



ЗАПОРОЖСТАЛЬ



Кейс №57

**На основании мировой практики
разработать и внедрить критерии
стимулирования работников безопасному
выполнению работы**

Команда «Спеціалістки з безпеки»

Учасниці: Пельх Е.С., Буцикина А.А., Таран А.В., Калугина Д.Д.

Куратор: Шайхлисламова И.А.

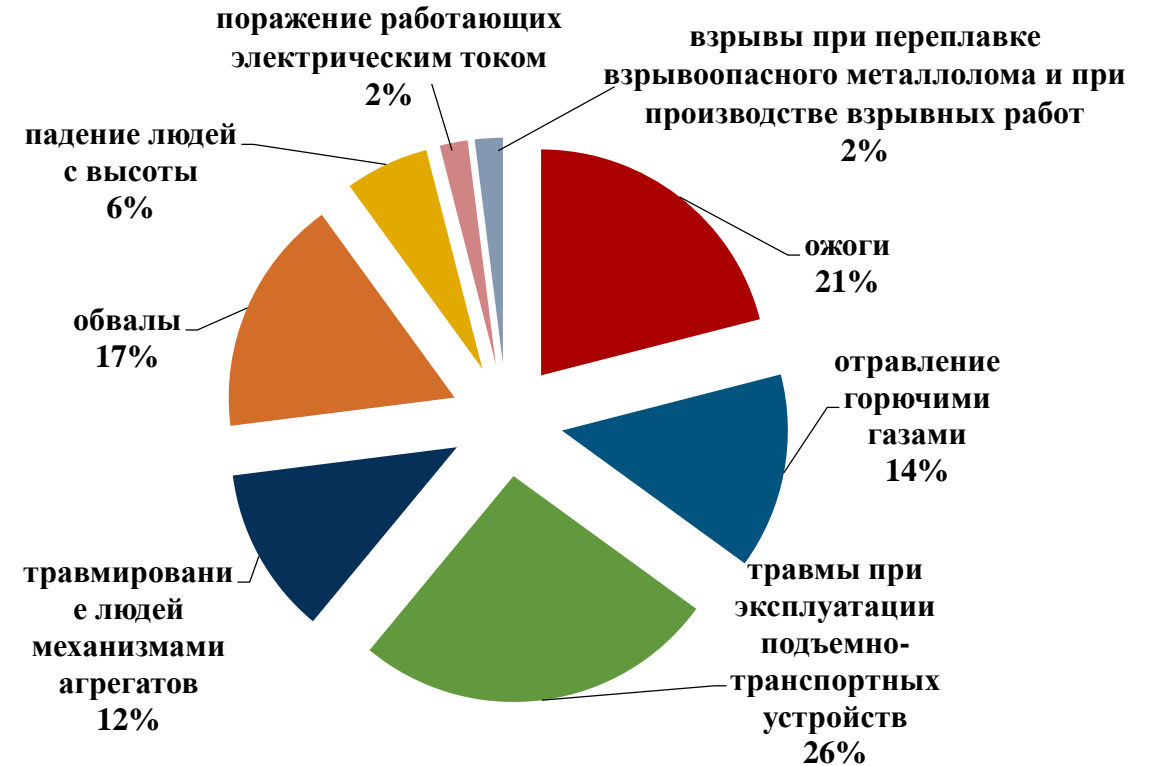
Ментор: Кузьмук А.В.



СТАТИСТИКА ТРАВМАТИЗМА

Уровень производственного травматизма на предприятиях металлургии и машиностроения

Соотношения несчастных случаев по видам опасностей в металлургических цехах



Причины несчастных случаев


- Технические
- Организационные
- Санитарно-гигиенические
- Психофизиологические
- Другие

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

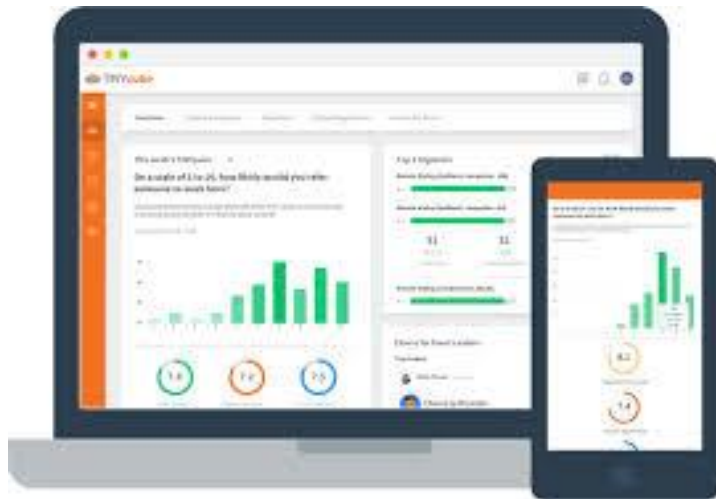
- правильная организация труда, обучение;
- контроль и надзор по охране труда;
- соблюдение трудового законодательства и нормативных актов об охране труда;
- внедрение безопасных методов и научной организации труда;
- **стимулирование работников за безопасное поведение в процессе труда**
- проведение обзоров, лекционной и наглядной агитации и пропаганды по вопросам охраны труда;
- организация планово-предупредительного ремонта оборудования, технических обзоров и испытаний транспортных и грузоподъемных средств, сосудов, которые работают под давлением.



Решение

 **TINYpulse**® инструмент по измерению организационной культуры за счет обратной связи с сотрудниками

Опросы прошли более миллиона работников



Рейтинг факторов, побуждающих работников к успеху на работе

1. Мнение коллег
2. Внутреннее желание сделать доброе дело
3. Признание успехов
4. Профессиональный рост
5. Удовлетворение клиентов / заказчиков
6. Положительные отзывы руководителей
7. Деньги, вознаграждение
8. Вера в компанию
9. Другое



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ПРАКТИКИ ПО БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА В МИРОВЫХ КОМПАНИЯХ

№	Название практики	Краткая характеристика	Организация
1	Безопасность поведения	Формирование у работников соответствующих установок к безопасному выполнению производственного задания и формирования активной позиции по безопасности труда	Компания «ACCO Brands Corp»
2	Формирование политики безопасности руководством компании, личные обязательства	Определение руководством компании вектора развития компании с учетом требований безопасности в виде письменного обязательства.	Национальная ассоциация сельского хозяйства США
3	Подготовка эффективных лидеров по безопасности	Выявление и подготовка эффективных работников, которые могут вдохновлять коллег к безопасному труду	Компания «H+M Industrial EPC»
4	Постоянное непрерывное обучение сотрудников	Разработка наглядного учебно-тренировочного комплекса для формирования понимания опасностей у работников	Компания «Electrical Systems & Instrumentation»
5	Создание системы предотвращения опасностей	Создание системы автоматизированного контроля за критическими показателями технологических процессов, формирование у работников риск-ориентированного мышления	Компания «Valvoline LLC»
6	Создание системы остановки опасных работ	Введение механизма остановки опасных работ или опасного поведения сотрудников (СТОП-карты)	Компания «Valvoline LLC» Компания «Milliken & Co» Компания «TOPCOR Cos.»
7	Формирование комитетов по безопасности и их работы	Объединение определенной группы сотрудников для реализации политики в сфере безопасности для предупреждения инцидентов и несчастных случаев	Компания «Avizen»
8	Определение рискового поведения	Введение тестирования работников для выявления их мировоззрения, обучаемости и возможностей безопасно выполнять работу	Компания «H+M Industrial EPC»
9	Введение оценки профессиональных рисков	Разработанные процедуры по оценке профессиональных рисков профессиональных заболеваний и травм для всех производственных процессов.	Компания «Yaskawa America Inc»
10	Расследование инцидентов	Сотрудники участвуют в разработке решений инцидентов, произошедших в результате человеческой ошибки	Компания «Atkins Energy America»

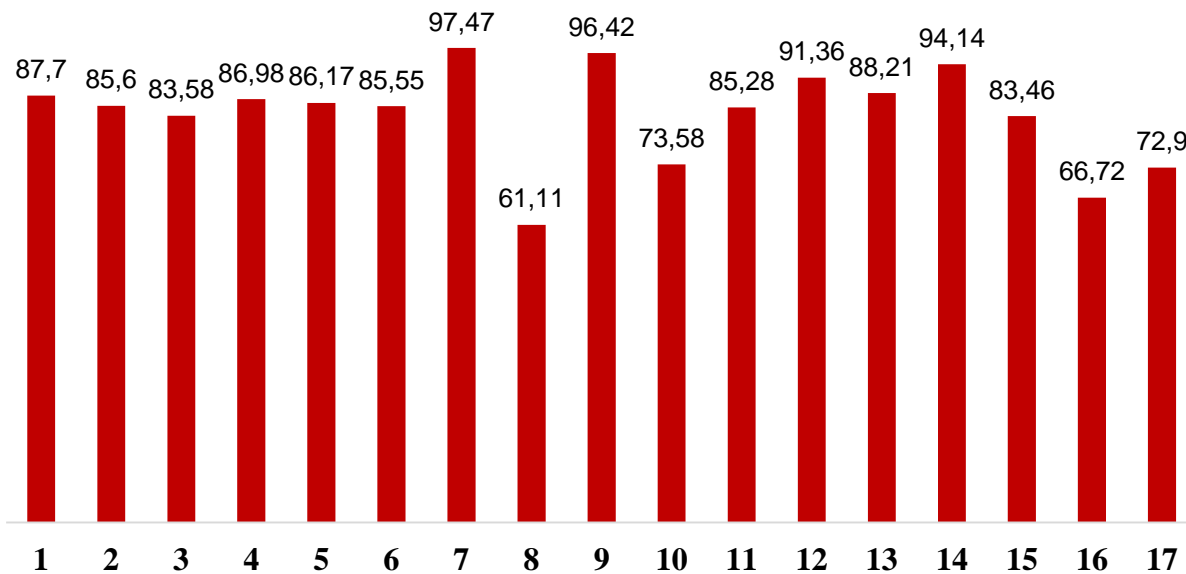


Смотрели три основные области:

- Отношение.** Как люди относятся к вопросам безопасности, определяют свою зону ответственности.
- Поведение.** Как люди ведут себя с точки зрения соблюдения правил безопасности.
- Роль компании.** Как в компании организована ответственность за вопросы безопасности.

Результаты анкетирования работников цехов

ЧАТ «Запорожсталь»



1 ... 17 – номер вопроса

Вопросы для определения уровня безопасности в структурных подразделениях «Запорожсталь»

1. Заботятся инженерно-технические работники об обеспечении соответствующего отношения к безопасности?
2. Политика безопасности на заводе позволяет мне обеспечить собственную безопасность?
3. Существует ли коммуникация с руководством по повышению безопасности?
4. Обеспечено ли периодическое обучение, проверка навыков и умений по безопасному выполнению своих задач?
5. Работает регулярный процесс мониторинга состояния безопасности?
6. Внедрен ли процесс выявления опасностей и профессиональных рисков?
7. Понимаете в чем необходимость выполнять правила по безопасности труда?
8. Поощряются ли работники, которые следуют инструкциям по безопасности?
9. Уместно ли сообщать руководству о любых проблемах по безопасности?
10. Делают замечания коллеги когда Вы нарушаете правила безопасности?
11. Всегда ли Вы придерживаетесь правил?
12. Знаете ли (обучены) безопасным методам работы?
13. Уместно ли выполнять правила безопасности, если необходим быстрый результат?
14. Понимаете как поведение влияет на безопасность?
15. Имеются ли в полном объеме на рабочем месте инструменты позволяющие безопасно выполнить работу?
16. Ваша инициатива и исполнительность поощряется?
17. Положительное ли отношение к нововведению?



Решение

Принимая решение о внедрении лучших практик, нужно обращать внимание на то, в какой среде трудятся рабочие. Изменить ситуацию возможно только с учетом корпоративной культуры.

Характеристика типов корпоративной культуры по объекту воздействия

Согласие	Характерны либеральные методы управления компанией, основанные на отсутствии четко установленных процедур, правил и норм, деятельность основывается на достижении взаимного согласия
Успех	Характерные демократические методы управления компанией, которые направлены на формирование успеха, имиджа, статуса
Правила	Характерен бюрократический метод управления, который подчинен определенным правилам и обеспечиваются путем экономической мотивации для достижения успеха
Сила	Характерны авторитарные методы управления компанией с помощью силового воздействия на подчиненных через приказы, предусматривающие безусловное их выполнение
Зависимый	Характеризуется консервативными методами управления с широким контролем за деятельностью работников, установленными определенными правилами, которые трудно меняются.

Характеристика уровней культуры безопасности по модели Хадсона

Прогрессивная	Все сотрудники сознательно вовлечены и заинтересованы в постоянном улучшении производственной безопасности. Оценка рисков, меры по их устранению – отработаны до автоматизма. Постоянно происходит обмен знаниями, совершенствование системы управления безопасностью труда. У рабочих сформировано осознанное отношение к безопасному поведению.
Проактивная	Сотрудники вовлечены во все процессы, которые формируют производственную безопасность и считают своим долгом работать без инцидентов и травм. Полная отчетность по инцидентам. Цель расследования - устранить причину нарушений. Потенциально опасные события используются как важные индикаторы - акцент на предупреждении инцидентов.
Притягательная	Работники понимают ценность безопасности. Производственная безопасность - это ответственность не только службы охраны труда, но и руководства. Большинство работников вовлечены в процессы безопасности труда, знают и могут пользоваться основными инструментами. Отработаны и работают основные процессы: анализ рисков, оценка рисков, расследование инцидентов.
Реактивная	Работа служб охраны труда нацелена на ликвидацию последствий несчастных случаев, а не на их предупреждение. Рабочие не принимают участие в процессах для повышения безопасности. Травматизм – ответственность службы охраны труда. Расследование несчастных случаев проводится, но задача найти виновного, а не устранить системную причину. Существует определенная часть процессов по оценке рисков, проведению аудитов, обучению, аттестации и прочее.
Паталогическая	Минимальное соблюдение правил и требований. Фокус на том, чтобы не быть пойманным во время нарушения. О нарушениях и травмах не сообщают. Производственной безопасностью не занимаются или занимаются формально. Несчастные случаи не расследуются, замалчиваются, в большинстве случаев виноват рабочий.



Решение

КОРПОРАТИВНАЯ (ОРГАНИЗАЦИОННАЯ)
КУЛЬТУРА



УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ КУЛЬТУРЫ
БЕЗОПАСНОСТИ ⚡

**Зависимость уровня культуры безопасности от
корпоративной культуры**



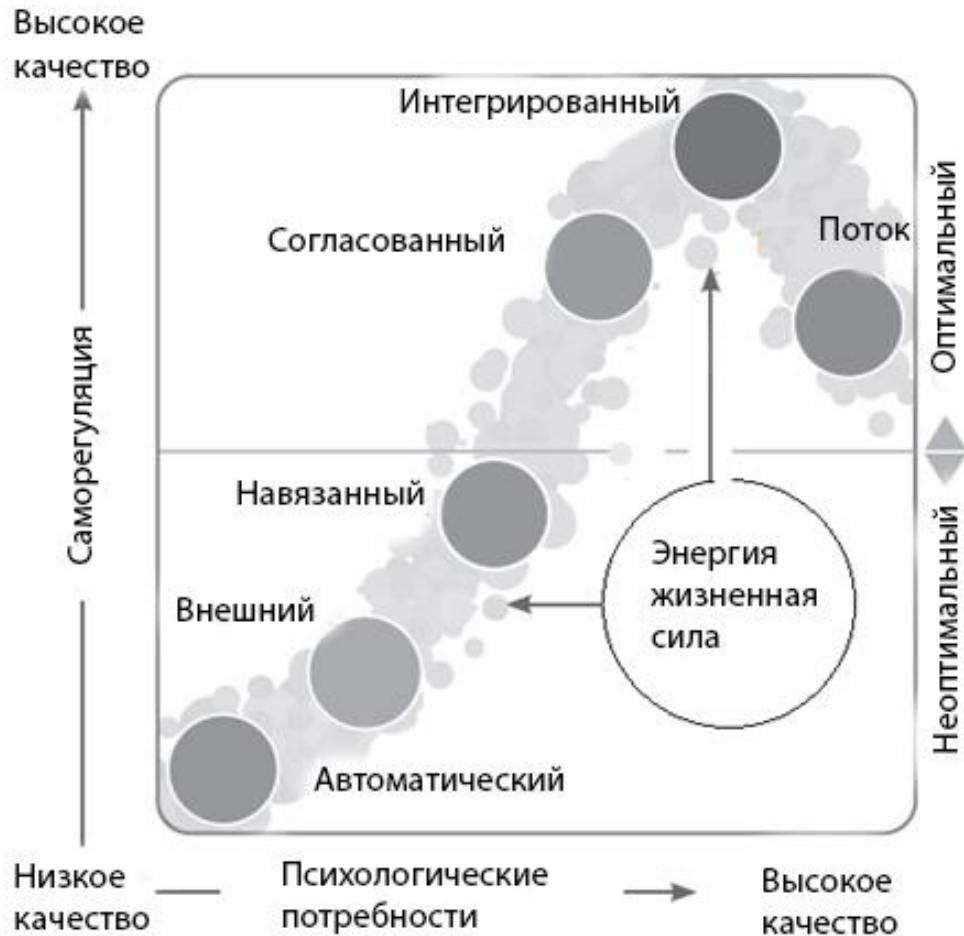
- Три составляющие:
- отношением к обычным работникам (определяем их ценность);
 - отношением к новым сотрудникам (как формируется их восприятие в коллективе);
 - формированием модели принятия решений в компании (привлечение и обсуждение важных вопросов).

Работники пытаются соблюдать правила, кто-то возможно из-за страха наказания, а кто-то мотивированно или осознанно.

Для культуры **успеха** характерен творческий подход, стремление к чему-то большему, чем то, что прописано в правилах.



МОДЕЛЬ СПЕКТРА МОТИВАЦИИ - ШЕСТЬ МОТИВАЦИОННЫХ СОСТОЯНИЙ



Автоматический - вынужденное действие, которое возникает из-за необходимости работы как все, при этом отсутствует ощущение ценности работы.

Внешний - также вынужденное действие, но подкрепленное определенными внешними стимулами (дополнительным материальным вознаграждением).

Навязанный - еще одно вынужденное действие через определенное давление окружающих (коллег, руководства), определенные надежды или ожидания или через чувство страха или вины.

Согласованный - осознанное действие через понимание определенной значимой нематериальной выгоды (приобретение нового опыта или возможности завязать новые полезные знакомства).

Интегрированный - осознанное действие связано с целью вашей работы или жизни, возможность обсудить важную проблему и т.п.

Поток - действия вызваны получением удовольствия от проделанной работы.



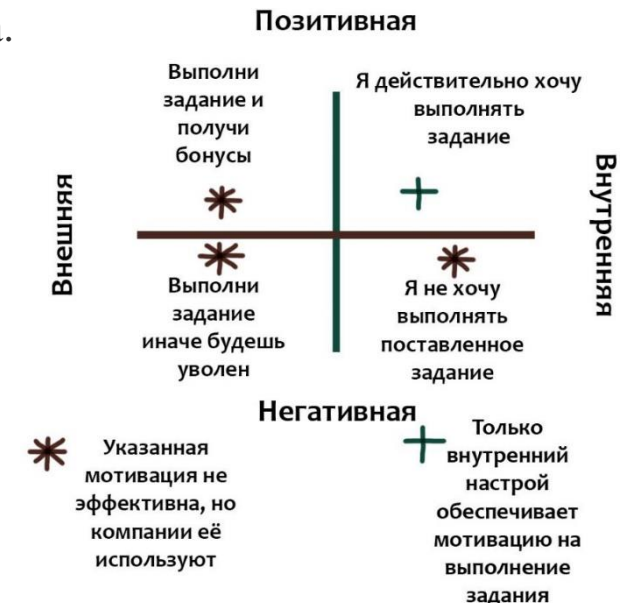
Причины невыполнения правил безопасности	Причины небезопасного поведения	Рекомендации по повышению мотивации
<p>А. Не умеет. Работник не обладает необходимыми для данной работы знаниями, соответствующими навыками, методами, приемами, способами работы.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий уровень профессиональной компетентности. 2. Нехватка практического опыта. 3. Неэффективность обучения. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование института наставничества. 2. Использование инновационных форм обучения, инструктажа, контроль знаний и умений. 3. Совершенствование системы профессионального отбора.
<p>Б. Не хочет. Работник умеет качественно и безопасно выполнять работу (операцию), однако у него нет желания соблюдать требования безопасности, то есть нет мотивации, не развита психологическая установка на соблюдение этих требований.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблемы в отношениях с руководителем или коллегами. 2. Частое выполнение обязанностей более должностной инструкции. 3. Неэффективный (избыточный или недостаточный) контроль. 4. Отсутствие четкого распределения ответственности между работниками. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Актуализация и творческое переосмысление существующей системы мотивации под нужды работников конкретной организации. 2. Выявление и поощрение работников с высоким уровнем мотивации. 3. Совершенствование системы профессионального отбора кадров. 4. Повышение эффективности системы организации и оплаты труда. 5. Организация обратной связи работников с руководителями.
<p>В. Не может. Работник находится в таком физическом или психологическом состоянии, что, несмотря на умение и желание, допускает опасное деяние.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нехорошее самочувствие. 2. Неблагоприятное эмоционально-психологическое состояние человека. 3. Психофизиологические характеристики работника (боязнь, невнимательность, слабая память, замедленность психомоторных реакций и т.п.). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение морально-психологического климата в коллективе. 2. Разработка мероприятий, направленных на предотвращение таких негативных явлений среди работников, как возникновение состояния сильного стресса или профессионального выгорания. 3. Разработка программы работы с семьями нарушителей требований охраны труда. 4. Поиск резервов совершенствования организации труда. 5. Совершенствование системы профессионального отбора кадров (с учетом психологической совместимости работников).
<p>Г. Не обеспечен. Работник не выполняет правила, так как не обеспечен необходимыми условиями (инструментом, материалами, приборами, информацией и т.д.).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток или ненадлежащее качество средств индивидуальной защиты. 2. Несовершенство или несоблюдение технологического процесса. 3. Износ машин, оборудования, механизмов. 4. Брак или ненадлежащее качество инструмента и материалов. 5. Неблагоприятные условия труда. 6. Нехватка времени (спешка). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поиск резервов совершенствования организации производства и организации труда. 2. Совершенствование системы материально-технического обеспечения предприятия. 3. Привлечение (изучение мнения) работников при принятии решений о выборе средств индивидуальной защиты, инструмента и др. 4. Повышение эффективности системы информационного обеспечения.

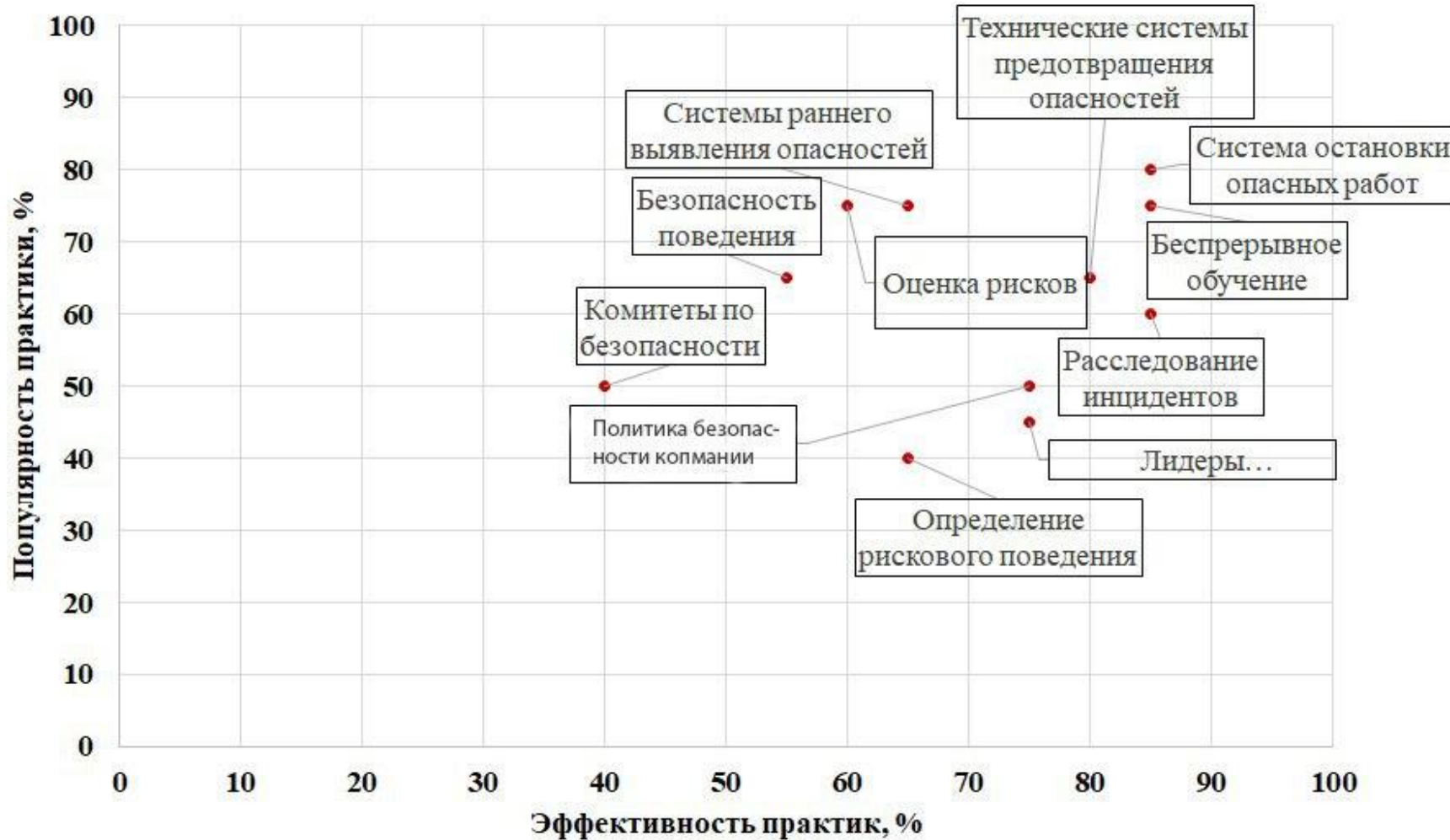


- Если компания хочет развиваться и повышать уровень зрелости культуры безопасности, полезно внедрять практики на один (только один!) уровень выше.
- Объективно оценить уровень развития корпоративной культуры — в какой степени она будет помогать или мешать развитию культуры безопасности.
- Поставить себе амбициозные, но достижимые цели в области культуры безопасности.
- Выбрать для внедрения практики, соответствующие корпоративной культуре и целевому уровню культуры безопасности.
- Поддержать внедрение наиболее сложных (важных, но «чуждых» текущей культуре) практик усиленными мотивационными и коммуникационными программами.
- Обеспечить единое понимание принципов развития культуры безопасности специалистами ОТ и ПБ, сформировать необходимые компетенции (программа «HSE-академия») в области управления изменениями, коммуникации с персоналом и др.

Концепция «**Безопасность на основе обязательств**», основанная на психологических принципах самомотивации (разработчик: Бов Вэйзи - президент компании People Powered Leadership)

1. Побуждайте всех работников каждый день к процессу управления безопасностью, исходя из их возможностей и способностей.
2. Призывайте к внимательности во время рабочего процесса.
3. Поддерживайте и содействуйте реализации инициатив по улучшению безопасности труда.
4. Способствуйте развитию самомотивации на основе увеличения полномочий, которые базируются на расширении возможностей и повышении компетентности подкрепленные признанием их успехов.





В украинских компаниях могут эффективно работать только технические средства обеспечения безопасности – «Чем меньше зависит от человека, тем лучше».

