



# ЛИДЕРСТВО В РАЗВИТИИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОГО ПРОИЗВОДСТВА

ПАМЯТКА  
ДЛЯ ПОСЕЩЕНИЯ ОБЪЕКТОВ



## ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОГО ПРОИЗВОДСТВА И ЛИДЕРСТВА РУКОВОДИТЕЛЮ НЕОБХОДИМО:

1. ПОСТОЯННО ДЕМОСТРИРОВАТЬ ПЕРВООЧЕРЕДНУЮ  
ВАЖНОСТЬ ВОПРОСОВ ОХРАНЫ ТРУДА

2. РЕГУЛЯРНО ОТКРЫТО ОБСУЖДАТЬ  
С ПОДЧИНЕННЫМИ АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

3. ПОМОГАТЬ ИМ УДЕРЖИВАТЬ ФОКУС ВНИМАНИЯ НА  
ВОПРОСАХ БЕЗОПАСНОСТИ



*Обсуждайте не  
только ПРОБЛЕМЫ,  
но и УСПЕХИ  
в области  
безопасности*

## ЛИДЕРСКИЙ ВИЗИТ

### ЦЕЛИ ВИЗИТА:

- Лично увидеть реальное положение вещей через прямое общение с сотрудниками: оценить объективное состояние безопасности и отношение к ней работников
- Способствовать предотвращению травм и инцидентов через открытый диалог о проблемах в вопросах охраны труда
- Показывать свою приверженность следованию требованиям охраны труда на практике
- Выявлять слабые места в системах управления охраной труда, в том числе – на рабочих местах
- Проверять готовность работников к безопасному выполнению работ

### КАК ПРОВЕСТИ ЛИДЕРСКИЙ ВИЗИТ:



## ЧТО ВАЖНО СДЕЛАТЬ ДО, ВО ВРЕМЯ И ПОСЛЕ ВИЗИТА:

- Подготовьтесь к визиту – изучите данные подразделения, продумайте фокусы внимания, возможные темы для обсуждения и алгоритм беседы.
- Наденьте средства индивидуальной защиты, актуальные для данного производства (желательно такого же уровня качества, как и у сотрудников).
- Наблюдайте за действиями или рабочими ситуациями. Общайтесь с сотрудниками, задавайте вопросы и внимательно слушайте ответы.
- Проводите беседы в присутствии 1-2 сопровождающих (не более). При совершении обхода целесообразно не привлекать руководителей данного подразделения/ организации.
- Фиксируйте результаты диалога после его завершения, а не во время беседы.
- Проверьте правильность и качество выполнения 1-2 мероприятий по безопасности (например, из плана или наряда-допуска).
- Проверьте актуальность информации на информационных досках и стендах. Обсудите ее с персоналом.
- Отслеживайте выполнение данных вами рекомендаций и принятых решений. Работники должны видеть вашу вовлеченность, а также убедиться в том, что работа ведется системно.

## ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ ДЛЯ БЕСЕДЫ:



Безопасность и риски



Поведение и действия работников



Рабочие условия,  
эргономика, комфорт



Правила и инструкции



Спецодежда и средства  
индивидуальной защиты



Инструменты и оборудование



Порядок на рабочем месте

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- Как, на ваш взгляд, обстоят дела с безопасностью в вашем подразделении/в вашей организации?
- Какую опасность вы видите в выполняемой работе?
- Какой самый вероятный способ получить травму при выполнении данной работы?
- Что вы можете делать, чтобы снизить вероятность получения травмы?
- Что помогает вам действовать безопаснее?
- Какими инструкциями руководствуетесь, выполняя данную работу?
- Как вы оцениваете качество СИЗ и инструментов, которыми вас обеспечивает Компания?
- Как можно выполнять работу более безопасно?
- Что поможет вам действовать безопаснее?
- Какие проблемы требуют решения, чтобы можно было выполнять данную работу безопаснее?
- Какие проблемы вам помогают решать руководители?
- Как часто ваш руководитель приходит к вам на производство?
- Как давно и о каких случаях травматизма вам рассказывали руководители/специалисты по ОТ? Какие выводы Вы сделали?

Можно произвольно выбирать и чередовать предложенные вопросы, а также дополнять их своими.



## ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ \_\_\_\_\_

ИМЯ СОТРУДНИКА \_\_\_\_\_  
(только при положительных наблюдениях)

НАБЛЮДЕНИЕ	ПРЕДЛОЖЕНИЕ
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____





**НАБЛЮДЕНИЕ**

**ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

14 horizontal lines for observation and suggestions.



## ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ \_\_\_\_\_

ИМЯ СОТРУДНИКА \_\_\_\_\_  
(только при положительных наблюдениях)

**НАБЛЮДЕНИЕ**

**ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

14 horizontal lines for observation and suggestions.

НАБЛЮДЕНИЕ

ПРЕДЛОЖЕНИЕ




## КОРРЕКЦИЯ ДЕЙСТВИЙ ПЕРСОНАЛА

### РАЗВИВАЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Каждый работник должен не только осознавать ограничения, которые налагаются на него требованиями безопасности, но также понимать, что от него ожидается и какие именно действия поощряются руководством Компании.

Используйте практику «Коррекция действий персонала» не только в тех случаях, когда необходимо исправить нежелательные действия, но и когда требуется закрепить или поощрить правильное (желательное) поведение.

Во время беседы важно не только указать работнику на обсуждаемые действия, но и подробно разъяснить, почему это важно, какие последствия может повлечь его поведение.

ПОЧЕМУ ВАЖНО  
ДЕЙСТВОВАТЬ  
ИНАЧЕ



ПОЧЕМУ ТАКОЕ  
ПОВЕДЕНИЕ  
ЦЕНИТСЯ



## НЕЖЕЛАТЕЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Это не только нарушения, но также любые действия или бездействие персонала, при которых создаются барьеры для развития Культуры безопасного производства.

- Формальный подход к безопасности
- Равнодушие к нарушениям и рискам
- Критические высказывания о необходимости выполнять правила
- Бездействие в ситуациях, когда можно улучшить безопасность и т.п.

## ЖЕЛАТЕЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Тоже определяется не только отсутствием нарушений. Это все случаи проявления осознанности и неравнодушия в области безопасности, а также проактивные действия работников.

- Внесение предложений по улучшению в области безопасности
- Продвижение принципов Культуры безопасного производства среди коллег
- Участие в проектах развития Культуры безопасного производства
- Пресечение небезопасного поведения и т.п.

## АЛГОРИТМ КОРРЕКТИРУЮЩЕЙ БЕСЕДЫ:

### 1. Опишите, что именно вы наблюдали:

Я видел, что вы присутствовали при небезопасных работах, но не остановили их...

Сегодня на собрании вы высказали интересное предложение по развитию Лидерства...

### 2. Объясните влияние такого поведения на безопасность:

...тем самым вы поставили под угрозу жизни людей и подали отрицательный пример своим коллегам.

...его внедрение может существенно снизить риски травмирования. Благодарю вас за идею!

### 3. Выслушайте мнение сотрудника

### 4. При необходимости примите решение о наказании или поощрении сотрудника и информируйте его об этом

### 5. Договоритесь об ожиданиях на будущее

В будущем я ожидаю от вас последовательности и строгого следования требованиям охраны труда в любой ситуации.

Надеюсь, что ваши внимательность и неравнодушие помогут нам устранить все риски.

*Результат будет лучше, если вы будете не только указывать сотруднику на его ошибки, но и поощрять желательное поведение*

## ГЛАВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОРРЕКТИРУЮЩЕЙ БЕСЕДЕ:



### Реагируйте быстро.

Немедленная корректировка всегда более действенна, чем отсроченная.



### Отмечайте успехи, а не только ошибки.

Не считайте успехи очевидными, цените усилия, которые делают ваши подчиненные.



### Предоставляйте слово работнику.

Выслушивайте работника, задавайте открытые вопросы, помогающие ему проанализировать свои действия и их влияние на результат.



### Проверяйте понимание.

Убедитесь, что сотрудник понял, к каким последствиям могло привести небезопасное поведение.



**Договоритесь с работником о дальнейших действиях, которые позволят избежать повторения небезопасного поведения.**

Убедитесь, что он дал обещание выполнить эти действия.

## ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

В некоторых случаях положительные действия персонала требуют большего признания, чем устная похвала.

В таких случаях рекомендуется применять инструменты материального и нематериального поощрения.

### СОТРУДНИК, КОТОРОГО СЛЕДУЕТ ПООЩРИТЬ:

- Приостанавливает опасные действия.
- Проявляет настойчивость, принципиальность в решении проблем с безопасностью.
- Пропагандирует здоровый образ жизни.
- Вносит предложения/реализует мероприятия по улучшению условий труда и снижению рисков.
- Иницирует обсуждение сложных вопросов, влияющих на безопасность.
- Организует или проводит встречи или обучение по производственной безопасности.
- Внедрил более безопасный метод работы.
- Обучил других безопасным методам работы и т.п.

### ИНСТРУМЕНТЫ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ:

- Благодарственные письма близким.
- Именные поздравления от высшего руководства.
- Благодарность на имя руководителя подразделения.
- Награды и премии за победу в производственных соревнованиях по безопасности.

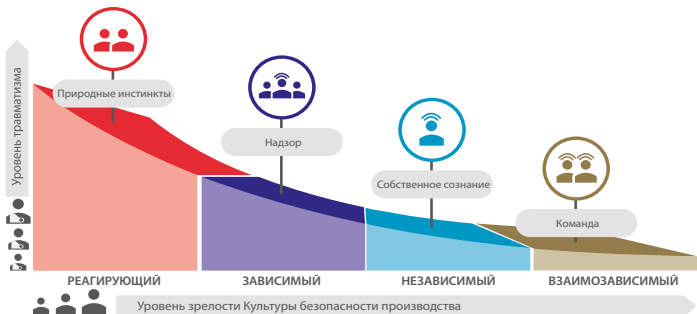
- Премии за активность в области безопасности.
- Спонтанные поощрения от линейного руководителя (наклейки, стикеры, сувениры и пр.).
- Ценные подарки и призы за отличия в области безопасности.
- Нематериальные награды за отличия в области безопасности (грамоты, сертификаты, сувениры).
- Стена почета.
- Персональные носимые знаки отличия.
- Опыт работы в ОТ, ПБ, ООС или проектный опыт как условие карьерного роста.
- Обмен опытом и возможности развития.
- Широкое вовлечение работников Компании и подрядчиков.
- Важна постоянная коммуникация:
  - информирование и вовлечение коллектива вместе с формальными и неформальными лидерами (от обсуждения будущих призов до подведения итогов);
  - публичное закрепление «лидерских ролей», пропаганда этих примеров.

#### **ЧТО ВАЖНО ЗНАТЬ ПРО НЕМАТЕРИАЛЬНУЮ МОТИВАЦИЮ:**

- Индивидуальная мотивация предпочтительнее, чем групповая.
- Требования и условия получения наград должны быть реалистичными – даже рядовой работник в обычном коллективе должен иметь возможность стать победителем.
- Справедливые, прозрачные критерии награждения – должно быть понятно, за что награда и как ее добиться.
- Награда должна быть быстрой (усилие – поощрение).
- В награде должна быть понятная работникам выгода, бесполезность (не только деньги).
- Награда должна вызывать позитивные эмоции (приятно + запоминается).

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Развитие Культуры безопасного производства и лидерства подразумевает новые подходы к коммуникации между руководителем и работниками.



Описание

Ответственность за безопасность лежит на отделе ПБ и ОТ, сотрудники не вовлечены

Реагирование на происшествия, предписания

Фокус внимания на отсутствии взысканий

Обучение с целью формального соответствия требованиям

Соответствие законодательным требованиям при проверках

Надзор со стороны руководства

Страх/дисциплина сотрудников

Выполнение правил и инструкций

Фокус внимания на соответствии требованиям

Системное обучение знаниям и навыкам по инструкциям

Качественные внутренние стандарты безопасности, часто выше законодательных

Приверженность руководителям, вовлеченность в улучшение персонала

Проактивная работа с рисками, проблемами

Фокус внимания на предупреждении происшествий

Обучение сфокусировано на осознании разных вариантов безопасной работы

Постоянное развитие, высокий уровень стандартов безопасности

Лидерство в безопасности всех сотрудников всегда и везде, в том числе и вне работы

Командная кросс-функциональная работа и постоянное улучшение процессов

Непрерывное развитие и обмен опытом внутри и вне Компании

Уровень Культуры безопасного производства как образец для подражания в мире



**КАСПИЙСКИЙ  
ТРУБОПРОВОДНЫЙ  
КОНСОРЦИУМ**  
CASPIAN PIPELINE CONSORTIUM

АО «Каспийский Трубопроводный  
Консорциум-Р»

115093, РФ, г. Москва, ул. Павловская, д. 7

БЦ «Павловский»

Тел.: +7 (495) 966-50-00

E-mail: [Moscow.reception@cpcpipe.ru](mailto:Moscow.reception@cpcpipe.ru)

АО «Каспийский Трубопроводный  
Консорциум-К»

060097, Республика Казахстан, г. Атырау

Просп. Абилкайыр Хана, 92в,

БЦ «Гранд Азия»

Тел.: +7 (7122) 76-15-99, 76-15-00

E-mail: [atyrau.reception@cpcpipe.ru](mailto:atyrau.reception@cpcpipe.ru)

[www.cpc.ru](http://www.cpc.ru)

