

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПО РАЗВИТИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ



СОДЕРЖАНИЕ

01

3 Информация о
компании

02

7 Диагностика культуры
безопасности

03

17 Примерное
содержание проекта

04

45 Примеры проектов



01

Информация о компании

ЭКОПСИ

КОНСАЛТИНГ

50+

Проектов по развитию
КБ производственных
компаний

12+

консультантов

10+

лет на рынке

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

БЕЗОПАСНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ



Развитие производственных систем

- Диагностика производственных систем «Айсберг»
- Инструменты снижения потерь
- Вовлеченность персонала в развитие ПС



Повышение организационной эффективности

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Бенчмаркинг организационных структур
- Снижение затрат



Развитие культуры безопасности

- Диагностика КБ по методологии SAVE
- Обучение и развитие руководителей и специалистов
- Стратегические сессии с топ-менеджерами
- Разработка и внедрение инструментов повышения КБ
- 1000+ инструментов безопасности
- Цифровизация ОТ и ПБ

Индустриальный консалтинг - практика компании ЭКОПСИ, которая специализируется на реализации проектов в области охраны труда, промышленной безопасности и окружающей среды (ПБ, ОТ и ООС), развитии производственных систем и повышении операционной эффективности. Задачами развития культуры безопасности, ПБ, ОТ и ООС компания занимается более 10 лет



Факты

С 1989 года

№1 в РФ

по вопросам «человеческого фактора»*

Более 150 консультантов
и экспертов

* ЭКОПСИ - более 25 лет является лидером в области работы с персоналом РФ по рейтингам Эксперт, Коммерсант и др.



Решения

Аудит Культуры безопасности, СУОТ, ПБ и ООС

S*AVE



Внедрение
HSE
практик

Интерактивное
обучение и
развитие



Оценка
склонности к
рисковому
поведению



Исследования

2017: «Влияние корпоративной культуры на развитие СУОТ, ПБ, ООС»

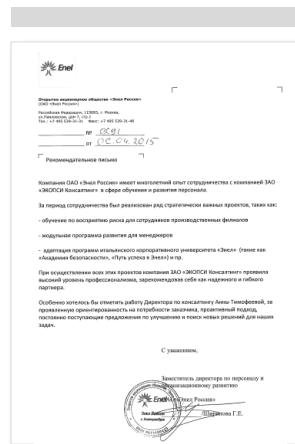
2018, 2019, 2020, 2022:
«Всероссийское исследование лучших практик в области развития Культуры безопасности»



Рекомендательные письма



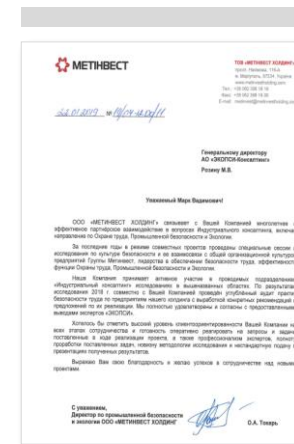
Проведение мероприятия «Всероссийская неделя охраны труда»



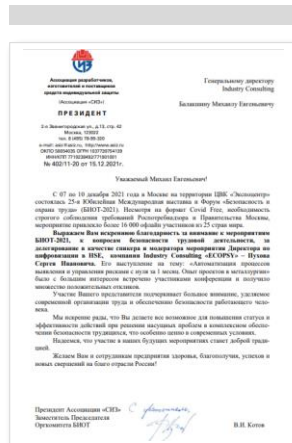
Блок программ по повышению культуры безопасности



Развитие Культуры безопасности Иркутскэнерго



Развитие культуры безопасности



Организация и проведение мероприятия «Безопасность и охрана труда»



Запуск корпоративного университета, кафедры «производственная безопасность»



Разработка программы развития ближнего резерва



Проведение бизнес-симуляции «Стратегии повышения культуры безопасности»



02

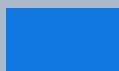
Развитие культуры
безопасности

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЭТАПОВ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

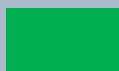


Выполнение этапов:

С участием консультантов



Возможно участие консультантов



Самостоятельное выполнение



ЭТАП 1: АДАПТАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ

- ✓ Проведение установочных интервью с заинтересованными сторонами проекта:
 - Заказчик проекта
 - Руководители Обществ
 - Руководители подразделений
- с целью уточнения ожиданий от результатов работы.
- ✓ Адаптация методологии проведения аудита процессов системы управления ОТ и ПБ и оценки культуры безопасности с учетом специфики предприятия и ожиданий заинтересованных сторон.
 - ✓ Разработка и согласование детального плана работ.



ЭТАП 2: ПРОВЕДЕНИЕ АУДИТА И ОЦЕНКА КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

ЗАДАЧА 1

Узнать мнение и выявить ключевые установки персонала различного уровня - от ТОПов до рядовых рабочих

ФОКУС-ГРУППЫ

Группы по 8-10 человек:

- Рабочие
- Линейные руководители
- Специалисты, ИТР

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИНТЕРВЬЮ

- Топ-руководители
- Линейные руководители
- Рабочие
- Сотрудники службы ОТПБ

НАБЛЮДЕНИЯ

Полевые наблюдения за основными рабочими процессами и организационными принципами, формирующими отношение людей к безопасности:

- Требования к сотрудникам, оценка реалистичности трудозатрат
- Рабочее поведение
- Ход выполнения работ
- Условия труда
- Подходы к коммуникации, информированию об опасностях

ЗАДАЧА 3

Пронаблюдать основные процессы и подходы в реальной обстановке

ЗАДАЧА 2

Получить количественные данные о проблематике

ОНЛАЙН-АНКЕТИРОВАНИЕ

- Электронный формат, простые вопросы, быстрое заполнение
- Учет мнений всех категорий персонала
- Различные вопросы для руководителей, рабочих
- Определение склонности к риску

АНАЛИЗ ДОКУМЕНТОВ

До 30 основных документов и статистических источников

- Статистика происшествий
- Результаты расследований
- Политики, регламенты, отчеты
- Результаты аудитов, проверок и т.п.



ЭТАП 3.1: РАЗРАБОТКА ОТЧЕТА

Отчет содержит описание сильных сторон и зон развития культуры безопасности, рекомендации по внедрению практик развития культуры безопасности



Пример отчета приведен на слайдах 21-31

ЭТАП 3.2: РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КБ

Обязательные разделы программы:

- ✓ Обучение персонала
- ✓ Наставничество при внедрении практик
- ✓ Мониторинг эффективности
- ✓ Коммуникации с персоналом

Задача программы - провести предприятие по стадиям внедрения изменений ADKAR.



ЭТАП 4: ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

Стратегическая сессия позволяет:

- Вовлечь топ-руководство и ключевых менеджеров предприятий в обсуждение итогов аудита и дальнейшую совместную деятельность
- Сформировать общее видение миссии и ценностей культуры безопасности у всех участников
- Согласовать цели, задачи в области безопасности, а также способы их достижения
- Разработать рабочую стратегию в области безопасности и план ее внедрения (дорожную карту) на ближайшую и среднесрочную перспективу (1-2-3 года) с указанием сроков и ответственных



Участники:

- Топ-руководители компании и лица, принимающие решения в вопросах ОТПБ
- Руководители подрядных организаций



Особенности проведения:

- Разнообразные форматы: презентации, доклады по темам, мозговой штурм
- Активное включение участников в ход работы
- Ведущий - эксперт в области ОТПБ, профессиональный модератор
- Приглашенные эксперты-докладчики (по согласованию)



Продолжительность сессии: 1 день

Примерный план сессии:

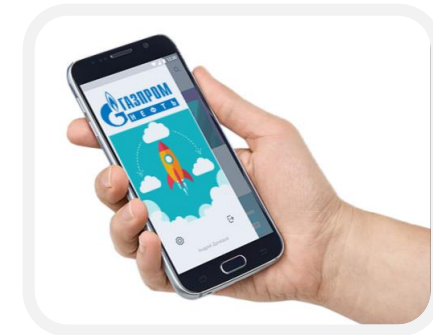
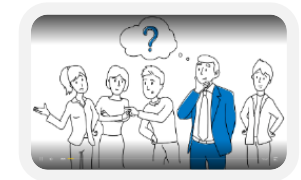
- Представление результатов диагностики
- Обсуждение основных выводов
- Формулирование ключевых элементов стратегии
- Определение стратегических целей
- Выбор ключевых направлений развития
- Формирование дорожной карты по реализации стратегии

ЭТАП 5: ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

 Цель этапа: внедрение изменений (практик) в целевой группе

 Ход этапа:

- ✓ Разработка пакета коммуникационных и обучающих материалов, методов регулярной оценки приживаемости практик.
- ✓ Обучение участников рабочей и целевой группы
- ✓ Наставничество при применении практик
- ✓ Самостоятельное применение практик участниками целевой группы



ЭТАП 6: РЕГУЛЯРНЫЙ МОНИТОРИНГ

📍 Цель этапа: оценка приживаемости практик, их совершенствование

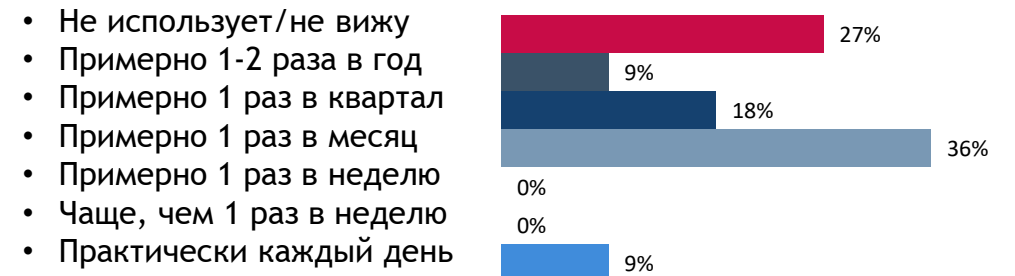
🔄 Ход этапа:

- ✓ Регулярный опрос о применяемости и эффективности практики.
- ✓ Корректировка практики по результатам опроса или повторное обучение
- ✓ Совершенствование практики
- ✓ Оценка эффективности изменений на Комитете по ОТ

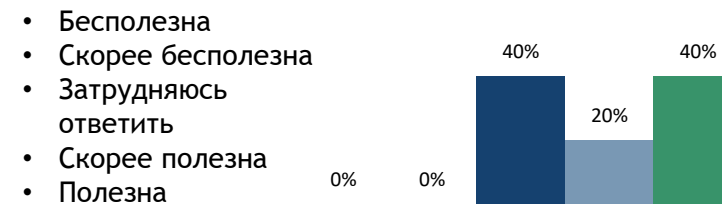
Пример регулярного мониторинга приведен на слайде 37

Пример вопросов мониторинга

Как часто Вы видите, что ваш непосредственный руководитель использует практику «Лидерский визит»?



Оцените полезность практики «Лидерский визит» в Вашей работе



ЭТАП 7: ИТОГОВАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ

Цель:

- ✓ Оценить степень достижения цели по развитию культуры безопасности
- ✓ Оценить степень результативности инструментов (практик)
- ✓ Определить порядок дальнейшего развития КБ
- ✓ Определить новые инструменты (практики) развития КБ для каждой целевой группы
- ✓ При необходимости откорректировать инфраструктуру проекта
- ✓ Определить кандидатуры руководителей рабочих групп



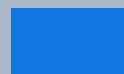
ЭТАП 8: ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

Запускается новый цикл развития культуры безопасности.

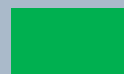


Выполнение этапов:

С участием консультантов



Возможно участие консультантов



Самостоятельное выполнение





03

Приложения

КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПО МЕТОДИКЕ S*AVE

S*AVE

- S - Staff (персонал)
- A - Arrangement (организация работы)
- V - Vechicles & Machines (безопасная среда)
- E - Evolution (комплексное развитие системы HSE)
- * - Contractors (управление подрядчиками)

* Методика создана по результатам исследования различных моделей безопасности (Dupont, California HSE, RPS, Bain) и с учетом опыта лучших мировых практик в области ПБ, ОТ ООС и требований стандартов (OHSAS 18001; ISO 14001, ISO 19001). Модель фиксирует корпоративные требования, предъявляемых к система ПБ, ОТ и ООС сверх требований законодательства.



Широкий набор диагностических инструментов

- Индивидуальные интервью
- Фокус-группы
- Анкетирование
- Наблюдения за рабочими процессами
- Анализ документов и статистики



Огромная библиотека инструментов и решений

- 50+ рычагов повышения ПБ и ОТ
- 560 индикаторов уровня культуры безопасности (5-уровневая модель)
- Более 1000 индикаторов оценки безопасности производственных объектов
- Более 80 вопросов задается руководителям и работникам в рамках электронного анкетирования
- Выбор из более чем 1000 инструментов изменений

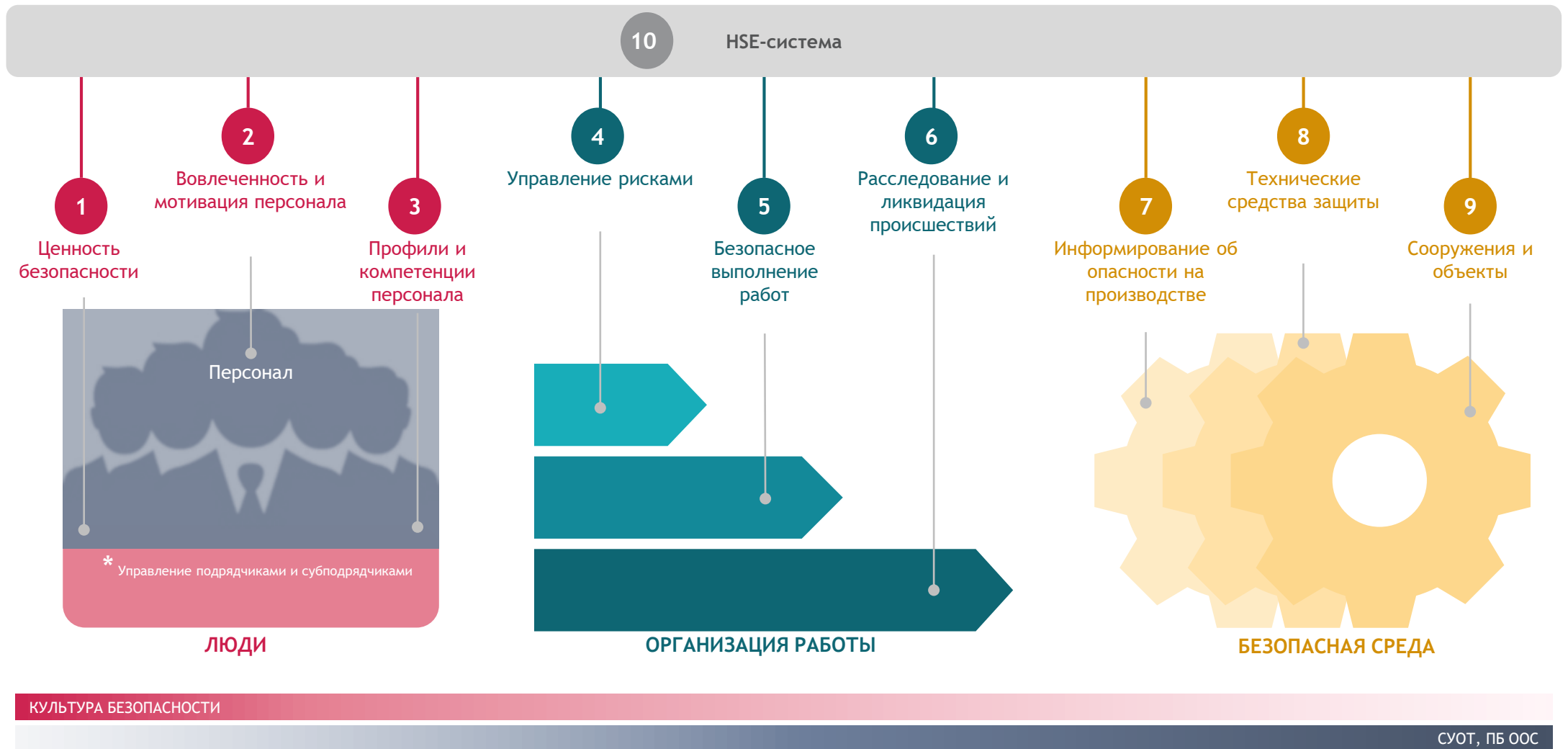


Решаемые задачи:

- Комплексная оценка:
 - уровень развития Культуры безопасности
 - работа СУОТ
 - качество внедренных инструментов
 - системные причины травматизма на предприятии
 - установки и поведение сотрудников
- Определение стратегии дальнейшего развития
- Разработка и поддержка реализации дорожной карты (поэтапного плана)
- Мониторинг динамики уровня культуры безопасности и результатов проводимых улучшений



10 ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ ПО МОДЕЛИ S*AVE



ОЦЕНКА КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПО МОДЕЛИ ХАДСОНА

ПАТОЛОГИЧЕСКИЙ PATHOLOGICAL	РЕАКТИВНЫЙ REACTIVE	СИСТЕМНЫЙ CALCULATIVE	ПРОАКТИВНЫЙ PROACTIVE	СОВЕРШЕНСТВУЮЩИЙСЯ GENERATIVE
<p>Минимальное соблюдение правил и требований на всех уровнях. Процессы / инструменты по безопасности не выстроены. Акцент в деятельности направлен на формирование видимости соответствия всем формальным требованиям.</p>	<p>Большинство работников не вовлечены в развитие системы и процессов безопасности. Выстроена только часть процессов / инструментов по безопасности (либо многие процессы существуют формально). Акцент в деятельности направлен на поиск виновных/</p>	<p>Ценность безопасности хорошо осознается работниками. Персонал вовлечен в основополагающие процессы / инструменты (расследование инцидентов, оценка рисков и др.). Акцент на поиск корневых причин происшествий.</p>	<p>Все работники вовлечены в постоянное улучшение безопасности. Акцент в деятельности направлен на проактивное предотвращение инцидентов. Ведется комплексная работа по совершенствованию культуры безопасности подрядчиков.</p>	<p>Все работники (включая подрядчиков) полностью вовлечены в постоянное улучшение безопасности. Безопасное поведение работников проявляется и внутри, и вне рабочего пространства.</p>



Уровень культуры безопасности оцениваемой компании находится на переходном уровне от реКБ передовых производственных компаний в России*

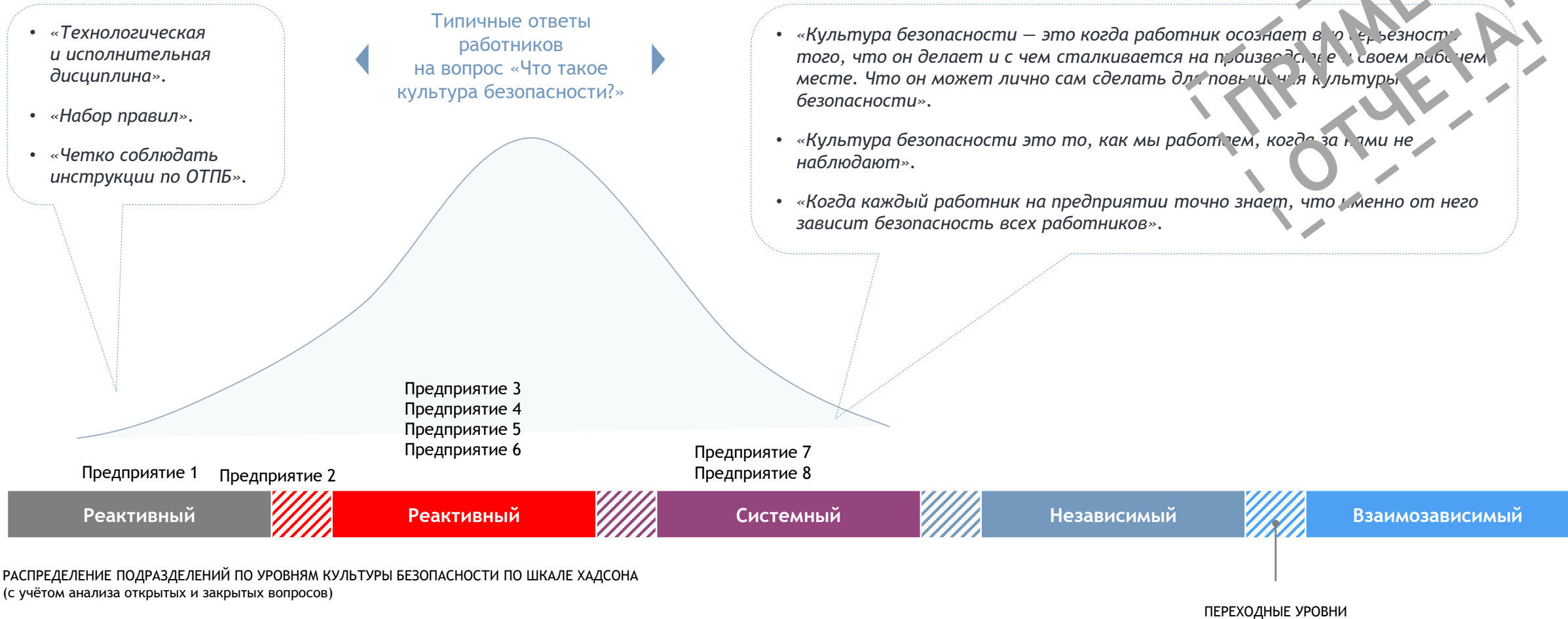
Модель уровней культуры безопасности соответствует пятиуровневой модели Хадсона. Для диагностики и формирования рекомендаций используются индикаторы, адаптированные Industry Consulting к условиям российского рынка.

Компании - бенчмарки.



*Оценка уровня культуры безопасности компаний-бенчмарков сформирована на основании данных, полученных из открытых источников.

ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ОБЩИЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КБ И УРОВНИ ПО КАЖДОМУ ПРЕДПРИЯТИЮ



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО УРОВНЯМ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПО ШКАЛЕ ХАДСОНА (с учётом анализа открытых и закрытых вопросов)

ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

	РЕАКТ.	ЗАВИС.	НЕЗАВ.	ВЗАИМ.
МОТИВАЦИЯ И ВОВЛЕЧЕНИЕ В ВОПРОСЫ БЕЗОПАСНОСТИ				
ВОСПРИЯТИЕ ЦЕЛЕЙ И ПОЛИТИК ПО БЕЗОПАСНОСТИ				
ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ				
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАЖДОГО				
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ				
КОММУНИКАЦИИ ПО БЕЗОПАСНОСТИ				
ПРОАКТИВНЫЙ ПОДХОД К БЕЗОПАСНОСТИ				
РОЛЬ ОТИПБ				
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОДРЯДЧИКАМИ				

- ★ **Высокий уровень регистрации производственных травм, инцидентов, происшествий.** Более 90% работников всех уровней из числа участников фокус-групп и интервью имеют устойчивую мотивацию не скрывать травмы и инциденты.
- ★ **Новая система мотивации стимулирует к проактивным действиям по повышению уровня культуры безопасности.** Более 50% работников активно участвуют в подаче предложений и программе «Риски», мотивируя это своей заинтересованностью в получаемых призах и наградах. Почти 90% участников фокус-групп, имеющих смартфон, установили приложение

- ★ **Высшее руководство привержено вопросам безопасности.** Более 90% работников отмечают высокую заинтересованность топ-руководителей в дальнейшем развитии инструментов безопасности.
- ★ **Руководители имеют существенное влияние на безопасное поведение своих подчиненных.** Почти 100% участников фокус-групп отметили, что при выборе способа действия опираются на поведенческую модель своего руководителя. Большинство руководителей также отмечают, что используют своё влияние и авторитет для развития безопасности.

ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗОНЫ РАЗВИТИЯ ПО КАЖДОМУ ЭЛЕМЕНТУ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

	РЕАКТ.	ЗАВИС.	НЕЗАВ.	ВЗАИМ.
МОТИВАЦИЯ И ВОВЛЕЧЕНИЕ В ВОПРОСЫ БЕЗОПАСНОСТИ				
ВОСПРИЯТИЕ ЦЕЛЕЙ И ПОЛИТИК ПО БЕЗОПАСНОСТИ				
ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ				
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАЖДОГО				
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ				
КОММУНИКАЦИИ ПО БЕЗОПАСНОСТИ				
ПРОАКТИВНЫЙ ПОДХОД К БЕЗОПАСНОСТИ				
РОЛЬ ОТИПБ				
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОДРЯДЧИКАМИ				

⚠ **Рабочие не понимают, что от них ожидается для развития безопасности.** Почти 100% участников фокус-групп (рабочие) в качестве поводов для материального или нематериального поощрения называют только отсутствие нарушений, подачу предложений и результативную охоту на риски (инструменты, завязанные на прямое вознаграждение).

⚠ **Отсутствие комплексного подхода к реализации целей и стратегических направлений холдинга на уровне дивизионов.** Менее 1/3 участников интервью смогли сформулировать образ конечного результата и описать, в чем заключается вышеуровневый подход к переходу на Независимый уровень культуры безопасности.

⚠ **Цели по безопасности компании воспринимаются работниками как лозунги.** Почти 100% рабочих в беседе не могут сформулировать как сами цели компании в КБ, так и действия, которые требуются для их достижения. Примерно 1/3 линейных руководителей выразило сомнение в реалистичности достижения цели «Ноль травм».

⚠ **Линейным руководителям не хватает поддержки при внедрении изменений.** Примерно 40 % линейных руководителей говорят о нехватке методологической и ресурсной поддержки сверху для решения задач в безопасности.

ДЕТАЛИЗИРУЮТСЯ ВЫВОДЫ ПО КАЖДОМУ ЭЛЕМЕНТУ. НАПРИМЕР: ПРИВЕРЖЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА

- Работники считают, что нет смысла что то улучшать, так как не видят «выгоду» от новых инструментов. По мнению работников не всегда эффективно использовать инструменты в существующих условиях, например, вследствие высокой нагрузки и нежелания тратить рабочее время. ознакомление с инструкциями становится формальным
- Работники убеждены, что для предприятия главный приоритет - рентабельность производства. Сложившаяся устойчивая уверенность, в том что ничего не поменяется, так как работники не получают обратной связи от руководителей и уверены что нет необходимых денежных средств для изменений. По их мнению усилия руководства в безопасности расходятся только на обеспечение законодательных требований и при наличии, выполнения требований заказчика
- При проведении наблюдений в структурных подразделениях эксперты наблюдали небезопасное поведение при выполнении работ, но ни работники ни руководители разного уровня не вмешиваются и не останавливают процесс. Не всегда руководители демонстрируют личную приверженность: заходят в зону воздействия опасных факторов без СИЗ (очки, обувь), не держатся за поручни на лестницах, не придают значимости «несущественным» с их точки зрения рискам и т.п.
- По мнению работников, требования по безопасности воспринимаются как не обязательные к выполнению, тормозящие производственный процесс. Работники полагаются на свой опыт при выборе действий, а не на требования и нормы.

- Топ-5 ответов на вопрос «По Вашему мнению, какова основная проблема в безопасности на предприятии?»

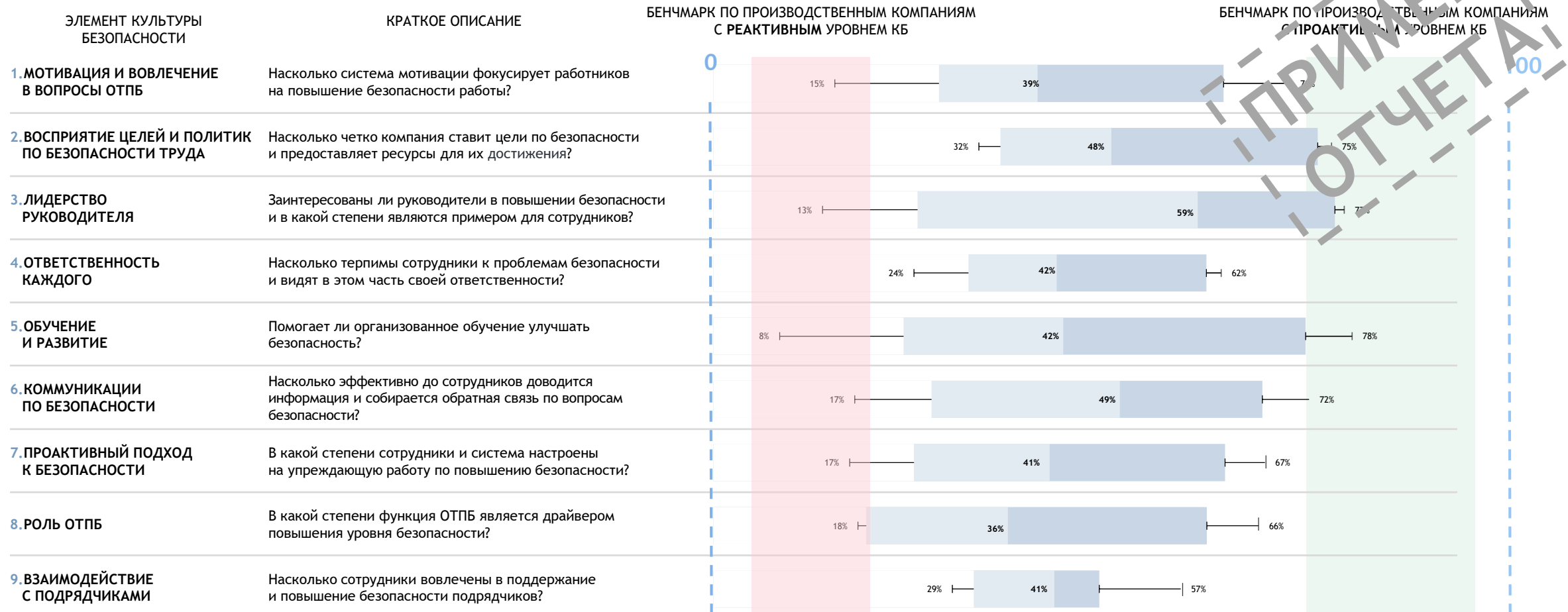


- “ Ну, мы все же люди, мы хотим побыстрее. Есть еще такое качество - «замастерился», знаете? Когда он считает себя суперпрофессионалом. Ему не надо одеть очки, он там глаз прищурит. Вот этот фактор все же играет в плохую сторону.
- “ Да мы как бы сами в курсе этого, условия безопасности. Тут, как себе так учиться не надо.
- “ Интервьюер: А вы предлагали это, как инициативу вышшему руководителю, допустим?
Респондент: Он в курсе.
Интервьюер: И что он говорит?
Респондент: Увеличение штрафов, но не заставляй же работать, ну не буди лихо, лишь бы тихо. Ну сделал ты и сделал, и все. ну вообще такого и не должно быть. Оно так бывает везде, это рабочая ситуация.
- “ Если совсем глобально, это, на мой взгляд, мое субъективное мнение, в уставе предприятия у нас первый пункт - извлечение прибыли, поэтому все это финансирование все вокруг денег, оно все и вытекает из этого, что экономят на подрядчике, экономят на спецодежде, все это к деньгам складывается.
- “ И соответственно, от организации зависит просто обеспечение этой техники безопасности. Если не существует условий ее соблюдать, то лично соблюсти уже невозможно.
- “ Начальники живут своей жизнью. Когда подходишь к ним и говоришь, что нужны такие-то материалы или инструменты, говорят: нужны - найдите. Уже и так понятно, что лучше самому все сделать

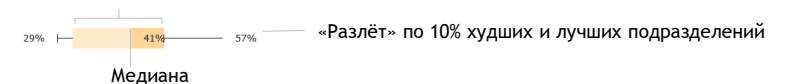
- Топ 3 на вопрос: Как Вы думаете, по каким причинам работники нарушают правила и получают травмы



ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ СРЕДНИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПО ВСЕМ ПРЕДПРИЯТИЯМ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ «ОТСТАЮЩИХ» И «РАЗВИТЫХ» ЭЛЕМЕНТОВ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ



Значения 80% подразделений находится в этом диапазоне



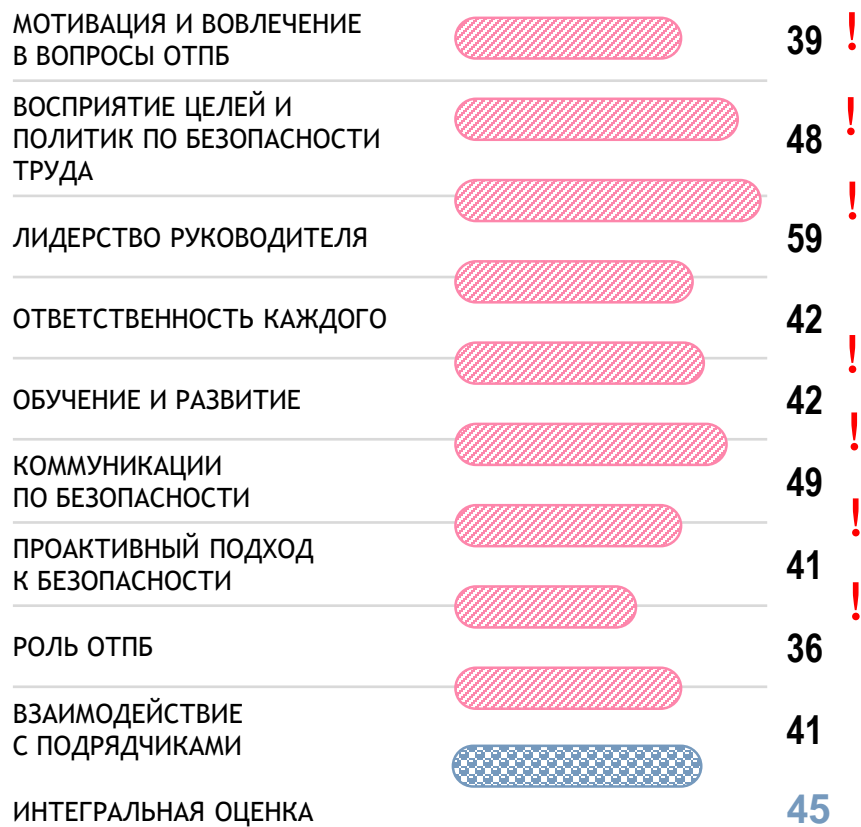
* Диаграмма иллюстрирует степень достижения целевых значений и разброс значений по каждому фактору среди исследуемых подразделений.

За ориентиры взяты следующие бенчмарки:

100% — лучшие показатели производственных компаний сопоставимого сектора экономики, культура безопасности в которых находится на устойчивом Независимом уровне.

0% — нижняя граница показателей среди производственных компаний с устойчивым Реактивным уровнем культуры безопасности.

ПРОВОДИТСЯ ДЕТАЛИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ПО ПРЕДПРИЯТИЯМ ИЛИ ПО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ



* % достижения максимального уровня определен в сравнении данными бенчмарков по компаниям с устойчивым независимым уровнем культуры безопасности

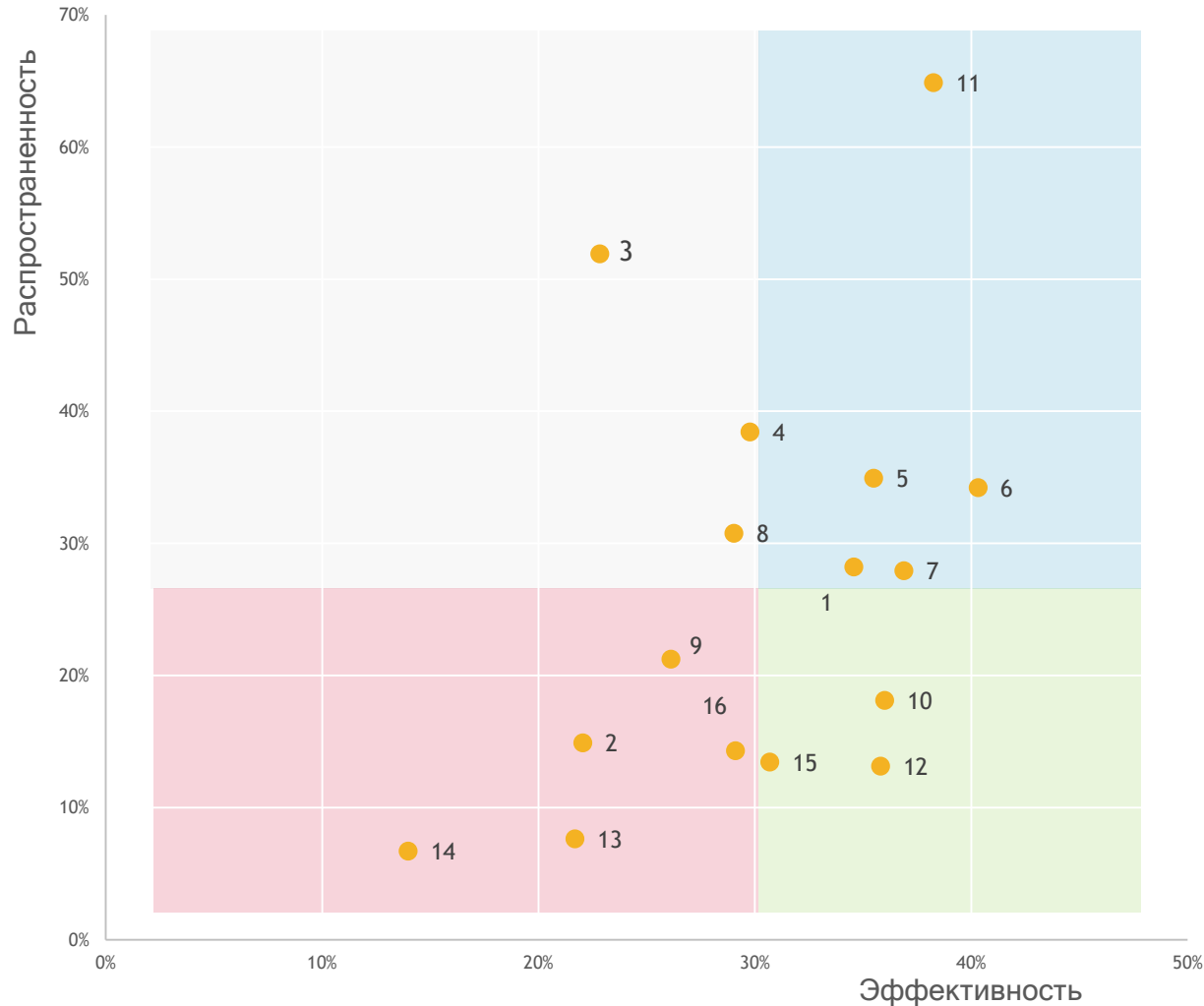
ДИВИЗИОН 1						
Предпр иятие 1	Предпр иятие 2	Предпр иятие 3	Предпр иятие 4	Предпр иятие 5	Предпр иятие 6	
37%	70%	27%	32%	48%	36%	
47%	73%	40%	36%	75%	51%	
48%	74%	59%	39%	77%	55%	
39%	48%	60%	38%	56%	31%	
55%	67%	31%	23%	78%	38%	
47%	67%	27%	41%	72%	38%	
41%	62%	27%	32%	67%	32%	
24%	66%	46%	26%	60%	38%	
37%	32%	44%	57%	42%	43%	
42	62	40	36	64	40	

ДИВИЗИОН 2						
Предпр иятие 7	Предпр иятие 8	Предпр иятие 9	Предпр иятие 10	Предпр иятие 11	Предпр иятие 12	
37%	40%	15%	44%	45%	62%	
50%	57%	32%	40%	35%	39%	
62%	59%	13%	65%	55%	49%	
48%	35%	39%	44%	54%	46%	
48%	72%	8%	44%	41%	56%	
54%	58%	17%	50%	48%	54%	
34%	42%	17%	44%	35%	42%	
31%	33%	18%	29%	36%	38%	
39%	44%	39%	46%	41%	46%	
45	49	22	45	43	48	

ДИВИЗИОН 3				
Предпр иятие 13	Предпр иятие 14	Предпр иятие 15	Предпр иятие 16	
35%	51%	49%	50%	
51%	70%	41%	56%	
25%	76%	59%	62%	
62%	37%	33%	24%	
30%	72%	24%	36%	
26%	63%	33%	55%	
48%	61%	24%	41%	
36%	49%	19%	36%	
47%	29%	41%	36%	
40	56	35	44	

! - большой разброс значений

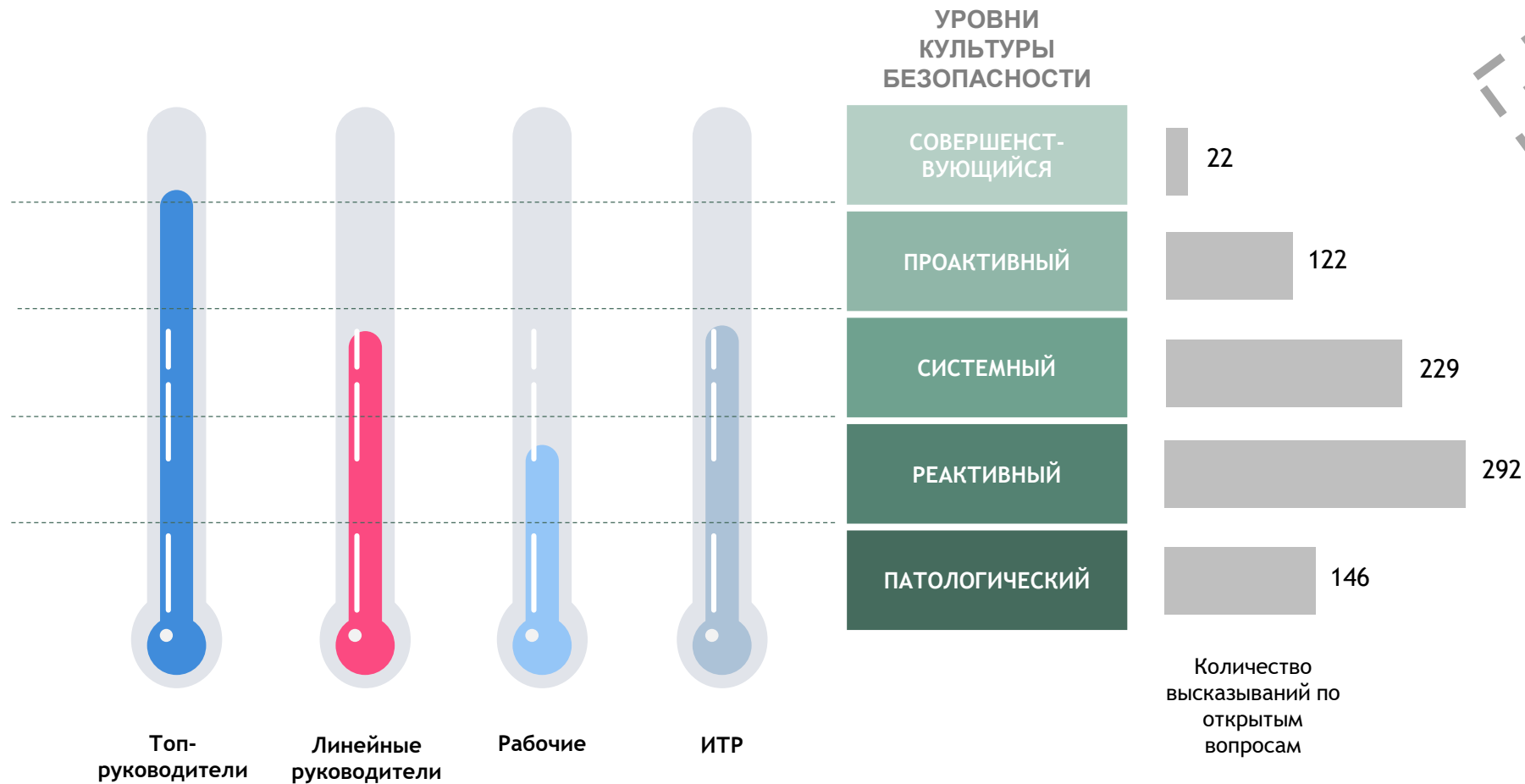
ВОЗМОЖНА ДЕТАЛИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ПО ПРИМЕНЯЕМЫМ ИНСТРУМЕНТАМ. НАПРИМЕР ИНСТРУМЕНТАМ МОТИВАЦИИ



- 1 Зеркала безопасности
- 2 Письма близким
- 3 Творческие конкурсы и соревнования
- 4 Производственные соревнования по безопасности
- 5 Премии за активность в области безопасности
- 6 Премии за показатели в области безопасности
- 7 Ценные подарки и призы за отличия в области безопасности
- 8 Нематериальные награды за отличия в области безопасности
- 9 Стена почета в области безопасности
- 10 Персональные знаки отличия за заслуги в области безопасности
- 11 Штрафы или сокращения премий
- 12 Общественное информирование об анти-лидерах
- 13 Знаки отличия для нарушителей
- 14 Антинаграды для нарушителей
- 15 Опыт работы в подразделении ПБОТ как условие карьерного роста
- 16 Участие в проектах по безопасности как условие карьерного роста

ПРИМЕР ОТЧЕТА

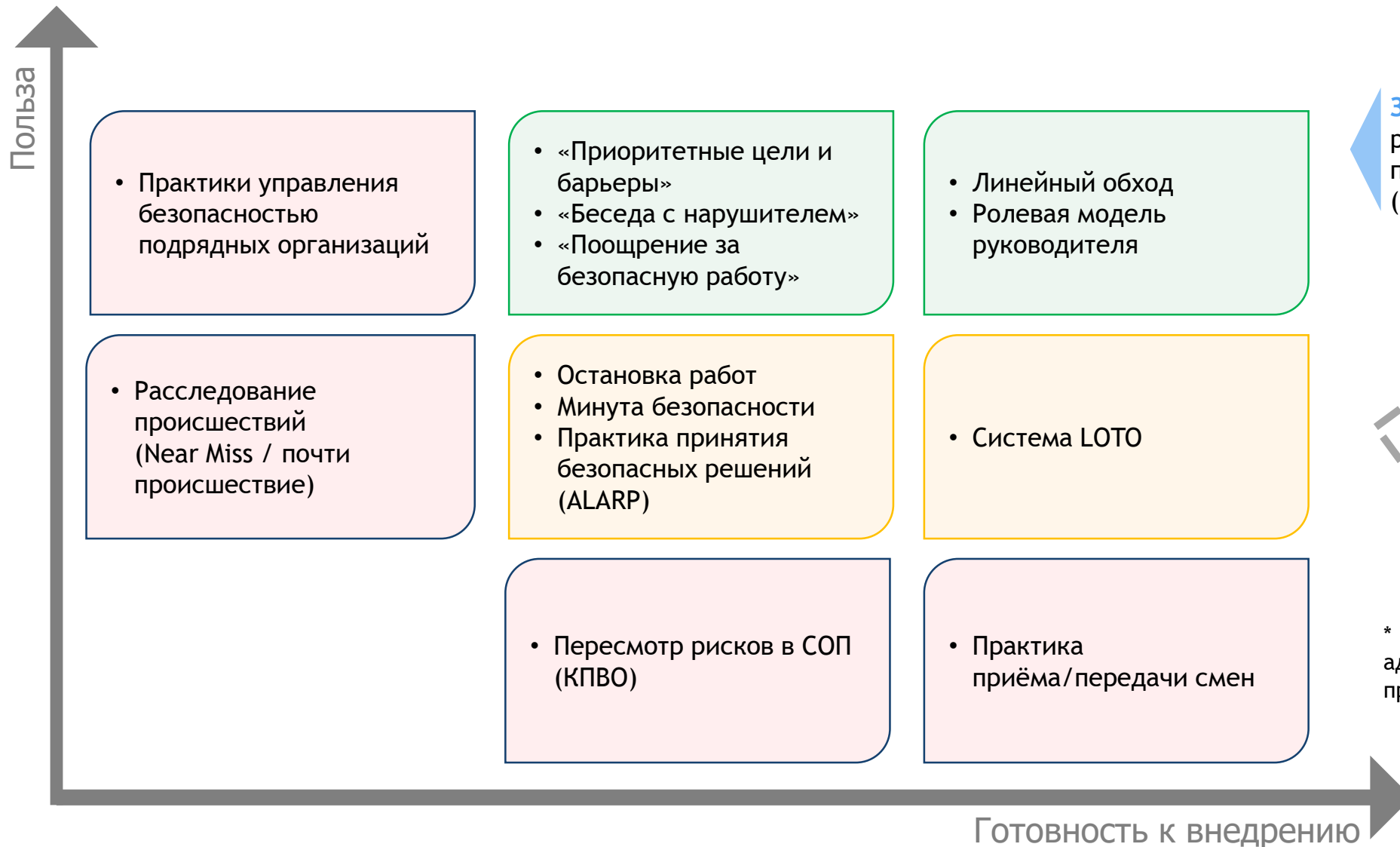
ВОЗМОЖНА ДЕТАЛИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ПО КАТЕГОРИЯМ ПЕРСОНАЛА



ПРИМЕР
ОТЧЕТА

Уровень Культуры безопасности в целом по предприятию - РЕАКТИВНЫЙ с тенденцией к Системному

ПРИОРИТЕТНЫЕ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ



Зеленым выделены инструменты, рекомендуемые для внедрения в первую очередь (Подлежит обсуждению)

ПРИМЕР
ОТЧЕТА

* Все инструменты для внедрения адаптируются с учетом специфики предприятия

ПРИМЕР МОТИВАЦИОННОЙ ПРАКТИКИ «БЕСЕДА С НАРУШИТЕЛЕМ»

Цели:

- Выявить небезопасное поведение в подразделении/цехе
- Мотивировать сотрудника на повторение успешного и правильного поведения в будущем
- Скорректировать небезопасное или нарушающее установленные правила поведение

Кто проводит:

Начальник цеха, начальник участка, мастер

Основные принципы:

- **Прозрачная система наказаний** – и руководители, и сотрудники заранее понимают последствия
- **Каждый имеет право на однократное нарушение КТБ** (кроме алкоголя и наркотиков)
- Более суровое наказание наступает, если повторное нарушение того же вида (опасные действия, передвижения, в работе) **наступает менее, чем через год** с предыдущего раза.
- Нарушители, допустившие повторное нарушение направляются на повторное обучение и тестирование по теме нарушения.

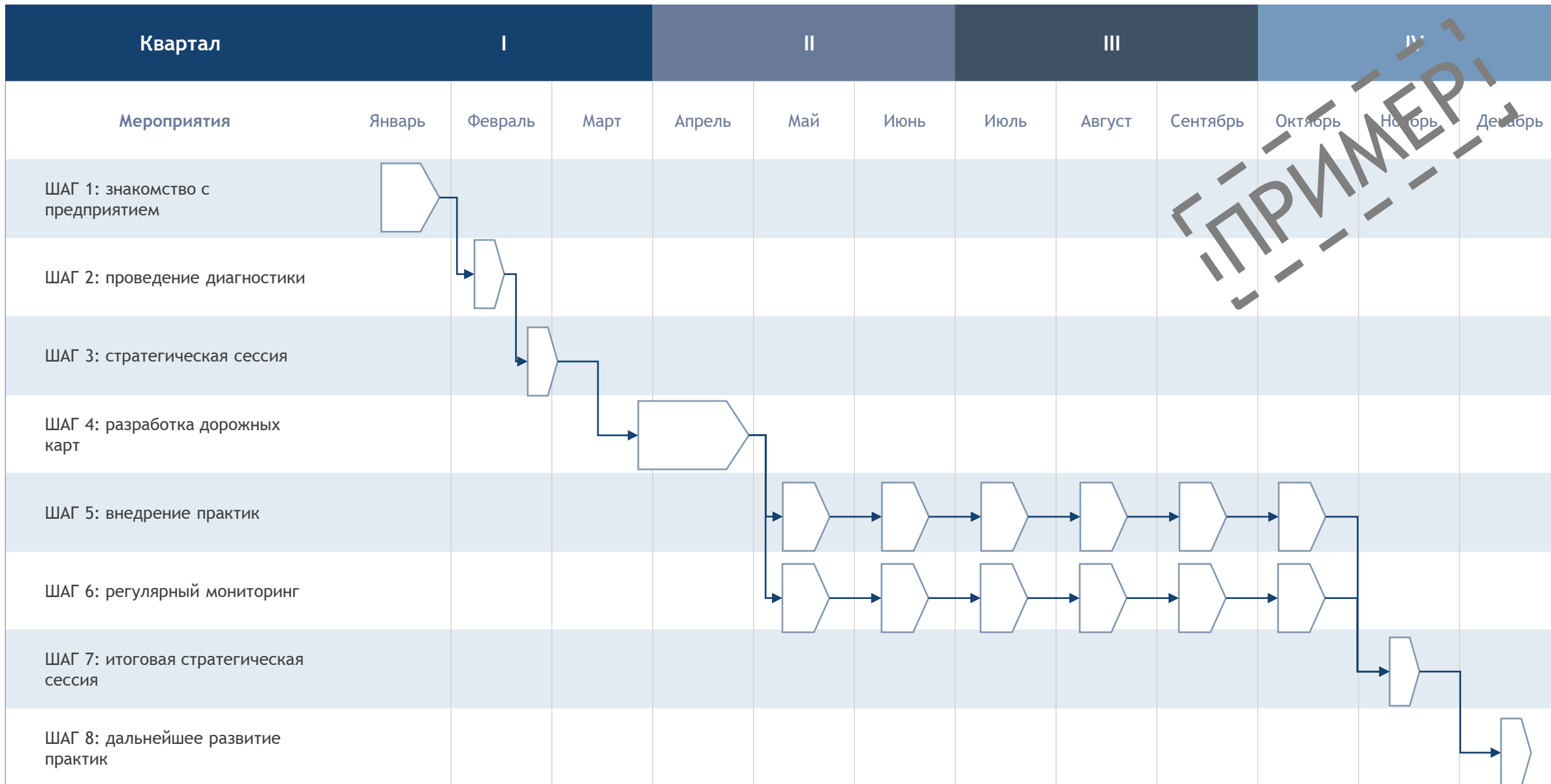
Механика принятия решения

	Корректир. ОС	Замечание, лишение 25% премии	Выговор, лишение 50% премии	Увольнение
Опасные действия (учет по видам)	За 1-ый случай	За 2-ой аналогичный случай в году	За 3-ий аналогичный случай в году	За 4-ый аналогичный случай в году
Нарушение КТБ			За 1-ый случай	За 2-ой случай

ПРИМЕР ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА



ПЛАН ДЕЙСТВИЙ НА ГОД*

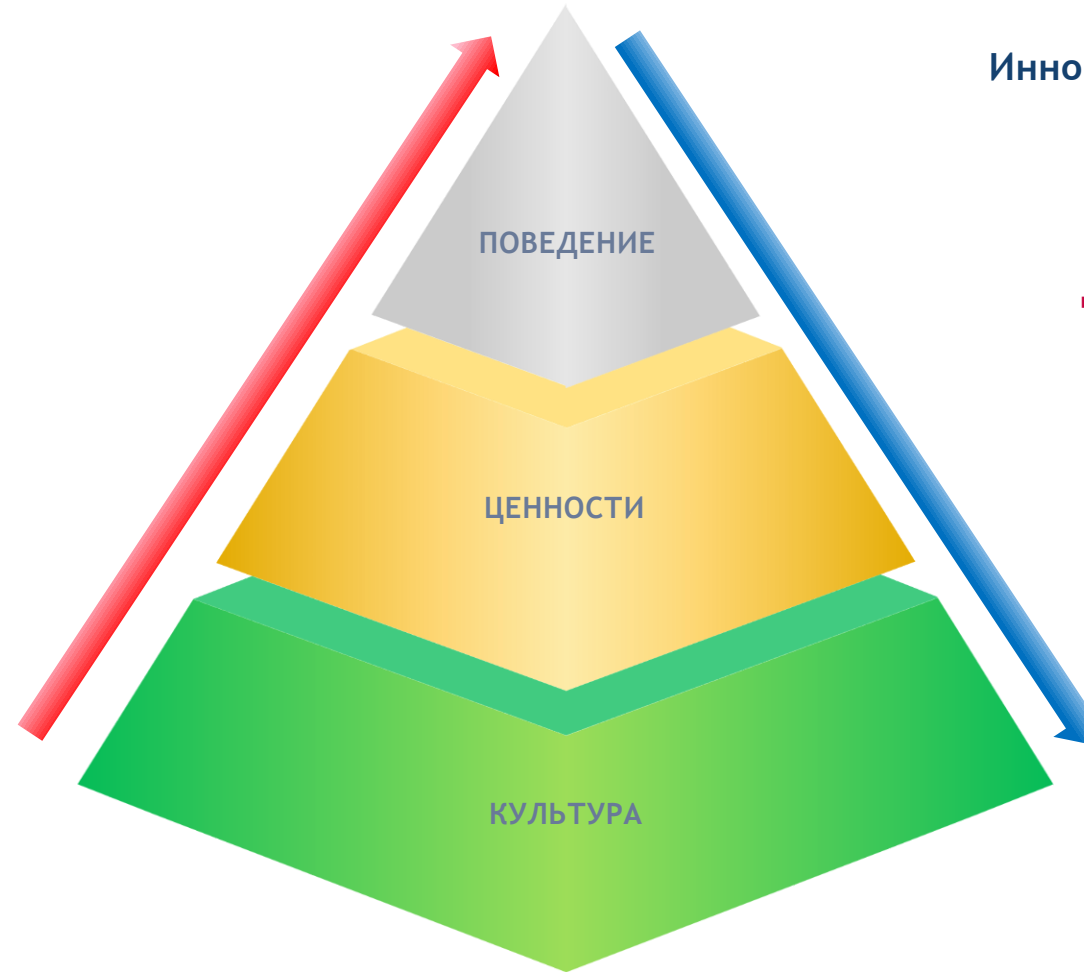


ПРИМЕР

*План уточняется на этапе знакомства с предприятием.

Традиционный подход «Измени то, как ты думаешь и во что веришь, — и тогда твои действия изменятся»:

- Коммуникация важности безопасности «Сверху вниз»
- Памятки по Лидерству в безопасности
- Программы развития - тренинги персонала
- Каскадные коммуникации примеров лидерства



Инновационный подход «Измени свои ежедневные действия — и тогда изменятся твои убеждения и ценности»:

- Изменить поведение сотрудников (через изменение процессов), чтобы изменить их установки
- Определение набора практик регулярного менеджмента в безопасности (ПРМБ)
- Программа внедрения ПРМБ в организации

Эффективная стратегия заключается в одновременном использовании обоих подходов: формирование идейно-ценностного фундамента развития культуры безопасности должно поддерживаться четким и понятным инструментарием. Эту задачу могут выполнять **ПРАКТИКИ БЕЗОПАСНОСТИ** - стандартизированные действия по достижению целей развития культуры безопасности.

ВЫБОР ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

Выбор практик основывается на:

1. Целях компании
2. Уровне развития и особенностях культуры компании
3. Уровне развития регулярного менеджмента в компании

Примеры рекомендуемых практик, в зависимости от уровня культуры безопасности
(для каждого последующего уровня актуальны практики предыдущего)

РЕАКТИВНЫЙ

Линейный обход

Единый День ОТ

Внутреннее расследование происшествий

СИСТЕМНЫЙ

Контакт по безопасности

Оценка статических рисков (ALARP, bow-tie)

Цели по безопасности (реактивные)

Лидерский визит

ПРОАКТИВНЫЙ

Safety Hero (Герой по безопасности)

Оценка динамических рисков (HAZID, HAZOP)

Регистрация Near miss

Цели по безопасности (проактивные)

Диалог о безопасности

СОВЕРШЕНСТВУЮЩИЙСЯ

Расследование не случившихся происшествий «Честный диалог»

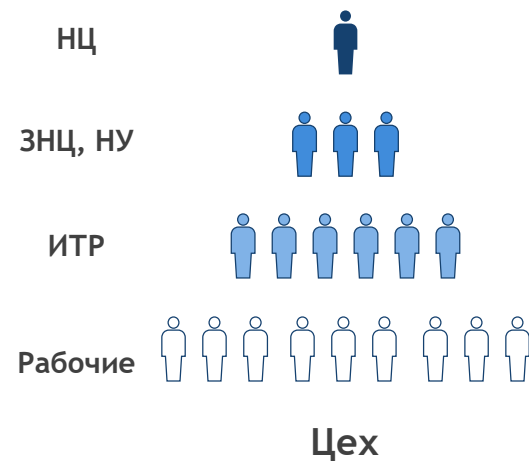
Совместное решение проблем безопасности «Одна команда»

Каскадные коммуникации «Прямой разговор»

Расследование происшествий методом FRAM

ПРИМЕРЫ ВЫБОРА ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРАКТИК

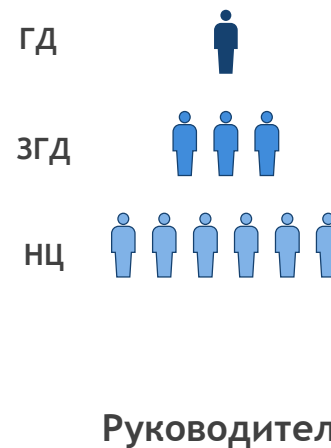
По подразделению



Примеры внедряемых практик

- Диалоги по безопасности
- Поощрение за безопасную работу
- Беседа с нарушителем

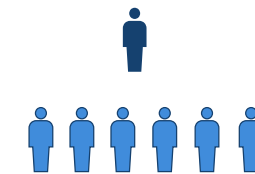
По иерархии



Примеры внедряемых практик

- Лидерский визит
- Приоритетные задачи

По функционалу



Примеры внедряемых практик

- Микротравмы

Цех-1 ДОСКА РАЗВИТИЯ БЕЗОПАСНОСТИ

30.03.2022

МЕРОПРИЯТИЯ ПЛАН / ФАКТ

Сотрудников обучено,

человек

НЦ,
ЗНЦ,
НУ



ИТР,
мастера



Рабочие



— Плановое количество обученных сотрудников с начала периода до текущего месяца включительно

МОНИТОРИНГ ПРАКТИК

ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ



80%

Процент выполнения мероприятий по достижению целей

Цель цеха в марте

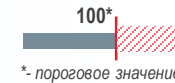
МИКРОТРАВМЫ



70%

Процент микроtraвм расследованных по методике «5 Почему»

ЛИДЕРСКИЙ ВИЗИТ



150

Количество опасных ситуаций, выявленных по итогу обходов

90% Охват территории (% участков, на которых проходят визиты)

ОХОТА НА РИСКИ



200

Количество выявленных и устраненных рисков на 1000 сотрудников

РАЗБОР МОЛНИЙ



60%

% людей, оповещенных о молнии

ДИАЛОГИ ПО БЕЗОПАСНОСТИ



50%

Процент людей, с которыми проводится диалог по безопасности

ПООЩРЕНИЕ ЗА БЕЗОПАСНУЮ РАБОТУ



20%

Процент диалогов о безопасности с безопасным поведением

БЕСЕДА С НАРУШИТЕЛЕМ



80%

Процент людей, которые хорошо понимают за какой поступок наказаны

90% Процент участков, по которым ведется реестр нарушителей



04

Примеры проектов

Диагностика текущего состояния СУОТ и уровня Культуры безопасности производства

РОСТСЕЛЬМАШ

ООО "КЗ "Ростсельмаш"

ООО "КЗ "Ростсельмаш" входит в состав ГК Ростсельмаш, который является крупнейшим разработчиком и производителем сельхозтехники

ЦЕЛЬ

Диагностика текущего состояния СУОТ и уровня Культуры безопасности производства

РЕЗУЛЬТАТ

Выявление сильных и слабых сторон СУОТ
Разработка рекомендаций по развитию Культуры безопасного производства



ПОДХОД К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЕКТА

Команда ECOPSY при реализации проекта использовала методологию определения уровня КБ по 4 уровням развития Культуры безопасного производства (адаптированная Кривая Бредли) и 7 факторов концепции Vision Zero

Инструменты диагностики:

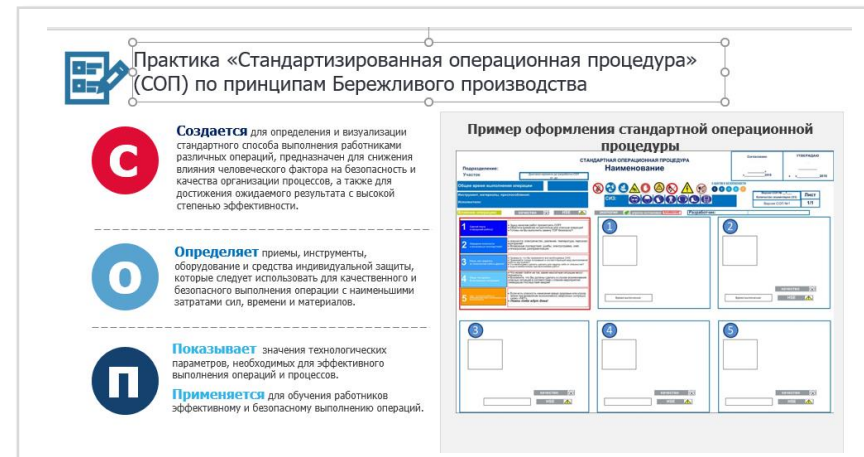
- Индивидуальные интервью
- Фокус - группы
- Наблюдения на рабочих местах
- Анкетирование
- Анализ локальных нормативных документов

Основные этапы

- 1 Этап: Стратегическая сессия с ТОП руководителями предприятия
- 2 Этап: Выездная очная диагностика на предприятии
- 3 Этап: Разработка рекомендаций по результатам диагностики для разработки и внедрения программы КБ на предприятии



ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ



Диагностика текущего состояния культуры безопасного производства компании и её ключевых подрядчиков

ЗАКАЗЧИК



Международный нефтетранспортный проект

Крупнейший международный нефтетранспортный проект с участием России, Казахстана, а также ведущих мировых добывающих компаний

ЦЕЛЬ

Анализ текущего уровня Культуры безопасного производства, выявление сильных и слабых сторон и разработка рекомендаций по развитию КБП

РЕЗУЛЬТАТ

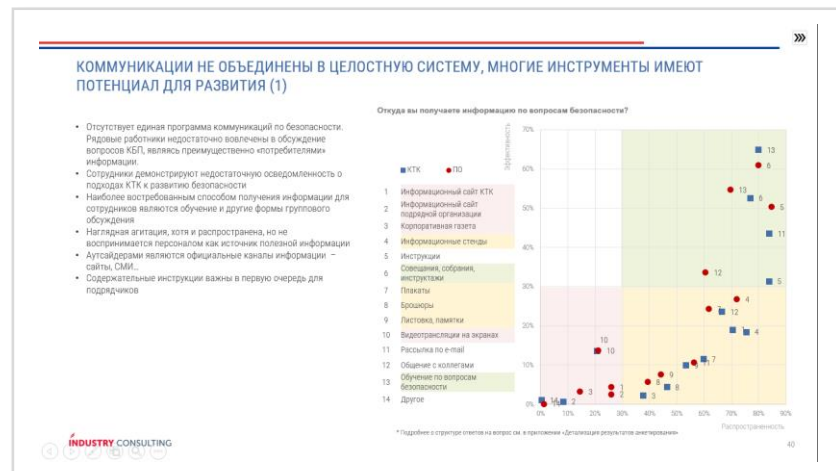
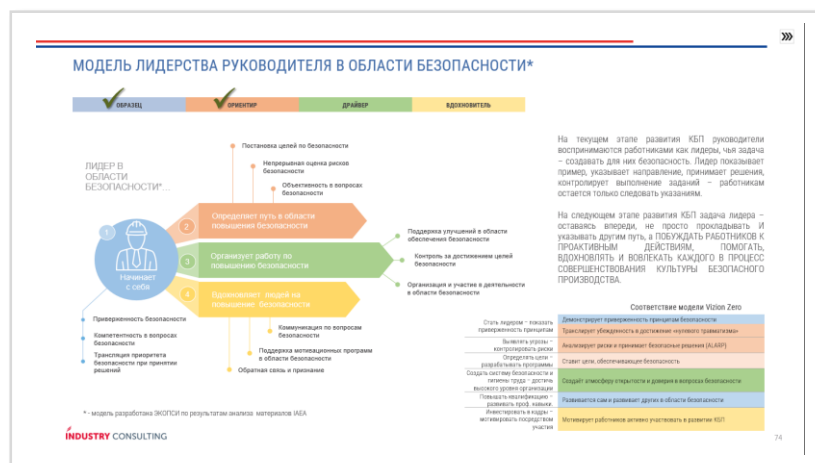
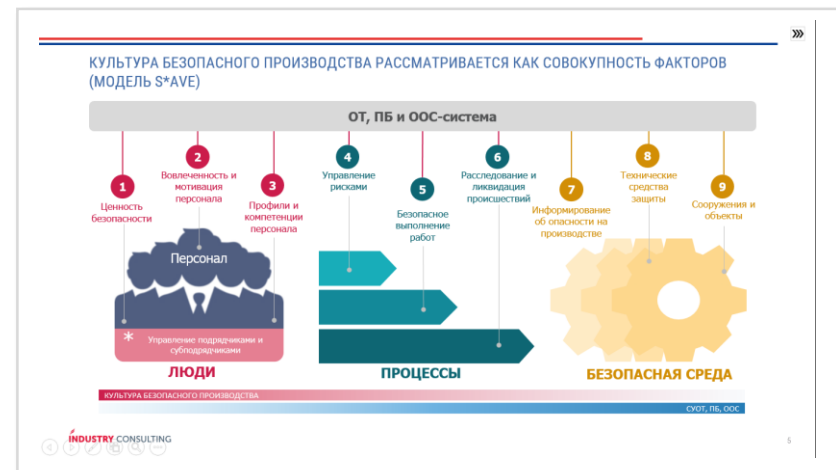
Разработка плана дальнейших мероприятий по развитию культуры безопасного производства

ПОДХОД К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЕКТА

Команда IC ECOPSY при реализации проекта опиралась на следующую структуру:

- На первом этапе происходила диагностика КБП состояния основных структурных подразделений и её ключевых подрядчиков, используя адаптированную кривую Бредли и модель S*AVE
- На втором этапе была проведена оценка сильных сторон культуры безопасного производства КТК
- На третьем этапе происходило формирование области развития КБП на примере лидерских практик
- На последнем этапе был разработан план развития культуры безопасного производства. Лидерство, как движущая сила КБП

ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ



Системное развитие культуры безопасного поведения

ЗАКАЗЧИК



Государственная корпорация по атомной энергетике

Производственный холдинг, численность более 100 тыс. человек

ЦЕЛЬ

Цель проекта - внедрить принципы Vision Zero в организациях отрасли.

Задачи:

- Развить атмосферу открытости, доверия и осознанного отношения к рискам и безопасности
- Выстроить систему по выявлению и устранению предпосылок происшествий

РЕЗУЛЬТАТ

Программой системного развития культуры безопасного поведения на 2022 год охвачено 18 предприятий отрасли.



ПОДХОД К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЕКТА

Команда IC ECOPSY при реализации проекта опиралась на следующую структуру:

- Разработана и внедряется программа системного развития культуры безопасного поведения.
- Программа состоит из основных этапов, внедряемых на каждом предприятии при экспертной поддержке команды IC ECOPSY :
 - Первичная диагностика культуры безопасного поведения (КБП);
 - Разработка мероприятий по развитию приоритетных направлений КБП в пилотных подразделениях предприятия;
 - Внедрение мероприятий в пилотных подразделениях предприятия;
 - Промежуточная диагностика КБП пилотных подразделений предприятия;
 - Разработка мероприятий по тиражированию инструментов КБП на все подразделения предприятия;
 - Внедрение мероприятий во всех подразделениях предприятия;
 - Итоговая диагностика КБП, разработка дорожной карты дальнейшего развития КБП.
- Продолжительность экспертной поддержки внедрения программы командой IC ECOPSY - 3 года на каждом предприятии.



ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ



Что для нас Культура безопасного поведения?

Я О КУЛЬТУРЕ БЕЗОПАСНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Культура безопасного поведения - это принципы, разделяемые работниками и формирующие безопасные действия и осознанное отношение к рискам.

Принципы безопасного поведения

- 01. Нет места ошибкам**
Каждый человек несет ответственность за безопасность и соблюдение правил безопасности. Ошибки не являются неизбежными, они предотвратимы.
- 02. Ответственность за безопасность**
Каждый работник несет ответственность за безопасность себя и своих коллег. Ответственность за безопасность лежит на каждом из нас.
- 03. Открытый диалог**
Любая ошибка, даже самая незначительная, является сигналом к улучшению безопасности. Открытый диалог и обмен информацией позволяют избежать повторения ошибок.
- 04. Понимание рисков**
Мы должны быть информированы о рисках, которые существуют на нашем предприятии. Мы должны понимать, как избежать рисков.

Ответственность

- Каждый работник несет ответственность за безопасность себя и своих коллег.
- Каждый работник несет ответственность за безопасность себя и своих коллег.
- Каждый работник несет ответственность за безопасность себя и своих коллег.

20

Трансформация культуры безопасности



Один из крупнейших горно-металлургических холдингов России и один из ведущих мировых производителей железорудной продукции

Команда IC ECOPSY при реализации проекта опиралась на следующую структуру:

- Разработка СРРБ, проведение Рабочих Групп для адаптации СРРБ к нуждам предприятия
- Обучение пилотных цехов (проведение 8-часовых тренингов)
- Разработка коммуникационного плана проекта и дэшборда для мониторинга внедрения практик
- Массовое обучение руководителей, обучение функции ОТиПБ
- Поддержка качества внедрения за счет трехдневных визитов консультантов на предприятия (индивидуальная работа с руководителями структурных подразделений, функцией ОТиПБ и БС), поддержка проведения Комитетов по ПБ, ОТ и ООС
- Отслеживание произошедших изменений с помощью проведения опроса, проведение сессий по анализу изменений и формированию дорожных карт дальнейшей трансформации

ПРЕДПОСЫЛКИ

В 2019 проведено масштабное исследование Культуры Безопасности на предприятиях Компании, которое запустило трансформацию Культуры Безопасности. Было выявлено, что уровень КБ Компании в 2019 году - реактивный (по шкале Хадсона). Определено, что для успешных изменений необходимо сбалансированное развитие системы ОТПБ по всем направлениям, но начинать надо с производственных руководителей

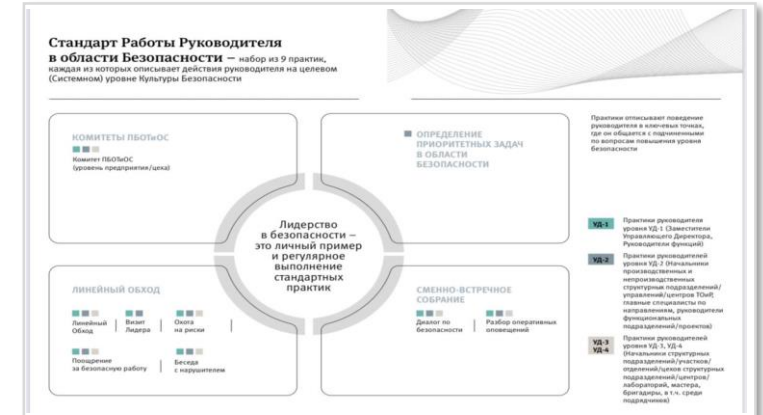
ЦЕЛЬ

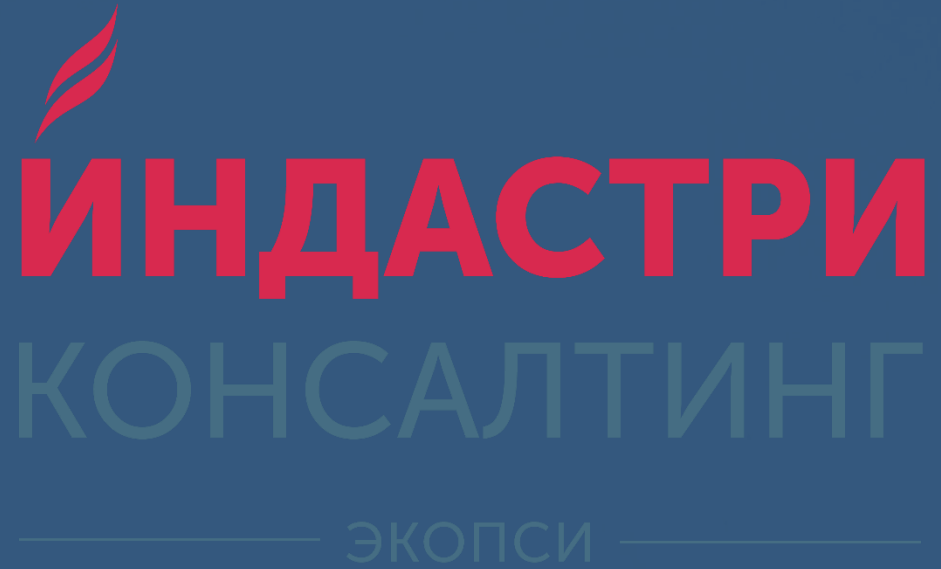
Проект призван поддержать/обеспечить переход с "реактивного" на следующий, "системный" уровень КБ.

РЕЗУЛЬТАТ

- Сформирован Стандарт работы руководителя в области безопасности, состоящий из 8 практик, и обеспечено его внедрение

- Проект был реализован на 4 активах компании
- Были задействованы руководители уровня УД-1, УД-2, УД-3, УД-4 и функция ОТиПБ





ИИИДАСТРИ
КИИИНСАЛТИИИИИГ
ЭКОПСИ

Винник Сергей

Директор по консалтингу



+7 (912) 03-03-440



vinnik@ecopsy.ru