

ИССЛЕДОВАНИЯ

# HSE

**II ВСЕРОССИЙСКОЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ  
ЛУЧШИХ ПРАКТИК  
В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ  
КУЛЬТУРЫ  
БЕЗОПАСНОСТИ**

**ОТЧЕТ ЗА 2019 ГОД**

# ОБ ИССЛЕДОВАНИИ: КАК ПРИМЕНЯЮТСЯ ПРАКТИКИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ



## Нашей целью было:

Углубленно изучить практики, которые позволяют максимально вовлечь сотрудников в вопросы безопасности

## Мы хотели узнать:

Как изменилась распространенность и эффективность практик с 2018 годом? По части важных практик понять, что важно сделать в первую очередь, чтобы практики заработали эффективно?

## Бонус фокус:

Каков уровень культуры безопасности в российских компаниях?

## Период сбора данных:

2019

## Численность:

610 респондентов

## Количество:

24 компании из различных отраслей



1

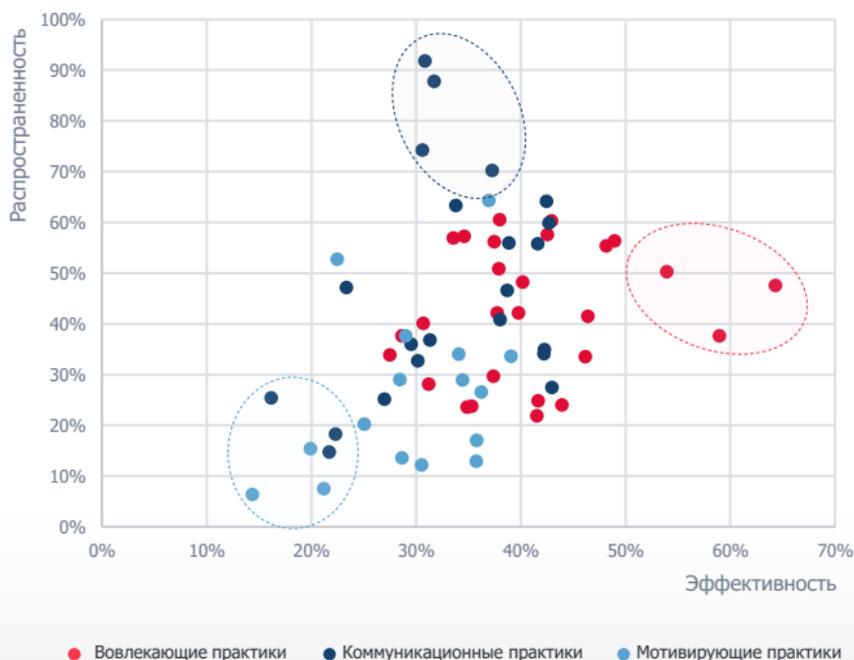
Среди российских компаний наиболее распространены коммуникационные практики

2

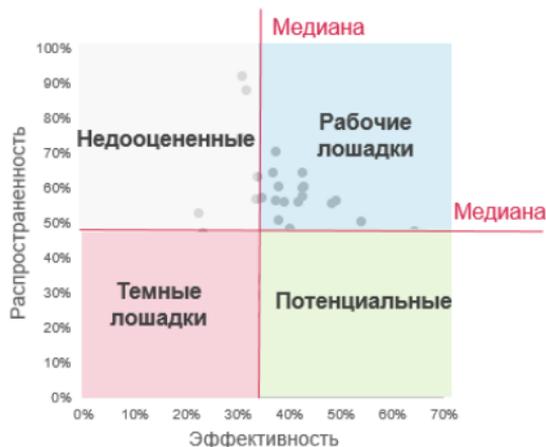
Однако, более эффективными участники считают вовлекающие

3

Мотивирующие практики применяются реже, при этом большинство участников считает их менее эффективными



**Сравнивая практики по распространенности и эффективности, можно разделить их на несколько групп:**



**Практики, которые по тем или иным причинам не доказали свою эффективность**

**Недооцененные** - Потенциал этих практик не раскрыт до конца. Это могло произойти в силу различных причин – искажение сути практик, некорректное или нецелевое их применение, внедрение силовыми методами, формализм и др.

**«Темные» лошадки** -Требуют высокого уровня

**Культуры безопасности.**

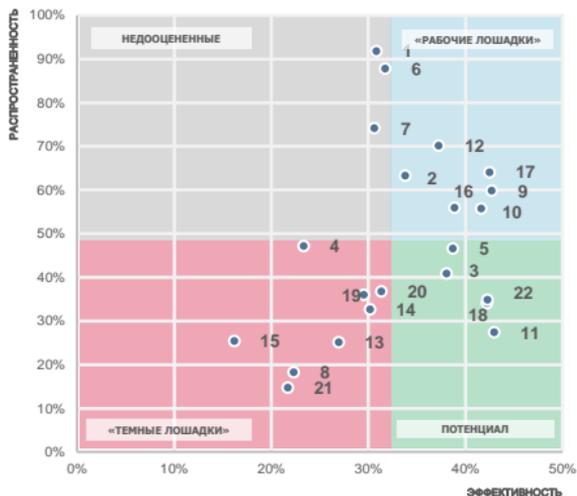
Для того, чтобы работать эффективно, данные практики требуют определенного уровня развития культуры безопасности, которого, по всей видимости, еще не достигло большинство российских компаний

**Практики, доказавшие свою эффективность**

«Звездные» практики, хорошо себя зарекомендовавшие. Успешно применяются в большинстве российских компаний

Клад - Большинство компаний, применяющих у себя эти практики, отметили их эффективность.

Планируя дальнейшее развитие культуры безопасности, стоит в первую очередь обратить внимание именно на эти практики. Скорее всего, подойдут и вам



Практики, позволяющие повысить информированность персонала предприятия о рисках, проблемах и задачах, связанных с безопасностью, а также способах их решения

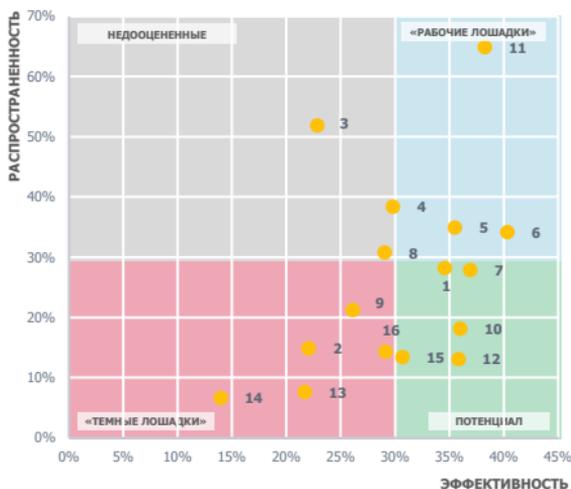
3. Анализ данных  
Карта ценностных практик  
ИСТОРИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ  
Эти данные относятся к прошлому периоду  
Получены из архива данных  
ЗОНА ВОЗМОЖНОСТИ  
Эти данные не являются частью исследования  
Исторические данные

- 2 Видеоролики
- 9 Совещания у непосредственного руководителя
- 10 Совещания под руководством службы ОТ, ПБ и ООС
- 12 Памятки по безопасности
- 16 Визуализация правил безопасности
- 17 Сигнальная разметка
- 3 Минуты безопасности
- 5 Обращение руководства
- 11 Совещания под руководством топ-менеджера
- 18 Эмоционально-значимая иллюстрация основных рисков
- 22 Особый режим работы предприятия по ОТПБ
- 4 Колонка или рубрика вопросов безопасности в прессе
- 8 Терминалы самообслуживания
- 13 Заставки на экране компьютера
- 14 Экран безопасности
- 15 Светофор безопасности
- 19 Мотивационные надписи
- 20 Горячая линия по безопасности
- 21 СТОП-час
- 1 Плакаты / листовки по безопасности
- 6 Стенды по безопасности
- 7 Электронные сообщения, рассылки



**Структурированная деятельность персонала в области безопасности**

- 4 Личное участие высшего руководства в оценке рисков
- 8 Инспектирование производственными руководителями рабочих процессов в своих подразделениях
- 11 Топ-руководитель (ГД, ГИ) всегда применяют СИЗ и выполняют все правила безопасности
- 14 Учебно-тренировочные занятия
- 21 Остановка опасных работ
- 24 Оценка рисков перед началом работ
- 12 Модель лидерства в безопасности для руководителя
- 20 Вмешательство в небезопасные работы
- 23 Система выявления и устранения потенциально опасных ситуаций
- 26 Видеоконтроль выполняемых работ
- 3 Индивидуальные планы развития руководителей
- 6 Личное проведение топ-руководителями обходов, включающих развивающие беседы
- 9 Инспектирование производственными руководителями рабочих процессов в смежных подразделениях
- 10 Инспектирование рабочих процессов НЕпроизводственными руководителями
- 2 Письменные личные обязательства руководителей
- 15 Доступ к каталогу дистанционных курсов
- 16 Safety – туры
- 17 Лидеры изменений
- 19 Комитет по культуре безопасности
- 25 Оценка склонности к рискованному поведению
- 25 **Оценка склонности к рискованному поведению**
- 27 Социальные проекты по безопасности
- 1 Ключевые правила безопасности.
- 5 Личное участие высшего руководства в расследовании
- 7 Проведение поведенческих аудитов производственными руководителями
- 13 Развивающее очное обучение
- 18 Комитет (комиссия) по охране труда
- 22 Система подачи предложений по улучшению



Практики, позволяющие повысить информированность персонала предприятия о рисках, проблемах и задачах, связанных с безопасностью, а также способах их решения

**1** Зеркала безопасности

**5** Премии за активность в области безопасности

**6** Премии за показатели в области безопасности

**11** ценные подарки и призы за отличия в области безопасности

**1** штрафы или сокращения премий

**7** Зеркала безопасности

**10** Персональные знаки отличия за заслуги в области безопасности

**12** Общественное информирование об анти-лидерах

**15** Опыт работы в подразделении ПБОТ как условие карьерного роста

**2** Письма близким

**9** Стена почета в области безопасности

**13** Знаки отличия для нарушителей

**14** Антинаграды для нарушителей

**16** Участие в проектах по безопасности как условие карьерного роста

**3** Творческие конкурсы и соревнования

**4** Производственные соревнования по безопасности

**8** Нематериальные награды за отличия в области безопасности

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАВИСИТ ОТ МЕТОДА ВНЕДРЕНИЯ



ICE: II исследование Лучших практик развития культуры безопасности, 2019

## Что делают в первую очередь компании с эффективным внедрением практик

(мероприятия, имеющие корреляцию с эффективностью >0,65 для разных\* практик)

### Мероприятия по внедрению практик:

- 86%** Регламентирующий документ **всегда доступен** сотрудникам в удобной для изучения форме
- 69%** Коммуникации через **видеоролики**
- 76%** **Публичное выполнение практики** первым лицом или Главным инженером
- 78%** С сотрудниками **обсуждаются результаты** применения практики
- 82%** Сотрудники службы ОТ, ПБ и ООС **консультируют персонал** по особенностям применения практики

Средний % респондентов, отмечающих реализацию мероприятия

\* Контур анализа – 5 практик: Поведенческие аудиты безопасности, Оценка рисков, Система информирования, Ключевые правила безопасности, Остановка работ

# СТАНДАРТНЫЙ ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ ПРАКТИК НЕ ПОВЫШАЕТ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ



ICE: исследование Лучших практик развития культуры безопасности... 2018, 52 предприятий РФ

## Стандартные мероприятия для внедрения практик

(мероприятия, которые применяются в среднем более 70% случаев)

### Мероприятия по внедрению практик:

84%	Информация размещена на плакатах
82%	Проведение обучения
73%	Персональные памятки, листовки
75%	Публичные заявления первых лиц
81%	Руководители помогают подчиненным с выполнением практик
75%	Проводится оценка сотрудников на предмет знания практик

Средний % респондентов, отмечающих реализацию мероприятия

\* Контур анализа – 5 практик: Поведенческие аудиты безопасности, Оценка рисков, Система информирования, Ключевые правила безопасности, Остановка работ

# КАКИ УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ ГЛАВНЫМИ БАРЬЕРАМИ В ФОРМИРОВАНИИ БЕЗОПАСНОСТИ



ICE: II исследование Лучших практик развития культуры безопасности, 2019

## ВЫВОД

**Ключевые элементы эффективности инструментов – это анализ результатов с обратной связью по итогам выполнения практик и практическая помощь в реализации практик**

### Инструменты, имеющие самые большие коэффициенты корреляции с эффективностью практики по результатам нашего исследования:

Коэффициент корреляции с эффективностью внедрения

#### Инструменты:

Ключевые правила безопасности (КПБ)

0,85

В компании разработана **матрица последствий** – ранжированный набор дисциплинарных последствий за несоблюдение КПБ (например, одно нарушение – строгое замечание, два – штраф, три – увольнение)

0,77

Сотрудники службы ОТ, ПБ и ООС **консультируют персонал** по особенностям применения практики

0,74

Результаты применения/неприменения правил на предприятии регулярно анализируются, **извлекаются уроки, делаются выводы**, и итоги в обобщенном виде доводятся до сотрудников всех уровней

0,71

Сотрудники службы ОТ, ПБ и ООС **консультируют персонал** по особенностям применения практики

Система информирования о рисках

0,63

На предприятии действует **система целевых показателей**, например, минимальное количество предложений от подразделений в месяц

0,60

Основной документ, регламентирующий принципы проведения поведенческих аудитов безопасности, **всегда доступен сотрудникам в удобной для изучения форме** (в виде бумажных или электронных документов)

■ Инструменты, направленные на практическую помощь сотрудникам в реализации практик

■ Инструменты, направленные на анализ результатов и обратную связь сотрудникам по итогу выполнения практик

# САМЫЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВНЕДРЕНИЯ КОНКРЕТНЫХ ПРАКТИК



ICE: исследование Лучших практик развития культуры безопасности, 2018, 52 предприятий РФ

## ВЫВОД

**Ключевые элементы эффективности инструментов – это анализ результатов с обратной связью по итогам выполнения практик и практическая помощь в реализации практик**

**Инструменты, имеющие самые большие коэффициенты корреляции с эффективностью практики по результатам нашего исследования:**

Коэффициент корреляции с эффективностью внедрения

**Инструменты:**

Поведенческие аудиты безопасности	0,74	Проблемы, выявленные в ходе аудитов, <b>обсуждаются на комитетах</b> по культуре безопасности / охране труда
	0,73	Результаты ПАБ <b>регулярно обобщаются, анализируются, выявляются тренды</b> , решения доносятся до сотрудников
	0,73	Руководители высшего звена (ГД, ГИ) лично проводят ПАБ, в том числе <b>развивающие беседы с сотрудниками</b>
Оценка рисков перед началом работ	0,77	Сотрудники службы ОТ, ПБ и ООС <b>консультируют персонал</b> по особенностям применения практики
	0,73	Качественное выполнение данной практики <b>влияет на размер премии/бонуса</b> задействованных сотрудников
	0,72	Информация об особенностях и важности <b>оценки рисков перед работой доступна в простой для запоминания форме</b> на информационных стендах, плакатах
Остановка работ	0,59	<b>Информация</b> о важности остановки опасных работ, о полномочиях / правах сотрудников <b>транслируется</b> в корпоративной прессе и/или в информационных видеороликах
	0,55	Сотрудники службы ОТ, ПБ и ООС <b>консультируют персонал</b> по особенностям применения практики

■ Инструменты, направленные на практическую помощь сотрудникам в реализации практик

■ Инструменты, направленные на анализ результатов и обратную связь сотрудникам по итогу выполнения практик



The logo for Industry Consulting features a stylized red flame icon above the word "INDUSTRY" in bold red uppercase letters. Below "INDUSTRY" is the word "CONSULTING" in a dark blue-grey uppercase font. Underneath "CONSULTING" is the word "ECOPSY" in a smaller, dark blue-grey uppercase font, flanked by two horizontal lines.

**INDUSTRY**  
CONSULTING  
ECOPSY

127015, МОСКВА  
УЛ.НОВОДМИТРОВСКАЯ, ДОМ 2, КОРПУС 1  
+7 495 645-21-15

[industry@ecopsy.ru](mailto:industry@ecopsy.ru)

[industry-consulting.ru](http://industry-consulting.ru)  
[hse-russia.ru](http://hse-russia.ru)