

Исследование инструментов развития культуры безопасности (КБ)



Содержание

01	Введение	3	05	Чем может помочь ЭКОПСИ	49
02	Эффективность инструментов развития КБ	14	06	Приложения	55
03	Способы внедрения инструментов	28			
04	Мотивация и вовлечение персонала	43			



Введение

01

Собрали опыт более 40 компаний, чтобы узнать, как развивать культуру безопасности максимально эффективно

В рамках исследования участвовали предприятия следующих отраслей:



Машиностроение



Логистика и транспорт



Деревообработка



Энергетика



Металлургия и добыча



Производство алкоголя



Строительство



Химическая промышленность



Нефтегазовая промышленность



Строительные материалы

Исследование состояло из двух частей:

1. Опрос среди компаний, чтобы узнать, как выстроена система внедрения инструментов развития культуры безопасности

30 компаний

1800 участников

10 отраслей

2. Наблюдение за предприятиями в рамках трансформационных проектов ЭКОПСИ

11 компаний

32 диагностики культуры безопасности

5 лет наблюдений

Условные обозначения:



Практические советы по использованию результатов отчета



Экспертное мнение консультантов ЭКОПСИ

Основные направления исследования

01

Эффективность инструментов развития КБ

- Влияние инструментов развития на направления КБ - люди, процессы, безопасная среда, служба HSE
- Факторы успеха внедрения инструментов развития КБ
- Самые популярные и эффективные инструменты развития КБ

02

Внедрение инструментов

- Факторы, необходимые предусмотреть на этапе внедрения
- Необходимые ресурсы для внедрения инструментов развития КБ
- Способы отслеживания внедрения инструментов КБ

03

Мотивация и вовлечение персонала

- Приоритетные направления развития безопасности со стороны работников
- Эффективные и неэффективные способы мотивации
- Вовлечение работников в развитие КБ через каскадирование целей

Главные цифры и выводы

01

Эффективность инструментов развития КБ

3-4
года в среднем требуется предприятию, чтобы перейти на следующий уровень культуры безопасности

в 2 раза медленнее развивается служба HSE, чем направления, связанные с персоналом и процессами

ТОП-3 распространенных и эффективных инструментов:

1. обсуждение различных тем по безопасности
2. коллективное поощрение по безопасности
3. модель лидерства в безопасности для руководителя

02

Внедрение инструментов

0% компаний разрабатывают собственные инструменты развития, все компании копируют инструменты друг друга

41% компаний связывают внедрение инструментов и достижение стратегических целей

≈10
сотрудников требуется для поддержания проекта, вне зависимости от размера предприятия

03

Мотивация и вовлечение персонала

ТОП-1 направлений для развития по мнению персонала – работа службы ОТиПБ

79% респондентов назвали «транслирование генеральным директором» самым эффективным способом нематериальной мотивации

77% предприятий имеют индивидуальные показатели премирования для сотрудников

Самый быстрый эффект для повышение уровня культуры безопасности дают инструменты направленные на вовлечение персонала

- Средний срок перехода на один уровень КБ составил **3-4 года**.
- Скорость развития направлений S*AVE (персонал, процессы, безопасная среда, служба HSE) отличается. Быстрее всего развиваются направления, связанные вовлечением персонала, несмотря на то, что они не являются самыми распространенными.
- Медленнее всего развиваются направления связанный с службой HSE и безопасной средой.
- Долгое развитие направления безопасная среда, вероятно связано с необходимостью привлечения инвестиций на их реализацию, тогда как инструменты, направленные для развития персонала реализуются внутренними силами персонала.

Обозначения цветowych индикаторов S*AVE:

S (staff) – Работа с людьми, персонал

A (arrangement) – Организация работ, процессы

V (vehicles & Machines) – Безопасная среда

E (Evolution) – Комплексное развитие системы HSE

Сколько лет потребуется для перехода на один уровень КБ



Ключевые факторы, определяющие эффективность инструментов, – это грамотная организация процесса их внедрения

01

Коммуникационная поддержка

Прозрачное и регулярное информирование по поводу изменений помогает уменьшить неопределенность среди сотрудников. Сотрудники должны четко понимать причины изменений, их цели и ожидаемые результаты.

04

Оригинальность инструментов, недублирование прошлых

Внедренные инструменты не должны повторять уже существовавшие ранее. Это значит, что перед утверждением инструментов для внедрения необходимо проанализировать существующие инструменты на местах.

02

Внутренняя корпоративная культура

Культура играет ключевую роль в восприятии изменений. Если культура ориентирована на развитие и вовлечение, внедрение инструментов пройдет легче. В противном случае, может возникнуть сопротивление со стороны сотрудников.

05

Контроль и мониторинг внедрения

Для успешного внедрения инструментов важно регулярно отслеживать прогресс и оценивать эффективность внедрения. Это позволяет корректировать подходы в процессе реализации, а также вовремя начинать работать с препятствиями.

03

Наличие команды лидеров изменений

Лидеры помогают преодолевать сопротивление и обеспечивают правильную коммуникацию между различными уровнями компании. Их вовлеченность значительно повышает мотивацию и вовлеченность сотрудников.

06

Небюрократический подход к внедрению

Чтобы инструменты работали по изначально задуманной логике, необходимо исключить их формализацию (выполнение ради выполнения, а не ради результата), которое возникает, когда не объяснены цели и выгоды внедрения, а также их необходимость.

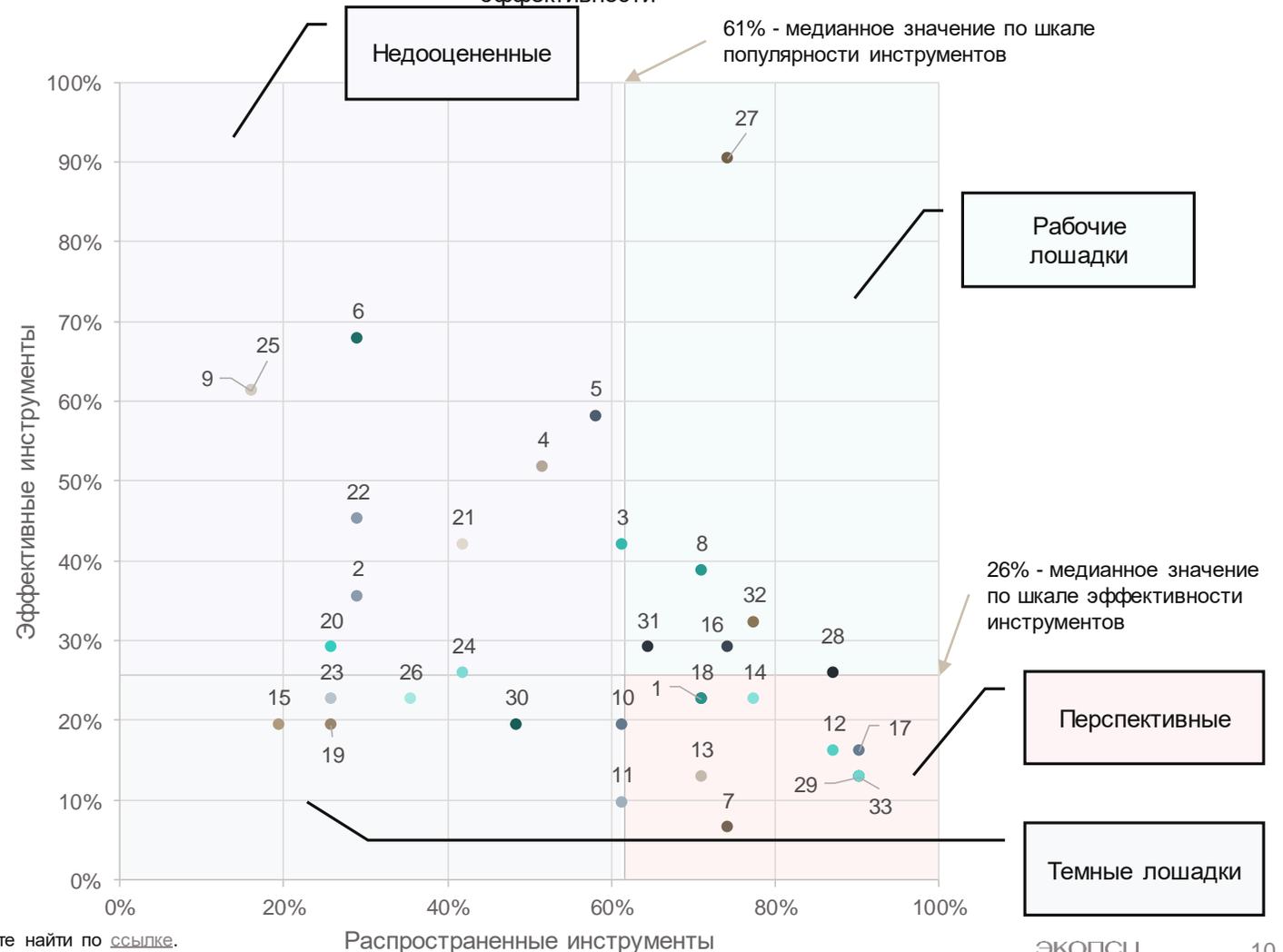
Элементы, которые необходимо предусмотреть для успешного внедрения изменений

Что потребуется для изменений?		Что необходимо изменить?	Какой будет эффект от изменений?	
<p>Партнеры – на кого окажет влияние изменение:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержка руководителей 2. Прямые заказчики – ответственные 3. Взаимосвязанные функции 	<p>Инструменты – какие инструменты внедряем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • На какие сферы развития КБ должны быть направлены инструменты • Инструменты развития КБ 	<p>Ценностное предложение Формулируем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ключевые проблемы • чем новый подход отличается от способов стабилизации в текущий момент • как изменится положение после реализации проекта 	<p>Вовлечения в изменения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Способы вовлечения персонала • Ценности, которые транслируем • Действия, которые ожидаются от пользователей 	<p>На кого направлено изменение</p> <ul style="list-style-type: none"> • Для кого что-то должно измениться • Какую пользу принесет изменения для • Какая потребность есть в изменениях
<p>Ресурсы – что потребуется для внедрения инструментов</p> <ul style="list-style-type: none"> • Персонал • Тех обеспечение • Экспертные знания 			<p>Коммуникации об изменениях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • НД, должностные, инструкции • PR-кампания • Трансляция через руководителей • Влияние на показатели 	
<p>Затраты на внедрение:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Затраты на привлечение персонала (ЗП, время простоев) • Обучение • Привлечение консалтинга • Типография, мерч, награждения и т.д. • Программное обеспечение, it-поддержка • Инвестиции на ремонт/закупку оборудования, вспомогательных материалов • Инвестиции на улучшения условий труда 			<p>Ожидаемые результаты от внедрения инструментов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Эффект на стратегические цели по безопасности • Влияние на другие бизнес-показатели • Увеличение производительности • Снижение числа простоев • Повышение лояльности персонала, снижение текучести кадров 	

Распространенность инструментов не дает гарантии их эффективности

- Используемые инструменты гораздо реже стали отмечать как эффективные. Если в 2019 году медианная оценка эффективности инструментов составляла более **70%***, то сейчас это **26%**.
- Возможной причиной может быть то, что компании копируют инструменты других предприятий без адаптации к реальным нуждам и потребностям предприятия (более **50%** пользуются опытом других, **0%** разрабатывают инструменты с нуля).
- Также на предприятиях не принято отказываться от тех инструментов, которые уже выполнили свою функцию или изначально не дали нужного эффекта. **74%** предприятий не отказывались от внедряемых инструментов.
- Внедрение инструментов не приносящих результата, занимает время сотрудников, вызывает их сопротивление и снижает доверие к внедрению любых изменений.
- Чтобы этого избежать, необходимо внедрять инструменты для решения конкретных задач и адаптировать их под специфику предприятия.

Распределение инструментов по их распространенности среди компаний и эффективности**



*Согласно исследованию ЭКОПСИ Консалтинг в 2020 году. Результаты исследования вы можете найти по [ссылке](#).

** Расшифровку инструментов см на [слайде](#).

Работа службы HSE является тормозящим фактором развития КБ

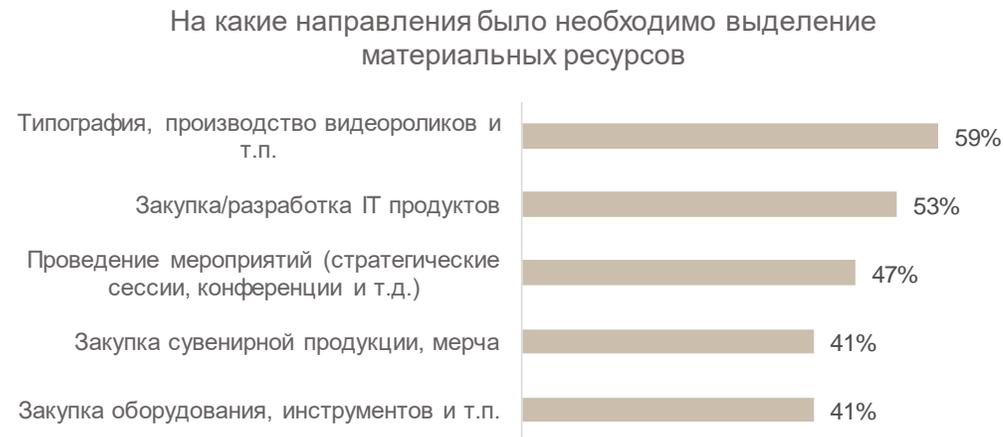
- HSE структура является самым медленным направлением развития КБ. Переход на один уровень КБ по этому направлению занимает у компаний **более 5 лет**.
- Для развития этого направления существует наименьшее количество внедряемых инструментов (в рамках исследования рассматривали три таких инструмента). Только **40%** компаний внедряют инструменты развития HSE.
- Тем не менее, самым важным направлением развития безопасности со стороны работников считают работу службы ОТиПБ – **58%**.
- Традиционно контролирующая роль службы ОТиПБ становится барьером дальнейшего развития.
- На системном и проактивном уровне КБ производство ожидает от службы ОТиПБ поддержки в выстраивании безопасных процессов.
- Для изменения роли службы ОТиПБ от контролера к помощнику необходимо изменение процессов и развивать компетенции специалистов службы.

Какие аспекты являются важными/неважными в вопросах безопасности

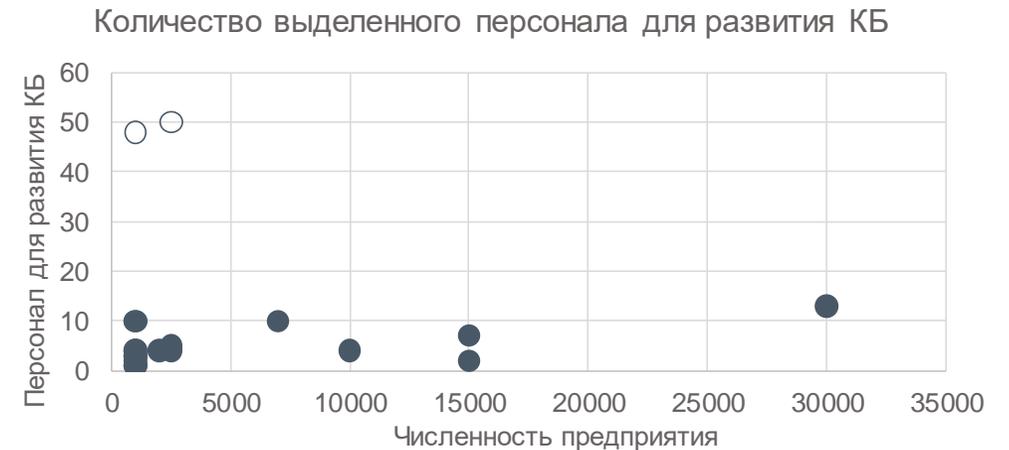


Для реализации проекта требуются ресурсы в основном для поддержки внедрения инструментов

- Основной бюджет для внедрения инструментов реализуется для обеспечения коммуникации об инструментах и разработке IT продуктов для их использования.
- Более значимые направления инвестиций (закупка оборудования, инструментов, ремонты и т.д.) включаются в бюджет профильных служб.
- Это связано с тем, что основная задача инструментов развития КБ – интеграция процессов безопасности в регулярные процессы предприятия, а не создание новых.



- Опыт исследуемых компаний показывает, что для реализации проекта требуется около 10 человек выделенного персонала, вне зависимости от размеров предприятия.
- Функционал выделенного персонала состоит в сопровождении проекта – разработки методологии инструментов, обучении сотрудников, отслеживании приживаемости и т.д.
- Использование инструментов входит в повседневную деятельность руководителей и работников и составляет около 25% времени.



- Выделенный персонал, занимающийся непосредственно развитием КБ
- За развитие КБ отвечает вся служба HSE

Транслирование важности генеральным директором вопросов безопасности – самый эффективный метод нематериальной мотивации

- Роль генерального директора в мотивации о вопросах безопасности считается ключевой у респондентов.
- При этом, транслирование важности непосредственным руководителем является одним из самых неэффективных способом мотивации.
- Низкая эффективность «воздействия непосредственного руководителя» может свидетельствовать о том, что руководители среднего звена не вовлечены в процессы безопасности, не имеют достаточных полномочий/ресурсов для реализации инициатив или их действия/ слова противоречат позиции топ-менеджмента.
- Только 16% опрошенных предприятий имеют модель лидерства руководителей. По их оценке этот инструмент является одним из самых эффективных.

Эффективные и неэффективные способы мотивации по мнению респондентов





Эффективность инструментов развития КБ

В рамках исследования анализировали 33 типа инструментов развития культуры безопасности

Какие инструменты входили в контур исследования

Поскольку в разных компаниях инструменты могут называться по-разному, мы объединили инструменты по механизму их выполнения. Общий перечень инструментов можно найти на [слайде](#).

Инструменты влияют на одно из пяти направлений развития по методологии **S*AVE**:

S (staff) – Работа с людьми, персонал

* - работа с подрядными организациями

A (arrangement) – Организация работ, процессы

V (vehicles & Machines) – Безопасная среда

E (evolution) – Комплексное развитие системы HSE



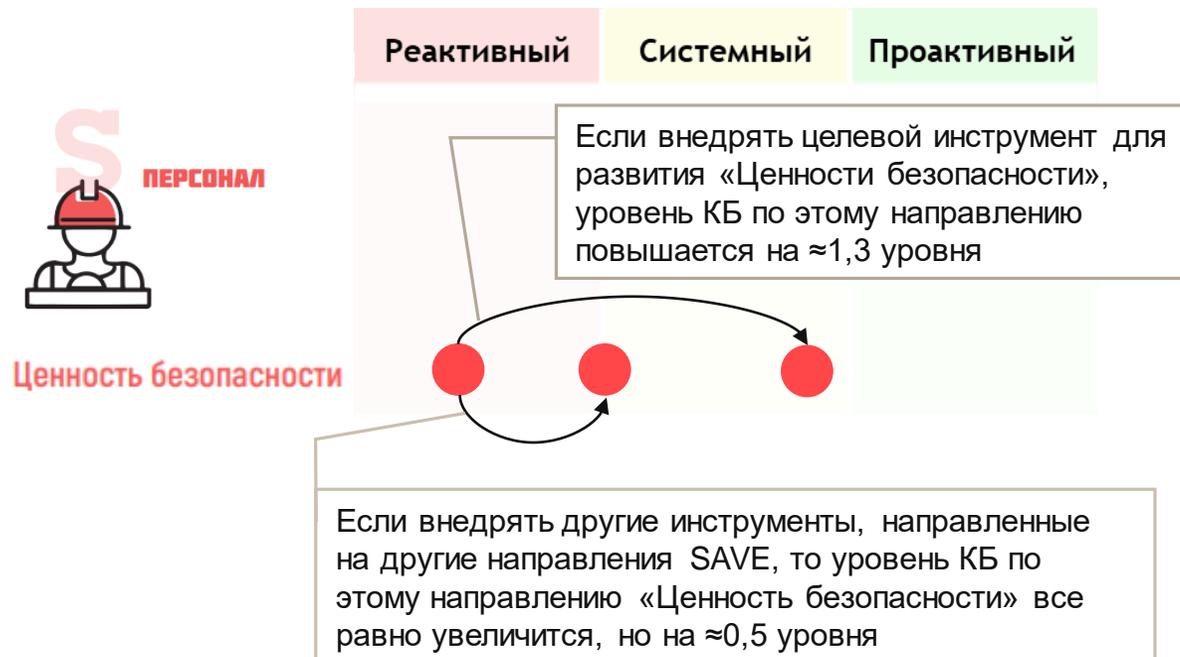
Перечень представленных инструментов можно использовать как каталог для выбора инструментов для развития определенного направления культуры безопасности

ЭКОПСИ выделяет четыре основные направления для достижения оптимального развития КБ



* Методология ЭКОПСИ Консалтинг. Запрещено распространение без указания авторства

Внедрение одного инструмента влияет на разные направления КБ



Примеры инструментов напрямую влияющих на показатель «Ценность безопасности»

Ключевые ("золотые") правила безопасности	Работа с ключевыми показателями	Определение приоритетных задач в области безопасности	Вовлечение топ-руководителей (ГД, ГИ) в развитие инструментов КБ
---	---------------------------------	---	--

“

На каждый показатель S*AVE влияют конкретные инструменты, для которых он — целевой. Эти инструменты в большей степени повышают уровень КБ по этому направлению.

Однако показатель может повышаться и без внедрения целевого инструмента влияния (как показано на рисунке).

Длительное исследование показало, что даже те предприятия, которые не внедряли целевые инструменты для развития Ценности безопасности, все равно повысили уровень КБ по этому направлению на 0,5 уровня.

Вероятно, это происходит из-за того, что инструменты влияют не только на свой целевой показатель, но и на остальные, т.к. растет внимание к вопросам безопасности в целом.

”

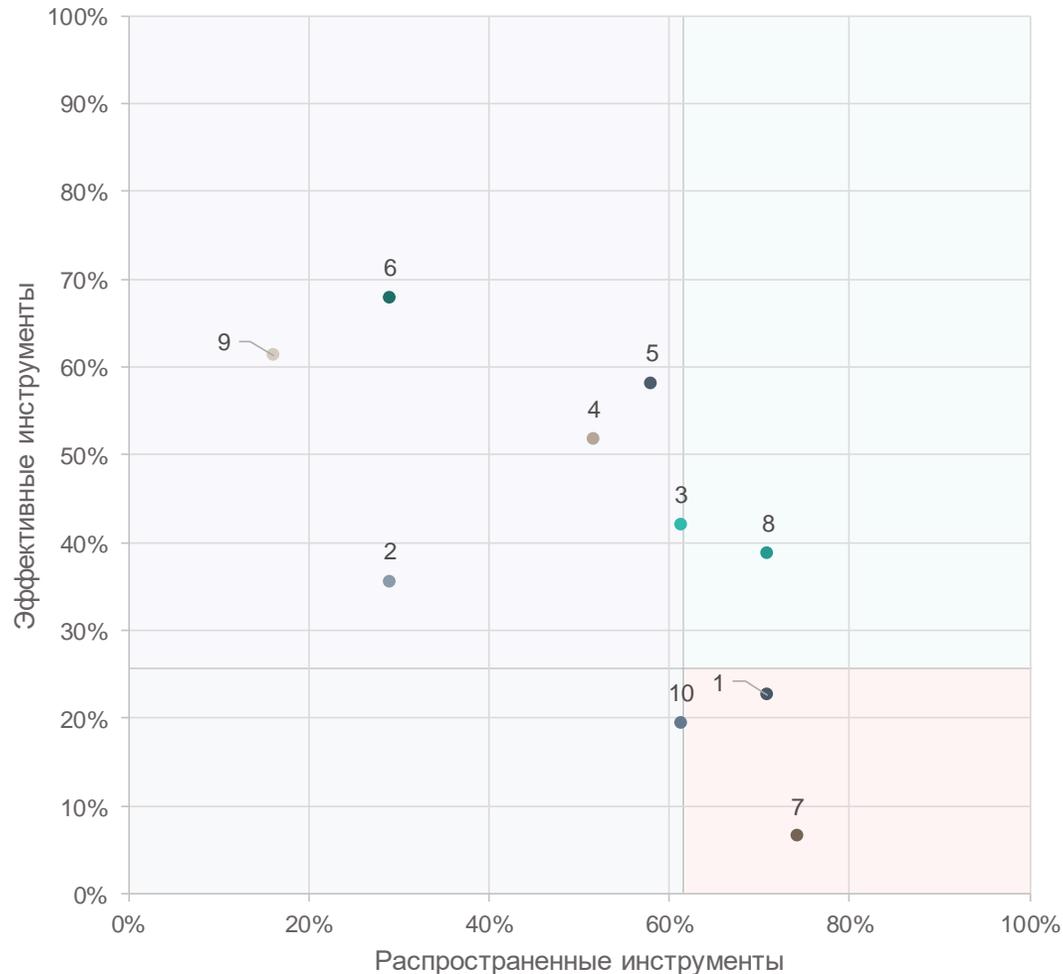


Александра Белякова, специалист практики «Безопасное производство»

*Направление «Ценность безопасности» взято для примера. Утверждение справедливо для всех направлений S*AVE

Распределение инструментов развития КБ по распространенности и эффективности внедрения

S - работа с людьми, персонал



“ Налаженный диалог — ключевой элемент успешной работы с персоналом. Именно инструменты, обеспечивающие взаимодействие руководства и рядовых сотрудников, позволяют оперативно получать обратную связь, учитывать идеи работников и своевременно решать возникающие проблемы. ”

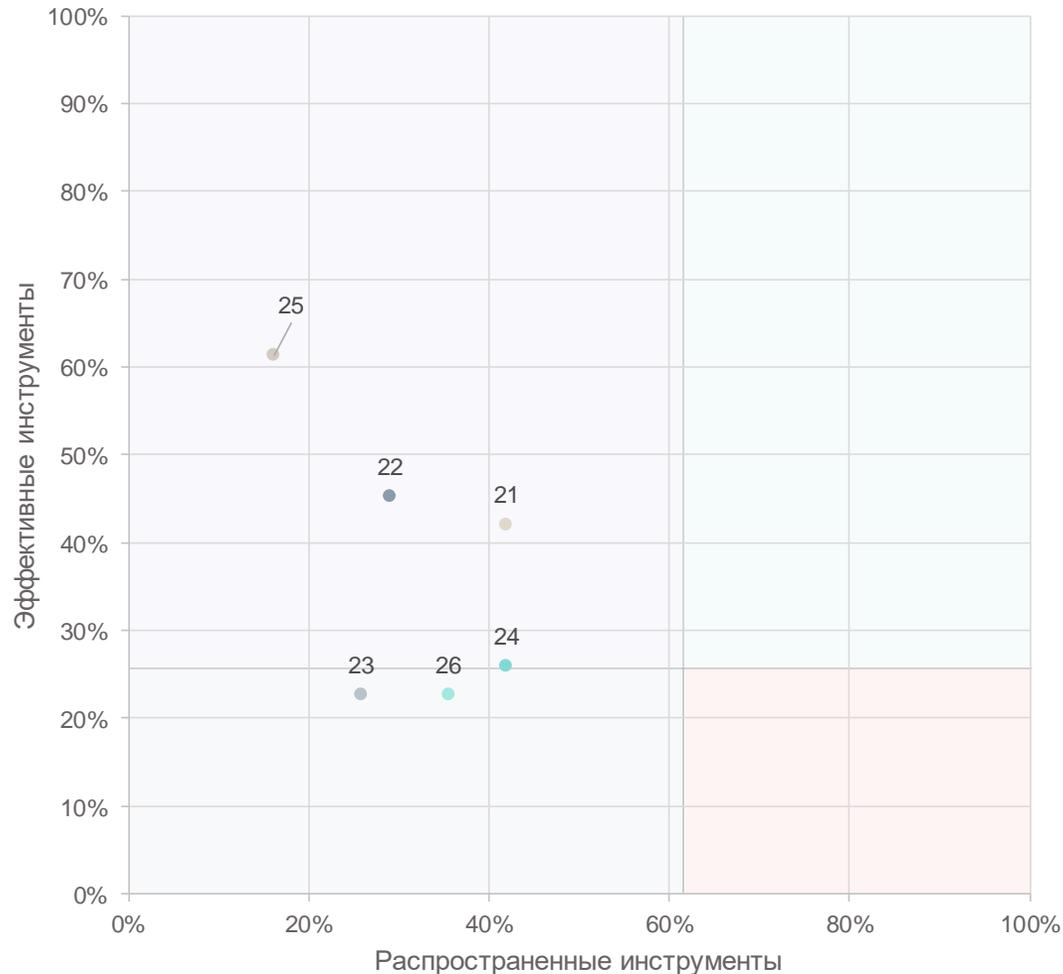


Татьяна Зиновьева, старший менеджер практики «Безопасное производство»

1. Ключевые ("золотые") правила безопасности
2. Индивидуальные цели по безопасности от уровня генерального директора до начальника подразделения, мастера
3. Вовлечение сотрудников в вопросы безопасности на предприятии (Лидеры безопасности, инициативные группы по безопасности, институт уполномоченных)
4. Система вознаграждения по безопасности (премии, знаки отличия, грамоты)
5. Система наказания по безопасности (штрафы, антирейтинг)
6. Коллективное поощрение по безопасности (конкурсы и соревнования по безопасности, рейтингование цехов/участков)
7. Заявления о проблемах работниками (доска решения проблем, горячая линия, мобильное приложение, охота на риски)
8. Подача предложений и поиск лучших практик по безопасности
9. Модель лидерства в безопасности для руководителя и профиль по безопасности для работников - перечень обязательных знаний, компетенций, инструментов и принципов поведения для руководителей и работников
10. Развивающее обучение (обучение сверх обязательного), учебно-тренировочные занятия, учебные терминалы

Распределение инструментов развития КБ по распространенности и эффективности внедрения

S* - работа с подрядчиками



“

Переходя на более высокий уровень КБ, компании акцентируют внимание не только на собственных кадрах, но и на взаимодействии с подрядчиками.

Осознавая важность роли подрядчиков в производственных процессах и вопросах безопасности, характер инструментов переходит от контроля и наказания к формированию взаимовыгодных и доверительных отношений с подрядными организациями.



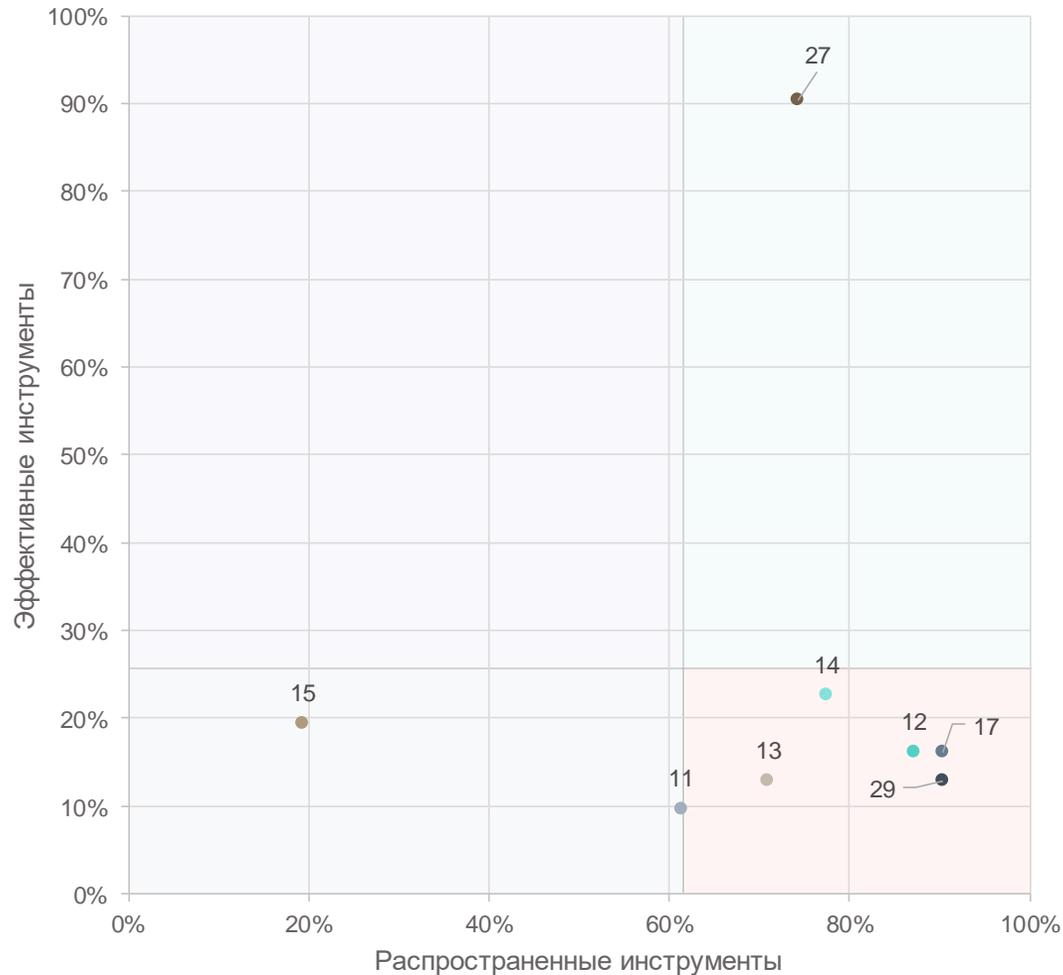
Татьяна Зиновьева, старший менеджер практики «Безопасное производство»

”

- 21. Координатор по безопасности подрядных организаций (введение роли для специалистов, руководителей координаторов, отвечающих за взаимодействие с подрядными организациями по всем вопросам безопасности)
- 22. Обучение и развитие подрядных организаций
- 23. Предквалификация подрядных организаций
- 24. Система премий и штрафов для подрядных организаций
- 25. Награды и система рейтингования по безопасности подрядных организаций
- 26. Форумы и совещания по безопасности с подрядными организациями

Распределение инструментов развития КБ по распространенности и эффективности внедрения

А - организация работ, процессы



* Входит в топ-5 самых часто внедряемых инструментов

“ Большинство российских предприятий сфокусированы на инструментах, направленных на устранение последствий происшествий и аварийных ситуаций, что свидетельствует о преимущественно реактивном подходе к безопасности.

Однако широкое распространение регулярного мониторинга производственных процессов и их обсуждения свидетельствует о вовлечении сотрудников в обеспечение безопасных условий труда, что способствует переходу к проактивному подходу.



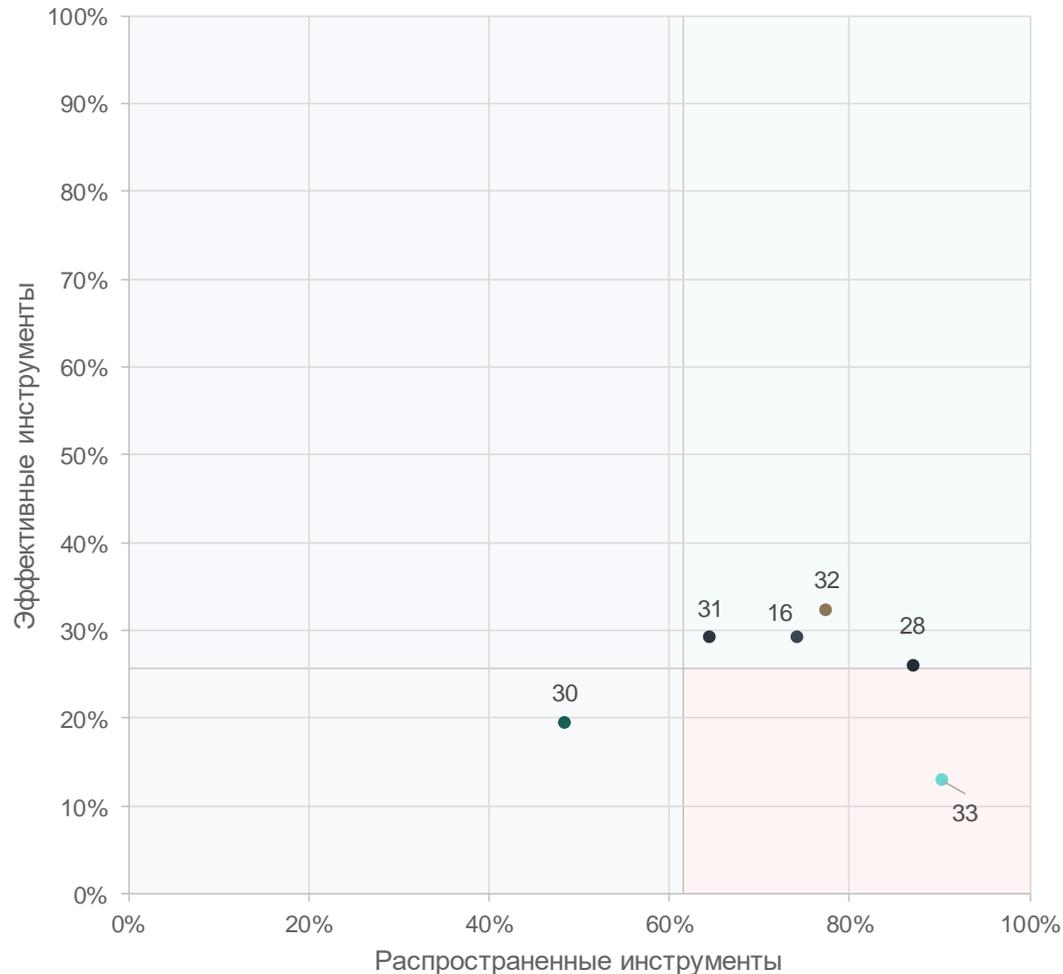
Алексей Андрейко, старший менеджер практики «Безопасное производство»



- 11. Оценка рисков перед началом работ, динамическая оценка рисков, АБВР
- 12. *Регулярный контроль руководителями выполнения работ (Линейный обход, ПАБ, лидерский визит)
- 13. Наряд-допуская система и электронные наряд-допуска
- 14. "Остановка опасных работ", "Вмешательство в небезопасные работы"
- 15. Анализ проведенных работ с целью выявления отклонений или возможностей для улучшения (Одна команда, Честный диалог, Ретроспектива работ)
- 17. *Внутреннее расследование происшествий, анализ происшествий, рисков, микротравм
- 27. Обсуждение различных тем по безопасности в начале или в конце рабочего дня (диалог по безопасности, контакт по безопасности, минутка безопасности)
- 29. *Разбор и обсуждение случившихся несчастных случаев (молния, разбор оперативных оповещений)

Распределение инструментов развития КБ по распространенности и эффективности внедрения

V - безопасная среда



* Входит в топ-5 самых часто внедряемых инструментов

“

Инструменты повышения безопасности оборудования и рабочих мест быстро приносят видимые улучшения, поэтому считаются «быстрыми победами» и применяются чаще.

Однако без одновременного внедрения инструментов, меняющих поведение сотрудников, такие меры становятся формальностью — сотрудники находят способы их обойти, минимизируя ожидаемое положительное воздействие этих инструментов.



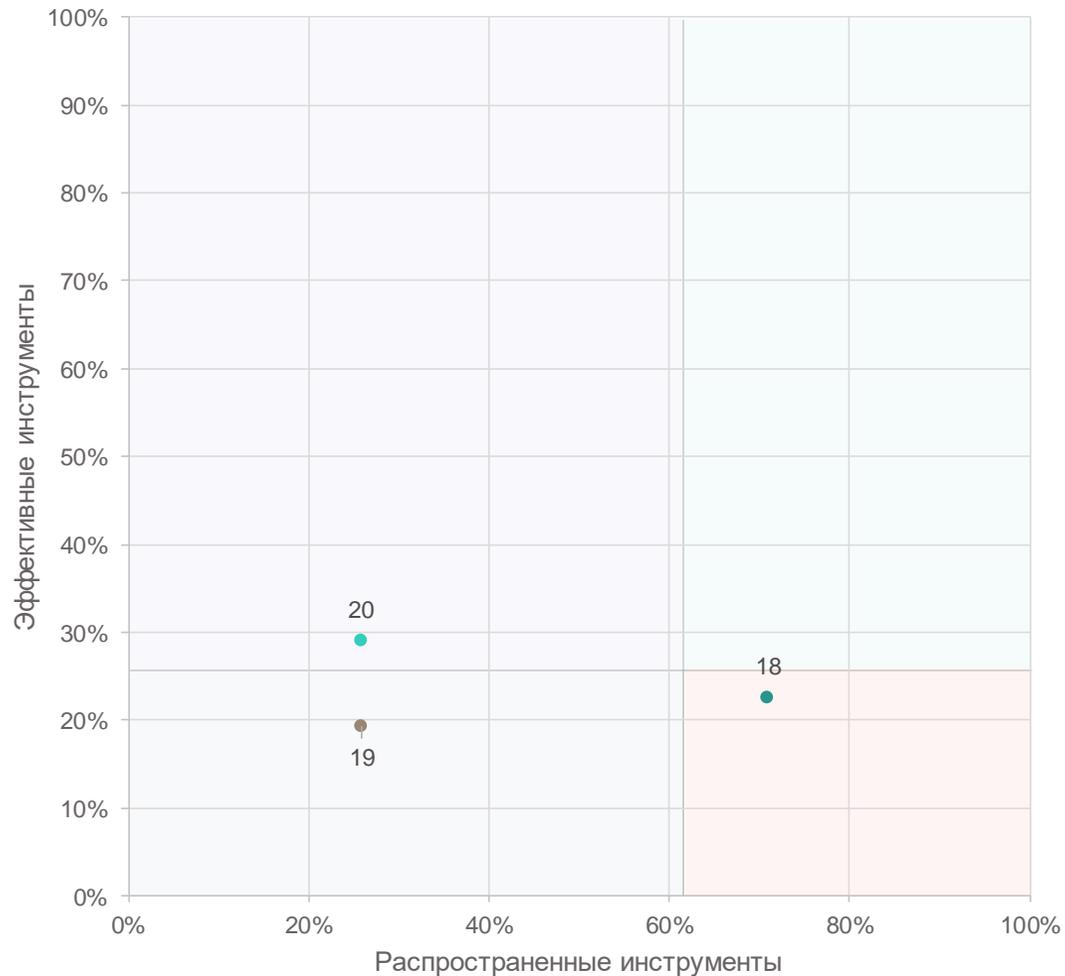
Сергей Винник, директор по консалтингу практики «Безопасное производство»

”

- 16. Мониторинг состояния сотрудников (алкорамки, система контроля состояния водителей)
- 28. Визуализация и агитация по безопасности (знаки по безопасности, видеоролики, плакаты, иллюстрация/ визуализация основных рисков травм и т.д.)
- 30. Видеоконтроль выполняемых работ, система компьютерного зрения для определения нарушений, опасных ситуаций
- 31. Опытная носка, опробование СИЗ, СКЗ и обратная связь по применяемым СИЗ, СКЗ
- 32. Стандартные операционные процедуры, стандарт рабочего места
- 33. Инструменты предотвращения травмирования работников на оборудовании (ограждения, сигнализации, блокировки, защита от случайного/несанкционированного запуска)

Распределение инструментов развития КБ по распространенности и эффективности внедрения

Е - комплексное развитие системы HSE



* Входит в топ-5 самых часто внедряемых инструментов

“ Инструменты развития службы HSE относятся к наименее востребованным, поскольку системное развитие этой функции обычно начинается лишь на высоких уровнях зрелости КБ, когда возникает необходимость интеграции безопасности в повседневные бизнес-процессы.

Для дальнейшего прогресса в области КБ важно трансформировать роль HSE-функции от контролирующей — к партнерской, чтобы выстроить эффективное взаимодействие с производственными подразделениями.



Владислава Матвеева, менеджер практики «Безопасное производство»



- 18. Комитет (комиссия, совещания) по культуре безопасности и охране труда
- 19. Модель лидерства в безопасности для специалистов ПБОТиОС - перечень обязательных знаний, компетенций, инструментов и принципов поведения
- 20. Пульс-опросы работников и руководителей по внедряемым инструментам (анкетирование, фокус-группы, интервью)

Один из способов измерения эффективности инструментов – оценка удовлетворенности ими сотрудников

Наблюдаете ли вы эффект от внедрения инструментов развития КБ?
(в зависимости от этапа внедрения инструментов)



- 88% компаний отмечают положительный эффект от внедрения инструментов КБ, что подтверждает их практическую пользу.
- На ранних стадиях внедрения эффект может быть неочевиден из-за сопротивления сотрудников (непривычные процессы, дополнительные усилия) и периода адаптации, когда инструменты еще не интегрированы в рутинные задачи.
- По мере интеграции инструментов в повседневную работу сопротивление снижается, так как сотрудники видят ценность и удовлетворенность растет благодаря ощутимым результатам.
- Длительное использование может привести к снижению субъективной оценки эффективности: инструменты воспринимаются как "фон", их влияние становится менее заметными.
- Важно напоминать о достигнутых результатах и регулярно обновлять функционал.



Субъективные методы восприятия инструментов КБ могут использоваться как индикаторы успешности их внедрения. Для отслеживания удовлетворенности сотрудников используют пульс-опросы, интервью, фокус-группы и т.д.

Эффективные инструменты нацелены на вовлечение персонала и его мотивацию

Топ-6 инструментов, которые респонденты выбрали как эффективные



Топ-7 инструментов, которые респонденты выбрали как формальные



* Входит в топ-5 самых часто внедряемых инструментов



Наиболее эффективные инструменты связаны с активным участием персонала в развитии безопасности. Сотрудники чувствуют свою причастность, осознают риски и последствия своих действий, поскольку сами принимают участие в принятии решений.

Позитивная мотивация усиливает желание и снижает сопротивление изменениям.

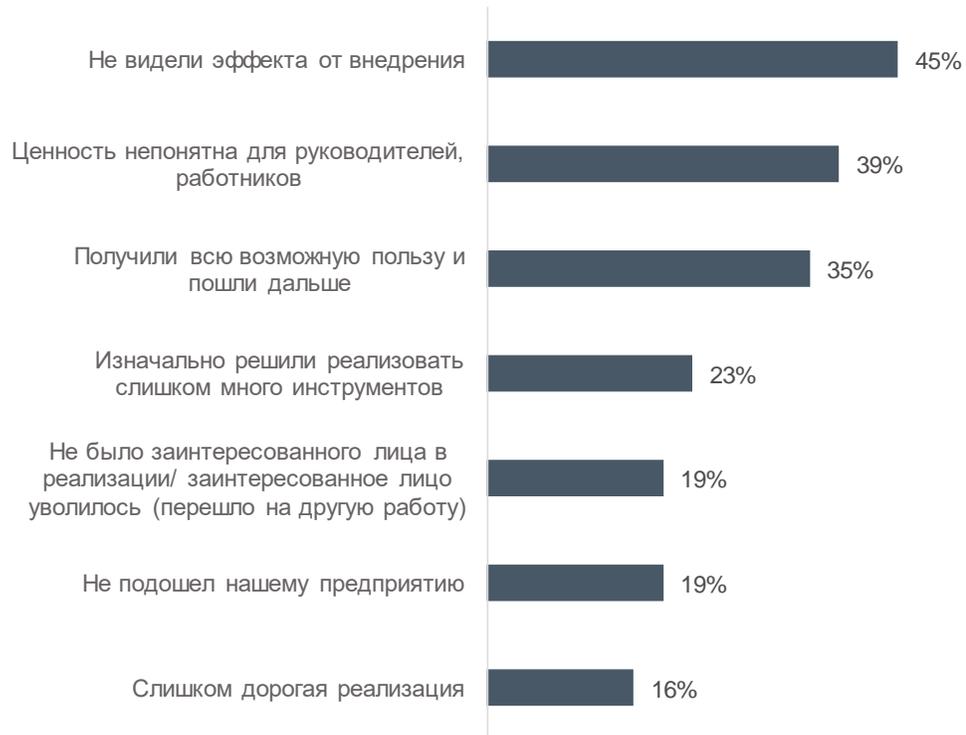
Неэффективные инструменты также являются важной частью работы, но сами по себе не формируют культуру безопасности если перегружены бюрократией. Зачастую они становятся формальным действием («для галочки»), без изменения рабочих процессов.



Сергей Винник, директор по консалтингу практики «Безопасное производство»

Регулярный пересмотр необходимости использования инструментов помогает избежать затрат на поддержку устаревших или неэффективных решений

Причины, по которым компании отказываются от использования инструментов развития КБ



- Набор внедрённых инструментов не принято пересматривать - **74%** компаний не отказывались от внедряемых ими инструментов.
- Внедрение инструментов КБ требует не только их запуска, но и регулярного аудита.
- Успешное внедрение зависит от понятной ценности, измеримых результатов и адаптации под нужды бизнеса.



Во время выбора инструментов по развитию КБ необходимо:

1. Разработать показатели, которыми будут измерять эффект внедрения инструментов.
2. В рамках разработки инструментов и коммуникационной кампании учитывать ценность инструментов для работников и руководителей, акцентировать внимание на пользе от их использования.
3. Реализовывать не более 2-3 инструментов, направленных на уровень должности, чтобы избежать отторжения из-за перегрузки.

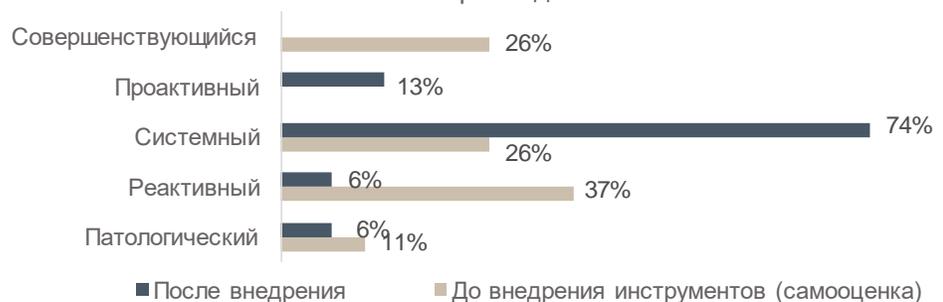
Динамика развития КБ компаний по результатам самооценки



Динамика развития КБ компаний совместно с ЭКОПСИ



Динамика развития КБ компаний, которые занимаются развитием КБ без сопровождения ЭКОПСИ



- Время перехода на 1 уровень по результатам самооценки составляет ≈ 3 года.
- 13%, которые оценивают свой уровень до внедрения инструментов как системный, не повысили свой уровень КБ за 3 и более года.
- Компании, которые оценивают свой уровень до внедрения инструментов как «совершенствующийся» занимаются развитием КБ более 7-10 лет и относятся к отраслям с традиционно высокой КБ. Однако результаты опроса по индикаторам говорят о текущем системном уровне.

Динамика развития КБ компаний, которые занимаются развитием КБ с сопровождением ЭКОПСИ



- + Время перехода на 1 уровень по результатам диагностики с верификацией полученных данных составляет ≈ 4 года (от 2 до 6 лет).
- + Помимо повышения КБ, в компаниях внедряющих инструменты КБ, за первые $\approx 3-5$ лет проекта, уровень LTIFR снижается на $\approx 10-15\%$ в год.
- + 0% сопровождаемых предприятий остались на прежнем уровне КБ или понизили его.
- + Высокий уровень эффективности связан с первоначальным выбором инструментов, направленным на западающие направления развития КБ и с постоянной поддержкой проекта.

* Во время опроса, оценка уровня культуры безопасности проходила с помощью анкетирования на соответствия индикаторам уровням КБ. Данная оценка не была верифицирована экспертами. При проведении длительных наблюдений, оценка уровня КБ была присвоена по результатам комплексной диагностики экспертами ЭКОПСИ. Эта оценка является более точной и может быть подтверждена.

Резюме раздела

Эффективность инструментов развития КБ

- Влияние инструментов развития на направления КБ - люди, процессы, безопасная среда, служба HSE
 - ✓ Эффективность инструментов можно измерить как субъективными, так и объективными способами.
 - ✓ 88% респондентов видят эффект от внедрения инструментов КБ.
 - ✓ Также в большинстве компаний (особенно на начальных этапах) снижается показатель LTIFR и повышается уровень КБ.
- Факторы успеха внедрения инструментов развития КБ
 - ✓ Каждый инструмент в большей степени влияет на одно из направлений развития КБ S*AVE.
 - ✓ Внедрение любых инструментов будет способствовать развитию и других направлений.
 - ✓ По оценке работников наиболее эффективны инструменты, которые нацелены на вовлечение персонала в вопросы безопасности и мотивирующие практики.
- Самые популярные и эффективные инструменты развития КБ
 - ✓ Чаще всего выбирают инструменты, связанные с процессами и безопасной средой.
 - ✓ На начальных этапах внедряют инструменты, которые демонстрируют последствия несчастных случаев и возможные опасности.



Способы внедрения инструментов

03

Большинство компаний копируют инструменты развития КБ у других

Как компании выбирали инструменты для развития КБ



“ Выбор инструментов должен быть основан на целях компании и соответствовать уровню развития и особенностях культуры компании.

Определение инструментов в соответствии с текущим уровнем КБ позволяет легче интегрировать его и добиться более эффективного результата от его внедрения.

”



Татьяна Зиновьева, старший менеджер практики «Безопасное производство»



Инструменты развития культуры безопасности могут использоваться для достижения стратегических целей компании по безопасности.

Всего 23% компаний отслеживают связь показателей КБ и стратегических целей по безопасности

Взаимосвязь стратегических целей и показателей



Наличие стратегических целей компании по безопасности позволяет направить общие усилия для их достижения. Для того, чтобы они не превратились в лозунги, сотрудникам необходимо понимать, какими инструментами они будут их достигать.

Стратегические цели по безопасности определены у 53% респондентов и всего у 23% отслеживают их достижение через отслеживание показателей КБ.

Чаще отслеживают влияние инструментов КБ на стратегические цели по показателям аварийности. Это связано с тем, что аварийность напрямую влияет на производственные и финансовые показатели. Следовательно и заинтересованность в достижении целей выше.



Сергей Винник, директор по консалтингу практики «Безопасное производство»



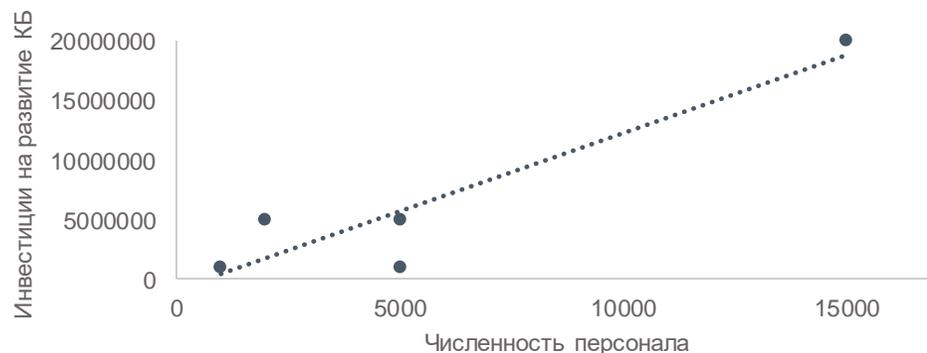
Чтобы стратегические цели по безопасности не оставались декларациями необходимо доводить их до сотрудников, связывая с конкретными инструментами и показателями.

Расходы на развитие КБ распределяют по направлениям бюджета, на которые они направлены

На какие направления было необходимо выделение материальных ресурсов



Сколько компании инвестируют в развитие КБ*



* Большая часть компаний не может разглашать размер трат на развитие КБ

“

Традиционно развитие культуры безопасности финансируется не отдельным бюджетом, а с помощью распределения расходов внутри существующих направлений бюджетов, таких как бюджет служб HR, PR и других функциональных направлений.

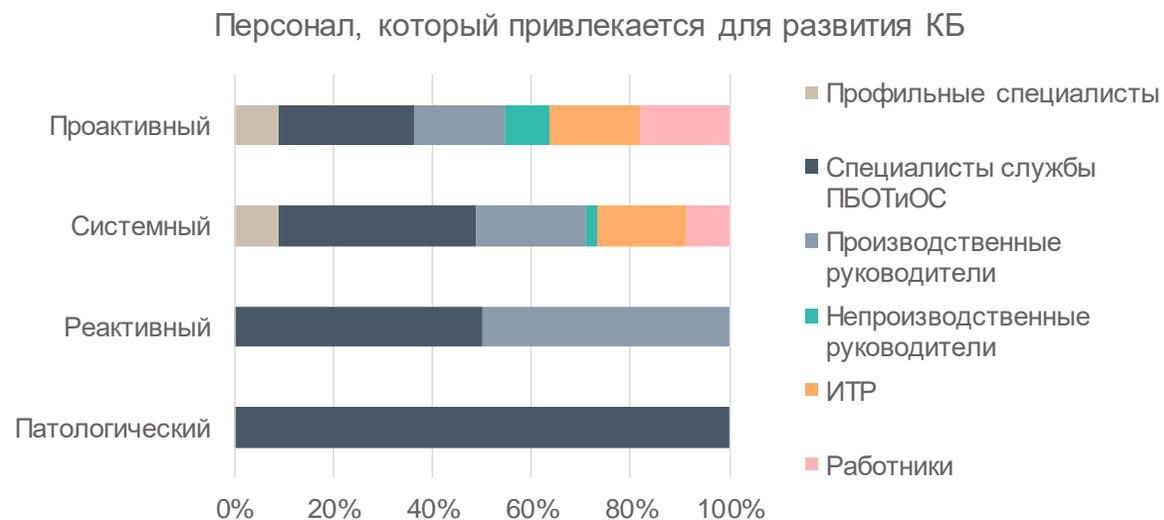
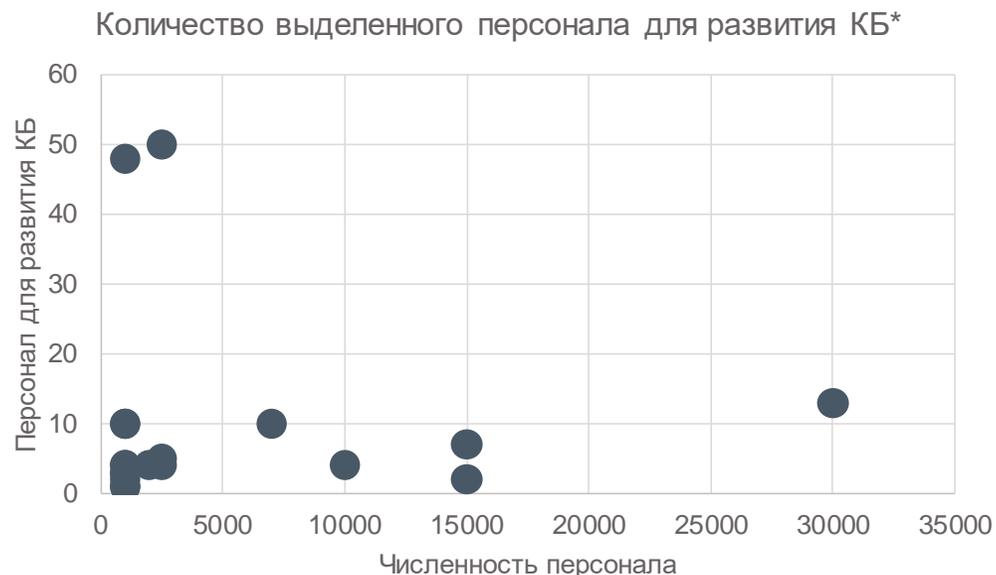
Так как основная доля затрат на развитие культуры безопасности связана с обеспечением коммуникаций, мотивации персонала и улучшением условий труда, подобные расходы тесно переплетаются с общим развитием производства.

Трудно точно определить объем и один источник финансирования развития культуры безопасности. ”



Татьяна Зиновьева, старший менеджер практики «Безопасное производство»

Для успешного внедрения инструментов КБ требуется дополнительный персонал для поддержания проекта



Для успешного развития КБ предприятия выделяют отдельный персонал, занимающийся внедрением инструментов. Количество выделенного персонала слабо коррелирует с численностью персонала компании, поскольку основную роль в разработке и внедрении инструментов играют либо внешние консультанты, либо специалисты ОТиПБ, а также руководители производств.

Чем выше уровень КБ, тем больше вовлечение сотрудников различного уровня и функций.

Ответственность выделенного персонала заключается в организации проектной деятельности, координации изменений и мониторинге полученных результатов.

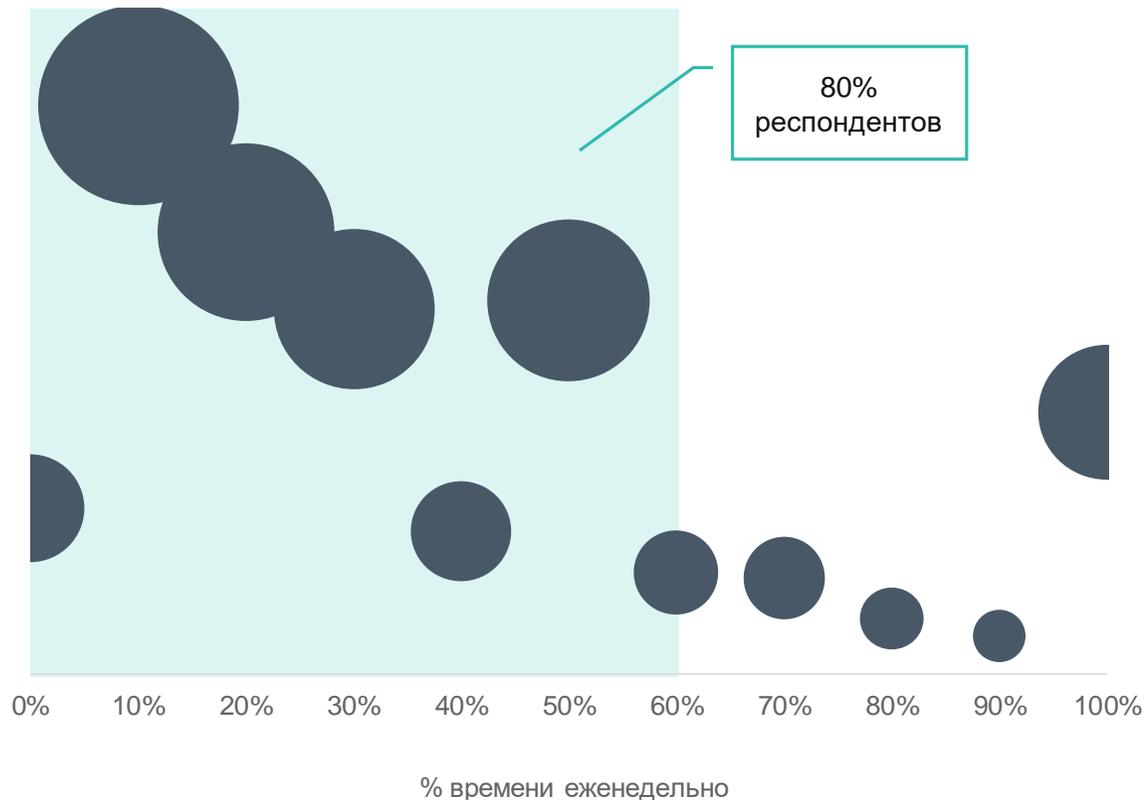


Владислава Матвеева, менеджер практики «Безопасное производство»

*Некоторые компании указывали численность персонала службы ОТиПБ

Безопасность перестает быть исключительной обязанностью службы ОТиПБ и становится общей ответственностью всех сотрудников, интегрируясь в рабочие процессы

Сколько времени еженедельно у вас занимает выполнение/участие в инструментах по развитию культуры безопасности?



“ В больших организациях отдельные подразделения зачастую действуют изолированно друг от друга, ставя собственные цели выше общих. В частности, служба ОТиПБ часто функционирует «автономно», взаимодействуя с остальными подразделениями только для устранения опасной ситуации. Такое положение вещей формирует ошибочную точку зрения, согласно которой обеспечение безопасности лежит исключительно на сотрудниках функции, в то время как остальным руководителям достаточно сосредоточиться на выполнении производственных планов.

По мере развития уровня КБ ситуация меняется кардинально: безопасность постепенно превращается в неотъемлемую часть повседневных производственных процессов. Она перестаёт восприниматься как дополнительная нагрузка и становится естественным элементом эффективного управления. Такой подход повышает степень вовлечённости сотрудников, снижает риски благодаря сознательному участию в развитии безопасности сотрудников каждого уровня управления. Главное преимущество интеграции вопросов безопасности заключается в том, что они способствуют достижению ключевых целей компании, повышая её конкурентоспособность.

”

Иван Сойко, менеджер практики «Безопасное производство»

Рейтинг инструментов по частоте вовлечения персонала

S - работа с людьми, персонал

№	Инструмент развития КБ	Каждый день и чаще	Раз в неделю	Раз в месяц	Раз в квартал	Раз в год и реже
1	Подача предложений и поиск лучших практик по безопасности	92%	1%	2%	1%	3%
2	Вовлечение сотрудников в вопросы безопасности на предприятии (Лидеры безопасности, инициативные группы по безопасности, институт уполномоченных)	82%	8%	4%	3%	3%
3	Ключевые ("золотые") правила безопасности	77%	11%	7%	2%	4%
4	Система наказания по безопасности (штрафы, антирейтинг)	77%	7%	4%	2%	9%
5	Коллективное поощрение по безопасности (конкурсы и соревнования по безопасности, рейтингование цехов/участков)	54%	11%	13%	6%	15%
6	Система вознаграждения по безопасности (премии, знаки отличия, грамоты)	50%	26%	17%	2%	3%
7	Заявления о проблемах работниками (доска решения проблем, горячая линия, мобильное приложение, охота на риски)	38%	18%	22%	7%	6%
8	Модель лидерства в безопасности для руководителя и профиль по безопасности для работников - перечень обязательных знаний, компетенций, инструментов и принципов поведения для руководителей и работников	26%	13%	26%	14%	18%
9	Развивающее обучение (обучение сверх обязательного), учебно-тренировочные занятия, учебные терминалы	10%	13%	46%	16%	9%
10	Индивидуальные цели по безопасности от уровня генерального директора до начальника подразделения, мастера	8%	7%	29%	25%	24%

Рейтинг инструментов по частоте вовлечения персонала

S* - работа с подрядчиками

№	Инструмент развития КБ	Каждый день и чаще	Раз в неделю	Раз в месяц	Раз в квартал	Раз в год и реже
1	Система премий и штрафов для подрядных организаций	67%	12%	8%	3%	4%
2	Координатор по безопасности подрядных организаций (введение роли для специалистов, руководителей координаторов, отвечающих за взаимодействие с подрядными организациями по всем вопросам безопасности)	65%	13%	13%	3%	3%
3	Форумы и совещания по безопасности с подрядными организациями	61%	10%	13%	6%	9%
4	Обучение и развитие подрядных организаций	39%	28%	24%	4%	3%
5	Предквалификация подрядных организаций	34%	20%	23%	10%	10%
6	Награды и система рейтингования по безопасности подрядных организаций	29%	6%	18%	16%	28%

Рейтинг инструментов по частоте вовлечения персонала

A - организация работ, процессы

№	Инструмент развития КБ	Каждый день и чаще	Раз в неделю	Раз в месяц	Раз в квартал	Раз в год и реже
1	Обсуждение различных тем по безопасности в начале или в конце рабочего дня (диалог по безопасности, контакт по безопасности, минутка безопасности)	85%	7%	5%	2%	3%
2	Регулярный контроль руководителями выполнения работ (Линейный обход, ПАБ, лидерский визит)	43%	15%	21%	8%	12%
3	"Остановка опасных работ", "Вмешательство в небезопасные работы"	30%	18%	24%	12%	15%
4	Оценка рисков перед началом работ, динамическая оценка рисков, АБВР	29%	13%	23%	14%	19%
5	Мониторинг состояния сотрудников (алкорамки, система контроля состояния водителей)	23%	15%	23%	15%	24%
6	Внутреннее расследование происшествий, анализ происшествий, рисков, микротравм	18%	7%	29%	14%	26%
7	Анализ проведенных работ с целью выявления отклонений или возможностей для улучшения (Одна команда, Честный диалог, Ретроспектива работ)	17%	12%	27%	15%	22%
8	Разбор и обсуждение случившихся несчастных случаев (молния, разбор оперативных оповещений)	17%	5%	33%	15%	26%
9	Наряд-допуская система и электронные наряд-допуска	7%	11%	30%	31%	17%

Рейтинг инструментов по частоте вовлечения персонала

V - безопасная среда

№	Инструмент развития КБ	Каждый день и чаще	Раз в неделю	Раз в месяц	Раз в квартал	Раз в год и реже
1	Опытная носка, опробование СИЗ, СКЗ и обратная связь по применяемым СИЗ, СКЗ	41%	20%	16%	7%	10%
2	Инструменты предотвращения травмирования работников на оборудовании (ограждения, сигнализации, блокировки, защита от случайного/несанкционированного запуска)	37%	14%	18%	12%	15%
3	Стандартные операционные процедуры, стандарт рабочего места	23%	18%	30%	15%	11%
4	Визуализация и агитация по безопасности (знаки по безопасности, видеоролики, плакаты, иллюстрация/ визуализация основных рисков травм и т.д.)	8%	2%	21%	23%	42%
5	Видеоконтроль выполняемых работ, система компьютерного зрения для определения нарушений, опасных ситуаций	6%	0%	12%	30%	47%

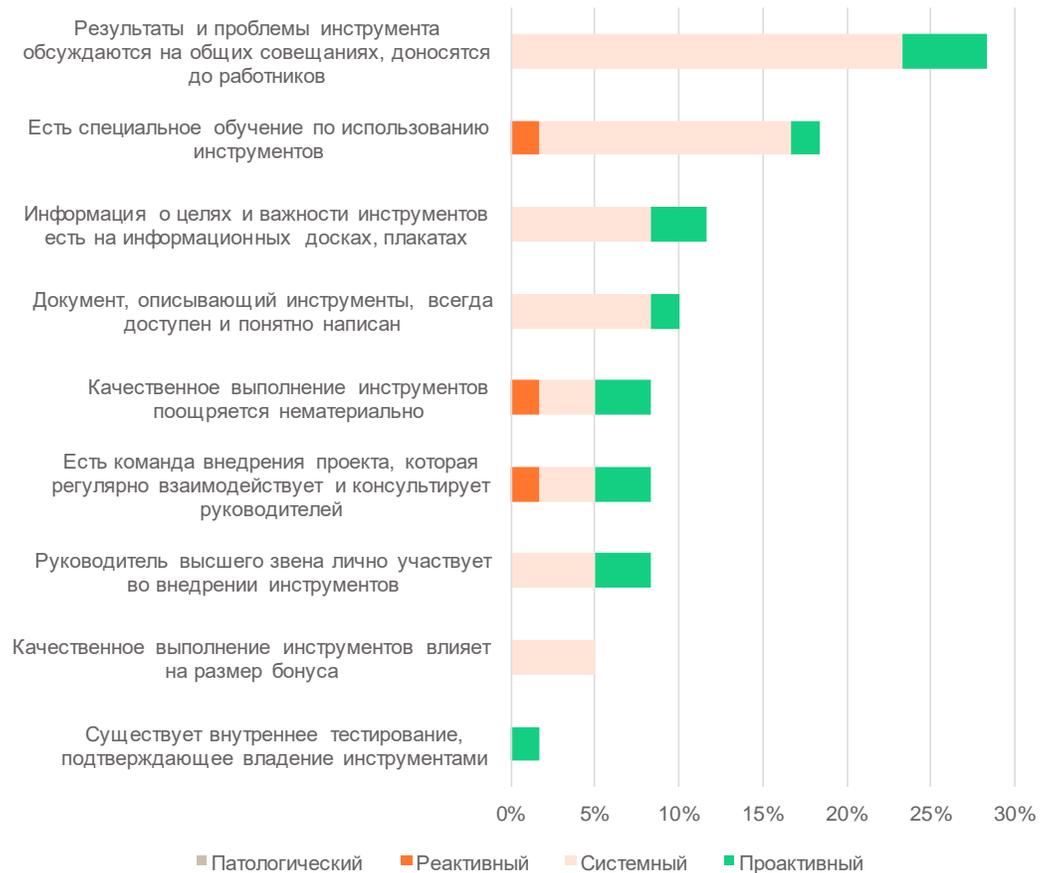
Рейтинг инструментов по частоте вовлечения персонала

Е - комплексное развитие системы HSE

№	Инструмент развития КБ	Каждый день и чаще	Раз в неделю	Раз в месяц	Раз в квартал	Раз в год и реже
1	Пульс-опросы работников и руководителей по внедряемым инструментам (анкетирование, фокус-группы, интервью)	76%	11%	7%	2%	2%
2	Комитет (комиссия, совещания) по культуре безопасности и охране труда	23%	4%	28%	16%	31%
3	Модель лидерства в безопасности для специалистов ОТиПБ - перечень обязательных знаний, компетенций, инструментов и принципов поведения	8%	14%	31%	23%	16%

Основные способы внедрения инструментов направлены на коммуникации и обучение персонала

Способы внедрения инструментов развития КБ



Ни одно серьёзное изменение не внедряется без участия хотя бы одного руководителя высокого уровня и вовлечённой команды проекта. Как говорится: «Один в поле не воин». Часто компании недооценивают эти условия – поэтому появляются только пара документов со словами «теперь делаем так». Инструмент оказывается непонятным, применяется формально и зря отнимает время.

ЭКОПСИ при внедрении изменений опирается на модель ADKAR, которая помогает пройти все ключевые этапы:

- Осведомлённость (Awareness) – людям объяснили, что меняется и зачем, например, через коммуникационную кампанию, обращение от ТОПа.
- Желание (Desire) – появляется личная заинтересованность: помогает продуманная система мотивации, вовлекающие мероприятия, тренинги, примеры успеха сотрудников.
- Знание (Knowledge) – сотрудников обучили, они понимают, как пользоваться инструментом.
- Способность (Ability) – есть условия и поддержка, чтобы применять его в практике: нет конфликтов с другими процессами, можно получить помощь от команды внедрения.
- Подкрепление (Reinforcement) – внедрение не «сдувается», потому что результат отслеживают, поддерживают и корректируют.

Если пропустить хотя бы один шаг — инструмент, скорее всего, не приживётся. Чтобы этого не случилось, важно не ограничиваться обучением или совещаниями с оценкой результатов, а выстраивать весь цикл изменений с участием сотрудников на всех уровнях.



Юлия Кострыкина, менеджер практики «Безопасное производство»

Использование инструментов фиксируется специальным документом

Как закреплено применение инструментов КБ



Закрепление необходимости использования инструментов в обязательных НПА повышает вероятность их использования на первых этапах. Поскольку любые изменения работниками воспринимаются болезненно, это является важным фактором внедрения.

На следующих этапах необходимо, чтобы инструменты стали частью регулярной деятельности работников. Для этого инструменты связывают с должностными инструкциями, техкартами и т.д.

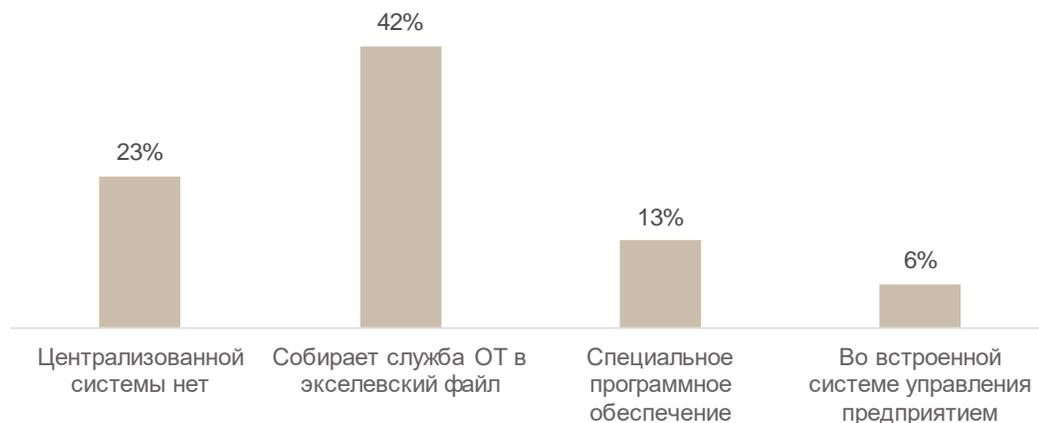
Чтобы избежать формального исполнения документов и их несоответствия реальности, необходимо не забывать пересматривать документ при изменении процессов.

Большинство компаний оценивают приживаемость инструментов через их результативность

Как оценивают приживаемость инструментов развития культуры безопасности



Где регистрируются результаты использования инструментов развития культуры безопасности?



“

Под приживаемостью мы понимаем то, насколько удалось встроить инструмент развития КБ в повседневную деятельность руководителей, в первую очередь – линейных руководителей. Без понимания, насколько часто применяется инструмент, как соблюдается алгоритм применения инструмента и кто в принципе применяет инструмент, нельзя говорить о его реальной эффективности и вкладе в развитие ключевых бизнес-процессов.

Приживаемость показывает, насколько успешно инструмент интегрирован в работу руководителей, и помогает оценить его реальную эффективность.

Ключевые критерии — частота и качество применения, охват аудитории и обратная связь, которые удобно отслеживать через автоматизированные дашборды.

Мониторинг этих показателей позволяет своевременно корректировать процесс внедрения и повышать вовлеченность сотрудников. Без четких метрик невозможно понять, работает ли инструмент или требует доработки.

”



Иван Сойко, менеджер практики «Безопасное производство»

Резюме раздела

Способы внедрения инструментов

- Факторы, необходимые предусмотреть на этапе внедрения
 - ✓ Компании предпочитают не изобретать новые инструменты для развития КБ, а использовать опыт других компаний или адаптировать те инструменты, которые уже используются на предприятии
 - ✓ Инструменты могут быть связаны со стратегическими целями компании по безопасности или решать конкретные задачи, которые стоят перед компанией в данный момент.
- Необходимые ресурсы для внедрения инструментов развития КБ
 - ✓ Основные ресурсы требуются для поддержки проекта и для коммуникационной кампании.
 - ✓ Инструменты реализовываются силами руководителей и работников и занимают около 25% времени.
 - ✓ Другие расходы для реализации проекта включаются в профильные расходы направлений, на которые они направлены.
- Способы отслеживания внедрения инструментов КБ
 - ✓ Приживаемость инструментов остается внутри профильной службы.
 - ✓ При оценке приживаемости отслеживается, как инструменты влияют на объективные показатели.
 - ✓ При этом, только в 23% отслеживаемые показатели связаны со стратегическими целями компании по безопасности.



Для вовлечения персонала в использование инструментов развития КБ, необходимо учитывать три направления мотивации персонала

Содержит материальную мотивацию. Остальные пункты являются нематериальной мотивацией.

Персонал хочет – интерес

Использование инструментов соответствует правилам – наказание за нарушение, поощрение за выполнение

Корпоративная культура – окружение тоже использует инструменты, так принято

Внутренние ценности – понимание важности использования инструментов и согласие с ними

Персонал может – навык

Прохождение соответствующего обучения для выполнения инструментов

Существуют понятные правила и инструкции для выполнения инструментов

Выстроенная удобная инфраструктура для использования инструмента

Персонал делает – вовлечение

Соответствие ожидания и реальности – отсутствие барьеров при использовании инструментов, поддержка руководства

Видимый результат – получение пользы от реализации инструментов

Коммуникационная кампания для информирования о результатах - визуализация эффекта от реализации инструмента

Материальное поощрение считается одним из самых эффективных способов мотивации, в то время как наказания – самым неэффективным

Топ-6 эффективных способов мотивации



Топ-5 неэффективных способов мотивации



Ответы показывают важную тенденцию: лучше всего работают способы мотивации, которые направлены на личную вовлеченность, — когда человеку понятно, зачем он это делает, и его вклад признают.

Это подтверждает и нарастающий тренд на человекоцентричность — подход, при котором главным приоритетом компаний является человек, его потребности, интересы и права. Предпочтение отдается индивидуальному подходу к каждому вместо коллективного.

Наказания и формальные мероприятия — наоборот, часто дают обратный эффект. Люди воспринимают это как давление, а не как поддержку во благо их жизни и здоровья.

Также видно, что даже потенциально полезные инструменты (например, Дни безопасности) могут работать неэффективно — если проводятся формально. Всё зависит от того, что держат в фокусе и как проводят.

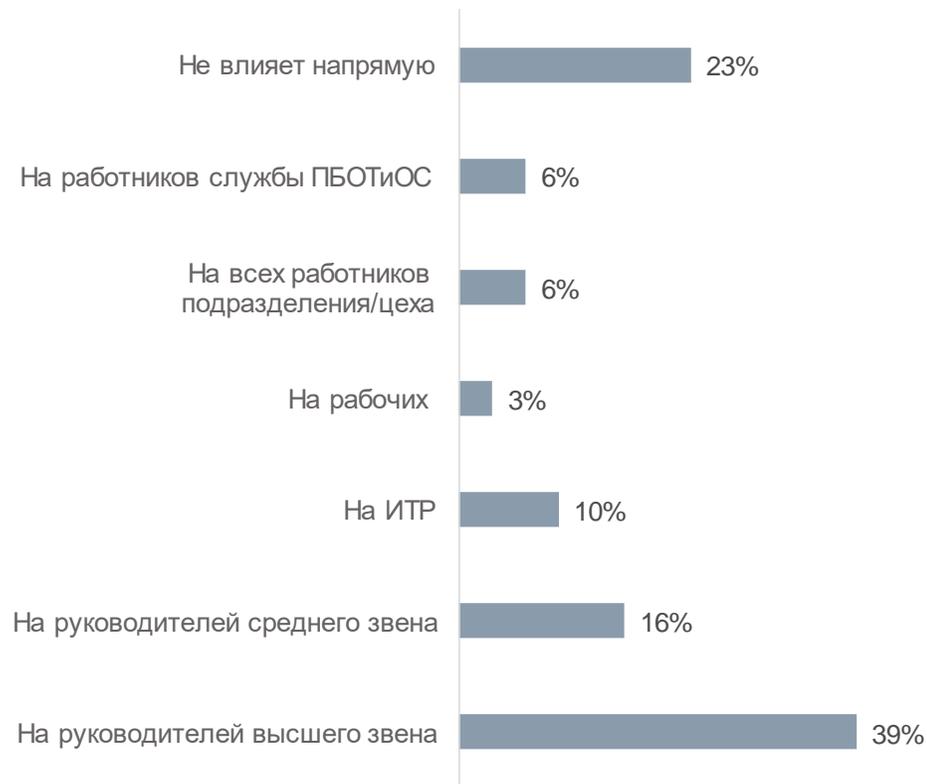


Юлия Кострыкина, менеджер практики «Безопасное производство»



Только руководители имеют материальное поощрение за выполнение целей по безопасности

Влияет ли выполнение целей по безопасности на бонус работников и руководителей



Чтобы успешно вовлекать сотрудников в процесс формирования безопасной рабочей среды, необходимо применять различные мотивационные инструменты, поощряющие действия работников, направленные на достижение стратегических целей.

Поощрения за выполнение действий по развитию безопасности повышают активность сотрудников, делают критерии мотивации простыми и измеримыми, укрепляя тем самым безопасные рабочие привычки. Инструменты мотивации, поощряющие профессиональные достижения и дающие перспективы карьерного роста, дополнительно усиливают стремление работников проявлять инициативу в обеспечении безопасности, делая их поведение более ответственным и эффективным.



Татьяна Зиновьева, старший менеджер практики «Безопасное производство»



Для выстраивания системы материальной мотивации ИТР и работников используют рейтинговую систему для подразделений. Индивидуальная мотивация работников строится на поощрении за конкретные действия, которые выходят за рамки обязанностей.

На системном уровне важными аспектами безопасности для руководителей являются выстраивание безопасных процессов

Какие аспекты являются важными/неважными в вопросах безопасности



Поскольку большинство компаний, принимавших участие в исследовании, находятся на системном уровне КБ, то, вероятно, это оказывает влияние на приоритетные направления развития КБ для респондентов.

На этом уровне КБ становятся важными отношения со службой ОТиПБ, т.к. работа службы перестает быть формальной и начинает встраиваться в общие процессы предприятия.

Неважными для персонала являются вопросы квалификации и обеспечения, т.к., вероятно, эти вопросы уже решены в большей мере и не являются острыми.



Владислава Матвеева, менеджер практики «Безопасное производство»

Резюме раздела

Мотивация и вовлечение персонала

- Приоритетные направления развития безопасности со стороны работников
 - ✓ В зависимости от уровня КБ приоритеты работников в вопросах безопасности меняются.
 - ✓ На системном уровне безопасность становится частью регулярной деятельности предприятия, и для работников важно выстроить коммуникацию и взаимодействие.
- Эффективные и неэффективные способы мотивации
 - ✓ Материальное поощрение остается одним из самых действенных для работников, наказания при этом считаются одними из самых неэффективных.
 - ✓ Самым эффективным способом нематериальной мотивации является трансляция целей безопасности генерального директора.
 - ✓ Эффективные способы мотивации направлены в первую очередь на личное, а не коллективное, вовлечение персонала.
- Вовлечение работников в развитие КБ через каскадирование целей
 - ✓ Личные цели работников связываются с целями компании с помощью индивидуальных показателей.
 - ✓ В большей степени цели по безопасности содержатся в целях руководителей.
 - ✓ Рабочих в основном поощряют за выполнение определенных точечных действий, а не на постоянной основе.



Чем может помочь ЭКОПСИ

05

Диагностика культуры безопасности помогает определить ее уровень и выбрать эффективные инструменты развития

Оценка культуры безопасности проходит с помощью методологии S*AVE, разработанной ЭКОПСИ, по шкале Бредли или Хадсона.

Чтобы оценить уровень культуры безопасности учитывается:

4 направления,

11 категорий

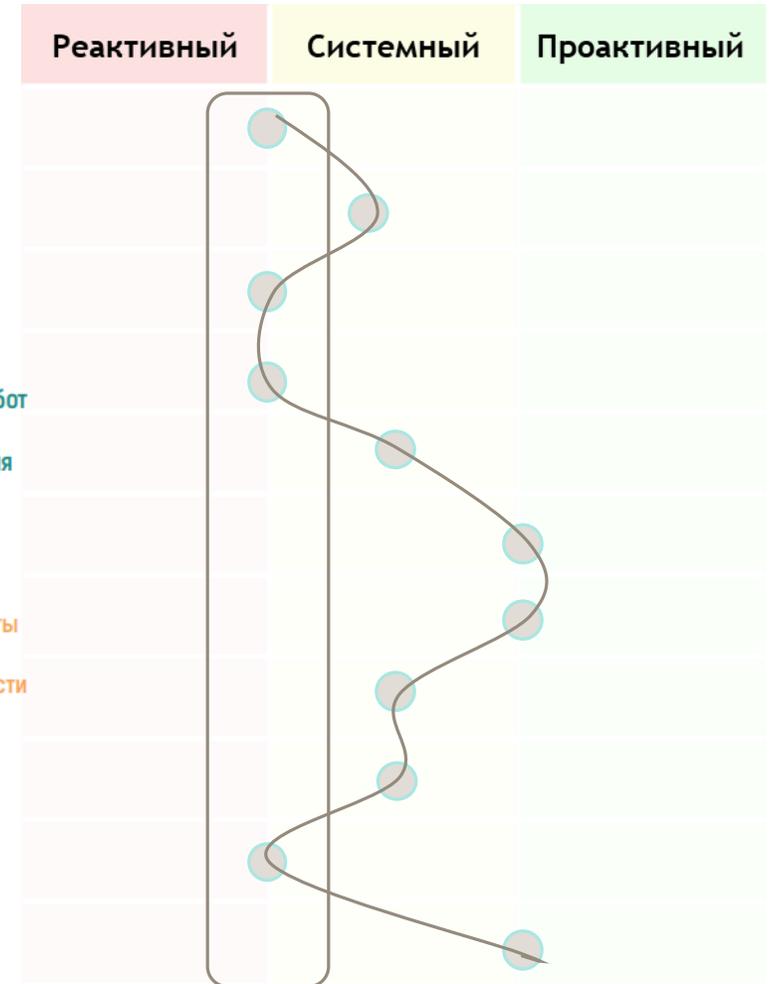
560 индикаторов.

Библиотека ЭКОПСИ содержит более чем 300 инструментов развития культуры безопасности.

Чтобы выбрать подходящие и наиболее эффективные инструменты, необходимо учитывать диагностированный уровень культуры безопасности и приоритетные направления.



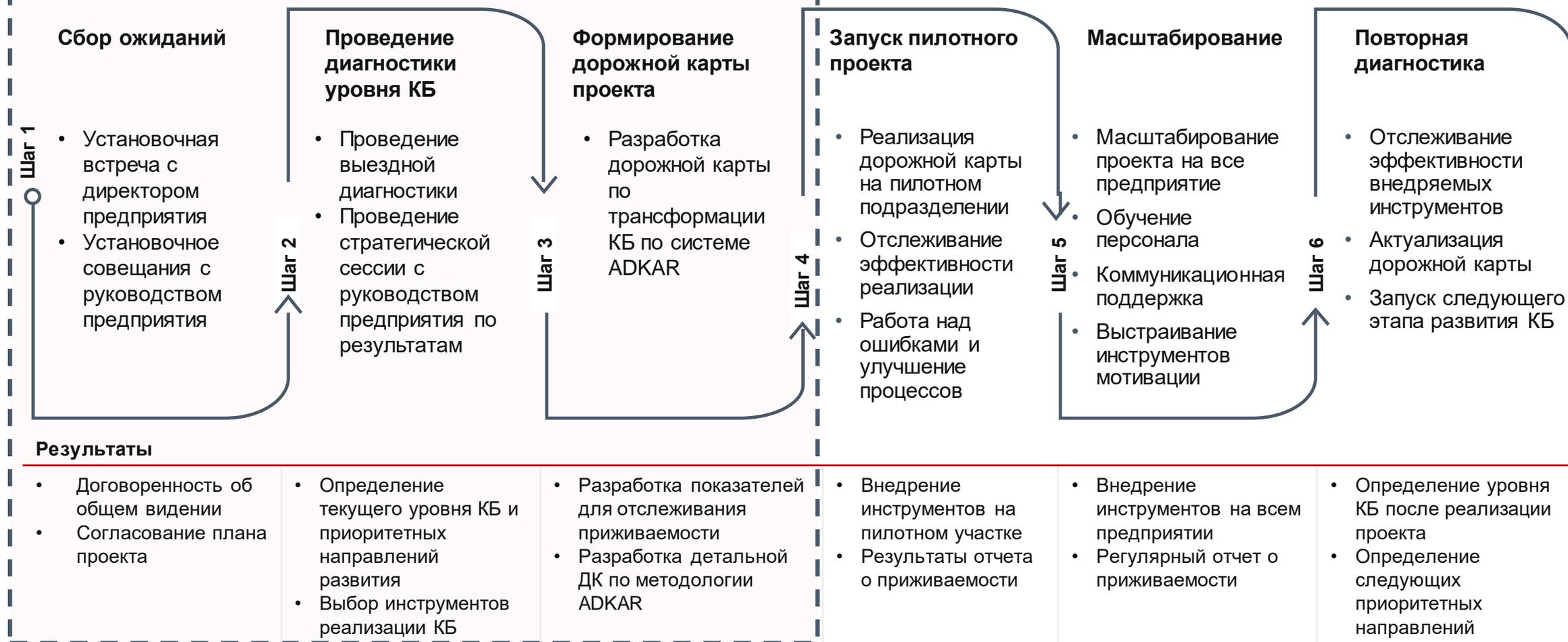
- Оценка и обучение
- Ценность безопасности
- Вовлеченность и мотивация
- Управление рисками
- Безопасное выполнение работ
- Расследование и ликвидация происшествий
- Сооружения и объекты
- Технические средства защиты
- Информирование об опасности на производстве
- Организационная структура
- Управление развитием HSE
- Автоматизация процессов



Приоритетные направления для развития определяются по западающим категориям. Невозможно перейти на новый уровень культуры безопасности, если существуют критерии на предыдущем уровне КБ.

ЭКОПСИ помогает реализовывать трансформационные проекты развития КБ

В рамках проведения диагностики КБ для определения стартового уровня культуры безопасности



Разработка согласованных стратегических целей компании и КПЭ сотрудников позволяет направить усилия на развитие КБ

Регулярный мониторинг помогает повысить эффективность и своевременно управлять рисками внедрения инструментов.

Отслеживание приживаемости инструментов может проходить путем:

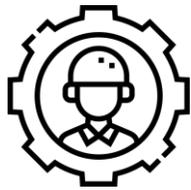
1. Отслеживания плана/факта выполненных мероприятий;
2. Количественной оценки использования инструментов;
3. Опросов работников об эффекте внедряемых инструментов;
4. Оценки влияния внедрения инструментов на желаемый результат.

Выбор инструментов отслеживания эффективности зависит от типа внедряемых инструментов, уровня КБ, существующих IT решений предприятия.

На последующих этапах внедрения проекта, достижение целей может каскадироваться руководителям производственных подразделений и работникам в виде индивидуальных/групповых КПЭ.



Изменение ролевой модели специалиста ОТиПБ от контролера до помощника помогает выстраивать взаимодействие с производством

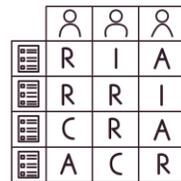


Определение ролевой модели

Каким должен быть специалист ОТиПБ.

В каких процессах и действиях это должно проявляться.

Как должна измениться работа службы.



Описание процессов

Описание текущих процессов и ответственности за них.

Выявление возможностей для оптимизации процессов и высвобождения времени персонала.



Формализация ролевой модели

Изменение процессов с учетом новой ролевой модели.

Описание и закрепление новых процессов и процедур.



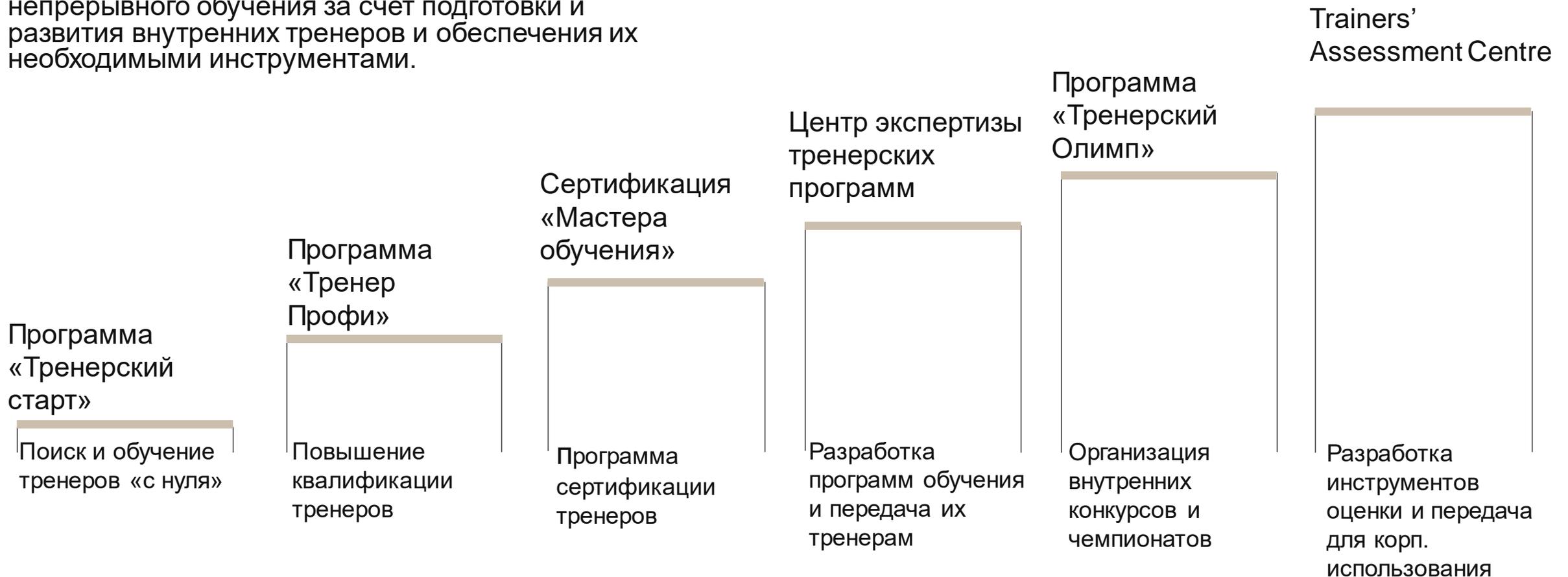
Обучение службы ОТиПБ

Определение компетенций для выполнения процессов службы.

Оценка работников для определения индивидуальных планов развития работников.

Подготовка внутренних тренеров для обучения работников при внедрении инструментов развития КБ

Комплекс программ для формирования системы непрерывного обучения за счет подготовки и развития внутренних тренеров и обеспечения их необходимыми инструментами.





Перечень исследуемых инструментов развития КБ

1. Ключевые ("золотые") правила безопасности
2. Индивидуальные цели по безопасности от уровня генерального директора до начальника подразделения, мастера
3. Вовлечение сотрудников в вопросы безопасности на предприятии (Лидеры безопасности, инициативные группы по безопасности, институт уполномоченных)
4. Система вознаграждения по безопасности (премии, знаки отличия, грамоты)"
5. Система наказания по безопасности (штрафы, антирейтинг)"
6. Коллективное поощрение по безопасности (конкурсы и соревнования по безопасности, рейтингование цехов/участков)"
7. Заявления о проблемах работниками (доска решения проблем, горячая линия, мобильное приложение, охота на риски)
8. Подача предложений и поиск лучших практик по безопасности"
9. Модель лидерства в безопасности для руководителя и профиль по безопасности для работников - перечень обязательных знаний, компетенций, инструментов и принципов поведения для руководителей и работников"
10. Развивающее обучение (обучение сверх обязательного), учебно-тренировочные занятия, учебные терминалы
11. Оценка рисков перед началом работ, динамическая оценка рисков, АБВР
12. Регулярный контроль руководителями выполнения работ (Линейный обход, ПАБ, лидерский визит)
13. Наряд-допускная система и электронные наряд-допуска
14. "Остановка опасных работ", "Вмешательство в небезопасные работы"
15. Анализ проведенных работ с целью выявления отклонений или возможностей для улучшения (Одна команда, Честный диалог, Ретроспектива работ)
16. Мониторинг состояния сотрудников (алкорамки, система контроля состояния водителей)
17. Внутреннее расследование происшествий, анализ происшествий, рисков, микротравм
18. Комитет (комиссия, совещания) по культуре безопасности и охране труда
19. Модель лидерства в безопасности для специалистов ПБОТиОС - перечень обязательных знаний, компетенций, инструментов и принципов поведения
20. Пульс-опросы работников и руководителей по внедряемым инструментам (анкетирование, фокус-группы, интервью)
21. Координатор по безопасности подрядных организаций (введение роли для специалистов, руководителей координаторов, отвечающих за взаимодействие с подрядными организациями по всем вопросам безопасности)
22. Обучение и развитие подрядных организаций
23. Предквалификация подрядных организаций
24. Система премий и штрафов для подрядных организаций
25. Награды и система рейтингования по безопасности подрядных организаций
26. Форумы и совещания по безопасности с подрядными организациями
27. Обсуждение различных тем по безопасности в начале или в конце рабочего дня (диалог по безопасности, контакт по безопасности, минутка безопасности)
28. Визуализация и агитация по безопасности (знаки по безопасности, видеоролики, плакаты, иллюстрация/ визуализация основных рисков травм и т.д.)
29. Разбор и обсуждение случившихся несчастных случаев (молния, разбор оперативных оповещений)
30. Видеоконтроль выполняемых работ, система компьютерного зрения для определения нарушений, опасных ситуаций
31. Опытная носка, опробование СИЗ, СКЗ и обратная связь по применяемым СИЗ, СКЗ
32. Стандартные операционные процедуры, стандарт рабочего места
33. Инструменты предотвращения травмирования работников на оборудовании (ограждения, сигнализации, блокировки, защита от случайного/несанкционированного запуска)

Другие исследования по культуре безопасности от ЭКОПСИ



hse-russia.ru/researches/

2018

Взаимосвязь корпоративной культуры и культуры безопасности

2021

Изучение практик для вовлечения сотрудников в вопросы безопасности

2023

HSE-бренд работодателя - факторы выбора работодателя для работников

2019

Как применяются практики культуры безопасности в российских компаниях

2022

Бенчмаркинг структуры и численности функции HSE

Сергей Винник

Директор по консалтингу,
практика «Безопасное
производство»



Владислава Матвеева

Менеджер, практика
«Безопасное производство»



vinnik@ecopsy.ru



matveeva@ecopsy.ru



t.me/watchoutsafety



hse-russia.ru

Управленческий консалтинг

работаем на стыке

**ЭКОНОМИКИ И
ПСИХОЛОГИИ**



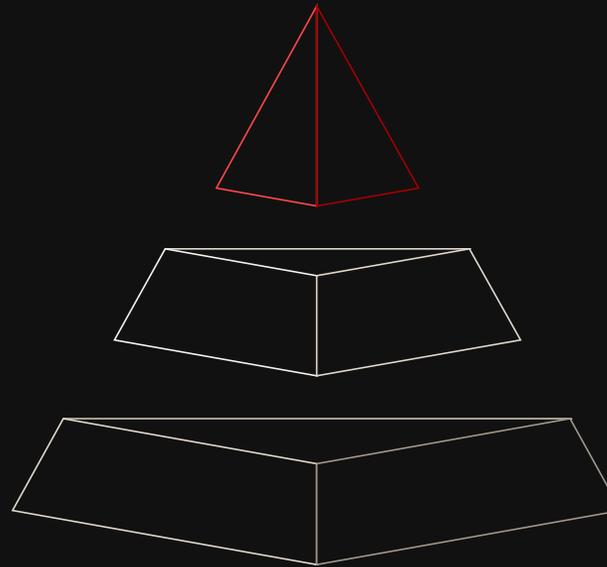
ЭКОПСИ в ТОП-5

по динамике роста выручки
в стратегическом консалтинге
(РАЕХ, 2023-2024 гг)



1 МЕСТО

в области управления
персоналом в 2015-2024 гг



Стратегия и операционные модели

HR-системы

Производственные системы

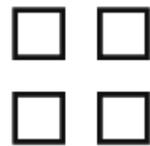
Безопасное производство

Системы работы с клиентами

Люди: оценка и развитие

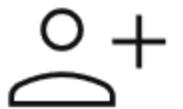
20+

отраслей



250+

консультантов



85%

компаний из топ-списков РБК и
Forbes



90%

лояльных клиентов



Авторские права и условия использования

Вся информация, содержащаяся в настоящем документе (далее также «Исследование», «Материалы Исследования») является собственностью Акционерного общества «ЭКОПСИ Консалтинг» (АО «ЭКОПСИ»), предназначена только для информационных частных некоммерческих целей и не является профессиональной консультацией или рекомендацией.

Ни информация, содержащаяся в Исследовании, ни ее использование любым лицом не создают договора, соглашения или каких-либо гражданско-правовых либо иных отношений между АО «ЭКОПСИ» и любым лицом, получившим и рассматривающим Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании.

АО «ЭКОПСИ» оставляет за собой право вносить изменения в информацию, содержащуюся в Исследовании, но при этом не берёт на себя обязательств по обновлению такой информации после даты, указанной в настоящем документе, несмотря на то что информация может стать устаревшей, неточной или неполной.

АО «ЭКОПСИ» не даёт обещаний или гарантий относительно точности, полноты, адекватности, своевременности или актуальности информации, содержащейся в Исследовании.

АО «ЭКОПСИ» не проводила независимую проверку данных и предположений, использованных в Исследовании. Изменения в исходных данных или предположениях могут повлиять на анализ и выводы, представленные в Исследовании.

АО «ЭКОПСИ» не предоставляет юридических, нормативных, бухгалтерских, финансовых, налоговых, регуляторных консультаций. Любое лицо, получившее и рассматривающее Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании, несёт ответственность за получение независимой консультации в вышеуказанных областях. Консультации в вышеуказанных областях могут повлиять на анализ и выводы, представленные в Исследовании.

Ничто в Исследовании не подразумевает рекомендаций о совершении действий, которые могут приводить к нарушению любого применимого законодательства. Материалы Исследования могут содержать прогнозные данные (включая, но не ограничиваясь, рыночные, финансовые, статистические данные), будущая реализация которых не является гарантированной и которые вследствие этого связаны с некоторым труднопредсказуемым риском и неопределённостью. Фактические будущие результаты и тенденции могут существенно отличаться от описанных в прогнозах вследствие целого ряда разных факторов. Если какое-либо лицо полагается на информацию, содержащуюся в Материалах Исследования, то оно делает это исключительно на свой собственный риск. Никакие гарантированные имущественные права не могут быть получены из любого вида информации, представленной в Исследовании.

АО «ЭКОПСИ» не несёт никакой ответственности за любой ущерб, который может быть причинён в любой форме любому лицу вследствие использования, неполноты, некорректности, неактуальности любой информации, содержащейся в Исследовании. Материалы Исследования полностью или частично нельзя распространять, копировать или передавать какому-либо лицу иным образом вводить в гражданский оборот без предварительного письменного согласия АО «ЭКОПСИ». Любое лицо, получившее и рассматривающее Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании, настоящим отказывается от любых прав и требований, которые оно может иметь в любое время против АО «ЭКОПСИ» в отношении Исследования, содержащейся в Исследовании информации или других связанных с Исследованием материалов, выводов, рекомендаций, включая их точность и полноту. Названия продуктов, логотипы и товарные знаки компаний, указанные в настоящем документе, охраняются законом. Получение и рассмотрение настоящего документа считается согласием со всем вышеизложенным.