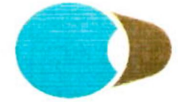


Каспийский Трубопроводный Консорциум  
**Caspian Pipeline Consortium**  
Каспий Құбыр Консорциумы



**УТВЕРЖДАЮ**  
Генеральный директор

\_\_\_\_\_ **Н.Н. Горбань**

**СТП КТК 62.06.2024**

**Стандарт**  
**«Лидерство в развитии**  
**Культуры безопасного производства»**

**Редакция № 2**

Введен в действие приказами Out-B-CPCK-0172-2024, Out-B-CPCK-0085-2024  
Дата ввода 28.06.2024

2024 год

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	НАЗНАЧЕНИЕ	3
2.	ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ	3
3.	НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	3
4.	ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПРИНЯТЫЕ СОКРАЩЕНИЯ	4
5.	ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОГО ПРОИЗВОДСТВА	8
5.1.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	8
5.2.	ОБУЧЕНИЕ И ИНФОРМИРОВАННОСТЬ	10
5.3.	ЛИДЕРСТВО В РАЗВИТИИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОГО ПРОИЗВОДСТВА	10
6.	ЛИДЕРСКИЕ ПРАКТИКИ	11
6.1.	ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ	11
6.2.	РОЛИ И КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРОВ	13
6.3.	ПРОЦЕДУРА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И МОНИТОРИНГ ПРИМЕНЕНИЯ ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК	15
7.	СПИСОК ПРИЛОЖЕНИЙ	23
	Приложение 1 – Брошюра «Программа Культура безопасного производства (Культура) КТК»	
	Приложение 2 – Брошюра «Лидерство в развитии Культуры безопасного производства. Памятка для посещения объектов»	
	Приложение 3 – Брошюра «Лидерские практики. Инструменты лидерства для системного развития Культуры безопасного производства»	
	Приложение 4 – Брошюра «Роль руководителей в формировании Культуры безопасного производства»	
	Приложение 5 – Форма «Обязательства по ОТ, ПБ, ООС и Культуре безопасного производства»	
	Приложение 6 – Рабочая тетрадь «Освоение лидерских практик»	
	ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ	23

## 1. НАЗНАЧЕНИЕ

Стандарт АО «КТК» «Лидерство в развитии Культуры безопасного производства» (далее – «Стандарт») описывает этапы развития Культуры безопасного производства (далее «Культура БП»), а также:

- определяет ключевые характеристики лидерства в развитии Культуры БП;
- дает описание основных поведенческих компетенций лидерства и определяет способы их развития посредством применения лидерских практик;
- описывает процессы обучения и информированности персонала о развитии Культуры БП.

Стандарт соответствует требованиям Политики АО «КТК» в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

Стандарт разработан с учетом практического опыта и извлеченных уроков АО «КТК» в области ОТ, ПБ и ООС, в том числе по итогам реализации Проекта Расширения АО «КТК», компаний Акционеров, нефтегазовой промышленности в целом, а также лучших мировых практик в области ОТ, ПБ и ООС.

## 2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Требования Стандарта обязательны для исполнения всеми работниками АО «КТК», а также работниками подрядных и субподрядных организаций, осуществляющими деятельность на объектах АО «КТК», независимо от их организационно-правовой формы собственности.

## 3. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящем документе использованы ссылки на следующие нормативные документы, представленные в Таблице 1.

**Таблица 1.** Перечень нормативных документов

№	Нормативные документы
<b>1</b>	<b>Внешние</b>
1.1	Концепция «нулевого травматизма» (VISION ZERO), разработанная МАСО
1.2	Отчет OGP №452 «Роль руководителей в формировании культуры охраны труда»
1.3	ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Система экологического менеджмента. Требования и руководство по применению»
1.4	ГОСТ Р ИСО 45001-2020 «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению»
<b>2</b>	<b>Внутренние</b>
2.1	R02-OD-HSE-212 «Политика АО «КТК-Р» в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды»
2.2	K02-OD-HSE-058 «Политика АО «КТК-К» в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды»
2.3	R02-HSEMS-005 «Положение по системе управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды (СУ ОТ, ПБ и ООС) в АО «КТК-Р»

№	Нормативные документы
2.4	К02-HSEMS-005 «Положение по системе управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды (СУ ОТ, ПБ и ООС) в АО «КТК-К»
2.5	А02-OD-HSE-028 «Стандарт о порядке расследования происшествий»
2.6	Р02-OD-HSE-166 «Процедура организации обучения подрядчиков с целью допуска на объекты АО «КТК-Р»
2.7	К02-OD-HSE-049 «Процедура организации обучения подрядчиков с целью допуска на объекты АО «КТК-К»
2.8	Р02-OD-HSE-021 «Процедура включения в договоры АО «КТК-Р» требований к подрядчикам в области ОТ, ПБ и ООС»
2.9	К02-OD-HSE-004 «Процедура включения в договоры АО «КТК-Р» требований к подрядчикам в области ОТ, ПБ и ООС»

#### 4. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПРИНЯТЫЕ СОКРАЩЕНИЯ

Термины и сокращения, используемые в настоящем документе, приведены в Таблице 2.

**Таблица 2.** Термины и сокращения

№ п.п.	Термин / Сокращение	Определение термина / расшифровка сокращения
<b>1</b>	<b>Термины</b>	
1.1	SMART / СМАРТ	Принцип определения целей и постановки задач, который основывается на 5 определяющих характеристиках: конкретно, измеримо, достижимо, значимо и ограничено во времени. *От английского SMART (умный), аббревиатура от слов specific, measurable, achievable, relevant and time related
1.2	Жизненно Важные Правила	Основные правила безопасности, направленные на предотвращение несчастных случаев с тяжелыми последствиями и со смертельным исходом
1.3	Извлеченные уроки	Информационный бюллетень с результатами расследования происшествия или рекомендации которые следует довести до сведения работников КТК и подрядных организаций с целью обмена информацией о причинах допущенных ошибок, мотивирующих обратить внимание на подобные системные проблемы для минимизации рисков и снижения вероятности возникновения подобных происшествий в будущем
1.4	Карта наблюдений	Инструмент системы выявления, оповещения, регистрации, отслеживания и управления опасностями и/или аспектами опасности, а также позитивными наблюдениями и инициативными предложениями на объектах КТК

№ п.п.	Термин / Сокращение	Определение термина / расшифровка сокращения
1.5	Компетенции	Набор личных и деловых качеств работника, знаний, умений и навыков, которые необходимы для эффективного выполнения работы и достижения наилучших результатов
1.6	Коренная причина	Основная причина или ряд причин происшествия, которые реально могут быть установлены и устранены. Коренные причины должны всегда относиться к производственному процессу, системе управления Компании или системе ведения работ и должны показывать, в каком месте и каким образом данная система сработала вразрез ожиданиям или планам. Это, как правило, несоблюдение правил либо недоработки системы менеджмента, ведущие к происшествию. Системы менеджмента представляют собой совокупность политик, процедур, ролей и зон ответственности, а также рабочих процессов, формирующих сеть поддержки в организации
1.7	Культура безопасного производства	Совокупность ценностей, мнений и моделей поведения, которая определяет приверженность организации безопасности, уровень ее развития и методы управления системой безопасности
1.8	Лидер	Любой работник АО «КТК» и подрядной организации, который, в силу личностных и профессиональных качеств, а также коммуникационных навыков, является основным инициатором позитивных изменений в области ОТ, ПБ и ООС на его предприятии или рабочем месте путем про-активного участия в процессе формирования Культуры БП
1.9	Лидерские практики	Набор инструментов, который может применяться в том числе в повседневной рабочей деятельности любым работником, стремящимся развивать в себе лидерские качества и вносить свой вклад в развитие Культуры БП в целом по Компании
1.10	Лидерство	Процесс влияния на окружающих с целью изменить их поведение и мотивировать на выполнение задач для достижения общих целей
1.11	Личное обязательство руководителя	Добровольное обещание, данное лично себе в вопросах ОТ, ПБ и ООС в дополнение к служебным обязанностям
1.12	Небезопасное действие	Действие или упущение, создающее потенциально опасную ситуацию или которое может явиться причиной происшествия

№ п.п.	Термин / Сокращение	Определение термина / расшифровка сокращения
1.13	Небезопасное условие	Условие, создающее потенциально опасную ситуацию или которое может явиться причиной происшествия
1.14	Опасная ситуация (Предпосылка к происшествию)	Небезопасные действия или условия труда, которые с высокой вероятностью при иных обстоятельствах могли бы привести к происшествию с последствиями согласно матрице (грубые нарушения Жизненно Важных Правил). Уровень опасной ситуации определяется согласно матрице оценки рисков
1.15	Подрядная организация	Организация, выполняющая работы по договору подряда/оказания услуг на объектах КТК или в интересах КТК, в зависимости от контекста, ее ответственный представитель
1.16	Происшествие	Любое неблагоприятное событие или совокупность событий, действий или условий (авария, инцидент, ДТП, пожар, ЧС, происшествие без последствий, опасная ситуация), которые привели или могли бы привести к негативным последствиям (травме на производстве, заболеванию, нанесению ущерба имуществу, окружающей среде или репутации Компании, а также остановке перекачки), что, в свою очередь выразилось или могло бы выразиться в каких-либо последствиях (моральных, социальных, законодательных, экономических и последствиях технического характера)
1.17	Происшествие с последствиями	Любое неблагоприятное событие или совокупность событий, действий или условий (авария, инцидент, ДТП, пожар, ЧС и т.д.), которые привели к негативным последствиям (травме на производстве, заболеванию, нанесению ущерба имуществу, окружающей среде или репутации Компании, а также остановке перекачки), что, в свою очередь выразилось в каких-либо последствиях (моральных, социальных, законодательных, экономических и последствиях технического характера)
1.18	Происшествие без последствий (Near Miss)	Происшествие, которое фактически не повлекло, но с высокой вероятностью могло бы повлечь при иных обстоятельствах происшествие с последствиями, а именно травму, заболевание, пожар, аварию, инцидент, ДТП, ущерб имуществу, окружающей среде, репутации Компании или сочетанию указанных последствий. Уровень происшествия без последствий определяется согласно матрице оценки рисков

№ п.п.	Термин / Сокращение	Определение термина / расшифровка сокращения
1.19	Работник Компании	Лицо, которое состоит в трудовых отношениях с Компанией и труд которого оплачивается Компанией, включая штатный и управленческий персонал, напрямую участвующий в производственной деятельности. К работникам относятся и лица, с которыми заключен срочный трудовой договор и труд которых непосредственно оплачивается Компанией
1.20	Работник подрядной организации	Лицо, состоящее в трудовых отношениях с подрядной и/или субподрядной организацией и непосредственно участвующее в выполнении работ по договору с КТК
1.21	Руководитель	Лицо на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности (топ-руководитель, руководитель среднего звена, линейный руководитель и т.д.)
1.22	Руководитель со стороны подрядчика	Представитель подрядчика, ответственный за заключение и контроль за исполнением договора
1.23	Специалист	Категория работников различных профессий и должностей, которые занимаются организацией и управлением технологических процессов
1.24	Стоп-час	Инструмент привлечения внимания к какой-либо серьезной проблеме в области охраны труда и здоровья. Проводится в форме собрания с работниками длительностью до одного часа
1.25	Субподрядная организация	Организация, выполняющая работы по договору подряда/оказания услуг с подрядчиком КТК на объектах КТК и/или в интересах КТК или, в зависимости от контекста, ее ответственный представитель
1.26	Ценность	Принципы, убеждения и идеалы, которые считаются важными и значимыми для конкретного человека, группы людей или общества в целом. Они формируются на основе личного опыта, культурных норм, религиозных убеждений и социальных условий. Ценности помогают расставлять жизненные приоритеты и кардинальным образом влияют на принятие решений



№ п.п.	Термин / Сокращение	Определение термина / расшифровка сокращения
1.27	Чек-лист	Проверочный лист, охватывающий одно конкретное направление деятельности, структурированный в виде вопросов, на которые необходимо дать однозначные ответы
<b>2</b>	<b>Сокращения</b>	
2.1	АО «КТК», АО «КТК-К», АО «КТК-Р», КТК или Компания	Акционерное общество «Каспийский трубопроводный консорциум-Р» и Акционерное общество «Каспийский трубопроводный консорциум-К»
2.2	ОТ, ПБ и ООС	Охрана труда, промышленная безопасность и охрана окружающей среды
2.3	Стандарт	Корпоративный стандарт «Лидерство в развитии Культуры безопасного производства»
2.4	Культура БП	Культура безопасного производства
2.5	СУОТ	Система управления охраной труда, промышленной безопасностью и охранной окружающей среды

## 5. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОГО ПРОИЗВОДСТВА

### 5.1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1.1. АО «КТК» полностью осознает свою ответственность за сохранение здоровья и обеспечение безопасности своих работников и других лиц, которые могут быть затронуты в ходе осуществления деятельности.

5.1.2. В АО «КТК» разработана и внедрена Система управления ОТ, ПБ и ООС (далее «СУОТ») – комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов, устанавливающих Политику и цели в области ОТ, ПБ и ООС и процедуры по достижению этих целей. Программа Культура БП АО «КТК» является одним из важных элементов СУОТ. Описание концепции построения и развития Культуры БП представлено в Приложении 1 «Программа Культура безопасного производства (Культура) КТК» (далее «Приложение 1»).

5.1.3. В АО «КТК» рассматриваются пять элементов устойчивой Культуры БП, приведенные ниже (Рис. №1) и подробно описанные в Приложении 1.

5.1.4. Культура БП проявляется в квалификационной и психологической подготовленности всех работников, для которых обеспечение безопасности в производственных процессах становится общей ценностью и внутренней потребностью, приводящей к осознанной ответственности и к самоконтролю при выполнении всех работ, а также к помощи окружающим по вопросам ОТ, ПБ и ООС.

5.1.5. Различают четыре стадии зрелости Культуры БП (Рис. 2):

- 1. Стадия реагирования.** Работники не берут на себя ответственность и уверены, что несчастные случаи происходят всегда.
- 2. Стадия зависимости.** Работники считают, что безопасность заключается в следовании определенным правилам. Количество происшествий уменьшается.



3. **Стадия независимости.** Работники берут на себя ответственность и осознают, что могут изменить ситуацию своими действиями. Количество происшествий значительно уменьшаются.
4. **Стадия взаимозависимости.** Команды проявляют реальную заинтересованность и чувствуют ответственность за культуру безопасности. Они верят, что нулевой травматизм — это достижимая цель.

1	Культура эффективного обмена информацией и предоставления обратной связи	Организация собирает и анализирует информацию (запаздывающие и опережающие показатели), чтобы понимать текущую ситуацию в ОТ, ПБ и ООС
2	Культура, в которой не боятся сообщать о происшествиях	Сотрудники уверены, что могут рассказать о проблемах, связанных с ОТ, ПБ и ООС, без боязни упреков или наказания
3	Культура извлечения уроков	Организация делает выводы из допущенных ошибок и исправляет условия, угрожающие ОТ, ПБ и ООС
4	Культура, которая оперативно адаптируется к изменениям	Организация способна перестраиваться, если нужно, из-за растущих требований изменяющейся рабочей среды
5	Культура принятия справедливых решений	Сотрудники четко видят границу между допустимым и недопустимым поведением, в последнем случае принимаются последовательные, справедливые и обоснованные меры

**Рисунок 1.** «Пять элементов устойчивой Культуры БП»



**Рисунок 2.** «Уровни зрелости Культуры БП (Кривая Брэдли)»

5.1.6. Культура БП направлена на:

- развитие в работниках лидерских качеств;
- повышение мотивации каждого работника к принятию осознанных решений, соблюдению требований ОТ, ПБ и ООС без дополнительного контроля со стороны руководства;

- формирование инициативности и ответственности в отношении вопросов безопасности;
- развитие в коллективе атмосферы доверия, открытости и взаимопомощи в вопросах ОТ, ПБ и ООС.

5.1.7. Культура БП является приоритетным направлением развития АО «КТК».

## 5.2. ОБУЧЕНИЕ И ИНФОРМИРОВАННОСТЬ

5.2.1. Все работники АО «КТК» и подрядных организаций обязаны пройти курс семинаров по Культуре БП: вводный и целевой семинары.

5.2.2. Все вновь принятые работники АО «КТК» и подрядных организаций обязаны пройти курс семинаров не позднее 30 календарных дней после начала работ на объектах АО «КТК».

5.2.3. Руководители АО «КТК» и подрядных организаций обязаны направить свой персонал для прохождения курса семинаров в сроки, установленные п. 5.2.2.

5.2.4. Вводный семинар продолжительностью не менее 1,5 часов является обязательным и проводится в очном формате Старшими Координаторами по развитию Культуры БП в регионах либо лицами, их замещающими.

5.2.5. Руководители работ и специалисты из числа инженерно-технического состава АО «КТК» и подрядных организаций в продолжение Вводного семинара проходят Целевой семинар по Культуре БП (далее «Целевой семинар») продолжительностью не менее 2 часов. Данный семинар является обязательным и проводится в очном формате Старшими Координаторами по развитию Культуры БП в регионах либо лицами, их замещающими.

5.2.6. С целью совершенствования лидерских качеств руководителей и лидеров АО «КТК» и подрядных организаций, а также развития устойчивых навыков в применении лидерских практик в каждом регионе, Старшими Координаторами по развитию Культуры БП проводится обязательный очный обучающий курс «Лидерские практики» продолжительностью не менее 2,5 часов.

5.2.7. Повторное прохождение работниками курса «Лидерские практики» осуществляется с периодичностью 1 (один) раз в 3 (три) года в системе «ОЛИМПОКС».

5.2.8. Иные обучающие сессии, проводимые в рамках развития Культуры БП, предназначены как для руководителей и специалистов, так и для персонала рабочих профессий и проводятся по запросу руководителей всех уровней и/или в зависимости от текущих производственных потребностей.

## 5.3. ЛИДЕРСТВО В РАЗВИТИИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОГО ПРОИЗВОДСТВА

5.3.1. Каждый работник АО «КТК» и подрядной организации, ответственно относящийся к личной безопасности, безопасности своих коллег и вопросам охраны окружающей среды, может развивать лидерские компетенции и практиковать соответствующие модели поведения, описанные в Приложении 3 «Лидерские практики. Инструменты лидерства для системного развития культуры безопасного производства» (далее «Приложение 3») в соответствии с требованиями настоящего Стандарта.

5.3.2. Основные характеристики лидеров в развитии Культуры БП представлены ниже в Таблице 3.

**Таблица 3.** Качества эффективного лидера и ключевые характеристики лидера

Качества	Характеристики
Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Открытость</li> <li>– Коммуникабельность</li> <li>– Гибкость</li> <li>– Стремление к постоянному самосовершенствованию</li> <li>– Инициативность</li> <li>– Честность</li> <li>– Уверенность в себе</li> <li>– Признавать ошибки и учиться на них</li> </ul>
Лидерские качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вовлеченность</li> <li>– Неравнодушие/небезразличие</li> <li>– Вдохновитель</li> </ul>
Качества руководителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Делится опытом</li> <li>– Дает обратную связь</li> <li>– Справедливость</li> <li>– Решительность, уверенность</li> <li>– Целеустремленность</li> </ul>
Качества исполнителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ответственность</li> <li>– Соблюдение требований ОТ, ПБ и ООС</li> <li>– Приложение полученного опыта</li> <li>– Компетентность</li> </ul>

5.3.3. Лидерство в развитии Культуры БП – основная движущая сила развития Культуры БП. Поэтому укрепление лидерских качеств и формирование приверженности в области ОТ, ПБ и ООС особенно руководящего состава всех уровней АО «КТК», а также подрядных организаций является особо важной задачей для АО «КТК».

## **6. ЛИДЕРСКИЕ ПРАКТИКИ**

### **6.1. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ**

6.1.1. Цели, которые ставит перед собой АО «КТК» в области безопасности производственных процессов, требуют от всех участников единого понимания задач и согласованности в способах их достижения. Стандартизированные в АО «КТК» лидерские практики устанавливают четкие правила и задают высокую планку качества процессам, связанным с развитием безопасности производственных процессов.

6.1.2. Лидерские практики – простые и практичные инструменты, применение которых позволяет лидерам в развитии Культуры БП проявлять необходимые лидерские качества и, выполняя каждую из ролей лидерства, формировать целевой уровень Культуры БП. Каждая практика – это подробное руководство к действию, дающее гарантию того, что каждый лидер выполняет свои обязанности одинаково хорошо, независимо от удаленности и специфики своей деятельности.

6.1.3. Лидерские практики выполняются с различной частотой: одни регулярно, другие ситуационно. Детальная информация по применению лидерских практик приведена в Таблице 7 Подраздела 6.3 настоящего документа.

6.1.4. Детальная информация по алгоритмам отработки лидерских практик и их предназначению описана в Приложении 3.

6.1.5. Лидерские практики в первую очередь адресованы лидерам в развитии Культуры БП АО «КТК» и подрядных организаций для развития и совершенствования лидерских качеств. Задача лидеров регулярно использовать лидерские практики и способствовать широкому их использованию другими работниками АО «КТК» и подрядных организаций. Для анализа эффективности использования лидерских практик работникам, относящимся к числу Руководителей, устанавливаются временные и цифровые показатели по применению лидерских практик, детально изложенные в Таблице 7 Подраздела 6.3.

6.1.6. Существует ряд универсальных практик из общего списка лидерских практик, применение которых рекомендовано всем работникам АО «КТК».

6.1.7. Некоторые лидерские практики целесообразно выполнять одновременно или совмещать, в соответствии с логикой целей, для достижения которых практики предназначены. Целесообразное одновременное или совмещенное выполнение лидерских практик показано в Таблице 4.

**Таблица 4.** Совмещение лидерских практик

Практика	Возможность одновременного выполнения
<b>Блок №1</b>	
Самооценка поведения в области безопасности*	Подготовка личных обязательств может быть совмещена с лидерскими практиками: «Самооценка поведения в области безопасности» и «Постановка целей в безопасности»
Личные обязательства руководителя*	
Постановка целей в безопасности*	
<b>Блок №2</b>	
Лидерский визит	В ходе проведения «Лидерского визита» применяются лидерские практики: «Положительная мотивация», «Коррекция действий персонала» и «Честный диалог», для регистрации которых используются карта наблюдений и/или чек-лист по ОТ, ПБ и ООС
Положительная мотивация	
Коррекция действий персонала	
Честный диалог*	
Карта наблюдений*	
<b>Блок №3</b>	
Совещания и собрания по ОТ, ПБ и ООС*	Производственные решения, принимаемые на совещаниях по безопасности, должны основываться на выполнении лидерской практики «Решение дилеммы «план vs безопасность»»
Решение дилеммы «план vs безопасность»*	
<b>Блок №4</b>	
Внутреннее расследование происшествий*	По результатам Внутреннего расследования происшествий оформляются информационные листы «Извлеченные уроки»
Извлечение уроков из опасных ситуаций*	
<b>Блок №5</b>	
Поиск новых возможностей*	Опциональная практика

\* Универсальные лидерские практики

6.1.8. Деятельность лидера в развитии Культуры БП не ограничивается описанными в данном положении лидерскими практиками и может рассматриваться шире с использованием других принятых в АО «КТК» инструментов, охватывая все производственные, административные и управленческие процессы.

## 6.2. РОЛИ И КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРОВ

6.2.1. Лидерство в развитии Культуры БП, как минимум должно проявляться в:

- активном участии в процессах планирования, организации и контроля безопасного выполнения работ;
- демонстрации на личном примере приверженности и ответственного отношения к вопросам ОТ, ПБ и ООС;
- мотивации и вовлечении работников АО «КТК» и подрядных организаций в деятельность по развитию Культуры БП;
- демонстрации ценностей безопасности и формировании мнений и убеждений персонала.

6.2.2. Роль лидера в развитии Культуры БП структурирована в Таблице №5, а также приведена в Приложении 3.

**Таблица 5.** Роли лидера в развитии Культуры БП и поведенческие компетенции

Роль	Описание	Компетенции
<b>ОБРАЗЕЦ</b>	Демонстрирует высокую приверженность безопасности	Подает пример безопасного поведения
		Демонстрирует 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
<b>ОРИЕНТИР</b>	Задаёт 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
<b>ДРАЙВЕР</b>	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 коренных причин любых нежелательных событий

Роль	Описание	Компетенции
<b>ВДОХНОВИТЕЛЬ</b>	Поддерживает и мотивирует окружающих на пути развития Культуры безопасного производства	Создает атмосферу открытости и доверия в обсуждении вопросов безопасности
		Корректирует поведение и закрепляет безопасное поведение и осознанность работников, предоставляя им своевременную обратную связь
		Поощряет работников за личные и командные достижения и проявленную инициативу

6.2.3. Выполнение определенных лидерских практик служит развитию компетенций, соответствующих той или иной ролевой модели лидера, как показано в Таблице 6.

**Таблица 6.** Соответствие лидерских практик ролям лидера в развитии Культуры БП

№ п.п.	Лидерская практика	Роли лидера			
		Образец	Ориентир	Драйвер	Вдохновитель
1	Самооценка поведения в области безопасности	•			
	Личные обязательства руководителя	•			
	Постановка целей в безопасности		•	•	
2	Лидерский визит	•	•		
	Положительная мотивация				•
	Коррекция действий персонала		•	•	•
	Честный диалог				•
3	Карта наблюдения		•	•	
	Совещания и собрания по ОТ, ПБ и ООС	•	•		
4	Решение дилеммы «план vs безопасность»		•		
	Внутреннее расследование происшествий			•	
5	Извлечение уроков из опасных ситуаций			•	
	Поиск новых возможностей	•			

6.2.4. Краткое описание лидерских практик, цели, периодичность их проведения и требования, предъявляемые к персоналу, применяющему лидерские практики, представлены в Таблице 7 Подраздела 6.3 настоящего документа.

6.2.5. Подробный алгоритм проведения лидерских практики описан в Приложении 3.

### 6.3. ПРОЦЕДУРА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И МОНИТОРИНГ ПРИМЕНЕНИЯ ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК

6.3.1. С целью контроля совершенствования применения Лидерских практик, мониторинга применения лидерских практик в количественном и качественном отношении, определения уровня их "приживаемости" и планирования мероприятий по дальнейшему совершенствованию программы Культуры БП в целом по АО «КТК» Старшими Координатором по развитию Культуры БП ведется анализ применения Лидерских практик.

6.3.2. Комплексный мониторинг проводится в течение года с использованием различных инструментов, для каждого из которых определена своя периодичность (Таблица 7).

6.3.3. В ходе мониторинга проверяются:

- индивидуальные показатели – метрики, отслеживаемые индивидуально для каждого руководителя в том числе в качестве личных обязательств;
- групповые показатели – метрики, отслеживаемые по региону / отделу / подразделению / подрядной организации и в целом по Компании.

6.3.4. Результаты мониторинга групповых и индивидуальных показателей учитываются в СТП КТК 46.03.2021 Процедура поощрения за достижения в области ОТ, ПБ и ООС АО «КТК-Р» и СТП КТК 47.03.2024 Процедура поощрения за достижения в области ОТ, ПБ и ООС АО «КТК-К».





КТК	Стандарт «Лидерство в развитии Культуры безопасного производства»	Редакция № 2
-----	---	--------------

Краткое описание практики	Цель применения практики	Персонал, для которого предназначена практика	Периодичность применения практик	Ключевые показатели по персоналу	
				Критерии показателей	Мониторинг
<b>3. Постановка целей в безопасности</b>					
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Каскадировать работникам цели, обеспечивающие достижение глобальной цели по безопасности;</li> <li>– Определить задачи, обеспечить поддержку в достижении целей и контроль их выполнения</li> </ul>	Руководители	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 1 (один) раз в год при утверждении целей</li> <li>– 1 (один) раз в квартал - промежуточный контроль достижения целей</li> </ul>	<p><i>Индивидуальные:</i> Наличие не менее 5 (пяти) целей;</p> <p><i>Групповые:</i> Не менее 80% достигнутых целей</p>	<p>В начале года</p> <p>1 (один) раз в полгода</p>
<b>4. Лидерский визит</b>					
Посещение производства и наблюдение за производственными процессами с целью оценить текущее состояние безопасности, выявить актуальные проблемы, сформировать конкретные идеи по ее развитию, а также укрепить вовлеченность работников всех уровней в развитие безопасности. «Лидерский визит» сопровождается отработкой таких практик как «Положительная мотивация», «Коррекция действий персонала» и «Честный диалог». По результатам Лидерского визита заполняется карта наблюдения и/или чек-лист по ОТ, ПБ и ООС. С целью соблюдения алгоритма	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Лично ознакомиться с ситуацией на производстве через прямое общение с работниками: оценить объективно состояние безопасности и отношение к ней работников;</li> <li>– Способствовать предотвращению травм и инцидентов через открытый диалог о проблемах в вопросах безопасности;</li> <li>– Продемонстрировать свою приверженность вопросам безопасности на практике;</li> <li>– Выявить слабые места в системе управления безопасностью, в том числе на рабочих местах;</li> </ul>	Руководители	Ежемесячно	<p><i>Индивидуальные:</i> Для руководителей: – Не менее 3 (трех) «Лидерских визитов» в месяц с заполнением чек-листов;</p> <p>– Не менее 1 (одного) визита с отработкой лидерской практики «Положительная мотивация»</p> <p>– Не менее 1 (одного) визита с отработкой лидерской практики «Коррекция действий персонала»;</p>	1 (один) раз в полгода

Краткое описание практики	Цель применения практики	Персонал, для которого предназначена практика	Периодичность применения практик	Ключевые показатели по персоналу	
				Критерии показателей	Мониторинг
отработки лидерской практики помимо инструкций, описанных в Приложении 3, руководствуются Приложением 2 «Лидерство в развитии Культуры безопасного производства. Памятка для посещения объектов» (далее «Приложение 2»). С целью отслеживания качества отработки практики лидером рекомендуется оставлять заметки в рабочей тетради, представленной в Приложении 6 «Рабочая тетрадь Освоение лидерских практик» (далее «Приложение 6»)	– Убедиться в готовности работников к безопасному выполнению работ			– Не менее 1 (одного) визита с отработкой лидерской практики «Честный диалог»  <i>Групповые:</i> Не применимо	-
<b>5. Положительная мотивация</b>					
Это набор приемов, помогающих руководителю закрепить положительные действия работников, направленные на повышение безопасности, мотивировать их на желательное поведение в будущем. Алгоритм отработки данного вида лидерской практики помимо Приложения 3 изложен в Приложении 2. С целью отслеживания качества отработки практики лидером рекомендуется оставлять заметки в рабочей тетради, представленной в Приложении 6	– Сбалансировать систему мотивации в дополнение к действующей системе наказаний сделать фокус на поощрении желательного поведения; – Закрепить желаемое поведение работников	Руководители	Ежемесячно	<i>Индивидуальные:</i> Количество не менее 1 (одной) отработки  <i>Групповые:</i> Не применимо	1 (один) раз в полгода  -

Краткое описание практики	Цель применения практики	Персонал, для которого предназначена практика	Периодичность применения практик	Ключевые показатели по персоналу	
				Критерии показателей	Мониторинг
<b>6. Коррекция действий персонала</b>					
Проведение бесед с персоналом, направленных на закрепление положительного и корректировку отрицательного поведения в безопасности. Диалог с работниками для закрепления желательного и коррекции нежелательных действий персонала. Алгоритм отработки практики помимо инструкций, описанных в Приложении 3, представлен в Приложении 2. Работнику рекомендуется отслеживать качество отработки практики в рабочей тетради, представленной в Приложении 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Мотивировать работников на повторение успешного и безопасного поведения в будущем;</li> <li>– Скорректировать неуспешное или нарушающее установленные правила поведение</li> </ul>	Руководители	Ежемесячно	<i>Индивидуальные:</i> Количество не менее 1 (одной) отработки  <i>Групповые:</i> Не применимо	1 (один) раз в полгода  -
<b>7. Карта наблюдений</b>					
Любой работник АО «КТК» и подрядной организации может воспользоваться данной практикой, чтобы сообщить о своих наблюдениях, касающихся безопасности, либо внести предложения. Практика подразумевает диалог с участниками наблюдаемых событий, направленный на совершенствование культуры и формирование осознанного отношения работников к вопросам безопасности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Скорректировать небезопасное действие/условие;</li> <li>– Мотивировать работника на закрепление успешного и правильного поведения в будущем;</li> <li>– Внести предложения по улучшению</li> </ul>	Все работники	Ежемесячно	<i>Индивидуальные:</i> Не применимо  <i>Групповые:</i> Вовлеченность работников АО «КТК» и подрядных организаций на каждом объекте региона не менее 10%	-  Ежеквартально

Краткое описание практики	Цель применения практики	Персонал, для которого предназначена практика	Периодичность применения практик	Ключевые показатели по персоналу	
				Критерии показателей	Мониторинг
<b>8. Совещания и собрания по ОТ, ПБ и ООС</b>					
Регулярное проведение встреч длительностью не менее 40-60 минут с работниками, посвященные вопросам развития Культуры БП	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Поддержание двусторонней коммуникации с персоналом по вопросам безопасности;</li> <li>– Обсуждение и решение вопросов безопасности</li> </ul>	Руководители	1 раз в квартал	<i>Индивидуальные:</i> – Станционные – 1 (одно) совещание в квартал; – Региональные – 1 (одно) совещание в полгода; – Управляющие – 1 (одно) совещание в год Подтверждается протоколами встреч  <i>Групповые:</i> Не применимо	1 (один) раз в квартал          -
<b>9. Решение дилеммы «план vs безопасность»</b>					
Совместное обсуждение с работниками способов производства работ с приведением производственных примеров с целью объяснения принципов расстановки приоритетов и принятия того или иного решений с учетом соотношения План-Безопасность	Сформировать у каждого работника правильное понимание баланса Плана и Безопасности	Руководители	При необходимости	<i>Индивидуальные:</i> Не регламентируется, подтверждается протоколами совещаний и собраний по ОТ, ПБ и ООС  <i>Групповые:</i> Не применимо	1 (один) раз в квартал          -

Краткое описание практики	Цель применения практики	Персонал, для которого предназначена практика	Периодичность применения практик	Ключевые показатели по персоналу	
				Критерии показателей	Мониторинг
<b>10. Внутреннее расследование происшествий</b>					
Участие руководителей в расследованиях, не охваченных официальными расследованиями. Выявление коренных причин возникновения этих ситуаций и разработка мероприятий по их предотвращению	– Выявить и устранить причины нежелательных событий, предупредить их повторное возникновение	Члены комиссий по расследованию происшествий в соответствии с положениями Стандарта о порядке учета и расследования происшествий А02-OD-HSE-028	При регистрации происшествий	<i>Индивидуальные:</i> Не применимо  <i>Групповые:</i> Расследование 100% всех зарегистрированных в подразделении / компании случаев, подтвержденное актами расследований	-  1 (один) раз в квартал
<b>11. Извлечение уроков из опасных ситуаций</b>					
Беседа продолжительностью 10-30 минут с работниками во время «Стоп-часа» (временная приостановка работ), в ходе рабочих собраний, совещаний, инструктажа перед началом работы и прочее 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	– Обсудить итоги расследования: что произошло, коренные причины происшествия; – Выработать совместный план по предупреждению реализации возможных подобных рисков на рабочих местах; – Распределить задачи, обозначить сроки и ответственных	Руководители	После публикации извлеченных уроков	<i>Индивидуальные:</i> Не регламентируется, подтверждается протоколами совещаний и собраний по ОТ, ПБ и ООС и/или листом с подписями присутствующих  <i>Групповые:</i> Не применимо	1 (один) раз в квартал  -





## 7. СПИСОК ПРИЛОЖЕНИЙ

Таблица 8. Перечень приложений

Приложение	Название
1	Брошюра «Программа Культура безопасного производства (Культура) КТК»
2	Брошюра «Лидерство в развитии Культуры безопасного производства. Памятка для посещения объектов»
3	Брошюра «Лидерские практики. Инструменты лидерства для системного развития Культуры безопасного производства»
4	Брошюра «Роль руководителей в формировании Культуры безопасного производства»
5	Форма «Обязательства по ОТ, ПБ, ООС и Культуре безопасного производства»
6	Рабочая тетрадь «Освоение лидерских практик»

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Лист регистрации изменений							
№ изм.	Описание изменений	Дата вступления в силу	№ страницы			Всего листов	ФИО инициатора изменений
			Изм.	Новый	Отменено		
1	Стандарт актуализирован в связи с рекомендациями полученными на форуме в г Элиста в 2023 г.		1-23			23	Коврижкин А. Ю.
2	Приложения к Стандарту полностью заменены на актуальные брошюры используемые, как информационный и раздаточный материал		Все			Все	Коврижкин А. Ю.