



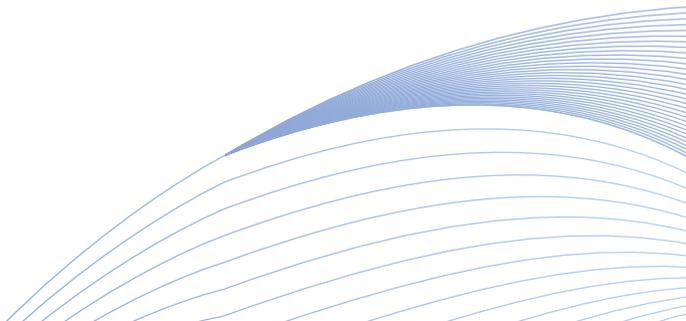
КОРПОРАТИВНАЯ  
АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМ

# МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА В КУЛЬТУРЕ БЕЗОПАСНОГО ПОВЕДЕНИЯ



**ГДЕ РОСАТОМ — ТАМ БЕЗОПАСНО!**

2021



# ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ГК РОСАТОМ



**Здоровье и благополучие людей — наш главный и абсолютный приоритет.** Пока нам не удастся предотвратить все случаи травматизма, но мы должны к этому стремиться, особенно когда речь идет о тяжелых и смертельных травмах на производстве.

**Только активная профилактика поможет нам достичь нулевого травматизма.** Нам важно разговаривать напрямую с работниками, чтобы они не боялись честно и открыто рассказывать об опасностях и проблемах в области безопасности. Это позволит успешно выявлять и предотвращать так называемые события «низкого уровня», т.е. микротравмы, опасные действия и потенциально опасные условия, почти случившиеся события. Работники должны знать, что руководители сделают все возможное для решения этих вопросов.

Уверен, мы найдем отклик у сотрудников, если они будут понимать, что все это не для галочки, что их руководитель не только словом, но и делом говорит о безопасности. **Ваш личный пример безопасного поведения, нетерпимость к осознанным нарушениям и равнодушие к проблемам работников — вот наш путь к нулевому травматизму.**



Алексей Лихачев,  
генеральный директор  
Госкорпорации «Росатом»



# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Определение. Лидер в культуре безопасного поведения.</b>	<b>4</b>
<b>Приоритетные компетенции лидера в культуре безопасного поведения.</b>	<b>8</b>
<b>Поведенческие индикаторы проявления лидерства.</b>	<b>12</b>
<b>Развитие лидерства. Перечень рекомендуемых тем обучения.</b>	<b>14</b>
<b>Развитие лидерства. Практические инструменты.</b>	<b>20</b>



## ЛИДЕР В КУЛЬТУРЕ БЕЗОПАСНОГО ПОВЕДЕНИЯ

**Лидер в культуре безопасного поведения – работник, который стремится сам и поощряет других в достижении нулевого травматизма. Он открыто говорит о проблемах безопасности, учитывает риски и повышает квалификацию.**

**Определение основывается на необходимости руководства Лидером в культуре безопасного поведения в своей повседневной деятельности принципами, обозначенными в Декларации о КБП\* и выполнении им функции поощрения безопасного поведения окружающих.**

\* КБП – культура безопасного поведения.

## КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА

**Критерии лидерства** — лидерские качества, присущие лидеру в культуре безопасного поведения.

**Компетенции лидера** — совокупность знаний, навыков, умений, опыта и убеждений, характеризующих сотрудника как лидера в культуре безопасного поведения.

### Лидерство руководителей и приверженность работников

КРИТЕРИИ ЛИДЕРСТВА	КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА
Личный пример.	Личный пример безопасного поведения.
Коммуникации по безопасности.	Открытое обсуждение вопросов безопасности.
Реагирование на опасные ситуации.	«Нулевая терпимость» к опасному поведению.

### Управление рисками

КРИТЕРИИ ЛИДЕРСТВА	КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА
Профилактика травматизма на основе оценки рисков.	Управление рисками с целью предупреждения травм.

### Цели и программы

КРИТЕРИИ ЛИДЕРСТВА	КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА
Постановка реагирующих и предупреждающих целей и КПЭ в области безопасности.	Целеполагание, обеспечивающее безопасность.



## Система управления безопасностью и безопасность рабочих мест

### КРИТЕРИИ ЛИДЕРСТВА

Использование лучших практик в безопасности (отраслевых и мировых).

### КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА

Развитие системы управления безопасностью.

## Квалификация персонала

### КРИТЕРИИ ЛИДЕРСТВА

Влияние безопасности на карьеру.

### КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА

Саморазвитие в области безопасности.

## Мотивация и вовлечение персонала

### КРИТЕРИИ ЛИДЕРСТВА

Мотивация работников за активное участие в развитии КБП.

### КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА

Поощрение безопасного поведения.

\* В приоритетные критерии лидерства не включены самоочевидные критерии:

- соблюдение правил безопасности;
- проверка безопасности рабочего места перед началом работ;
- контроль безопасности работ сотрудниками ОТ и ПБ;
- проверка рабочих мест руководителями.

**Более подробно ознакомиться с инструментами развития и проявления лидерства Вы можете изучив брошюру «Инструменты лидера в КБП».**



КОРПОРАТИВНАЯ  
АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМ

# ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ПРОЯВЛЕНИЯ ЛИДЕРСТВА

Это стандарты действий, навыков и знаний, которые наблюдаются и проявляются в действиях сотрудника, обладающего конкретной компетенцией лидерства в культуре безопасного поведения.

## ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ

### Личный пример безопасного поведения

#### ВСЕ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Я подаю пример безопасного поведения, осознанно руководствуясь правилами и нормами безопасности.

#### РУКОВОДИТЕЛИ

Принимая любое решение, я обеспечиваю безопасность его выполнения.

### Открытое обсуждение вопросов безопасности

#### ВСЕ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Я всегда говорю руководителю о событиях, которые могут привести к травмам и другим последствиям.

#### РУКОВОДИТЕЛИ

Я поощряю открытый и честный диалог с сотрудниками по проблемам безопасности и помогаю решить эти проблемы.

### «Нулевая терпимость» к опасному поведению

#### ВСЕ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Я останавливаю любую небезопасную работу до устранения опасности.

#### РУКОВОДИТЕЛИ

При любом небезопасном поведении я провожу диалог с работником и убеждаюсь, что он изменил свое поведение.

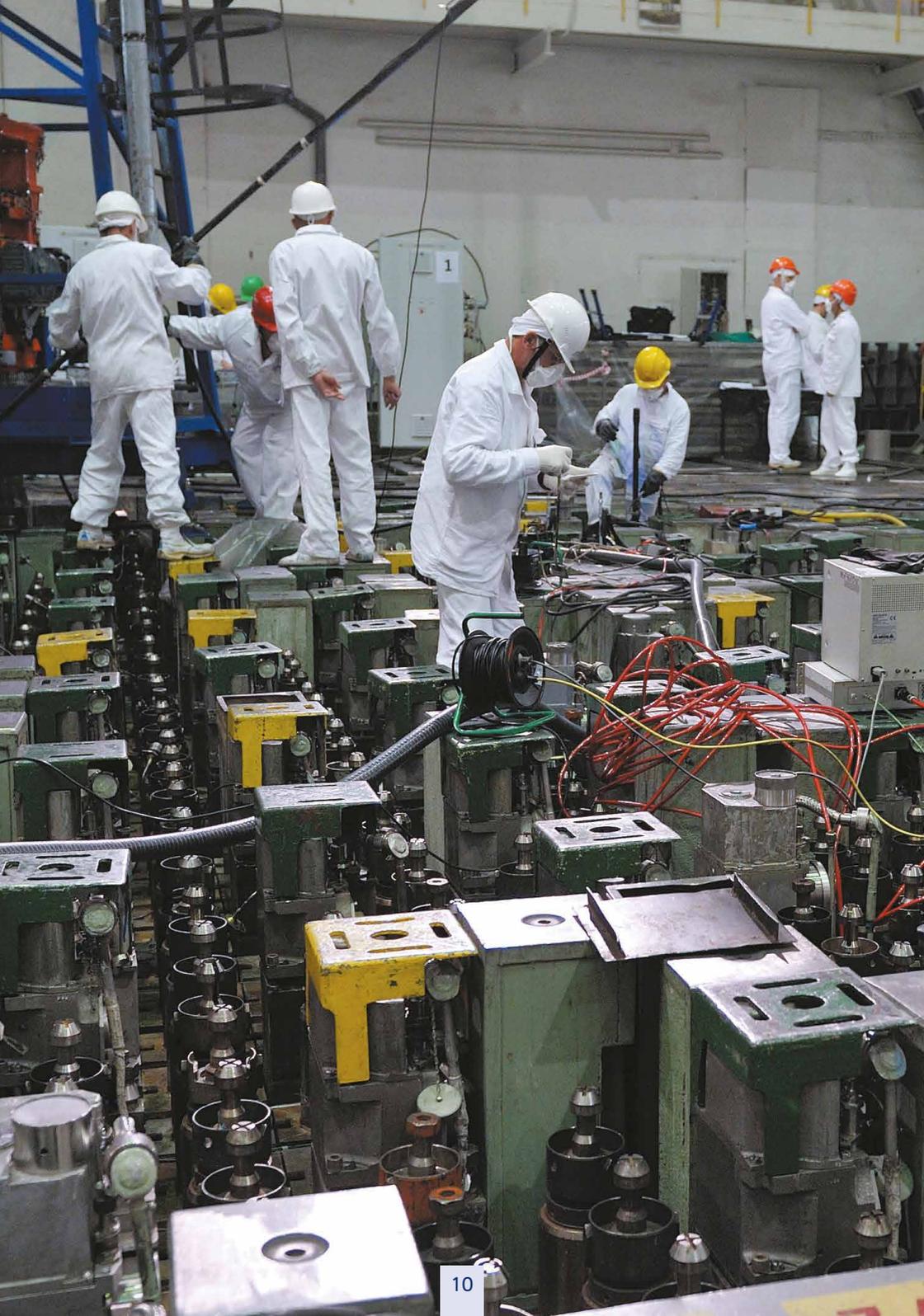
### Управление рисками с целью предупреждения травм

#### ВСЕ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Я выявляю и устраняю опасности на своём рабочем месте. Регулярно участвую в оценке рисков.

#### РУКОВОДИТЕЛИ

Я регулярно провожу оценку рисков в своём подразделении и управляю ими.



## Целеполагание, обеспечивающее безопасность

### ВСЕ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Я обсуждаю показатели безопасности со своим руководителем, предлагаю мероприятия по достижению целей и вношу свой вклад в их реализацию.

### РУКОВОДИТЕЛИ

Я стремлюсь к нулевому травматизму, для этого я разрабатываю и реализовываю мероприятия по достижению установленных целей.

## Развитие системы управления безопасностью

### ВСЕ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Я подаю предложения по повышению безопасности своей работы, деятельности подразделения и всего предприятия.

### РУКОВОДИТЕЛИ

Я улучшаю процессы безопасности на основе извлеченных уроков, предложений работников, лучших технологий и практик.

## Саморазвитие в области безопасности

### ВСЕ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Я осознаю важность постоянного развития знаний и навыков безопасной работы и непрерывно их совершенствую.

### РУКОВОДИТЕЛИ

Я создаю среду для постоянного развития сотрудников в области безопасности и обеспечиваю для этого все возможности.

## Поощрение безопасного поведения

### ВСЕ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Я отмечаю безопасное поведение коллег и говорю им об этом.

### РУКОВОДИТЕЛИ

Я поощряю сотрудников, являющихся лидерами безопасного поведения.



# ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ЛИДЕРСТВА В КУЛЬТУРЕ БЕЗОПАСНОГО ПОВЕДЕНИЯ

**Практические рекомендации по развитию компетенций лидера в культуре безопасного поведения основаны на бенчмаркинге лучших практик и объединены в блоки:**

- теоретическое обучение;
- обмен опытом и взаимодействие с коллегами;
- практическое применение инструментов лидерства.



## ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА



\* рекомендации о ежедневных действиях — регламентированные и нерегламентированные, развивающие лидерские компетенции.



## РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА

### Перечень рекомендуемых для обучения тем:

- Лидерство и приверженность руководителей в вопросах безопасности
- Ответственность в вопросах безопасности. Роль функции ОТиПБ
- Саморазвитие и управление изменениями в области безопасности
- Инструменты и действия руководителя для ежедневной работы по обеспечению безопасности
- Идеология и особенности коммуникации о безопасном поведении
- Расследование происшествий (в том числе почти случившихся событий)
- Психологические аспекты безопасного поведения
- Основы управления рисками
- Принятие личных обязательств в вопросах безопасности
- Осознанное безопасное поведение — залог снижения травматизма
- Самомотивация в вопросах обеспечения безопасности

## РУКОВОДИТЕЛИ

### Лидерство и приверженность руководителей в вопросах безопасности

#### ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕМЫ:

- Причины травматизма и система управления охраной труда.
- Лидерство руководителей — основа функционирования СУОТ.
- Приверженность руководителей вопросам безопасности, мотивация и вовлечение персонала. Действия руководителя для обеспечения безопасности.
- Основы функционирования и внедрения систем снижения уровней профессиональных рисков, систем мотивации и использования принципов дисциплинарной ответственности, систем производственного контроля и др.
- Политика и цели в области безопасности.

### Ответственность в вопросах безопасности. Роль функции ОТиПБ

#### ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕМЫ:

- Разделение ответственности за ОТ. Как руководитель влияет на показатели ОТ.
- Элементы СУОТ с точки зрения функции ОТиПБ.
- Изменение роли службы ОТиПБ для развития КБП и снижения уровня травматизма.
- Работа с жалобами работников и предписаниями органов контроля и надзора. Вовлечение сотрудников в эту работу.

### Саморазвитие и управление изменениями в области безопасности

#### ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕМЫ:

- Создание индивидуального плана саморазвития. Выбор приоритетных направлений.
- Внутренняя самомотивация на развитие уровня безопасности. Виды развивающих действий, их возможности и ограничения.
- Особенности формирования системы изменений. 8 шагов Джона Коттера.
- Характерные системные барьеры развития безопасности и способы их преодоления.

## Инструменты и действия руководителя для ежедневной работы по обеспечению безопасности

### ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕМЫ:

- Супервайзинг и методы его проведения. Компетенции супервайзера. Реагирующий и текущий мониторинг.
- Инспекции и проверки: текущие инспекции и инспекции по ОТ. Технические осмотры. Обход рабочей зоны. Обследование по ОТ. Выборочная проверка.
- Инструменты КБП: «Диалог о безопасности» (ПАБ, ЛПАБ, наблюдение), «Минутка безопасности» (контакт по безопасности), остановка небезопасных работ (стоп-карта), День охраны труда и др.
- Передовые практики: HAZID\_HAZOP, LOTO (Lock Out Tag Out), управление изменениями в технологиях, оборудовании и персонале и др.



## Идеология и особенности коммуникации о безопасном поведении

### ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕМЫ:

- Основная причина травматизма — «человеческий фактор». Пирамида происшествий Г. Хейнриха.
- Один из лучших способов снижения травматизма — развитие осознанности и КБП персонала. Кривая Бредли.
- Развитие атмосферы открытости и доверия в вопросах безопасности — необходимое условие снижения травматизма.
- Системная работа организации и ежедневные действия каждого работника для обеспечения безопасности. Концепция Vision Zero.
- Особенности коллективной и индивидуальной коммуникации о безопасном поведении с подчиненными.

## Расследование происшествий (в том числе почти случившихся событий)

### ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕМЫ:

- Типы расследований. Классификация происшествий и назначение комиссии. Ролевые модели при проведении расследования.
- Поиск и анализ коренных причин. Принцип определения причинно-следственной связи неблагоприятного события.
- Построение по-процессной временной шкалы. Определение критических факторов.
- Методика «5 шагов». Метод «Дерева причин». Валидизация причин. Барьерные методы. Метод «Список ключевых причин». Разработка корректирующих мер по формату SMARTER.
- Подготовка отчётных материалов о расследованиях.

## Психологические аспекты безопасного поведения

### ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕМЫ:

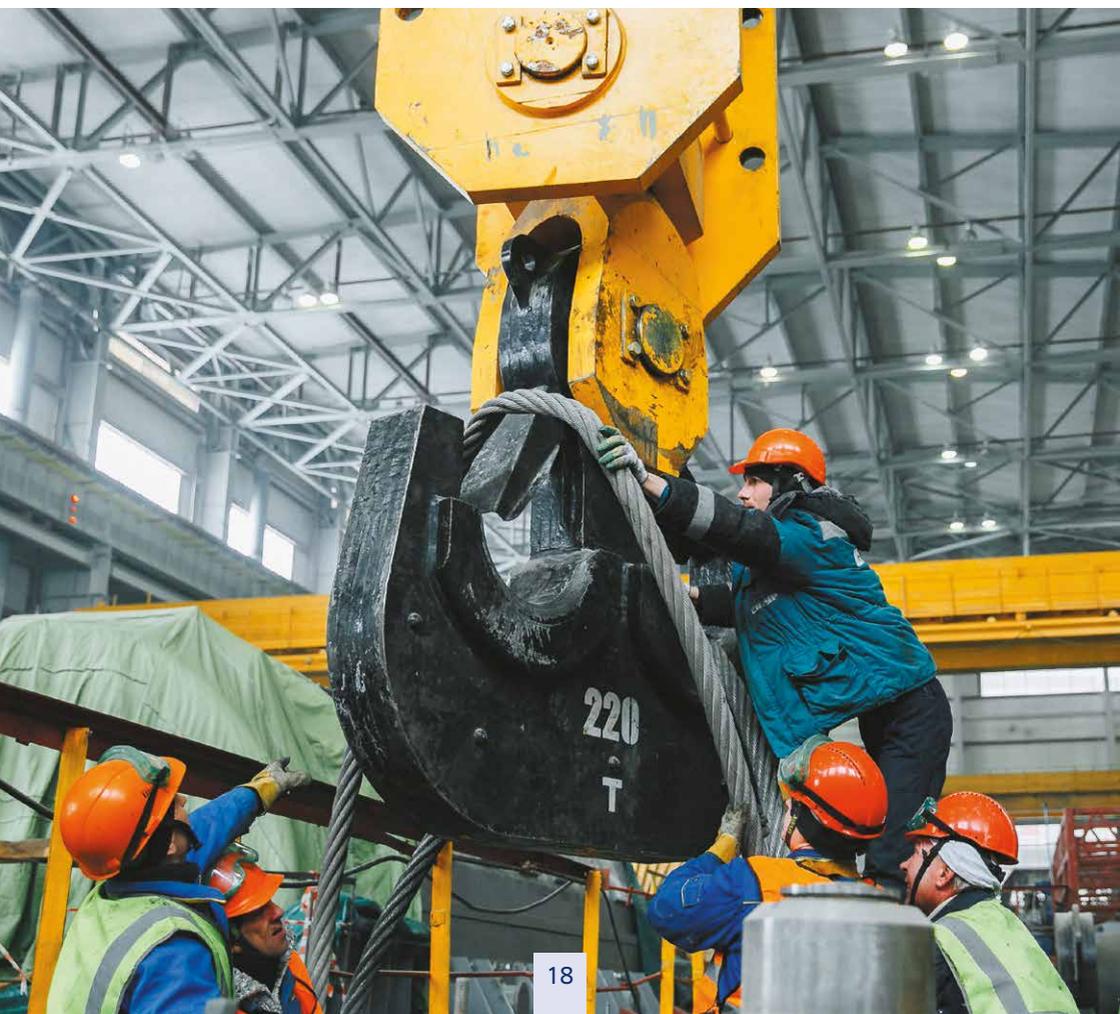
- Факторы, влияющие на изменение поведения.
- Влияние поведения человека на культуру команды.
- Управление ресурсным состоянием окружающих.
- Формирование безопасных привычек и развитие КБП в команде.

## ВСЕ РАБОТНИКИ

### Основы управления рисками

#### ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕМЫ:

- Распознавание опасностей. Как выявлять и контролировать опасности.
- Что такое риск и из чего он состоит (как он реализуется).
- Действия (методики) по управлению рисками на рабочем месте и перед началом выполнения любых работ: «Динамическая оценка риска», «5 шагов» и т.д.



## Принятие личных обязательств в вопросах безопасности

### ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕМЫ:

- Принятие личных обязательств: есть проблема — есть действия.
- Снятие установок: «Ничего не вижу, ничего не слышу и ничего не скажу».
- Работа систем информирования о нарушениях.
- Изменение восприятия к обучению и инструктажам.
- Приверженность к процедурам по безопасности.
- Работа с несоответствиями в вопросах безопасности.

## Осознанное безопасное поведение — залог снижения травматизма

### ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕМЫ:

- Основная причина травматизма — «человеческий фактор». Пирамида происшествий Г. Хейнриха.
- Один из лучших способов снижения травматизма — развитие осознанности и КБП персонала. Кривая Бредли.
- Развитие атмосферы открытости и доверия в вопросах безопасности — необходимое условие снижения травматизма.
- Системная работа организации и ежедневные действия каждого работника для обеспечения безопасности. Концепция Vision Zero.

## Самомотивация в вопросах обеспечения безопасности

### ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕМЫ:

- Осознание цены ошибки. Виды ошибок.
- Личный вклад работника в повышение уровня безопасности на предприятии.
- Отношение к собственной безопасности и мотивация на безопасный труд.
- Постоянное саморазвитие в вопросах безопасности — необходимость для любого работника.



КОРПОРАТИВНАЯ  
АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМ

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ЛИДЕРСТВА\*

Практические инструменты лидерства — действия сотрудников предприятий ГК «Росатом», направленные на развитие безопасного поведения.

\* более подробно ознакомиться с инструментами развития и проявления лидерства Вы можете изучив брошюру «Инструменты Лидера в КБП»



## РУКОВОДИТЕЛИ

### Лидерство руководителей и приверженность работников

#### ФАКТОР

#### ОПИСАНИЕ

#### КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА

Личный пример безопасного поведения, открытое обсуждение вопросов безопасности.

#### ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Руководители предприятия.

#### ИНСТРУМЕНТ

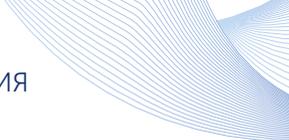
Лидерские визиты.

#### СОДЕРЖАНИЕ ИНСТРУМЕНТА

Обходы руководителями предприятия производственных подразделений.

#### Цель:

- Демонстрации личной приверженности (применение СИЗ, безопасное поведение).
- Наблюдения за выполнением работ.
- Проведения коллективных и индивидуальных бесед с персоналом.
- Получения от работников обратной связи.



## Управление рисками

ФАКТОР	ОПИСАНИЕ
<b>КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА</b>	Управление рисками с целью предупреждения травм, развитие системы управления безопасностью.
<b>ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ</b>	Руководители всех уровней.
<b>ИНСТРУМЕНТ</b>	Личное участие в оценке рисков.
<b>СОДЕРЖАНИЕ ИНСТРУМЕНТА</b>	<p>Участие руководителей в организации и проведении работ по оценке рисков.</p> <p><b>Цель:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование у руководителей знаний и методологии управления рисками.</li> <li>• Повышение навыков риск-ориентированного подхода.</li> </ul>

## Мотивация и вовлечение персонала

ФАКТОР	ОПИСАНИЕ
<b>КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА</b>	Целеполагание, обеспечивающее безопасность, поощрение безопасного поведения.
<b>ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ</b>	Руководитель структурного подразделения.
<b>ИНСТРУМЕНТ</b>	Проведение Дня охраны труда.
<b>СОДЕРЖАНИЕ ИНСТРУМЕНТА</b>	<p>Совместное проведение руководителями одного структурного подразделения мероприятий, направленных на анализ рисков и поиск улучшений в области безопасности, в рамках выделенного специального Дня охраны труда.</p> <p><b>Цель:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вовлечение в реализацию улучшений по безопасности руководителей участков/мастеров.</li> <li>• Профилактика происшествий и выявление рисков.</li> </ul>

## Система управления безопасностью

### ФАКТОР

### ОПИСАНИЕ

#### КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА

Личный пример безопасного поведения, поощрение безопасного поведения, открытое обсуждение вопросов безопасности.

#### ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Руководители всех уровней.

### ИНСТРУМЕНТ

Диалог о безопасности.

#### СОДЕРЖАНИЕ ИНСТРУМЕНТА

Наблюдение за действиями работника, его рабочим участком в процессе выполнения работ с последующей беседой.

#### Цель:

- Выявление опасных условий.
- Корректировка небезопасного поведения.
- Поощрение безопасного поведения.



## ВСЕ РАБОТНИКИ

### Мотивация и вовлечение персонала

#### ФАКТОР

#### ОПИСАНИЕ

#### КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА

Открытое обсуждение вопросов безопасности.

#### ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Участники любых совещаний или собраний.

#### ИНСТРУМЕНТ

Минутка безопасности.

#### СОДЕРЖАНИЕ ИНСТРУМЕНТА

Краткое выступление в начале любой встречи или совещания.

**Формат 1:** краткая информация о существующих опасностях и необходимых действиях в месте проведения встречи.

**Формат 2:** краткая информация о ситуации (собственном наблюдении или опыте) и правильных действиях, который поможет участникам предотвратить аналогичную ситуацию.

#### Цель:

- Перевести акцент внимания участников на вопросы безопасности.
- Сфокусироваться на важности безопасности в любых ситуациях, или на действиях в какой-то конкретной ситуации.



## Мотивация и вовлечение персонала

ФАКТОР	ОПИСАНИЕ
<b>КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА</b>	Открытое обсуждение вопросов безопасности, саморазвитие в области безопасности.
<b>ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ</b>	Все работники.
<b>ИНСТРУМЕНТ</b>	Вовлекающий инструктаж.
<b>СОДЕРЖАНИЕ ИНСТРУМЕНТА</b>	<p>Проведение целевого инструктажа в виде диалога или «инструктажа наоборот», когда работник рассказывает как будет выполнять работу, какие меры безопасности необходимо предпринять.</p> <p><b>Цель:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вовлечение в обсуждение всех участников инструктажа.</li> <li>• Повышение качества запоминания инструктажа.</li> </ul>

## Управление рисками

ФАКТОР	ОПИСАНИЕ
<b>КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА</b>	Управление рисками с целью предупреждения травм.
<b>ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ</b>	Все работники.
<b>ИНСТРУМЕНТ</b>	Выявление опасностей — «Поиск опасностей».
<b>СОДЕРЖАНИЕ ИНСТРУМЕНТА</b>	<p>Выявление опасностей в своей работе работниками предприятия.</p> <p><b>Цель:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вовлечь в снижение травматизма рабочих.</li> <li>• Создать у работников привычку думать «что может пойти не так», и при необходимости через наставничество помочь и проконсультировать.</li> <li>• Создать систему устранения опасностей.</li> </ul>

## Лидерство руководителей и приверженность работников

### ФАКТОР

### ОПИСАНИЕ

#### КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА

Управление рисками с целью предупреждения травм, «нулевая терпимость» к опасному поведению, открытое обсуждение вопросов безопасности.

#### ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Все работники.

#### ИНСТРУМЕНТ

Остановка небезопасных работ.

#### СОДЕРЖАНИЕ ИНСТРУМЕНТА

Остановка опасных работ любым сотрудником, если он считает, что при выполнении работ таким методом может кто-либо пострадать.

Важно: отсутствие наказания за остановку работ.

#### Цель:

- Вовлечение в повышение безопасности всех работников подразделений.
- Корректировка небезопасного поведения.





