

Приложение 11 к Корпоративному стандарту Лидерство в развитии культурного безопасного производства. Ред.1

ЛИДЕРСТВО В РАЗВИТИИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Корпоративный стандарт



Каспийский Трубопроводный Консорциум

КТК-Р, 2021



Содержание

	Название раздела	Страница
0	Титульный лист	1
1	Содержание	2
2	Обращение Генерального Директора Горбань Н.Н.	3
3	Ролевая модель лидерства в безопасности	6
4	Критерии оценки лидерских качеств	5
5	Лидерские практики	7
6	Соответствие практик ролям лидера	8
7	Лидерский визит	9
8	Извлечение уроков из потенциально- опасных ситуаций	12
9	Коррекция действий персонала	18
10	Личные обязательства руководителя	22
11	Положительная мотивация	25
12	Карточки безопасности	30
13	Поиск новых возможностей	34
14	Постановка целей в безопасности	37
15	Собрания по безопасности	40
16	Решение дилемм План или Безопасность	43
17	Самооценка своего поведения в области безопасности	46
18	Честный диалог	50
19	Внутреннее расследование происшествий	53



ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



Николай Горбань

Генеральный директор КТК

Уважаемые коллеги!

С момента основания и по сегодняшний день Каспийский трубопроводный консорциум неизменно ставит безопасность людей на первое место в списке своих приоритетов.

Уже многое сделано на пути к основной цели – нулевому травматизму, но еще больше предстоит достичь. Чтобы соответствовать высоким требованиям и взятым на себя обязательствам, компании и её подрядным организациям необходимо выработать единый подход, предпринимать согласованные системные действия и обеспечить вовлеченность всех работников в решение вопросов развития безопасности.

И роль лидерства в этом процессе сложно переоценить. Именно поэтому мы ожидаем от каждого сотрудника, работающего на объектах КТК, независимо от занимаемой им должности, равнодушия к вопросам безопасности и активной позиции в вопросах её совершенствования.

И пусть безопасность станет нашим постоянным спутником!

Культура безопасного производства – приоритетное направление развития КТК. Системная ежедневная работа по обеспечению безопасности требует осознанного подхода, и лидирующую роль руководителя в этом процессе сложно переоценить. Стандарт дает руководителям возможность достичь координированного подхода к развитию безопасности и обеспечивает высокую планку лидерства на каждом рабочем месте независимо от удаленности и специфики деятельности руководителя.

Данный стандарт позволяет:

✓ Зафиксировать единое понимание роли лидера в развитии безопасности

КТО ТАКОЙ ЛИДЕР?

✓ **Задать четкие критерии оценки лидерских качеств**

КАКОВЫ ОЖИДАНИЯ КОМПАНИИ К ЛИДЕРУ?

✓ Предоставить лидерам практические инструменты для развития Культуры безопасности производства

КАК РАЗВИВАТЬ КУЛЬТУРУ БЕЗОПАСНОГО ПРОИЗВОДСТВА?

Содержание Стандарта:

Ролевая модель лидерства в безопасности

Стр.4

Критерии оценки лидерских качеств

Стр. 5

Лидерские практики (каталог инструментов, применение которых помогает лидеру обеспечивать развитие безопасности)

Стр. 6-45





Лидер – это тот, кто знает дорогу, идет своим путем и указывает путь другим.

Джон Максвелл, автор книги «21 неопровержимый закон лидерства»

ЛИДЕР ПО РАЗВИТИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОГО ПРОИЗВОДСТВА –

это любой работник КТК и подрядной организации, способный организовать деятельность группы людей, мотивируя и вдохновляя их не только осознанно выполнять требования ОТ, ПБ и ООС, но и предпринимать активные действия для развития культуры безопасного производства и реализации политики Компании по достижению нулевого травматизма.

Роли лидера и поведенческие критерии лидерства:

ОБРАЗЕЦ

Демонстрирует высокую приверженность безопасности

Подает пример безопасного поведения

Транслирует окружающим свою уверенность в возможности достижения «нулевого травматизма»

Постоянно повышает свои знания в области безопасности, изучает и перенимает опыт ведущих компаний своей или смежной отрасли

ОРИЕНТИР

Задает направление и определяет путь дальнейшего развития ОТ, ПБ и ООС, руководствуясь приоритетом безопасности

Ставит цели в соответствии со стратегическим планом по достижению безопасности

Разъясняет работникам ожидания компании в области безопасности, значимые показатели и способы их достижения

Непрерывно анализирует рабочие процессы, оценивает риски и вырабатывает решения по их минимизации

ДРАЙВЕР

Вовлекает других в развитие культуры безопасного производства

Организовывает и поддерживает участие людей в улучшениях в области обеспечения безопасности

Обучает других и помогает окружающим совершенствоваться в безопасности

Иницирует и поддерживает совместный поиск возможностей для устранения корневых причин любых нежелательных событий

ВДОХНОВИТЕЛЬ

Поддерживает и мотивирует окружающих на пути развития культуры безопасного производства

Создает атмосферу открытости и доверия в обсуждении вопросов безопасности

Корректирует поведение и закрепляет положительные действия сотрудников, предоставляя им своевременную развивающую обратную связь

Поощряет сотрудников как за личные, так и за командные достижения и проявленную инициативу



ЛИДЕРСКИЕ ПРАКТИКИ

Инструменты лидерства для системного развития культуры безопасного производства



Каспийский Трубопроводный Консорциум

Цели, которые ставит перед собой КТК в области безопасности, требуют от всех участников единого понимания задач и согласованности в способах их достижения.

Установить четкие правила и задать высокую планку качества процессам, связанным с развитием безопасности, возможно через применение стандартизированных **лидерских практик**.



Каждая практика – это подробное руководство к действию, дающее гарантию того, что каждый руководитель-лидер выполняет свои обязанности одинаково хорошо, независимо от удаленности и специфики своей деятельности.

ИСПОЛЬЗУЯ ЛИДЕРСКИЕ ПРАКТИКИ, ВАЖНО ЗНАТЬ:


- Практики адресованы различным группам лидеров. Существуют универсальные практики, применение которых рекомендовано всем работникам КТК. Другие практики учитывают специфику деятельности отдельных категорий персонала и адресованы топ-менеджерам, линейным руководителям или сотрудникам службы ОТ, ПБ и ООС.
- Лидерские практики выполняются с разной регулярностью.

В описании практик вы найдете следующие отметки:

 – топ-руководители  – руководители среднего звена  – ИТР и рабочие  – служба ОТ ПБ ООС

 – с определенной частотой (по календарю)
 – в ответ на стандартные обстоятельства (ситуационно)

СООТВЕТСТВИЕ ПРАКТИК РОЛЯМ ЛИДЕРА

Лидерская практика	ОБРАЗЕЦ	ОРИЕНТИР	ДРАЙВЕР	ВДОХНОВИТЕЛЬ	ПЕРЕЙТИ К РАЗДЕЛУ
ВНУТРЕННЕЕ РАССЛЕДОВАНИЕ ПРОИСШЕСТВИЙ			●		 стр. 40
ИЗВЛЕЧЕНИЕ УРОКОВ ИЗ ПОС			●		
КОРРЕКЦИЯ ДЕЙСТВИЙ ПЕРСОНАЛА (Развивающая обратная связь)				●	
ЛИДЕРСКИЙ ВИЗИТ	●				
ЛИЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	●				
ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ				●	
КАРТОЧКИ БЕЗОПАСНОСТИ		●	●		
ПОИСК НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	●				
ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ПО БЕЗОПАСНОСТИ		●	●		
ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ ПО ОТ	●				
РЕШЕНИЕ ДИЛЕММ БЕЗОПАСНОСТИ		●			
САМООЦЕНКА СВОЕГО ПОВЕДЕНИЯ	●				
ЧЕСТНЫЙ ДИАЛОГ				●	



ЛИДЕРСКИЙ ВИЗИТ



- это посещение строительной площадки и наблюдение за рабочими процессами с целью оценить текущее состояние безопасности, выявить актуальные проблемы, сформировать конкретные идеи по её развитию, а также укрепить вовлеченность сотрудников всех уровней в развитие безопасности.

В ходе визита руководитель организует открытый разговор с сотрудниками по вопросам безопасности для формирования атмосферы доверия и открытости между руководителями и работниками.

ЦЕЛЬ

- Лично ознакомиться с ситуацией на месте производства работ через прямое общение с сотрудниками: оценить объективно состояние безопасности и отношение к ней работников.
- Способствовать предотвращению травм и инцидентов через открытый диалог о проблемах в вопросах безопасности.
- Продемонстрировать свою приверженность вопросам безопасности на практике.
- Выявить слабые места в системе управления безопасностью, в том числе - на рабочих местах.
- Убедиться в готовности работников к безопасному выполнению работ.

КОГДА

Не реже 1 раза в месяц

ДО ВИЗИТА

- Запланируйте выход в производство, 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)

ВО ВРЕМЯ ВИЗИТА

- Проводите беседы в присутствии 1-2 сопровождающих (не более). При совершении обхода целесообразно не привлекать руководителей данного подразделения/ организации.
- Наблюдайте за действиями или рабочими ситуациями. Общайтесь с сотрудниками, задавайте вопросы и внимательно слушайте ответы.
- Фиксируйте результаты диалога после его завершения, а не во время беседы.
- Проверьте правильность и качество выполненных 1-2х мероприятий по безопасности (из плана подразделения, в котором Вы проводите визит)
- Проверьте актуальность информации на информационных досках, стендах, досках решения проблем (при наличии). Обсудите её с персоналом.

ПОСЛЕ ВИЗИТА

- Отслеживайте выполнение данных вами рекомендаций и принятых решений. Работники должны видеть изменения и системность работы.

ЛИДЕРСКИЙ ВИЗИТ

Основные темы для беседы



Безопасность и риски



Поведение/действия



Положение людей,
эргономика, комфорт



Спецодежда и средства
индивидуальной защиты



Инструменты и оборудование



Правила и инструкции



Порядок на рабочем месте

- 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 с Вами обсуждают вопросы безопасности?
- 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



ИЗВЛЕЧЕНИЕ
УРОКОВ ИЗ
ОПАСНЫХ
СИТУАЦИЙ

ИЗВЛЕЧЕНИЕ УРОКОВ ИЗ ОПАСНЫХ СИТУАЦИЙ



Беседа с работниками во время «Стоп-часа» (временная приостановка работ), в ходе рабочих собраний, совещаний, инструктажа перед началом работы и пр. с целью своевременного выявления и обсуждения с коллективом ситуаций, не приведших к нежелательным событиям, но имеющих значительный потенциал к их возникновению. По итогам обсуждений разрабатываются мероприятия по предупреждению выявленных рисков.

ЦЕЛЬ

- Обсудить итоги расследования НС: что произошло, корневые причины происшествия
- Выработать совместный план по предупреждению реализации возможных подобных рисков в цехе
- Распределить задачи, обозначить сроки и ответственных

КОГДА

Проводится в ответ на событие – выявление случаев ОС

Длительность – от 10 до 30 минут

До встречи

Ознакомьтесь с материалами по ОС:

- Что произошло?
- Какие корневые /системные причины и барьеры для них были определены (если было проведено расследование)?
- Какие корректирующие мероприятия разработаны для «барьеров»?
- Подготовьте иллюстрации – фото, схемы и т.д.

На встрече

Расскажите о произошедшем событии:

Обсудите следующие вопросы и убедитесь, что все присутствующие принимают участие:

- Почему это произошло? Что могло бы произойти?
- Может ли такое произойти в нашем подразделении? Кто и как может пострадать?
- Что можно сделать, чтобы такое не случилось у нас?

Резюмируйте результаты беседы – что должно быть сделано, сроки и ответственных (самое важное).

Сообщите коллективу, что проинформируете их о результатах.

Организируйте контроль выполнения мероприятий.



ИЗВЛЕЧЕНИЕ УРОКОВ ИЗ ОС

Рекомендации

- Обсуждайте ОС своевременно: чем быстрее будет проведено обсуждение причин и результатов расследования ОС, тем больше вероятность предотвратить подобное и остановить потенциально опасную ситуацию.
- Избегайте сами и не давайте сотрудникам при обсуждении допустить ошибки мышления и восприятия (см приложение 1, стр. 15)
- Не давайте обсуждению перейти в разбор «кто виноват и почему».
- Убедитесь, что в вашем подразделении проанализированы все риски
- Помните, что лучшие действия по итогам обсуждения – те, которые предложили сами сотрудники (.конечно, если вы с ними согласны).
- Убедитесь, что в обсуждение были вовлечены все сотрудники Вашего подразделения
- Убедитесь, что корректирующие мероприятия по предыдущим ОС выполнены в срок
- В случае возникновения задержек и затруднений при выполнении, обеспечьте ответственных необходимыми ресурсами и решите вопрос как можно скорее



ЛОВУШКИ МЫШЛЕНИЯ:

Ловушка	Последствия	Как изменить
Самоуверенность/ Самоуспокоенность	Допустить небрежность во время небезопасных работ потому, что «20 лет так делал, и ничего не случилось». Имея большой опыт в расследованиях несчастных случаев, решить, что «мне все известно и этот случай такой же, как и прошлые», и не увидеть отличия от предыдущих	Приведите пример того, как повторяются события. Обсудите, что излишняя успокоенность всегда приводит к серьезным последствиям.
«У нас работают только профессионалы»	Сотрудники уверены что у них люди обучены и знают свое дело. Не считают нужным повторять то «что всем давно известно»	Обучение и анализ безопасного выполнения работ позволяет находить лучшие и безопасные способы решения в текущей ситуации (в изменяющихся условиях)
«Нужно усилить контроль, тогда ничего подобного и не произойдет»	Руководитель занимается микроменеджментом, контролируя каждый шаг. А сотрудники не чувствуют ответственности за конечный результат.	Во время обсуждения попросите сотрудников обозначить свое участие и ответственность в процессе выполнения работы. Задайте вопрос «Как от тебя зависит безопасность? Что необходимо сделать каждому?»
«Выносить суждения по известным и ограниченным фактам» (КАТЕГОРИЗАЦИЯ)	Делать выводы, и терять фокус на другие процессы, которые имеют большое влияние и потенциал для повторения нежелательного события	Объясните сотрудникам, что Несчастный случай не всегда происходит только из-за нарушений правил работниками. Важно, увидеть как другие процессы оказывают влияние и несут потенциальные риски
«Человеческий фактор, с ним ничего не сделать, он всегда будет»	Непонимание связи человеческого фактора с системными процессами приводит к повторению событий	Вместо того, чтобы давать готовые решения – задавать вопросы: «Что ты сам предлагаешь?». Или говорить два слова: «Решай сам».
«Виноват сам пострадавший» (ПРИСТРАСТНОСТЬ (ПРЕДВЗЯТОСТЬ))	Искать причины происшествия в действиях конкретных людей, а недостатки в организации процессов и работе оборудования оставлять незамеченными	За каждой человеческой ошибкой, всегда есть ряд системных факторов. Которые допустили. Человек склонен ошибаться и с система безопасности должна «срабатывать» даже если человек ошибся.
«Как они могли такое допустить! Они все делали неправильно» (ЭФФЕКТ ФРЕЙМИНГА (рамки))	Одна и та же информация может привести нас к разным (порой противоположным) выводам и решениям в зависимости от того, как или кем эта информация представлена.	Важно в какой в какой «тональности» подана информация, та как это формирует оценку события у сотрудников. Соблюдайте во время обсуждения непредвзятость и спокойствие.

Происшествие – вопрос вероятности



ОПАСНЫЕ УСЛОВИЯ (ОУ)

– любое состояние производственной среды, которое, если его не устранить, может привести к травме или причинению вреда здоровью работника, а так же к нанесению ущерба окружающей среде или имуществу Компании.



ОПАСНЫЕ ДЕЙСТВИЯ (ОД)

- действие или бездействие работника или группы работников, которое, если его не исправить, может привести к травме или причинению вреда здоровью работника, а так же к нанесению ущерба окружающей среде или имуществу Компании



ОПАСНЫЕ СИТУАЦИИ (ОС)

- какое-либо событие, явившееся результатом ОД или ОУ, которое не привело, но при других обстоятельствах могло привести к травме или причинению вреда здоровью работника.



ТРАВМА. СМЕРТЕЛЬНЫЙ СЛУЧАЙ

Работа с потенциально ОД и ОУ, опасными ситуациями (ОС) подразумевает активное вовлечение работников



КОРРЕКЦИЯ
ДЕЙСТВИЙ
ПЕРСОНАЛА

КОРРЕКЦИЯ ДЕЙСТВИЙ ПЕРСОНАЛА



Проведение бесед с персоналом, направленных на закрепление положительного и корректировку отрицательного поведения в безопасности
Диалог с сотрудниками для закрепления желательного и коррекции нежелательных действий персонала.

ЦЕЛЬ

- Мотивировать сотрудника на повторение успешного и безопасного поведения в будущем
- Скорректировать неуспешное или нарушающее установленные правила поведение

КОГДА

Наблюдение желательного либо нежелательного поведения сотрудника.

Продолжительность:

- Положительная беседа – 5-15 минут
- Корректирующая беседа – 10-30 минут

АЛГОРИТМ КОРРЕКТИРУЮЩЕЙ БЕСЕДЫ

1. Опишите, что именно вы наблюдали
2. Объясните влияние такого поведения на безопасность

НЕЖЕЛАТЕЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ПОЧЕМУ ВАЖНО
ДЕЙСТВОВАТЬ ИНАЧЕ

ЖЕЛАТЕЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ПОЧЕМУ ТАКОЕ
ПОВЕДЕНИЕ ЦЕНИТСЯ

3. Выслушайте мнение сотрудника
4. Договоритесь об ожиданиях на будущее

Нежелательное поведение

- 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

- Внесение предложений по улучшению в области безопасности
- Продвижение принципов безопасности среди коллег
- Участие в проектах для повышения безопасности
- Пресечение небезопасного поведения...и т.п.



Нежелательное поведение – это любое поведение работника, при котором создаются барьеры для развития безопасности.

Нежелательное поведение это не только нарушения. За нарушением помимо беседы должно следовать справедливое наказание*. Все остальные виды нежелательного поведения корректируются при помощи корректирующей беседы.

Соответственно, **желательное поведение** – это не только отсутствие нарушений, которое, по существу, является нормой и прописано в должностных инструкциях каждого работника. Желательное поведение – это все случаи проактивных действий работников, а также проявление осознанности и равнодушия в области безопасности.

*Сталкиваясь с нарушениями, помните, что их причины бывают разными. Ненамеренная ошибка или незнание правил должны корректироваться более мягкими средствами, а осознанное, особенно повторное нарушение требует более строгого подхода.



КОРРЕКЦИЯ ДЕЙСТВИЙ ПЕРСОНАЛА

РЕКОМЕНДАЦИИ

Корректируйте действия персонала своевременно

- **Реагируйте быстро.** Немедленная корректировка всегда более действенна, чем отсроченная.
- **Корректируйте действия персонала как можно чаще.** Отсутствие обратной связи демотивирует сотрудников, поскольку воспринимается ими как равнодушие руководителя к их работе и результатам.
- **Общайтесь конструктивно.** Если вы «на взводе», возьмите небольшую паузу, успокойтесь и настройтесь, прежде чем проводить беседу.
- **Проводите корректирующую беседу наедине.** Исключение - когда сотрудник совершает опасные действия. В этом случае корректирующая беседа должна проводиться незамедлительно, на месте событий.

Цель коррекции действий персонала – помочь, а не наказать

- **Отмечайте успехи, а не только ошибки.** Не считайте успехи очевидными.
- **Различайте ошибки и нарушения.** Ошибка – ошибочное поведение в ситуации, когда правильный порядок действий не был установлен в качестве обязательного. Нарушение – ситуация, когда правильный порядок действий был установлен и известен сотруднику, но он осознанно действовал иначе.
- **Настраивайте себя перед корректирующей беседой:** «Моя цель – помочь человеку изменить поведение на более успешное, а не задеть или запугать его». Страх порождает недоверие, и сотрудник может начать прятать проблемы от вас.
- **Ведите диалог, а не только говорите.** Задавайте вопросы, помогающие сотруднику проанализировать свои действия и их влияние на результат.
- Помните, что **лучшие действия по итогам корректирующей беседы те, которые предложил сам сотрудник** в ответ на ваши вопросы (и вы с ними согласны).

Говорите о действиях (поведении) и результатах, а не о личности сотрудника

- **Описывайте конкретную ситуацию и поведение, а не личные качества сотрудника.** Не домысливайте, не обобщайте, не интерпретируйте. Говорите о том, что вы сами видели. Проверьте информацию о действиях сотрудника, полученную от третьих лиц прежде, чем использовать ее в корректирующей беседе.
- **Проверяйте понимание.** Проводите корректирующую беседу простым и понятным языком. Важно, чтобы сотрудник вас правильно понял.
- **Опирайтесь на целевую модель поведения.** При формулировании ожидаемого от сотрудника поведения опирайтесь на принципы и подходы Компании.

Убедитесь, что причины, которые привели к небезопасному поведению, были озвучены работником самостоятельно

- **Четко проговорите и убедитесь, что сотрудник понял,** к каким последствиям могло привести небезопасное поведение или действия
- **Убедитесь в том что работник самостоятельно проговорил возможные негативные последствия** в случае небезопасного поведения (даже если изначально их озвучили Вы)
- **Договоритесь с работником о дальнейших действиях,** которые позволят избежать повторения небезопасного поведения. Убедитесь что он дал обещание выполнить эти действия



КОРРЕКЦИЯ ДЕЙСТВИЙ ПЕРСОНАЛА

Примеры мотивации сотрудников в целях безопасной работы

Письма близким	Коммуникационные сообщения, адресованные близким родственникам сотрудника, и информирующие их о значимых для всей семьи обстоятельствах, связанных с безопасным/небезопасным поведением сотрудника на производстве (факты нарушений и связанные с этим штрафы, награды и поощрения за успехи в области ОТ, ПБ и ООС, предупреждения о возможных травмах и авариях и т.п.)	Нематериальные награды за отличия в области безопасности	Коллективные и персональные сувениры, грамоты и благодарственные письма, переходящие вымпелы, кубки и прочие символические призы, призванные отметить лучших сотрудников или коллективы
Творческие конкурсы и соревнования семей сотрудников	Творческие или спортивные соревнования семей, побуждающие задуматься о проблематике в области безопасности (например, конкурс на лучший рисунок / фильм / фото, театральные постановки, народное творчество, квесты, развивающие игры по безопасности, марафоны, эстафеты и пр.)	Стена почета в области безопасности	Публичная информация о сотрудниках, коллективах, показавших значимые достижения в области безопасности
Производственные соревнования по безопасности	Персональные и групповые производственные соревнования/рейтинги, определяющие сотрудников, бригады, подразделения с лучшими результатами в области безопасности. Предполагают публичное награждение/чествование победителей	Персональные знаки отличия за заслуги в безопасности	Носимые персональные знаки отличия за заслуги в безопасности (значки/наклейки/ нашивки на спецодежду, каски безопасности и пр.)
Премии за проактивность в безопасности	За наличие активной деятельности в области безопасности (проекты, инициативы, мероприятия...)	Опыт работы в подразделении ПБОТ как условие карьерного роста	Условие продвижения на ключевые руководящие позиции: только с опытом работы в функции ОТ, ПБ и ООС
Премии за показатели в области безопасности	За высокие показатели по ОТ, ПБ И ООС (низкий травматизм, отсутствие нарушений...)	Участие в проектах по безопасности как условие карьерного роста	Условие повышения в должности: только при условии участия в инициативах или выполнения проектов в области безопасности
Ценные подарки и призы за отличия в области безопасности	Материальные ценности, вручаемые коллективам или отдельным сотрудникам в качестве призов или подарков за особые отличия в области безопасности		



ЛИЧНЫЕ
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
РУКОВОДИТЕЛЯ



Разработка руководителем персональных обязательств по развитию безопасности, презентация и защита их выполнения перед своим коллективом (публичный отчет об их исполнении).

ЦЕЛЬ

Показать приверженность руководителя принципам безопасности.
Создать атмосферу доверия между подчиненными и руководителем

КОГДА

1 раз в год

1. Формулировка обязательств

- Ознакомьтесь со стратегическим планом компании в области безопасности.
- Подумайте, какие цели являются самыми важными для вашего подразделения? Что вы можете сделать, чтобы способствовать их достижению?
- Сформулируйте ваши личные обязательства на следующий год (не более 5-7).

2. Презентация и исполнение обязательств

- Соберите совещание с подчиненными и представьте им ваши обязательства на следующий год
- Обоснуйте, почему именно эти обязательства вы решили выбрать в этом году
- Выслушайте вопросы и комментарии от сотрудников. При необходимости уточните или переформулируйте ваши обязательства.
- Подпишите ваши обязательства перед подчиненными, таким образом закрепив свое намерение выполнить их
- Попросите у сотрудников помощи в контроле и выполнении ваших обязательств
- Исполните обязательства в течение объявленного срока

3. Защита обязательств и принятие новых

- Отчитайтесь о выполнении обязательств перед подчиненными и подрядчиками. Напомните, какие обязательства вы брали. Опишите результаты вашей работы. Говорите честно, что у вас получилось сделать, а что было выполнено не до конца
- Представьте вашим сотрудникам ваши личные обязательства на следующий год и подтвердите свои намерения их выполнить.

ЛИЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

РЕКОМЕНДАЦИИ

- Личные обязательства должны быть прописаны каждым руководителем самостоятельно
- Избегайте формальных и расплывчатых формулировок – каждый сотрудник должен понимать, что именно вы обещаете и в чем это может проявляться
- Ваши обязательства – это не план действий. Не вносите туда ваш список дел на следующий год. Ваши обязательства должны отражать вашу приверженность принципам безопасности, транслировать вашу веру в достижимость нулевого травматизма.
- Ваши обязательства должны быть доступны – каждый сотрудник должен иметь возможность ознакомиться с ними, не запрашивая их
- В качестве идей для разработки обязательств вы можете использовать 7 «золотых правил» Vision Zero:
 1. Стать лидером – показать приверженность принципам
 2. Выявлять угрозы – контролировать риски
 3. Определять цели – разрабатывать программы
 4. Создать систему безопасности и гигиены труда – достичь высокого уровня организации
 5. Обеспечивать безопасность и гигиену на рабочих местах, при работе со станками и оборудованием
 6. Повышать квалификацию – развивать профессиональные навыки
 7. Инвестировать в кадры – мотивировать посредством участия

Примеры личных обязательств

	ПРИНЦИПЫ ПОВЕДЕНИЯ	ШАГИ ПРИ ОПРЕДЕЛЕННЫХ УСЛОВИЯХ
ПРЕДПИСАНИЯ: «ДЕЛАЮ ТАК И ВСЕМ РЕКОМЕНДУЮ»	«Я всегда лично соблюдаю правила безопасности. Например, использую полный комплект СИЗ во время выхода на производство»	«Я всегда начинаю оперативные совещания с вопросов ОТ и ТБ с фиксацией принятых решений и назначением ответственных»
ЗАПРЕТЫ: «НЕ ДЕЛАЮ ЭТОГО И ВСЕМ ЗАПРЕЩАЮ»	«Я не поощряю превамирование производственных планов над вопросами безопасности ни в каких обстоятельствах. Безопасность приоритет номер один всегда!»	«Я никогда не позволю уволить человека за то, что он отказался выполнить небезопасную работу, даже если это привело к срыву производственных показателей»

В качестве удачных примеров личных обязательств можно использовать ту книжечку, которую показывала Елена во время обсуждения семинара в Краснодаре



ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ
МОТИВАЦИЯ

ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ



Это набор приемов, помогающих руководителю закрепить положительные действия сотрудников, направленные на повышение безопасности, мотивировать их на желательное поведение в будущем. Использование положительной мотивации в сочетании с лидерской практикой «Коррекция действий персонала» многократно усиливает эффект от обоих инструментов.

ЦЕЛЬ

- Сбалансировать систему мотивации: в дополнение к действующей системе наказаний сделать фокус на поощрении желательного поведения.

КОГДА

При выявлении поощряемых действий персонала

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ

5-10 минут

1. НАБЛЮДЕНИЕ

Наблюдая за сотрудником, отметьте позитивный аспект его поведения.

Сформулируйте для себя:

- Что вы наблюдали?
- В чем выразались действия сотрудника?
- К чему это привело/может привести?
- Является ли это желательным поведением, требующим поощрения?
- Что конкретно вы хотите от сотрудника в аналогичных ситуациях в будущем?
- Какое поощрение наиболее уместно / эффективно в данном случае?

2. РАЗГОВОР С СОТРУДНИКОМ

Опишите сотруднику свои наблюдения и выводы. Выскажите своё одобрение.

Сделайте паузу и дайте сотруднику отреагировать на ваши слова.

Поблагодарите сотрудника или примените к нему один из инструментов мотивации (см. приложение «Инструменты положительной мотивации»).

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЛИДЕРСКУЮ ПРАКТИКУ «КОРРЕКЦИЯ ДЕЙСТВИЙ ПЕРСОНАЛА»
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ С СОТРУДНИКОМ!



ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

ЧТО ВАЖНО ЗНАТЬ ПРО НЕМАТЕРИАЛЬНУЮ МОТИВАЦИЮ:

- Индивидуальная мотивация предпочтительнее, чем групповая
- Требования должны быть реалистичными – даже средний работник в среднем коллективе должен иметь возможность стать победителем (понятно, как)
- Справедливые, прозрачные критерии награждения – должно быть понятно, за что награда
- Награда должна быть быстрой (усилие → поощрение)
- В награде должна быть понятная работникам выгода, небесполезность
- Награда должна вызывать позитивные эмоции (приятно+ запоминается)
- Широкое вовлечение работников – собственных и подрядчиков
- Важна постоянная коммуникация:
 - информирование и вовлечение коллектива вместе с формальными и неформальными лидерами (от обсуждения будущих призов до подведения итогов)
 - публичное закрепление «ролевых моделей», пропаганда этих примеров

СОТРУДНИК, КОТОРОГО СЛЕДУЕТ ПООЩРИТЬ:

- сообщает о происшествиях, ПОС, ОД, ОУ
- распознаёт опасности и управляет рисками вмешивается в опасные ситуации,
- приостанавливает опасные действия
- проявляет настойчивость, принципиальность в решении проблем с безопасностью
- проводит ЛПАБ (лидерские поведенческие аудиты безопасности)
- пропагандирует здоровый образ жизни
- вносит предложения / реализует мероприятия по улучшению условий труда и снижению риска
- инициирует обсуждение сложных вопросов, влияющих на безопасность
- организовывает и проводит акции по производственной безопасности
- внедрил более безопасный метод работы
- обучил других безопасным методам работы и т.п.



ПРИЛОЖЕНИЕ: ИНСТРУМЕНТЫ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ (1)

Письма близким	Коммуникационные сообщения, адресованные близким родственникам сотрудника, и информирующие их о значимых для всей семьи обстоятельствах, связанных с безопасным поведением на производстве, наградах, поощрениях сотрудника или проявленном им проактивном поведении в области безопасности (например, письмо родителям с благодарностью за сына или фото/видео репортаж «Ваш папа на работе» для членов семьи одного работника) Инструмент может также использоваться и как коррекция нежелательного поведения, например, в виде сообщений о фактах нарушений, предупреждениях о возможных травмах и авариях и т.п.
Именные поздравления от руководства	Лично адресованное, за подписью первого лица поздравление с днем рождения, профессиональными праздниками с благодарностью за вклад в культуру безопасного производства ; благодарственное письмо за приверженность и профессионализм в безопасности – рекомендуется сочетать с вручением памятного или сувенирного подарка, с публикацией в СМИ; возможно, с ходатайством о занесении благодарности в трудовую.
Благодарность руководству	Благодарственное письмо на имя руководителя подразделения / руководства подрядной организации за лидерство / вклад в развитие культуры безопасности.
Творческие конкурсы и соревнования семей сотрудник	Творческие, спортивные или познавательные мероприятия для членов семей работников, побуждающие задуматься о проблематике в области безопасности (например, день открытых дверей/экскурсия на объект, конкурс на лучший рисунок / видеоролик, театральные постановки, народное творчество, квесты, развивающие игры по безопасности дорожного движения, экологии, электробезопасности и пр., марафоны, эстафеты)
Производственные соревнования по безопасности	Персональные и групповые производственные соревнования/рейтинги, определяющие сотрудников, бригады, подразделения с лучшими результатами в области безопасности. Предполагают публичное награждение победителей.
Премии за активность в области безопасности	Материальное (денежное) вознаграждение за активную деятельность в области безопасности (проекты, инициативы, разовые мероприятия и пр.)

ПРИЛОЖЕНИЕ: ИНСТРУМЕНТЫ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ (2)

Спонтанные поощрения от линейного руководителя

Спонтанные награждения отличившихся работников в узком кругу коллег от лица непосредственного руководителя. Могут носить любой доступный формат, включая шуточные номинации (например, наклейка на каску «Капитан безопасность», «Хранитель традиций», шеврон на спецодежду «Антириск», «Партнёр мечты», «Герой дня», памятная грамота «За вклад в общее дело»..., именное место парковки и пр. Для рядовых работников рекомендуется сочетать с небольшими денежными премиями.

Ценные подарки и призы за отличия в области безопасности

Материальные ценности, вручаемые коллективам или отдельным сотрудникам в качестве приза или подарка за особые заслуги в области безопасности (подарки, сертификаты / ваучеры на товары / услуги с номиналом в рублях, например, на ужин в ресторане, приобретение товаров, фотосъёмку, билеты на матч и пр.)

Нематериальные награды за отличия в области безопасности

Коллективные и персональные сувениры, грамоты и благодарственные письма, переходящие вымпелы, кубки и прочие символические призы, призванные отметить лучших сотрудников или коллективы.

Стена почета

Публичная информация о сотрудниках, коллективах, показавших значимые достижения в области безопасности

Персональные носимые знаки отличия

Персональные знаки отличия за заслуги/успехи в области безопасности (значки, наклейки, нашивки на спецодежду, каски безопасности и пр.)

Опыт работы в ОТ ПБ ООС или проектный опыт как условие карьерного роста

Опыт работы в подразделениях ОТ ПБ ООС или участие в крупных проектах / инициативах по безопасности как обязательное условие продвижения по карьерной лестнице на ключевые позиции.

Обмен опытом и развитие

Участие отличившихся в безопасности работников в мероприятиях по обмену опытом с выездом на другие НПС / предприятия. Выездные мероприятия для работников лучших подразделений по итогам за период с элементами обучения и тимбилдинга.



КАРТОЧКИ НАБЛЮДЕНИЙ

КАРТОЧКИ НАБЛЮДЕНИЙ



Применение «Карточек наблюдений» подтвердило их эффективность – на сегодняшний день любой работник КТК и подрядной организации может воспользоваться карточками для того, чтобы сообщить о своих наблюдениях, касающихся безопасности, либо внести предложение. Данная практика является следующим шагом развития лидерства в безопасности – она подразумевает не только наблюдение, а также диалог с участниками наблюдаемых событий, направленный на совершенствование культуры и формирование осознанного отношения работников к вопросам безопасности.

ЦЕЛЬ

- Скорректировать небезопасное поведение
- Мотивировать сотрудника на закрепление успешного и правильного поведения в будущем

КТО и КОГДА

- Руководитель в отношении работников своего подразделения или контролируемых ПО (согласно графику – минимум одно наблюдение в неделю)
- Любой работник КТК и ПО в момент наблюдения ситуации
- Длительность – 5-30 минут

1. ПЛАНИРОВАНИЕ

Запланируйте наблюдение

- Проводите регулярные наблюдения за работой своих подчиненных, а также работников подрядных организаций не только ситуационно, но и по запланированному графику. Для этого выделите в своем рабочем графике не менее 1 часа в неделю.

2. НАБЛЮДЕНИЕ

Пройдите по территории подразделения/цеха, где ведутся работы. Остановитесь и **наблюдайте за проведением работ.**

Внимательно оцените поведение работника и все факторы и условия производственной среды, которые оказывают воздействие на безопасность.

Отметьте для себя положительные или отрицательные обстоятельства, которые можно зафиксировать в карточке наблюдений.

В качестве подсказки оценки факторов смотрите «Фокус внимания при проведении наблюдений»

Остановите работника, предварительно убедившись, что работу, за которой Вы проводили наблюдение, можно остановить безопасно, либо (если нет прямой угрозы безопасности) дождитесь перерыва в работе. В случае необходимости примените своё право на приостановку работ.



3. ДИАЛОГ

ЕСЛИ ВЫ НАБЛЮДАЕТЕ НЕБЕЗОПАСНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Дайте работнику корректирующую обратную связь*

- а) Представьте сами, попросите работника представиться и изложить суть выполняемого задания
- б) Помогите сотруднику самостоятельно сформулировать допущенные нарушения и возможные последствия небезопасной работы
- в) Спросите у работника, как эту работу можно выполнить более безопасно (например, изменить технологический цикл, выбрать другие инструменты или СИЗ).
- г) Заручитесь согласием работника работать безопасно в будущем;
- д) Обсудите с работником другие аспекты повышения уровня безопасности и охраны труда на предприятии (обучение, совещания по ПБиОТ, другие участки и рабочие места, где можно получить травму, его предложения по повышению уровня безопасности)
- е) Поблагодарите работника.

ЕСЛИ ВЫ НАБЛЮДАЕТЕ ПОощряемое ПОВЕДЕНИЕ

Дайте работнику положительную обратную связь*

- а) Прокомментируйте безопасное поведение работника. Отметьте те действия, которые работник предпринял для обеспечения безопасности;
- б) Обсудите с работником другие аспекты повышения уровня безопасности и охраны труда на предприятии, поинтересуйтесь его мнением, предложениями
- в) Поблагодарите работника.



**В качестве подсказки, как давать положительную обратную связь, смотрите практику «Коррекция действий персонала»*

4. КАРТОЧКА НАБЛЮДЕНИЙ

Заполните карточку наблюдений согласно установленной процедуре.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ФОКУС ВНИМАНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ НАБЛЮДЕНИЙ

	Реакция людей Как люди реагируют на ваше появление	Примеры «Испаряющееся» поведение: при вашем появлении работники <ul style="list-style-type: none">• приводят в порядок СИЗ (надевают)• меняют положение, инструмент, оборудование• прекращают или меняют работу• прочее
	Эргономика, положение людей Месторасположение сотрудников относительно источников опасности Положение или поза (эргономика) во время выполнения работ	Примеры Эргономика: вынужденная или фиксированная поза, стереотипные (повторяющиеся) движения, перенос тяжести движения Месторасположение: нахождение возле вращающихся частей оборудования, на краю перепада высот (падение), вблизи сосудов под давлением, рядом сдвигающимися механизмами/транспортом и т.д.
	СИЗ Какие (и как) средства индивидуальной коллективной защиты применяются	Рекомендации Используйте принцип проверки «с головы до ног». Проверьте, как защищены: ▶ голова ▶ глаза и лицо ▶ уши ▶ органы дыхания ▶ руки ▶ туловище ▶ ноги
	Оборудование и инструменты Проверьте исправность и техническое состояние оборудования, инструментов. Какие материалы применяются	Рекомендации Ответьте на вопросы: <ul style="list-style-type: none">• подходят ли для данной работы?• используются ли правильно?• в исправном ли состоянии?• отсутствует ли самодельный инструмент?• имеются ли в наличии ограждения и предупреждающие знаки?
	Рабочее место Состояние рабочего места	Рекомендации Ответьте на вопросы: <ul style="list-style-type: none">• соблюдены/организованы ли общие порядок и чистота на рабочем месте?• выполняются ли стандарты по содержанию рабочего места?• в порядке или в беспорядке находятся материалы и инструменты?
	Правила и инструкции Наличие, содержание рабочей документации	Рекомендации Ответьте на вопросы: <ul style="list-style-type: none">• имеются ли инструкции на все виды работ?• соответствует ли документация выполняемой работе?• правильно ли работник выполняет инструкцию?• правильно ли заполнен наряд-допуск?

ПОИСК НОВЫХ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

ПОИСК НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ



Каждый руководитель должен быть лидером процессов развития безопасности, лично осуществляя систематический мониторинг лучшего мирового опыта и передовых тенденций в области безопасности. С учетом полученных знаний он регулярно пересматривает и улучшает существующие процессы. Практика предполагает широкий спектр активностей на выбор руководителя в зависимости от его уровня ответственности и специфики деятельности: бенчмаркинг, участие в отраслевых мероприятиях, изучение доступной информации, самообучение, обмен опытом, внедрение новых практик и пр.

Что следует искать

- Перспективные технологические решения
- Инновации в области информационных технологий и автоматизации
- Лучшие управленческие практики
- Примеры успешных организационных преобразований

ЦЕЛЬ

Постоянный поиск и внедрение лучшего опыта, поддержание постоянного контакта с коллегами и профессиональным сообществом для обмена идеями, кооперации и повышения безопасности своих процессов. **Как результат – идеи и улучшения в области безопасности.**

КОГДА

Поиск идей – постоянно
Встречи по обмену опытом – не менее 2 раз в год
Встречи по обсуждению идей – 3-4 раза в год

1. Определите направление поиска

- Какие области повышения компетенций и экспертизы имеются в рамках вашего направления? Что можно улучшить?
- Каково состояние безопасности и её показателей?

2. Выберите бенчмарки и метрики для сравнения

- На какие компании можно равняться в области безопасности? По каким критериям?
- По каким метрикам можно проводить сравнения?
- Каков лучший опыт по этим метрикам?

3. Определите возможные способы поиска и источники информации

- Каким способом вы будете искать новые идеи? Каковы возможные источники информации?
- Есть ли возможность привлечения компаний-партнеров для обмена опытом?

4. Запланируйте активности

- В каких мероприятиях по безопасности вы примите участие? Запланируйте свою работу минимум на полгода вперед.
- Включите в календарь встречи с коллегами и подчиненными для обсуждения идей.

5. Соберите и проанализируйте необходимую информацию

- Насколько ваши результаты соответствуют лидерам отрасли? Каков текущий разрыв?
- Каковы корневые причины выявленного разрыва?

6. Определите целевой процесс и мероприятия по достижению поставленных целей

- Какой процесс нужно изменить?
- За счет чего этого можно достичь?
- Что для этого необходимо сделать?

7. Разработайте мероприятия

- В чем заключаются предлагаемые технологии, организационные инновации?
- Каков ожидаемый эффект от потенциальных решений?
- Какие мероприятия и организационные изменения потребуются?
- Как нововведение повлияет на смежные бизнес-процессы?
- Каковы возможные риски?
- Какие компетенции потребуются для реализации?
- Какие потребуются ресурсы? (люди, время, средства)



ПОИСК НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Основные принципы



Будьте открыты новому

Ищите новые идеи и технологии во всех доступных источниках информации: изучайте литературу, посещайте тематические мероприятия, встречайтесь с компетентными людьми.



Улучшайте существующие процессы

Выявляйте коренные причины, мешающие росту показателей безопасности, анализируйте и находите способы их устранения



Используйте бенчмаркинг — соотносите себя с конкурентами

Сравнивайте уровень развития применяемых в компании решений с уровнем в сопоставимых компаниях. Оценивайте ключевые процессы, показатели, стратегии, структуру и организацию работы компании в области безопасности

Рекомендации:

- Рассматривайте улучшение своего бизнес-процесса как важную составляющую успеха компании
- Фиксируйте идеи письменно
- Отслеживайте и регулярно пересматривайте текущее состояние бизнес-процессов
- Развивайте сеть полезных контактов
- Привлекайте к поиску новых возможностей коллег
- Рассчитывайте техническую и экономическую эффективность новых возможностей
- Проверяйте качество внедряемых решений на пилотном участке/процессе
- Тиражируйте эффективные решения
- Ставьте перед собой и компанией амбициозные цели в области безопасности



ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ В БЕЗОПАСНОСТИ

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ В БЕЗОПАСНОСТИ



Руководитель отвечает не только за выполнение плана, но и за безопасность. Постановка подчиненным личных проактивных целей в формате диалога с обсуждением способа их достижения, а также контроль прогресса и качества выполнения в ходе регулярных встреч – эффективное средство реализации улучшений по безопасности.

ЦЕЛЬ

- Каскадировать сотруднику цели, обеспечивающие достижение глобальной цели по безопасности
- Определить задачи, обеспечить поддержку в достижении целей и контроль их выполнения.

КОГДА

- 1 раз в год – при утверждении целей.
- 1 раз в квартал – промежуточный контроль достижения целей

1. ПОСТАНОВОЧНАЯ ВСТРЕЧА

До встречи

Проанализируйте цели по безопасности, установленные перед Вашим подразделением. Определите, для кого из подчиненных Вам необходимо определить персональные цели. Сформулируйте свой вариант его целей.

Назначьте встречу с сотрудником и поручите ему подготовиться:

- Озвучьте цели в области безопасности по предприятию и Вашему подразделению и попросите сотрудника сформулировать его видение того, какие цели в связи с этим могут быть ему установлены.

На встрече

Попросите сотрудника предложить свой вариант целевых показателей и план их достижения.

Задавайте вопросы, настаивайте на подтверждении позиции фактами. Если сотрудник ничего не предлагает, попросите его подготовиться и вернуться с вариантами позднее.

- Какие целевые показатели ты предлагаешь установить по своему подразделению?
- Каким образом они помогут достичь верхнеуровневых целей?
- Каковы сейчас значения целевых показателей? Какой лучший/худший результат по этим показателям был достигнут в прошлом? Каковы лучшие практики на рынке?
- Каким образом ты планируешь достичь целей? Что ограничивает, задает «потолок» в их достижении? (возможности оборудования, численность и квалификация людей, существующий процесс и т.п.)
- Какие требуются ресурсы, изменения?

Согласитесь с сотрудником либо предложите свой вариант целей и/или способов их достижения. Обоснуйте свою позицию. Выслушайте мнение сотрудника и достигните согласия относительно всех целей.

Договоритесь о регулярности и формате обсуждения статуса достижения целей.

Гарантируйте свою поддержку.



ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ В БЕЗОПАСНОСТИ

2. ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ВСТРЕЧИ

Проводите регулярные встречи по статусу выполнения целей и обсуждению возможных отклонений в формате «что планировалось – что сделано – причины отклонений (при наличии) – корректирующие мероприятия»

ПРИНЦИПЫ

- **НЕ ПУТАЙТЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ЦЕЛИ!**
Обязательство – это ценности и принципы, которых придерживается руководитель, они не имеют срока окончания исполнения и должны соблюдаться всегда. А цели имеют срок и сформулированы в формате SMART. За исполненными целями следуют новые.
- **Не предлагайте готовых решений**
Выстраивайте диалог с сотрудником и направляйте его вопросами, мотивируйте сотрудника высказывать свою позицию, искать вместе решение.
- **Прислушивайтесь к мнению сотрудников**
Каждый из них видит ситуацию детально, знает нюансы, которые могут быть не очевидны для руководителя, и может предложить что-то новое.
- **Помогайте сотрудникам в достижении целей**
Обеспечьте сотруднику все возможности. Чем выше цель ставит перед собой сотрудник, тем больше ресурсы может запрашивать на ее реализацию.

КАЖДАЯ ЦЕЛЬ ДОЛЖНА БЫТЬ ОПИСАНА В ФОРМУЛИРОВКАХ КОНКРЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ И МЕРОПРИЯТИЙ.

СВЯЗЬ МЕЖДУ ЦЕЛЮ И ПОКАЗАТЕЛЯМИ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРОЗРАЧНОЙ.



СОВЕЩАНИЯ /
СОБРАНИЯ ПО
БЕЗОПАСНОСТИ



Каждый руководитель должен периодически проводить встречи с персоналом КТК и подрядных организаций, посвященные вопросам развития культуры безопасного производства.

ЦЕЛЬ

- Поддержание двусторонней коммуникации с персоналом по вопросам безопасности
- Обсуждение и решение вопросов безопасности

КОГДА

- Ежемесячно
- Длительность – 40-60 минут

ДО СОВЕЩАНИЯ

1. **Поручите одному из участников встречи выступить с пятиминуткой безопасности**, самостоятельно выбрав тему и подготовив по ней иллюстративный материал (либо задайте тему сами)
2. **Поручите руководителям-участникам встречи подготовить информацию о внедрении изменений** в области безопасности на их участке (что, как внедряется, какие проблемы/достижения)
3. **Выберите тему для тематического блока**, подготовьтесь к её обсуждению либо поручите одному из участников встречи подготовить материал и выступить с докладом по заданной теме.

ВО ВРЕМЯ СОВЕЩАНИЯ

Стандартная повестка

4. **Пятиминутка безопасности:** выслушайте доклад сотрудника и обсудите с участниками поднятую проблему. Сделайте акцент на опасных действиях и опасных условиях. Обсудите конкретные действия по предотвращению схожей ситуации. Сформулируйте совместно с участниками уроки, которые можно извлечь из ситуации.
5. **Анализ текущей ситуации.**
Кратко расскажите о состоянии дел в безопасности/культуре безопасного производства в компании и предоставьте слово поочередно руководителям- участникам встречи, чтобы они детализировали эти данные в разрезе своего подразделения. Обсудите сложности, отметьте достижения – групповые и индивидуальные (кто заслужил награду или поощрение?)
6. **Обсуждение внедрения изменений** по развитию безопасности. Выслушайте руководителей-участников и обсудите с участниками ход внедрения, результаты, барьеры. Выработайте решения, обеспечивающие поддержку изменений и устранение барьеров.

Тематический блок

7. **Обсуждение по выбранной теме.**
Пригласите докладчика или выступите с докладом самостоятельно. Проведите обсуждение с участниками – выстраивайте беседу в зависимости от выбранной темы.
Подсказки для выстраивания диалога: какова тема для обсуждения? – в чем актуальность вопроса? – каковы мнения участников? – какие возможны решения?

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ ТЕМЫ ДИАЛОГА ДЛЯ ПЯТИМИНУТКИ БЕЗОПАСНОСТИ

Инциденты и происшествия



- Произошедший недавно случай в компании «А...»: сотрудник упал с высоты 1,9 м при выполнении работ на приставной лестнице;
- При выполнении строительных работ, произошло падение груза весом 3 тонны (никто не пострадал);
- Часто повторяющиеся происшествия: падения, поскользывания, спотыкания.

Примеры из «жизни»



- На производственной территории сотрудники передвигаются не по пешеходным дорожкам;
- Во время движения на служебном автотранспорте сделано наблюдение, сотрудники не используют ремни безопасности;
- Выполнение ремонта в домашних условиях без СИЗ. Не используются защитные очки при работе с ручной дрелью;
- Сегодня по дороге на работу, сделано наблюдение: строительная компания выполняет работы на высоте без использования страховочных систем.

Оценка опасностей на текущий момент



- Погодные условия (гололед, дождь, жара, холод, сильный дождь);
- Эпидемиологическая обстановка (например – пандемия COVID19);
- Работы проводимые рядом с местом проведения совещания: ремонт помещений, ремонт дороги и т.п.
- Изменилась схема эвакуации из здания.

Улучшение условий труда



- Предложения работников по улучшениям условий труда, принятые в работу.

Предстоящие задачи



- Запланированные работы по ремонту, монтажу, демонтажу оборудования;
- Изменения в производственном процессе, технологии;
- Выпуск новой продукции.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ ТЕМ ДЛЯ ТЕМАТИЧЕСКОГО БЛОКА

Тема

Инциденты и происшествия

Практики руководителя

- Охота на риски;
- Линейный обход;
- Поощрения за безопасность;
- Работа с нарушителями;
- Обучение по проектам развития безопасности.

Ключевые риски

Выбирайте по 1 фактору для отдельного обсуждения

- Какие решения приняты для контроля рисков;
- Какие опасности несет в себе оборудование в подразделении/цехе?
- Какие возникали в последнее время проблемы с ним? Как они решались?
- Компенсирующие мероприятия (если требуется)

Лучшие практики

- Какие идеи по безопасности поступили от работников?
- Какие идеи прорабатываются для внедрения? Что для этого надо?
- Что из лучших практик взято к внедрению (из визитов, обходов)?

Предстоящие задачи

- Обсуждение правил безопасности (в предстоящих задачах) на примере произошедших происшествий или опасных ситуаций;
- При выполнении этих задач работники вспомнят обсуждение, что позволит усилить внимательность к соблюдению правил безопасности.



РЕШЕНИЕ ДИЛЕММ
ПЛАН VS
БЕЗОПАСНОСТЬ

РЕШЕНИЕ ДИЛЕММ ПЛАН VS БЕЗОПАСНОСТЬ



Обсуждение с работниками способов производства работ на примере производственных кейсов с целью минимизации рисков и для тренировки принятия решений в опасной ситуации с учетом соотношения План/Безопасность.

ЦЕЛЬ

Сформировать у каждого сотрудника правильное понимание баланса План vs Безопасность

КОГДА

1 раз в квартал

1. До встречи

Подготовьте следующие материалы:

- карточки с описанием различных кейсов;
- карточки с вариантами решения данной проблемы;
- пустой график со шкалами риск-затраты (ALARP);
- график с расстановкой вариантов решений на линии риск-затраты;
- финальный график с расстановкой вариантов решений на линии риск-затраты, на котором отмечен оптимальный вариант (как надо).

2. На встрече

Предложите работникам кейс для разбора. Убедитесь, что все сотрудники поняли, в чем состоит дилемма.

Спросите у работников, какие варианты решения проблемы они видят.

Обозначьте работникам свои варианты решения. Предложите им расставить эти варианты на графике риск-затраты.

Предложите работникам выбрать тот вариант решения, который кажется им более оптимальным. Попросите их обосновать свое мнение. Выслушайте каждого работника

Объясните работникам, какое решение является оптимальным с точки зрения риска и затрат. Спросите, согласны ли работники с предложенным решением.

Через множество кейсов у сотрудников формируется «чувство» меры риска, которое соответствует корпоративным стандартам



РЕШЕНИЕ ДИЛЕММ ПЛАН VS БЕЗОПАСНОСТЬ

Принципы

- Подготовьте примеры, которые будут максимально отражать те процессы, которые есть на предприятии
- Вовлекайте сотрудников в процесс обсуждения
- Постарайтесь ответить на все вопросы сотрудников. Важно, чтобы они поняли, почему приоритеты расставлены именно таким образом.

- Возможно, оптимальный вариант будет не самым безопасным. Объясните сотрудникам, почему выбирают именно его (вероятность реализации риска очень мала или последствия несущественны по сравнению с потерями при приостановке работ и т.п.)

Пример

Обнаружена трещина обшивки

- При осмотре оборудования обнаружена трещина в обшивке. В данный момент на качество это не сказывается.
- Есть риск разрушения обшивки во время работы, что может повлечь травму персонала.
- Надо принять решение, когда заменить обшивку.

Возможные варианты решения проблемы:

- Продолжать работу в прежнем режиме до регламентированного перерыва, заменить обшивку во время перерыва.
- Продолжать работу в прежнем режиме до готовности ремонтной службы заменить обшивку. Заменить обшивку, как будет готова ремонтная служба.
- Немедленно сообщить ремонтной службе, до готовности ремонтной службы работать на сниженных оборотах
- Немедленно остановить оборудование и дождаться замены обшивки



САМООЦЕНКА
СВОЕГО ПОВЕДЕНИЯ
В ОБЛАСТИ
БЕЗОПАСНОСТИ

САМООЦЕНКА СВОЕГО ПОВЕДЕНИЯ В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ



Проведение самостоятельной оценки своего соответствия роли Лидера в области безопасности по чек-листу и регулярный контроль собственных достижений и прогресса в выполнении взятых на себя обязательств.

ЦЕЛЬ

Оценить, насколько сотрудник соответствуем принципам культуры безопасного производства
Выявить зоны для улучшения

КОГДА

1 раз в квартал

Проведение самооценки

1. Ознакомьтесь с чек-листом. Уточните, все ли вам понятно в формулировках у вашего руководителя или специалиста службы ОТ ПБ ООС
2. Внесите в стандартную форму чек-листа ваши «Личные обязательства» и другие пункты, которые вы бы хотели контролировать дополнительно
3. Оцените каждый пункт чек-листа, используя следующие оценки: «недостаточно», «достаточно» и «превосходит ожидания»
4. Обратите внимание, на те пункты, которые вы оценили как «недостаточно». Подумайте, какие действия вы могли бы предпринять, чтобы это исправить.
5. Сравните ваш чек-лист с тем, который вы заполняли в предыдущий раз. Обратите внимание, какие показатели стали лучше, а какие хуже. Подумайте, что повлияло на изменение оценки? Ищите причины не только ухудшения результатов, но и их улучшения

РЕКОМЕНДАЦИИ

- Если при заполнении чек-листа вы часто ставите оценку «превосходит ожидания», задумайтесь, действительно ли вы объективны по отношению к себе.
- Если вы поставили низкую оценку и не знаете, что предпринять, посоветуйтесь с вашим руководителем, сотрудником службы ОТ ПБ ООС или подчиненными – возможно они смогут подсказать вам решение.
- При желании попросите вашего руководителя или коллегу оценить вас по вашему чек-листу. Мнение со стороны может быть полезно для полного понимания ситуации
- Оценка не повлияет на ваши показатели, она нужна только для того, чтобы у вас была возможность при необходимости скорректировать свои действия в области безопасности.. Это и есть настоящая приверженность безопасности – быть объективным и честным перед самим собой.



САМООЦЕНКА СВОЕГО ПОВЕДЕНИЯ В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ

Чек-лист самооценки

Индикатор	Оценка		
	Недостаточно	Достаточно	Превосходит ожидания
Я демонстрирую гибкость и сохраняю выдержку во время проблем и неблагоприятных событий			
Я всегда учитываю вопросы безопасности при принятии решений			
Я выполняю все обязательства, взятые на себя в отношении безопасности			
Я консультирую сотрудников в сложных ситуациях, помогая в организации безопасной работы			
Я провожу/иницирую регулярную проверку знаний сотрудников в области безопасности и своевременно организовываю устранение выявленных пробелов			
Во всех без исключения ситуациях я демонстрирую образец безопасного поведения, следуя всем правилам безопасности			
Если принимаемые решения могут негативно повлиять на безопасность сейчас и в будущем, я всегда открыто оспариваю их			
Я разъясняю работникам, что КТК ожидает от работников в области безопасности, какие показатели являются значимыми и как их достичь			
Я постоянно отслеживаю уровень безопасности, быстро реагирую и принимаю срочные меры, чтобы остановить негативные тенденции			
Я открыто признаю ошибки, допущенные в области безопасности, а также делюсь решениями, принятыми для исправления этих недостатков			
Я непрерывно анализирую рабочие процессы, работу оборудования, действия персонала с точки зрения безопасности и оперативно вырабатываю решения по минимизации или устранению рисков			



САМООЦЕНКА СВОЕГО ПОВЕДЕНИЯ В ОБЛАСТИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

Чек-лист (продолжение)

Вопросы	Оценка		
	Недостаточно	Достаточно	Превосходит ожидания
Я поощряю инициативу и стремление сотрудников к действиям и достижениям целей в области безопасности			
Я инициирую и поддерживаю открытый и откровенный диалог и обмен информацией о рисках			
Я принимаю активное участие в расследовании происшествий			
Я изучаю и перенимаю опыт ведущих компаний в отрасли			
Я уделяю безопасности подрядчиков такое же внимание, как и безопасности работников предприятия			
Я провожу с персоналом неформальные беседы на темы безопасности			
Я использую сбалансированную систему наказаний и поощрений работников за нарушения/достижения в области безопасности			
Я поощряю сотрудников как за личные, так и за командные достижения			
Я корректирую действия работников об их безопасном и небезопасном поведении конструктивно, оперативно, точно, содержательно и прямолинейно, акцентируя внимание на модели поведения			
Я довожу до персонала информацию о способах и необходимости предоставления обратной связи "снизу вверх"			



ЧЕСТНЫЙ ДИАЛОГ



Диалоги с сотрудниками КТК и Подрядных организаций для анализа их нормальной деятельности с целью выявления рискованных ситуаций, для последующего улучшения процесса

ЦЕЛЬ

Упростить работу, снизить возможные риски:

- остановки процесса
- точки неэффективности
- потенциальные события, угрожающие безопасности, жизни и здоровью сотрудников

КОГДА

1 раз в 2 недели

Продолжительность – 40 минут

Подготовка

Договоритесь о встрече с сотрудниками бригады, недавно выполнившей работу (работы не обязательно должны быть связаны с нарушениями или несоответствиями).

Реализация

В начале встречи объясните, что цель диалога – лучше понять процесс работы, чтобы облегчить его и сделать более безопасным.

Спросите и зафиксируйте ответы на вопросы:

- *Как Вы обычно делаете эту работу? Опишите стандартные этапы.*
- *Чем эти этапы должны закончиться? Чем они иногда заканчивались?*
- *В этот раз все шло по плану? А что не по плану?*
- *Когда Вы чувствовали себя наиболее безопасно? А когда небезопасно? Почему?*
- *Какие сложности возникали во время работы? Как Вы к ним адаптировались или решили?*
- *Какие ещё были сбои?*
- *Где можно допустить ошибку?*
- *Что можно сделать проще?*
- *А что могло произойти когда Вы выполняли работу?*
- *Какие события в ней могли привести к происшествию?*
- *Где еще такое могло бы произойти?*
- *Что еще можете рассказать о Вашей работе?*

ЧЕСТНЫЙ ДИАЛОГ

Внимательно выслушайте сотрудников.

Уточните по ходу разговора детали, которые обратили на себя ваше внимание. Спрашивайте, почему сотрудникам так удобно, почему именно так они делают.

Завершение и рефлексия

Поблагодарите сотрудников за открытый диалог. Расскажите о дальнейших действиях. Если вы знаете, что планируете изменить – проинформируйте об этом сотрудников. После встречи проанализируйте полученную информацию и наметьте план действий.

ПРИНЦИПЫ

- **Хвалите людей за открытость**, объясните, почему это **важно** для рабочего процесса, для них лично;
- Если в ходе обсуждения сотрудник сообщает **о существующей проблеме – не игнорируйте**.
- Спросите, что предлагает сделать сотрудник. Обсудите **возможные решения**;
- **Не обвиняете, обсуждайте процесс, а не личности**. Ваша задача – уменьшить количество возможных нестандартных ситуаций, а не наказать человека;
- Используйте этот диалог для максимально открытого сбора информации. Не превращайте диалог в воспитательную беседу;
- Если что-то пообещали, приложите максимум усилий для выполнения обещаний.



ВНУТРЕННЕЕ
РАССЛЕДОВАНИЕ
ПРОИСШЕСТВИЙ

ВНУТРЕННЕЕ РАССЛЕДОВАНИЕ ПРОИСШЕСТВИЙ



Участие руководителей в расследованиях, не охваченных официальными расследованиями. Выявление корневых причин возникновения этих ситуаций и разработка мероприятий по их предотвращению.

ЦЕЛЬ

Обнаружить и устранить причины нежелательных событий, предупредить их повторное возникновение

КОГДА

При необходимости, после фиксации несчастного случая, ОУ, ОД или ПОС

Важно!

Расследованию подлежат все выявленные нежелательные события, включая опасные действия (ОД), опасные условия (ОУ) и потенциально опасные ситуации (ПОС),



1. Осмотрите место происшествия и соберите объективные свидетельства происшествия

Зафиксируйте расположение объектов в момент происшествия.

Выясните, что произошло, когда, при каких обстоятельствах:

Чем раньше начато расследование происшествия, тем эффективнее оно будет.

- Общая обстановка на месте происшествия (освещённость, состояние дорог, проходов, помещений, наличие препятствий, посторонних факторов, влияющих на развитие событий);
- Состояние рабочих мест, оборудования, оградительных устройств, предохранительных приспособлений, ТС;
- СИЗ - каким образом и какими из них пользовался пострадавший;
- Какие материалы, инструменты, приспособления применялись пострадавшим и т.д.

2. Опросите всех причастных к происшествию, в первую очередь:

- Непосредственных участников происшествия, включая пострадавших.
- Свидетелей происшествия — работников предприятия, а также других подразделений/ предприятий, если проводились одновременные работы и были привлечены работники других подразделений/предприятий.
- Линейное руководство, технических специалистов.

При необходимости проведите также беседы с:

- Работниками экстренных служб: служб спасения, скорой помощи, полиции.
- Случайными очевидцами происшествия, местными жителями.
- Членами семьи, друзьями.

3. Проанализируйте документы, имеющие отношение к происшествию –

нормативные, оперативные и корпоративные (примеры см. в приложении «Анализ документов, имеющих отношение к происшествию»)



ВНУТРЕННЕЕ РАССЛЕДОВАНИЕ ПРОИСШЕСТВИЙ

4. Проведите дополнительные исследования.

При необходимости, по решению комиссии организуйте специальную экспертизу, технические расчеты, лабораторные исследования и испытания и/или реконструируйте события.

5. Точно, подробно и непредвзято опишите обстоятельства происшествия:

- *Сведения, предшествующие происшествию* (обстоятельства, которые привели к этому нежелательному событию, даже если они произошли за несколько дней, недель или даже месяцев до происшествия), а также проблему, которая явилась ключевым событием, начальной точкой происшествия.
- *Сведения на момент происшествия* (период времени незадолго до происшествия и сам момент происшествия, указываются факторы опасности, которые стали причиной ущерба или потерь, пострадавшие).
- *Сведения о событиях после происшествия* (меры первичного реагирования, все восстановительные мероприятия и меры по снижению потерь, которые сработали или могли бы сработать)

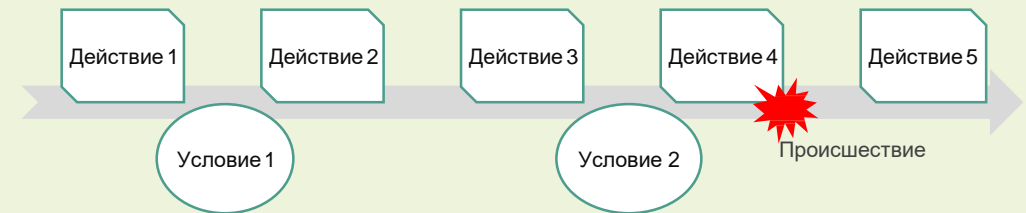
Стиль и формат изложения должен быть прост и единообразен, описание должно содержать **только факты**.

6. Постройте временную шкалу и определите критические факторы

Временная шкала происшествия — горизонтальная ось времени, на которой в хронологическом порядке расположены описания собранных на этапе 5 фактов, которые имеют отношение к происшествию.

КАК ПОСТРОИТЬ ВРЕМЕННУЮ ШКАЛУ

- ❑ Каждый факт перефразируйте в действия (кто что сделал?) и условия (обстоятельства, при которых происходили события)
- ❑ Запишите каждый факт на отдельных листках бумаги (удобно использовать самоклеящиеся стикеры). Если точное время события важно, то укажите его на стикере.
- ❑ На большом листе бумаги или на доске нанесите временную ось. Расположите стикеры в хронологическом порядке и отметьте начало и конец временных промежутков, особенно в случае, если они накладываются друг на друга (соблюдение временного масштаба вдоль оси не требуется)
- ❑ Восстановите ход событий. При возникновении противоречий или пробелов соберите дополнительную информацию.



7. Проведите анализ причинно-следственных связей происшествий и выявите корневую причину происшествия

Используйте методики «Пять почему» или «Дерево причин»

МЕТОДИКА «ПЯТЬ ПОЧЕМУ»

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

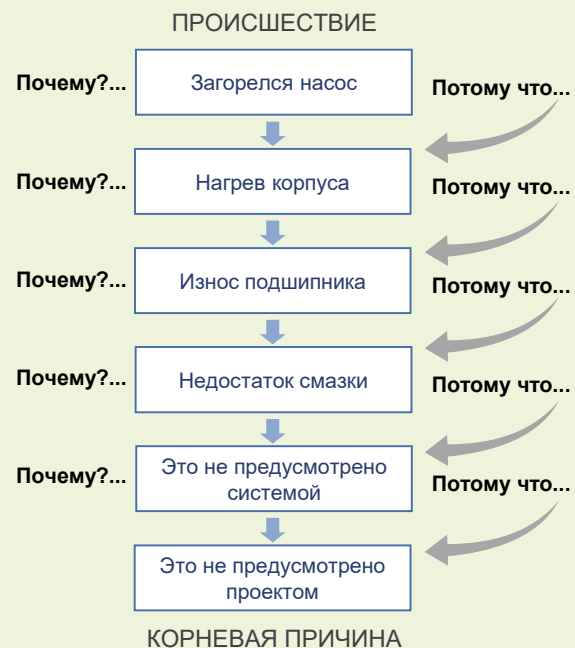
С помощью повторяющихся вопросов «Почему это произошло?» и поиска ответа на них среди выявленных обстоятельств происшествия (фактов). Как правило, достаточно задать вопрос пять раз, чтобы выявить корневую причину происшествия.

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

При анализе причин незначительного/простого происшествия

ЧТО ВАЖНО ПОМНИТЬ?

Важно помнить, что происшествия



8. Разработайте корректирующие и предупреждающие мероприятия

Мероприятия должны:

- соответствовать принципу SMART(SMART)
- определять приоритетность планируемых действий.
- устранять или уменьшать риск, определяя конечный результат.
- учитывать вероятность воздействия источника опасности, тяжесть последствий от воздействия источника опасности, частот воздействия источника опасности, затраты.

МЕТОДИКА «ДЕРЕВО ПРИЧИН»

ЧТО ЭТО?

Более сложная методика для анализа причинно-следственной связи для выявления нескольких корневых причин происшествия (состоит из нескольких ветвей «5 Почему»)

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

При анализе совокупности причин происшествия (сложные случаи)

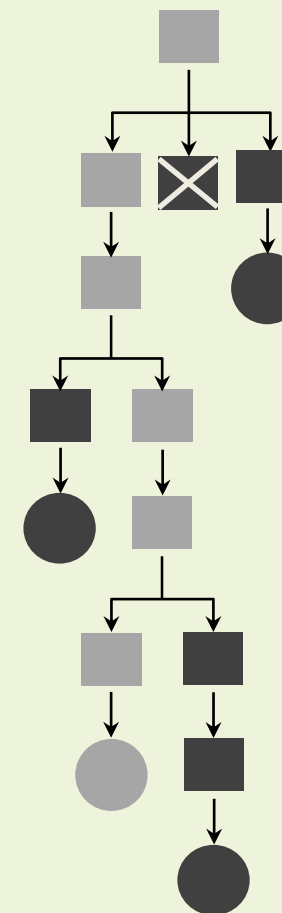
КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

В основе лежит принцип множественности причин, согласно которому происшествия обычно вызваны не одной причиной, а несколькими.

Соберите и проанализируйте факты. К каждому из них задавайте вопрос «почему?» и выстраивайте параллельные ветви причин. Некоторые из них окажутся не реализовавшимися, но некоторые, сойдясь в одной временной точке, проявят себя как корневые причины происшествия.

ЧТО ВАЖНО ПОМНИТЬ?

- Происшествия могут быть следствием различных системных причин (несовершенства системы МТО, управления кадрами, обмена информацией и т. д.) Поэтому анализировать необходимо не только систему ОТ ПБ ООС, но и другие элементы системы управления организации.
- Опасные действия пострадавшего нельзя считать корневой причиной происшествия. Неважно, осознанные это действия, или нет. При расследовании необходимо выяснить, в какой системе управления есть недостаток, который связан с действиями сотрудника. За любой ошибкой человека на производстве стоят системные проблемы, требующие детального анализа и корректирующих мероприятий.
- Признаки эффективного дерева причин – четкость, понятность и причинная взаимосвязь между событием и результатом, а также отсутствие условных и общих утверждений.



ПРИЛОЖЕНИЕ: АНАЛИЗ ДОКУМЕНТОВ, ИМЕЮЩИХ ОТНОШЕНИЕ К ПРОИСШЕСТВИЮ



ДОКУМЕНТЫ НОРМАТИВНОГО ХАРАКТЕРА

Техническая, технологическая и организационная документация (паспорта на оборудование, инструкции по эксплуатации оборудования, инструкции по охране труда, технические условия, схемы, чертежи, описание технологического процесса, операционные карты, план расстановки оборудования и т.д.). А также, правила и нормы безопасности, ГОСТы, РД, предписания органов государственного надзора.



ДОКУМЕНТЫ ОПЕРАТИВНОГО ХАРАКТЕРА

Выданные разрешения (наряды-допуски) на проведение работ, вахтовый журнал, квалификационные удостоверения работников, журнал регистрации инструктажей на рабочем месте, протоколы аттестационных комиссий, акты об испытаниях, освидетельствованиях оборудования, заключения экспертизы промышленной безопасности, акты поверки технического состояния машин, механизмов, данные о пострадавших.



ДОКУМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОГО ХАРАКТЕРА

Политики Компании, Стандарты, процедуры, инструкции, приказы, указания и распоряжения по Компании, результаты аудиторской деятельности, отчеты по выполнению запланированных мероприятий.