



Совершенство в бизнесе,  
улучшаем мир

Информационный бюллетень  
Сентябрь 2017

## **Чистые технологии и устойчивое развитие**

Выпуск 3.

### **Безопасность, основанная на доверии**

# Обращение



Артем Ларин  
Партнер

## Уважаемые читатели!

Безопасность производственных процессов была и остается одной из важнейших составляющих обеспечения устойчивого функционирования бизнеса и достижения ожидаемых результатов. Охрана труда и промышленная безопасность (ОТиПБ), как и любой другой структурный элемент компании, нуждается в системе управления. Управление безопасностью в крупных компаниях часто сводится к внедрению общепринятых систем и комплексных инструментов, что отнюдь не всегда приводит к фактическому снижению травматизма. Причина состоит в том, что безопасность на производстве в первую очередь связана с отношением со стороны персонала, профессиональными компетенциями сотрудников, готовностью решать поставленные задачи и наличием мотивации к безопасному выполнению работ.

Внедрение международных стандартов и передовых методов управления безопасностью и строгий контроль не смогут изменить отношение человека к привычному порядку выполнения работ. Безопасность на местах начинается с культуры безопасности. Именно этой теме посвящен наш очередной вестник.

Культура безопасности в странах СНГ, как и во многих других странах, характеризуется своей спецификой, связанной с беспечным отношением к опасностям, ограничением личной ответственности за происходящие вокруг события, страхом перед руководством и системой в целом, многолетней сложившейся практикой восприятия охраны труда как замыкающей функции на производстве. Именно поэтому она (культура) особенно сложна для трансформации и важна для глубинного анализа, без которого невозможно эффективно внедрять системные изменения, приводящие к снижению травматизма.

Мы попробовали оценить, насколько текущие системы управления ОТиПБ адаптированы под культуру безопасности в компаниях стран СНГ. Для этого мы провели исследование оценки зрелости систем управления ОТиПБ, в котором приняли участие более 20 крупных компаний. Результаты данного исследования, а также анализ современных подходов к формированию культуры безопасности, вы найдете на страницах этого сборника.

Отдельно хотел бы выразить благодарность тем, кто нашел время и возможности принять участие в нашем исследовании. Желаю всем приятного прочтения.

Артем Ларин

# Ущерб от травматизма в мире

Каждый год в связи с вредными и опасными факторами на производстве по всему миру гибнет около 2,3 млн человек. Из них около 350 тыс. становятся жертвами несчастных случаев и более 2 млн умирают в результате профессиональных заболеваний.

Существенность потерь становится очевидной при сравнении с числом жертв вооруженных конфликтов – 167 тыс. в 2015 г. Еще 313 млн человек ежегодно становятся инвалидами в результате производственных травм. Такова мировая статистика Международной организации труда.

Текущие условия работы оказывают прямое влияние не только на здоровье сотрудников, но и на качество их жизни в целом. Последние исследования свидетельствуют о том, что 3,2 млрд работников в мире чувствуют себя неблагополучными и находятся в условиях экономической нестабильности, причем 77% из них заняты на временных, опасных или неоплачиваемых работах. Средний возраст рабочей силы становится выше, а показатели здоровья, напротив, неуклонно падают: 52% работников страдают лишним весом и 38% испытывают чрезмерное давление и стресс на работе, что связано с повышением риска сердечно-сосудистых заболеваний.

Несчастные случаи и профессиональные заболевания ежегодно обходятся глобальной экономике в \$3 трлн, что составляет 10-15% мирового ВВП. Помимо прямого социального и экономического ущерба, вызванного несчастными случаями и заболеваниями на рабочем месте, потеря работоспособности сопряжена с медицинскими расходами, что значительно увеличивает совокупную экономическую нагрузку на бизнес.

При этом на многих предприятиях управление безопасностью и охраной труда воспринимается как отдельная сфера деятельности, скорее относящаяся к соблюдению требований законодательства, чем к инструментам повышения эффективности бизнеса.



## Каковы ежегодные последствия нарушения правил охраны труда во всем мире?

**350** тыс. чел. становятся жертвами несчастных случаев

**2** млн случ. профессиональных заболеваний диагностируется

**313** тыс. чел. становятся инвалидами в результате производственных травм

**\$3** трлн составляют потери из-за травматизма и профессиональных заболеваний

Наиболее опасные сектора экономики по количеству смертельных случаев в странах ЕС, 2014 г.



# Тенденции снижения травматизма

В России начиная с двухтысячных годов во всех отраслях экономики произошел коренной пересмотр подходов работодателей к вопросам управления ОТиПБ, во многом благодаря государственным мерам экономического стимулирования, реформе трудового законодательства, росту ожиданий зарубежных инвесторов и акционеров, увеличению доли компаний, ориентирующихся на передовые практики. Количество несчастных случаев в период 2000-2016 гг. сократилось в 5,7 раза, а случаев со смертельным исходом - в 3,4 раза.

В Украине при аналогичной общей тенденции и в целом более низком уровне травматизма резкое уменьшение количества несчастных случаев на производстве произошло в 2014 г. В итоге травматизм сократился в 2,7 раза за период 2010-2016 гг. Однако на практике такое снижение, скорее всего, не является результатом усилий со стороны государства или бизнеса, а может быть следствием сокращения рабочих мест в травмоопасной горнодобывающей отрасли и отсутствия данных по региону Донбасса ввиду территориального конфликта, а также увеличения количества работников, не охваченных трудовыми отношениями.

В Казахстане за аналогичный период количество несчастных случаев на производстве также снижалось. Горно-металлургический комплекс остается одним из самых опасных, и снижение показателей травматизма часто связано с закрытием нерентабельных и опасных шахт, исключением из отработки нетехнологичных угольных пластов, технологическим перевооружением, а также сокращением объемов производства и численности персонала.

В целом к наиболее опасным отраслям промышленности в России, Украине и Казахстане относятся сектора торговли и услуг, в особенности медицинских и социальных, обрабатывающее производство, добыча полезных ископаемых, сельское, лесное хозяйство и рыболовство, строительство и транспорт, но вклад в травматизм зависит как от структуры экономики, так и от развития отраслевых практик охраны труда в каждой из стран.



## Как изменялся уровень травматизма в промышленности в Украине, России и Казахстане?

Численность пострадавших при несчастных случаях на производстве на 1000 работающих



Количество несчастных случаев со смертельным исходом на производстве на 1000 работающих



Распределение несчастных случаев по отраслям экономики



# Доверие и культура безопасности

При подготовке этого выпуска мы провели небольшое исследование практики управления и уровня развития безопасности и охраны труда на предприятиях различных отраслей промышленности. Мы хотели понять, насколько широко применяются в странах, где мы работаем, международные практики охраны труда, уделяет ли безопасности достаточное внимание руководство и каков уровень культуры безопасности в целом.

Вопреки распространенному мнению, построение культуры, основанной на доверии, является насущной необходимостью и фундаментальным элементом высокопроизводительной организации. Подтверждением тому служат публикации Harvard Business Review и исследование Great Place to Work, рейтинг которого «100 лучших работодателей» учитывает показатель доверия. Исследование Interaction Associates, в свою очередь, демонстрирует, что компании с высоким показателем доверия с большей вероятностью имеют высокую доходность. По мнению экспертов, большинство проблем управления на самом деле связаны с доверием. В компаниях с недостаточно развитой культурой труда нехватка доверия часто проявляется в излишнем бюрократизме и ведет к неэффективности, высокой текучести кадров, неравномерной загрузке и недостаточной вовлеченности работников. Руководители и лидеры коллектива ошибочно отодвигают задачу построения доверия на задний план, концентрируясь на следствиях, а не причине, в то время как доверию должно уделяться первостепенное внимание.

Несмотря на то, что в решение основного объема задач на производстве по-прежнему вовлечены люди, рабочая среда становится все менее близкой человеку. Человеческий фактор находится под давлением производственных задач, безликих процессов и контроля, базирующихся на недоверии управляющего персонала к работникам. В результате люди воспринимаются в большей степени как



**Сколько компаний приняло участие в исследовании?**

**Более 20** крупных и средних компаний



**Компании каких отраслей приняли участие в исследовании?**

**32%** горнодобывающий сектор

**28%** металлургический сектор

**11%** нефтегазовый сектор

единицы рабочей силы, их личность, творческие и инновационные качества и различия не принимаются во внимание. Недостаток гуманности может проявляться в виде агрессивного поведения, неуважения, дискриминации, избыточной нагрузки и завышенных ожиданий.

Недостаток доверия или создание атмосферы недоверия также, по-видимому, является общим элементом в дискуссиях о производственных отношениях, когда единственным способом решения проблем является давление с позиций силы, а не равноправный диалог для достижения общих целей. Такой подход к ведению бизнеса оказывается чрезвычайно затратным и непродуктивным.

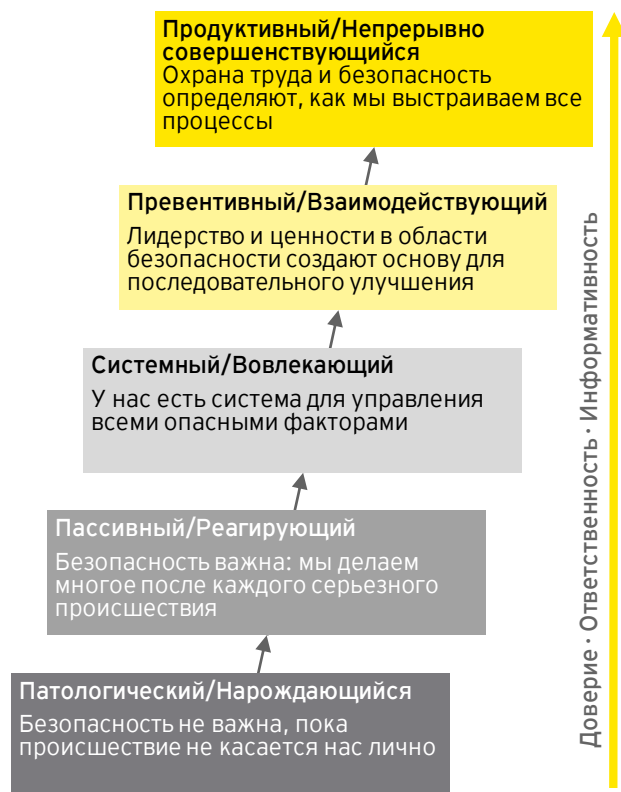
Можно сделать логичный вывод, что неудовлетворительные показатели безопасности являются симптомом недостатка доверия в коллективе. Рост доверия является не результатом зрелости культуры безопасности, а, напротив, важным фактором ее формирования. Доверие во многом зависит от того, насколько все сотрудники, вовлеченные в какой-либо процесс, готовы, способны и испытывают желание совместно работать над решением проблем, и того, насколько это поощряется руководством.

# Культура безопасности

Наиболее популярными моделями зрелости культуры безопасности, признанными на международном уровне, являются модель «Кривая Бредли», модель зрелости культуры безопасности М. Флеминга и модель П. Хадсона. Каждая из моделей демонстрирует ступени эволюции системы управления, направленной на повышение результативности усилий по защите жизни и здоровья работников, а также сохранности активов.

Модели используют опыт многих компаний-лидеров и помогают другим организациям понять взаимосвязь между системами управления, работниками и оборудованием, позволяя самим пройти описанный путь и значительно повысить уровень безопасности.

## Модель зрелости культуры безопасности Патрика Хадсона, программа «Сердца и умы»



### Уровни зрелости в модели Хадсона

**Уровень 1.** ОТиПБ является процедурным решением, не является бизнес-риском. Отдел по ОТиПБ несет основную ответственность за обеспечение безопасности. Происшествия считаются неизбежной частью работы.

**Уровень 2.** Уровень травматизма организации соответствует среднему показателю по отрасли. Безопасность - бизнес-риск, но рассматривается с точки зрения норм и правил. Руководство прилагает усилия по предотвращению происшествий и убеждено, что причиной большинства происшествий является небезопасное поведение линейного персонала. Руководители организации участвуют в работе по ОТиПБ, реагируя на инциденты и штрафы.

**Уровень 3.** Уровень травматизма невысокий, но существенный прогресс не наблюдается. Руководство убеждено, что вовлечение линейного персонала в ОТ крайне важно для будущих улучшений, но не для текущих операций. Большая часть персонала берет на себя ответственность за собственную безопасность и готова работать с руководством над улучшением ОТиПБ. Руководство осознает, что многие первопричины происшествий часто вытекают из его решений. Применяются механические системы для контроля опасности.

**Уровень 4.** Основная часть персонала убеждена в значимости ОТиПБ. Все работники осознают, что многие факторы являются причинами происшествий, а их первопричины часто вытекают из решений руководства. Линейный персонал берет на себя ответственность за собственную безопасность и безопасность других людей. Значительные усилия прилагаются для предотвращения происшествий с помощью профилактических мер. Показатели ОТиПБ постоянно контролируются с использованием всех доступных данных.

**Уровень 5.** Предотвращение ущерба здоровью работников - основная корпоративная ценность. Происшествия отсутствуют уже давно, однако сотрудники осознают, что они могут случиться в любое время. Организация постоянно стремится к улучшениям и ищет оптимальные способы совершенствования механизмов контроля опасностей. Прилагаются усилия по обеспечению безопасности работников за пределами производства.

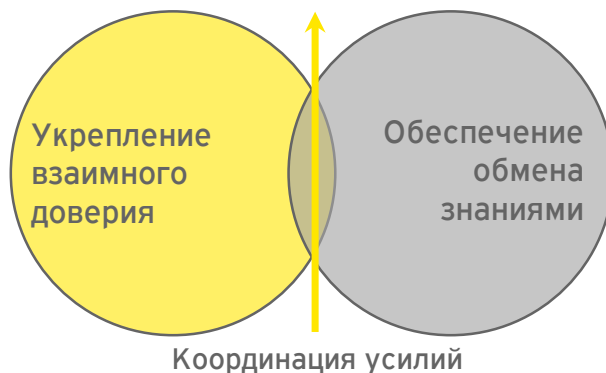
# Доверие, знания и координация для достижения высокого уровня безопасности

Модели продолжают развиваться, поскольку они пока рассматривают только вопросы физической безопасности, обходя стороной аспект психологического комфорта, ставший наиболее актуальным в век автоматизации и повышения важности роли оператора сложных технологических процессов. Также в них не учитываются современный уровень автоматизации, воздействие факторов глобализации и демографии работников, которые еще больше повышают значимость культуры безопасности.

Проведенные исследования показали, что для обеспечения безопасных условий труда необходимы следующие пять элементов.

- ▶ **Доверие:** отсутствие давления со стороны руководства при возникновении негативных событий, восприятие безопасности и благополучия сотрудников как основной задачи управления.
- ▶ **Коммуникация:** поощрение диалога между работниками и руководством, содействие в достижении целей группы и индивидуальная поддержка для улучшения взаимодействия между менеджерами и подчиненными.
- ▶ **Достижение достижимого:** выявление факторов, которые могут быть изменены на каждом уровне и внедрение как можно большего числа защитных барьеров.
- ▶ **Знания и навыки:** глубокое понимание производственных аспектов и бизнеса для постановки правильных вопросов.
- ▶ **Видимое лидерство:** присутствие на производстве не для контроля, а для того, чтобы подать личный пример, лучше понимать специфику и нужды работников.

Почти половина (42%) респондентов говорит о том, что работники их компаний следуют правилам безопасности только под угрозой наказания. При этом, по мнению большинства, работники демонстрируют личную или командную приверженность безопасному выполнению работ, что наглядно подтверждает становление и развитие культуры безопасности в компаниях.



Недостаток доверия работников к руководству отражается на способности к принятию собственных решений в области безопасности. Формально работники всех опрошенных компаний СНГ уполномочены приостанавливать производственную деятельность при выявлении грубых нарушений безопасности, однако в 30% компаний такую возможность не используют.

В более чем половине (58%) компаний приверженность руководства вопросам ОТиПБ носит формальный характер или в целом не демонстрируется. Производственные задания зачастую имеют приоритет над вопросами ОТиПБ.

Наш анализ на основе выполненных проектов и исследований, а также известных моделей культуры безопасности показывает, что существуют два фундаментальных фактора повышения результативности функции ОТиПБ – доверие и знания. На их основе специалисты компании EY разработали новый подход к безопасности, который мы назвали «Плюс один» (за пределами нулевого травматизма). Подход включает в себя три составляющие:

- ▶ построение общего доверия;
- ▶ обеспечение обмена знаниями;
- ▶ координация усилий.

# Как построить доверие?

Построение доверия может оказаться сложным, дискомфортным и даже пугающим процессом, поскольку предполагает единство и честность с работниками для создания продуктивных и устойчивых взаимоотношений. Решив взять на себя инициативу по укреплению доверия, руководитель должен в первую очередь:

- ▶ открыто демонстрировать свои ценности и убеждения;
- ▶ быть открытым в отношении неудач и слабостей;
- ▶ разделять с окружающими свою заботу о благополучии других;
- ▶ внимательно слушать своих сотрудников и прислушиваться к советам со стороны;
- ▶ делиться знаниями и информацией;
- ▶ создавать возможности для выполнения чужих и собственных обещаний;
- ▶ вести диалог о стандартах качества работы, ожиданиях клиентов и о том, почему труд каждого имеет значение.

## Как оценивают степень информационной открытости работников в вопросах ОТиПБ?



Информация о любых происшествиях и инцидентах в области ОТиПБ незамедлительно сообщается руководству и регистрируется, включая случаи оказания первой (доврачебной) помощи (микротравмы)

Информация о серьезных происшествиях и инцидентах в области ОТиПБ незамедлительно сообщается руководству и регистрируется. Случаи оказания первой (доврачебной) помощи (микротравмы) не всегда регистрируются

Не все инциденты в области ОТиПБ официально регистрируются



## Как оценивают уровень приверженности руководства вопросам ОТиПБ?



Руководители всех уровней демонстрируют лидерство и приверженность улучшению системы ОТиПБ, принимая личное участие в анализе происшествий, аудитах, обучении, комитетах по ОТиПБ. Во всех без исключения случаях приоритет отдается соблюдению правил ОТиПБ

Руководители не всех уровней демонстрируют лидерство

Приверженность руководства вопросам ОТиПБ носит формальный характер. На деле производственные задания могут иметь приоритет над вопросами соблюдения правил ОТиПБ

Лидерство в безопасности помогает достичь больших результатов потому, что открывает возможности для обмена знаниями, открытого обсуждения проблем и поиска новых решений. Культура обмена знаниями способствует улучшению коммуникации, повышает эффективность командной работы, анализа проблем и внедрения решений. Принятие на вооружение методов управления знаниями и воспитания культуры обмена информацией и прозрачности повышает компетентность персонала и формирует отношение к нему как к одному из важнейших ресурсов компании на пути к достижению устойчивого конкурентного преимущества.

По нашему мнению, те компании, которые сфокусируют усилия на построении доверия и обмене знаниями, смогут достичь ощутимого улучшения показателей ОТиПБ. Заново научившись доверять людям, мы увидим качественный скачок в сфере знаний, возможностей, инноваций и инициатив, укрепим корпоративные ценности.



# Знания для безопасности

Основой законодательства в области охраны здоровья и безопасности является обязательство работодателя взаимодействовать с работниками и государством, предоставлять необходимые инструкции и формировать отчетность. Эти требования – базовые, но именно они становятся основой для принятия взвешенных решений и достижения результатов в области безопасности. Важным аспектом также является создание среды, позволяющей руководителям и работникам учиться на своих и чужих ошибках.

По оценкам Harvard Business Review, компании рейтинга Fortune 500 ежегодно теряют \$31,5 млрд из-за отсутствия эффективной системы обмена знаниями между работниками. Попытки «изобрести колесо», повторение чужих ошибок, трата времени на поиск информации или опыта приводят к увеличению издержек компании. Существующие системы управления успешно справляются с задачей ознакомления работников с лучшими практиками, но зачастую не информируют в необходимом объеме о том, как их следует применять.

В настоящий момент вопросам эффективного управления знаниями в литературе и тренингах по безопасности все еще уделяется недостаточно внимания. Даже такой необходимый для обеспечения безопасности людей и сохранности активов процесс как управление изменениями, во многом основанный на анализе опыта и компетенциях, в ряде компаний не сформирован или не стал частью системы управления безопасностью и охраной труда.

При обмене знаниями лидер демонстрирует открытость, прозрачность и предоставляет свободный доступ к информации, что способствует укреплению доверия в рабочем коллективе. Доверие к лидеру позволяет ему, в свою очередь, получать больше информации о происходящем вокруг и, следовательно, обладать большими знаниями. В совокупности это приводит к более взвешенному принятию решений.

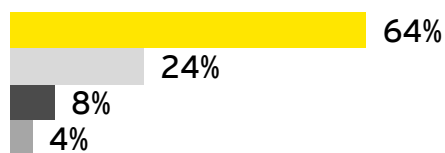
## Как обеспечить обмен знаниями?

Для того, чтобы обмен знаниями был постоянным и охватывал все уровни управления, необходимо реализовывать сразу две ключевые стратегии: 1) хранение информации в структурированном виде с обеспечением свободного доступа и пополнения и 2) обмен знаниями через личный контакт. Поддерживать эффективную систему обмена знаниями помогают:

- ▶ создание ИТ-систем и организация форумов для общения сотрудников и обмена неформальными знаниями;
- ▶ публичное признание и поощрение работников, активно и напрямую распространяющих знания;
- ▶ инвестиции в ИТ-инфраструктуру, в частности, в инфраструктуру мобильных устройств, для быстрого обмена качественной и надежной информацией;
- ▶ обеспечение полноценной аналитической поддержки по возникающим проблемам через привлечение опытных экспертов.



## Как регистрируется травматизм и его предпосылки?



Регистрируется все нижеперечисленное. Проводится дополнительная работа по выявлению и регистрации опасных действий и ситуаций

Регистрируются травмы с потерей рабочего времени, случаи оказания медицинской помощи и случаи оказания первой (доврачебной) помощи (микротравмы)

Регистрируются травмы с потерей рабочего времени, случаи оказания медицинской помощи. Случаи оказания первой (доврачебной) помощи (микротравмы) не регистрируются

Регистрируются травмы с потерей рабочего времени. Случаи оказания медицинской помощи и случаи оказания первой (доврачебной) помощи (микротравмы) не регистрируются

# Не просто «ноль»: концепция «+1»

Концепция нулевого травматизма достаточно противоречива, так как достижение ее основной цели – отсутствия несчастных случаев – может быть абсолютно не связано с фактическим созданием безопасных условий труда. Несмотря на это такая концепция на протяжении десятков лет служила важным инструментом, побуждая работодателей и работников задуматься о вопросах безопасности, ее целях и задачах, подходах к управлению ОТиПБ, точности систем отчетности и измеряемых показателей.

Очевидно, что снижение воздействия на работников до практически приемлемого уровня является центральным принципом всех подходов к управлению охраной труда и одной из ключевых бизнес-целей компаний. Однако, западные компании, давно снизившие травматизм до нуля, стали задаваться вопросом, как вывести статичную систему ОТ на принципиально новый, более эффективный уровень управления безопасностью.

Специалисты ЕУ в области безопасности рассматривают систему управления рисками ОТ по шкале от минус одного до плюс одного, от возможного вреда к позитивному вкладу. Концепция ЕУ «+1» переосмысливает традиционное представление о системе безопасности, в которой люди рассматриваются как проблемный объект контроля. Основной фокус в традиционном подходе делается на отношении и поведении работников, для которых устанавливаются строгие границы дозволенного, а «что есть безопасно?» определяет руководство или менеджеры по ОТ.



Проводится ли анализ системных факторов риска и первопричин происшествий?



- Анализ первопричин происшествий в области ОТиПБ при расследовании аварий и несчастных случаев
- Анализ системных факторов риска в области ОТиПБ (превентивный риск-менеджмент) на основе изучения статистики опасных действий и ситуаций, первопричин происшествий
- Анализ системных факторов риска в области ОТиПБ по результатам поведенческих аудитов безопасности / аудитов системы управления в области ОТиПБ

Напротив, концепция ЕУ «+1» рассматривает безопасность как продукт корпоративной культуры и стратегии ведения бизнеса, а не отдельный процесс. Ее центром является организация продуктивного диалога с работниками, основанного на взаимном доверии. Концепция «+1» определяет человека как решение, а не проблему; каждому предоставляется возможность и полномочия стать частью процесса создания безопасной рабочей среды. Руководители – это не только лидеры, приверженные вопросам безопасности, они также открыты для новых идей и решений, готовы учиться на собственных ошибках. Устанавливается связь между безопасностью с одной стороны и повышением производительности и эффективности – с другой, за счет чего безопасность становится частью стратегического лидерства компании.

## «Травматизм неизбежен»

## Цель «0»

- Травматизм и аварии рассматриваются как специфика отрасли
- Травмы вызваны «человеческим фактором», в них виноваты работники
- Расходы на безопасность и охрану труда – статья затрат
- Безопасность – один из приоритетов бизнеса
- Моральные причины и снижение рисков для бизнеса
- Фокус на предотвращении травматизма и аварий
- Нулевой тяжелый и смертельный травматизм – достаточный результат
- Фактор конкуренции: здоровые, активные, квалифицированные и вовлеченные сотрудники
- Повышение производительности
- Улучшение качества жизни
- Безопасность – часть преимуществ для сотрудников
- Доказанная окупаемость инвестиций

# Семь элементов модели ЕУ по оценке зрелости системы охраны труда и безопасности



**Стратегия** – высокоуровневый план, определяющий роли и использование основных ресурсов организации, а также принципы взаимодействия между ними для достижения конкретных бизнес-целей. Правильно составленная и реализуемая стратегия, поддерживаемая организационной структурой, устанавливает основу для создания и управления успешной системой ОТиПБ.

**Люди** – проявление неотъемлемых ценностей, управления и стратегии через отношение, поведение, знание и навыки, отражающие равновесие на всех уровнях. Поощрение людей и увеличение их потенциала – центральное звено в построении и поддержке культуры безопасности, основанной на принципах доверия, сотрудничества и обучения.

**Лидерство** – реализация стратегии за счет действий лидеров для развития позитивной и эффективной рабочей среды, достижения поставленных целей и продвижения культуры понимания и ответственности. Поведение лидера влияет на восприятие ОТиПБ сотрудниками, их мотивацию создавать, улучшать и поддерживать культуру безопасности.

**Управление и внутренний контроль** – структурная основа контроля и принятия решений, устанавливающая общие цели, которая позволяет элементам системы функционировать в правильном направлении и контролировать эффективность системы производства работ.

**Риски и возможности** – ключевой функциональный принцип управления, позволяющий идентифицировать риски и методы их минимизации, а также выявлять возможности для эффективной реализации бизнес-стратегии. Главная ответственность любой организации – разработать системный подход к управлению рисками и обеспечить постоянное улучшение этой системы, что позволит совершенствовать показатели ОТиПБ.

**Системы и структура** – представление того, что и как делает организация, в виде установленных практик и стандартов, опирающихся на организационную структуру. Надежные, интегрированные и понятные системы и политики управления ОТиПБ позволяют людям более безопасно и эффективно работать.

**Цифровые технологии** – интеграция всех ключевых аспектов функционирования организации в цифровую платформу, используемую для автоматизации выполняемых вручную и часто повторяемых задач, идентификации рисков и непрерывного совершенствования. Компания, эффективно использующая цифровые технологии и аналитические инструменты, более приспособлена к принятию быстрых и верных решений для достижения поставленных целей и улучшения показателей ОТиПБ.

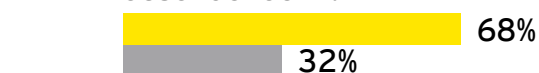
# Практика обеспечения безопасности

Опрос ЕУ был добровольным и анонимным и в первую очередь в нем приняли участие руководители и специалисты в области безопасности и охраны труда, для которых прозрачность и обмен опытом – не пустой звук, которые заинтересованы в развитии практик безопасности в промышленности. Респонденты представляли как предприятия среднего масштаба, так и крупнейшие промышленные корпорации.

Компании в целом рассматривают вопросы охраны труда как значимые, о чем свидетельствует установление показателя травматизма в качестве КПЭ высшего должностного лица почти 70% компаний-респондентов. При этом надо отметить, что такой показатель нередко, почти у половины компаний, каскадируется до уровня линейных руководителей. Такую практику нельзя назвать передовой, поскольку она создает для руководителей среднего уровня серьезный стимул скрывать несчастные случаи, что зачастую и происходит.

Подобная ситуация наблюдается и с полномочиями сотрудников останавливать работы при прямой опасности для жизни и здоровья людей. С одной стороны, почти у трети компаний формальные полномочия не реализуются и опасные ситуации будут повторяться, а с другой – в практически 70% компаний, несмотря на имеющиеся полномочия, грубые нарушения требований безопасности и охраны труда пока сохраняются и отмечались за последние три месяца.

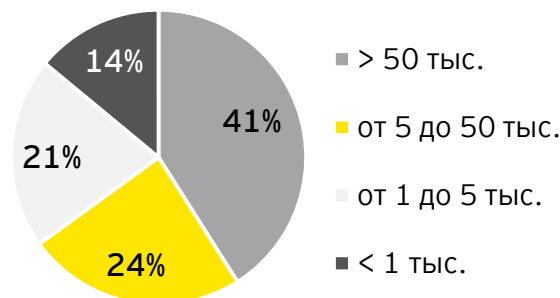
**Уполномочены ли сотрудники приостанавливать работы при выявлении грубых нарушений безопасности?**



Да, уполномочены, в последние 3 месяца были случаи приостановки производственной деятельности из-за грубых нарушений правил ОТиПБ

Формально уполномочены, но на деле эту возможность не используют

**Какова численность сотрудников, работающих в компаниях-респондентах?**



**На каких уровнях управления установлены личные КПЭ по сокращению травматизма в области ОТиПБ?**



- КПЭ высшего должностного лица предприятия
- КПЭ руководителей производственных подразделений
- КПЭ руководителя по ОТиПБ
- КПЭ линейных руководителей

**Как оценивается уровень зрелости культуры безопасности работников компаний?**



Командная приверженность – требую, чтобы все работали безопасно, так как не хочу, чтобы кто-нибудь пострадал

Личная приверженность – выполняю работу безопасно, так как не хочу пострадать

Надзор – думаю о безопасности, так как не хочу быть наказанным

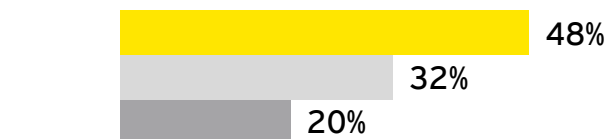
# Инструменты повышения уровня безопасности

Ситуация отражает и уровень зрелости работников: среди наших респондентов примерно поровну распределились те, кто заботится о безопасности всех коллег, и те, кого волнует только возможность наказания.

В целом принявшие участие в опросе компании применяют широкий набор инструментов, направленных на повышение уровня культуры безопасности. Судя по ответам, свыше 70% участников исследования активно используют практики поведенческих аудитов безопасности, выявляя и анализируя причины опасного поведения и отмечая позитивные примеры. Применяются меры нематериального стимулирования, обмен лучшими практиками и поддержка предложений работников, направленных на повышение уровня безопасности. Впрочем, уровень внедрения ИТ-решений явно недостаточен для эффективного анализа первопричин, опасных рисков и даже формирования отчетности – информационные системы использует только около трети респондентов.

Почти половина компаний учитывает критерии ОТиПБ при выборе поставщиков, снижая риски для людей и оборудования и одновременно способствуя развитию лучших практик безопасности в подрядных организациях отрасли.

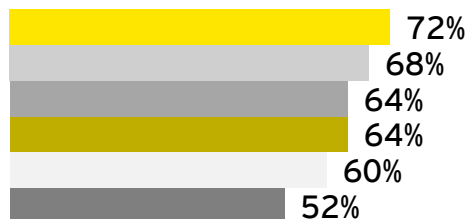
## Насколько вовлечена служба ОТиПБ в работу по выбору подрядчиков в компании?



- В тендерных процедурах для всех подрядных организаций оцениваются критерии в отношении системы ОТиПБ
- Система ОТиПБ подрядной организации не оценивается в рамках тендерных процедур. К участию в тендере не допускаются организации, занесенные в «черный список» из-за предыдущих нарушений требований ОТиПБ на объектах компании
- Критерии ОТиПБ не учитываются при выборе подрядных организаций



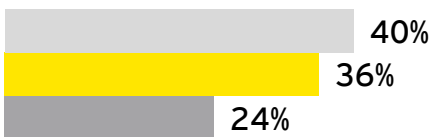
## Какие из перечисленных ниже практик ОТ применяются в компании?



- Регулярное проведение поведенческих аудитов безопасности
- Анализ первопричин инцидентов/аварий в отрасли или в других подразделениях компании и донесение результатов анализа до всех сотрудников
- Обмен лучшими практиками в области ОТ между подразделениями
- Поощрение подачи рационализаторских предложений по улучшению ОТ со стороны работников
- Контакт по безопасности - перед проведением всех совещаний на любую тематику выделяется 3-5 минут для обсуждения вопросов ОТиПБ
- Программы по нематериальному поощрению работников за приверженность правилам в сфере ОТиПБ



## Насколько автоматизированы процессы формирования отчетности в области ОТиПБ?



- Уровень автоматизации достаточен для автоматического формирования отчетов
- Первичная информация собирается и хранится в электронном виде, отчетные формы заполняются персоналом по результатам выгрузки указанных первичных данных
- Не применяются средства автоматизации, каждый отчет формируется вручную

# Контекст безопасности – «прямая речь» компаний

Пообщавшись с некоторыми респондентами исследования, мы выделили некоторые типичные ситуации и практики, связанные с развитием культуры безопасности и построением систем управления охраной труда и промышленной безопасностью.



## Приверженность работников

«Уровень приверженности безопасности сотрудников с опытом работы в международных компаниях в целом выше»

«На предприятии внедрены хорошие практики управления ОТиПБ, но по нашим оценкам нужно около двух лет для того, чтобы повышение приверженности персонала стало заметным»



## Приверженность руководителей

«Генеральный директор и руководство промышленных площадок демонстрируют высокий уровень приверженности безопасности, но руководители уровня мастеров не уделяют особого внимания развитию культуры безопасности рабочих»

«В компании внедрены нормативы личного участия руководителей – вовлечения в процессы развития культуры безопасности и проведения поведенческих аудитов безопасности»



## Система регистрации травматизма

«На предприятии введена система регистрации микротравм, однако она не демонстрирует должной прозрачности – сотрудники не хотят сообщать о свершившихся фактах незначительного травматизма из-за боязни оказаться виновным. К тому же требуются значительные трудозатраты на заполнение соответствующей отчетности»



## Анализ коренных причин травматизма

«Коренные причины выявляются только по результатам расследований несчастных случаев специализированной комиссией»

«Мы используем разные инструменты выявления коренных причин травматизма, но стандартных процедур и методик в компании нет, и используются только предписанные госорганами формы отчетности»



## Автоматизация отчетности

«В компании регулярно готовятся отчеты по ОТиПБ и экологии и для руководства, и для государственной статистики. Экологические показатели рассчитываются и консолидируются в Excel, переносятся в отчетные формы вручную, но тут хотя бы статотчетность сдается в электронном виде. Отчетность же в области охраны труда целиком заполняется вручную, и госорганы принимают ее только в бумажном виде»



## Взаимодействие с подрядчиками

«Мы считаем, что нет необходимости проверять систему ОТиПБ подрядчиков, с которыми сотрудничаем уже долгое время»

«Процедуры предквалификации подрядчиков предусматривают оценку системы управления охраной труда и экологией, но она проводится на основе предоставленных документов. В результате практически все этот этап проходят, а проблемы начинаются, когда победитель тендера приходит к нам на площадку»

## За дополнительной информацией по вопросам, рассмотренным в данной публикации, обращайтесь к следующим специалистам EY:

### Артем Ларин

партнер, руководитель отдела услуг в области чистых технологий и устойчивого развития в СНГ  
Artem.Larin@ru.ey.com

### Сергей Дайман

старший менеджер, отдел услуг в области чистых технологий и устойчивого развития в России  
Sergey.Dayman@ru.ey.com

### Виктор Коваленко

старший менеджер, отдел услуг в области чистых технологий и устойчивого развития в Казахстане  
Victor.Kovalenko@ru.ey.com

### Информационные источники, использованные при подготовке публикации:

1. EY (2016). The future of health and safety. Moving beyond zero
2. EY (2016). Why should I trust you? A fresh look at HSE culture
3. Holstvoogd, R., van der Graaf, G., Bryden, R., Zijlker, V., & Hudson, P. (2006). Hearts and Minds programmes the road map to improve HSE culture
4. Hudson, P. T. W. (2001). Safety management and safety culture: the long, hard and winding road. Occupational health and safety management systems, 3-32
5. More than 2 million people die at work each year. Here's how to prevent it // World Economic Forum, URL: <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/workplace-death-health-safety-ilo-fluor/> (дата обращения: 07.09.2017)
6. Людей нельзя изменить. Но можно изменить их поведение // Официальный интернет портал Республики Карелия, URL: [http://gov.karelia.ru/gov/News/2017/03/0306\\_07.html](http://gov.karelia.ru/gov/News/2017/03/0306_07.html) (дата обращения: 17.09.2017)
7. Сведения о пострадавших на производстве по территориям Российской Федерации по видам экономической деятельности за 2016 год (расчетные данные) // Федеральная служба статистики, Россия в цифрах - 2017 г.
8. Травматизм на производстве удается обуздать: число пострадавших от несчастных случаев сократилось за год на 15%, погибших – на 9%. // EnergyProm, URL: <http://www.energyprom.kz/ru/a/monitoring/travmatizm-na-proizvodstve-udaetsya-obuzdat-chislo-postradavshih-ot-neschastnyh-sluhaev-sokratilos-za-god-na-15-pogibshih-na-9> (дата обращения: 02.09.2017)

## EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

### Краткая информация о компании EY

EY является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Наши знания и качество услуг помогают укреплять доверие общественности к рынкам капитала и экономике в разных странах мира. Мы формируем выдающихся лидеров, под руководством которых наш коллектив всегда выполняет взятые на себя обязательства. Тем самым мы вносим значимый вклад в улучшение деловой среды на благо наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Мы постоянно расширяем наши услуги и ресурсы с учетом потребностей клиентов в различных регионах СНГ. В 20 офисах нашей фирмы (в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Ростове-на-Дону, Тольятти, Владивостоке, Южно-Сахалинске, Алматы, Астане, Атырау, Бишкеке, Баку, Киеве, Ташкенте, Тбилиси, Ереване и Минске) работают 5200 специалистов.

Название EY относится к глобальной организации и может относиться к одной или нескольким компаниям, входящим в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, – является компанией, ограниченной гарантиями ее участников, и не оказывает услуг клиентам. Более подробная информация представлена на нашем сайте: [www.ey.com](http://www.ey.com).

© 2017 «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.»  
Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может рассматриваться в качестве полноценной замены подробного отчета о проведенном исследовании и других упомянутых материалов и служить основанием для вынесения профессионального суждения.

Компания EY не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации.

По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.

### Авторы публикации:

Дайман С.Ю., старший менеджер EY

Аджиенко Г.В., старший эксперт EY