



КУЛЬТУРА И ЛИДЕРСТВО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: РОССИЙСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ

СЕНТЯБРЬ 2022



ПРИЧИНА - НИЗКАЯ КУЛЬТУРА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ



Чернобыль



Пайпер Альфа



BP Техас Сити



Авария в
Мексиканском заливе



Авария платформа
Usumacinta



Шаттл Колумбия



Крушение Sikorsky
S-92A



Катастрофа А310
под Междуреченском



КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ СНИСКАЛА ОГРОМНОЕ ВНИМАНИЕ И ВАЖНОЕ МЕСТО В ПРЕДОТВРАЩЕНИИ ПРОИСШЕСТВИЙ, ТАК КАК ИМЕННО ЕЕ НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ПРИВОДИЛИ В КАЧЕСТВЕ ПРИЧИНЫ ПРОИСШЕСТВИЙ И ПЛОХИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ



ПОСЛЕДНИЕ 30 ЛЕТ ЭТО ПОНЯТИЕ ВДОХНОВЛЯЕТ ОРГАНИЗАЦИИ, ЗАСТАВЛЯЯ ЛИДЕРОВ И ДРУГИХ ЛЮДЕЙ ДУМАТЬ О ТОМ, ЧЕГО ОНИ ХОТЯТ ДОСТИЧЬ И СОЗДАТЬ, А НЕ О ТОМ, ЧЕГО ОНИ ХОТЯТ ИЗБЕЖАТЬ

КОНСАЛТИНГ ЗНАЕТ КАК ПОВЫСИТЬ КУЛЬТУРУ ПБ?

- Многие компании пошли по пути «покупки» экспертизы;
- Практически все крупные консалтинговые компании включили это направление в свое портфолио;
- Некоторые производственные компании стали открывать направления консалтинга в этой области, как бизнес;
- Стоимость услуг консалтинга в области культуры и лидерства ПБ составляла миллионы долларов;
- В ответ на спрос консультанты стали развивать свои модели, подходы к оценке и развитию культуры и лидерства ПБ, при этом оценка оставалась экспертной и псевдо-оцифрованной, решались первоочередные задачи консалтинга – развитие бизнеса;
- Имела место сакрализация и мифологизация понятий и подходов;
- Отсутствие практического опыта, знания специфики предмета и отрасли, стандартизированные решения консультантов, без адаптации инструментов развития к реалиям российского производственного сектора, приводили к разочарованию заказчиков. Термины «культура и лидерство ПБ» стали «токсичными», особенно для топ-менеджмента.



Одна из крупнейших компаний в сфере предоставления консалтинговых услуг по культуре безопасности в мире: 1,700 заказчиков в 100 странах мира с ежегодной выручкой 3.9 млрд. \$, была признана Министерством Труда США в 2015 году одной из худших компаний по безопасности.



OSHA

«Они продают программы по обеспечению безопасности другим компаниям, но «король, то голый». Это очень тревожный факт».

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ – ДВА ДИАМЕТРАЛЬНЫХ ПОДХОДА



01. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Рассматривает и измеряет культуру как то, что организация «имеет».

- Культуру можно разрушить, переработать и сформировать.
- Руководители могут «работать» с частями этой культуры.
- Предполагается, что ценности определяют отношения и убеждения людей, которые, в свою очередь, определяют их поведение.



02. КАЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД

Определяет культуру как нечто, чем организация «занимается».

Рассматривает культуру как восходящее, сложное, возникающее явление; больше, чем сумма его частей, не поддающееся анализу, измерению и проектированию.

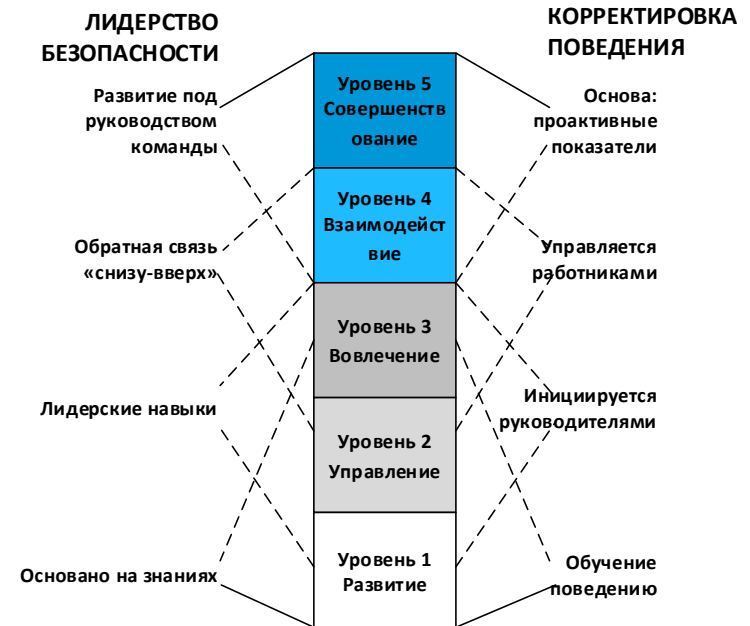
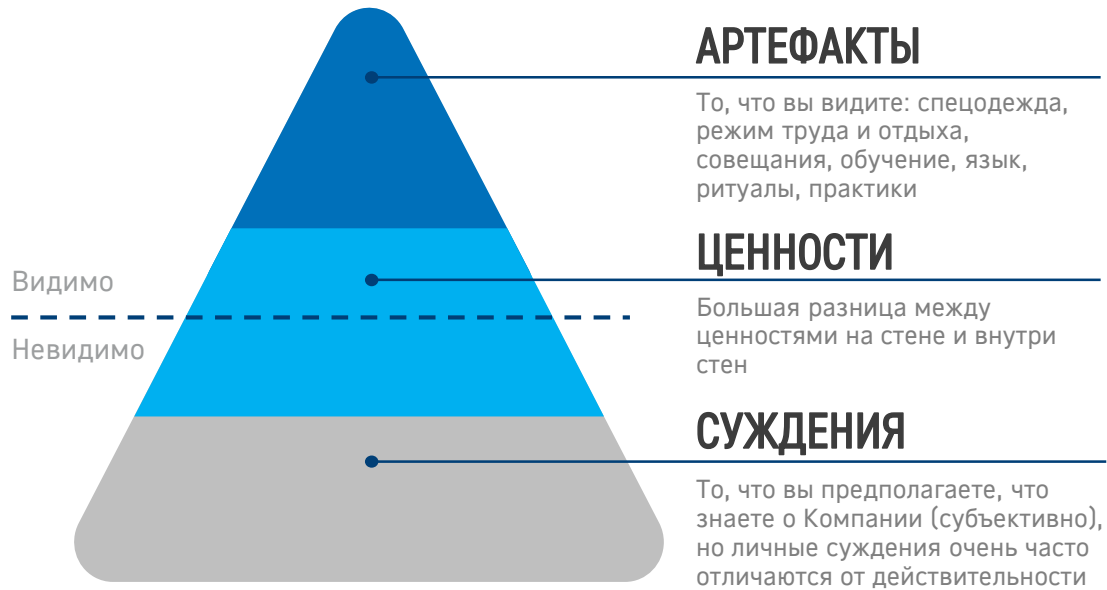
По этой причине ей нельзя обучить и ее нельзя поместить в разум человека.



«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»
ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ
ФУНКЦИОНАЛЬНОГО
ПОДХОДА.

ДОСТИЖЕНИЕ «ЦЕЛИ-
НОЛЬ» НЕВОЗМОЖНО БЕЗ
РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ
БЕЗОПАСНОСТИ.

ВАРИАТИВНОСТЬ МОДЕЛЕЙ КУЛЬТУРЫ В МИРЕ



ВЫВОДЫ

- БОЛЕЕ 51 ВАРИАНТА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ!
- НЕТ ПРАВИЛЬНЫХ ИЛИ НЕПРАВИЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ.
- ТОЛЬКО МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ КУЛЬТУРЫ ПОЗВОЛЯЮТ ПРОВОДИТЬ ОЦЕНКУ И ПЛАНИРОВАТЬ ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ!

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ ГПН

ЭТО ПРИНИМАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ И НАГЛЯДНО ДЕМОНСТРИРУЕМЫЕ НА ЕЖЕДНЕВНОЙ ОСНОВЕ КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВСЕХ УРОВНЕЙ (КОМПАНИИ/ПО/СУБПО) ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ПБ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.

2020 ПРОЕКТ ЛИДЕРСТВО И КУЛЬТУРА ПБ



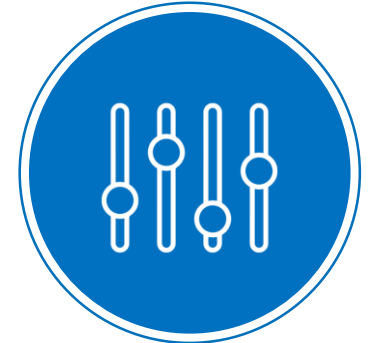
Отсутствие модели/единого образа результата



Непонимание механизмов формирования культуры и лидерства ПБ



Отсутствие модели лидерства для достижения целевого уровня развития культуры



Различный уровень развития культуры ПБ, не позволяющий «ковровое» внедрение практик

ГИПОТЕЗЫ ПРОЕКТА

- ВЫБОР И АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ КУЛЬТУРЫ ПОЗВОЛИТ АДЕКВАТНО ОЦЕНИТЬ ТЕКУЩИЙ УРОВЕНЬ, СФОРМИРОВАТЬ ОЖИДАНИЯ К ЦЕЛЕВОМУ И ОПРЕДЕЛИТЬ ДЕЙСТВИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ПЕРЕХОДА НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ, ПРИОРИТИЗИРОВАТЬ УСИЛИЯ И ИНИЦИАТИВЫ И ЧТО НЕМАЛОВАЖНО, ПРОВОДИТЬ СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ С ДРУГИМИ КОМПАНИЯМИ.
- СОГЛАСОВАННАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА ПБ, ПОНЯТНЫЕ РАБОТНИКАМ МАРКЕРЫ ПОВЕДЕНИЯ И ЦЕЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ БУДУТ СПОСОБСТВОВАТЬ ФОРМИРОВАНИЮ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ НЕОБХОДИМЫХ НАВЫКОВ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОГО УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ПБ.

В ОСНОВЕ ВСЕХ МОДЕЛЕЙ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ ЛЕЖАТ ДВЕ БАЗОВЫЕ МОДЕЛИ

МОДЕЛЬ РОНА ВЕСТРУМА

Модель организационной культуры социолога Рона Веструма.

68%

Ее основа обмен информацией и коммуникации, которые имеют решающее влияние на безопасность и эффективность:

- Патологические (ориентированные на власть)
- Бюрократические (ориентированные на правила)
- Производительные (ориентированные на результат)

МОДЕЛЬ ФИЛИППА КРОСБИ

Матрица зрелости управления качеством (QMMG) Филиппа Кросби с разработанной 10 годами позже моделью зрелости возможностей (СММ)

14%

5 уровней зрелости, через которые должна пройти организация или бизнес:

- Неопределенность
- Пробуждение
- Просвещение
- Мудрость
- Уверенность

КОМБИНАЦИЯ МОДЕЛЕЙ ВЕСТРУМА И КРОСБИ

Комбинация моделей Веструма и Кросби с адаптированными дескрипторами под культуру своих стран и отраслей промышленности

18%

ТИПОВАЯ СТРУКТУРА МОДЕЛЕЙ ЗРЕЛОСТИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

- ▶ Типовое количество уровней – 5
- ▶ Наличие слова - дескриптора каждого уровня
- ▶ Общее описание/характеристики уровня, описание поведенческих индикаторов, ожидаемых на каждом уровне зрелости.



МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ КУЛЬТУРЫ ВЕСЬМА ГИБКИЕ И МОГУТ БЫТЬ СПРОЕКТИРОВАНЫ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СООТВЕТСТВОВАТЬ СПЕЦИФИЧЕСКИМ ТРЕБОВАНИЯМ И ЦЕЛЯМ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ РАБОТНИКОВ



РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

ПРОВЕДЕН СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ЗРЕЛОСТИ КУЛЬТУРЫ В ОБЛАСТИ ПБ, ДЕТАЛЬНО ПРОАНАЛИЗИРОВАНЫ ИХ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ. ПОДГОТОВЛЕНЫ МАТЕРИАЛЫ К ПРИНЯТИЮ ВЗВЕШЕННОГО РЕШЕНИЯ О ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ МЕТОДАХ ИХ ОЦЕНКИ

КРИТЕРИИ ВЫБОРА МОДЕЛИ КУЛЬТУРЫ

- основана на серьёзных научных исследованиях и подтверждена практически в отрасли
- измерима, т.е. иметь практически применимый разнообразный инструментарий оценки
- результаты оценки должны быть сопоставимы с результатами компаний, входящих в бенчмарк
- легко объясняема, и легко операционализована и локализована (в том числе и включая перевод на русский и интеграцию с элементами СУПБ)
- иметь возможность привязки инструментария по уровням, т.е. не статичной, а прогрессивной

МЫ СРАВНИВАЛИ МОДЕЛИ СЛЕДУЮЩИХ АВТОРОВ:

МОДЕЛЬ
ХАДСОНА

2003

МОДЕЛЬ
ФЛЕМИНГА

2001

МОДЕЛЬ
КУПЕРА

2000

Контекст: нет идеальной модели культуры для всех. Само по себе распространение хорошей модели не гарантирует хороших показателей по ПБ.



- НИ ОДНА ИЗ МОДЕЛЕЙ, УКАЗАННЫХ АВТОРОВ, НЕ УДОВЛЕТВОРЯЕТ ТРЕБОВАНИЯМ НА 100%
- ИЛИ ИМЕЕТ СУЩЕСТВЕННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ.

КАК МОЖНО ОЦЕНИТЬ/ИЗМЕРИТЬ КУЛЬТУРУ БЕЗОПАСНОСТИ?



АНАЛИТИЧЕСКИЙ МЕТОД

оценка климата безопасности посредством стандартизованных количественных опросников



АКАДЕМИЧЕСКИЙ МЕТОД

наблюдения, личные интервью, фокус-группы, анализ документации, обычно проводится сторонним экспертом



ПРАГМАТИЧЕСКИЙ МЕТОД

сравнительная оценка уровней зрелости культуры с применением поведенческих шкал, подход не описательный, а нормативный



СОЧЕТАНИЕ МЕТОДОВ (ТРИАНГУЛЯЦИЯ)

только сочетание всех трех методов позволяет всесторонне исследовать культуру безопасности организации



- КЛИМАТ БЕЗОПАСНОСТИ - ЭТО МОМЕНТАЛЬНОЕ ОТРАЖЕНИЕ, «СНИМОК» КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ В КОНКРЕТНЫЙ МОМЕНТ ВРЕМЕНИ, В ТО ВРЕМЯ, КАК КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ БОЛЕЕ ГЛУБОКОЕ ПОНЯТИЕ, СВЯЗАННОЕ С ВНУТРЕННИМИ УСТАНОВКАМИ И УБЕЖДЕНИЯМИ.

СТОИТ ЛИ «ОВЧИНКА ВЫДЕЛКИ»?

ОПЫТ РАНЕЕ ПРОВЕДЕННЫХ ВНЕШНИХ АУДИТОВ И ОЦЕНОК КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

ПО ДРУГИМ МОДЕЛЯМ ПОКАЗАЛ:

- ▶ метод триангуляции очень затратный, как на оценку так и на разработку мероприятий, а руководители хотят быстрых результатов и эффектов;
- ▶ результаты триангуляции болезненно воспринимаются руководством – как «ящик Пандоры»;
- ▶ любые расширенные оценки по культуре безопасности приводили к необходимости больших изменений, гораздо более значительных, чем то, на что было готово руководство объекта;
- ▶ руководители очень любят количественные опросники и считают их выводы достаточными для принятия управленческих решений.



- ПРИНИМАЯ ВО ВНИМАНИЕ НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ГОТОВНОСТИ БИЗНЕСА К ПРИМЕНЕНИЮ МЕТОДОВ ТРИАНГУЛЯЦИИ ДЛЯ ГЛУБОКОЙ И КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ, КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА КЛИМАТА БЕЗОПАСНОСТИ ВЫГЛЯДИТ НАИБОЛЕЕ ПРИЕМЛЕМОЙ, КАК НАИМЕНЕЕ ЗАТРАТНАЯ И БЫСТРАЯ.
- ОЦЕНКА КЛИМАТЕ БЕЗОПАСНОСТИ НЕ СТОЛЬ ГЛУБОКА, НО ЕЕ ЛЕГЧЕ «ПРОДАТЬ» И НАЧАТЬ ОЧЕВИДНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ.

МОДЕЛЬ ЗРЕЛОСТИ КУЛЬТУРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

ТРЕБОВАНИЯ К МОДЕЛИ

- 5 уровней для сопоставления с основными моделями зрелости в мире
- Слова - дескрипторы уровня без негативной коннотации
- Основные критерии из наиболее часто используемых – для возможностей бенчмарка
- Дополнение дескрипторами: социально-бытовые условия и взаимодействие с ПО
- Применимость для ПО

УПРАВЛЯЮЩИЙ

УПРАВЛЯЕМ ТРЕБОВАНИЯМИ И ИХ СОБЛЮДЕНИЕМ

- Принят подход предотвращать повторяющиеся крупные и значительные происшествия ПБ до того, как они произойдут.
- Системное управление безопасностью для предотвращения крупных и значительных происшествий ПБ основа бизнеса.
- Соблюдение законодательных и корпоративных требований ПБ, как гарантия обеспечения безопасности.

ИГНОРИРУЮЩИЙ

ИГНОРИРУЕМ ВОПРОСЫ БЕЗОПАСНОСТИ

- Принят подход о неизбежности происшествий ПБ.
- Бизнес имеет преимущественное значение.
 - Избирательное соблюдение законодательства.

ПАРТНЕРСКИЙ

СОЗДАЕМ БЕЗОПАСНУЮ СРЕДУ, ГДЕ ПРОИСШЕСТВИЯ НЕВОЗМОЖНЫ

- Принят подход создания такой среды, при которой происшествия ПБ невозможны
 - Безопасность имеет равное значение с бизнесом, обеспечивая его эффективность.
 - Подходы к обеспечению безопасности являются лучшими, как в отрасли, так и в мире.



ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ

ВОВЛЕКАЕМ ВСЕХ В ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ

- Принят подход по проактивному прогнозированию и предотвращению предпосылок всех происшествий с негативными последствиями.
- Безопасность имеет преимущественное значение над бизнесом, что часто ведет к конфликту интересов.
- Постоянное улучшение систем управления безопасностью. Высокая вовлеченность работников в процесс совершенствования законодательных и корпоративных требований ПБ в части их для повышения безопасности и эффективности.

РЕАГИРУЮЩИЙ

РЕАГИРУЕМ ТОЛЬКО НА КРУПНЫЕ ПРОИСШЕСТВИЯ

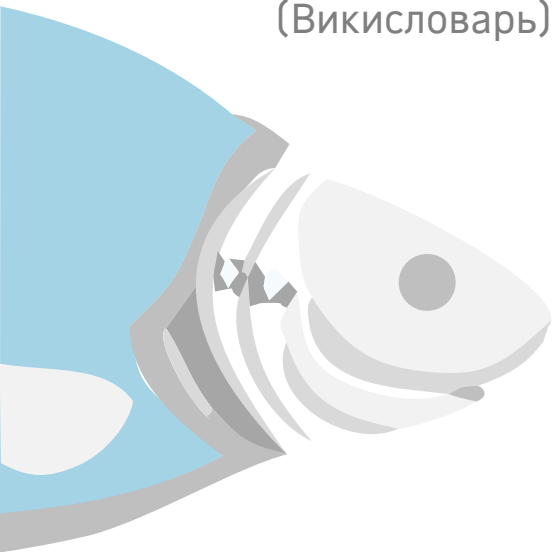
- Принят подход предотвращать происшествия ПБ, которые происходили раньше.
- Безопасность имеет значение, если она негативно влияет на бизнес.
- Формальное соблюдение законодательства.

ДЕСКРИПТОРЫ УРОВНЕЙ ЗРЕЛОСТИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

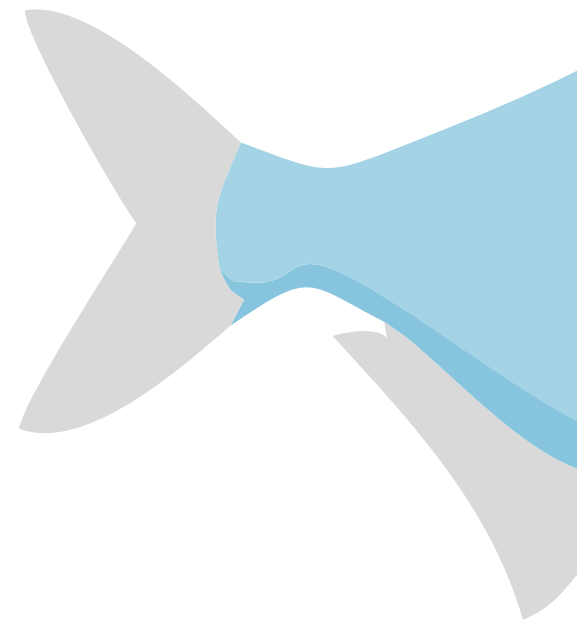


РЫБА ГНИЕТ С ГОЛОВЫ*

* РАЗГ. РАСПАД, РАЗЛОЖЕНИЕ В КАКОЙ-ЛИБО ГРУППЕ ЛЮДЕЙ НАЧИНАЕТСЯ, КАК ПРАВИЛО, С ПРАВЯЩЕГО КРУГА, ЛИДЕРОВ.
(Викисловарь)



- ▶ Лидерство руководителей в области ПБ является основным драйвером изменения Культуры ПБ посредством установки норм допустимого (целевого) и недопустимого поведения и ожиданий в области ПБ, что в целом определяет Культуру ПБ Компании.
- ▶ Лидеры путем систематического внимания и действий создают Культуру безопасности.
- ▶ Для устойчивого развития Культуры ПБ важно оценивать и периодически отслеживать изменения лидерских качеств руководителей в области ПБ, уровень их приверженности ПБ и вовлеченности в процесс развития Культуры безопасности.



ЛИДЕРСТВО = ИЛИ ≠ ЛИДЕРСТВУ ПБ?

КЛЮЧЕВЫЕ СОВПАДЕНИЯ

- умение подавать «**пример**» для других
- умение **действовать** честно и добросовестно
- умение **исполнять обещанное**
- умение **влиять** на других
- умение устанавливать **коммуникацию**
- **ответственность**
- **искренность**
- **эмпатия** (позволяет укреплять рабочие отношения)



НЕ ОГРАНИЧИВАЕМ ЛИДЕРСТВО ПБ ТОЛЬКО УРОВНЕМ
ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

УНИКАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЛИДЕРСТВА ПБ

- **прозрачность** при обмене информацией
- обеспечение **благополучия других**
- личное **содействие** безопасности
- восприятие безопасности как **личностной ценности**
- умение вывести представления о безопасности на площадку (конкретные выражения, фразы, истории и метафоры, используемые для описания безопасности)
- установление **стандартов** в сфере безопасности
- **следование правилам** (личное безопасное поведение – приверженность безопасности не только на рабочей площадке, но всюду, даже дома, даже в личной жизни)
- четкое и заметное **проявление своей позиции** в отношении того, что допустимо, а что нет

МОДЕЛИ ИЛИ СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

ПРОВЕДЕН СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ / СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ДЛЯ ИНТЕГРАЦИИ С КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛЬЮ ВОВЛЕКАЮЩЕГО ЛИДЕРСТВА

01



ФОКУС НА:

Демонстрируемое поведение /
Достижения / Результаты

Поощрение / Наказание

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Внедряет культуру безопасности путём системы поощрения и наказания определенных достижений (поведенческий подход)

ЯРКИЙ ПРИМЕР:



Стив Джобс

02



Видение / целевой образ
Стратегия/ определение ключевых
вех

Вдохновение / Вовлечение

- Трансформирует культуру компании, зная целевое видение и делает все возможное для его достижения (ценностный подход)
- Вдохновляет следовать за ним к его образу безопасного будущего
- Чем безопасность важна именно для тебя?



Принцесса Диана

03



Учет потребностей и нужд
персонала

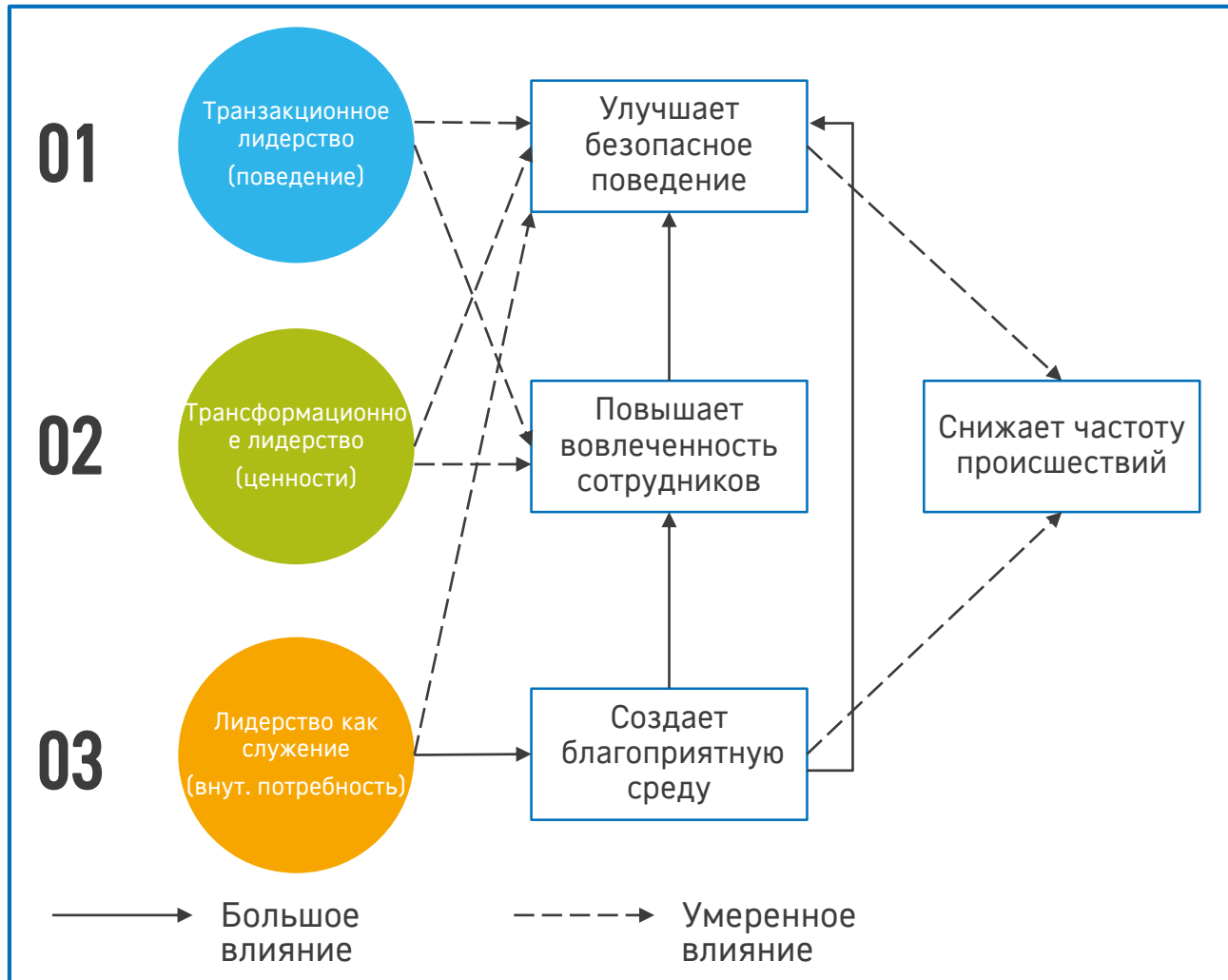
Создание поддерживающей среды,
эмпатия, личные отношения

- Поддерживает культуру компании, выявляя и удовлетворяя потребности работников, принимая на себя личную ответственность за создание среды для безопасного выполнения ими работ (безопасность - внутренняя потребность)
- Что я могу сделать? Как я могу помочь вам в повышении уровня безопасности?



Нельсон Мандела

ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРСТВА НА БЕЗОПАСНОСТЬ



- ▶ Стиль лидерства зависит от уровня зрелости культуры в организации.
- ▶ Искусные лидеры не делают ставку на одном, а применяют все три стиля, добиваясь наилучшего эффекта в развитии безопасности.
- ▶ Эффективные лидеры комбинируют как транзакционные, так и трансформационные лидерские навыки.



ЛИДЕРСТВО ПБ - ЭТО ЛИЧНАЯ УБЕЖДЕННОСТЬ В ТОМ, ЧТО БЕЗОПАСНОСТЬ ЯВЛЯЕТСЯ ПРИОРИТЕТОМ КАЖДОГО СОТРУДНИКА КОМПАНИИ, И СПОСОБНОСТЬ ВЕСТИ ЗА СОБОЙ ОКРУЖАЮЩИХ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПУТЕМ ПРИНЯТИЯ СООТВЕТСТВУЮЩИХ РЕШЕНИЙ И ДЕМОНСТРАЦИИ ВИДИМЫХ ДЕЙСТВИЙ

МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»



ИГНОРИРУЮЩИЙ



РЕАГИРУЮЩИЙ



УПРАВЛЯЮЩИЙ



ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ



ПАРТНЕРСКИЙ

		КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ		
<p>ЛИДЕРСТВА ПБ НЕТ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Фокус на управление бизнесом без учета рисков ПБ как несущественных ▪ Руководитель игнорирует вопросы производственной безопасности 	<p>МЕНЕДЖМЕНТ с элементами ТРАНЗАКЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА ПБ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Фокус на соответствии законодательным правилам в области ПБ ▪ Руководитель обращает внимание на ПБ только по факту крупных происшествий и внедряет изменения только в части надзора и дисциплинарных мер. 	<p>ТРАНЗАКЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО ПБ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Фокус на демонстрируемое поведение, достижения и результаты ПБ, которые подкрепляются соответствующим поощрением или наказанием (поведенческий подход) ▪ Руководитель повышает уровень безопасности путем установления правил ПБ, которым работники должны сами следовать и отвечать за последствия ▪ Руководитель мониторит качество и результаты работы, закрепляя поведение работников преимущественно положительной мотивацией 	<p>ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО ПБ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Фокус на ценности, видение / целевой образ по безопасности, стратегию и вехи для его достижения (ценностный подход) ▪ Руководитель определяет стратегию и цели в области ПБ, устанавливает и визуализирует вехи и условия для их достижения ▪ Руководит через мотивирование других на действия, вдохновляет следовать за ним к целевому видению безопасного будущего ▪ Руководитель создает условия, необходимые для достижения успеха, и вовлекает работников принять участие в коллективном достижении целей ПБ 	<p>ЛИДЕРСТВО ПБ КАК СЛУЖЕНИЕ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Фокус на поддерживающую среду, потребности и нужды работников, необходимые для обеспечения безопасности (безопасность — как внутренняя потребность) ▪ Руководитель поддерживает развитие культуры безопасности, устанавливая доверительные отношения с работниками путем диалога, проявления эмпатии и установления личных отношений ▪ Руководитель совместно с работниками вовлечен в процесс достижения целей ПБ через идентификацию их собственных потребностей и помощь в их удовлетворении ▪ Руководитель обучает, коучит и раскрывает потенциал работников для достижения лучших результатов по ПБ

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

Для целей бенчмарка модель лидерства ПБ «Газпром нефть» декомпозирована на семь ключевых элементов, соответствующих принятой Международной ассоциацией нефтегазодобывающих компаний (IOGP) модели.



IOGP 453, 2019

КАК МОЖНО ИЗМЕРИТЬ ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ?



АНАЛИТИЧЕСКИЙ МЕТОД

Количественный метод исследования путем проведения анонимного опроса с использованием анкет (электронных или бумажных).

Оценивается типичное поведение своего непосредственного руководителя или руководителей, с которыми респондент чаще всего сталкивается в процессе трудовой деятельности.



АНКЕТА А - 80 УТВЕРЖДЕНИЙ,

с которыми респондент может согласиться или не согласиться, используя шкалу Лайкерта (от «категорически не согласен» до «полностью согласен»)

АНКЕТА В - 22 ВОПРОСА-УТВЕРЖДЕНИЯ,

которые респонденту предлагается продолжить, выбрав 1 или 2 наиболее подходящих из 5 представленных вариантов



АКАДЕМИЧЕСКИЙ МЕТОД

Качественный метод исследования путем проведения наблюдений, личных интервью или фокус-групповых дискуссий и анализа документации. Обычно проводится сторонним экспертом, в сочетании с аналитическим методом, для подтверждения гипотез.



ИНТЕРВЬЮ

для исследования установок руководителей высшего звена, а также исследования «чувствительных» для респондентов областей, открытое выражение мнения по которым может привести к значительным потерям для участника

ФОКУС-ГРУППОВЫЕ ДИСКУССИИ

когда необходимо проверить гипотезу и собрать максимально полное представление о предмете исследования внутри определенной социально-демографической группы (например, работники ПО)

МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ КУЛЬТУРЫ И ЛИДЕРСТВА АПРОБИРОВАНЫ НА ПРАКТИКЕ

АНАЛИТИЧЕСКИЙ МЕТОД - ОНЛАЙН-ОПРОС СОТРУДНИКОВ ДО И 4-х ПО

КУЛЬТУРА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

50 ВОПРОСОВ

> 600 АНКЕТ

В ОСНОВЕ – МЕТОДОЛОГИЯ СЕВЕРОЕВРОПЕЙСКОГО ОПРОСНИКА ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ КЛИМАТА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ (NOSACQ-50)

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

- 01** ПРИВЕРЖЕННОСТЬ И ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЕЙ
- 02** ПОДДЕРЖКА РАБОТНИКОВ В ВОПРОСАХ БЕЗОПАСНОСТИ
- 03** СПРАВЕДЛИВОЕ ОТНОШЕНИЕ К НАРУШЕНИЯМ И ПРОИСШЕСТВИЯМ;
- 04** ПРИВЕРЖЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ БЕЗОПАСНОСТИ
- 05** ОТНОШЕНИЕ К РИСКУ
- 06** ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ, ОБУЧЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
- 07** ДОВЕРИЕ РАБОТНИКОВ К ПРОЦЕССАМ И СИСТЕМАМ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИМ БЕЗОПАСНОСТЬ

ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ

22 ВОПРОСА

500 АНКЕТ

В ОСНОВЕ – УНИКАЛЬНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ, РАЗРАБОТАННАЯ СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «ГАЗПРОМ НЕФТИ» С УЧЕТОМ ИСПОЛЬЗУЕМОЙ МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА И СПЕЦИФИКИ ПРОЦЕССОВ ПБ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

- 01** ДОВЕРИЕ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ
- 02** ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ В ВОПРОСАХ БЕЗОПАСНОСТИ
- 03** ВИДЕНИЕ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
- 04** ПРИНЯТИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА БЕЗОПАСНОСТЬ
- 05** СОТРУДНИЧЕСТВО ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ
- 06** КОММУНИКАЦИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
- 07** ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И ПРИЗНАНИЕ ЗАСЛУГ ПО ПБ

АКАДЕМИЧЕСКИЙ МЕТОД - ФОКУС-ГРУППЫ

5 ФОКУС-ГРУППОВЫХ ДИСКУССИЙ

С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ РАЗЛИЧНЫХ СОЦИОПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ГРУПП

- РАБОЧИЕ, ПРОМЫСЕЛ
- ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, ПРОМЫСЕЛ
- РУКОВОДИТЕЛИ, АУП
- РАБОЧИЕ, ПО
- ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, ПО

**ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
– 90 МИНУТ**



РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕННЫХ НА АКТИВАХ КОМПАНИИ ПИЛОТНЫХ ДИАГНОСТИК ПОДТВЕРДИЛИ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ МОДЕЛЕЙ И МЕТОДОЛОГИИ ОЦЕНКИ

РАЗРАБОТАННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ И ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПОКАЗАЛИ ВАЛИДНОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ 50 ВОПРОСОВ

Каждый дескриптор описан в виде 6-9 вопросов. Каждый вопрос содержит утверждение, с которым респондент может согласиться или не согласиться. Используется 4-уровневая шкала лайкерта.

Вопрос – утверждение	Категорически не согласен	Не согласен	Согласен	Полностью согласен
	Выберите и отметьте "X" только один ответ			
23. Все мы прилагаем усилия для достижения высокого уровня безопасности на нашем предприятии	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Мы несем общую ответственность за постоянное поддержание рабочих мест в порядке	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ЛИДЕРСТВО ПО БЕЗОПАСНОСТИ 22 ВОПРОСА

Каждый дескриптор описан в виде 3-4 утверждений, которые респонденту предлагается продолжить, выбрав наиболее подходящий для описания собственного поведения или типичного поведения руководителей актива.

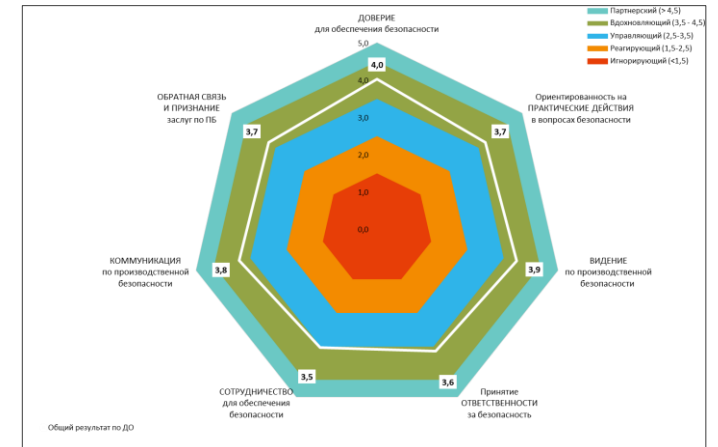
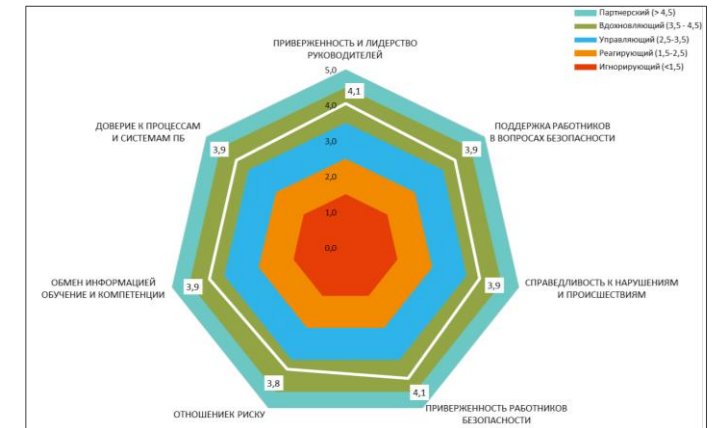
Говоря о производственной безопасности, руководители нашего предприятия...

- Реальную ситуацию и проблемы в области ПБ открыто не обсуждают, даже между собой
- Признают, что в ряде случаев правила безопасности не могут быть соблюдены и часть работ всегда будет выполняться с нарушениями ПБ
- Признают приоритет производственной безопасности до тех пор, пока это не мешает выполнению производственных задач
- Призывают работников отказываться от выполнения небезопасных работ, лично гарантируют отсутствие негативных последствий для таких сотрудников
- Основываются в оценках на мнение рядовых сотрудников, доверяют их экспертизе в части реальной ситуации с ПБ на производстве

ОБРАБОТЧИК РЕЗУЛЬТАТОВ



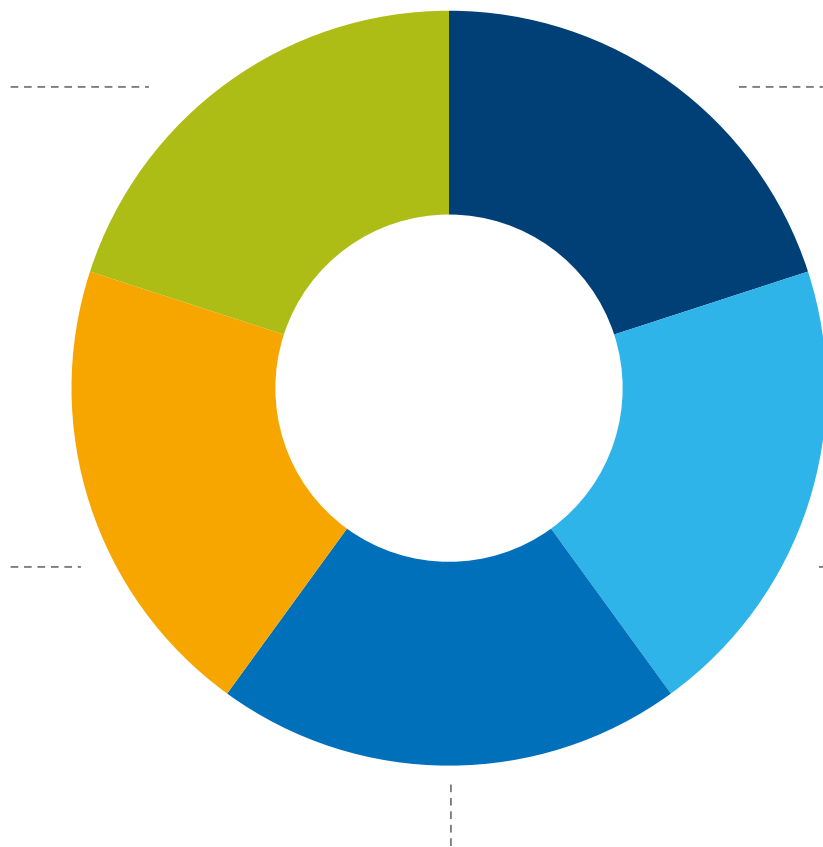
ФОРМАТ РЕЗУЛЬТАТОВ



КАК МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ?

По материалам научных исследований данные оценки климата позволяют прогнозировать неудовлетворительные показатели по безопасности в ближайшем будущем. Если с ними эффективно работать и адекватно реагировать на них - это хороший инструмент предотвращения.

Оценка без выполнения последующих корректирующих мероприятий оказывает негативное влияние на отношение к безопасности у работников.



Привязка к уровню зрелости позволяет приоритизировать усилия и принимать решения касательно вероятности успешности внедряемых практики и инструментов, а также планируемых инициатив.

Результаты - это хорошая основа обсуждения с работниками/руководителями, что стоит изменить и каким именно образом, как перейти на следующий уровень зрелости. Рассмотрение обозначенных проблем, как основа развития культуры.

Результаты оценки должны рассматриваться, как основа для диалога и развития, и ни в коем случае, как инструмент присваивания ярлыков с целью последующих дискриминирующих или репрессивных мер.

ОНЛАЙН-БИБЛИОТЕКА ПРАКТИК И ИНСТРУМЕНТОВ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ПБ

ПРИМЕР

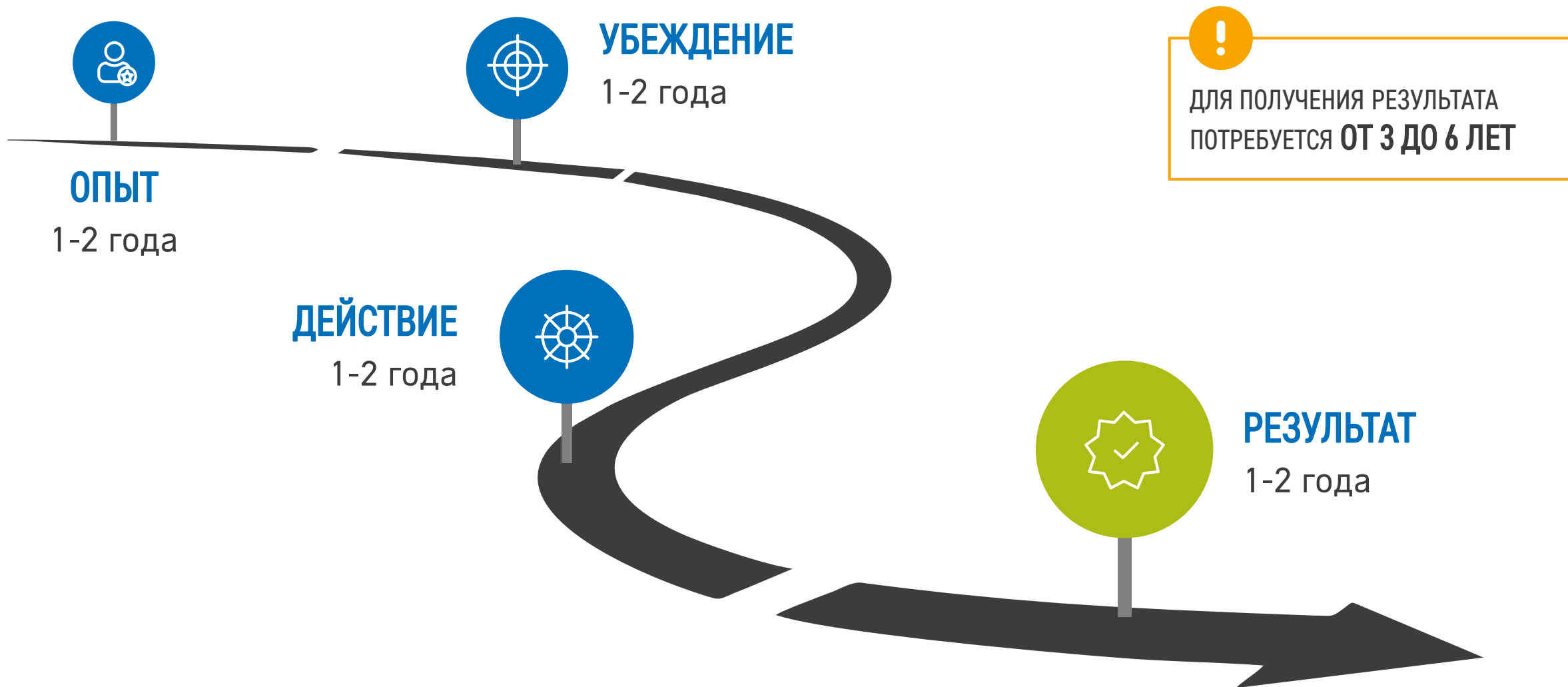
Управление рисками ПБ

На какой критерий влияет:

4. Приверженность работников безопасности;
5. Отношение к риску;
6. Обмен информацией, обучение и компетенции;
7. Доверие работников к процессам и системам, обеспечивающим безопасность.

	ИГНОРИРУЮЩИЙ	РЕАГИРУЮЩИЙ	УПРАВЛЯЮЩИЙ	ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ	ПАРТНЕРСКИЙ
Управление рисками техногенной безопасности				■	■
Управление рисками личной безопасности		■	■	■	■
Анализ Безопасности Работ (АБР – JSA), проводимый руководителем			■	■	
Анализ Безопасности Работ (АБР – JSA), проводимый работниками				■	■
Анализ индивидуальных рисков перед началом работ (Пять шагов, PTRА и др.), проводимый работником				■	■
Аналитическая работа с происшествиями без последствий и высокопотенциальными событиями				■	■
Управление изменениями (MOC)				■	■

КАК БЫСТРО ПОЛУЧИМ РЕЗУЛЬТАТ?



ЗАПРОС К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ СООБЩЕСТВУ

- 01** — Снять излишнюю «сакральность», развенчать мифы, принять единое и разделенное понимание культуры и лидерства в области ПБ в Российской Федерации с точки зрения функционального подхода;
- 02** — Создать единое онлайн пространство для оценки климата безопасности и сравнительного анализа уровней зрелости культуры ПБ в обезличенном виде по отраслям на принципах доступности и бесплатности для всех участников;
- 03** — Создать единое онлайн пространство для сбора и обмена лучшими практиками, адаптированными к специфике и дающими практический результат в Российской Федерации в виде «открытой методологии», не требующей привлечения дорогих консультантов;
- 04** — Создать единое сообщество экспертов по лидерству и культуре в области ПБ для проработки насущных проблем и совершенствования подходов по их развитию.



ЧТО ПОЛУЧИМ В РЕЗУЛЬТАТЕ?

ВОЗМОЖНОСТЬ СРАВНИВАТЬСЯ МЕЖДУ СОБОЙ, РАЗГОВАРИВАТЬ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ И СИСТЕМНО ПОДХОДИТЬ К РАЗВИТИЮ КУЛЬТУРЫ И ЛИДЕРСТВА В ОБЛАСТИ ПБ БЕЗ ИЗБЫТОЧНЫХ ЗАТРАТ НА СОМНИТЕЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПРАКТИКИ.



НАШИ КОНТАКТЫ



**ОЛЬГА
СЕМАК**



**АСИЯ
КУСНУЯРОВА**

