

# Формирование культуры безопасности



Анатолий Комаров  
Партнер ЭКОПСИ Консалтинг,  
руководитель практики HSE



+7 985 621 28 45

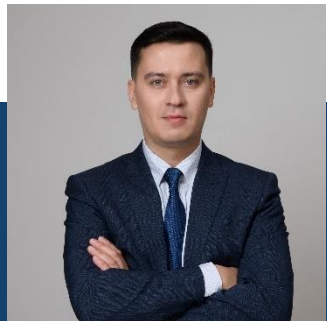
[komarov@ecopsy.ru](mailto:komarov@ecopsy.ru)

26 мая 2023 г., г. Москва

[hse-russia.ru](http://hse-russia.ru)

# КТО Я ТАКОЙ?

## СПИКЕР:



**Анатолий Комаров**

Партнер, руководитель практики Производственная безопасность



## Основная специализация

- Комплексный аудит культуры безопасности
- Развитие культуры безопасности
- Лидерство в безопасности;
- Развитие компетенций руководителей и работников
- Управление рисками
- Расследование происшествий
- Модель безопасного управления подрядчиками
- Разработка и проведение развивающих мероприятий различного формата (сессии, форумы, бизнес-игры и т.д.) для топ-команд по производственным тематикам

## Профессиональный опыт

Более 9 лет опыта в консалтинге части трансформации культуры безопасности на крупных производственных предприятиях и проекты развития производственных руководителей от уровня мастера до директора филиала и функционального руководителя в центральном аппарате компаний:

- РЖД, Itella (транспорт, логистика)
- Роснефть, Газпром нефть, ТатНефть (нефть и газ)
- Росатом (атомная промышленность, тяжелое машиностроение)
- Энел ОГК-5, ИнтерРАО, РосЭнергоАтом (электроэнергетика)
- ЕВРАЗ, Полиметал, Металлоинвест (металлургия, горно-добывающая промышленность)

## Образование

- 2009 ▪ Инженер жд. транспорта
- 2011 ▪ Магистр информационных систем
- 2017 ▪ Специалист по ОТ
- 2018 ▪ Бизнес-тренер
- 2020 ▪ Профессиональный фасилитатор

## Публикации и вебинары

- Формирование лидерства в безопасности у ТОП-менеджмента
- Система справедливых КПЭ, ориентированных одновременно на безопасность и экономику бизнеса
- Мотивация персонала на безопасный труд
- Концепция Безопасность II
- Практическое внедрение концепции Vision Zero.
- Инструменты развития культуры безопасности

## Ключевые клиенты

- Роснефть
- Газпромнефть
- Росатом
- Металлоинвест
- Каспийский трубопроводный консорциум
- ЕВРАЗ
- ФосАгро
- Башнефтьгеофизика
- Технониколь
- и др.

# ЭКОПСИ – ЭТО...

**КТО МЫ:**  
**ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

**ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:**  
**БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

№ **1**   
В РЕЙТИНГЕ\*

более  
**500**   
ПРОЕКТОВ В ГОД

**200+**   
КОНСУЛЬТАНТОВ

более  
**30**   
ЛЕТ НА РЫНКЕ

**9** из **10**

крупнейших компаний  
РФ – наши клиенты

- Стратегический консалтинг
- Организационные изменения
- Практики регулярного менеджмента
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Развитие производственных систем



- Корпоративная культура и ценности
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR
- Бренд работодателя
- Вовлеченность

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с ТОП-менеджерами
- Работа с талантами
- Стратегические сессии

# ОТНОШЕНИЕ К БЕЗОПАСНОСТИ МОЛОДЕЖИ

«Молодежь всегда будет ошибаться», это основывается на 4-х ключевых особенностях:

Молодежь не стремится себя убить или покалечить.

Человек пытается приспособиться, найти самый рациональный путь выполнения процесса.

Молодежь не стремится специально нарушить работу оборудования.

Любой человек всегда будет хотеть облегчить себе работу.



# БЕЗОПАСНОСТЬ ДЛЯ МОЛОДЕЖИ НЕВОЗМОЖНО ЗАФИКСИРОВАТЬ СТАТИЧНО В ДОКУМЕНТАХ - ЭТО ВСЕГДА НЕКОТОРЫЙ КОРИДОР ВОЗМОЖНЫХ ДЕЙСТВИЙ



Правила/ стандарты/  
инструкции и т.д.

Идеал

«Работа как она представляется»

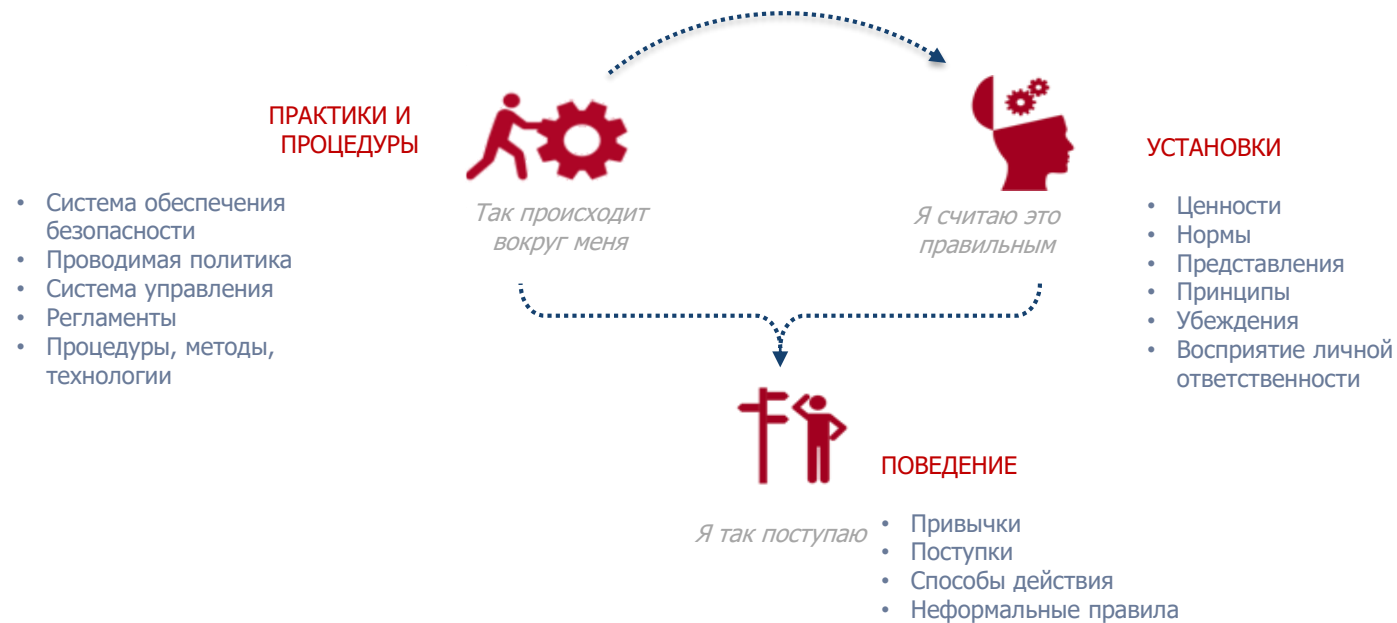
«Работа как она производится»

Безопасная работа

Зона опасности

# РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ - ОСНОВНОЙ ПУТЬ К СНИЖЕНИЮ ТРАВМАТИЗМА

**КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ** – это набор практик и процедур, демонстрирующих уровень приоритетности вопросов безопасности в сравнении с другими показателями, а также **установки и ценности**, разделяемые сотрудниками в отношении безопасности, которые в совокупности формируют осознанное **поведение людей** при выполнении всех работ.



**ПРАКТИКИ, УСТАНОВКИ И  
ПОВЕДЕНИЕ МОЖНО ИЗМЕРИТЬ,  
А ПОТОМ ПОНЯТЬ ГДЕ НУЖНЫ  
ИЗМЕНЕНИЯ**

## В БОЛЬШИНСТВЕ КОМПАНИЙ ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ НАЧИНАЮТ С ВНЕДРЕНИЯ НАБОРА ИНСТРУМЕНТОВ БЕЗ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

### Шаг 1.

Есть задача



### Шаг 2.

Внедрение инструментов\*



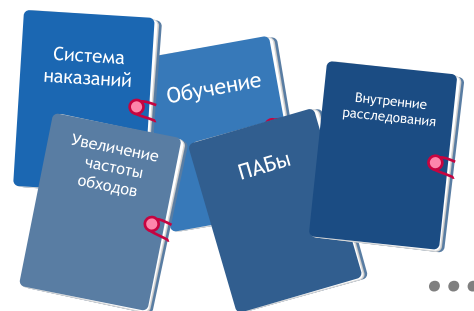
### Шаг 3.

Осознание проблемы



### Шаг 4.

Комплексная диагностика\*\*



\* Инструменты выбираются из опыта других компаний, книжек, из желания отдельных руководящих лиц и т.д. При этом не происходит оценка применимости данного инструмента в текущей культуре компании - есть вера что внедрить и получить пользу можно от всего.

\*\* В необходимости проведения комплексной диагностики предприятия убеждаются после того, как осознают, что инструменты развития Культуры безопасности не работают эффективно

## КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ПОЗВОЛЯЕТ ОБЕСПЕЧИТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР ИНСТРУМЕНТОВ ПО РАЗВИТИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ



\* Инструменты выбираются на основе предварительной диагностики, так чтобы закрепить текущий уровень КБ и развить его на 1 ступень. При этом инструменты через 1-2 уровня не применяются, т.к. это не будет эффективно, а вторая попытка их внедрения позже натолкнется на отторжение персонала (т.к. первая будет не удачная).

\*\* Самодиагностика обеспечивает быструю оценку результата в текущем моменте и отслеживает динамику изменений Культуры безопасности



# КАЖДАЯ HSE-ПРАКТИКА ПОДХОДИТ СВОЕЙ КУЛЬТУРЕ

	Near Miss	ПАБ	Остановка работ	STOP-карты	Ярлыки нарушителя	Лидеры изменений	Стресс-центр	Блокировка, Маркировка, Проверка (ЛОТО)
Согласие / Совершенствующийся	+++	+++	+++	+++	-	+++	+++	+++
Успех / Проактивный	+	+++	+++	+++	-	+++	+++	+++
Правила / Вовлекающий	-	+	+	-	+	-	+++	+++
Сила / Реактивный	-	-	-	-	+++	-	+++	-
Принадлежность / Паталогический	-	-	-	-	+++	-	+++	-

- противоречит, вызывает сопротивление
- + подойдет, но не является приоритетным инструментом
- +++ хорошо воспринимается и одновременно помогает развивать текущий уровень

## 2 ПОДХОДА К РАЗВИТИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ НА ВСЕХ УРОВНЯХ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Пропаганда необходимых изменений

Примеры «нового поведения»

Коммуникации «Сверху вниз»

Памятки по безопасности

Матрица развивающих действий

Программы развития – тренинги персонала

Каскадные коммуникации примеров лидерства

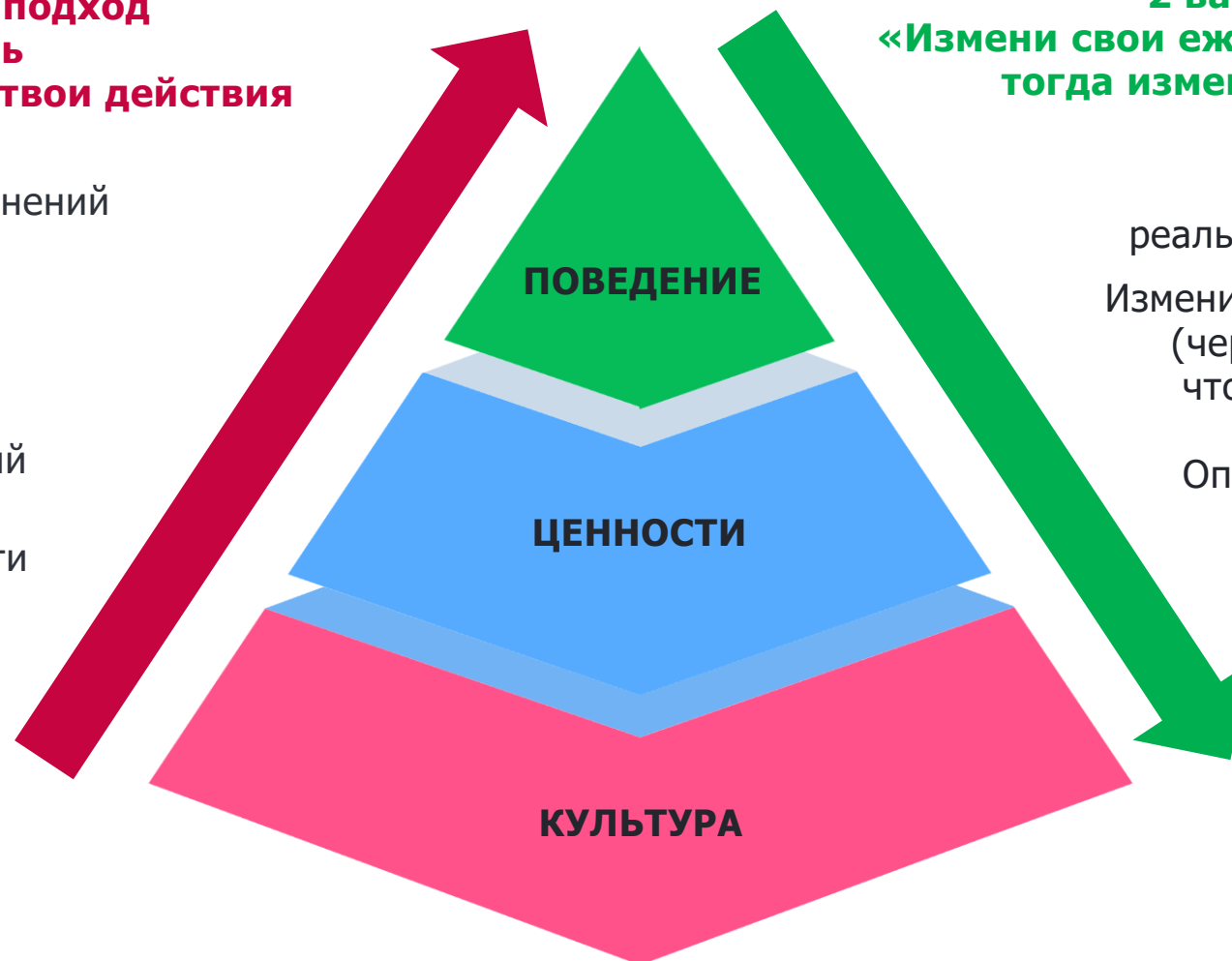
**2 вариант - Подход ЭКОПСИ**  
**«Измени свои ежедневные действия — и**  
**тогда изменятся твои убеждения и**  
**ценности»:**

Диагностика поощряемого реального поведения персонала

Изменить поведение сотрудников (через изменение процессов), чтобы изменить их установки

Определение набора практик регулярного менеджмента в безопасности (ПРМБ)

Программа внедрения ПРМБ в организации



**Но организации же все разные? Всех «под одну гребенку?»**

# ПРИМЕРЫ РАЗЛИЧИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СТАРТОВОЙ СИТУАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Низкий уровень готовности персонала:



- **Подход к внедрению:**
  - Через руководителя
- **Практики:**
  - Модель лидерства в безопасности для руководителей (периодическая оценка соответствия, обучение)
  - Вовлечение руководителей в процедуры оценки рисков
  - Стресс-центр для сотрудников

Средний уровень готовности персонала:



- **Подход к внедрению:**
  - Через лидеров общественного мнения - агентов изменений
- **Практики:**
  - Ключевые правила безопасности + Матрица последствий их нарушения
  - Стоп-карты
  - Управление рисками на участках через «галстук-бабочку»
  - Комитеты по КБ

Высокий уровень готовности персонала:



- **Подход к внедрению:**
  - Самостоятельность персонала
- **Практики:**
  - Расследования неслучившихся событий
  - ПАБы / Вмешательство
  - Near Miss
  - Развитие культуры открытости и доверия
  - Анализ безопасности процессов

КОНТАКТЫ



**[hse-russia.ru](http://hse-russia.ru)**

Москва, ул. Новодмитровская, д. 2, к. 1

Тел.: +7 (495) 645-21-15

Телеграм канал «Осторожно безопасность»!

[@watchoutsafety](https://www.instagram.com/watchoutsafety)

# КОМАНДА «ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ» ПРОВОДИТ ИССЛЕДОВАНИЕ HSE-БРЕНДА КОМПАНИИ

## ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Определить, что в безопасности является важным для работника в компании.

- Отчет всем участникам исследования
- Компаниям с более 500 респондентами - индивидуальная встреча по обсуждению результатов

## ПРИГЛАШАЕМ К УЧАСТИЮ КОМПАНИИ РЕАЛЬНЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ

- Директоров и специалистов ОТ и ТБ
  - Производственных руководителей
    - Рабочих производственных предприятий
    - Специалистов других профессий

