

III Всероссийская инновационная
конференция по культуре безопасности

БЕЗОПАСНОСТЬ 2030:

ЛИДЕРСТВО, ТЕХНОЛОГИИ, ИЗМЕНЕНИЯ

+7 (495) 645-00-40

hse@ecopsy.ru





Лидерство в безопасности: развиваем навыки, а не полагаемся на природу

Татьяна Зиновьева

Старший менеджер практики
«Безопасное производство»

ЭКОПСИ
бизнес делают люди



Татьяна
Зиновьева

Старший менеджер



☎ +7 918 040 39 33

✉ zinovyeva@ecopsy.ru

3

высших образования – инженерное и MBA,
IEMA

17 +

лет производственного опыта от инженера
до руководителя функции HSE
(международный опыт)

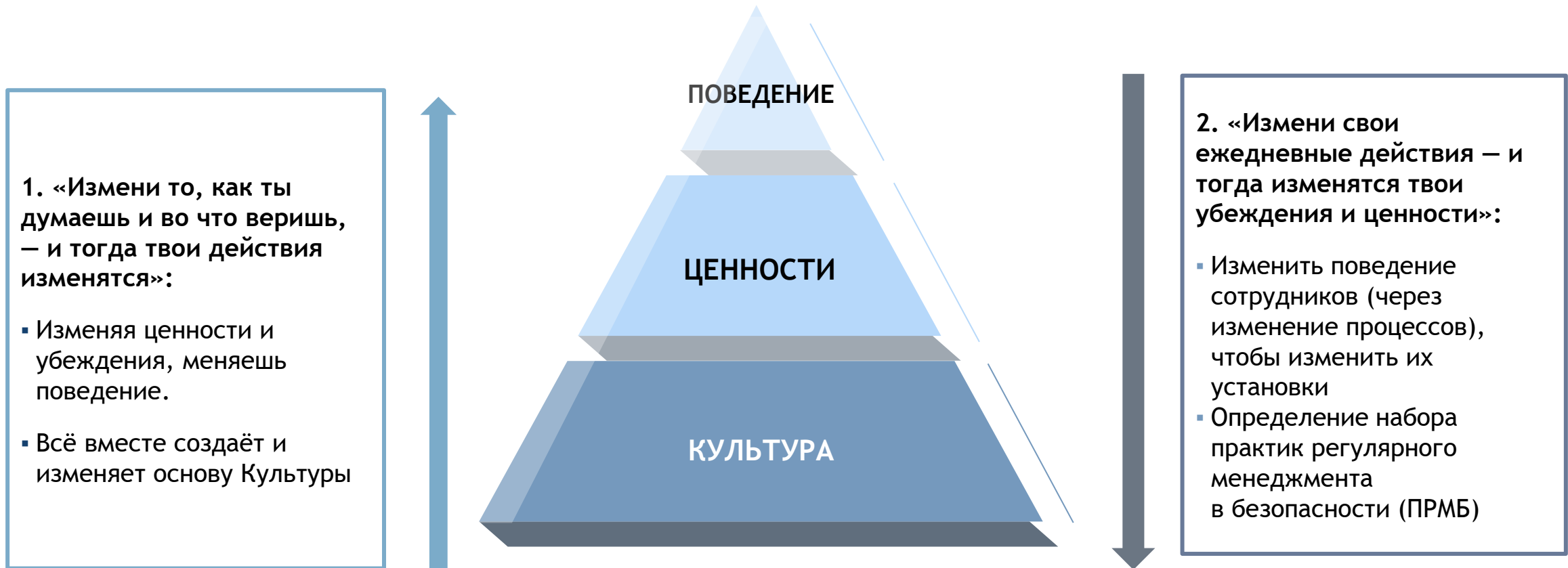
18+

проектов по развитию культуры
безопасности и обучению персонала

95+

посещено предприятий России и Зарубежья
разных отраслей

ПОДХОД К ИЗМЕНЕНИЮ ПОВЕДЕНИЯ



Эффективная стратегия заключается в **одновременном использовании двух подходов**.
развитие культуры безопасности должно поддерживаться четким и понятным инструментарием.

Самый главный признак лидера

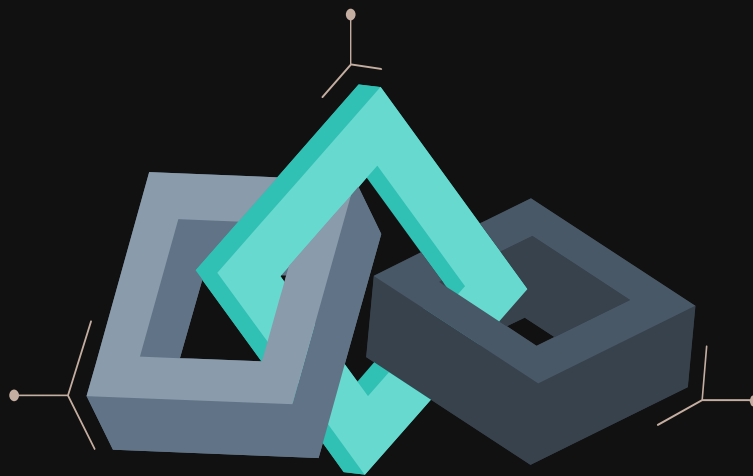
- 7% Контролирует себя и своих коллег
- 3% Активное участвует в проектах по развитию безопасности
- 24% Демонстрирует личный пример: соблюдает правила
- 2% Проявляет нетерпимость к нарушениям
- 25% Берет на себя личную ответственность за безопасность
- 4% Открыто говорит о рисках, не замалчивает проблемы
- 35% Вовлекает и вдохновляет коллег на развитие безопасности



**ОПРОС СРЕДИ ЧИТАТЕЛЕЙ,
ЧЛЕНОВ НСЕ-СООБЩЕСТВА,
КАНАЛА «ОСТОРОЖНО!
БЕЗОПАСНОСТЬ!»**

ЛИДЕР В БЕЗОПАСНОСТИ

Является образцом для
подражания, демонстрирует
приверженность
безопасности



Вовлекает коллег в
процессы развития
безопасности и
мотивирует на
активные действия

Берёт на себя
ответственность за
безопасность и
формирует безопасную
среду

ДВЕ СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА ОБЕСПЕЧИВАЮТ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ ПЕРЕХОД ОТ УРОВНЯ К УРОВНЮ КБ

РЕАКТИВНЫЙ

СИСТЕМНЫЙ

ПРОАКТИВНЫЙ



Стратегия А

Стратегия Б

**Директивное
руководство,
обучение и
контроль**

**Коммуникации
и сотрудничество**

БЫТЬ ОБРАЗЦОМ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ

РЕАКТИВНЫЙ

СИСТЕМНЫЙ

ПРОАКТИВНЫЙ



Стратегия А

Демонстрирует личную приверженность правилам, поощряет за выполнение всех требований и избегание рисков

Стратегия Б

Показывает стремление к созданию идеальных условий труда, стимулирует участие в улучшениях рабочих процессов

МОТИВИРОВАТЬ И ВОВЛЕКАТЬ

РЕАКТИВНЫЙ

СИСТЕМНЫЙ

ПРОАКТИВНЫЙ



Стратегия А

Обучает работников
тому, как следовать
требованиям
безопасности и снижать
травматизм до минимума

Стратегия Б

Учит людей мыслить и
действовать безопасно,
совместно искать наиболее
безопасные способы
работы

РАЗВИВАТЬ БЕЗОПАСНОСТЬ

РЕАКТИВНЫЙ

СИСТЕМНЫЙ

ПРОАКТИВНЫЙ



Стратегия А

Расследует
происшествия, выявляет
коренные причины,
устраняет их на
системном уровне

Стратегия Б

Распознает ошибки и
помогает их не совершать в
будущем. Анализирует и
делает процессы более
безопасными

ТРИ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПА И ПРМ ЛИДЕРА



ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ	Стандарты-инструменты стратегии А	Стандарты-инструменты стратегии Б
БЫТЬ ОБРАЗЦОМ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ	ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД Посещение рабочих мест с целью контроля, мотивации, коррекции небезопасного поведения, оказания помощи в решении проблем	АУДИТ БЕЗОПАСНОСТИ Выход в цех для наблюдения за работой, связанной с риском, беседа исполнителями о том, как сделать её безопаснее
МОТИВИРОВАТЬ И ВОВЛЕКАТЬ	РАЗГОВОР О БЕЗОПАСНОСТИ Вовлекающие беседы с работниками о безопасности: инструктаж перед началом работ, 5-минутка безопасности в начале каждой встречи, информирование о происшествиях на собраниях коллектива	ПРЯМОЙ РАЗГОВОР Модерируемые встречи для обсуждения проблем и рисков, устранения межфункциональных конфликтов, в которых принимают участие работники одного или нескольких смежных подразделений
РАЗВИВАТЬ БЕЗОПАСНОСТЬ	ВНУТРЕННЕЕ РАССЛЕДОВАНИЕ Внутреннее расследование, направленное на поиск коренных причин и способов их устранения (аварии, отказы, тяжелые и смертельные травмы и т.п.)	АНАЛИЗ ПРОЦЕДУР Регулярно инициируемый поиск нереализованных рисков (расследования неслучившихся событий, nearmiss), а также обсуждение с персоналом вариаций и отклонений, возникающих при выполнении регулярных операций, с целью сделать процесс более безопасным

Практики регулярного менеджмента по безопасности (ПРМБ) – стандарт работы руководителя*

ОПИСАНИЕ ПРМ ВКЛЮЧАЕТ:

- Цель
- Регулярность или контекст выполнения
- Длительность
- Пошаговый алгоритм (что делать?)
- Принципы (как действовать?)

ПРИМЕРЫ ПРМ

- Риски сегодня
- Одна команда
- Линейный обход
- Проведение Единого дня охраны труда
- Расследование несчастившихся происшествий
- ...

ПРМ – это конкретные управленческие действия. Повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства.

ПРМ – это и есть управленческая работа в стандартной части (а не что-то отдельное от нее).

***термин «практики регулярного менеджмента» введен Павлом Безручко в книге «Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением. Управление командой»**

Резюме:

Культура или лидерство, что **первично?**

– это пример классической дилеммы

Культура безопасности

«Измени установки и мысли менеджеров и тогда их действия изменятся»

- Коммуникация важности безопасности «Сверху вниз»
- Плакаты, ролики и т.д.
- Тренинги, масштабные программы обучения

«Измени ежедневные действия менеджеров и тогда изменятся их установки и мысли»

- Изменить процессы побуждая к ежедневным действиям
- Определение набора Практик Регулярного Менеджмента в безопасности (ПРМ)
- Программа внедрения и контроля приживаемости ПРМ в организации

Лидерство руководителей

Спикеры

01

Владимир
Варламов

Директор по ОТ и ПБ

ООО «Сибкор»
(ex.СУЭК)»

02

Константин
Рубин

Руководитель
департамента по
Управлению
рисками

Компания «АИМ
Менеджмент»

Спикер

Владимир
Варламов

Директор по ОТ и
ПБ

ООО «Сибкор»
(ex.СУЭК)»



6. Развитие системы управления безопасностью подрядчиков

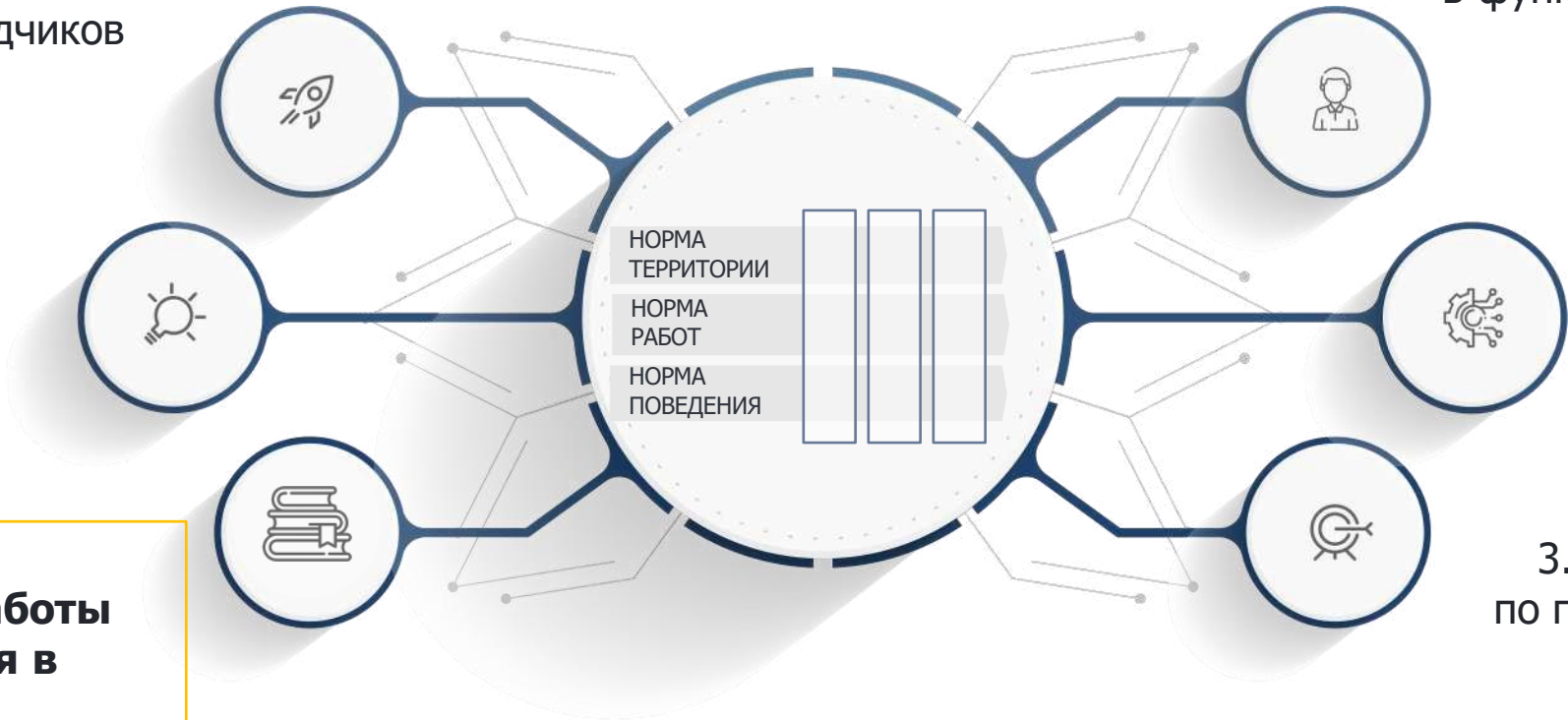
1. Трансформация структуры управления в функции ПБОТиОС

5. Внедрение системы управления рисками

4. Внедрение Стандарта работы руководителя в области безопасности

2. Каскадные Комитеты по ПБ, ОТ и ОС начиная с уровня ГД

3. Целевые программы по приоритетным рискам



ПРАКТИКИ СТАНДАРТА

3. Поддерживаю открытый диалог с сотрудниками по проблемам безопасности, помогаю решать эти проблемы:

- Комитет по ОТПБиОС (на уровне предприятия)
- Совещание по ОТ (на уровне цеха)

- Практики ТОП- руководителя
- Практики руководителя подразделения
- Практики каждого руководителя



1. Планирую и разрабатываю мероприятия для снижения уровня травматизма:

- Определение приоритетных задач в области безопасности
- Выдача заданий (Сменно- встречное совещание, Выдача наряд- задания)

2. Регулярно провожу оценку состояния безопасности в подразделении и организовываю безопасную работу:

- Линейный обход
- Визит Лидера
- Охота на риски

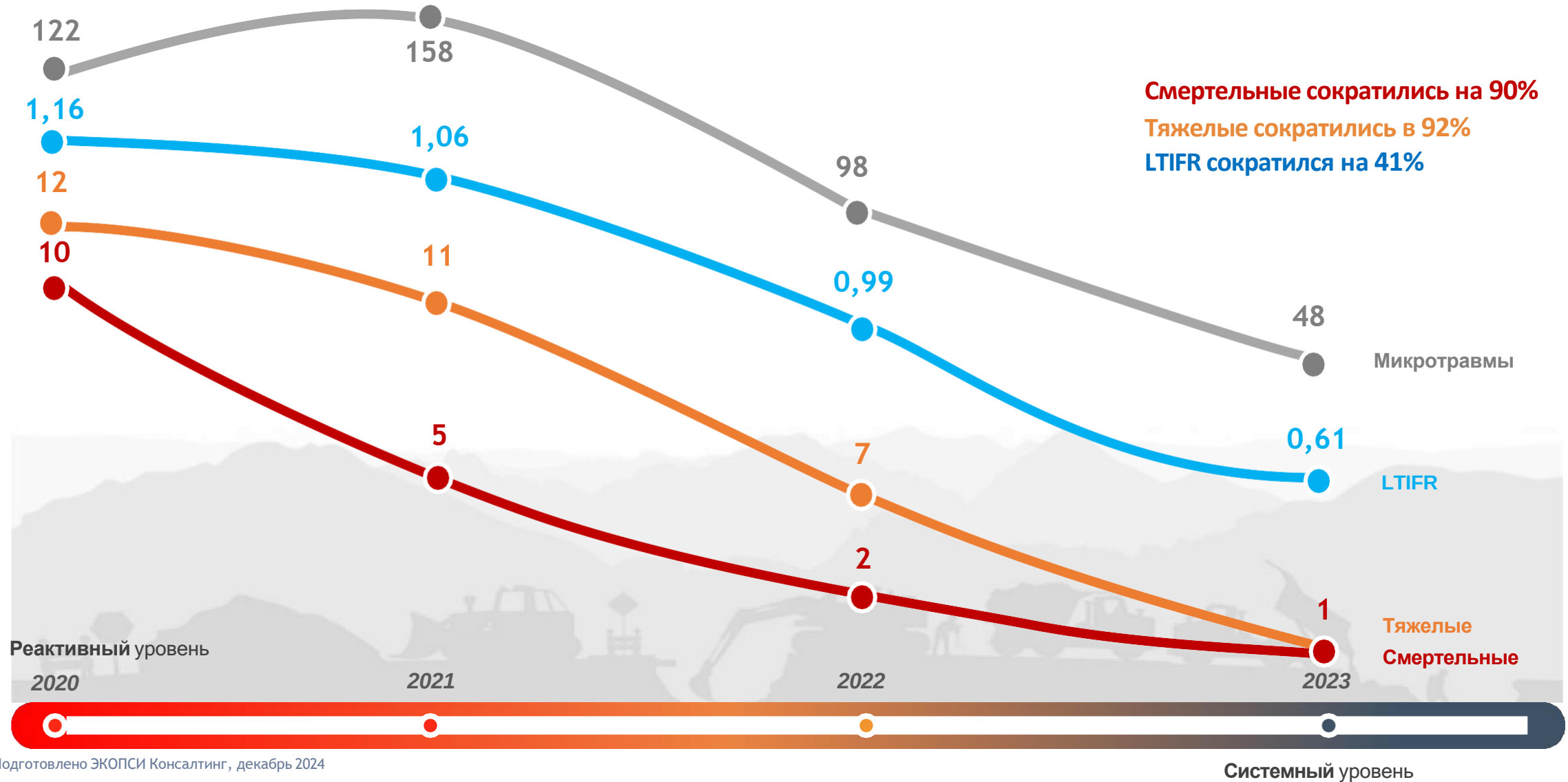
М. Объективно поощряю и наказываю работников в вопросах безопасности

- Поощрение за безопасную работу
- Беседа с нарушителем

РЕЗУЛЬТАТ - СНИЖЕНИЕ ТРАВМАТИЗМА И РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ



Металлоинвест

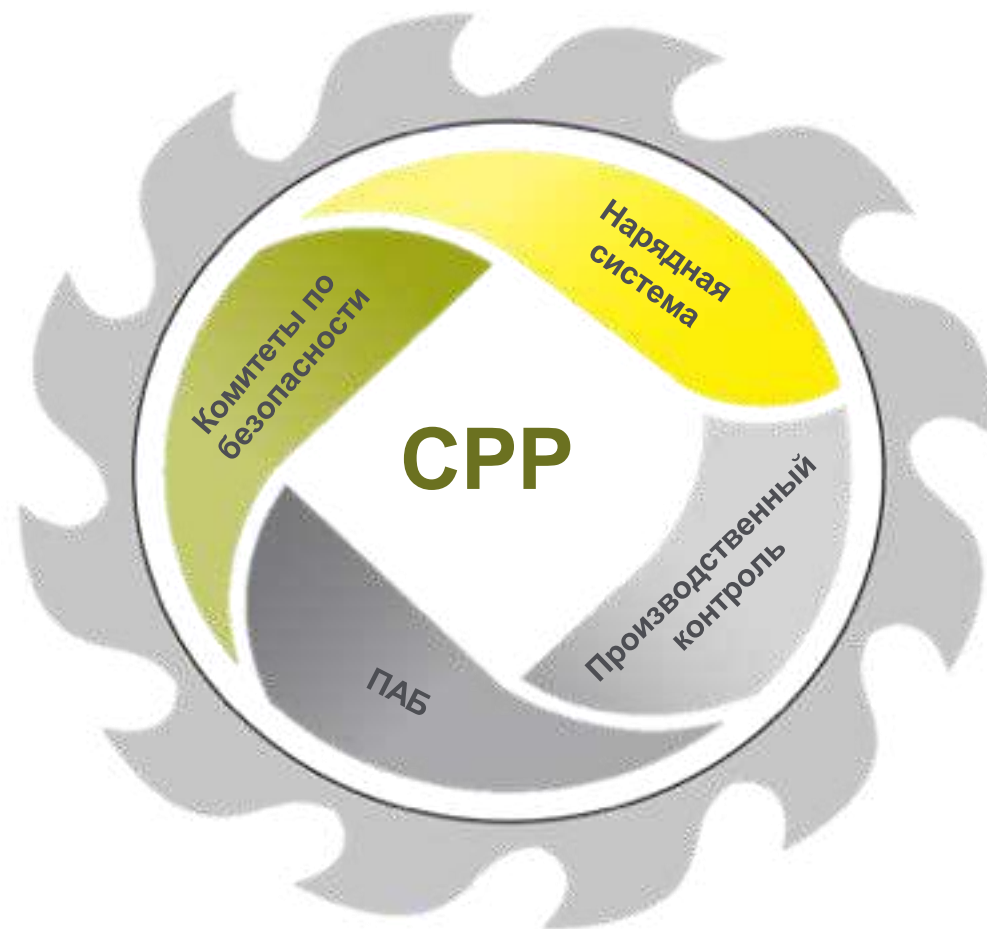


СТАНДАРТ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ – КЛЮЧ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ

Стандарт работы руководителя по безопасности (СРРБ)

состоит из 4 практик:

- Нарядная система
- Производственный контроль
- ПАБ
- Комитеты по безопасности



СТАНДАРТ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО БЕЗОПАСНОСТИ (СРРБ) – ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ПРОФИЛАКТИКИ ТРАВМАТИЗМА

Систематизация действий

СРРБ предоставляет четкие инструкции и алгоритмы действий, что упрощает управление и повышает эффективность выполнения задач

01

Развитие лидерства

СРРБ способствует формированию у руководителей проактивного подхода, помогая им стать инициативными и активными лидерами, способными выстраивать партнерские отношения с командой

02

03

Переход на следующий уровень культуры безопасности

В результате внедрения практик СРРБ формируется сильная культура безопасности, где каждый сотрудник понимает свою роль и ответственность за безопасность.

Развитие вовлеченности

Через развитие лидерства СРРБ создает культуру активного участия, где сотрудники чувствуют значимость и ответственность за безопасность, что увеличивает их мотивацию и вовлеченность

04

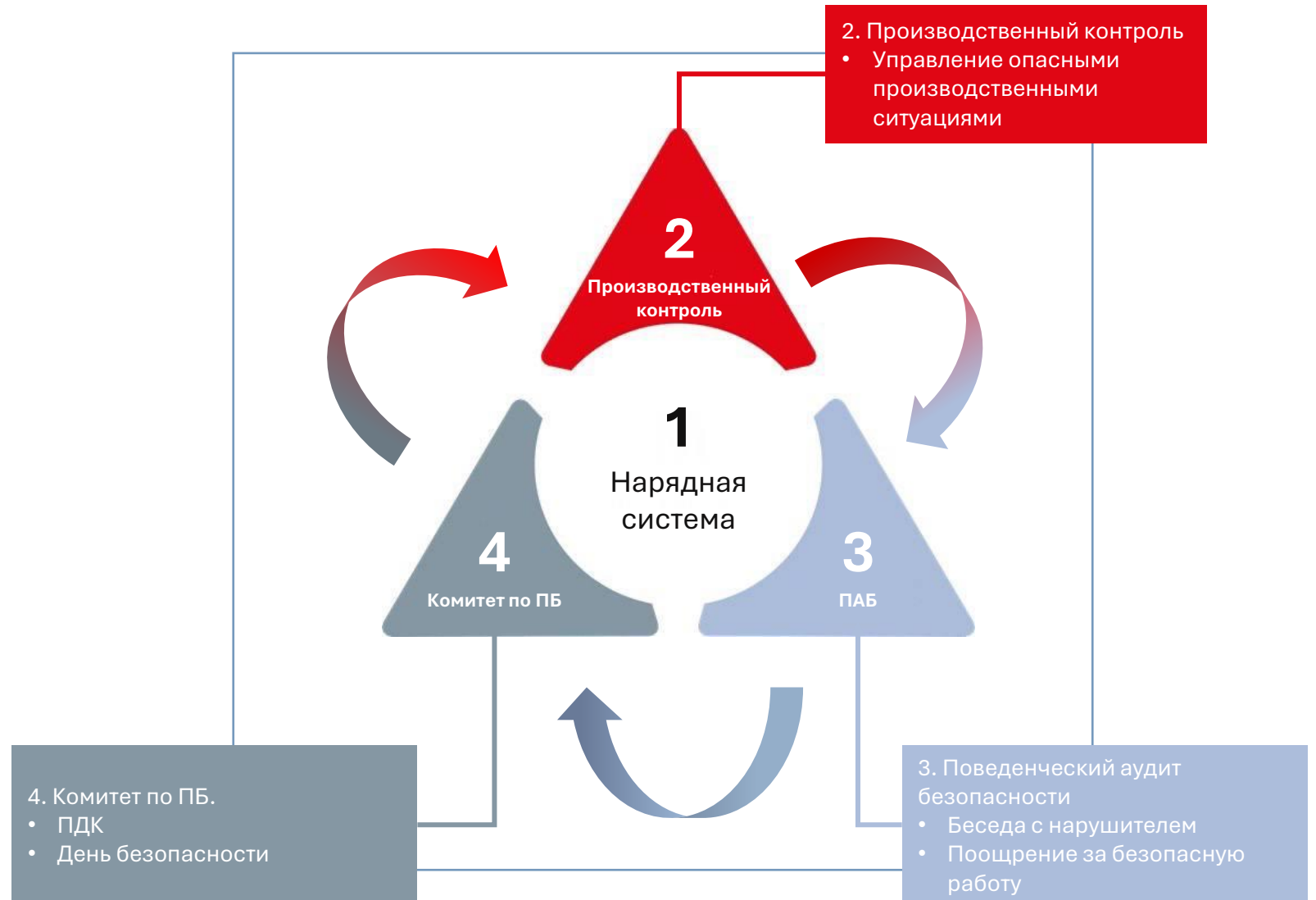
Снижение
травматизма и
количества
происшествий



СОДЕРЖАНИЕ СРР

4 основные практики стандарта:

1. Нарядная система
 - Анализ и планирование работ
 - Выдача наряда, инструктаж
2. Производственный контроль
 - Управление критическими рисками
 - Управление опасными производственными ситуациями
3. Поведенческий аудит безопасности
 - Беседа с нарушителем
 - Благодарность за безопасную работу
4. Комитет по производственной безопасности
 - Постоянно действующая комиссия
 - День безопасности



Инструменты управления СУПБиОТ



СТРАТЕГИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ «НОЛЬ ТРАВМ» ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В РАЗВИТИИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ



Этап 1. Приоритезация

- Утверждение стратегии достижения целей
- Диагностика исходного уровня культуры безопасности
- Создание команды трансформации
- Приоритезация вариантов развития проблемных зон
- Акцент на количество инструментов



Этап 2. Систематизация

- Развитие команды трансформации
- Повышение эффективности существующих инструментов
- Пилотное внедрение новых инструментов
- Внедрение риск-ориентированного подхода
- Акцент на качество использования инструментов



Этап 3. Развитие

- Дальнейшее тиражирование новых инструментов
- Развитие проактивности в HSE
- Повышение открытости и доверия в вопросах безопасности
- Оптимизация нагрузки на производство – формирование ценности инструментов через их пользу



Этап 4. Созидание

- Индивидуальный подход к работнику
- Работа со «слабыми сигналами» происшествий
- Использование инструментов безопасности для повышения эффективности производства
- Анализ успешно выполненных работ – фокус на второстепенные риски, комфорт и удобство методов

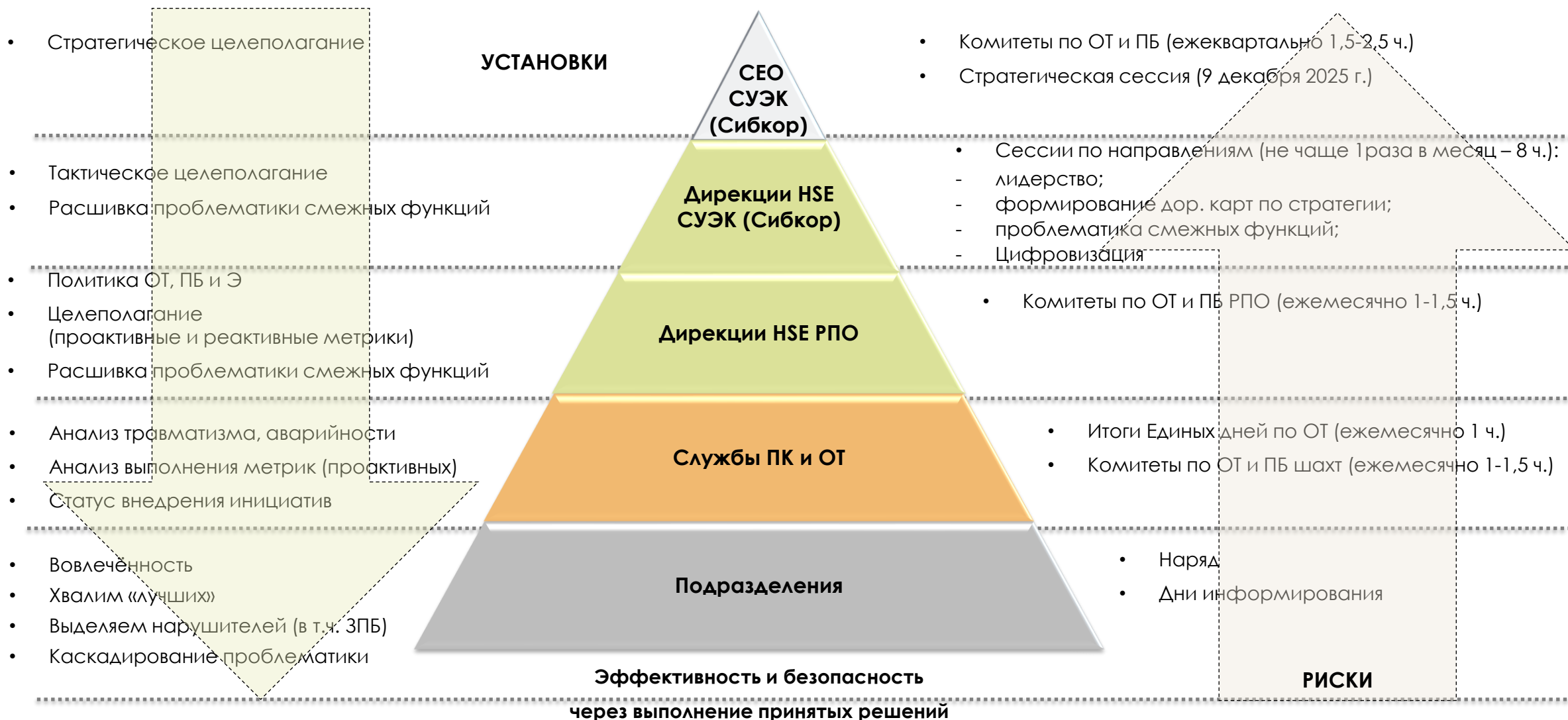
Процессы поддержки изменений:

Обучение
Коммуникация
Мотивация

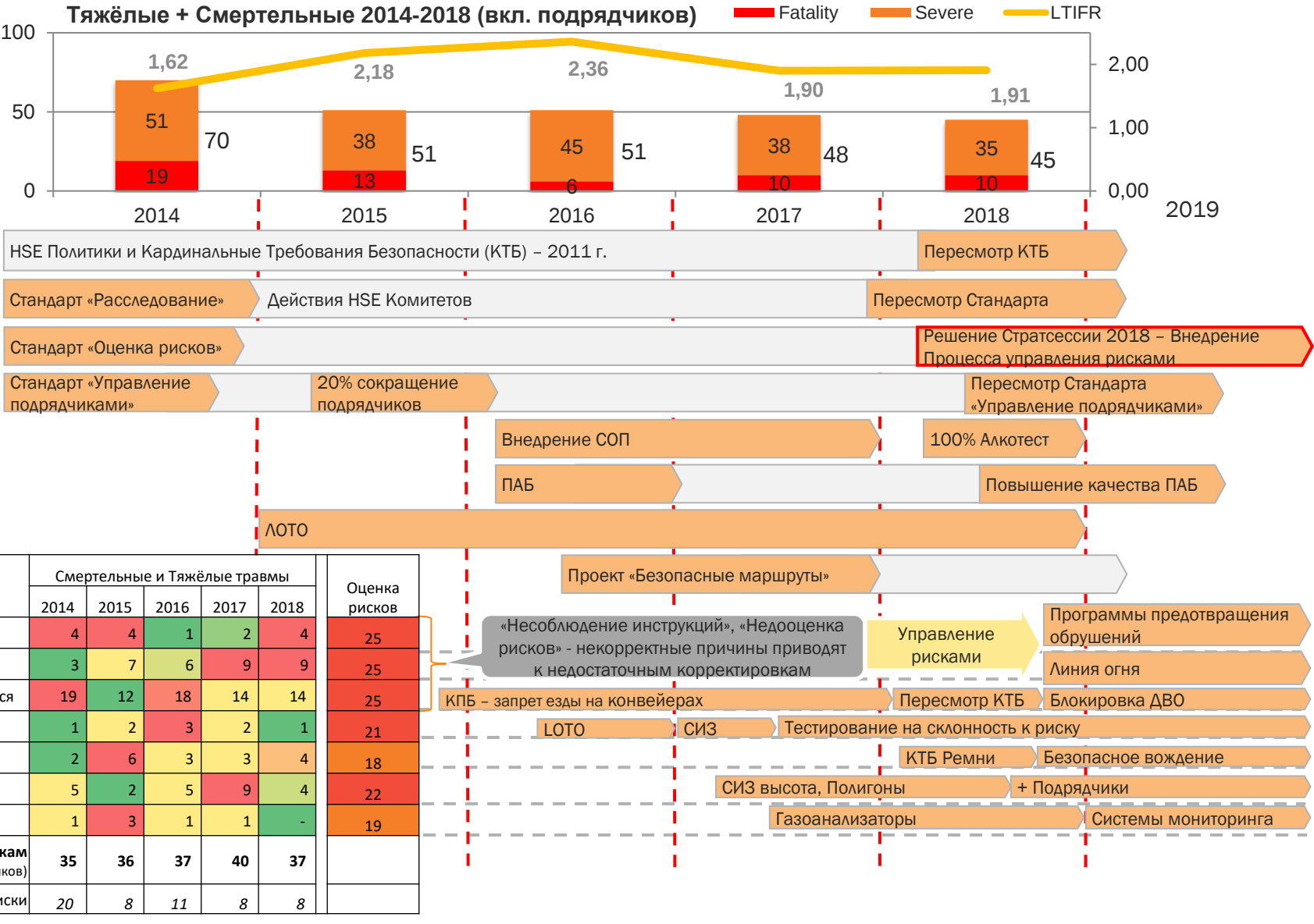
Ресурсное планирование (бюджет, численность команды развития, ресурс на устранение рисков)

Мониторинг результатов

Каскад стратегических сессий



Пофакторный анализ смертельного и тяжёлого травматизма

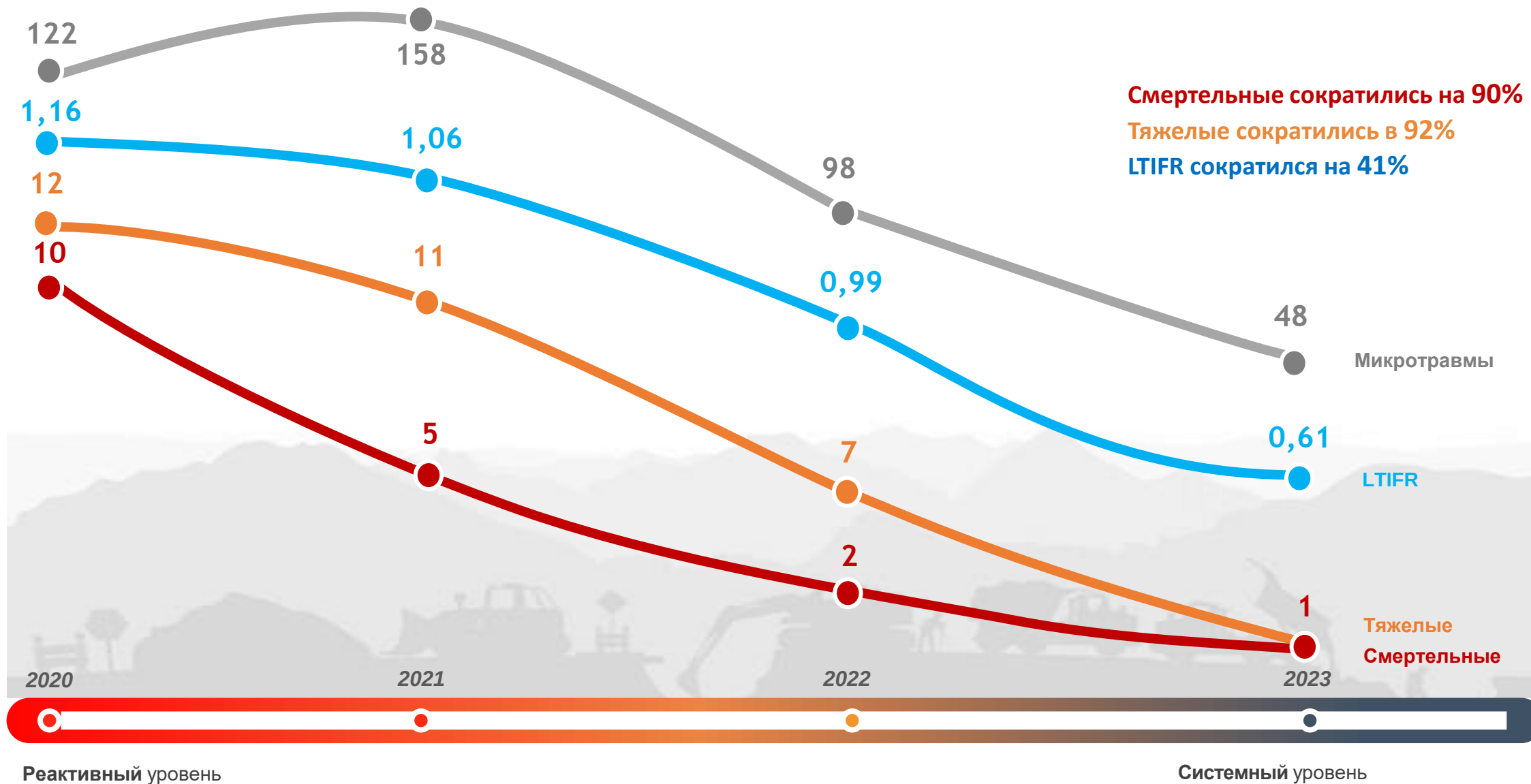


РЕЗУЛЬТАТ - СНИЖЕНИЕ ТРАВМАТИЗМА И РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

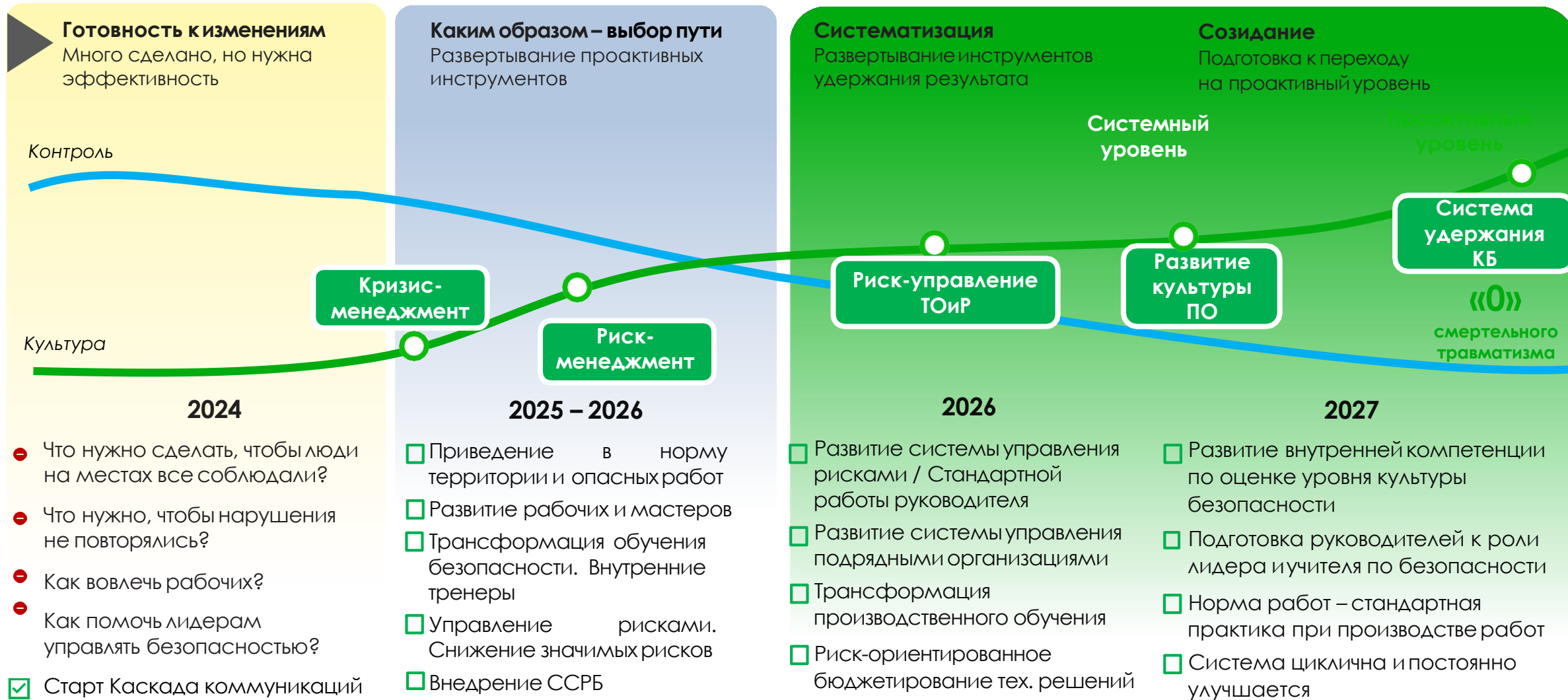
МИ



15.09.2021



ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ



Эффективность инструментов ОТиПБ

Наименование инструмента	Методология инструмента (коротко)	ВУ	ЮКУ / РУК	ЕХ / Д-Урал	МИ
Комитет по ПБиОТ	- каскад комитетов (БЕ-Дивизионы-ПЕ-Подразделения), периодичность ежемесячно - сквозной набор метрик на основе установленных целей (акцент на проактивные) - установленная периодичность, стандартная повестка и правила проведения - оценка приживаемости через замер качества комитетов - контроль мероприятий по критическим рискам / нарушениям на Комитетах				
Охота на риски	- единая методология индивидуальной охоты на риски (в линейный обход) - единая методология командной охоты на риски (в ЕДОТ) - фиксация результатов в МП (мобильное приложение) - дэшборд количественной и качественной оценки				
ПАБ/ДОР	- методология динамической оценки рисков для рабочих - тренинг для рабочих и ИТР - методология оценки выполнения работ - дэшборд ОД/ОУ - поощрение за безопасную работу - беседа с нарушителями	 			
Поощрение за безопасную работу	- коммуникации с реальными примерами рабочих, мастеров (через СВС, сайт, мессенджеры) - мотивация работников за безопасную работу (доработка действующей системы мотивации)				
Расследование происшествий и извлечение уроков	- единый стандарт - единая система оперативного оповещения - единый формат презентации на комитет ОТиПБ - единая ИТ система (происшествия, анализ, мероприятия) (доработка существующей) - тренинг для лидеров и методологов расследования (CEO-1,2, HSE)				
Линейный обход /ПК	- стандартное (выделенное) время на линейный обход для ИТР подразделений (руководитель подразделения, рук.участка, рук.смены) - матрица контроля направлений по ОТ и ПБ для линейных обходов - фиксация результатов в МП (мобильное приложение) - дэшборд количественной и качественной оценки обходов				

Спикер

Константин Рубин

Руководитель
департамента по
Управлению рисками

Компания «АИМ
Менеджмент»



ЕВРАЗ: управление рисками на производстве

Проект «Риск-Управление»



Продолжительность:
3 года



Местоположение:
5 дивизионов
компании



Команда Тактис:
24 человека – выделенная
команда; 12 человек –
частичное вовлечение



Отрасль:
горнодобывающая,
металлургия



Охват проекта:
более 70 000 человек



Продукт Тактис:
«Риск-Контроль»

- **Президент и высшее руководство** компании применяют практики «Риск-Управления».
- С момента запуска проекта > **200 000** рисков и проблем были найдены работниками и решены компанией.
- **Цифровизация** управления рисками внедряется на основе информационной системы.
- Руководство ЕВРАЗа продолжает развивать проект, включая в него подрядные организации.

Результаты проекта:

269 дней

без смертельных случаев
(абсолютный рекорд в компании)

В 4 раза

меньше происшествий со смертельным исходом
(по сравнению с началом проекта)

На 40%

снижен уровень травматизма и происшествий
(за первый год реализации проекта)

> 200 000 рисков

сообщено работникам в ходе проекта с момента
запуска

- Цифровизация проекта реализована на базе собственной информационной системы ЕВРАЗа.
- Вовлечение руководителей. Топ-менеджеры ЕВРАЗа регулярно выходят в «поля», лично реализовывая практику «Риск-Управления».

Главный фактор успеха – вовлечение 3 уровней руководителей

Высшее руководство

- Предпроектная подготовка
- Коммуникация, обращения со стороны высшего руководства
- Личное участие Президента и вице-президентов в «поле»

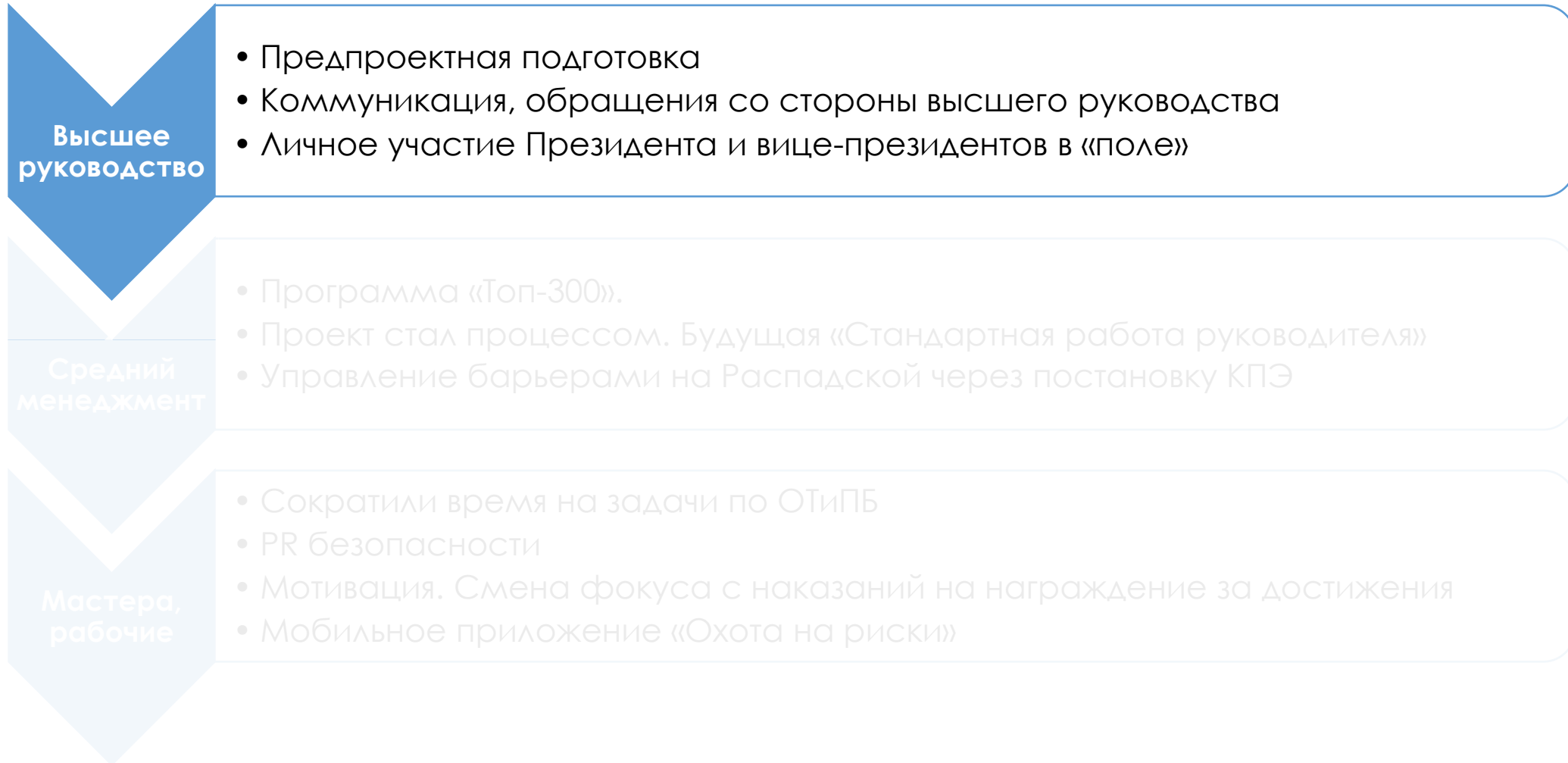
Средний менеджмент

- Программа «Топ-300».
- Проект стал процессом. Будущая «Стандартная работа руководителя»
- Управление барьерами на Распадской через постановку КПЭ

Мастера, рабочие

- Сократили время на задачи по ОТиПБ
- PR безопасности
- Мотивация. Смена фокуса с наказаний на награждение за достижения
- Мобильное приложение «Охота на риски»

Вовлечение всех уровней управления - ТОП



Предпроектная подготовка необходима для выбора объёма изменений

1. Что работает у других?

Провели ряд стратегических сессий по изучению опыта других компаний

2. По результатам сравнения:

- определили элементы СУПБ ЕВРАЗа
- провели оценку зрелости
- выбрали фокус – управление рисками (Норма территории) и лидерство, вовлечённость (Норма работ)

3. Результатом стал проект

«Риск-Управление», который лично возглавил Президент компании



Вовлечённость руководителей обеспечивает устойчивые улучшения

Методология проекта «Риск-Управление» адаптирована под ЕВРАЗ, сформирована и согласована программа внедрения – лидировать программу лично принял решение Президент и акционер компании.



А.В. Фролов с командой проводит «Охоту на риски»

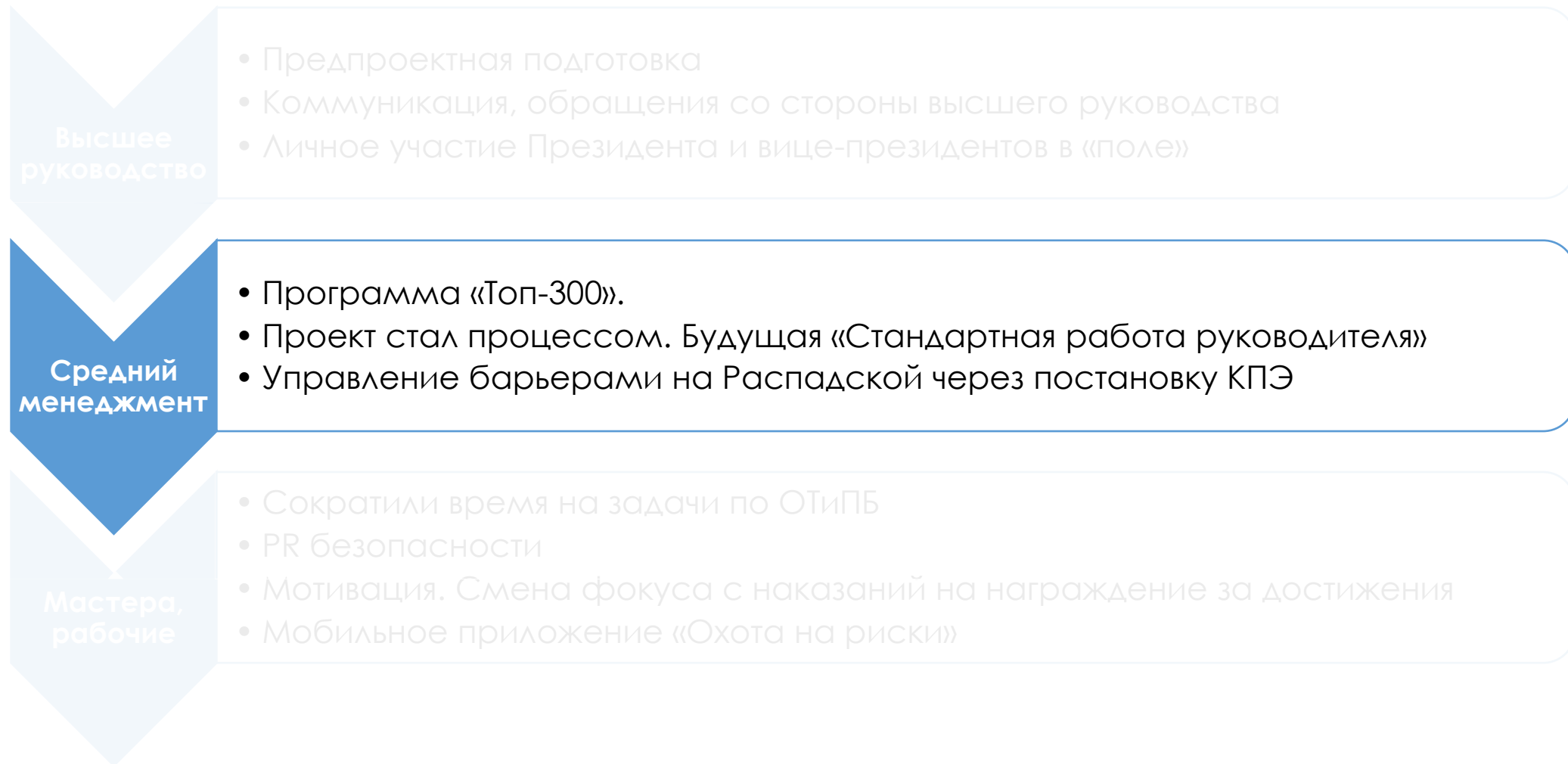


Наблюдение за работой в цехе проводит руководитель службы ОТиПБ



Проверку проведения вовлекающего инструктажа на работу «Настройка газовой арматуры» на месте работ проводит начальник цеха

Вовлечение всех уровней управления – руководители среднего уровня



Программа «Топ-300»



Новые подходы были сформированы в единый понятный процесс:

- идентифицируй ключевые риски и определи барьеры;
- проверяй регулярно, как барьеры работают;
- анализируй результаты (коренные причины) и улучшай работоспособность барьеров.



Процесс стал Стандартной практикой Руководителя, которая внедрялась в рамках программы «Топ-300».



Результаты выполнения практики вошли в КПЭ руководителей, управление барьерами внедрено в «Распадской Угольной Компании».



Управление барьерами на примере Распадской Угольной Компании

Чек-листы проверок
состояния ПБ
существовали
и раньше, с проектом
**изменился подход –
не поиск нарушений,
а проверка, «что может
пойти не так?»**

- На момент реализации проекта в РУК проводился Внутренний аудит ПБ – определены «грубые нарушения» как основания для остановок.
- По таким «грубым нарушениям» созданы перечни критериев (чек-листы), по которым проводились проверки критических мер безопасности.
- Получив инструменты Управления рисками, критерии были пересмотрены с точки зрения барьеров и их работоспособности: **«СДЕЛАНО = РАБОТАЕТ»**.
- Аудиты по данным согласованным критериям стали частью ПК – применяются службами ПК шахт, Дирекцией ОТПБ РУК и Дирекцией внутреннего аудита ПБ.

Управление барьерами – анализ и устранение причин

Управление барьерами в «Распадской Угольной Компании» через постановку КПЭ директорам шахт и ИТР

Шахты РУК

РАСПАДСКАЯ
УГОЛЬНАЯ КОМПАНИЯ

► Рейтинг и драйверы ПБ по угольным шахтам

Рейтинг
(НИТ)

C

1,92

- 0,58 балла к цели
цель 2023 – 2,5

Превышения СН4
(свыше 2,5%)

1027

↓ - 20

к цели КРП
3 мес. 2023 - 1047

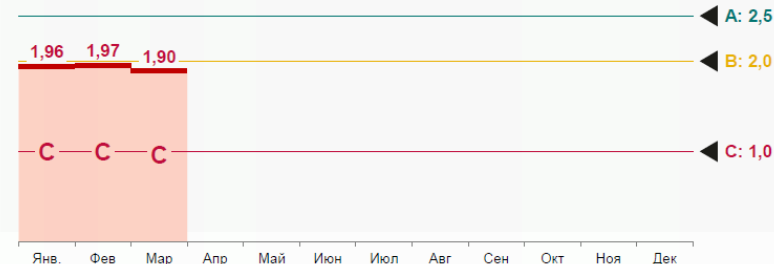
АГК, коэффициент
длительности
(мин./датчик)

12,69

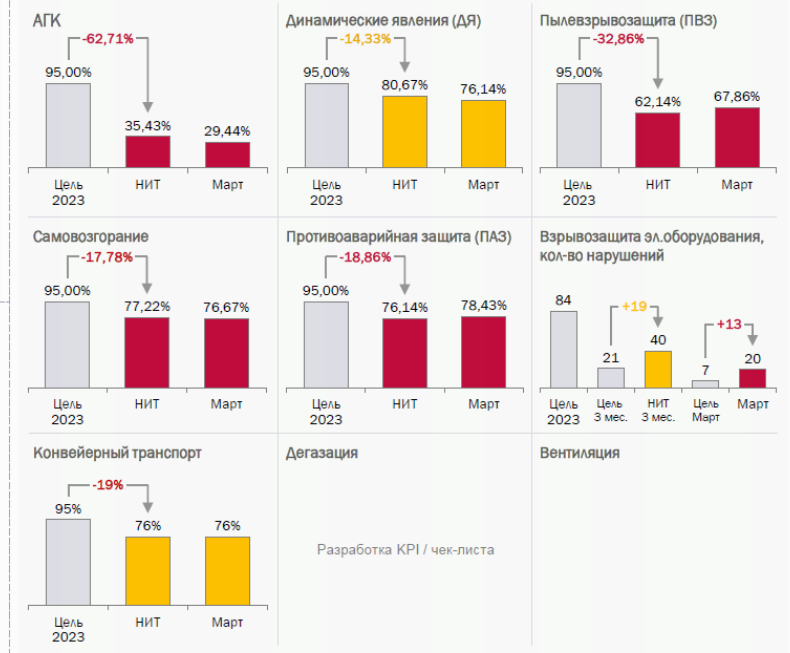
↑ + 9,67

к цели КРП
3 мес. 2023 – 3,00

► Динамика рейтинга ПБ угольных шахт РУК по месяцам 2023



► Оценка процессов рейтинга ПБ по чек-листам





Применение ПРМ
(стандартов) приводит
к трансформации поведения
– через действия и
развивает лидерство

Татьяна Зиновьева



Спасибо за внимание

Татьяна Зиновьева

Старший менеджер практики
«Производственная безопасность»

hse@ecopsy.ru

+7 (495) 645-00-40

