

# ИССЛЕДОВАНИЯ HSE

**ВЗАИМОСВЯЗЬ КУЛЬТУРЫ  
БЕЗОПАСНОСТИ И ОБЩЕЙ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
КУЛЬТУРЫ**

**ОТЧЕТ ЗА 2017 ГОД**



ПЕРИОД СБОРА ДАННЫХ: СЕНТ. - НОЯ. 2017

КОЛИЧЕСТВО: 6 ПРЕДПРИЯТИЙ

ЧИСЛЕННОСТЬ: 513 АНКЕТ

УРОВНИ РАЗВИТИЯ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



УРОВНИ РАЗВИТИЯ  
КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ



**Выводы**

- 1 Есть устойчивая взаимосвязь уровней развития корпоративной культуры и культуры безопасности
- 2 Подходящая Корпоративная культура облегчает внедрение HSE – практик и **ведет к развитию Культуры безопасности.**
- 3 Внедрять практики из «зоны ближайшего развития» - они помогают развивать культуру следующего уровня (Не внедрять практики «через уровень» Культуры безопасности)
- 4 Высокий уровень Корпоративной культуры помогает развивать низкую Культуру безопасности, а низкий уровень мешает развивать высокую Культуру безопасности
- 5 Существуют отдельные практики применимые в определенных культурах:
  - Практики «Верхних» культур (например, поведенческий аудит безопасности, Near Miss, внедрение «Лидеров изменений» и др.)
  - Практики «Средних» культур (например, «Неотвратимость наказаний за безопасность», остановка работ и др.)
  - Практики «Низких» культур (например, «антинаграды» и пр.)
  - Практика «Универсальная» - которая хорошо применима для любого уровня культуры (такие, как: тренинг «личная безопасность», стресс-центр и др.)



## Уровни развития культуры безопасности

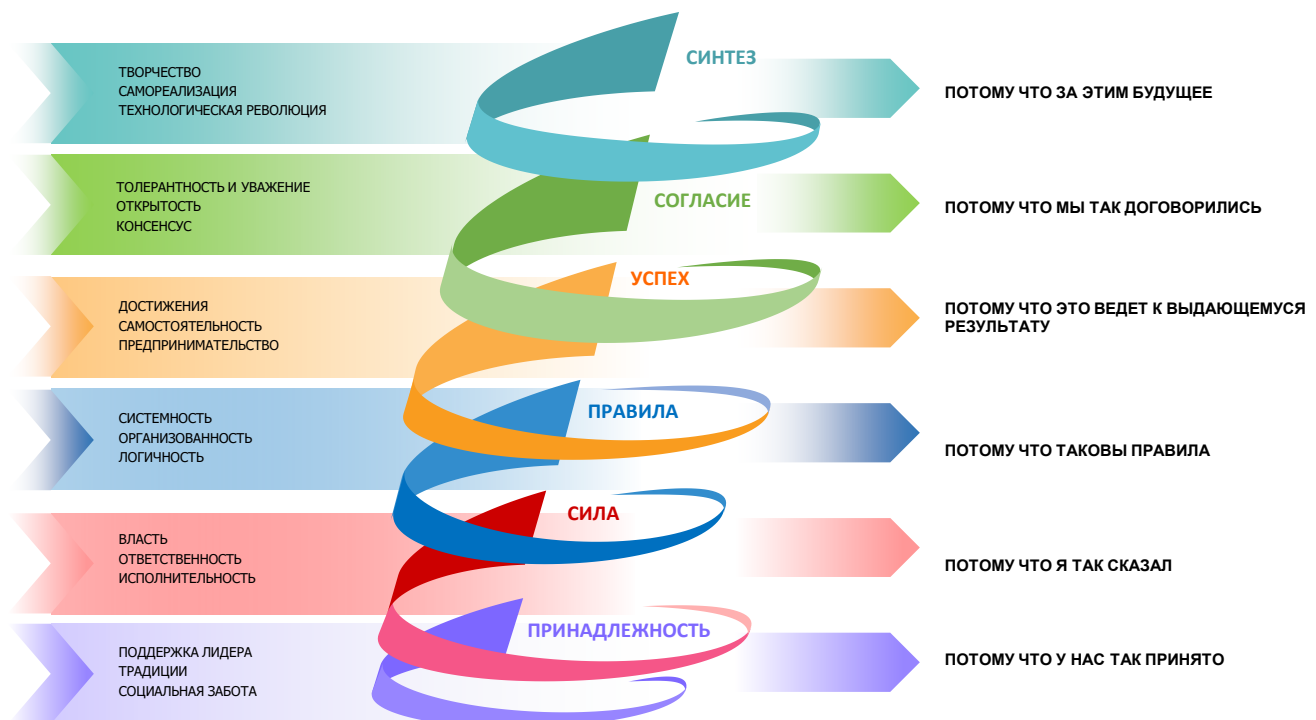
### Инициатива

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

Уровни были определены в результате анализа наиболее известных моделей зрелости культуры безопасности (Westrum, Hudson et al., Fleming & Meakin, DuPont, UK Oil Industry Step Change)

Травматизм

## Модель эволюции корпоративных культур организаций (модель спиральной динамики)





**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)

ИССЛЕДОВАНИЯ

# HSE

**БЕНЧМАРКИНГ  
ПРАКТИК РАЗВИТИЯ  
КУЛЬТУРЫ**

**БЕЗОПАСНОСТИ:**

ЧТО КОМПАНИИ  
ПРИМЕНЯЮТ И  
НАСКОЛЬКО ЭТО  
ЭФФЕКТИВНО?

ОТЧЕТ ЗА 2018 ГОД

КОЛИЧЕСТВО ОТРАСЛЕЙ



НЕФТЕГАЗОДОБЫЧА



ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА



ГОРНАЯ ДОБЫЧА



МЕТАЛЛУРГИЯ



МАШИНОСТРОЕНИЕ



ХИМИЯ



АГРОПРОМЫШЛЕННОСТЬ



СТРОИТЕЛЬСТВО



ИТ и КОММУНИКАЦИИ



ЛОГИСТИКА



РИТЭЙЛ



ФИНАНСЫ



АВИА



ЖКХ

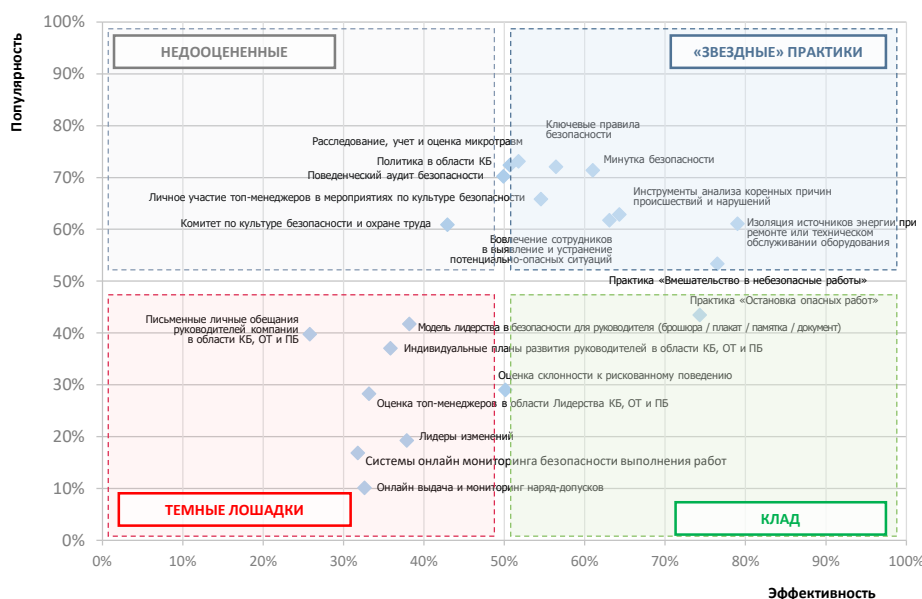
ПЕРИОД СБОРА ДАННЫХ: ФЕВ. – МАРТ 2018

КОЛИЧЕСТВО: 52 КОМПАНИИ

ЧИСЛЕННОСТЬ: 1713 РЕСПОНДЕНТОВ

УЧАСТНИКАМ ДАВАЛОСЬ ПРАВО ВЫБОРА ПРАКТИК, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ В ИХ КОМПАНИЯХ И ДЛЯ НИХ ЗАДАВАЛСЯ ВОПРОС ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

По итогам обработки данных все практики в области безопасности были распределены по осям эффективность и популярность:



## ВЫВОДЫ

Все практики были отмечены как крайне полезные, но визуальное распределение ответов респондентов дает возможность выделить на графике условно 4 зоны:

- 1 **«Звездные» практики»** – это которые имеют наибольшую популярность и эффективность, по мнению респондентов. Их смело можно применять, как проверенные инструменты. (самая эффективная из опроса – это Изоляция источников энергии при ремонтных работах и тех. Обслуживании)
- 2 **«Клад»** - это практики которые показывают эффективность, но менее популярны, эти практики рекомендованы, к более широкому применению. (удивлением стало что тут разместилась практика Права остановки опасных работ)
- 3 **«Недооцененные»** - это, те которые популярны, но по мнению респондентов малоэффективны, у этих практик не раскрыт потенциал, возможно их не верно внедряют или не правильно применяют вследствие чего они не показывают высокую эффективность. (сюда попал например Комитет по культуре безопасности и охране труда)
- 4 **«Темные лошади»** - практики, которые и менее популярны, и отмечаются как слабо эффективны, возможно они мало изучены, раз пользуются не высокой популярностью и их следует более подробно изучить. (многие ИТ практики попали по понятным причинам, т.к. компании проходят только первые шаги по их внедрению и применению)



Те, практики, которые находятся близко к границам условных 4-х зон, **показали сильный разброс в оценках и поэтому при внедрении требуют более пристального внимания.** Есть предположение, что их способ внедрения, очень сильно влияет на эффективность. Поэтому целью исследования 2019 года стало изучение, как способ внедрения влияет на эффективность

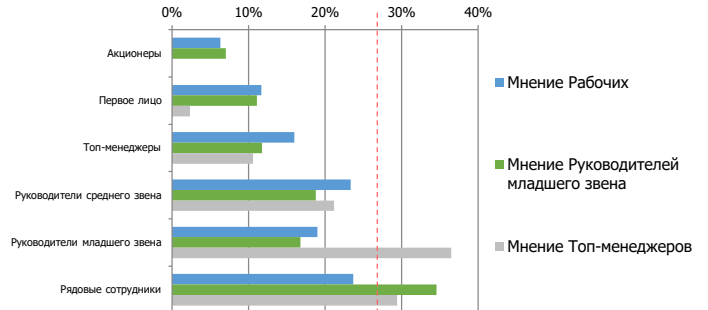


## Обнаруженные интересные факты

### Ответы на вопрос «Какие из уровней управления являются главным барьером в формировании безопасности как ключевого приоритета компании?»

**Вывод:** Разные категории должности по-разному видят барьеры в формировании безопасности («Кто виноват?»)

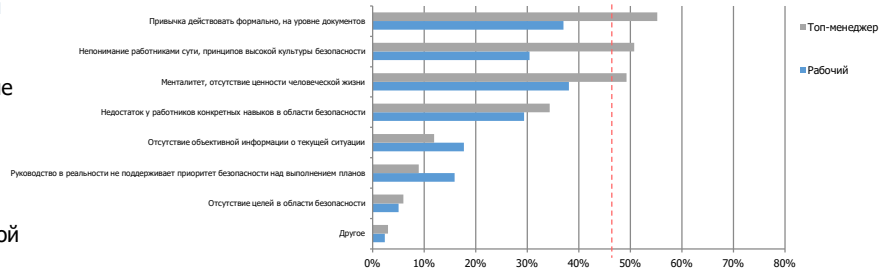
Топы: «Мастера все делают не так...»  
 Мастера: «Это рабочие все делают не так...»  
 Рабочие: «Виноваты все, хотя и мы не «ангелы»»



### Что является главным барьером в развитии культуры безопасности в Вашей компании?

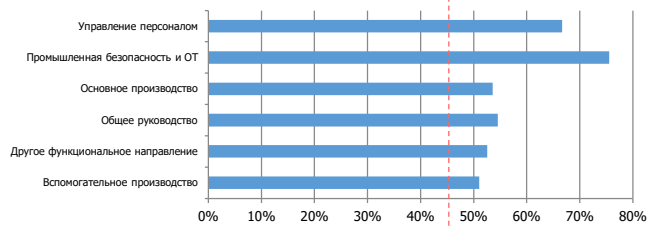
**Вывод:** В этом вопросе топ-менеджеры и рабочие солидарны и считают, что главные барьеры развития Культуры безопасности это:

- Привычка действовать формально, на уровне документов
- Менталитет, отсутствие ценности человеческой жизни



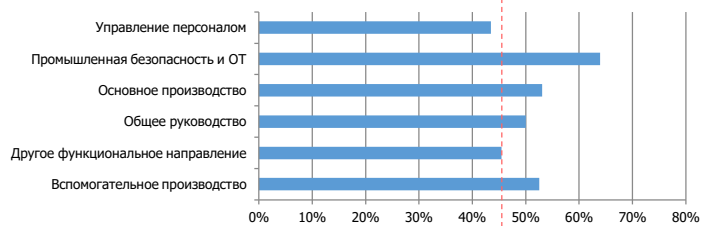
### % тех, кто считает «Личное участие топ-менеджеров в мероприятиях по культуре безопасности» исключительно полезным

**Вывод:** Работники HR и HSE имеют свой особый взгляд на вклад личного участия ТОП-менеджеров, который отличается от взгляда остальных



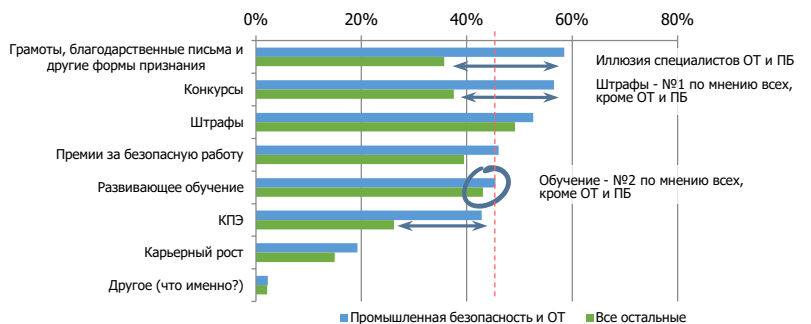
### % тех, кто считает Поведенческий аудит безопасности исключительно полезным

**Вывод:** Работники HSE намного сильнее других оценивают полезность Поведенческих аудитов безопасности. (верят в уникальность данной практики)



### Как компания мотивирует сотрудников к повышению уровня безопасности?

**Вывод:** в вопросах мотивации взгляд HSE специалистов резко отличается от всех остальных. Самыми мотивирующими факторами по мнению всех (кроме HSE) является Штрафы и Развивающее обучение (то которое проводится в интерактивном, наглядном формате).





**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)