



Ключевые показатели эффективности (КПЭ) и процесс постановки годовых целей по ОТПБ

Сергей Колычев

25.11.2021

Сегодняшний спикер - Сергей Колычев



Заместитель Директора

Управление производственными, профессиональными и операционными рисками

Контактные данные:

- Моб. Телефон:
+7 916 455 1714
- Email
skolychev@kpmg.ru

Квалификация

Специализируюсь на оказании услуг по развитию Системы управления ОТПБиООС, внедрению инструментов трансформации культуры безопасности, созданию систем KPI, внедрению методов количественной оценки рисков и управлению рисками в области ОТПБиООС, включая риск-ориентированный подход к управлению инвестиционной программой по ОТПБиООС. Сергей является признанным экспертом в области автоматизации процессов в сфере ОТПБиООС, регулярно выступает и публикуется в ведущих профильных изданиях.

До прихода в КПМГ Сергей работал на руководящих позициях в корпоративных службах охраны труда, производственной и экологической безопасности в крупных металлургических холдингах (НЛМК, РУСАЛ), энергетике (Евросибэнерго), FMCG (PepsiCo), нефтесервисе (Интегра).

Профессиональный и отраслевой опыт

Опыт Сергея включает:

- Выполнение риск-анализа с использованием количественных методов и визуализации на диаграмме Галстук-бабочка с применением специализированного решения VOZE Soft в рамках бенчмарк-исследования лучших практик в области ОТПБ для экосистемы бизнесов
- Проведение исследования по лучшим практикам в сфере ОТПБ российских компаний, включая горно-металлургические
- Проведение бенчмарк – исследований по ОТПБ компаний горно- металлургического профиля в рамках WorldSteel
- Проведение тренинга топ-менеджменту компании цветной металлургии для подготовки общения с Панелью ICMM
- Внедрение риск-ориентированного подхода к управлению инвестиционной программы в области ОТПБиООС.
- Внедрение процесса количественной оценки риска на рабочих местах и при выполнении технологических операций в международных компаниях.
- Руководство внедрением Системы управления ОТПБиООС в международных компаниях, включая разработку стандартов, проведение тренингов, запуск системы мониторинга эффективности процессов.
- Организация процесса внутренних аудитов Системы управления ОТПБиООС.
- Запуск процесса мультисертификационных аудитов, при которых внешний аудит одновременно подтверждает соответствие процессов на местах требованиям СУОТПБиООС и одновременно подтверждает соответствие требованиям международных стандартов;
- Организация внедрения инструментов трансформации Культуры Безопасности в рамках концепции Vision Zero.
- Внедрение корпоративной информационной системы в сфере ОТПБиООС, тренажеров с использованием VR.
- Разработка стратегических KPI в области ОТПБиООС для всех уровней управления компанией.
- Работа с Советами Директоров и HSE комитетами по повестке ОТПБиООС.

Образование и сертификаты

- Ученая степень – Кандидат технических наук, Оценка риска техногенных происшествий на производственных объектах
- Диплом Московского Инженерно-Физического Института по специализации «Моделирование техногенных катастроф»;
- Диплом Омского Государственного технического университета по специальности «Безопасность технологических процессов и производств»
- Сертификат «Ведущий аудитор системы менеджмента на соответствие ISO 45001:2018» (BSI 2021, Москва).
- Сертификат «Эффективная система управления охраной труда по ISO 45001» (Ямналка 2020, Москва).
- Сертификат «Защита активов от угроз в области пожарной безопасности» (FM Global 2013, Москва)
- Сертификат «NEBOSH International General Certificate in Occupational Health and Safety» (PepsiCo 2013, СПб)
- Сертификат «Внутренний аудит систем менеджмента в соответствии с ISO 19011:2011» (DNV 2012, Москва)

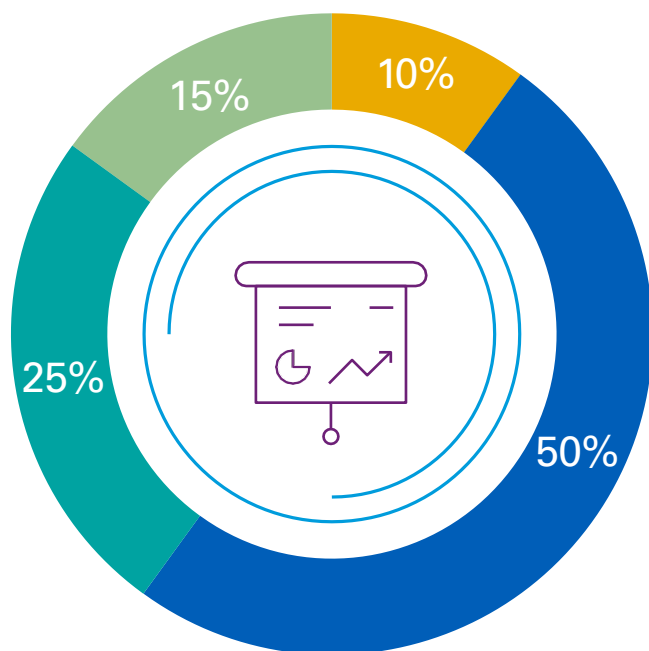
Что разберем сегодня?

1. Что такое КПЭ и зачем нужны КПЭ по ОТПБ ?
2. Какими бывают КПЭ в ОТПБ и как выбрать подходящие?
3. Как выстроить процесс целеполагания по ОТПБ?



Результаты исследования КПМГ по ОТПБ

01. Как вы оцениваете достижение поставленных компанией количественных КПЭ по производственной безопасности на 2020 г.?



¹ Цель должна соответствовать пяти критериям, а именно: быть конкретной (S – Specific); измеримой (M – Measurable); достижимой (A – Attainable); актуальной (R – Relevant); ограниченной во времени (T – Time-bound).

- Поставленные на 2020 г. цели не выполнены более чем по 10% показателей
- Поставленные на 2020 г. цели выполнены в целом, за исключением 10% показателей
- Поставленные на 2020 г. цели выполнены по всем показателям
- Поставленные на 2020 г. цели выполнены по всем показателям с заметным прогрессом от целевых уровней

Большинство компаний-участников применяет **SMART-подход**¹ в ежегодной постановке количественных КПЭ в области охраны труда и производственной безопасности. КПЭ связаны со стратегией компании и в большинстве случаев состоят из **количественных показателей травматизма**, т. е. показателей реактивных.

01. Достижение КПЭ

Основным используемым показателем является LTIFR, коэффициент частоты несчастных случаев на производстве². Большинство компаний включают в LTIFR только несчастные случаи, произошедшие с собственными сотрудниками, отдельные компании рассчитывают один общий показатель LTIFR на сотрудников и подрядчиков. Поскольку стратегии компаний содержат обязательства по снижению травматизма, ежегодное снижение LTIFR рассматривается менеджментом компаний как важный критерий успешности работы в сфере ОТиПБ.

Подход «нулевой травматизм» рассматривается компаниями скорее как стратегический, и они чаще всего не стремятся устанавливать ноль травм в качестве КПЭ. Лишь небольшое число компаний устанавливает такой КПЭ, как ноль травм со смертельным исходом. По промышленной и пожарной безопасности также часто применяется КПЭ «ноль аварий и пожаров» – его достижение не представляет затруднений для большинства компаний.

По результатам настоящего исследования КПМГ установлено, что большая часть компаний **не использует в КПЭ проактивных показателей** по следующим причинам:

— Вместо проактивных КПЭ используются проектные показатели, так как они обычно имеют лучшую динамику и на них проще влиять.

— Отсутствуют процессы, соответствующие проактивным показателям: система работы с near miss³, поведенческие аудиты, оценка уровня культуры безопасности, рейтинговые аудиты, оценка реализации мероприятий по охране труда (операционные и капитальные затраты), снижение рисков и т. д.

Говоря о **системах мотивации**, основанных на перечисленных выше показателях эффективности, можно выделить два подхода применения КПЭ

к годовому премированию:

1. Когда КПЭ по ОТиПБ включаются в систему КПЭ с весом 10–20%.
2. Когда КПЭ по ОТиПБ или их часть (например, смертельный травматизм) выступают блокирующим условием на выплату годовой премии (чаще применяется к руководителям предприятий, нежели на уровне компаний в целом).

Ровно половина участников отметила, что цели на 2020 г. выполнены за исключением отдельных показателей. Среди причин названы:

— По несчастным случаям с потерей трудоспособности: влияние пандемии COVID-19, выразившееся в снижении

Рекомендации КПМГ

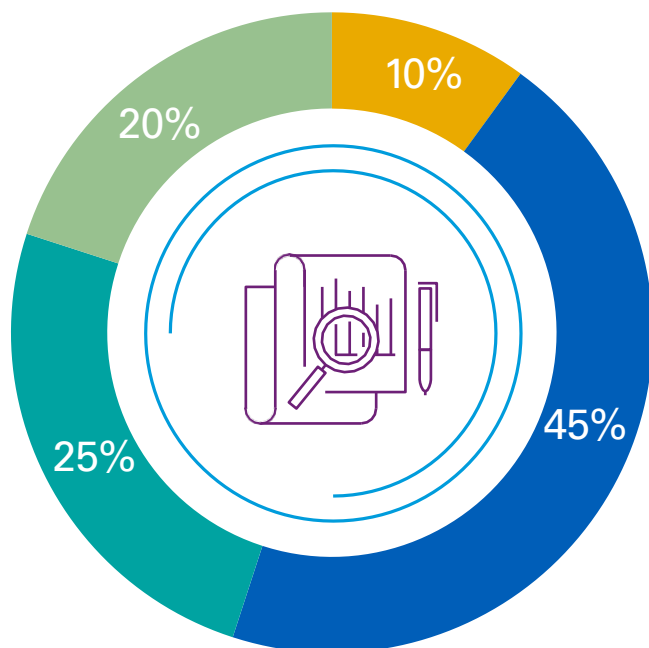
1. Если в КПЭ компания не учитывает подрядчиков, рекомендуется включить их в соответствующие показатели. Это позволит выполнить требования международных стандартов по нефинансовой отчетности. В частности GRI 403, согласно которому к сотрудникам относятся собственные наемные работники, а также работники подрядчиков, причем как те, чьи рабочие места контролируются компанией (например, грузчики на складе компании), так и те, чьи рабочие места не контролируются компанией (например, те подрядчики, которые в интересах электросетевых компаний выполняют ремонт на линиях электропередачи на территории поселений).
2. Если в компании используются только реактивные КПЭ, важно уравновесить их проактивными, отражающими эффективность работы по ОТиПБ. Если пока это сделать затруднительно, можно фокусировать КПЭ на отдельных, наиболее проблемных аспектах (например, для строительных объектов: «Исключить несчастные случаи при работах на высоте среди работников и подрядчиков»).
3. Для любого набора КПЭ важно обеспечить качественное каскадирование по уровням компания – предприятие – подразделение. Наборы показателей на каждом уровне будут разными в большинстве случаев.
4. Для того чтобы КПЭ работали, важно наладить систему отчетности, с помощью которой на периодической основе отслеживать значения КПЭ и принимать решения о реализации корректирующих действий.

² Рассчитывается как частное от деления количества несчастных случаев на производстве на количество отработанных человеко-часов с нормирующим множителем 200 тыс. или 1 млн, в зависимости от отрасли.

³ Near Miss – незапланированное событие, которое не привело к травмам, болезням или ущербу для здоровья, но потенциально могло к ним привести.

Результаты исследования КПМГ по ОТПБ

02. Как вы оцениваете выполнение планов мероприятий/проектов улучшений на 2020 г.?



- Запланированные на 2020 г. мероприятия/ проекты не выполнены по срокам более чем по 30% проектам/мероприятиям
- Запланированные на 2020 г. проекты в целом выполнены, за исключением 30% (или менее) проектов/мероприятий
- Запланированные на 2020 г. проекты/ мероприятия выполнены в полном объеме
- Запланированные на 2020 г. проекты/ мероприятия выполнены в полном объеме и есть проекты, внесенные в течение года, по которым также все выполнено

02. Реализация планов

Помимо количественных КПЭ (вопрос № 1 исследования) в компаниях активно используют проектные показатели. При этом реализация **проекта изменений** (например, внедрение методики, реализация инвестиционных мероприятий и т. п.) или комплекса мер **поддержания системы** управления ОТиПБ на ежегодной основе (проведение кампании внутренних аудитов, цикла тренингов и т. п.) рассматриваются как важные факторы влияния на безопасность, от которых зависит премия тех, кто отвечает за реализацию проекта (службы ОТиПБ, службы персонала, проектных офисов и др.).

Большинство участников опроса отметило, что проекты в их организациях выполнены почти в полном объеме (25% указало на 100% выполнения и 45% на выполнение 70% проектов). В качестве основных факторов, обеспечивших **высокую степень реализации проектов**, участники указали:

- Вовлечение руководителей компании и руководителей предприятий
- Высокую мотивацию команд, вовлеченных в проекты
- Регулярный мониторинг хода реализации проектов и своевременные меры по факту отклонений

По невыполненным проектам основными факторами указывались:

- Влияние пандемии, выразившееся, среди прочего, в ограничении возможностей очных тренингов и аудитов, отказе внешних поставщиков от предоставления услуг, а также от поставки заказанных изделий
- Значительные трудозатраты служб ОТиПБ были смещены с ранее запланированных проектов на ведение противокоронавирусных мероприятий

Рекомендации КПМГ

1. При планировании проектов изменений и поддержания системы управления ОТиПБ важно определить конкретного заказчика, получить от него ресурсную базу и запустить механизм вовлечения руководителей, прописать цели и мотивацию команды.
2. При возникновении внешних условий, препятствующих реализации проекта, важно согласовать с заказчиком приостановку или перенос проекта либо перевод проекта в другой формат с переопределением ресурсов и ожидаемых результатов.





1. Что такое КПЭ и зачем
нужны КПЭ по ОТПБ ?

Что такое КПЭ?



Ключевые показатели по ОТПБ – система заранее определенных показателей, позволяющая отслеживать прогресс достижения целей компании по ОТПБ на всех уровнях управления компанией

Определение

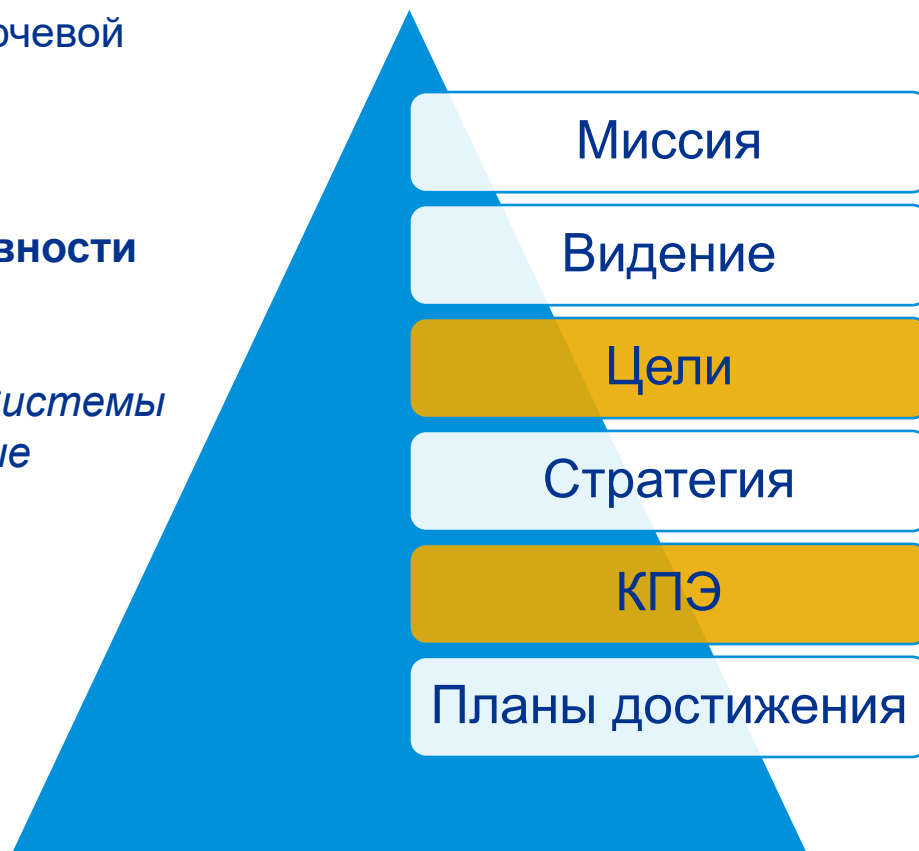
Ключевой технико-экономический показатель; ключевой показатель эффективности; KPI-показатель (key performance indicator):

-Заранее определенный показатель (качественный или количественный) эффективности применительно к целям организации
{ГОСТ Р 57330-2016/EN 15341:2007 Системы промышленной автоматизации и интеграция. Системы технического обслуживания и ремонта. Ключевые показатели эффективности}



Вопросы

- Есть ли в Вашей организации Цели по ОТПБ?
- Создана ли Стратегия по достижению Целей по ОТПБ?
- Как Стратегия связана с конкретными планами мероприятий по ОТПБ?
- Как Цели соотносятся с планами по ОТПБ?



Зачем нужны КПЭ по ОТПБ?



Наличие Ключевых показателей по ОТПБ позволяет руководителям компании влиять на лиц, ответственных за реализацию Стратегии по ОТПБ

Описание

КПЭ позволяют:

1. Мотивировать ответственных лиц на всех упр. уровнях
2. Сравнивать предприятия, подразделения, функции
3. Вести мониторинг внутри отчетного периода
 - а) Степени влияния предпринимаемых действий
 - б) Своевременности реализации действий
 - в) Степени освоения ресурсов
4. Корректировать Цели, Планы, Сроки, Ресурсы, Отв. лиц



Вопросы

- На каких управленческих уровнях в Компании есть цели по ОТПБ?
- Насколько цели по управленческим уровням соотносятся с возможностью руководителей влиять на их достижение (позитивное/негативное влияние)
- Насколько цели по управленческим уровням мотивируют руководителей прилагать усилия к повышению безопасности труда, промышленной безопасности?



Практический Кейс



**В Компании внедрена цель по ОТПБ - «Снизить LTIFR на 10%, до 0.25»
Эта цель включена исключительно в цели сотрудников ОТПБ. Достижение цели – без Стратегии, без доп. ресурсов, только через работу службы ОТПБ**

Вопросы

1. Как можно уточнить данную цель?



Практический Кейс



**В Компании внедрена цель по ОТПБ - «Снизить LTIFR на 10%, до 0.25»
Эта цель включена исключительно в цели сотрудников ОТПБ. Достижение цели – без Стратегии, без доп. ресурсов, только через работу службы ОТПБ**

Вопросы

1. Как можно уточнить данную цель?
2. Какой(-ие) КПЭ нужно отслеживать для реализации этой цели?



Практический Кейс



**В Компании внедрена цель по ОТПБ - «Снизить LTIFR на 10%, до 0.25»
Эта цель включена исключительно в цели сотрудников ОТПБ. Достижение цели – без Стратегии, без доп. ресурсов, только через работу службы ОТПБ**

Вопросы

1. Как можно уточнить данную цель?
2. Какой(-ие) КПЭ нужно отслеживать для реализации этой цели?
3. Зачем в этом случае нужна разработка Стратегии?



Практический Кейс



**В Компании внедрена цель по ОТПБ - «Снизить LTIFR на 10%, до 0.25»
Эта цель включена исключительно в цели сотрудников ОТПБ. Достижение цели – без Стратегии, без доп. ресурсов, только через работу службы ОТПБ**

Вопросы

1. Как можно уточнить данную цель?
2. Какой(-ие) КПЭ нужно отслеживать для реализации этой цели?
3. Зачем в этом случае нужна разработка Стратегии?
4. Кого кроме службы ОТПБ важно вовлечь в реализацию Стратегии по достижению целей?





2. Какими бывают КПЭ в ОТПБ и как выбрать подходящие?

Какими бывают КПЭ в ОТПБ ?



Сбалансированный набор КПЭ связывает Стратегию и Планы, содержит различные показатели, чтобы удовлетворять интересы заинтересованных сторон на различных уровнях управления.

Виды показателей



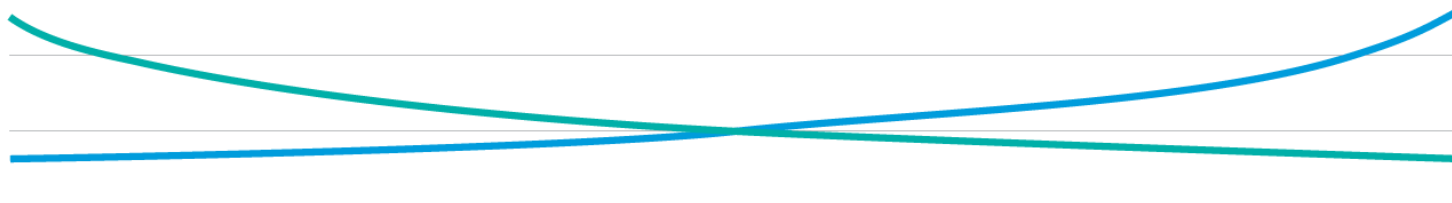
От чего зависит выбор КПЭ в ОТПБ ?



Выбор КПЭ зависит от уровня развития Культуры безопасности

Уровни развития Культуры производственной безопасности по модели КПМГ

Метрики недоступны,
т. к. на данном уровне
культуры информация
утаивается или
искажается



Роль руководства

Отрицающий

Проблемы
в безопасности
отрицаются
руководством,
вся информация
утаивается
руководством,
и безопасность –
точно не проблема
руководства

Реагирующий

Безопасность очень
важна, когда что-то
случается, руководство
многое делает, чтобы
не повторилось

Формальный

У нас есть описанные
процессы управления
с некоторой
степенью вовлечения
руководства, есть KPI
и формальные цели

Персональный

Руководство лично
лидирует ключевые
процессы, требует и
поощряет постоянные
улучшения

Распределенный

Ключевую роль
играет продвижение
руководством
взаимоподдержки
для обеспечения
безопасности
и постоянного
улучшения

Ключевой фактор обеспечения безопасности

Инстинкты

Страх вины за
происшествие

Надзор / страх вины
за нарушение

Личная
приверженность

Коллективная
приверженность

Мотивация на безопасность

Отсутствует

Я соблюдаю правила, потому что должен

Я соблюдаю правила, потому что хочу и могу

— Развитие операционного управления производственной безопасностью
и степень вовлеченности руководителей

— Кол-во происшествий и реально существующих отступлений
от требований безопасности

КПЭ для уровня: Реагирующий



Выбор КПЭ зависит от уровня развития Культуры безопасности

Т.к. на данном уровне управление повесткой ОТПБ построено на реагировании на происшествия, важно расширить перечень событий, на основе которых принимаются решения о причинах происшествий и предпринимаются необходимые действия.

Возможности расширения:

1. Включение подрядчиков
2. Включение непроизводственного травматизма
3. Включение в КПЭ показателей происшествий находящихся ниже текущего учетного уровня

Текущий учетный
уровень





КПЭ для уровня: Реагирующий

Выбор КПЭ зависит от уровня развития Культуры безопасности

Наименование показателя	Исходные данные для расчета	«За»	«Против»
LTIFR (<i>Lost Time Injury Frequency Rate</i>)	Кол-во HC на пр-ве с потерей трудоспособности, кол-во отработанных человеко-часов	• Требуется к раскрытию стандартами GRI и ESG рейтингами • Используется в отраслевых объединениях, позволяет сравнивать различные компании	• Может оказывать давление на лиц принимающих решение о регистрации и классификации происшествия • Сложно собрать человеко-часы по подрядчикам
TRIFR (<i>Total Recordable Injuries Frequency Rate</i>)	Кол-во HC на пр-ве со смертельным исходом, Кол-во всех HC на пр-ве (с потерей и без потери трудоспособности, потребовавших перевода на легкий труд или оказания медпомощи), кол-во отработанных человеко-часов	• Позволяет видеть картину травматизма в целом, не ограничиваясь официально признанными HC • Подходит на роль единственного интегрированного реактивного КПЭ	• В этом КПЭ суммируются происшествия разной степени тяжести, сама тяжесть не отражается • Сложно собрать человеко-часы по подрядчикам
ISR (<i>Injury Severity Rate</i>)	Кол-во дней нетрудоспособности вследствие HC на пр-ве, Кол-во дней перевода на легкий труд, кол-во отработанных человеко-часов	• Позволяет учесть тяжесть травматизма и двигаться в направлении ее снижения • Подходит как дополнение показателя TRIFR	• Сложно собрать дни потери трудоспособности и дни перевода на легкий труд по подрядчикам
Кол-во дней без происшествий	Дата последнего происшествия	• Хорошо визуализируется на уровне предприятия	• Может оказывать давление на лиц принимающих решение о регистрации и классификации
NearMiss rate	Кол-во NM, Кол-во отработанных ЧЧ	• Получение данных из основания пирамиды происшествий	• Требуется надежная система (ИТ) учета

КПЭ для уровня: Реагирующий



Выбор КПЭ зависит от уровня развития Культуры безопасности

Наименование показателя	Исходные данные для расчета	«За»	«Против»
Отсутствие НС на производстве со смертельным исходом	-	Популяризация идеи о том, что руководство компании не приемлет смертельный травматизм (в случае если руководитель берет этот показатель себе)	Может оказывать давление на лиц принимающих решение о регистрации и классификации НС
Отсутствие НС на производстве с потерей трудоспособности	-	Популяризация идеи о том, что руководство компании не приемлет смертельный травматизм (в случае если руководитель берет этот показатель себе)	Может оказывать давление на лиц принимающих решение о регистрации и классификации НС
Отсутствие штрафов со стороны проверяющих органов	-	Отсутствуют	- Смещение акцента с повышения безопасности на работу с проверяющими представителями надзорных органов - Несоответствие возможностей службы ОТПБ и возлагаемой ответственности

КПЭ для уровня: Формальный



Выбор КПЭ зависит от уровня развития Культуры безопасности

Т.к. на данном уровне управление повесткой ОТПБ построено на реализации процессов, важно применять КРІ, объективно отражающие эффективность процесса.

Возможности улучшения:

1. Использование рейтинговой системы аудитов процессов
2. Использование ИТ системы для отслеживания работы процессов (например своевременность информирования, освоения бюджетов итд)
3. Учет влияния происшествий на процессные показатели

Фрагмент Модели процессов КРМГ в интегрированной Системе управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды, выстроенной по ISO 45001 и ISO 14001

Пример декомпозиции процессов 2-го уровня

Пример декомпозиции процессов 3-го уровня

Элемент СУОПБООС Сфера управления ↓	Управление охраной труда	Управление промышленной безопасностью
Управление разрешительной документацией	Разработка реестра разрешений, сертификатов	Разработка реестра ОПО, реестра лицензий, сертификатов, паспортов, экспертиз
Управление регламентирующей документацией	Поддержание в актуальном состоянии регламентов по ОТ, ИОТ, норм выдачи СИЗ и др.	Поддержание в актуальном состоянии регламентов по ПБ, ИПБ
Идентификация и оценка рисков	Планирование и проведение оценки риска на рабочих местах и по рабочим операциям	Планирование и проведение оценки риска аварий на ОПО
Проверки и аудиты	Организация системы контроля исполнения требований ОТ на рабочих местах, Внутренний аудит, Сопровождение проверок	Внутренний аудит, Сопровождение проверок
Оценка и экспертиза	Проведение спецоценки условий труда, Проведение производственного контроля	Экспертиза промышленной безопасности, Техническое освидетельствование
Планы и мероприятия	Планирование мероприятий по итогам исследований, предписаний, оценки риска	Планирование мероприятий по обеспечению ПБ
Управление происшествиями	Регистрация, учет и расследование случаев производственного травматизма	Регистрация, учет и расследование аварий и инцидентов
Аналитическая отчетность	Факторный анализ травматизма, Анализ нарушений, Подготовка отчетности в государственные надзорные органы	Анализ аварийности, отказов, инцидентов, нарушений, Подготовка отчетности в государственные надзорные органы
Управление подрядчиками	Квалификация подрядной организации, Допуск персонала на объект, Подготовка к проведению работ, НД, Оценка	Квалификация подрядной организации, Допуск персонала на объект, НД, Допуск на объект кранов и иных ТУ
Тренировки, обучение и аттестация	Проведение обучения и проверки знаний сотрудников по охране труда	Проведение обучения и аттестация сотрудников по промышленной безопасности

КПЭ для уровня: Формальный



Выбор КПЭ зависит от уровня развития Культуры безопасности

Наименование показателя	Исходные данные для расчета	«За»	«Против»
Уровень соответствия по процессу	Балльная оценка полученная в результате аудита или самооценки	Позволяет выявить проседающие процессы, предприятия, подразделения	Требует проведения аудита как минимум раз в год, наличия квалифицированной команды внутренних/внешних аудиторов
Кол-во выявленных/устраненных нарушений требований ОТПБ	Данные о результатах проверок по ступенчатой или иной системе контроля ОТПБ	Позволяет видеть активность предприятий/подразделений по выявлению нарушений ОТПБ	Может мотивировать на копирование замечаний, описание несуществующих несоответствий, малозначительных несоответствий
Кол-во оцененных/устраненных неприемлемых рисков	Данные из реестров учета рисков	Позволяет видеть активность предприятий/подразделений по оценке рисков ОТПБ	Может мотивировать на формальное закрытие рисков
Кол-во часов тренингов	Данные из LMS	Можно контролировать объемы тренингов	Не дает представления о качестве тренингов
Объем освоения бюджета	Данные фин. контролинга	- Можно контролировать факт освоения - Можно использовать для бюджетирования	Объемы освоенных средств не дают представления об изменении безопасности

КПЭ для уровня: Реагирующий



Выбор КПЭ зависит от уровня развития Культуры безопасности

Наименование показателя	Исходные данные для расчета	«За»	«Против»
Отсутствие факта неосвоения бюджета по ОТПБ	Данные фин контролинга	Отсутствуют	Снижает мотивацию на реализацию мероприятий по ОТПБ
Отсутствие «смертельных» рисков по ОТПБ	Реестры оценки рисков	Отсутствуют	Снижает мотивацию на показ реальной ситуации с рисками
Отсутствие «критических» замечаний при проверках и внутренних аудитах	Акты проверок и аудитов	Отсутствуют	Затрудняет работу аудиторов/проверяющих

КПЭ для уровня: Персональный



Выбор КПЭ зависит от уровня развития Культуры безопасности

Т.к. на данном уровне управление повесткой ОТПБ обеспечивается за счет личного участия лидеров, важно внедрить персональные КПЭ по ОТПБ для лидеров, сбалансировав с их остальными КПЭ.

Возможности улучшения:

1. Ставить КПЭ на которые у лидера есть прямое влияние
2. Обеспечивать ресурсы для достижения КПЭ
3. Делать КПЭ лидеров открытыми для команд
4. Делать КПЭ лидеров побуждающими к проактивным действиям по вовлечению команд



КПЭ для уровня: Персональный



Выбор КПЭ зависит от уровня развития Культуры безопасности

Наименование показателя	Исходные данные для расчета	«За»	«Против»
Количество проведенных лидером ПАБ	Записи о ПАБ	Позволяет активно включить в ПАБ руководителей	- Требует запуска системы учета ПАБ и их результатов. - Может негативно повлиять на качество ПАБ
Количество расследований происшествий	Данные о результатах расследований	Позволяет вовлечь руководителей в расследование происшествий	Может мотивировать формализацию процесса при недостатке ресурса - времени
Количество обходов лидером	Записи с обходов	Позволяет активно включить в обходы руководителей	Может перегрузить службу ОТПБ составлением актов обходов
Количество проведенных лидером групп по оценке риска	Записи встреч групп по оценке риска	Позволяет активно включить в оценку риска руководителей	Может мотивировать формализацию процесса при недостатке ресурса - времени
% реализации плана работы по ОТПБ лидера	Записи из системы учета работы лидера	Может использоваться как комплексный показатель работы по ОТПБ лидера	Может перегрузить службу ОТПБ составлением отчетности для руководителя

КПЭ для уровня: Персональный



Выбор КПЭ зависит от уровня развития Культуры безопасности

Наименование показателя	Исходные данные для расчета	«За»	«Против»
Отсутствие нарушений Золотых правил по ОТПБ подчиненными	-	• Отсутствуют	• Создает предпосылки к сокрытию нарушений Золотых правил
Оптимизация бюджета затрат на ОТПБ на X%	-	• Отсутствуют	• Создает предпосылки к демотивации команды
Снижение количества выявляемых подчиненными «критических» рисков	-	• Отсутствуют	• Создает предпосылки к демотивации команды
Обеспечение успешного прохождения аттестации по ОТПБ XX% подчиненных	-	• Отсутствуют	• Создает предпосылки к демотивации лидера
Обеспечение прохождения вакцинации XX% подчиненных	-	• Отсутствуют	• Создает предпосылки к демотивации лидера
Обеспечение участия в программе XX по ОТПБ XX% подчиненных	-	• Отсутствуют	• Создает предпосылки к демотивации лидера

КПЭ для уровня: Распределенный



Выбор КПЭ зависит от уровня развития Культуры безопасности

Т.к. на данном уровне управление повесткой ОТПБ обеспечивается за счет вовлечения команд в работу по ОТПБ, важно внедрить коллективные КПЭ по ОТПБ для команд, сбалансировав с их остальными КПЭ.

Возможности улучшения:

1. Ставить КПЭ, пути достижения которых понятны и приняты командой
2. Обеспечить отличную доступность информации по текущим значениям КПЭ для каждого в команде
3. Вводить элемент соревновательности и взаимопомощи



КПЭ для уровня: Распределенный



Выбор КПЭ зависит от уровня развития Культуры безопасности

Наименование показателя	Исходные данные для расчета	«За»	«Против»
Количество проведенных командой ПАБ	Записи о ПАБ	Позволяет активно включить в ПАБ команду	- Требует запуска системы учета ПАБ и их результатов. - Может негативно повлиять на качество ПАБ
Количество расследованных командой происшествий	Данные о результатах расследований	Позволяет вовлечь руководителей в расследование происшествий	Может мотивировать формализацию процесса при недостатке ресурса - времени
Количество обходов командой	Записи с обходов	Позволяет активно включить в обходы команду	Может перегрузить службу ОТПБ составлением актов обходов
Количество проведенных командой групп по оценке риска	Записи встреч групп по оценке риска	Позволяет активно включить в оценку риска команды	Может мотивировать формализацию процесса при недостатке ресурса - времени
Количество поданных и реализованных командой предложений по повышению безопасности	Записи из системы мониторинга предложений	Позволяет активно включить в процесс команды	Может мотивировать формализацию процесса при недостатке ресурса - времени



При обсуждении годовых целей предложено поставить Цель по Компании находящейся на формальном уровне КБ «Снизить LTIFR на 10%, до 0.25 по собственным работникам и подрядчикам» за счет реализации Стратегической Программы снижения травматизма.

Вопросы

1. Какие факты могут заставить отказаться от данной цели?





При обсуждении годовых целей предложено поставить Цель по Компании находящейся на формальном уровне КБ «Снизить LTIFR на 10%, до 0.25 по собственным работникам и подрядчикам» за счет реализации Стратегической Программы снижения травматизма.

Вопросы

1. Какие факты могут заставить отказаться от данной цели?
2. Какой(-ие) КПЭ нужно отслеживать для реализации Стратегической Программы? С какой частотой? С чьим участием?



Практический Кейс



При обсуждении годовых целей предложено поставить Цель по Компании находящейся на формальном уровне КБ «Снизить LTIFR на 10%, до 0.25 по собственным работникам и подрядчикам» за счет реализации Стратегической Программы снижения травматизма.

Вопросы

1. Какие факты могут заставить отказаться от данной цели?
2. Какой(-ие) КПЭ нужно отслеживать для реализации Стратегической Программы? С какой частотой? С чьим участием?
3. Что должно быть закреплено в Стратегии?





3. Как выстроить процесс целеполагания по ОТПБ?

Постановка целей по Компании



Цели должны соответствовать SMART критериям

S – Specific В переводе: Конкретность и ясность

Цель по системе SMART должна быть ясной, учитывать специфику, актуальной и имеющей отношение к делу, бизнесу. Вопросы: что именно мы хотим достичь/улучшить/изменить? Наша ли это цель?

M – Measurable В переводе: Измеримость

Здесь нужно обозначить число. Числовое определение, количество в абсолютном или процентном виде. Вопросы: Какие результаты покажут завершение цели? Сколько и чего мы хотим приобрести? Какие факты подтвердят, что цель по SMART оказалась достигнута?

A – Achievable В переводе: Достижимость

Заявленные в подходе SMART цели должны быть одновременно и достижимы, и амбициозны. Даже несколько на грани возможностей. И не забывайте про имеющиеся ресурсы, а то их может попросту не хватить на Ваши амбиции... Вопросы: Сможем ли мы достичь эту цель по SMART? Не слишком ли она сложная или лёгкая? Что может помешать, а что помочь?

R – Relevant В переводе: Согласованность, важность

Цель должна быть согласована с основными целями компании и планами. Действия цели по методу SMART должны помогать выполнению главной миссии предприятия. Важна также согласованность по ресурсам и сотрудникам. Вопросы: Для чего нам нужен этот результат? Мы это делаем для того, чтобы что? Соответствует ли эта цель стратегическим целям и миссии компании? Не противоречит ли эта цель другим задачам?

T – Time bound В переводе: Определённость по срокам

Должен быть установлен конечный срок для промежуточных и для конечных итогов, по истечению которого будет ясно, насколько мы близки к запланированному. Вопросы: Сколько времени нам нужно для того, чтобы прийти к успеху? Когда должен быть получен запланированный результат?

Выработка и каскадирование целей по управленческим уровням



Выработка и каскадирование целей должно проводиться корректно

Важно понимать, что вовлечение в процесс достижения целей различных функций и управленческих уровней начинается на этапе подготовки целей. Важно учесть мотивированное мнение и ответить на возникшие вопросы. Это позволит обеспечить осознанное принятие целей и успешную работу по их достижению.

Создание
внутри функции

- Выработка проекта корпоративной цели по ОТПБ внутри функции по ОТПБ, проработка проекта каскадированных целей, Стратегии и КПЭ
- Обсуждение проекта раздела Стратегии по ОТПБ, целей и КПЭ (в т.ч. с предприятиями/подразделениями)

Согласование

- Обсуждение проекта корп. цели по ОТПБ, соотв. раздела Стратегии и КПЭ с вовлекаемыми функциями
- Корректировка проекта Цели, Стратегии и КПЭ

Утверждение

- Утверждение Цели, Стратегии и КПЭ
- Каскадирование Цели, Стратегии и КПЭ на предприятия/подразделения
- Запуск регулярного мониторинга по КПЭ

Мониторинг достижения целей



Мониторинг должен обеспечить информацией все вовлеченные стороны

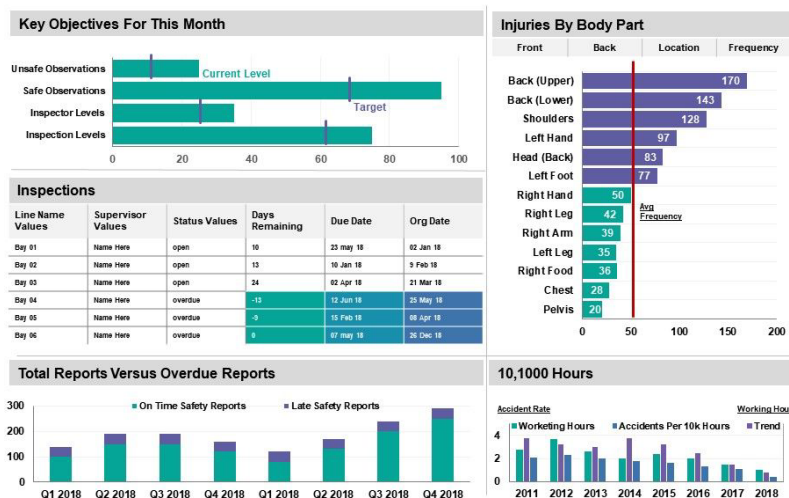
При организации системы мониторинга важно учитывать:

1. Объем обрабатываемой информации
2. Периодичность сбора
3. Методы и средства контроля достоверности информации
4. Удобство представления информации для принятия решений
5. Ответственность за своевременность и актуальность информации в системе
6. Система мониторинга – не система отчетности «для кого-то наверху» а система в которой строится работа на местах

Health & Safety KPI Dashboard Showing Incident ...



Health & Safety KPI Dashboard Showing Inspections ...



Причины, по которым Цели по ОТПБ могут не работать



Учет контекста Компании важен, чтобы Цели заработали

- 1. Не определены Цели и Стратегия компании.** Если Цели и Стратегия компании отсутствуют, или Цели по ОТПБ не являются частью целей компании, фокус внимания руководителей будет на другом, Цели останутся на бумаге, без поддержки, ресурсов и вовлечения в процесс их реализации других функций
- 2. Хаотичные бизнес-процессы.** Важно объективно оценивать существующие в компании бизнес-процессы и опираться на их текущее состояние как на отправную точку. Если бизнес-процессы не описаны, внедрены на всех предприятиях, не стоит опираться на них в целеполагании.
- 3. Слабый управленческий учет.** Внедрение системы KPI требует существенного улучшения управленческого учета и разработки новых методов контроля и измерения показателей эффективности. Если в компании управленческий учет находится в зачаточном состоянии или вовсе отсутствует, то внедрить систему KPI «с нуля» будет практически невозможно.
- 4. Разработка «снизу вверх».** Можно ли разработать систему KPI «снизу вверх», т.е. не исходя из целей компании, а исходя из целей и удобства подразделений и сотрудников? Можно, но тогда сотрудники, имеющие ограничения на своем уровне поставят малоамбициозные цели, которые могут быть вовсе не важны для компании в целом.
- 5. Руководители и сотрудники не участвуют в проекте.** Можно ли решением управленческой группы «сверху» купить под ключ готовую систему КПЭ и соответствующе настроенную ИТ систему? Можно, но в этом случае «продать» такие КПЭ сотрудникам будет сложно, и это могут оказаться совсем не те КПЭ которые реально нужны компании.
- 6. Слишком много или мало KPI.** Когда показателей для оценки деятельности руководителей или сотрудников слишком много (например, больше 7), то их внимание и энергия рассеиваются из-за необходимости контролировать большое число факторов и решать много задач одновременно. В результате это мешает достижению основных целей.
- 7. Дисбаланс показателей.** Дисбаланс показателей выражается, например, в явном преобладании количественных KPI над качественными, личных – над общими, финансовых – над нефинансовыми и т.д. Дисбаланс показателей на разных уровнях организации может привести к тому, что сотрудники будут понимать, к чему стремиться, но не понимать, как этого достичь, фокусироваться на ближайших задачах в ущерб стратегическим, о личных результатах в ущерб коллективным и т.д. Дисбаланс создает дисгармонию и препятствует достижению целей бизнеса.

Причины, по которым КПЭ могут не работать

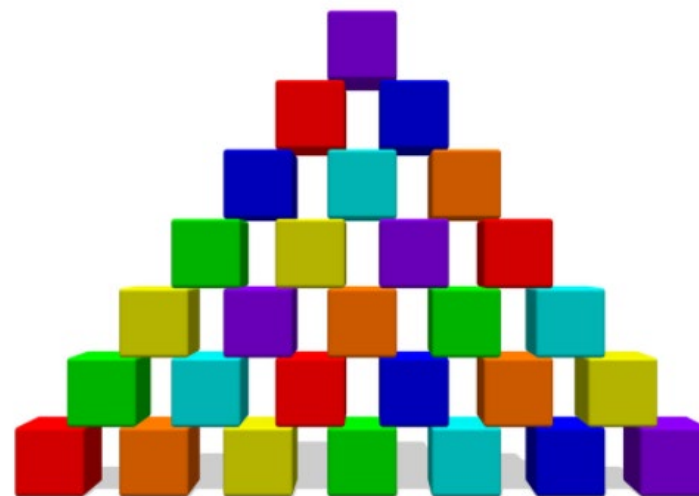


Учет контекста Компании важен, чтобы Цели заработали

8. Типовые KPI-решения, не учитывается специфика отрасли и предприятия. Ориентироваться только на КПЭ, применяемые в отраслевых объединениях, запрашиваемых внешними заинтересованными сторонами – это не позволит связать Планы и Стратегию, в результате не будет конкретных планов направленных на достижение Цели

9. «Железобетонные» KPI-решения, система не меняется и не развивается. Велико искушение разработать систему KPI раз и навсегда, и в дальнейшем на этот счет уже не беспокоиться. Мол, мы свое дело сделали (показали лучшую практику в отрасли!), теперь пусть она поработает на нас. Ничего получится. Эта технология очень привередливая и требует постоянного внимания, обслуживания и развития. Сила KPI в их гибкости, а не в жесткости. Чтобы эта система работала правильно, она должна постоянно меняться и настраиваться на текущую ситуацию. Должны меняться цели компании, функции сотрудников, состав показателей, их веса, нормативы, цели. Только так.

8. Ошибки в толковании и расчете KPI. Непонимание сути КПЭ, методики их расчета ведет к ошибкам, потере заинтересованности в достижении целей.





Буду рад ответить на
Ваши вопросы!

Сергей Колычев
+7 916 455 1714
skolychev@kpmg.ru