельность, единоличный исполнительный орган Общества Группы, его заместители, курирующие производственную деятельность и деятельность в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, руководитель производственного структурного подразделения, руководитель службы промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды Общества Группы, руководитель производственного участка, линейные руководители производственного участка.

**РУКОВОДИТЕЛЬ ОГ** – единоличный исполнительный орган Общества Группы.

**СИЗ** – средства индивидуальной защиты.



**СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ (СП)** – структурное подразделение ПАО «НК «Роснефть» или Общества Группы с самостоятельными функциями, задачами и ответственностью в рамках своих компетенций, определенных Положением о структурном подразделении.

**ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» (ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ)** – первые вице-президенты ПАО «НК «Роснефть», вице-президенты ПАО «НК «Роснефть», главный бухгалтер ПАО «НК «Роснефть», финансовый директор ПАО «НК «Роснефть», пресс-секретарь ПАО «НК «Роснефть», советники и руководители структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть» в ранге вице-президентов, руководители служб ПАО «НК «Роснефть» в ранге вице-президентов.

## 3. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 3.1. ЦЕЛЬ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ ПБОТОС

Для достижения высоких результатов производственной деятельности требуется выполнение запланированных показателей в области ПБОТОС, достижения целей и задач по защите жизни и здоровья работников Компании и подрядных организаций, а также по защите окружающей среды и физических активов, репутации Компании.

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

Главная задача лидера в области ПБОТОС применять на практике, демонстрировать важность соблюдения требований по ПБОТОС и вдохновлять работников Компании соблюдать требования ПБОТОС и следовать принципам ПБОТОС, установленным в Политике Компании в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды № ПЗ-05 П-11, а также контролировать их исполнение.

В Компании высшее руководство (Главный исполнительный директор ПАО «НК «Роснефть», единоличный исполнительный орган ОГ) является ориентиром в формировании и развитии лидерства в области ПБОТОС.

Аспекты, по которым высшее руководство демонстрирует лидерство и приверженность вопросам обеспечения ПБОТОС, установлены в Стандарте Компании «Интегрированная система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды» № ПЗ-05 С-0009.

### 3.2. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

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

- подчиненных работников;
- руководителя(ей);
- работников других структурных подразделений;
- подрядчиков, субподрядчиков;
- Компанию в целом.

#### 3.2.1. ПОДЧИНЕННЫЕ РАБОТНИКИ

Безопасность подчиненных работников и охрана ОС находятся в прямой зависимости от уровня лидерских качеств как непосредственного руководителя, так и руководителей вышестоящих уровней, принятие решений которых, при осуществлении хозяйственной и

иной деятельности может причинить вред здоровью и жизни человека и оказать негативное воздействие на окружающую среду.

### **3.2.2. РУКОВОДИТЕЛЬ(И)**

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

### **3.2.3. РАБОТНИКИ ДРУГИХ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ**

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

### **3.2.4. ПОДРЯДЧИКИ, СУБПОДРЯДЧИКИ**

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

### **3.2.5. КОМПАНИЯ В ЦЕЛОМ**

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

## **3.3. ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ ПБОТОС**

Заинтересованные стороны формируют ожидания по отношению к лидеру в области ПБОТОС. Данные ожидания являются принципами лидерства.

В Компании определены следующие принципы лидерства:

- убеждения;
- авторитет;
- действия;
- поддержка.

### **3.3.1. УБЕЖДЕНИЯ**

Лидер в области ПБОТОС:

- убежден сам и убедительно доносит до работников свое понимание безопасности труда и охраны окружающей среды, объясняет, почему считает это важным;
- демонстрирует личную убежденность и приверженность по обеспечению безаварийной рабочей среды;

- даёт понять другим, что берёт на себя личную ответственность за обеспечение безопасности труда работников и охрану окружающей среды, и что для него это приоритетная задача. Лидеры всегда стремятся к постоянному повышению результативности деятельности в области ПБОТОС.

### **3.3.2. АВТОРИТЕТ**

Для лидера важно:

- пользоваться авторитетом среди работников, которые должны быть уверены в его порядочности и принципиальности;
- подавать личный пример своими поступками - безопасным поведением и выполнением всех требований ПБОТОС;
- постоянно следить за тем, чтобы руководители осознавали свою личную ответственность за безопасность труда подчиненных работников;
- постоянно поддерживать атмосферу открытости и прозрачности, чтобы работники не боялись сообщать о нарушениях.

### **3.3.3. ДЕЙСТВИЯ**

Лидеры в области ПБОТОС:

- поощряют и поддерживают корректный диалог в целях выявления рисков ПБОТОС и принятия соответствующих мер, даже если на это требуются затраты и время;
- не пренебрегают вопросами ПБОТОС ради достижения бизнес-целей;
- осуществляют строгий контроль за соблюдением правил ПБОТОС;
- всегда привлекают к ответственности тех, кто сознательно нарушает правила ПБОТОС или призывает других нарушать правила ПБОТОС;
- останавливают работы и поддерживают работников в случае остановки ими работ при наличии небезопасных условий или действий;
- поощряют безопасное поведение работников.

### **3.3.4. ПОДДЕРЖКА**

В организациях с высоким уровнем культуры безопасности труда, руководители одновременно являются наставниками и образцом соблюдения правил ПБОТОС.

Лидеры в области ПБОТОС поддерживают работников в вопросах ПБОТОС:

- внимательно слушая работников и задавая вопросы, вносят коррективы в их небезопасное поведение. Лидеры объективно оценивают результаты работы в области ПБОТОС и открыто доводят результаты оценки до подчиненных работников;
- привлекая экспертов по вопросам ПБОТОС и демонстрируя открытость новым идеям в области повышения ПБОТОС;
- организуя обучение по ПБОТОС работников в доступной им форме, в зависимости от уровня их квалификации.

## 4. ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОХРАНЫ ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Порядок формирования и развития лидерства в области ПБОТОС, который включает в себя определенные этапы (Таблица 1), образует цикл постоянного улучшения процесса формирования и развития лидерства в области ПБОТОС. В этом цикле каждый руководитель на основе текущих критериев лидерства ПБОТОС формулирует личные обязательства и цели на текущий год по каждому из критериев и обеспечивает их реализацию в установленные сроки. Завершается цикл оценкой результативности лидера. Результаты оценки используются каждым лидером для постановки новых целей.

Таблица 1  
Формирование и развитие лидерства в области ПБОТОС

№	ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ)	ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (СРОК ИСПОЛНЕНИЯ)	МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
1	2	3	4
1.	Определение (пересмотр в случае необходимости) критериев лидерства в области ПБОТОС. Организация утверждения критериев лидерства ПБОТОС.	ДИСУ ПБОТиЭ. <b>Срок:</b> Ежегодно до 15 января.	<b>Входящие:</b> Потребность заинтересованных сторон в наличии лидерских качеств в области ПБОТОС у руководителей. <b>Продукт:</b> Приказ ПАО «НК «Роснефть», определяющий критерии лидерства ПБОТОС на фиксированный период времени. <b>Требования:</b> Критерии лидерства ПБОТОС представляются в формате, установленном в <a href="#">Приложении 1</a> , и определяются для каждого принципа лидерства на основании показателей лидерства (Таблица 3 настоящего Стандарта) с указанием весовых коэффициентов для каждого критерия лидерства ПБОТОС. В приказе указывается период действия критериев лидерства ПБОТОС и сроки их доведения до руководителей. Организация согласование и подписания приказа осуществляется в соответствии с Положением ПАО «НК «Роснефть» «По подготовке, согласованию и подписанию распорядительных документов (приказов, распоряжений) в ПАО «НК «Роснефть» № ПЗ-01.01 Р-0009 ЮЛ-001.
2.	Определение личных обязательств лидера в области ПБОТОС.	Руководитель – лидер в области ПБОТОС. <b>Срок:</b> 20 рабочих дней с даты подписания приказа ПАО «НК «Роснефть», определяющего критерии лидерства ПБОТОС на фиксированный период времени.	<b>Входящие:</b> Приказ ПАО «НК «Роснефть», определяющий критерии лидерства ПБОТОС на фиксированный период времени. <b>Продукт:</b> Проект личных обязательств лидера. <b>Требования:</b> Личные обязательства лидера, должны быть установлены на текущий год для каждого критерия лидерства ПБОТОС. Личные обязательства лидера не должны

№	ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ)	ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (СРОК ИСПОЛНЕНИЯ)	МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
1	2	3	4
			<p>противоречить утверждённым критериям лидерства ПБОТОС. Проект личных обязательств лидера оформляется в соответствии с <a href="#">Приложением 2</a>.</p> <p>Количество, периодичность и применение каждого критерия лидерства ПБОТОС определяется топ-менеджером ПАО «НК «Роснефть» (куратором Обществ Группы, осуществляющих производственную деятельность) для руководителей ОГ и руководителей курирующих структурных подразделений ПАО «НК «Роснефть» (в отношении Обществ Группы, осуществляющих производственную деятельность с учетом специфики их деятельности).</p>
3.	<p>Утверждение личных обязательств лидера в области ПБОТОС.</p>	<p>Непосредственный руководитель лидера в области ПБОТОС. <b>Срок:</b> Не позднее 30 рабочих дней с даты подписания приказа ПАО «НК «Роснефть», определяющего критерии лидерства ПБОТОС на фиксированный период времени.</p>	<p><b>Входящие:</b> Проект личных обязательств лидера. <b>Продукт:</b> Утвержденные личные обязательства лидера. <b>Требования:</b> Утвержденные личные обязательства лидера размещаются на его рабочем месте или на информационных стендах.</p>
4.	<p>Реализация личных обязательств лидера в области ПБОТОС.</p>	<p>Руководитель – лидер в области ПБОТОС. <b>Срок:</b> До 20 декабря текущего года.</p>	<p><b>Входящие:</b> Утвержденные личные обязательства лидера. <b>Продукт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Выполненные личные обязательства лидера.</li> <li>▪ Материалы, подтверждающие выполнение личных обязательств лидера (перечни рисков ПБОТОС, отчёты по ПАБ, результаты расследования происшествий и т.д.).</li> </ul> <p><b>Требования:</b> При реализации личных обязательств руководитель - лидер в области ПБОТОС использует методы (инструменты), которые перечислены в Таблице 3 настоящего Стандарта.</p>
5.	<p>Самооценка лидера в области ПБОТОС.</p>	<p>Руководитель – лидер в области ПБОТОС. <b>Срок:</b> До 31 декабря текущего года.</p>	<p><b>Входящие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Выполненные личные обязательства лидера.</li> <li>▪ Материалы, подтверждающие выполнение личных обязательств лидера (перечни рисков ПБОТОС, отчёты по ПАБ, результаты расследования происшествий и т.д.).</li> </ul> <p><b>Продукт:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Заполненный вопросник для самооценки лидера.</li> <li>▪ Заполненная лидером Форма оценки выполнения личных обязательств лидера.</li> </ul>

№	ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ)	ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (СРОК ИСПОЛНЕНИЯ)	МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
1	2	3	4
			<p><b><u>Требования:</u></b>                      Руководитель - лидер в области ПБОТОС проводит самооценку, используя вопросник для самооценки лидера по форме, установленной в <a href="#">Приложении 3</a>. Также готовит материалы, подтверждающие выполнение личных обязательств. Лидер в области ПБОТОС заполняет Форму оценки выполнения личных обязательств лидера (<a href="#">Приложение 4</a>). Формулировки показателей лидерства указаны в утверждённых личных обязательствах на текущий год. Плановые весовые значения показателей лидерства указаны в приказе ПАО «НК «Роснефть», определяющем критерии лидерства ПБОТОС на фиксированный период времени. Процент выполнения личных обязательств определяется лидером экспертным путём и вносится в столбец 4 «Оценка лидера» (<a href="#">Приложение 4</a>). В случае невыполнения или неполного выполнения личных обязательств лидер в области ПБОТОС в графе «Комментарии» указывает причины невыполнения.</p>
6.	Оценка лидера в области ПБОТОС непосредственным руководителем; анализ результатов.	Непосредственный руководитель лидера в области ПБОТОС. <b><u>Срок:</u></b> До 25 января года, следующего за годом утверждения личных обязательств лидера.	<p><b><u>Входящие:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Утверждённые личные обязательства лидера.</li> <li>▪ Материалы, подтверждающие выполнение личных обязательств лидера (перечни рисков ПБОТОС, отчёты по ПАБ, результаты расследования происшествий и т.д.).</li> <li>▪ Заполненный вопросник для самооценки лидера.</li> <li>▪ Заполненная лидером Форма оценки выполнения личных обязательств лидера.</li> </ul> <p><b><u>Продукт:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Заполненная непосредственным руководителем Форма оценки выполнения личных обязательств лидера.</li> <li>▪ Предложения по изменению личных обязательств на следующий год (при необходимости).</li> </ul> <p><b><u>Требования:</u></b>                      Непосредственный руководитель лидера в области ПБОТОС проводит итоговую оценку выполнения его личных обязательств. Окончательная оценка по каждой характеристике лидерства определяется непосредственным руководителем лидера в области ПБОТОС с учетом результатов</p>



№	ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ)	ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (СРОК ИСПОЛНЕНИЯ)	МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
1	2	3	4
			<p>самооценки самого лидера с использованием вопросника самооценки лидера (<a href="#">Приложение 3</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 ПБОТОС, отчёты по ПАБ, результаты расследования происшествий и т.д.). Результаты оценки оформляются по форме <a href="#">Приложения 4</a>. Непосредственный руководитель лидера в области ПБОТОС определяет процент выполнения личных обязательств лидера. Результаты оценки утверждаются непосредственным руководителем лидера и хранятся у непосредственного руководителя лидера не менее 3 лет.</p> <p>Непосредственный руководитель лидера области ПБОТОС проводит анализ выполнения личных обязательств лидера и даёт рекомендации лидеру по их изменению.</p> <p><i>Примечание: Оценка выполнения личных обязательств руководителя ОГ проводится в рамках внутренних аудитов ИСУ ПБОТОС или производственного контроля, проводимых представителями ПАО «НК «Роснефть»».</i></p>
7.	<p>Корректировка личных обязательств лидера в области ПБОТОС.</p>	<p>Руководитель – лидер в области ПБОТОС.</p> <p><b>Срок:</b> До 1 февраля года, следующего за годом утверждения личных обязательств лидера.</p>	<p><b>Входящие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Результат оценки выполнения личных обязательств лидера.</li> <li>▪ Предложения по изменению личных обязательств на следующий год.</li> </ul> <p><b>Продукт:</b> Проект личных обязательств лидера на следующий год.</p> <p><b>Требования:</b> Результаты анализа выполнения личных обязательств за прошедший год используется руководителем для разработки (корректировки) личных обязательств лидера на следующий год.</p>
8.	<p>Проверка выполнения личных обязательств лидера в области ПБОТОС.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ДИСУ ПБОТиЭ,</li> <li>▪ Департамент оценки рисков и контроля ПБОТ и экологии ПАО «НК «Роснефть»;</li> <li>▪ Департамент промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в разведке и добыче ПАО «НК «Роснефть»;</li> </ul>	<p><b>Входящие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Утверждённые личные обязательства лидера.</li> <li>▪ Материалы, подтверждающие выполнение личных обязательств лидера.</li> <li>▪ Заполненный вопросник самооценки.</li> <li>▪ Заполненная лидером Форма оценки выполнения личных обязательств лидера.</li> </ul>

№	ОПЕРАЦИЯ (ФУНКЦИЯ)	ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (СРОК ИСПОЛНЕНИЯ)	МЕТОД И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Департамент промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в коммерции и логистике ПАО «НК «Роснефть»;</li> <li>▪ Департамент промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в нефтепереработке ПАО «НК «Роснефть»;</li> <li>▪ Департамент промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в нефтесервисе ПАО «НК «Роснефть».</li> </ul> <p><b>Срок:</b> Не установлен.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Заполненная непосредственным руководителем Форма оценки выполнения личных обязательств лидера.</li> </ul> <p><b>Продукт:</b> Результат проверки выполнения личных обязательств лидера.</p> <p><b>Требования:</b> Проверка выполнения требований настоящего Стандарта, а также выполнения руководителями – лидерами в области ПБОТОС личных обязательств лидера осуществляется в ходе проведения внутренних аудитов ИСУ ПБОТОС и производственного контроля. Проверка носит выборочный характер. Факт невыполнения личных обязательств лидера является несоответствием в рамках внутреннего аудита ИСУ ПБОТОС (Стандарт Компании «Интегрированная система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды» № ПЗ-05 С-0009) или производственного контроля (Положение Компании «Порядок проведения производственного контроля за состоянием промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» № ПЗ-05 Р-0032). Показатели, включенные в утверждённые личные обязательства лидера являются целевыми и не имеют промежуточных значений. Например, если запланировано проведение не менее двух совещаний по ПБОТОС в течении года, а фактическое было проведено одно совещание – показатель считается невыполненным, оценка – 0%».</p>

#### 4.1. ПОКАЗАТЕЛИ ЛИДЕРСТВА

Система показателей лидерства (Таблица 2) обеспечивает возможность оценки соответствия лидерских качеств руководителей ожиданиям заинтересованных сторон. Для ряда показателей в [Приложениях 5-10](#) приведены инструменты, рекомендуемые для демонстрации лидерских качеств в области ПБОТОС.

**Таблица 2**  
**Система показателей лидерства**

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА
1	2
Убеждения	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Личное участие в оценке рисков ПБОТОС.</li> </ul>
Авторитет	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Личное соблюдение требований ПБОТОС.</li> <li>▪ Посещение производственного объекта по вопросам ПБОТОС.</li> </ul>

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА
1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Участие в поведенческих аудитах безопасности.</li> <li>▪ Минута безопасности в начале совещания.</li> <li>▪ Участие в расследовании происшествий.</li> </ul>
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Проведение результативных инструктажей.</li> <li>▪ Получение и применение навыков в расследовании происшествий.</li> <li>▪ Получение и применение навыков в оценке риска ПБОТОС.</li> <li>▪ Получение и применение навыков в поведенческом аудите.</li> </ul>
Поддержка	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Совещания по ПБОТОС для подчиненных работников и/или подрядчиков.</li> </ul>

## 4.2. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА

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

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

ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	МЕТОДЫ (ИНСТРУМЕНТЫ) РЕАЛИЗАЦИИ
1	2
<b>Убеждения</b>	
Личное участие в оценке рисков ПБОТОС.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Рекомендации по результативному управлению рисками в области ПБОТОС (<a href="#">Приложение 5</a>).</li> <li>▪ Положение Компании «Управление рисками в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» № ПЗ-05 Р-0906.</li> </ul>
<b>Авторитет</b>	
Посещение производственного объекта по вопросам ПБОТОС.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Рекомендации по посещению производственного объекта (<a href="#">Приложение 6</a>).</li> </ul>
Участие в поведенческих аудитах безопасности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Рекомендации по проведению поведенческого аудита безопасности (<a href="#">Приложение 7</a>).</li> </ul>
Минута безопасности в начале любого совещания.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Перед началом проведения встречи, совещания и т.п. доводится до всех участников краткая информация о существующих опасностях в месте проведения встречи, совещания и т.д., а также о необходимых действиях в случае реализации данных опасностей, или информация об уроках, извлеченных из происшествий за последний период</li> </ul>

ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	МЕТОДЫ (ИНСТРУМЕНТЫ) РЕАЛИЗАЦИИ
1	2
	времени (за неделю или месяц).
Участие в расследовании происшествий.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положение Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 Р-0778.</li> </ul>
<b>Действия</b>	
Проведение результативных инструктажей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рекомендации по проведению всех видов инструктажей (<a href="#">Приложение 9</a>).</li> <li>Положение 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>Положение Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 Р-0778.</li> </ul>
Навыки по оценке рисков ПБОТОС.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рекомендации по результативному управлению рисками в области ПБОТОС (<a href="#">Приложение 5</a>).</li> <li>Положение Компании «Управление рисками в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» № ПЗ-05 Р-0906.</li> </ul>
Навыки проведения поведенческого аудита безопасности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рекомендации по проведению поведенческого аудита безопасности (<a href="#">Приложение 7</a>).</li> </ul>
<b>Поддержка</b>	
Совещания по ПБОТОС для подчиненных работников и/или подрядчиков.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рекомендации по проведению совещания по безопасности (<a href="#">Приложение 10</a>).</li> <li>Положение Компании «Порядок планирования, организации, проведения тематических совещаний «Час безопасности» и мониторинга реализации принятых на совещаниях решений» № ПЗ-05 С-0001.</li> </ul>

## 5. ССЫЛКИ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ.
2. ISO 14001:2015 Environmental management systems – Requirements with guidance for use = Система экологического менеджмента. Требования и руководство по применению.
3. ISO/FDIS 45001:2017 Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use = Система менеджмента профессионального здоровья и безопасности. Требования и руководство по применению.
4. OHSAS 18001:2007 Occupational health and safety management systems – Requirements = Система менеджмента профессионального здоровья и безопасности.
5. Политика Компании в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды № ПЗ-05 П-11 версия 1.00, утвержденная решением Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» 25.10.2018 (протокол от 29.10.2018 № 10).
6. Стандарт Компании «Интегрированная система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды» № ПЗ-05 С-0009 , утвержденный решением Правления ПАО «НК «Роснефть» 30.08.2018 (протокол от 30.08.2018 № Пр-ИС-31п), введенный в действие приказом ПАО «НК «Роснефть» от 16.10.2018 № 647.
7. Положение Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 Р-0778 версия 1.00, утвержденное приказом ПАО «НК «Роснефть» от 23.09.2016 № 506.
8. Положение Компании «Порядок обучения (подготовки) и проверки знаний (аттестации) работников по безопасности труда» № ПЗ-05 С-0081 версия 2.00, утвержденное приказом ОАО «НК «Роснефть» от 03.11.2011 № 612.
9. Положение Компании «Порядок планирования, организации, проведения тематических совещаний «Час безопасности» и мониторинга реализации принятых на совещаниях решений» № ПЗ-05 С-0001 версия 2.00, утвержденное приказом ОАО «НК «Роснефть» от 10.01.2012 № 2.
10. Положение Компании «Управление рисками в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» № ПЗ-05 Р-0906 версия 4.00, утвержденное приказом ПАО «НК «Роснефть» от 07.08.2018 № 472.
11. 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.
12. Положение ПАО «НК «Роснефть» «По подготовке, согласованию и подписанию распорядительных документов (приказов, распоряжений) в ПАО «НК «Роснефть» № ПЗ-01.01 Р-0009 ЮЛ-001 версия 3.00, утвержденное приказом ПАО «НК «Роснефть» от 19.12.2016 № 740.

- 
13. Инструкция Компании «Золотые правила безопасности труда» и порядок их доведения до работников» № ПЗ-05 И-0016 версия 1.00, утвержденная приказом ОАО «НК «Роснефть» 16.01.2014 № 13.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

**Таблица 4**  
**Перечень Приложений к Стандарту Компании**

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



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КРИТЕРИИ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС (ПРИМЕР)

### Критерии лидерства ПБОТОС на 2019 год

#### Топ-менеджер ПАО «НК «Роснефть» (куратор Обществ Группы, осуществляющих производственную деятельность)

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДУКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
Убеждение	Демонстрация личной приверженности соблюдения требований безопасности труда, установленных в Инструкции Компании «Золотые правила безопасности труда» и порядок их доведения до работников» № ПЗ-05 И-0016, и личный контроль (проверка) за соблюдением указанных требований. Личная демонстрация необходимости развития лидерских качеств в области ОТ и ПБ.	Постоянно демонстрировать личным примером соблюдение требований, установленных в Инструкции Компании «Золотые правила безопасности труда» и порядок их доведения до работников» № ПЗ-05 И-0016: - при посещении производственных объектов, объектов оказания работ/услуг (применять полный комплект СИЗ: спецодежда, спецобувь, защитная каска с зафиксированным подбородком подбородочным ремешком, защитные очки, защитные перчатки); - при передвижении на транспорте (контроль за использованием ремней безопасности, соблюдением скоростного режима).	Фотоматериалы, подтверждающие применение полного комплекта СИЗ при личном посещении производственных объектов, объектов оказания работ/услуг. В случае выявления в транспорте нарушений водителем и/или пассажирами требований, установленных в Инструкции Компании «Золотые правила безопасности труда» и порядок их доведения до работников» № ПЗ-05 И-0016, оформляется внеплановый отчет по ПАБ.	30
	Демонстрация личной приверженности к бережному отношению к природным ресурсам и охране элементов природной среды.	Рассказывает подчиненным работникам о своем личном вкладе в ООС. Опции: участие в посадке деревьев, спасении животных, уборке мусора (отходов), личной экономии водопотребления и энергопотребления, личном финансировании различных природоохранных мероприятий (вне Компании) и т.п.	Пресс-релизы (статьи), протоколы совещаний, фотоматериалы, иное документальное подтверждение.	10
Авторитет	Личная демонстрация необходимости использования СИЗ, применения ремней безопасности.	Использование спецодежды, спецобуви и прочих СИЗ в полном объеме при каждом посещении производственных объектов, объектов оказания работ/услуг. Постоянное использование ремня безопасности в транспорте. Требование соблюдения данных правил безопасности труда от подчинённых	Фотоматериалы, подтверждающие применение: - полного комплекта СИЗ, при личном посещении производственных объектов, - ремней безопасности находясь в транспорте.	15

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДУКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
		работников.		
	Демонстрация личной приверженности соблюдения требований законодательства в части ООС. Личная демонстрация необходимости развития лидерских качеств в области ООС.	Постоянно демонстрирует личным примером бережное отношение к природе: - не бросает мусор (отходы) на землю, - не выбрасывает мусор (отходы) из окна автомобиля, - при обходе объектов и территории ОГ обращает внимание на отходы производства, разливы загрязняющих веществ, состояние площадок и мест временного накопления отходов производства и потребления, требует немедленной уборки, - обращает внимание на утечки пара, воды, требует их устранения.	Пресс-релизы (статьи), протоколы совещаний, приказы, поручения, решения и иные документы по результатам посещения объектов.	10
	Участие в расследовании происшествий.	Участие в расследовании не менее одного происшествия в случае его возникновения.	Акт внутреннего расследования происшествий, завизированный и утвержденный в соответствии с требованиями Положения Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 Р-0778.	15
<b>Действия</b>	Личное участие в совещаниях по ПБОТОС с подрядчиками, с акцентом на требования, установленные в Инструкции Компании «Золотые правила безопасности труда» и порядок их доведения до работников» № ПЗ-05 И-0016, а также на оценку результативности деятельности подрядчиков в области ПБОТОС.	Не реже одного раза в полугодии лично выступить с презентационными материалами на совещаниях по ПБОТОС с подрядчиками.  Не реже одного раза в месяц при проведении производственных совещаний начинать с обсуждения вопросов безопасности труда (минута безопасности) с заслушиванием докладов по вопросам безопасности труда руководителей производственных структурных подразделений.	Повестка совещания, и/или презентационные материалы к совещанию, и/или протоколы совещаний, поручения или иные распорядительные документы по результатам совещаний.	20

**Руководитель курирующего структурного подразделения ПАО «НК «Роснефть» в отношении Обществ Группы, осуществляющих производственную деятельность**

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
<b>Убеждение</b>	Демонстрация личной приверженности соблюдения требований безопасности труда, установленных в Инструкции Компании «Золотые правила безопасности труда» и порядок их доведения до работников» № ПЗ-05 И-0016, и личный контроль (проверка) за соблюдением указанных требований. Личная демонстрация необходимости развития лидерских качеств в области ОТ и ПБ.	Постоянно демонстрировать личным примером соблюдение требований, установленных в Инструкции Компании «Золотые правила безопасности труда» и порядок их доведения до работников» № ПЗ-05 И-0016: - при посещении производственных объектов, объектов оказания работ/услуг (применять полный комплект СИЗ: спецодежда, спецобувь, защитная каска с зафиксированным на подбородке подбородочным ремешком, защитные очки, защитные перчатки); - при передвижении на транспорте (контроль за использованием ремней безопасности, соблюдением скоростного режима).	Фотоматериалы, подтверждающие применение полного комплекта СИЗ при личном посещении производственных объектов, объектов оказания работ/услуг. В случае выявления в транспорте нарушений водителем и/или пассажирами требований, установленных в Инструкции Компании «Золотые правила безопасности труда» и порядок их доведения до работников» № ПЗ-05 И-0016, оформляется внеплановый отчет по ПАБ.	20
	Демонстрация личной приверженности к бережному отношению к природным ресурсам и охране элементов природной среды.	Рассказывает подчиненным работникам о своем личном вкладе в ООС. Опции: участие в посадке деревьев, спасении животных, уборке мусора (отходов), личной экономии водопотребления и энергопотребления, личном финансировании различных природоохранных мероприятий (вне Компании) и т.п.	Пресс-релизы (статьи), протоколы совещаний.	10
<b>Авторитет</b>	Личная демонстрация необходимости использования СИЗ, применения ремней безопасности.	Использование спецодежды, спецобуви и прочих СИЗ в полном объеме при каждом посещении производственных объектов, объектов оказания работ/услуг. Постоянное использование ремня безопасности в транспорте. Требование соблюдения данных правил безопасности труда от подчинённых работников.	Фотоматериалы, подтверждающие применение: - полного комплекта СИЗ, при личном посещении производственных объектов, - ремней безопасности находясь в транспорте.	20
	Демонстрация личной приверженности соблюдения	Постоянно демонстрирует личным примером бережное отношение к природе: - не бросает мусор (отходы) на	Пресс-релизы (статьи), протоколы совещаний.	10

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
	требований законодательства в части ООС. Личная демонстрация необходимости развития лидерских качеств в области ООС.	землю, - не выбрасывает мусор (отходы) из окна автомобиля, - при обходе объектов и территории ОГ обращает внимание на отходы производства, разливы загрязняющих веществ, состояние площадок и мест временного накопления отходов производства и потребления, требует немедленной уборки, - обращает внимание на утечки пара, воды, требует их устранения.		
	Участие в расследовании происшествий.	Участие в расследовании не менее одного происшествия в случае его возникновения.	Акт внутреннего расследования происшествий, завизированный и утвержденный в соответствии с требованиями Положения Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 Р-0778.	20
<b>Действия</b>	Личное участие в совещаниях по ПБОТОС с подрядчиками, с акцентом на требования, установленные в Инструкции Компании «Золотые правила безопасности труда» и порядок их доведения до работников» № ПЗ-05 И-0016, а также на оценку результативности деятельности подрядчиков в области ПБОТОС.	Не реже одного раза в полугодии лично выступить с презентационными материалами на совещаниях по ПБОТОС с подрядчиками.  Не реже одного раза в месяц при проведении производственных совещаний начинать с обсуждения вопросов безопасности труда (минута безопасности) с заслушиванием докладов по вопросам безопасности труда руководителей производственных структурных подразделений.	Повестка совещания, презентационные материалы к совещанию, протоколы совещаний. Примечание: <i>Показатель считается выполненным при условии отсутствия в течение календарного года договоров между ОГ и подрядными организациями, выполняющими работы (оказывающими услуги на объектах ОГ или предоставляющими ОГ транспортные услуги.</i>	20

**Единоличный исполнительный орган Общества Группы, его заместители, курирующие производственную деятельность и деятельность в области промышленную безопасность, охрану труда и окружающую среду**

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДУКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
<b>Убеждение</b>	Личное участие в оценке рисков ПБОТОС.	Участие в одной групповой оценке рисков ПБОТОС в течение года.	Отчёты по оценке рисков ПБОТОС, завизированные в качестве члена комиссии по результатам личного участия в комиссионной работе по оценке рисков ПБОТОС.	5
	Демонстрация личной приверженности к бережному отношению к природным ресурсам и охране элементов природной среды.	Рассказывает подчиненным работникам о своем личном вкладе в ООС. Опции: участие в посадке деревьев, спасении животных, уборке мусора (отходов), личной экономии водопотребления и энергопотребления, личном финансировании различных природоохранных мероприятий (вне Компании) и т.п.	Пресс-релизы (статьи), протоколы совещаний, отчеты по ПАБ.	5
<b>Авторитет</b>	Посещение производственных объектов по вопросам ПБОТОС.	Два раза в течение года.	Фотоматериалы, подтверждающие применение полного комплекта СИЗ при личном посещении объектов в рамках ПАБ/проверок.	5
	Личная демонстрация необходимости использования СИЗ, применения ремней безопасности.	Использование спецодежды, спецобуви и прочих СИЗ в полном объеме при каждом посещении производственных объектов, объектов строительства. Постоянное использование ремня безопасности в транспорте. Требование соблюдения данных правил безопасности труда от подчинённых работников.	Фотоматериалы, подтверждающие применение полного комплекта СИЗ при личном посещении объектов в рамках ПАБ/проверок.  В случае выявления в транспорте нарушений водителем и/или пассажирами требований Инструкции Компании «Золотые правила безопасности труда» и порядок их доведения до работников» № ПЗ-05 И-0016 - проводится и оформляется внеплановый отчет по ПАБ.	10
	Принимает участие во встречах с населением и	Лично встречается с представителями негосударственных	Протоколы/акты встреч и заседаний.	5

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДУКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
	негосударственными организациями при наличии жалоб на негативное влияние ОГ на ООС.	организаций по вопросам воздействия объектов ОГ на ООС.		
	Демонстрация личной приверженности соблюдения требований законодательства в части ООС. Личная демонстрация необходимости развития лидерских качеств в области ООС.	Постоянно демонстрирует личным примером бережное отношение к природе: - не бросает мусор (отходы) на землю, - не выбрасывает мусор (отходы) из окна автомобиля, - при обходе объектов и территории ОГ обращает внимание на отходы производства, разливы загрязняющих веществ, состояние площадок и мест временного накопления отходов производства и потребления, требует немедленной уборки, - обращает внимание на утечки пара, воды, требует их устранения.	Пресс-релизы (статьи), протоколы совещаний, отчеты по ПАБ.	5
	Личное проведение целевых информационных совещаний и иных агитационных мероприятий в части ООС.	Организует информирование персонала о наличии негативного влияния на ОС производственной деятельности. Делает замечания подчиненным работникам, если они мусорят, не заботятся о том, чтобы рабочие процессы оказывали минимальное воздействие на окружающую среду. Выпускает ежегодно обращения к работникам об их личной ответственности за ООС.	Протоколы совещаний, обращения.	5
	Участие в ПАБ.	Участие в не менее двух ПАБ в течение года.	Завизированные отчеты по ПАБ. Показатель также считается выполненным при условии предоставления документов, подтверждающих невозможность прохождения лидером в течение календарного года обучения на корпоративных учебных курсах по теме «Лидерство в области ПБОТ».	10

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
	Минута безопасности в начале совещания.	При каждом совещании.	Протоколы совещаний.	5
	Участие в расследовании происшествий.	Участие в расследовании не менее одного происшествия в случае его возникновения.	Акт внутреннего расследования происшествий, завизированный и утвержденный в соответствии с требованиями Положения Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 Р-0778.	5
<b>Действия</b>	Личное поощрение работников, представивших рационализаторские предложения по снижению воздействия на ООС, сокращению потребления ресурсов, которые могут быть внедрены в ОГ. Личное поощрение работников, предотвративших возможное загрязнение ОС.	Не менее 2 раз в год. Принять личное участие в поощрении работников, представивших рационализаторское предложение по снижению негативного воздействия на ОС.	Распорядительные документы о поощрении / информационные благодарственные письма / доски почета / упоминание фамилий работников в обращениях к трудовым коллективам, фотоматериалы о личном поощрении работников, прес-релизы (статьи) корпоративных СМИ.	15
	Навыки в расследовании происшествий.	Участие в учебном курсе по расследованию происшествий, оценке рисков ПБОТОС, проведению ПАБ.	Акт внутреннего расследования происшествий, завизированный и утвержденный в соответствии с Положением Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 Р-0778.	10
	Навыки в оценке рисков ПБОТОС.		Отчёты по оценке рисков ПБОТОС, завизированные в качестве члена комиссии по результатам личного участия в комиссионной работе по оценке рисков ПБОТОС.	
	Навыки в ПАБ.		Завизированные отчёты по ПАБ. Показатель также считается	



ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
			выполненным при условии предоставления документов, подтверждающих невозможность прохождения лидером в течение календарного года обучения на корпоративных учебных курсах по теме «Лидерство в области ПБОТ».	
<b>Поддержка</b>	Совещания по ПБОТОС для подчиненных работников и/или подрядчиков.	Не менее двух совещаний в течение года.	Повестка совещания, презентационные материалы к совещанию, протоколы совещаний.	10
	Личное участие в экологических акциях.	Не реже двух раз в год организуют и/или принимают личное участие в экологических акциях (уборка мусора (отходов), посадка деревьев, сбор макулатуры, металлолома)	Пресс-релизы (статьи), фотоматериалы.	5

**Руководители производственных структурных подразделений, руководители служб промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды Обществ Группы**

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
<b>Убеждение</b>	Личное участие в оценке рисков ПБОТОС.	Участие в одной групповой оценке рисков ПБОТОС в течение года.	Отчёты по оценке рисков ПБОТОС, завизированные в качестве члена комиссии по результатам личного участия в комисионной работе по оценке рисков ПБОТОС.	10
	Демонстрация личной приверженности к бережному отношению к природным ресурсам и охране элементов природной среды	Рассказывает подчиненным работникам о своем личном вкладе в ООС. Опции: участие в посадке деревьев, спасении животных, уборке мусора (отходов), личной экономии водопотребления и энергопотребления, личном финансировании различных природоохранных мероприятий (вне Компании) и т.п.	Пресс-релизы (статьи), протоколы совещаний, отчеты по ПАБ.	5
<b>Авторитет</b>	Посещение производственных объектов по	Не менее шести раз в течение года.	Фотоматериалы, подтверждающие применение полного	5

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
	вопросам ПБОТОС.		комплекта СИЗ при личном посещении объектов в рамках ПАБ/проверок.	
	Личная демонстрация необходимости использования СИЗ, применения ремней безопасности.	Использование спецодежды, спецобуви и прочих СИЗ в полном объеме при каждом посещении производственных объектов, объектов строительства. Постоянное использование ремня безопасности в транспорте. Требование соблюдения данных правил безопасности труда от подчинённых работников.	Фотоматериалы, подтверждающие применение полного комплекта СИЗ при личном посещении объектов в рамках ПАБ/проверок. В случае выявления в транспорте нарушений водителем и/или пассажирами требований Инструкции Компании «Золотые правила безопасности труда» и порядок их доведения до работников» № ПЗ-05 И-0016 - проводится и оформляется внеплановый отчет по ПАБ.	15
	Демонстрация личной приверженности соблюдения требований законодательства в части ООС. Личная демонстрация необходимости развития лидерских качеств в области ООС.	Постоянно демонстрирует личным примером бережное отношение к природе: - не бросает мусор (отходы) на землю, - не выбрасывает мусор (отходы) из окна автомобиля, - при обходе объектов и территории ОГ обращает внимание на отходы производства, разливы загрязняющих веществ, состояние площадок и мест временного накопления отходов производства и потребления, требует немедленной уборки, - обращает внимание на утечки пара, воды, требует их устранения	Пресс-релизы (статьи), протоколы совещаний, отчеты по ПАБ	5
	Личное проведение целевых информационных совещаний и иных агитационных мероприятий в части ООС	Организует информирование персонала о наличии негативного влияния на ОС производственной деятельности, - Делает замечания подчиненным работникам, если они мусорят, не заботятся о том, чтобы рабочие процессы оказывали минимальное воздействие на окружающую среду	Протоколы совещаний, обращения	5

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДУКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
		- Выпускает ежегодно обращения к работникам об их личной ответственности за ООС.		
	Участие в ПАБ.	Участие в не менее четырех ПАБ.	Завизированные отчёты по ПАБ. Показатель также считается выполненным при условии предоставления документов, подтверждающих невозможность прохождения лидером в течение календарного года обучения на корпоративных учебных курсах по теме «Лидерство в области ПБОТ».	5
	Минута безопасности в начале совещания.	При каждом совещании.	Протоколы совещаний.	5
	Участие в расследовании происшествий.	Участие в расследовании не менее одного происшествия в случае его возникновения.	Акт внутреннего расследования происшествий, завизированный и утвержденный в соответствии с Положением Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 Р-0778	5
<b>Действия</b>	Проведение результативных инструктажей.	При каждом инструктаже.	Журнал регистрации инструктажей	5
	Личное поощрение работников, представивших рационализаторские предложения по снижению воздействия на ООС, сокращению потребления ресурсов, которые могут быть внедрены в ОГ. Личное поощрение работников, предотвративших возможное загрязнение ОС	Не менее 2 раз в год. Принять личное участие в поощрении работников, представивших рационализаторское предложение по снижению негативного воздействия на ОС	Распорядительные документы о поощрении / информационные благодарственные письма / доски почета / упоминание фамилий работников в обращениях к трудовым коллективам, фотоматериалы о личном поощрении работников, пресс-релизы (статьи) корпоративных СМИ.	5
	Навыки в расследовании	Участие в учебном курсе по расследованию происшествий,	Акт внутреннего расследования	10

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
	<p>происшествий.</p> <p>Навыки в оценке рисков ПБОТОС.</p> <p>Навыки в ПАБ.</p>	оценке рисков ПБОТОС, проведению ПАБ.	<p>происшествий, завизированный и утвержденный в соответствии Положением Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 Р-0778.</p> <p>Отчёты по оценке рисков ПБОТОС, завизированные в качестве члена комиссии по результатам личного участия в комиссионной работе по оценке рисков ПБОТОС.</p> <p>Завизированные отчёты по ПАБ. Показатель также считается выполненным при условии предоставления документов, подтверждающих невозможность прохождения лидером в течение календарного года обучения на корпоративных учебных курсах по теме «Лидерство в области ПБОТ».</p>	
<b>Поддержка</b>	Совещания по ПБОТОС для подчиненных работников и/или подрядчиков.	Не менее шести совещаний в течение года.	Повестка совещания, презентационные материалы к совещанию, протоколы совещаний.	10
	Личное участие в экологических акциях	Не реже двух раз в год организуют и принимают личное участие в экологических акциях (уборка мусора (отходов), посадка деревьев, сбор макулатуры, металлолома)	Пресс-релизы (статьи), фотоматериалы	10

## Руководители производственных участков, линейные руководители производственных участков

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДУКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
<b>Убеждения</b>	Личное участие в оценке рисков ПБОТОС.	Участие в оценке рисков ПБОТОС в соответствии с Положением Компании «Управление рисками в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» № ПЗ-05 Р-0906.	Отчёты по оценке рисков ПБОТОС, завизированные в качестве члена комиссии по результатам личного участия в комиссионной работе по оценке рисков ПБОТОС.	15
<b>Авторитет</b>	Посещение производственных объектов по вопросам ПБОТОС.	Регулярно при посещении производственных объектов по производственным вопросам.	Фотоматериалы, подтверждающие применение полного комплекта СИЗ при личном посещении объектов в рамках ПАБ/проверок.	5
	Лично общается с руководителями и рабочими при наличии от них предложений по бережному отношению к природным ресурсам и ООС	Не менее 2 раз в год. Лично благодарит и поощряет представляющих предложения по бережному отношению к природным ресурсам и ООС даже если они экономически не применимы для ОГ, Поощряет все внеплановые мероприятия по сбору вторресурсов, уборке помещений и территории.	Пресс-релизы (статьи).	5
	Участие в ПАБ.	Не менее 4 раз в месяц.	Завизированные отчёты по ПАБ. Показатель также считается выполненным при условии предоставления документов, подтверждающих невозможность прохождения лидером в течение календарного года обучения на корпоративных учебных курсах по теме «Лидерство в области ПБОТ».	10
	Минута безопасности в начале совещания.	При каждом совещании.	Протоколы совещаний.	5
	Участие в расследовании происшествий.	В соответствии с Положением Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 Р-0778.	Акт внутреннего расследования происшествий, завизированный и утвержденный в соответствии Положением Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 Р-0778	5
<b>Действия</b>	Проведение результативных инструктажей.	При каждом инструктаже.	Журналы регистрации инструктажей	15
	Личное поощрение работников, представивших	Не реже одного раза в полугодие. Принять личное участие в	Распорядительные документы о поощрении / информационные	10

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	ВЕС ПОКАЗАТЕЛЯ, %
1	2	3	4	5
	рационализаторские предложения по снижению воздействия на ООС, сокращению потребления ресурсов, которые могут быть внедрены в ОГ. Личное поощрение работников, предотвративших возможное загрязнение ОС	поощрении работников, предотвративших происшествие с экологическими последствиями и/или представивших рационализаторское предложение по снижению негативного воздействия на ОС	благодарственные письма / доски почета / упоминание фамилий работников в обращениях к трудовым коллективам, фотоматериалы о личном поощрении работников, пресс-релизы (статьи) корпоративных СМИ.	
	Навыки в расследовании происшествий.	Участие в учебном курсе по расследованию происшествий, оценке рисков ПБОТОС, проведению ПАБ.	Акт внутреннего расследования происшествий, завизированный и утвержденный в соответствии Положением Компании «Порядок расследования происшествий» № ПЗ-05 Р-0778	10
	Навыки в оценке рисков ПБОТОС.		Отчёты по оценке рисков ПБОТОС, завизированные в качестве члена комиссии по результатам личного участия в комиссионной работе по оценке рисков ПБОТОС.	
	Навыки в ПАБ.		Завизированные отчёты по ПАБ. Показатель также считается выполненным при условии предоставления документов, подтверждающих невозможность прохождения лидером в течение календарного года обучения на корпоративных учебных курсах по теме «Лидерство в области ПБОТ».	
<b>Поддержка</b>	Совещания по ПБОТОС для подчиненных работников и/или подрядчиков.	Не менее одного раза в месяц.	Повестка совещания, презентационные материалы к совещанию, протоколы совещаний.	10
	Личное участие в экологических акциях	Не реже двух раз в год организуют и принимают личное участие в экологических акциях (уборка мусора (отходов), посадка деревьев, сбор макулатуры, металлолома)	Пресс-релизы (статьи), фотоматериалы	10

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ЛИЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ЛИДЕРА (ПРИМЕР)

### Личные обязательства по ПБОТОС на 2019 год

**Петров  
Иван  
Васильевич**  
  
*Начальник цеха*



ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА	КРИТЕРИЙ ЛИДЕРСТВА ПБОТОС	ВЕС, %
1	3	4
<b>Убеждение</b>	Приму участие в не менее 2-ух групповых оценках рисков ПБОТОС в течение года.	10
<b>Авторитет</b>	Проведу не менее 6 поведенческих аудитов безопасности труда в течение года	10
	Всегда буду использовать спецодежду, спецобувь и прочие СИЗ в полном объёме при каждом посещении производственных объектов, объектов строительства. Всегда буду использовать ремень безопасности в транспорте. Требовать соблюдения данных правил безопасности труда от подчинённых работников.	20
	Постоянно буду демонстрировать личным примером бережное отношение к природе: - не бросать мусор (отходы) в неустановленные места; - обращать внимание на утечки пара, воды, требовать их устранения.	20
<b>Действия</b>	Приму личное участие не менее 2 раз в год в поощрении работников, представивших рационализаторское предложение по снижению негативного воздействия на ОС	15
	Лично выступлю не реже одного раза в полугодие с презентационными материалами на совещаниях по вопросам ПБОТОС с подрядчиками.	10
<b>Поддержка</b>	Приму участие не менее шести в год в совещаниях по ПБОТОС для подчиненных работников и/или подрядчиков.	10
	Организирую и приму не реже двух раз в год личное участие в экологических акциях (уборка мусора (отходов), посадка деревьев, сбор макулатуры, металлолома).	5

Начальник цеха

Должность работника (лидера в области ПБОТОС)

Петров И.В.

Фамилия И.О.

Подпись

11.01.2019/Дата

Начальник Управления

Должность руководителя лидера

Иванов П.В.

Фамилия И.О.

Подпись



## ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ФОРМА ВОПРОСНИКА ДЛЯ САМООЦЕНКИ ЛИДЕРА

### Самооценка лидера

*Фамилия Имя Отчество, Должность*

Вопросы по принципам лидерства ПБОТОС	Оценка
<b>Убеждения</b>	
<p>1. Сколько раз в этом году вы принимали участие в проведении оценки рисков ПБОТОС в области вашей ответственности?</p> <p><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></p>	
<p>2. Имеете ли вы представление о перечне рисков ПБОТОС в области вашей ответственности?</p> <p><i>Лидер в области ПБОТОС 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></p>	
<b>Авторитет</b>	
<p>3. Как часто в течение года вы бываете на производственных объектах для обсуждения вопросов охраны труда и соблюдения экологической безопасности?</p> <p><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></p>	
<p>4. При посещении производственных объектов вы соблюдаете правила безопасности и используете все необходимые СИЗ?</p> <p><i>Демонстрация собственного уважения к правилам – лучшая мотивация для работников (0 - не знаю правил; 1 - пытаюсь следовать правилам; 2 - всегда соблюдаю правила)</i></p>	
<p>5. Что вы делаете, если на производственном объекте наблюдаете опасные действия?</p> <p><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></p>	
<p>6. Как часто в течение года вы принимаете участие в расследовании происшествий?</p> <p><i>Участие в расследовании происшествий помогает лучше понять проблемы в управлении охраной труда, промышленной и пожарной безопасности (0 - ни разу; 1 – менее, чем определено обязательствами лидера; 2 – в соответствии с обязательствами лидера)</i></p>	
<p>7. Как часто в течение года вы проводите поведенческие аудиты безопасности?</p> <p><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></p>	
<b>Действия</b>	
<p>8. Когда в последний раз вы проходили обучение по направлениям: расследование происшествий, оценка и управление рисками ПБОТОС, лидерство (поведенческий аудит безопасности)?</p> <p><i>Лидер в области ПБОТОС должен обладать определенными знаниями и навыками (0 - не проходили; 1 - более 3 лет назад; 2 – менее 3 лет назад)</i></p>	
<p>9. Обладаете ли вы навыками в области расследования происшествий, оценки и управления рисками ПБОТОС, проведения поведенческих аудитов безопасности?</p> <p><i>Руководитель должен уметь пользоваться основными системными инструментами (0 - нет; 1 - знаю теорию; 2 - знаю теорию и использую на практике)</i></p>	
<b>Поддержка</b>	
<p>10. Когда вы оцениваете деятельность своих подчиненных работников, а также подрядчиков, то вопросы ПБОТОС также принимаются во внимание?</p> <p><i>Оценка руководителя любого уровня должна зависеть от показателей безопасности (0 - никогда не учитываются; 1 - иногда; 2 - всегда)</i></p>	

<p>11. Как часто в течение года вы проводите совещания по ПБОТОС с работниками/подрядчиками?  <i>Поведенческие аудиты безопасности направлены на изменение поведения работников с целью исключения опасного поведения</i>  <i>(0 - ни разу; 1 – менее, чем определено обязательствами лидера; 2 – в соответствии с обязательствами лидера)</i></p>	
<p><b>ИТОГО:</b>  <i>0÷5 - многие вопросы были для вас неожиданными; вы находитесь в самом начале пути</i>  <i>6÷11 - у вас есть представления о том, каким должен быть лидер, но пробелов еще слишком много</i>  <i>12÷17 - вы точно знаете, что еще нужно улучшить, чтобы стать настоящим лидером</i>  <i>18÷22 - отличный результат</i></p>	

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ФОРМА ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЛИЧНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ЛИДЕРА (ПРИМЕР)

Оценка выполнения личных обязательств по ПБОТОС на 2019 год

*Петров Иван Васильевич, Начальник цеха*

№	ПОКАЗАТЕЛЬ ЛИДЕРСТВА	ОЦЕНКА			КОММЕНТАРИИ
		ПЛАН	ФАКТ		
			ОЦЕНКА ЛИДЕРА	ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ ЛИДЕРА	
1	2	3	4	5	6
<b>1</b>	<b>Убеждения</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	-
1.1.	Приму участие в не менее 2-ух групповых оценках рисков ПБОТОС в течение года.	10	10	0	принято участие в 1 групповой оценке рисков ПБОТОС
<b>2</b>	<b>Авторитет</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	-
2.1.	Проведу не менее 6 поведенческих аудитов безопасности труда в течение года.	10	10	10	-
2.2.	Всегда буду использовать СИЗ в полном объеме при каждом посещении производственных объектов, объектов строительства. Всегда буду использовать ремень безопасности в транспорте. Требовать соблюдения данных правил безопасности труда от подчинённых работников.	20	20	20	-
2.3.	Постоянно буду демонстрировать личным примером бережное отношение к природе: - не бросать мусор (отходы) в неустановленные места; - обращать внимание на утечки пара, воды, требовать их устранения.	20	20	20	-
<b>3</b>	<b>Действия</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	-
3.1.	Приму личное участие не менее 2 раз в год в поощрении работников, представивших рационализаторское предложение по снижению негативного воздействия на ОС.	15	15	15	-
3.2.	Лично выступлю не реже одного раза в полугодие с презентационными материалами на совещаниях по вопросам ПБОТОС с подрядчиками.	10	10	10	-
<b>4</b>	<b>Поддержка</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	-
4.1.	Приму участие не менее шести в год в совещаниях по ПБОТОС для подчиненных работников и/или подрядчиков.	10	10	10	-
4.2.	Организирую и/или приму не реже двух раз в год личное участие в экологических акциях (уборка мусора (отходов), посадка деревьев, сбор макулатуры, металлолома).	5	5	0	не организовано и не принято участие в экологических акциях.
	<b>ИТОГО</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>85%</b>	-

Должность работника  
(лидера)

Фамилия И.О.

\_\_\_\_\_ *Подпись*

Должность  
руководителя лидера

Фамилия И.О.

\_\_\_\_\_ *Подпись*

Дата:

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕЗУЛЬТАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В ОБЛАСТИ ПБОТОС

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

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

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

**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 ПБОТОС своим личным участием. Добейтесь, чтобы в области Вашей ответственности была проведена оценка рисков ПБОТОС всех опасных событий, связанных с выполняемой деятельностью.

**Подстройка под конкретную деятельность.** Проанализируйте, что риски ПБОТОС 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 ПБОТОС используйте все доступные источники информации.

**Учет культурных и человеческих особенностей.** Восприятие риска ПБОТОС 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 ПБОТОС в области вашей ответственности. Постарайтесь добиться единого представления об общей картине рисков ПБОТОС 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 ПБОТОС. При расследовании происшествий всегда пытайтесь понять – правильно ли были оценены риски ПБОТОС и, что необходимо улучшить.

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6. РЕКОМЕНДАЦИИ 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 труда и охране окружающей среды.
- Добивайтесь признания и уважения работников через личный пример и следование требованиям ПБОТОС.

### 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 труда и охране окружающей среды. Примеры таких идей:

- жизнь и здоровье людей приоритетны по отношению к результату производственной деятельности;
- наша цель – отсутствие производственного травматизма и профессиональных заболеваний, сохранение природных условий для дальнейшего развития культуры производства;
- важно, чтобы все возвращались после работы в свои семьи без травм;
- каждый имеет право на благоприятную окружающую среду и должен ее поддерживать.

### Поведение на производственном объекте

Всегда демонстрируйте приверженность вопросам ПБОТОС 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 ПБОТОС, 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 ПБОТОС при проведении работ/останавливайте работы, выполняемые с нарушением требований ПБОТОС.

### **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 ПБОТОС при выполнении работ?
- Какие работы вы будете выполнять и каким образом обеспечена безопасность производства работ?
- Как вы оцениваете достаточность предпринятых мер для безопасного выполнения работ и для снижения негативного воздействия на окружающую среду при производстве работ?
- Когда проводилось последнее совещание, на котором обсуждались вопросы промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды; 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?
- Какие возможны улучшения в выполняемом производственном процессе?

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО АУДИТА БЕЗОПАСНОСТИ

### 1. Общие принципы и подходы к проведению поведенческого аудита безопасности на производственных объектах Общества Группы:

- ПАБ проводится только обученными этому процессу руководителями, а также работниками служб ПБОТОС ОГ.
- 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 ПБОТОС.

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

МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ	ПЕРИОДИЧНОСТЬ, НЕ РЕЖЕ
1	2
Производственные участки, где постоянно находятся работники (кроме административных)	2 раз в месяц
Производственные участки строительства/ремонта	2 раз в неделю
УЧАСТНИКИ В ОБЩЕСТВАХ ГРУППЫ	ПЕРИОДИЧНОСТЬ, НЕ РЕЖЕ
Руководитель ОГ	1 раз в квартал
Главный инженер (технический директор), заместители руководителя ОГ, руководители производственных структурных подразделений ОГ	1 раз в 2 месяца
Члены комиссии производственного контроля (Положение Компании «Порядок проведения производственного контроля за состоянием промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» № ПЗ-05 Р-0032)	в соответствии с графиком работы комиссии производственного контроля
Руководители производственных участков ОГ	2 раза в месяц
Работники служб ПБОТОС ОГ	1 раз в месяц

- Как любая проверка ПАБ требует предварительной подготовки. Необходимо заранее оценить какие опасности и риски ПБОТОС могут присутствовать на проверяемом

производственном объекте, а также определить, какие меры должны быть предприняты работниками для защиты от этих рисков ПБОТОС.

- 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 8](#)). 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 8](#)).

## 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:
  - ♦ 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;
  - ♦ 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.

**4. Мероприятия**

Иницилируйте корректирующие действия для устранения выявленных недостатков и предотвращения повторения нарушений и опасных действий. Отсутствие каких-либо действий со стороны руководителя по устранению выявленных недостатков породит формализм в поведенческих аудитах безопасности и недоверие работников к руководству. Декларируемая приверженность руководства должна подкрепляться конкретными действиями.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ФОРМА ОТЧЕТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО АУДИТА БЕЗОПАСНОСТИ

### Отчет по результатам поведенческого аудита безопасности

Структурное подразделение:	
Участок:	
Выполняемая работа:	
Дата:	Время:
Наблюдали чел.:	

#### Наблюдения

Категории	Да	Нет	Отнесение наблюдений к опасным действиям или условиям	
			Опасные действия	Опасные условия
<b>1. Реакция работника</b>				
1.1.Приводит в порядок СИЗ или одевает недостающие СИЗ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.2.Меняет положение (наклоняется, прячется, убегает)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3.Перестраивает работу (меняет инструмент, устанавливает защитные приспособления)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4.Прекращает работу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>2. Действия работника</b>				
2.1.Не отвлекается	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2.При ходьбе визуально контролирует (смотрит) путь следования	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3.На лестнице держится за поручень	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.4.Не бежит	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5.Не подвергает опасности других	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Спецодежда и СИЗ</b>				
3.1.Спецодежда и СИЗ соответствуют характеру выполняемых работ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3.2.Все необходимые СИЗ в наличии	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3.3.Работник использует необходимые СИЗ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.4.Работник правильно использует СИЗ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Инструмент и оборудование</b>				
4.1.Соответствует назначению	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
4.2.Отсутствуют кустарно изготовленные	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
4.3.Используется в соответствии с требованиями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Инструкции</b>				
5.1.Доступны	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5.2.Понятны персоналу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
5.3.Адекватны работам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
5.3.Соблюдаются требования инструкций работником	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
5.4.Соблюдаются требования безопасности наряд-допуска	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Рабочее место</b>				
6.1.Не захламлено, не загромождено, отсутствуют посторонние предметы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
6.2.Пол (поверхность) ровный, не скользкий	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
6.3.Инструменты, оборудование, материалы размещены рационально	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Категории	Да	Нет	Отнесение наблюдений к опасным действиям или условиям	
			Опасные действия	Опасные условия
<b>7. В транспорте</b>				
7.1. Ремни безопасности в наличии, исправны и используются	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2. Безопасный стиль вождения (плавный разгон/торможение; не отвлекается)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3. Мобильный телефон не используется	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4. Соблюдаются правила дорожного движения (скорость, знаки, разметка)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Значимая информация в области безопасности труда полученная в ходе ПАБ:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Потенциально возможные виды травм (выберите один вариант)**

Травма без временной потери трудоспособности (микротравма)	Травма с временной потерей трудоспособности (несчастный случай)	Травма со смертельным исходом
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Комментарии аудитора:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Результативность ПАБ (выберите один вариант)**

Аудируемый (-ые) работник (-ки) работают с соблюдением требований безопасности труда	Аудируемый (-ые) работник (-ки) дал (-ли) согласие в дальнейшем работать безопасно	Аудируемый (-ые) работник (-ки) не соглашается (-ются) работать безопасно
результативно	результативно	нерезультативно
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Фиксация факта приостановки работ:** дата « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ время с « \_\_\_\_ : \_\_\_\_ »

**Ознакомление руководителя или исполнителя приостановленных работ:**

*Должность*

*Подпись*

*Фамилия И.О.*

**Поведенческий аудит безопасности провели:**

*Должность*

*Подпись*

*Фамилия И.О.*

*Должность*

*Подпись*

*Фамилия И.О.*

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ВСЕХ ВИДОВ ИНСТРУКТАЖЕЙ

### Ключевые цели инструктажа

- **Улучшение осведомленности.** Необходимо передать работнику информацию о том, *что* ждет его на рабочем месте и *как* работать безопасно.
- **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

- **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 демонстрировать 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 оперирует 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 10. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СОВЕЩАНИЙ ПО ПБОТОС

### Ключевые принципы общения

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

### Ключевые приемы результативного совещания

#### 1. Подготовка:

- Продумать предмет.
- Записать свои идеи.
- Прочитать для себя.
- Учесть отношение и мнения заинтересованных сторон по предмету совещания.
- Организовать и составить план выступления.
- Практиковаться.

#### 2. Фокусировка:

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

#### 3. Персонализация:

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

#### 4. Демонстрация:

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

#### 5. Предписание:

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

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