



Почему лучшие практики HSE (ПБ, ОТ и ОС) не работают в российских компаниях?

Подготовлено: Industry consulting Ecopsy

14 сентября 2017

Программа вебинара

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

- 1 Введение
- 2 Кто и как определяет «лучшие практики» HSE?
- 3 Как корпоративная культура компании определяет готовность к изменениям в области HSE?
- 4 Развитие культуры безопасности в компании. Кейс
- 5 Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развить?
- 6 Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик.

Программа вебинара

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

- 1 Введение**
- 2 Кто и как определяет «лучшие практики» HSE?
- 3 Как корпоративная культура компании определяет готовность к изменениям в области HSE?
- 4 Развитие культуры безопасности в компании. Кейс
- 5 Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развить?
- 6 Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик.

Ведущие вебинара

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты



Контакты:

Моб.: + 7 (916) 129-08-89

Тел.: +7 (495) 645-00-40

E-mail: balakshin@ecopsy.ru

Балакшин Михаил

Руководитель Industry Consulting, партнер ЭКОПСИ

Образование: В 2007 году окончил психологический факультет МГУ по специальности «Психофизиология». В 2011 году защитил кандидатскую диссертацию НИУ «Высшая школа экономики».

Профессиональный опыт:

- Организационным консультированием занимается более 10 лет.
- Автор статей и публикаций по темам стратегического планирования численности и кадровой стратегии, повышения производительности труда, системам оценки персонала, культуре безопасности
- Автор методологии повышения операционной эффективности AIRR, INDUSTRY 3D, стандартизированного инструмента диагностики и развития системы ПБ, ОТ и ООС «S*AVE»
- Вел авторский курс в Высшей школе экономики по темам «Организационное консультирование»

Специализируется в следующих областях:

- Повышение операционной эффективности,
- Развитие Производственных систем
- Развитие организационной культуры
- Диагностики и развития культуры производственной безопасности
- Стратегическое управление персоналом

Возглавлял и принимал участие в реализации проектов более чем для 30 компаний:

НК Роснефть, Газпром, Total, Лукойл Оверсиз, Газпром нефть, Сибур Холдинг, АНК Башнефть, ЭР-Телеком, Россети, ИнтерРао, Сбербанк, Запсибкомбанк, Связной, ТД Русские машины и др.

Ведущие вебинара

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты



Контакты:

Моб.: +7 (965) 205-34-07

Тел.: +7 (495) 645-00-40

E-mail: amelina@ecopsy.ru

Амелина Анна

Директор проектов практики HSE (ОТ, ПБ и ООС)

Образование: В 2006 году окончила ТГАСУ по специальности «Безопасность технологических процессов и производств». В 2011 получила образование в НГАВТ экономист-менеджер по специальности «Экономика и управление на предприятии».

Профессиональный опыт: До прихода в Экопси 11 лет проработала на предприятиях нефтегазовой, строительной, энергетической, телекоммуникационной отраслях и занимала руководящие должности в области HSE (ОТ, ПБ и ООС).

Основная специализация:

- Совершенствование системы управления ОТ, ПБ и ООС на предприятии,
- Диагностика и развитие культуры производственной безопасности
- Разработка мероприятий по повышению уровня культуры безопасности и системы ПБ, ОТ и ООС,
- Повышение уровня надежности и безопасности работы,
- Интеграция западных решений в области HSE в Российских промышленных предприятиях

Примеры проектов, в которых принимала участие: Исследование культуры безопасности и формирование первоочередных мер по повышению уровня ПБ и ОТ в крупном российском энергетическом холдинге

Программа вебинара

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

- 1 Введение
- 2 Кто и как определяет «лучшие практики» HSE?
- 3 Как корпоративная культура компании определяет готовность к изменениям в области HSE?
- 4 Развитие культуры безопасности в компании. Кейс
- 5 Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развить?
- 6 Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик.

Стереотипы: Западный и Российский стиль управления ПБ, ОТ и ООС

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

	ЗАПАДНАЯ КОМПАНИЯ	РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ
 <p>Нормативная база</p>	<p>Стандарты, представляющие собой наборы рекомендаций по комплексному обеспечению безопасности, содержащие методические наработки практиков.</p>	<p>Нормативные акты – формальные документы, четко формулирующие требования к обеспечению безопасности и способы её достижения (законы, приказы и пр.)</p>
 <p>Одобряемое поведение</p>	<p>Инициативность и проактивность</p>	<p>Дисциплина и следование инструкциям</p>
 <p>Критерии успеха</p>	<p>Достижение поставленных целей, KPI</p>	<p>Соблюдение предписаний и нормативов</p>
 <p>Ответственность за обеспечение безопасности</p>	<p>Активная позиция и личная ответственность руководителей всех уровней</p>	<p>Ответственность возложена на специализированные службы ОТ</p>

Типичная история внедрения лучших практик в крупном строительном холдинге

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

25

лет на рынке
России

22500

сотрудников в штате

135

строительных площадок по
всей России

Ситуация

- Высокий уровень травматизма;
- Для руководителей на первом месте производственные планы, а безопасность «не сейчас»;
- Формальное соблюдение требований ОТ, ПБ и ООС;
- Высокие косвенные убытки после происшествий.

Решение

Пришел западный консультант X, посоветовал внедрить «Лучшие практики»:

- Развитие лидерства в области безопасности;
- STOP – карты;
- Near Miss;
- ПАБ;
- ПРМ.

Результат

- Все практики внедрены формально;
- Компания потратила финансы на привлечение иностранного консультанта, которые не окупилась;
- Сотрудники сопротивлялись поддерживать инициативы по внедрению практик, воспринималось «Как стукачество» (практики STOP-карты, Near Miss, ПАБ).

Классические «лучшие практики»

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

**Поведенческие
аудиты
безопасности**

Near Miss

STOP-карты

**Тренинг
«Лидерство в
области
безопасности»**

**Анализ коренных
причин по
методике 5WHY**

Какие проблемы возникают при внедрении «лучших практик» в РФ?

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

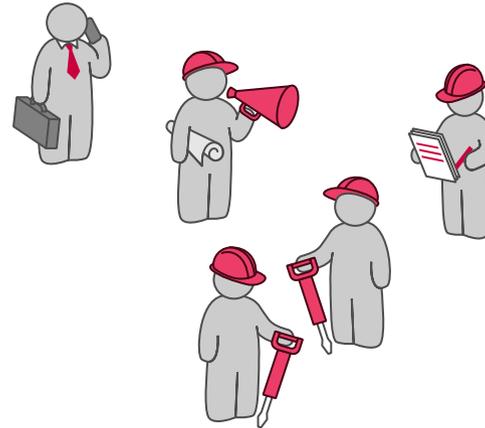
Контакты

Мне проще уволить, чем «мотивировать»!

Зачем это нужно – достаточно выполнить все требования российского законодательства!

Внедрение превратилось в формализм

Слова руководства расходятся с делом – двойные стандарты



Это не входит в мои должностные обязанности!

У нас другой менталитет!

Наши рабочие понимают только приказы

Зачем нам это делать?

Пусть начальство поэкспериментирует, мы переждем

Гонимся за количеством, а не за качеством

Какие проблемы возникают при внедрении «лучших практик» в РФ?

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты



В большинстве случаев проблема – человеческий фактор

Но в чем же **причины?**

Причины классических проблем внедрения «лучших практик» в РФ

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Коренные причины:



ЧТО внедряем

Адаптация «лучших практик»

КАК внедряем

Управление изменениями

ГДЕ внедряем

Учет специфики корпоративной культуры

Программа вебинара

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

- 1 Введение
- 2 Кто и как определяет «лучшие практики» HSE?
- 3 Как корпоративная культура компании определяет готовность к изменениям в области HSE?**
- 4 Развитие культуры безопасности в компании. Кейс
- 5 Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развить?
- 6 Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик.

Взаимосвязь уровней развития корпоративной культуры и культуры безопасности

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Система связей, коммуникационных взаимодействий и отношений, которые представляют собой типичные для данной организации **формальные и неформальные правила и нормы деятельности.**



Совокупность убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе, способов общения, ценностей, осознанно или неосознанно принятых и соблюдаемых большинством сотрудников организации.

Взаимосвязь уровней развития корпоративной культуры и культуры безопасности

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Система связей, коммуникационных взаимодействий и отношений, которые представляют собой типичные для данной организации **формальные и неформальные правила и нормы деятельности.**



Совокупность убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе, способов общения, ценностей, осознанно или неосознанно принятых и соблюдаемых большинством сотрудников организации.

ЭТО...

ОРГАНИЗАЦИЯ



ЛЮДИ

Взаимосвязь уровней развития корпоративной культуры и культуры безопасности

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Система связей, коммуникационных взаимодействий и отношений, которые представляют собой типичные для данной организации **формальные и неформальные правила и нормы деятельности.**



Совокупность убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе, способов общения, ценностей, осознанно или неосознанно принятых и соблюдаемых большинством сотрудников организации.

ЭТО...

ОРГАНИЗАЦИЯ



ЛЮДИ

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ

Набор **характеристик и особенностей деятельности организации**, который демонстрирует уровень приоритетности вопросов безопасности в сравнении с другими показателями.



Отношение, убеждения, представления и ценности, разделяемые сотрудниками в отношении безопасности и формирующие осознанное поведение людей при выполнении всех работ

Спиральная динамика – одна из наиболее распространенных сегодня моделей корпоративной культуры

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

- Люди, коллективы, компании, социум проходят в своем развитии определенные стадии.
- Новые ценности со временем начинают насыщаться энергией и эмоциями и вытесняют старые.
- Ценности предыдущей культуры не умирают, а становятся «фоновыми».
- Перескочить ступень в развитии очень сложно.

Модель «Спиральная динамика»

была разработана в конце XX-го века *Доном Бекем* и *Крисом Кованом*.
В России используется версия ЭКОПСИ, созданная в 2001 году.



Измерение Культуры безопасности

Какой сейчас уровень Культуры безопасности?

Что нужно делать, чтобы повышать уровень Культуры безопасности?

ИНИЦИАТИВА	
Совершенствующаяся	Все сотрудники (включая подрядчиков) полностью вовлечены и заинтересованы в постоянном улучшении безопасности деятельности. Работники неосознанно компетентны. Происходит постоянный обмен знаниями и совершенствование культуры безопасности. Безопасное поведение работников проявляется и внутри, и вне рабочего пространства.
Проактивная	Все сотрудники полностью вовлечены и считают своим долгом работать без инцидентов и травм. основополагающие процессы по безопасности хорошо налажены, поняты и используются организацией. Полная отчетность по инцидентам. Расследования происшествий позволяют устранять системные причины нарушений. Потенциально опасные события и используются как важнейшие индикаторы – акцент на предотвращение инцидентов.
Вовлекающая	Ценность безопасности хорошо осознается работниками. Безопасность – это не только ответственность службы/отдела ОТ и ПБ, но и руководителей. Большинство работников вовлечены в процессы ОТ и ПБ и владеют основными инструментами. Налажены и работают основополагающие процессы / инструменты (в т.ч. расследование происшествий, оценка рисков).
Реактивная	Деятельность по безопасности нацелена на уже произошедший инцидент. Большинство работников не вовлечены в систему и процессы безопасности. Травматизм – ответственность и задача службы ОТ и ПБ. Проводятся расследования происшествий, задача – найти виновного и наказать, а не устранить системную причину. Выстроена часть процессов/ инструментов по безопасности (либо многие процессы, но формально) – оценка рисков, инструктажи и аттестации, поведенческий аудит и др.
Патологическая	Минимальное соблюдение правил и требований. Фокус на то, чтобы не быть пойманным на нарушении – о многих инцидентах и травмах не докладывают. Работники неосознанно некомпетентны. Темой HSE никто не занимается, либо формально занимается только профильная служба. Расследований происшествий не происходит, если этого не требует закон. Тогда расследование определяет не систематическую первопричину, а вину рабочего.

ТРАВМАТИЗМ

S*AVE

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

50+ рычагов повышения ПБ и ОТ, сгруппированные в 10+1 фактор

560 индикаторов уровня культуры безопасности (5-уровневая модель)

> 1000 индикаторов оценки безопасности производственных объектов

> 80 вопросов задается руководителям и работникам в рамках электронного экспресс-опроса

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Модель S*AVE учитывает все основные «рычаги», которые необходимо задействовать для обеспечения промышленной безопасности и охраны труда на предприятии

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

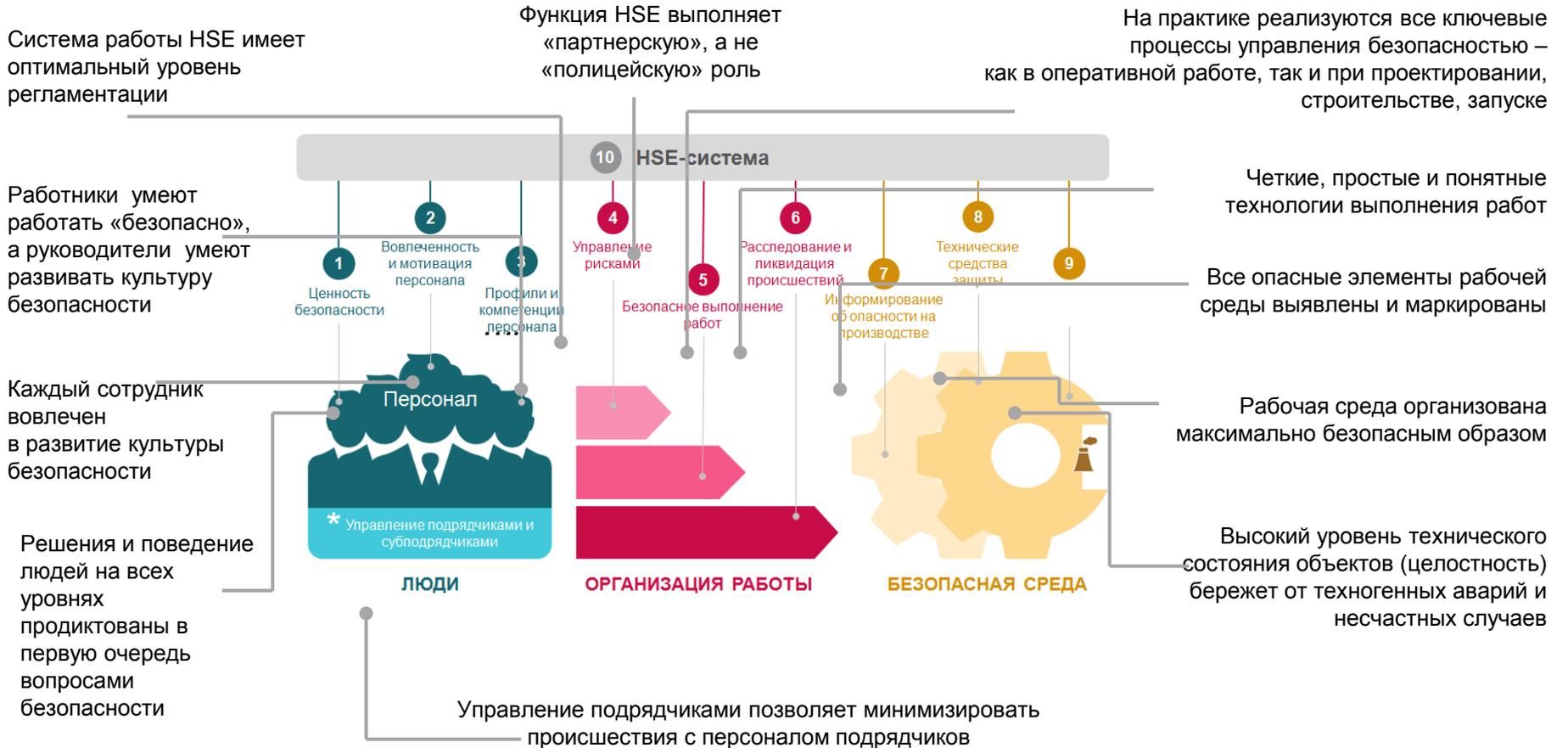
Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты



Мы решили провести исследование, чтобы определить, как Корпоративная культура влияет на возможность развития Культуры безопасности

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Паспорт опроса

Участники:

- Период сбора данных, участвующих в анализе – 5-11 сентября (опрос продолжается по наст. время);
- 5 предприятий;
- Численность респондентов – 371 (280 валидизированные анкеты);
- Отрасли:
 - Metallургия
 - Ритейл
 - ИТ
 - Нефтесервис

Анкета :

- 5 вопросов, диагностирующих уровень Корпоративной культуры по Спиральной динамике
- 14 вопросов, диагностирующих уровень Культуры безопасности:
 - отношение
 - поведение
 - роль Компании

Пример опросника

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Совершенно согласен Скорее согласен Скорее не согласен Совершенно не согласен

Согласны ли вы со следующими утверждениями:

Соблюдение правил безопасности – личная ответственность каждого сотрудника, указывать другим, как им работать – не мое дело.

Если я вижу, что мой коллега допустил нарушение правил безопасности, я всегда указываю ему на факт нарушения.

Мой руководитель меня поддержит, если я откажусь от небезопасных работ.

Предложения работников по повышению безопасности высоко ценятся в Нашей Компании.

Мой руководитель соблюдение требований безопасности воспринимает, как помеху работе.

Из каждой пары высказываний выберите вариант, который в наибольшей степени соответствует ситуации в Вашей Компании. Например, если реальная ситуация полностью совпадает с одним из вариантов, то выберите "точно А" или «точно Б», если оба утверждения в равной степени далеки от действительности, выберите "среднее между А и Б" и так далее.

А — Наши инструкции и стандарты по ОТ, ПБ и ООС разработаны формально, только для соответствия требованиям законодательства, и содержат большей частью усредненные требования.

Б — Инструкции и стандарты по ОТ, ПБ и ООС основаны на изучении реальных проблем безопасности, актуальных для Нашей Компании, при этом они постоянно уточняются и совершенствуются – нам всем важно, чтобы они эффективно работали.

А — Контроль подрядчиков – задача руководства и службы ОТ, ПБ и ООС, у меня нет полномочий вмешиваться в их работу даже если они нарушают правила безопасности.

Б — Если я вижу, что сотрудники подрядных организаций нарушают правила безопасности.

А — Иногда для достижения высоких показателей можно нарушить несущественные правила безопасности.

Б — Затрудняюсь ответить

Затрудняюсь ответить

Ниже перечислены высказывания, характеризующие различные принципы поведения. Перенесите мышкой влево 5 пунктов, не приемлемых в Вашей Компании, и вправо – 5 пунктов, допустимых в Вашей Компании.

Для Нашей Компании это неприемлемо

- Быть "шестеренкой в слаженном механизме"
- Делать карьеру, "идти по головам"
- Критиковать работу коллег
- Нарушать договоренности ради достижения большего результата
- Хвастаться своими достижениями
- Работать по принципу "Соблюдение всех правил - это наиболее важный результат"
- Открыто критиковать идеи руководителя
- Действовать в строгом соответствии с распоряжениями руководства, даже понимая их неэффективность
- Быть как все, не выделяться

Для Нашей Компании это допустимо

Первичные результаты: чем выше доля сотрудников из «нижних» культур, тем ниже уровень Культуры безопасности

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

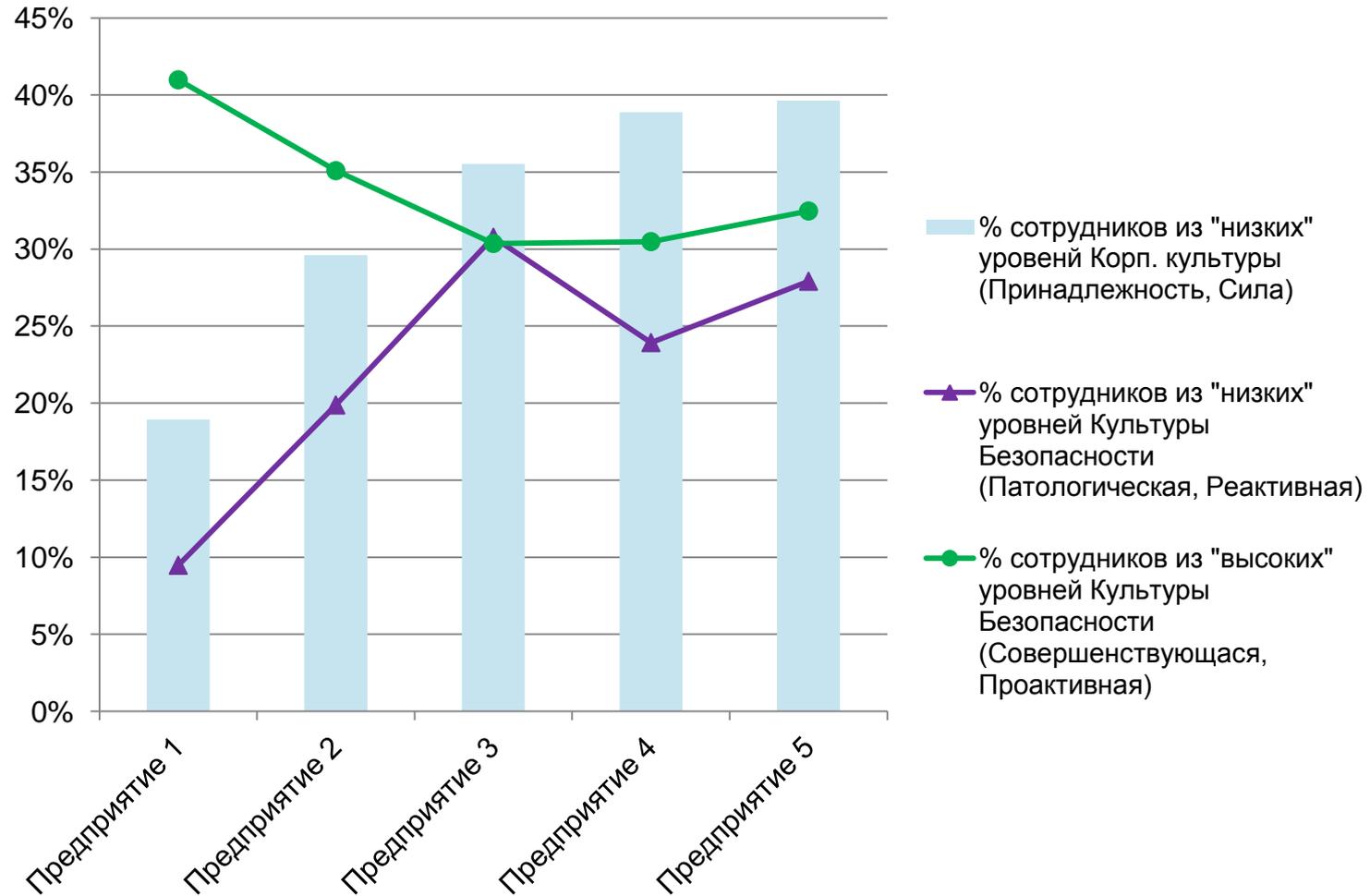
Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты



Первичные результаты: в разных культурах служба ОТ выполняет разную роль

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

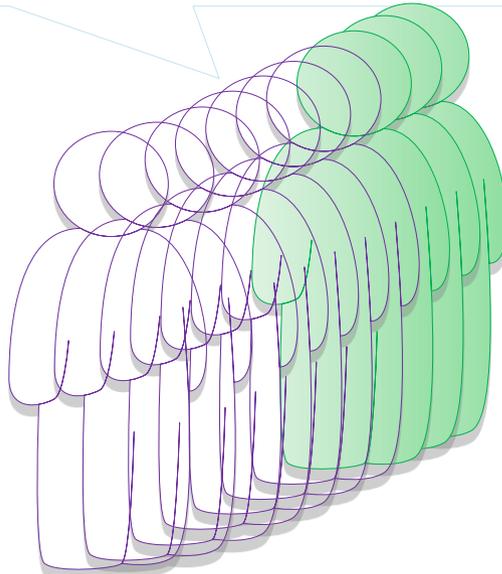
Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Сотрудники службы охраны труда выполняют только надзорную роль и сфокусированы в основном на выявлении и наказании нарушителей. Главное - не попасться за нарушение требований охраны труда



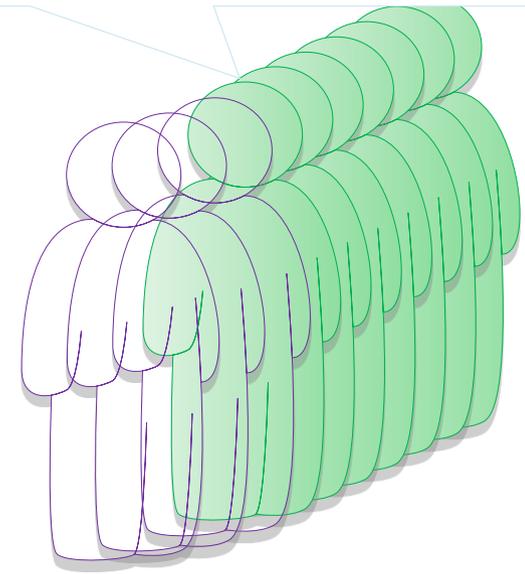
67%

Сотрудники
"нижних" уровней
Корпоративной
культуры

33%

Сотрудники
"верхних" уровней
Корпоративной
культуры

Сотрудники службы охраны труда в Нашей Компании всегда могут проконсультировать сотрудников любого уровня по вопросам охраны труда и помочь безопасно спланировать работу



29%

Сотрудники
"нижних" уровней
Корпоративной
культуры

70%

Сотрудники
"верхних" уровней
Корпоративной
культуры

Первичные результаты: в разных культурах разный приоритет безопасности

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

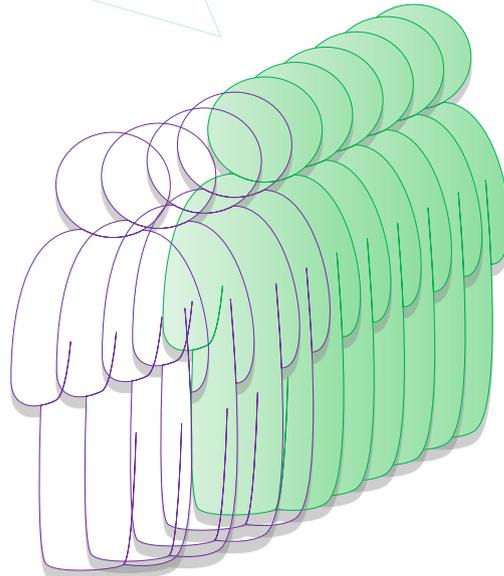
Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Сотрудники, отдающие 1й/ 2й приоритет безопасности



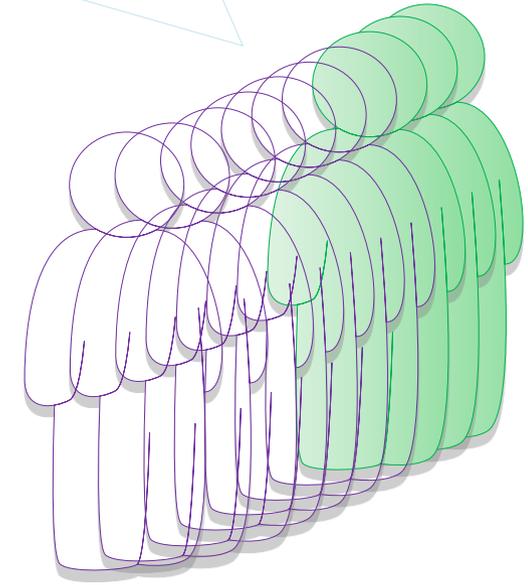
35%

Сотрудники
"нижних" уровней
Корпоративной
культуры

65%

Сотрудники
"верхних" уровней
Корпоративной
культуры

Сотрудники, отдающие 3й/ 4й приоритет безопасности



71%

Сотрудники
"нижних" уровней
Корпоративной
культуры

29%

Сотрудники
"верхних" уровней
Корпоративной
культуры

Первичные результаты: какие аспекты Корпоративной культуры в наибольшей степени связаны с Культурой безопасности?

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Рейтинг факторов корпоративной культуры, в наибольшей степени влияющие на различные аспекты Культуры безопасности:

1. Кто на предприятии становится наиболее ценным сотрудником?
2. Что важнее всего делать новому сотруднику, чтобы заслужить расположение на предприятии?
3. Каковы принципы принятия решений на предприятии?

Удивительно, но показатели культуры, связанные со стилем лидерства, имеют низкий уровень корреляции с уровнем Культуры безопасности

Высокие показатели корреляции отмечены между уровнем КБ и стажем (замыленность взгляда)

Есть устойчивая взаимосвязь уровней развития корпоративной культуры и культуры безопасности

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Уровни развития корпоративной культуры

СОГЛАСИЕ
(Потому что мы так договорились)

УСПЕХ
(потому что это ведет к выдающемуся результату)

ПРАВИЛА
(потому что таковы правила)

СИЛА
(потому что я так сказал)

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ
(потому что так принято)

Уровни развития культуры безопасности

СОВЕРШЕНСТВУЮЩИЙСЯ

ПРОАКТИВНЫЙ

ВОВЛЕКАЮЩИЙ

РЕАКТИВНЫЙ

ПАТОЛОГИЧЕСКИЙ

Влияние Культуры Принадлежности

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

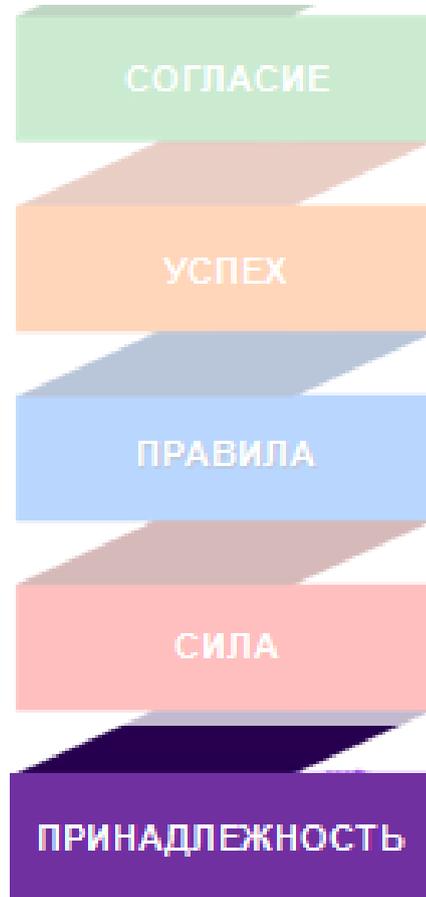
Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты



ПОМОГАЕТ: «безопасность – это наша традиция»

- Удерживать старые (иногда нелепые), но проверенные практики – например «бесконечный канат»
- Развивать системы мотивации, основанные на предании «остракизму» (публичное фото нарушителя / розовая каска и др. публичные наказания)

МЕШАЕТ: любым изменениям («у нас так не принято»)

- Внедрять любые новые практики («что я буду, как дурак, один ходить в очках»)
- Внедрять агентов изменений

Влияние Культуры Силы

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты



ПОМОГАЕТ: реализовывать многое, опираясь на иерархию руководителей

- Лидерство руководителей (каскадные коммуникации)...
- Реализовывать в короткие сроки масштабные проекты после серьезных происшествий

МЕШАЕТ: всему, что предполагает проактивность рядовых сотрудников или следование правилам вопреки приказам начальства:

- Неформальному внедрению Near miss, так как инициатива наказуема / не приветствуется
- ПАБ, так как право «говорить» есть только у начальника

Влияние Культуры Правил

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты



ПОМОГАЕТ: введению любых правил!

- Задавать четкие правила, которым необходимо следовать применять всегда
- Публичные политики в области ПБ, ОТ и Э

МЕШАЕТ: всему, что предполагает инициативу, неформальный подход и осознанность:

- Отказ выполнять небезопасные работы, если это прямо не прописано в должностных инструкциях
- Нематериальной мотивации, так как она противоречит преобладающей штрафной системе

Влияние Культуры Успеха



ПОМОГАЕТ: создавать мотивирующую атмосферу соревнования и достижений новых результатов

- Соревновательная система мотивации (рейтинги бригад и др.)
- Системный поиск и устранение скрытых проблем (ПАБ, Near Miss – в успехе заинтересованы все стороны)
- Роль специалиста службы ОТ – консультант

МЕШАЕТ: всему, что не дает быстрый видимый результат и противоречит принципам быстрых успехов:

- Сложность расстановки приоритетов между производительностью и безопасностью
- Сложность внедрения «командных» форматов работы, коллективной ответственности
- Риск потери опытных кадров «старой» закалки и полезного опыта, связанного с ними

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Влияние Культуры Согласия

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

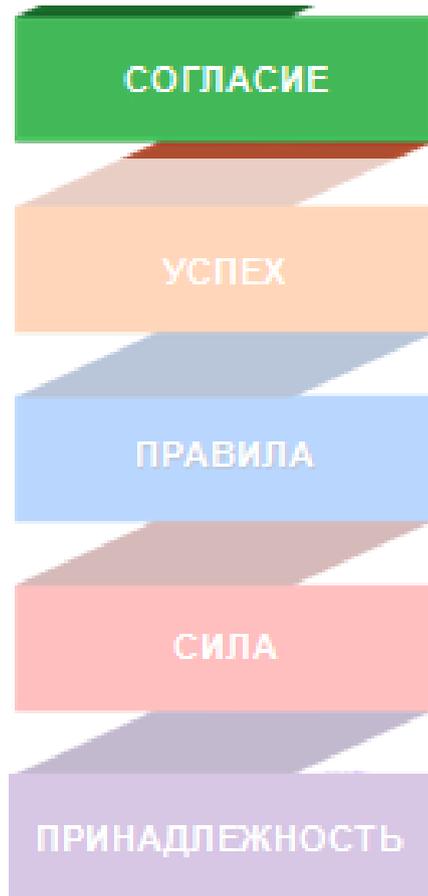
Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты



ПОМОГАЕТ: реализовывать самые смелые и инновационные проекты на всех уровнях иерархии и формировать культуру осознанной безопасности:

- Практики, предполагающие возможность открыто выразить свое мнение, постоянно работать с обратной связью (Near Miss, STOP-карты, Есть Идея!)
- Практики, предполагающие диалог и вовлечение (например, подрядчиков)
- Верхнеуровневые политики и принципы в области безопасности (управление по ценностям)
- Практики, которые должны действовать вне иерархии (например, совещания по безопасности, которые может инициировать любой сотрудник)

Программа вебинара

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

- 1 Введение
- 2 Кто и как определяет «лучшие практики» HSE?
- 3 Как корпоративная культура компании определяет готовность к изменениям в области HSE?
- 4 Развитие культуры безопасности в компании. Кейс
- 5 Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развить?
- 6 Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик.

Развитие культуры безопасности в производственном холдинге

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты



Компания:

Российское дочернее общество крупной международной корпорации. Компания существует более 40 лет. Образовалось в СССР.



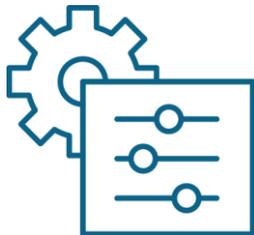
Место нахождения:

Московская область.



Численность:

250 - 400 сотрудников



Особенности производства:

Компания имеет несколько производственных цехов с опасными производственными объектами. В цехах регулярно проводятся работы повышенной опасности.

I Фаза – Культура принадлежности

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Симптомы культуры

- Опекающий руководитель;
- В коллективе были сложившиеся традиции
- Не поощрялось, чтобы кто-то выделялся

Что внедряли?

- Из лучших практик ничего не внедряли
- Темой безопасности занимались формально, только Служба охраны труда

Результат

- Нарушения законодательства
- Регулярно скрывали происшествия
- Штрафы от государственных органов

II Фаза – Культура силы

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Симптомы культуры

- Стиль управления в присутствии нового руководителя – авторитаризм;
- Самое главное достичь цель в указанные сроки – «На войне как на войне»

Что внедряли?

- Были попытки внедрить лучшие практики, например, Near Miss, BBS, но через ПРИКАЗ по Компании.

Результат

- Формальное внедрение практик;
- Регулярные депремии за невыполнение приказ;
- Регулярно происходили происшествия, постоянно фокус на корректирующие мероприятия

III Фаза – Культура успеха

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Симптомы культуры

- Здоровая конкуренция (олимпиада) между сотрудниками;
- Вовлечение всех сотрудников в развитие КБ;
- Награждение сотрудников за активное участие в развитии КБ, за высокие показатели;
- Двухсторонняя коммуникация между руководителями и сотрудниками;

Что внедряли?

- Near Miss;
- BBS;
- Risk assessment;
- 5 Why;
- Тренинги «Лидерство в области безопасности»

Результат

- Развитие культуры безопасности;
- Внедрение лучших практик в области безопасности;
- Сократилось количество нарушений.
- Фокус на профилактику происшествий

Программа вебинара

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

- 1 Введение
- 2 Кто и как определяет «лучшие практики» HSE?
- 3 Как корпоративная культура компании определяет готовность к изменениям в области HSE?
- 4 Развитие культуры безопасности в компании.
- 5 Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развить?**
- 6 Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик.

Модели поведения на производстве

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты



NM RS – практика «верхних» культур

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Near Miss – выявление и предотвращение потенциально-опасных действий или ситуаций до того, как они приведут к происшествию (несчастному случаю, инциденту или аварии)



Поведенческий аудит безопасности - практика «верхних» культур

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

ПАБ - наблюдения за действиями работника, его рабочим местом во время выполнения им производственного задания, и последующей беседе между работником и наблюдателем

Работает
здесь



Тренинг «Личная безопасность» - универсальная практика

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Личная безопасность -
Тренинг помогает сформировать установки, связанные с осознанным поведением сотрудника в повседневной деятельности, которое определяется его отношением к вопросу собственной безопасности.

Работает
здесь

Корп. Культура



Уровни развития культуры безопасности



Практика «Неотвратимость наказаний за безопасность» - практика «средних» уровней культур

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Наказание за безопасность - система критериев и уровней наказаний, которые обеспечивают неотвратимость наказаний вне зависимости от прочих заслуг

Работает здесь

Корп. Культура



Уровни развития культуры безопасности



Внедрение «Лидеров изменений» - практика «верхних» культур

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Лидеры изменений – сотрудники Компании разного уровня, которые становятся координаторами HSE проектов в рамках своих подразделений или компании в целом.

Работает здесь



Программа вебинара

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

- 1 Введение
- 2 Кто и как определяет «лучшие практики» HSE?
- 3 Как корпоративная культура компании определяет готовность к изменениям в области HSE?
- 4 Развитие культуры безопасности в компании. Кейс
- 5 Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развить?
- 6 **Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик.**

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты

Не делать:



Не греть улицу – тратить ресурсы на практики, которые не заработают

Не заставлять лидеров делать то, что противоестественно

Не пытаться самостоятельно копировать иностранные практики

Первоначально не включать в KPI внедрение практик, особенно не привязывать к количеству в месяц

Не приглашать консультантов, которые работают «по шаблону»

Делать



Выбирать практики, опираясь на степень готовности сотрудников и руководителей

Развивать у специалистов функции HSE понимание принципов развития Культуры безопасности, навыков выполнения роли Партнера / Консультанта

Развивать практику «Управление изменениями»

Развивать мотивационную систему за безопасное поведение, соответствующую культуре компании

Выбирать компанию, в которой работаешь

Спасибо, что были с нами!

Введение

Кто и как определяет лучшие HSE практики?

Как КК компании определяет готовность к изменениям в области HSE

Развитие культуры безопасности в компании. Кейс

Как выбрать инструменты, которые будут работать в существующей культуре и помогут ее развивать

Рекомендации для успешных результатов по внедрению лучших HSE практик

Контакты



Балакшин Михаил

Руководитель Industry Consulting, партнер ЭКОПСИ
Тел.: +7 (495) 795-21-15
Моб.: +7 (916) 129-08-89
E-mail: balakshin@ecopsy.ru



Амелина Анна

Директор проектов ОТ, ПБ и ООС Industry Consulting, Экопси
Тел.: +7 (495) 795-21-15
Моб.: +7 (965) 205-34-07
E-mail: amelina@ecopsy.ru



Москва, ул. Новодмитровская, д. 2, к. 1

Тел.: (+7 495) 645 21 15

www.ecopsy.ru | www.facebook.com/ecopsy.ru