
The background features a complex digital interface with a blue color palette. It includes various data visualization elements such as bar charts, line graphs, and circular gauges. A hand is shown in the lower-left quadrant, interacting with the interface. The overall aesthetic is high-tech and data-driven.

**КУЛЬТУРА ОТКРЫТОСТИ И  
ДОВЕРИЯ В БЕЗОПАСНОСТИ:  
ТЕРНИСТЫЙ ПУТЬ К  
«НУЛЕВОМУ ТРАВМАТИЗМУ»**



# ИНДАСТРИ КОНСАЛТИНГ

СПЛАВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОПЫТА И  
ЛУЧШИХ ПРАКТИК

50+

Проектов по развитию  
КБ

12+

консультантов

10+

лет на рынке

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

## БЕЗОПАСНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ



### Развитие производственных систем

- Диагностика производственных систем «Айсберг»
- Инструменты снижения потерь
- Вовлеченность персонала в развитие ПС



### Повышение организационной эффективности

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Бенчмаркинг организационных структур
- Снижение затрат



### Развитие культуры безопасности

- Диагностика КБ по методологии SAVE
- Обучение и развитие руководителей и специалистов
- Стратегические сессии с топ-менеджерами
- Разработка и внедрение инструментов повышения КБ
- 1000+ инструментов безопасности
- Цифровизация ОТ и ПБ

# ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



## Винник Сергей

Директор проектов

Практика развития культуры безопасности



### Основная специализация

- Комплексный аудит культуры безопасности
- Развитие культуры безопасности
- Лидерство в безопасности;
- Развитие компетенций руководителей и работников
- Управление рисками
- Цифровизация ОТ и ПБ
- Развитие открытости и доверия в вопросах безопасности
- Расследование происшествий
- Модель безопасного управления подрядчиками



### Профессиональный опыт

Руководство функцией ОТ и ПБ:

- AES Corporation (электроэнергетика)
- Kazzinc (добыча и производство цветных металлов)
- KazCooper (добыча и производство цветных металлов)
- International Paper, Группа «ИЛИМ» (производство бумаги и картона)
- Группа ЧТПЗ (производство труб)



### Образование

- 2008 ▪ Инженер - электрик
- 2015 ▪ Магистр делового администрирования
- 2017 ▪ Специалист по ОТ
- 2018 ▪ Аудитор ISO
- 2019 ▪ Бизнес - тренер



### Публикации и вебинары

- Самодиагностика культуры безопасности на предприятиях.
- Развитие открытости и доверия.
- Внедрение системы регистрации и расследования near miss.
- Практическое внедрение концепции Vision Zero.
- Инструменты развития культуры безопасности.



### Ключевые клиенты

- Росэнергоатом.
- Корпоративная Академия Росатома.
- ЕВРАЗ Холдинг.
- Металлоинвест.
- Россети.
- Полиметалл.



## Время

---

С 19:00 до 20:00  
(по московскому времени)



## Вопросы

---

Вопросы ведущим можно задавать во вкладке «Вопросы» и в «общем чате» в течение всего вебинара



## Технические вопросы

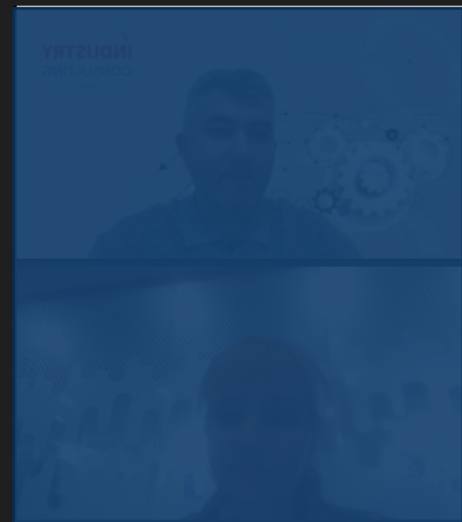
---

Если есть технические вопросы, то сначала попробуйте перезагрузить платформу, после пишите в общий чат

# КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ИНТЕРФЕЙСОМ



**КУЛЬТУРА ОТКРЫТОСТИ И  
ДОВЕРИЯ В БЕЗОПАСНОСТИ:  
ТЕРНИСТЫЙ ПУТЬ К  
«НУЛЕВОМУ ТРАВМАТИЗМУ»**



ЭКСПЕРТ



Введите сообщение



# ЧТОБЫ ПРЕДУПРЕЖДАТЬ ПРОИСШЕСТВИЯ ВАЖНА ИНФОРМАЦИЯ «ПОД ВОДОЙ»

## «Над водой»:

- Серьезные травмы
- Аварии/ Смерти
- Крупные происшествия

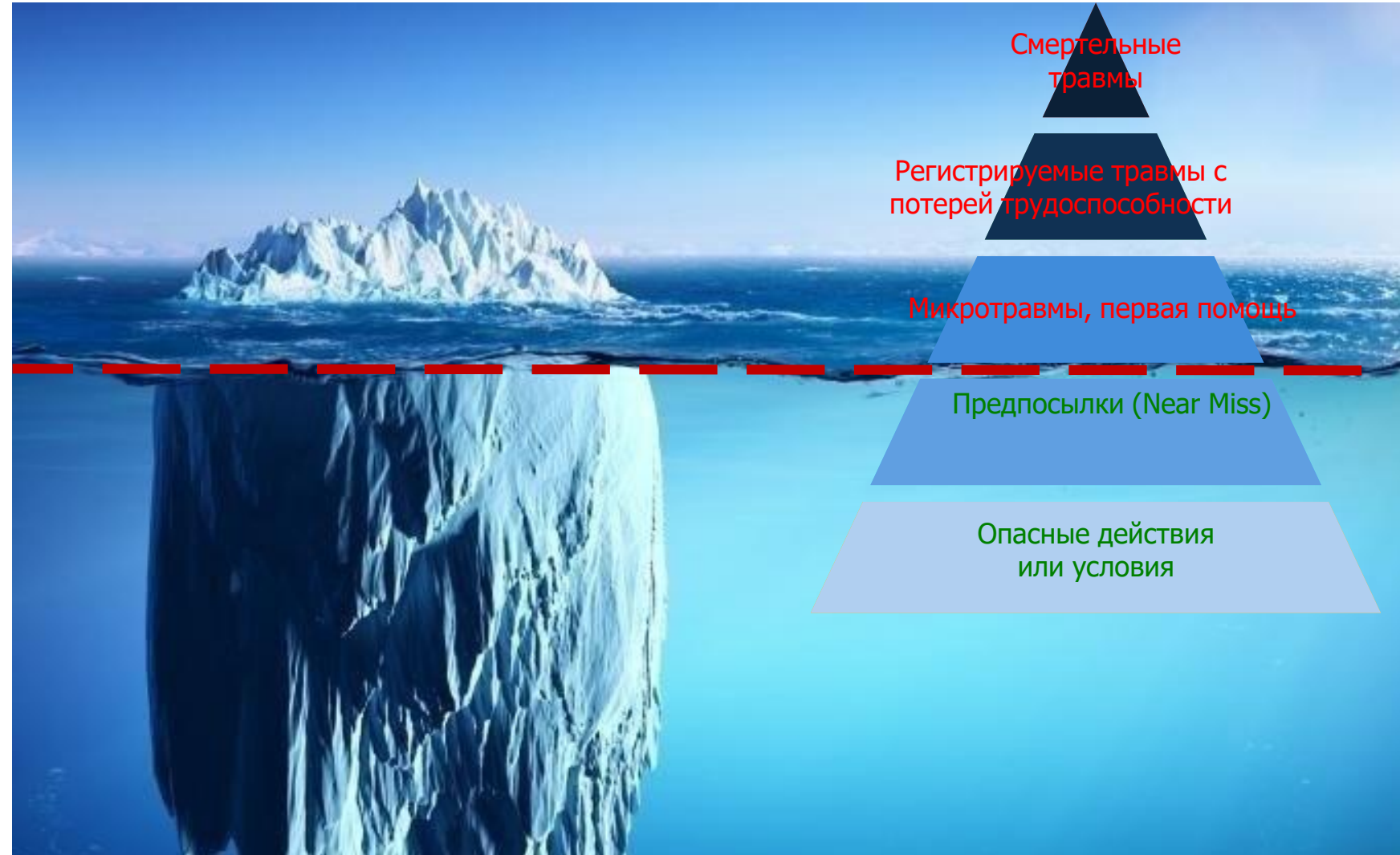
## «У поверхности»

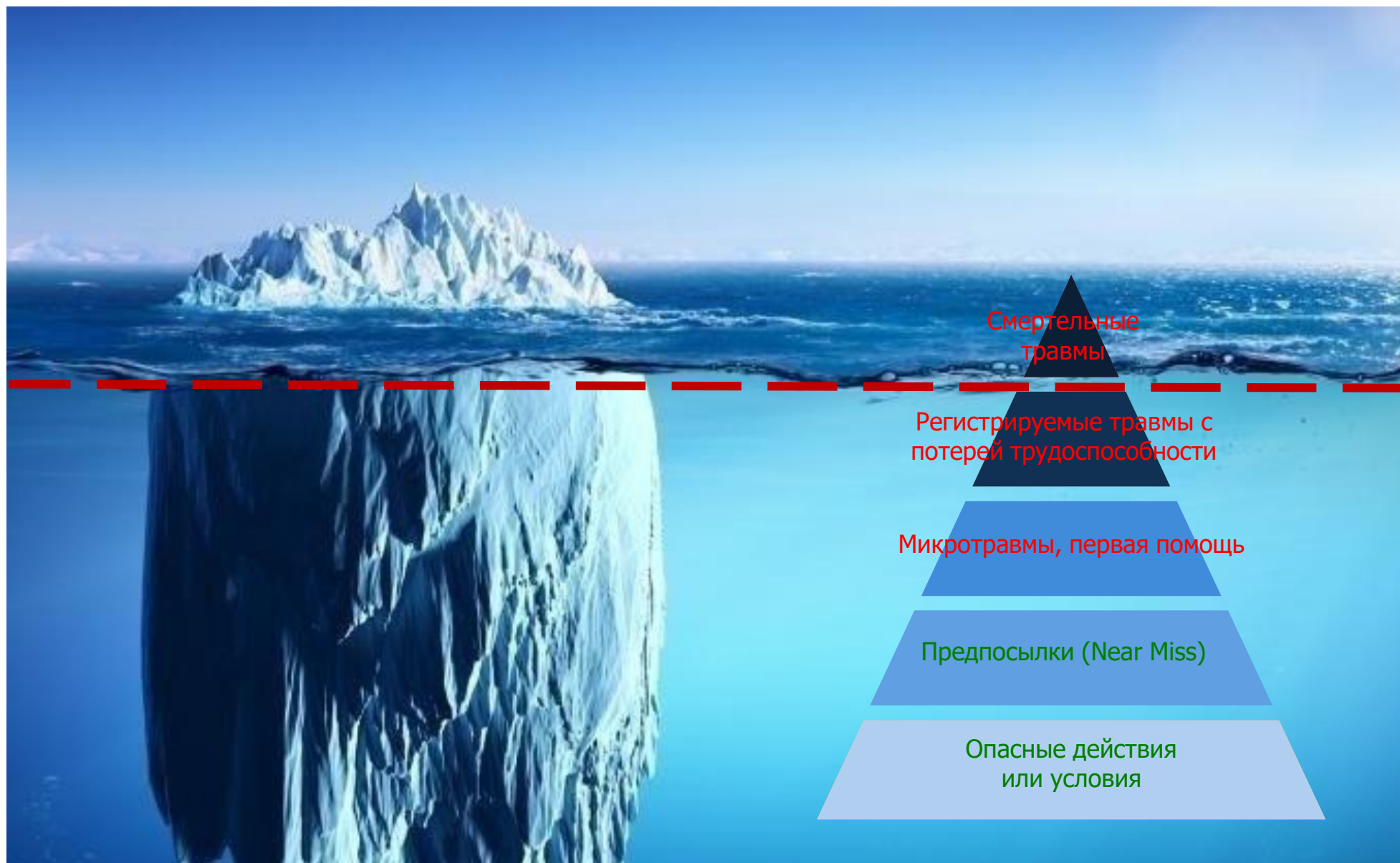
- травмы, которые можно при желании «спрятать»/«не заметить»

## «Под водой»:

- потенциально опасные события
- опасное поведение
- опасные условия
- системные проблемы

**сегодня не приводят к происшествиям «над водой», но при другом стечении обстоятельств могут спровоцировать их.**





# ИДЕАЛЬНЫЙ ВАРИАНТ





# ВОПРОС 1: КАКОЙ УРОВЕНЬ СОБЫТИЙ РЕАЛЬНО РЕГИСТРИРУЕТСЯ И АНАЛИЗИРУЕТСЯ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?

Вариант 1. Только смертельные и тяжелые травмы.

Вариант 2. ... и травмы с потерей трудоспособности.

Вариант 3. ... и микротравмы.

Вариант 4. ... и предпосылки.

Вариант 5. ... и опасные действия, опасные условия.





- 1. Культура безопасности кардинально дискредитируется двойными стандартами** (говорим о важности безопасности, а на самом деле важны лишь результаты), и абсолютное большинство соглашается с этим.
- 2. Высоки риски сокрытия** - все что можно скрыть, с очень высокой вероятностью будет скрыто: стремление к формально безупречному результату побуждает к «приукрашиванию» реальной статистики, манипулированию показателями. То, что может быть скрыто, обязательно будет скрыто. Особенно когда «ты уже много лет демонстрировал фантастически высокие результаты».
- 3. Демонстрация «красивого» результата важнее реального качества:** исполнители, от чьих усилий зависит «красота» итогового результата, начинают действовать самостоятельно, без уведомления даже ближайших линейных руководителей. Информация теряется на каждом уровне управления.

## ДЛЯ ЧЕГО НАМ НУЖНА ИНФОРМАЦИЯ?

Представьте себе что Вы едете вперед по извилистой дороге в лесу, где возможны повороты, падения деревьев, дикие животные на дороге, но при этом Вы уверенно решили смотреть только в зеркало заднего вида...

Информация нужна для принятия верных управленческих решений.

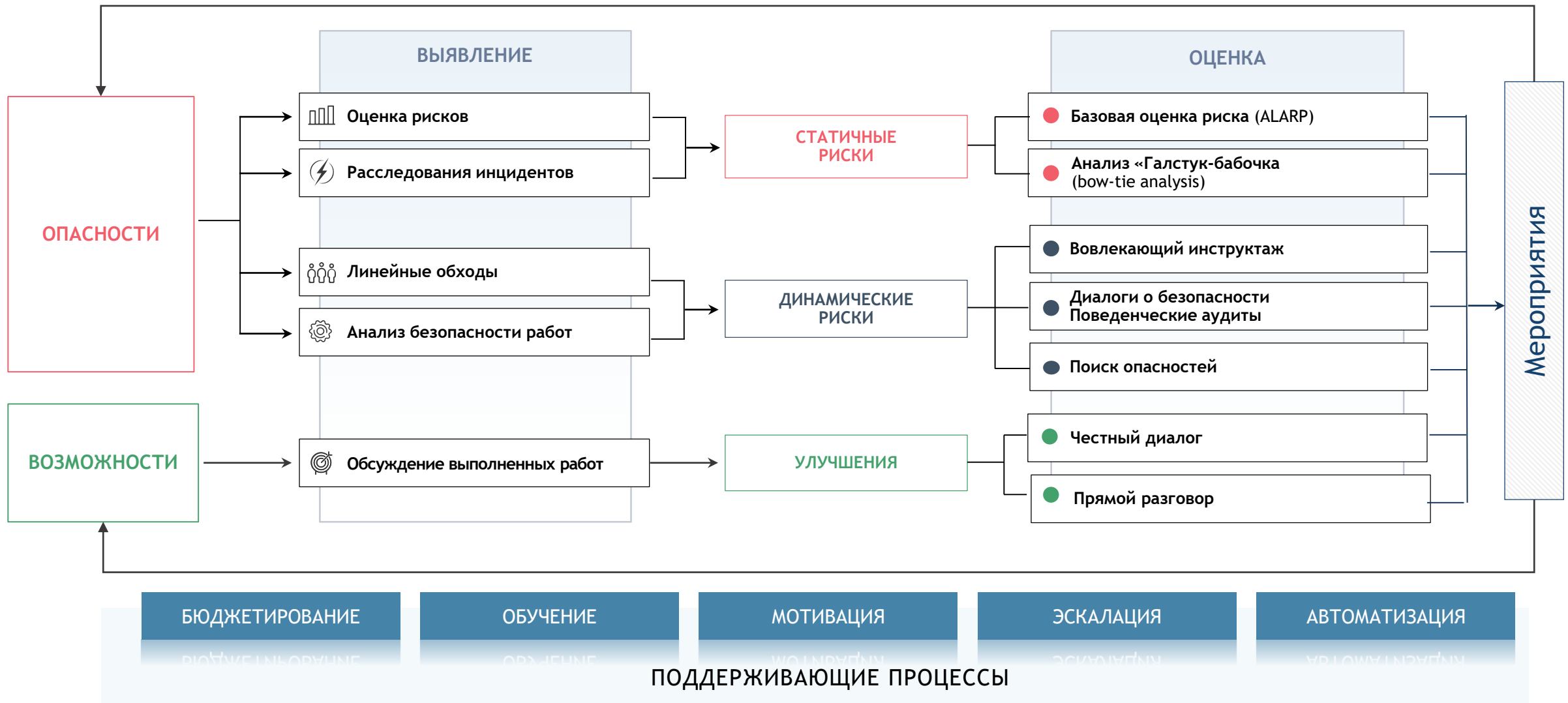


# КАК ЭВОЛЮЦИОНИРУЕТ ПОДХОД К ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ ПРОИСШЕСТВИЙ

От РЕАГИРОВАНИЯ к ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ

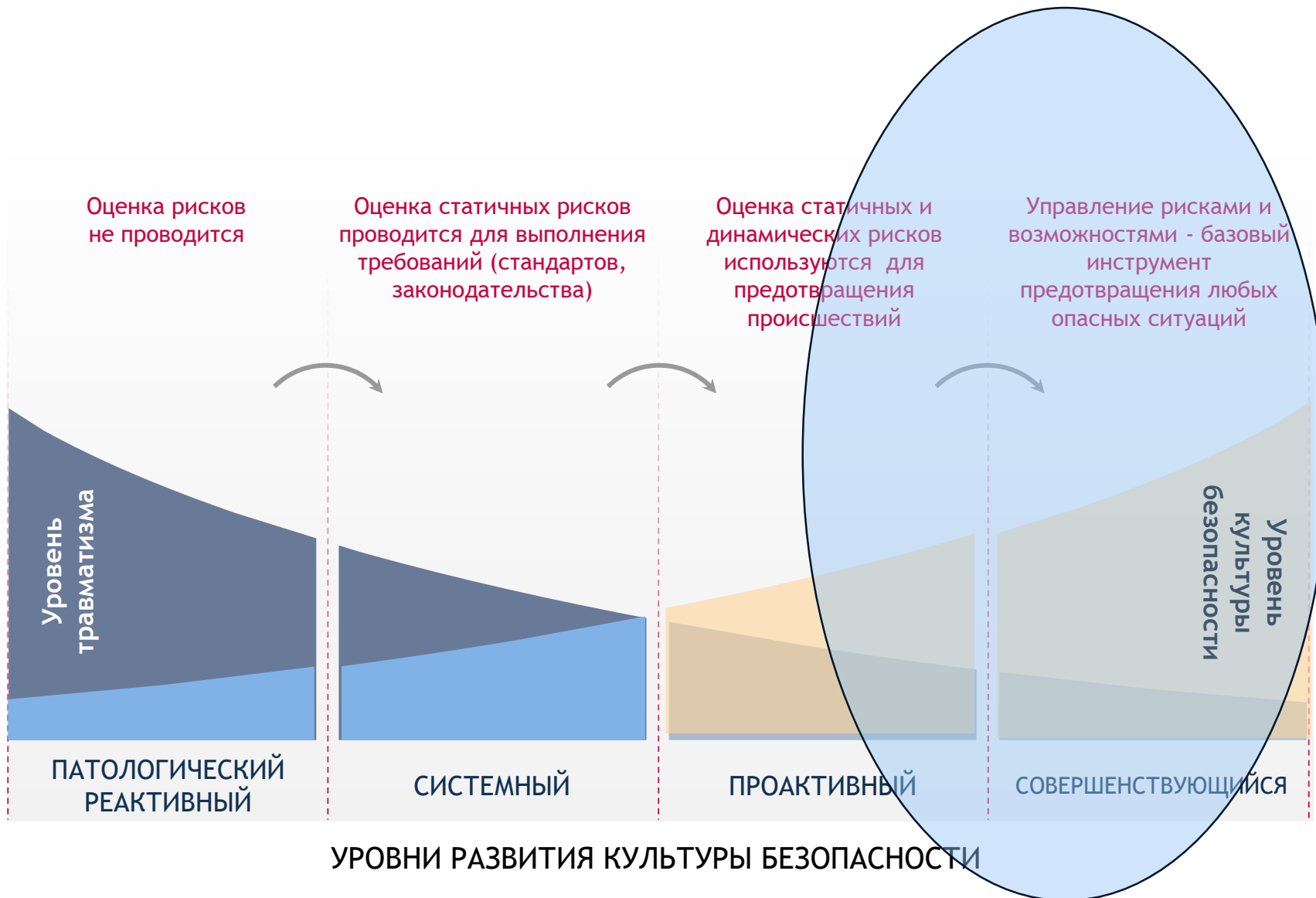
Критерии	Реактивный	Системный	Проактивный	Совершенствующийся
Цель	«0 нарушений»	«0 статичных рисков»	«100% рисков охвачены барьерами»	«100% безопасных работ»
Источники информации	Ступенчатый контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>Базовая оценка рисков</li> <li>Расследование происшествий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сообщения от работников</li> <li>Линейные обходы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ выполненных работ</li> <li>Анализ ситуаций</li> </ul>
Фокус внимания (с накоплением от предыдущих уровней)	Работа	Статичные риски	Динамические риски	Улучшения
Что видим? (с накоплением от предыдущих уровней)	Нарушения	Факты	Угрозы	Возможности
Когда оцениваем?	Нерегулярно	Ежегодно	Перед работой	Ежесекундно
Кто оценивает?	Служба ОТ	Служба ОТ + руководители	Кто выполняет работу	Все сотрудники
Как реагируем?	Наказание	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мягкие барьеры</li> <li>Жесткие барьеры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Жесткие барьеры</li> <li>Мягкие барьеры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Упрощение работы</li> <li>Устранение вариативности</li> </ul>
Когда реагируем?	В конце месяца (при вынесении взыскания)	После реализации мероприятий	Во время работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>До появления риска</li> <li>После выявления возможностей</li> </ul>

# СИСТЕМА ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ПРОИСШЕСТВИЙ



# КОГДА НУЖНО РАЗВИВАТЬ ДОВЕРИЕ

## ЗОНА РАЗВИТИЯ ДОВЕРИЯ



### ЧТО ДАЕТ ДОВЕРИЕ



#### ЛИДЕРСТВО

Руководителям - инструмент проявления своего лидерства



#### КУЛЬТУРА

Сотрудникам - вовлечение в выявление опасностей и профилактику происшествий



#### ПРОИЗВОДСТВО

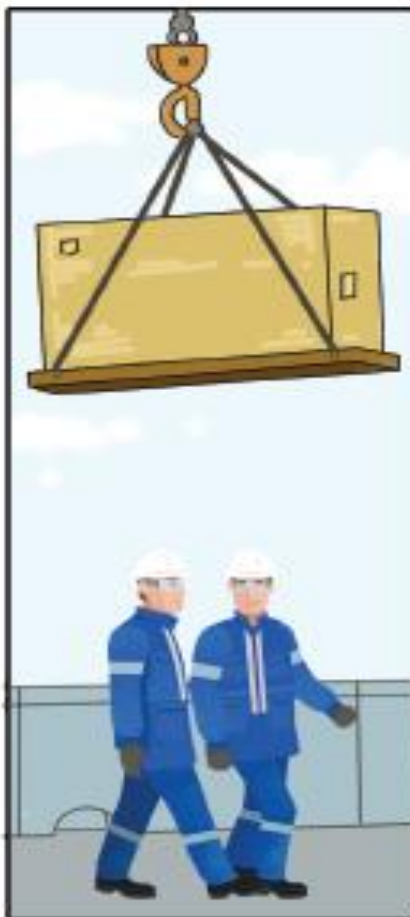
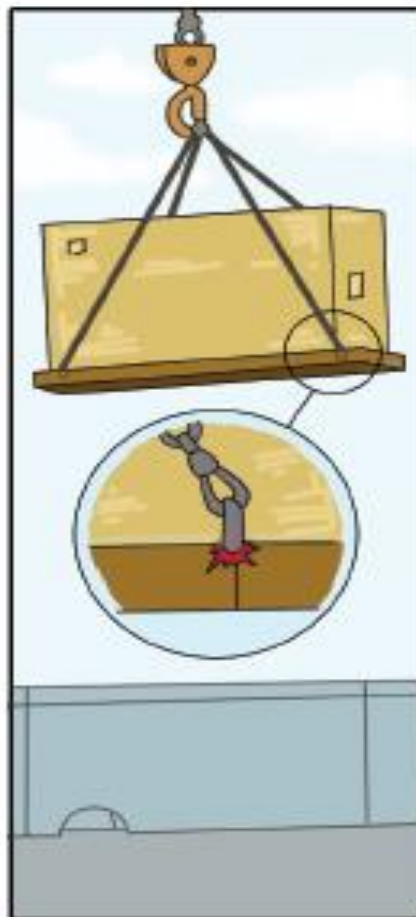
Менеджменту - возможность предотвращать ущерб от происшествий



#### ЭКОНОМИКА

Руководству предприятия - информацию для принятия решений

Нужно  
сделать,  
но как?



СЛОЖНАЯ СИТУАЦИЯ  
ПРОВОЦИРУЮЩАЯ  
ОПАСНОСТЬ  
Нужно поднять груз, а  
строп забыли

ОПАСНОЕ УСЛОВИЕ  
Изношенное крепление  
(проушина)

ОПАСНОЕ ДЕЙСТВИЕ  
Работники находятся  
под подвешенным  
грузом

NEAR MISS  
Груз упал вблизи от  
работников

ПРОИСШЕСТВИЕ  
Груз упал на работника  
(смертельный исход)

# «ИДЕАЛЬНАЯ РАБОТА» ВСЕГДА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ «ФАКТИЧЕСКОЙ»

## ОЖИДАНИЕ



## РЕАЛЬНОСТЬ



- Травматизм можно снизить путем тщательного регламентирования деятельности в сочетании с подробными инструкциями и обучением. А как же реальность, с которой вынуждены сталкиваться люди?
- Нельзя обеспечить 100% безопасность, жестко регламентируя работу - поскольку фактически безопасная работа зависит от множества вариантов деятельности, которые трудно предусмотреть!



# УПРАВЛЯЙТЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРОЦЕССОВ «КАК ОНИ ЕСТЬ НА САМОМ ДЕЛЕ»

# УПРАВЛЯЙТЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРОЦЕССОВ «КАК ОНИ ЕСТЬ НА САМОМ ДЕЛЕ»

**Правила/ регламенты/  
стандарты/  
инструкции**



# УПРАВЛЯЙТЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРОЦЕССОВ «КАК ОНИ ЕСТЬ НА САМОМ ДЕЛЕ»

**Правила/ регламенты/  
стандарты/  
инструкции**



Работа как она «должна быть  
выполнена»

---

# УПРАВЛЯЙТЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРОЦЕССОВ «КАК ОНИ ЕСТЬ НА САМОМ ДЕЛЕ»

**Правила/ регламенты/  
стандарты/  
инструкции**



Работа как она «должна быть  
выполнена»

Работа, как она фактически  
выполняется

# УПРАВЛЯЙТЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРОЦЕССОВ «КАК ОНИ ЕСТЬ НА САМОМ ДЕЛЕ»

Правила/ регламенты/  
стандарты/  
инструкции



Работа как она «должна быть  
выполнена»

Работа, как она фактически  
выполняется

Зона риска



# УПРАВЛЯЙТЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРОЦЕССОВ «КАК ОНИ ЕСТЬ НА САМОМ ДЕЛЕ»

Правила/ регламенты/  
стандарты/  
инструкции

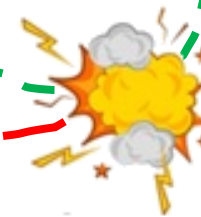


Работа как она «должна быть  
выполнена»

Работа, как она фактически  
выполняется

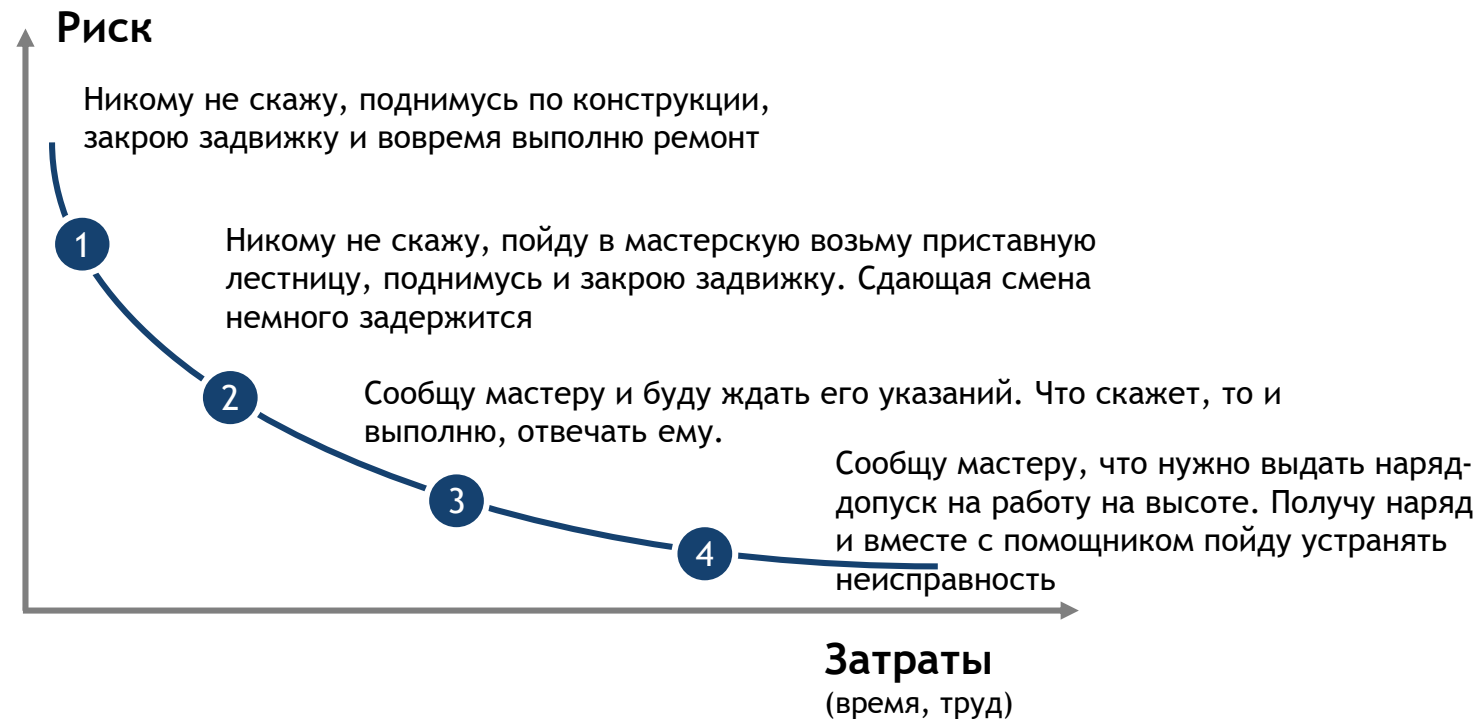
Зона риска

Травма



# СИТУАЦИЯ: ЗАПОРНАЯ АРМАТУРА НА ВЫСОТЕ

- Вы слесарь - ремонтник.
- Вам дали задание оперативно отремонтировать насос хозпитьевой воды, которая питает душевые АБК. Если Вы не устраните неисправность быстро, сдающая смена не сможет помыться и вовремя уехать домой. Придя на место работы Вы увидели, что насос под давлением воды (питающая задвижка не закрыта). Вам разрешено самостоятельно закрывать задвижки. Задвижка расположена на высоте около 3 метров, и страховочной перевязи и лестницы у Вас с собой нет. По металлическим конструкциям трубопровода к ней можно добраться.
- Существует риск падения
- Надо принять решение о дальнейших действиях



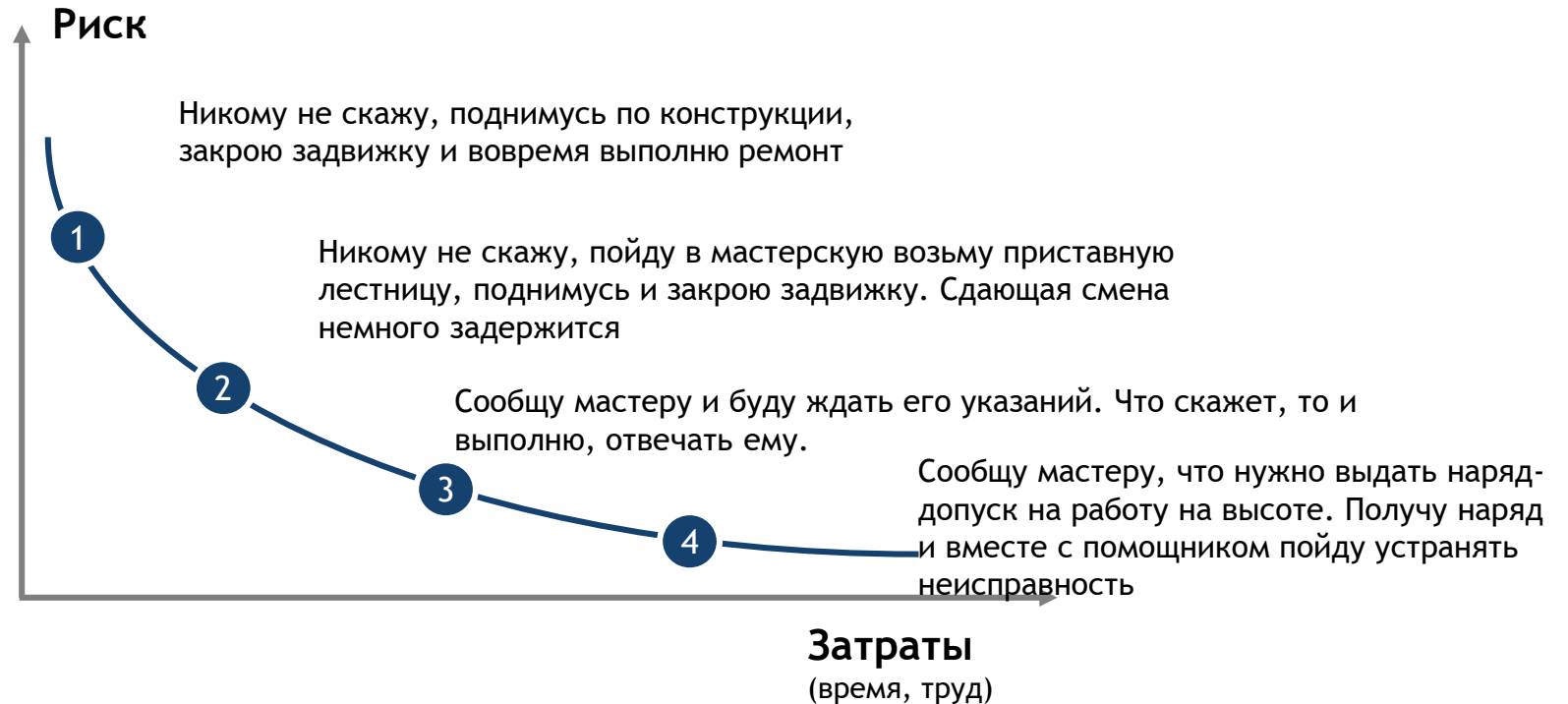
## ВОПРОС 2: КАКОЙ ВАРИАНТ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, СКОРЕЕ ВСЕГО ВЫБЕРУТ В ЖИЗНИ СОТРУДНИКИ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ?

Вариант 1. 1.

Вариант 2. 2.

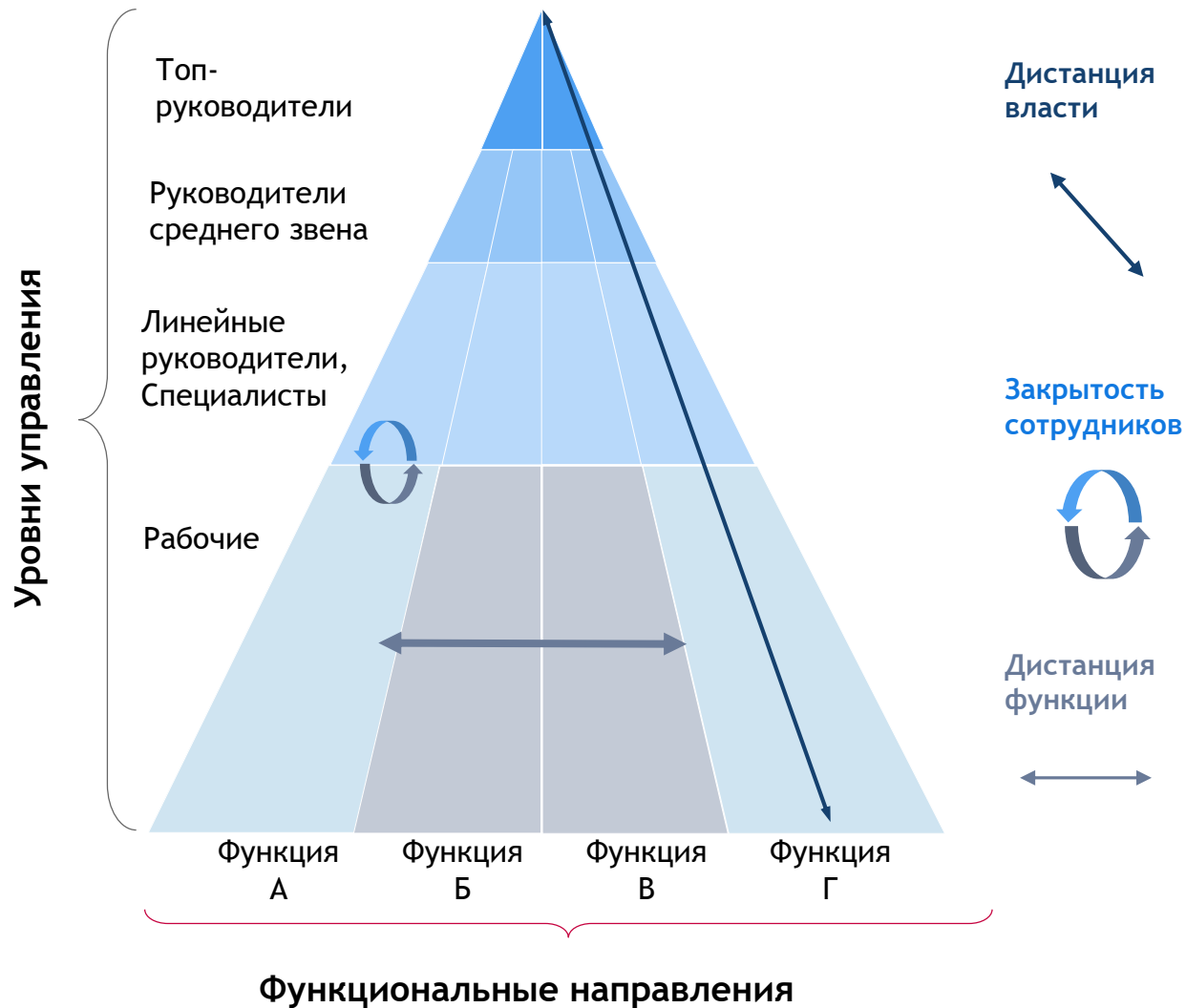
Вариант 3. 3.

Вариант 4. 4.





# ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В РАЗВИТИИ АТМОСФЕРЫ ОТКРЫТОСТИ И ДОВЕРИЯ



- Сотрудники предпочитают не выражать открыто несогласие с мнением начальства.
- Подчиненные ожидают, когда им укажут, что и как надо делать.
- Идеальный руководитель либо придерживается авторитарного стиля управления, либо играет роль "отца семейства".

- Сотрудники не придают значение негативным событиям без последствий.
- Сообщать «наверх» о мелких проблемах не принято.
- Страх последствий «загоняет проблему в угол».

- Каждое подразделение борется за свои показатели.
- Мнения смежных цехов зачастую игнорируются.
- Влияние смежных цехов на безопасность не анализируется.

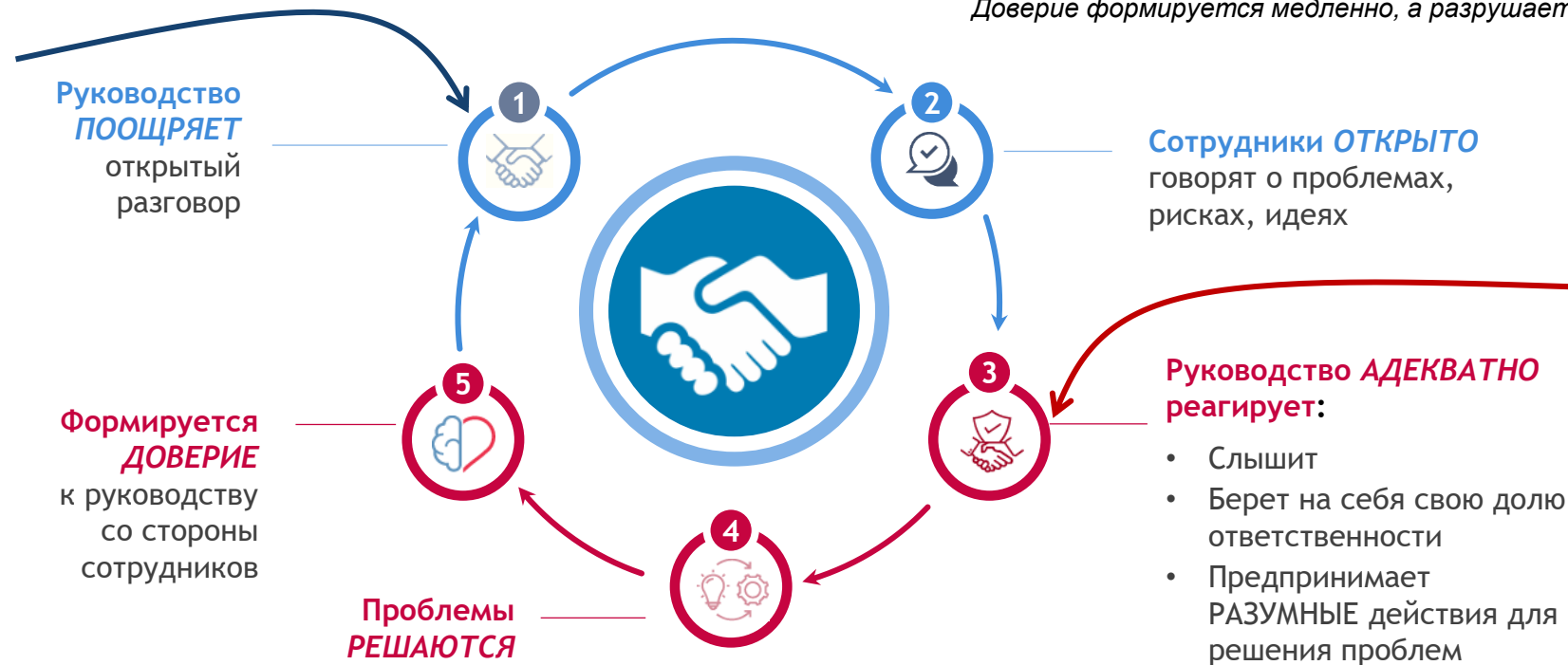
# ЦИКЛ ФОРМИРОВАНИЯ ДОВЕРИЯ

«Доверие, оказанное одной стороной, постепенно приводит к аналогичным решениям и действиям с другой стороны»

Arguris, 1965

Доверие формируется медленно, а разрушается мгновенно

Hampden-Tuener, 1966



Для формирования устойчивой культуры открытости и доверия должно пройти множество ЦИКЛОВ

## ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ОТКРЫТОСТИ И ДОВЕРИЯ

- ✓ «Регистрация предпосылок (Near miss)»
- ✓ «Честный диалог»
- ✓ «Одна команда»
- ✓ «Прямой разговор»

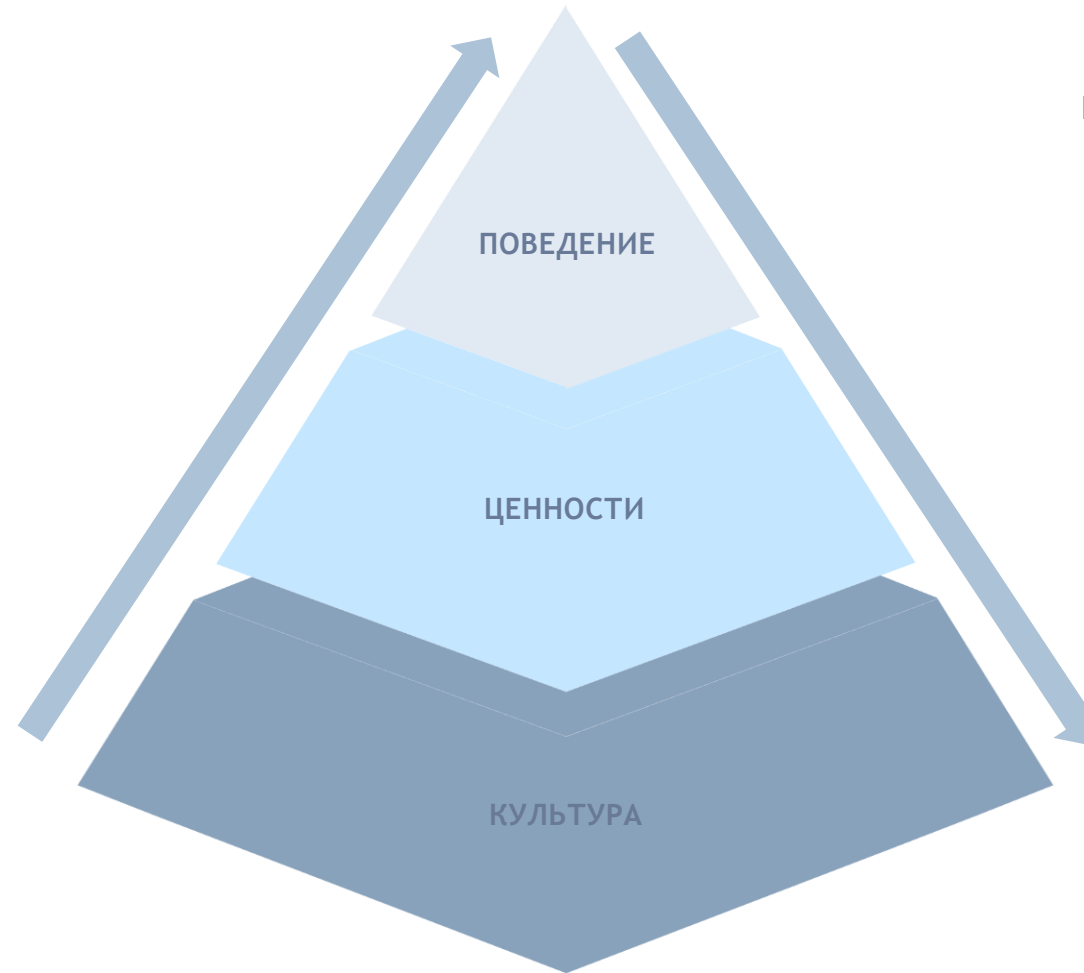


# НАШ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

## 1 вариант -

Традиционный подход «Измени то, как ты думаешь и во что веришь, — и тогда твои действия изменятся»:

- Коммуникация важности безопасности «Сверху вниз»
- Памятки по Лидерству в безопасности
- Программы развития - тренинги персонала
- Каскадные коммуникации примеров лидерства



## 2 вариант -

Подход ICE «Измени свои ежедневные действия — и тогда изменятся твои убеждения и ценности»:

- Изменить поведение сотрудников (через изменение процессов), чтобы изменить их установки
- Определение набора практик регулярного менеджмента в безопасности (ПРМБ)
- Программа внедрения ПРМБ в организации

Эффективная стратегия заключается в одновременном использовании обоих подходов: формирование идейно-ценностного фундамента развития культуры безопасности должно поддерживаться четким и понятным инструментарием. Эту задачу могут выполнять **ПРАКТИКИ БЕЗОПАСНОСТИ** - стандартизированные действия по достижению целей развития культуры безопасности.



# ПРАКТИКА «РЕГИСТРАЦИЯ ПРЕДПОСЫЛОК (NEAR MISS)»

## ЦЕЛЬ

Создание системы регистрации и расследования происшествий без последствий (предпосылок), направленной на устранение потенциальных причин происшествий.

## УЧАСТНИКИ

Все работники предприятия

## ПРЕИМУЩЕСТВА ПРАКТИКИ:

- Обучаем сотрудников распознавать риски, которые их окружают
- Вовлекаем сотрудников в поиск и определение опасных ситуаций и опасных условий
- Направляем фокус на профилактику происшествии и выявление рисков
- Меняем подход к снижению травматизма от реагирующего на предупреждающий
- Исправляем систему, а не ищем виновных
- Предотвращаем прямые и косвенные экономические потери от травматизма
- Формируем привычку работать безопасно

## Карта регистрации предпосылок

**ДА...НО** ДЕЙСТВУЙ АККУРАТНО – НАБЛЮДАЙ ОПАСНОСТИ

ФИО\* (кто составил) \_\_\_\_\_

\* Данное поле заполняется по желанию

**INDUSTRY CONSULTING**  
КОРП

**ТРАВМЫ**  
Нечастые случаи, Получение травм

**ПРОИСШЕСТВИЕ БЕЗ ПОСЛЕДСТВИЙ (NEAR MISS)**  
Происшествие без последствий-когда что то случилось но не привело к травме (например упал груз, но рядом)

**ОПАСНЫЕ ДЕЙСТВИЯ**  
Опасное действие - действие или бездействие работника, его поведение которое, может привести к травме.

**ОПАСНЫЕ УСЛОВИЯ**  
Опасное условие - это фактор рабочей среды, который, если его не устранить, может привести к травме

ОПИСАНИЕ (ЧТО, ГДЕ, КОГДА)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

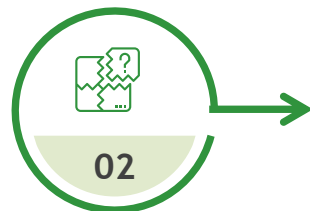
БЫЛА ЛИ ОСТАНОВЛЕНА РАБОТА  Да  Нет

**Происшествие без последствий Near Miss** - какое-либо событие, явившееся результатом опасных действий или опасных условий, которое не привело, но при других обстоятельствах могло привести к травме или причинению вреда здоровью работника.

# ТИПОВОЙ АЛГОРИТМ РЕГИСТРАЦИИ ПРЕДПОСЫЛОК



## 01 СООБЩИТЕ О СОБЫТИИ



## 02 ОПРЕДЕЛИТЕ ПОТЕНЦИАЛ ПОСЛЕДСТВИЙ



## 03 ОПРЕДЕЛИТЕ ПРИЧИНЫ СОБЫТИЯ



## 04 ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ РАЗРАБОТАЙТЕ МЕРОПРИЯТИЯ



## 05 РЕАЛИЗУЙТЕ МЕРОПРИЯТИЯ ОЦЕНИТЕ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Сообщите о событии в простой форме:

- Бумажной (заполните бланк);
- Устной (сообщите руководителю);
- Электронной (заполните сообщение в электронной системе).

Подумайте, что еще могло произойти?

- Могла ли произойти травма, авария или инцидент?
- Если да, расследуйте, как будто она произошла. Это позволит более детально проработать причины и предотвратить такие последствия.

Проанализируйте событие.

- Какие методы работы привели к событию?
- Какие действия стали причиной события?

- Подумайте, как можно изменить метод работы, чтоб предпосылка не привела к более серьезному результату.
- Примите решение о том, какие технические решения позволят избежать подобных событий в дальнейшем.
- Определите необходимые ресурсы. Если у Вас нет ресурсов, попросите их у своего руководителя.

- Выполните мероприятия.
- Спросите у работника его мнение об эффективности мероприятия.

## ЦЕЛЬ

- Устранение барьера «закрытость сотрудников»
- Выявление рисков и возможностей улучшить процесс во время обсуждения выполненной накануне работы.

## УЧАСТНИКИ

Рабочие, непосредственно выполнявшие работу.

## ПРЕИМУЩЕСТВА ПРАКТИКИ:

- Создаем активный канал коммуникаций о безопасности
- Вовлекаем сотрудников в поиск и определение опасных ситуаций и опасных условий
- Направляем фокус на повышение безопасности и эффективности процесса
- Определяем возможности для улучшений
- Предотвращаем прямые и косвенные экономические потери от травматизма
- Формируем привычку работать безопасно

## ПРМ «Честный диалог»

**ПРАКТИКА «ЧЕСТНЫЙ ДИАЛОГ»**  
РАССЛЕДОВАНИЕ НЕСЛУЧИВШИХСЯ ПРОИСШЕСТВИЙ

**АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ**

- **ПОДГОТОВКА**  
**Шаг 0.** Договаривайтесь о встрече с сотрудниками бригады, недавно выполнившей работу.
- **РЕАЛИЗАЦИЯ ПРАКТИКИ**  
**Шаг 1.** В начале встречи объясните, что цель диалога – лучше понять процесс работы, чтобы облегчить его и сделать более безопасным.  
**Шаг 2.** Спросите и зафиксируйте ответы на вопросы о выполненной работе:
  - Опишите как вы выполняли эту работу.
  - В этот раз все шло по плану? Какие были отклонения от плана?
  - Какое вы чувствовали себя наиболее безопасно? А когда небезопасно? Почему?
  - Какие сложности возникли во время работы? Случались ли во время работы мелкие травмы и микротравмы?
  - Как вы к ним адаптировались или решили?
  - Что в этой работе можно сделать лучше?**Шаг 3.** Совместно с работниками проведите мысленный эксперимент.
  - А что бы могло произойти, если бы эту работу выполнял неопытный работник или новичок?
  - А как бы вы работали если бы руководитель дал указание сократить срок работы?
  - А как бы вы работали, если бы условия были неблагоприятные (дождь, мороз, жара, отсутствие света и т.п.).
  - А если бы эта работа выполнялась без контроля со стороны ИТР?
  - Где наибольшая опасность совершить ошибку?
  - Что еще можете рассказать о вашей работе?**Шаг 4.** Уточните записанные Вами формулировки, детали беседы.
- **ЗАВЕРШЕНИЕ**  
**Шаг 5.** Поблагодарите сотрудников за открытый диалог.
- **АНАЛИЗ**  
**Шаг 6.** После встречи проанализируйте полученную информацию и составьте отчет.  
Оцените встречу от 1 до 10 (1 низкая, 10 высокая оценка) по следующим критериям:
  - Атмосфера доверия.
  - Открытость собеседников.
  - Конкретность выявленных проблем.
  - Детальность предложенных решений.

## Результаты практики:

- Предпосылки к происшествию (Near Miss) - происшествия в результате которых никто не пострадал
- Риски - ситуация влияющая на безопасность
- Предложения - ситуации помогающие улучшить процесс



# ПРАКТИКА «ОДНА КОМАНДА»

## ЦЕЛЬ

- Устранение барьера «дистанция функций»
- Совместное решение проблем, обсуждение точек взаимодействия смежных подразделений с целью поиска решений по повышению эффективности взаимодействия


## УЧАСТНИКИ

Сотрудники, непосредственно выполняющие работы

## ПРЕИМУЩЕСТВА ПРАКТИКИ:

- Встречи проходят в формате модерлируемого членом рабочей группы мозгового штурма по решению проблемы. Сформулированы и согласованы решения, находящиеся в «круге влияния» участников.
- Результат: 5 - 10 ключевых задач по упрощению и повышению эффективности процессов.
- Улучшение процессов:
  - где над одной операцией вместе работают люди из разных подразделений;
  - где работа одного подразделения зависит от результатов / информации / материалов другого подразделения;
  - где оба подразделения ожидают изменений от третьего.

## ПРМ «Одна команда»



**ЦЕЛЬ:**  
Обсуждение точек взаимодействия смежных подразделений с целью поиска решений по повышению эффективности взаимодействия

**ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:**  
40-50 минут

**РЕГУЛЯРНОСТЬ:**  
Согласно графику встреч

**УЧАСТНИКИ:**  
Линейные руководители, специалисты подразделений (не более 5 чел.)

**ФОРМАТ:**  
мозговой штурм

**ПРИНЦИПЫ:**

- Действуйте искренне и объективно. Важно опираться на факты и конкретные ситуации;
- Двухсторонний подход. Беседа проводится в двух направлениях. Это позволяет выявить проблемы во взаимодействии;
- Важен вклад каждого подразделения в общее дело. Эффективное взаимодействие в рамках общих целей (целей станции, а не узко подразделений) приносит больше эффекта каждому подразделению;
- Ищите решения, а не виноватых – при обсуждении акцентируйте внимание на поиске возможных вариантов действий;
- Каждое совещание должно иметь результат в виде протокола, который фиксирует итоги обсуждения и договоренности.

**ПРАКТИКА «ОДНА КОМАНДА»**  
ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

**РЕЗУЛЬТАТ**  
Сформулированы от 5 до 10 ключевых задач по упрощению и повышению эффективности процессов:

- где над одной операцией вместе работают люди из обоих подразделений;
- где работа одного подразделения зависит от результатов / информации / материалов другого подразделения;
- где оба подразделения ожидают изменений от третьего.

**РЕШЕНИЕ**  
Сформулированы и согласованы решения, находящиеся в «круге влияния»:

- в чем проявляются сложности или трудности в процессах?
- причины создающие эти сложности?
- что необходимо сделать?
- кто и что будет делать?

**АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ**

**ПОДГОТОВКА**  
Шаг 0. Составляем график встреч. Выбираем место проведения. Сообщаем участникам о времени и месте проведения встречи.

**ПРОВЕДЕНИЕ**  
Шаг 1. Проведение встречи

**1.1. Начало беседы.**  
Задача – разговорить работников.

- Скажите, что вы предлагаете обсудить возможности повышения эффективности обоих подразделений;
- Задайте несколько открытых вопросов о смежных процессах подразделений.

**1.2. Продолжение беседы.**  
Задача – выяснить сложности, трудности процессы, отвечающие следующим критериям:

- Это объективно (не зависит от мнения отдельных людей);
- Это конкретно (определяет область улучшения);
- Это информативно (показывает глубину проблемы);
- Это точно отсчета (можно рассчитать, насколько предлагаемое улучшение исправит ситуацию).

## Результаты практики:

- Темы - проблемные области или ситуации требующие решения
- Проблемы - выявленные в ходе обсуждения тем проблемные вопросы
- Мероприятия - действия направленные на решение проблем

## ЦЕЛЬ

- Устранение барьера «дистанция власти»
- Беседа с работниками с целью повышения открытости между руководителями и работниками при обсуждении вопросов безопасности

## УЧАСТНИКИ

- Руководители предприятия или структурных подразделений
- Сотрудники предприятия

## ПРЕИМУЩЕСТВА ПРАКТИКИ:

- Практика «встраивается» в процессы линейных обходов и наблюдений.
- Руководители проводят наблюдения, в ходе которых беседуют с работниками и обсуждают:
  - Результаты наблюдений
  - Выполняемую работу
  - В целом о работе и повышении безопасности.
- Во время бесед сообщают о проблемах общего характера, предлагают возможности для улучшений.
- Отличие от проверки: высокий уровень полномочий руководителей, который способствует скорейшему решению проблем.

## ПРМ «Прямой разговор»

### ПРАКТИКА «ПРЯМОЙ РАЗГОВОР» ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ

#### АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ

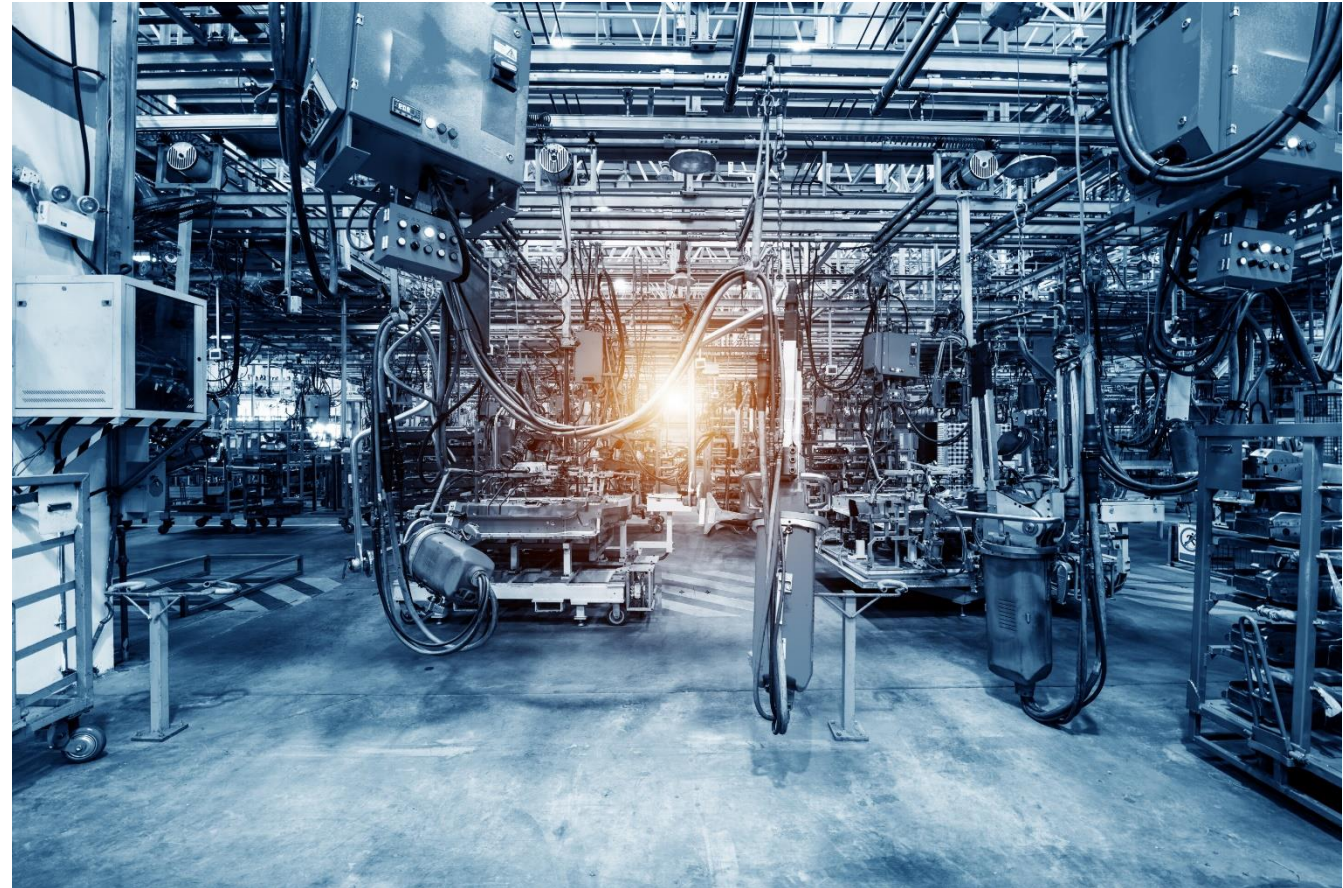
- **ПОДГОТОВКА**  
**Шаг 0. Составляем график встреч.** Исходя из графика наблюдений – определяем место проведения.
- **ПРОВЕДЕНИЕ**  
**Шаг 1. Наблюдение за работой.**  
Задача – пронаблюдать как выполняется процесс, насколько он безопасен, есть ли в нем какие либо сложности  
**Проведение встречи**  
**1.1. Начало беседы.**  
Задача – разговаривать работников, настроить их на **доверительный, открытый диалог**, используя предложенные методики и приемы (См. *Памятку*).  
**1.2. Продолжение беседы.**  
Задача – выяснить **обычное течение работы**, которую они выполняли, как прошла работа в этот раз, **какие были отклонения**, что в работе было не так как обычно. Задайте несколько вопросов о работе:
  - *В этот раз все шло по плану? Были ли какие то отклонения?*
  - *Какие сложности возникли во время работы? Как Вы к ним адаптировались или решили?*
  - *Какие еще были сбои?*
  - *Когда в работе велик риск допустить ошибку?*
  - *А что могло произойти когда Вы выполняли работу?*
  - *Какие события в ней могли привести к происшествию?*
  - *Где еще такое могло бы произойти?*
  - *Были ли ранее какие то сложности или сбои?*
  - *Чем они заканчивались? А чем могли закончиться?*
  - *Что еще можете рассказать о Вашей работе?***1.3. Окончание беседы.**  
Задача – дать **обратную связь** по выявленным сложностям, уточнить их, кратко записать формулировки.

- **ЗАВЕРШЕНИЕ**  
**Шаг 2. Обработка результатов.** Проанализируйте разговор:
- Какие выявлены сложности и проблемы
- Что необходимо сделать?
- В какой срок это необходимо сделать?Наметьте план действий, подготовьте и выдайте необходимые поручения.

## Результаты практики:

- Атмосфера открытости между руководителями и работниками при обсуждении в вопросов безопасности

# ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПО РАЗВИТИЮ ОТКРЫТОСТИ И ДОВЕРИЯ



# ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА



## В системе:

- Работники умеют выявлять любые события с потенциалом нежелательных последствий.
- Разработан порядок:
  - Распознавания, регистрации и анализа событий, в том числе NEAR MISS.
  - Первичного отбора НМ с высоким потенциалом происшествия.
  - Мотивации персонала на сообщения об опасных событиях.



## В людях

- Руководители - поощряют работников сообщать о событиях, внимательно их анализируют, разрабатывают и внедряют мероприятия по изменению методов/процессов/среды.
- Работники - активно выявляют и сообщают о событиях.
- Работники надзорных служб:
  - применяют справедливый, понятный подход при определении вины работника за опасные действия;
  - определяют адекватные потенциальной опасности меры по реагированию на события.



# ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

## Критерии отбора:

- Желание участвовать в проекте - основной критерий
- Эссе - анкета
- Тест потенциала (Инструмент «POTENTIAL IN FOCUS») не менее 50% ЭКОПСИ
- Очное интервью



# КРИТЕРИИ УСПЕХА

- Качественное очное обучение
- Наставничество при проведении практик
- Участие руководства:
  - Выполнение практики «Прямой разговор»
  - Участие в Управляющем совете
- Хорошая коммуникация
  - Через руководителей
  - Станционные СМИ



# РЕЗУЛЬТАТЫ ПРАКТИК

- Честный диалог:

- ✓ Риски
- ✓ Идеи
- ✓ Пожелания

- Одна команда

- ✓ Проблемы на стыке
- ✓ Совместное решение

- Прямой разговор

- ✓ Любые вопросы
- ✓ Доверие ТОПам

## «Честный диалог»: альтернативный процесс выражения обеспокоенности - принципы WANO\*

Практика «Честный диалог» помогает выявлять и решать вопросы, связанные с безопасностью и эффективностью процессов.



**Пример «Риски»:**  
«При выполнении обхода используется терминал сбора данных и планшет, куда фиксируется информация по оборудованию. Сложность заключается в том, что приходится пародировать по листовым маркам, а терминал и планшет в это время находятся в руках. Риск падения с лестницей, либо луча ТМЦ» - ТЦ

**Пример «Предложения»:**  
«При обслуживании оборудования САРС, часто возникает проблема разграничения зон ответственности распределенного оборудования. К примеру, даягалью одного меча, кабель, который падает и даягалью, другого меча, т.д. точно так же с помехами и кабелируются и мнн оборудование» - ЦОС

**Пример «Пожелания»:**  
«Метод управления на мотавируте выделенный к менеджменту ТРЦ. Возможность включения в обучающие курсы среднего и паравального млы, связанные с управленческими подразделением» - РЦ

## Результаты внедрения практики «Одна команда»

Практика «Одна команда» помогает выявлять и решать вопросы безопасности, связанные с ответственностью нескольких подразделений



**Пример «Темы»:**  
«Распределение времени использования крана и мачала. 3-й транспортный коридор»

**Пример «Проблема»:**  
«1. В настоящее время существует проблема, возникающая при работе крана по разгрузке контейнеров с РАО с жд платформы на участок временного хранения ТРО.  
2. В ходе разговора выявлена дополнительная проблема по очередности использования жд платформы»

**Пример «Мероприятия»:**  
«1. Рекомендуется согласовать ЦОРО с ОУР процедуру по внесению в еженедельные планы графиков во время ремонта работы крана по разгрузке контейнеров с РАО с жд платформы на участок  
2. Рекомендуется включить тему для встречи «Одна команда» «очередности использования жд платформы», с привлечением соответствующих сторон для ее обсуждения.»

## Практика «Прямой разговор»

Потенциальные трудности	Предложения по решению
Какие подразделения выбирать?	Подразделения согласно графику наблюдений и обходов
С каким персоналом беседовать?	За работой которых проводились наблюдения
Как преодолеть закрытость персонала?	Воспользоваться рекомендациями по установлению контакта, изложенные в памятке
К чему стремиться в беседе?	Стремиться создать атмосферу открытости между руководителями и работниками при обсуждении в вопросах безопасности, не стремиться получить как можно больше информации от работников
Куда вносить результаты беседы?	Результаты встречи рекомендуется внести в журнал регистрации обходов руководителями
Как проводить встречи в условиях ограничительных противоэпидемиологических мер.	Проводить встречи, учитывая противоэпидемиологические требования связи с ослаблением ограничительных мер.





# ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТА ПРОЕКТА



**Проект позитивно принят** большинством участников (по результатам анкетирования участников практик\*), во время встреч работники чаще стали говорить о рисках и давать детальные предложения по решению проблемных вопросов

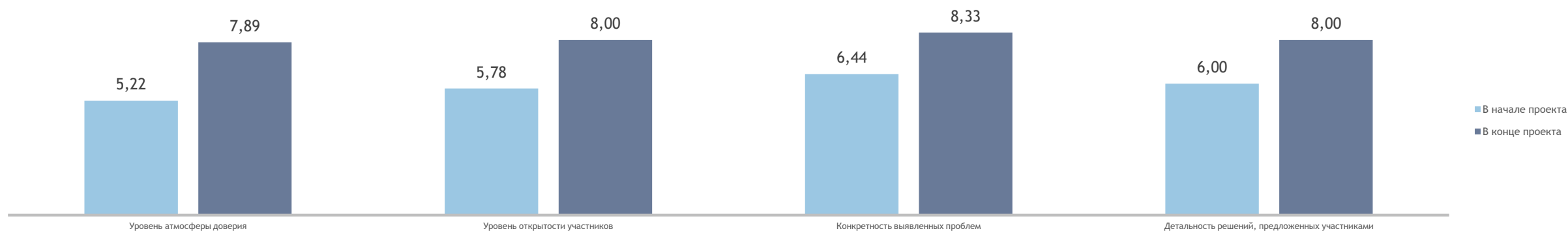


**Улучшились взаимопонимание и взаимодействие** между разнопрофильными специалистами (бригадами, участками) одного подразделения и смежных подразделений. Появилось желание совместно решать проблемы (по результатам опросов участников)



**В решение проблемных вопросов вовлечены руководители структурных подразделений.** Создана постоянно действующая комиссия. За время работы проектной группой рассмотрено более 180 проблемных вопросов, пожеланий и предложений.

Рис. 1. Динамика изменения уровня открытости и доверия (оценка участников по 10-балльной шкале)



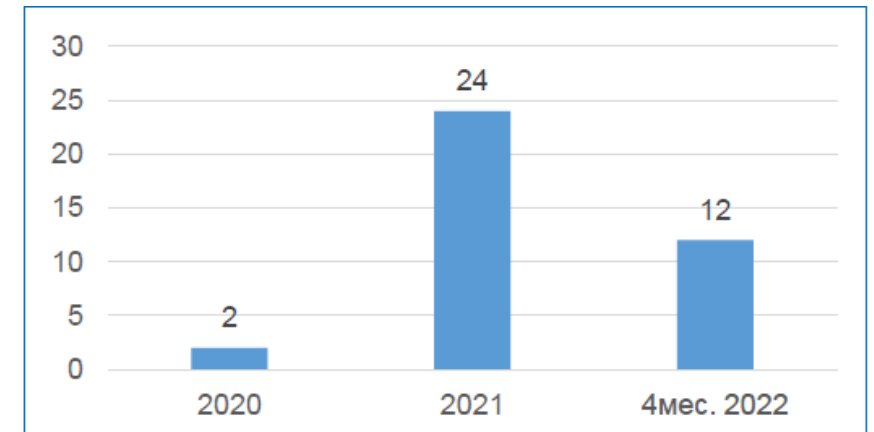
\* Анкетирование участников по завершении встреч в рамках практик (Всего проведено по практике «Прямой разговор» – 21 встреча, практика «Одна команда» – 52 встречи, Честный диалог – 50 встреч)

# ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТА ПРОЕКТА

## Результаты реализации проекта:

- Возросло количество событий, о которых сообщили работники;
- Углублённый анализ причин NM позволил разработать более действенные мероприятия по предотвращению происшествий.

## Количество зафиксированных (Near Miss)



## ВОПРОС 3: ЗАИНТЕРЕСОВАЛИ ЛИ ВАС ТЕМА ОТКРЫТОСТИ И ДОВЕРИЯ В БЕЗОПАСНОСТИ?

Вариант 1. Да

Вариант 2. Нет



# Спасибо за внимание

Мы в социальных сетях:



РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА

ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ