

# SafetyTEST

## РУКОВОДСТВО ПО ПРИМЕНЕНИЮ

---

Это руководство разработано в дополнение к SafetyTEST, чтобы помочь компаниям эффективно использовать результаты тестирования и внедрить инструмент оценки в систему безопасности труда.

Реализация стратегии безопасности осуществляется исключительно по усмотрению компании и под ее ответственность.



## СОДЕРЖАНИЕ

---

Общие рекомендации по использованию результатов тестирования.....	3
5 шагов по интеграции SafetyTEST в систему безопасности производства.....	4
3 типа возможных действий: индивидуальные, групповые, системные.....	6
Общие рекомендации по действиям на уровне руководства компании.....	9
Правильная интерпретация индивидуального отчета SafetyTEST.....	10
Рекомендации по индивидуальным действиям: уровни безопасности и отдельные шкалы.....	13
Использование SafetyTEST в программе развития персонала.....	46
Групповые отчеты, аналитика и тренды.....	50
Подготовка плана действий.....	51
Стратегия трансформации.....	54
FAQ (Часто встречающиеся вопросы).....	56
Дополнительные возможности.....	59

## ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

---

**Представленные в буклете рекомендации не основаны на анализе результатов вашей компании, и возможно, не всегда будут актуальны для ваших текущих задач, но могут быть использованы в качестве «банка идей» для разработки индивидуальных планов для вашей компании. Мы будем благодарны за ваши дополнения и новые предложения, чтобы поделиться позитивным опытом с компаниями по всему миру.**

Перед началом внедрения проекта важно определить, какие профессии (должности) будут оцениваться с помощью SafetyTEST.

Кроме того, необходимо внимательно изучить матрицу уровней риска и правильно оценить уровень риска, которому подвергаются работники этих профессий (должностей). Максимально точное определение уровня риска играет ключевую роль в подготовке и реализации плана дальнейших индивидуальных действий.

Мы также рекомендуем группировать схожие профессии (должности) по профилю деятельности или иерархии. Это упростит процесс управления показателями и разработки корректирующих и развивающих действий.

Для каждой группы профессий (должностей) рекомендуется установить «идеальную» и минимально приемлемую зону риска сотрудника/кандидата.

# 5 шагов по внедрению SafetyTEST в систему безопасности

**1 Внедрите тестирование в процесс отбора кандидатов и оценки действующих сотрудников.** Выберите профессии (должности), по которым вы будете проводить тестирование кандидатов и сотрудников. При тестировании действующих сотрудников необходимо предварительно установить уровень риска профессии (должности), которую работник занимает или на которую претендует. Для оценки кандидатов без специальной профессиональной подготовки можно предварительно не определять уровень риска позиции. В таком случае вы сможете решить после получения результатов, для какого уровня риска позиции подходит этот кандидат.

**2 Тестирование кандидатов.** Установите минимальный проходной балл (он может меняться при изменении ситуации на рынке труда). Усовершенствуйте программы вводного обучения персонала, учитывая уровни безопасности кандидатов. (Например, для кандидатов в зоне риска будут проводиться усиленные тренинги с



максимальным применением наглядных материалов, четким и понятным разъяснением последствий нарушений и обязательным прохождением теста/зачета на усвоение материала перед началом работы). SafetyTEST может также использоваться для допуска к работе персонала подрядчиков и временных сотрудников.

**Тестирование сотрудников. Проанализируйте индивидуальные результаты и тренды компании.** Внимательно изучите риски должностей/оборудования, создайте или обновите матрицу доступа в соответствии с уровнями риска должности (Например, на позиции «А» может самостоятельно работать только сотрудник в «зоне безопасности» и выше или сотрудник с результатом тестирования

## производства компании

не ниже 70 баллов и тп). После создания /адаптации матрицы доступа к результатам тестирования вы сможете быстро определять масштаб необходимых корректирующих действий (Например, сотрудник, получивший 40 баллов, занимает позицию с минимально необходимым результатом 70. Разрыв слишком большой, необходимо масштабное обучение, серьезные меры контроля, недопуск к работе без супервизии или даже ротация).

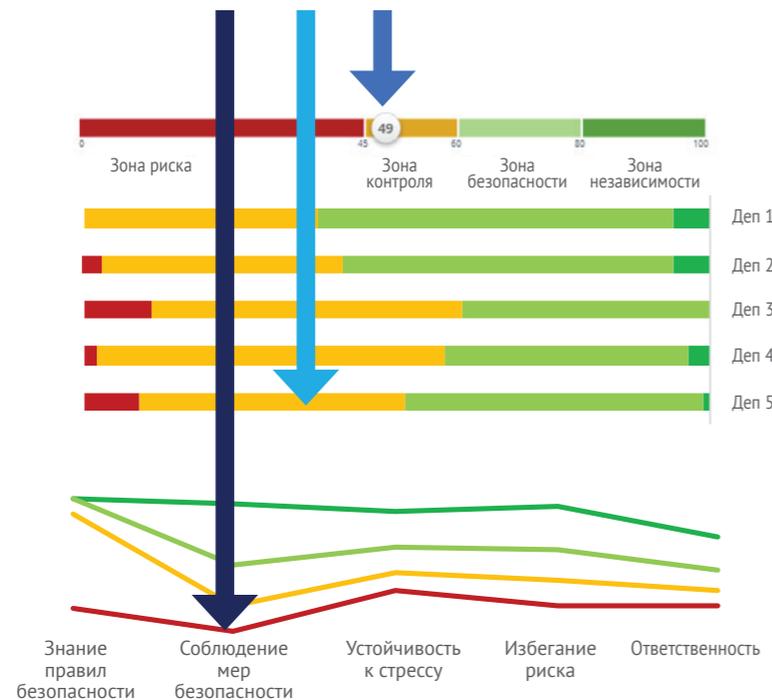
**3 Проверьте соответствие работников уровням риска позиций.** Проведите ротацию, если необходимо. Внедрите матрицу доступа, программы супервизии и другие проекты по безопасности труда.

**4 Развитие и контроль.** Дифференцируйте программы обучения и развития в зависимости от уровня безопасности работников. (Например, для «сильных» зон реализуйте программы развития потенциала, инвестируйте в обучение их контролю и внутреннему аудиту, привлекайте их к проектам по безопасности труда в качестве кураторов и тренеров и пр.). Также дифференцируйте процедуры и стандарты контроля работы сотрудников в зависимости от уровня их безопасности. (Например, работники из зоны риска должны быть дополнительно проконтролированы перед началом каждой смены, не должны работать самостоятельно на определенных участках, должны отчитываться о выполнении задач с определенным интервалом и т.п.).

**5 Развивайте культуру безопасности.** Используйте результаты тестирования при планировании годовых показателей. Устанавливайте KPI's в соответствии с уровнем безопасности. (Например, сокращение % персонала в Зоне риска, увеличение % персонала в зоне независимости)

## ПОЛУЧЕНИЕ УСТОЙЧИВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Масштаб прогресса в большой степени зависит от того, какой подход вы выберете. Возможны **три типа сценариев**, которые приведут вас к устойчивым результатам на разных организационных уровнях.



Вы можете начать с **«индивидуального»** подхода. Изучив результаты тестирования, мнение руководителя о сотруднике, особенности функционала, вы можете провести определенную работу с сотрудником, чтобы развить/скорректировать его навыки/знания/отчасти личные качества. Эти действия помогут улучшить индивидуальные показатели безопасности, мотивацию и качество работы сотрудника.



Следующим сценарием и путем развития является **«групповой»** подход. Изучив результаты различных групп (бригад, цехов, рабочих команд и пр.) и проанализировав риски и возможности, вы сможете провести ротацию, внедрить программы наставничества, изменить состав команд (напарников, бригад) и замерить групповые результаты через определенный период (в зависимости от задачи, в среднем повторное тестирование проводится через 6-12 месяцев). Вы сможете увидеть изменения на групповом уровне, распределение по уровням безопасности в группе улучшится, вы сможете «померять» эти изменения и сформировать дальнейшие планы развития команды.



Наиболее существенных результатов можно достичь, если применять первые два сценария в сочетании с **«системным»** подходом. К такому подходу относятся устойчивые изменения, затрагивающие всю компанию: внедрение новых стандартов качества работы, декларация ценностей компании, разработки правил и принципов компании. К таким действиям также относится разработка/усовершенствование системы внутренних тренингов, политики поощрений за безопасное поведение, изменение должностных инструкций, смена линейного руководства, ежегодная оценка качества работы сотрудников и прочее.



## ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДЕЙСТВИЯМ НА УРОВНЕ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ

---

Существенного улучшения ситуации, реальных изменений, настоящего прорыва можно добиться только настраивая и улучшая культуру безопасности труда вместе с руководством компании.

Ниже приведены общие рекомендации для руководства компании (многие из них очевидны и, надеемся, выполняются на практике, но тем не менее хотим их перечислить):

- Соблюдать законы и локальные нормы в области безопасности труда
- Устанавливать четкие и измеримые цели в вопросах безопасности труда
- Измерять показатели безопасности труда и регулярно доносить данные до работников
- Делиться с работниками информацией о предпринимаемых компанией действиях в области безопасности труда
- Включить безопасность труда в систему оценки эффективности
- Оценить уровни безопасности кандидатов и сотрудников
- Обучать сотрудников при покупке нового оборудования или внедрении новых рабочих процессов
- Разработать и соблюдать справедливые дисциплинарные меры, незамедлительно действовать в случаях небезопасного поведения, нарушений в системе безопасности. Добиться полного информирования сотрудников о причинах и задачах дисциплинарных мер
- Разработать системы мотивации безопасного поведения, поощрять лидеров безопасности производства, демонстрировать работникам признание высокой ценности безопасного поведения

## ПРАВИЛЬНАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОТЧЕТА

- 1 Проверьте, **соответствует ли работник уровню риска позиции.**  
В случае неполного соответствия предпринимайте необходимые действия.



**Требуется действие!**

Согласно общей оценке SafetyTEST респондент еще не полностью соответствует требованиям, предъявляемым Wonderland к уровню риска данной должности. Для достижения соответствия необходимы дополнительные действия или усилия (обучение сотрудника, усиленный контроль, проверки и т.д.)

- 2 Выберите из списка рекомендаций или разработайте собственный набор действий по развитию сотрудника в соответствии с уровнем его безопасности.



- 3 Изучите профиль сотрудника (результаты по подшкалам). Сфокусируйте усилия на слабых зонах, предпринимайте действия для улучшения **конкретных показателей.**

### Поведенческие параметры

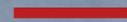


### Личностные параметры





РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ИНДИВИДУАЛЬНЫМ  
ДЕЙСТВИЯМ:



УРОВНИ БЕЗОПАСНОСТИ  
И ОТДЕЛЬНЫЕ ШКАЛЫ

**Значительный риск быть вовлеченным в несчастные случаи на работе.  
Нет должного уважения к правилам безопасности.  
Обычно действует реактивно, а не превентивно.**

### Управленческие аспекты

- Мы рекомендуем работодателю проявлять осторожность при найме кандидата в «зоне риска», особенно если работа связана с повышенным риском, травмы могут быть серьезными, при этом сотрудник нанимается не на временную работу, а будет постоянным членом коллектива.
- Руководитель должен обеспечить 100%-ный контроль за соблюдением работником техники безопасности, нельзя полагаться на его сознательность. Работник должен находиться под постоянным наблюдением.

### Рекомендации

- Определите базовые правила безопасности («золотые правила») для организации или для конкретной профессии, доступно донесите до сотрудника, добейтесь полного понимания.
- Работник должен **прочитать и подписать** документ, в котором он обязуется выполнять во время работы все требования безопасности труда.
- Линейные руководители должны еженедельно напоминать о правилах и обязательности использования в работе защитного оборудования.
- Линейные руководители должны максимально доступно и четко доносить информацию о дисциплинарных мерах за нарушение правил. Коммуникация о необходимых правилах и действиях также должна быть донесена наглядно, четко и понятно.

### Операционные аспекты

- Работник испытывает сложности с идентификацией рисков, соблюдением всех правил безопасности.
- Работник должен быть под наблюдением во время рабочей смены или во время выполнения им определенных видов работ.
- **Примеры работ, которые должны выполняться только под наблюдением/контролем:** электромонтажные работы, работа на машинах непрерывного литья, работа с режущим оборудованием

### Рекомендации

- Еженедельно или ежемесячно проводите проверку норм безопасности с вовлечением работников зоны риска. Демонстрируйте им навык идентификации рисков на рабочем месте.
- Риски и опасности на рабочем месте должны быть продемонстрированы работнику наглядно и понятно. Убедитесь, что работник четко понимает порядок и последовательность своих рабочих функций.

### Знания правил безопасности

- Обучение должно быть направлено на **конкретные аспекты работы** или на критические риски. Работники должны получить минимум **12 часов специализированных тренингов** (например, безопасность при использовании конкретного оборудования, действия в случае аварийной ситуации).
- Все новые сотрудники (а также действующие сотрудники, переведенные на новый участок работы) перед началом работы должны получить минимум **4 часа вводного обучения** (базовые правила – основные риски – критерии работы – регламенты и пр.).
- Линейные руководители проводят базовый тренинг по безопасности и проверяют соблюдение правил **ежедневно**. Все случаи несоблюдения правил **немедленно фиксируются** и сопровождаются дисциплинарным действием (устно или письменно).

### Соблюдение правил безопасности

- Работникам должны быть известны правила и процедуры, имеющие отношение к функционалу или используемому оборудованию. Они должны иметь возможность прочитать их (опционально: ознакомиться под роспись). **Убедитесь, что все ожидания предельно ясны для работников.**
- Для работников «зоны риска» в качестве ознакомительных материалов лучше использовать **максимально простые и наглядные средства** (постеры, плакаты, схемы, видео, предупреждающие знаки). Необходимо быть уверенным, что работники полностью понимают угрозы и необходимые действия.
- Работники должны пройти тренинги **по соблюдению локальных нормативных актов и дисциплине труда**. Необходимость соблюдения требований законодательства должна быть **многократно подчеркнута** (в трудовом договоре, должностной инструкции, требованиях в должности и пр). Сотрудники должны понимать, что **соблюдение техники безопасности является условием их работы** в компании.

*Некоторые рекомендации могут повторяться, так как актуальны для нескольких зон или параметров*

### Прошлый опыт

- При работе с сотрудниками в «зоне риска» необходимо использовать максимально доступные, простые и наглядные материалы. Убедитесь, что работники действительно понимают последствия небезопасного поведения (какие дисциплинарные меры будут применены).
- Дополнительно они должны быть проинформированы о важности **неповторения ошибок**, потенциально ведущих к инцидентам.
- Для проверки понимания можно составить и использовать после внутренних тренингов простые тесты (спросите своего менеджера Midot) или попросить работника повторить своими словами, как он понял.
- Если работник был ранее участником аварии или несчастного случая, проверьте, насколько грамотно были проведены все необходимые процедуры анализа (включая обсуждение с работником причин, проработка ошибок, принятие мер по предотвращению подобных инцидентов в будущем).
- Рекомендуется **еженедельно проводить собрания**, доносить информацию об инцидентах, произошедших за неделю, и объяснять причины и ошибки.

### Избегание риска

- Процедура моментального сообщения об инциденте должна быть обязательной для работников и линейных руководителей. Работники «зоны риска» должны четко понимать, что соблюдение правил безопасности является для них **условием их работы**.
- Информация об инцидентах (на предприятии и в целом в индустрии) должна регулярно доноситься до работников в качестве примера и для разъяснения ошибок.
- Линейный руководитель должен демонстрировать сотрудникам, какие риски могут возникнуть на их рабочем месте, и учить их самостоятельно идентифицировать риски, связанные с их функционалом и/или оборудованием.

### Стрессоустойчивость

- Попросите сотрудников идентифицировать ситуации, которые заставляют их нервничать во время выполнения работы или мешают сосредоточиться. Обсудите результаты и возможности для снижения уровня стресса.
- Руководству необходимо предоставить работникам всю необходимую информацию о **действиях в случае нештатных ситуаций, полностью обеспечить персонал инструментарием** для таких действий. Работники должны быть обучены, как действовать, и чувствовать себя уверенными в том, что обладают всем необходимым оборудованием и знаниями.
- Вместе с работником установите расчетное время выполнения задания, но без каких-то мер наказания в случае, если он не выполнит его в указанное время (при этом наблюдайте за выполнением, разъясняйте и поддерживайте при необходимости). Предельно понятно объясняйте требования к выполнению: время, задача, ожидаемый результат. Работник должен научиться выполнять задачу в спокойном режиме без давления и полностью понимать свои действия.

### Принятие ответственности

- Работникам предлагается составить и подписать декларацию безопасности (ответственности), в которой сотрудник обещает работать безопасно, демонстрируя ответственность по отношению к своей семье и коллегам.
- Работников просят определить потенциально опасные ситуации на своем рабочем месте и предложить способы избегания таких ситуаций.
- Линейный руководитель должен уделять отдельное внимание политике безопасности и правилам безопасной работы как минимум **1 раз в месяц** (встреча с сотрудниками в рамках других проектов или отдельно по вопросам безопасности труда).

### Управленческие аспекты

- Необходим контроль, инструктаж и наблюдение в ситуациях, когда сотрудник выполняет задачу с потенциальным риском, а также работает в стрессовых условиях (срочная задача, сложная операция, нехватка ресурсов и пр).

### Рекомендации

- Сотрудник должен знать правила безопасной работы и планы эвакуации, уметь идентифицировать потенциальные риски (четко понимать визуальные материалы, предупредительные знаки и пр).
- Под руководством линейного менеджера работник должен вовлекаться в анализ потенциальных рисков.

### Операционные аспекты

- Перед началом новой или нестандартной рабочей задачи необходима подготовка: инструктаж или краткое объяснение потенциальных рисков и необходимых мер предосторожности.
- Необходимо регулярно напоминать о необходимости использования СИЗ.
- **Примеры работ, которые должны выполняться только под прямым наблюдением/контролем:** высотные работы, работа в замкнутом пространстве, работа под высоким напряжением, работа с опасными химическими веществами.

### Рекомендации

- Проводите обходы рабочей территории вместе с сотрудником; линейный менеджер должен разъяснять требуемый уровень чистоты, порядка, состояния оборудования, а также проверять готовность к работе наиболее важного защитного оборудования (аварийный душ, предохранители и пр.).

### Знания правил безопасности

- У работника должен быть **годовой план обучения**, включающий определенные виды работ и специфические риски (Например, использование СИЗ / механические и физические риски / обслуживание рабочего места / работа с химикатами / идентификация рисков).
- **Линейным руководителям рекомендуется участвовать в тренингах** вместе со своими сотрудниками (бригадами), обеспечивая полное понимание персоналом необходимых моделей безопасного поведения.
- **Вкладывайте ресурсы в развитие этой категории персонала.** Выделяйте деньги, предоставляйте помещения, привлекайте специалистов для проведения теоретических и практических занятий по разным аспектам безопасности труда.

### Соблюдение правил безопасности

- Используйте **простые наглядные материалы** и объявления, запрещающие небезопасное поведение (например, “Здесь нельзя курить”, “Здесь запрещено бегать”). Также в объявления полезно добавлять упоминание санкций (например: работа с движущимся оборудованием является серьезным нарушением и влечет за собой штраф).
- Убедитесь, что требования к дисциплине предельно ясны для работников и линейного менеджмента. Используйте простые тесты проверки знаний или просите работников своими словами рассказать/повторить, что они поняли.
- Проводите групповые или индивидуальные встречи и тренинги для максимально четкого донесения до работников информации о том, что от них требуется.
- Требования к содержанию в порядке и обслуживанию рабочего места, участка, оборудования должны быть **поняты и приняты** работниками. Каждый должен знать, что (не)приемлемо, какие дисциплинарные меры будут применены в случае несоблюдения правил.

### Прошлый опыт

- Если работник был ранее участником аварии или несчастного случая, проверьте, **насколько грамотно были проведены все необходимые процедуры анализа происшествия** (включая обсуждение с работником причин, проработка ошибок, принятие мер по предотвращению подобных инцидентов в будущем).
- Разместите на рабочей площадке **«ящик для предложений»**, чтобы сотрудники имели возможность участвовать в идентификации и предотвращении рисков.
- Линейные руководители должны на еженедельной основе делиться предложениями, полученными от сотрудников («ящик для предложений», прямые обращения), а также привлекать и поощрять работников к поиску путей устранения проблем.
- Вовлекайте работников зоны контроля в **периодические обходы площадок**. Во время обходов обращайтесь к ним на выполнение персоналом своих функций. Проверяйте понимание ими правил с помощью вопросов (Например: эти работники подвергают себя риску сейчас? Следуют ли они правилам безопасного поведения? Что они делают неправильно?).

### Избегание риска

- **Поощряйте работников сообщать о потенциальных угрозах на участках работы** (риски порезов, защемлений, опасные источники энергии и пр.). Линейные руководители должны обеспечить ознакомление работников с регламентами безопасности (Анализ безопасности работ (Job Safety Analysis) или собственный регламент компании по процедуре оценки рисков).
- Линейные руководители должны регулярно проверять вместе с работниками, **какие меры были приняты** после поступления сигнала о риске.
- Развитие навыка идентификации потенциальных угроз («критический взгляд») и понимание ожидаемых моделей поведения можно усиливать с помощью проведения **совместных аудитов/осмотров участков работы** линейным руководителем и работниками. Опыт взаимного обучения эффективен для проверки порядка на рабочем месте, состояния оборудования, пожарной безопасности и пр).

### Стрессоустойчивость

- Разрешите работникам самостоятельно контролировать время и порядок действий при выполнении задачи (в тех случаях, где позволяет производственный процесс). Научите сотрудников показывать риски и пути их предупреждения на блок-схемах для каждого вида работ. По возможности меняйте контроль на наставничество.
- Обучайте сотрудников самостоятельно оценивать и учитывать риски, а также планировать порядок выполнения задачи там, где производственный процесс позволяет гибкость (Например, при транспортировке грузов на дальние расстояния планирование времени вождения и остановок с учетом времени суток и особенностей местности может варьироваться в рамках нормативов).
- Предлагайте сотрудникам изучать инструкции процессов, выявлять потенциальные риски и предлагать варианты их предотвращения.

### Принятие ответственности

- Поощряйте персонал в поиске рисков и информировании руководства о потенциальных угрозах (таких как возможные порезы, заземления, опасные источники энергии и пр.).
- Поощряйте работников идентифицировать риски в своей работе и работе коллег, преподносите это как метод тренировки и обучения, демонстрируйте быстрое принятие мер по устранению рисков и публично благодарите сотрудников.
- Развитие навыка идентификации потенциальных угроз («критический взгляд») и понимание ожидаемых моделей поведения можно усиливать с помощью проведения **совместных аудитов/осмотров участков работы** линейным руководителем и работниками. Опыт взаимного обучения эффективен для проверки порядка на рабочем месте, состояния оборудования, пожарной безопасности и пр).

### Управленческие аспекты

- Сотрудник может самостоятельно выполнять опасные работы или занимать позиции, на которых существуют риски серьезных инцидентов.
- Сотрудника можно рассматривать для включения в кадровый резерв компании или перевода на позицию более старшего уровня (супервайзер, линейный руководитель и пр.).
- Если сотрудник с высокими показателями демонстрирует несоблюдение норм или плохое качество работы, проверьте дополнительные факторы (условия труда, мотивацию, удовлетворенность работой, отношения с линейным руководством и пр.).

### Рекомендации

- Сотрудника нужно активно вовлекать в проекты разработки и внедрения мер безопасности, имеет смысл предоставлять ему возможность вносить предложения и разрабатывать собственные рекомендации по повышению безопасности работы, участвовать в принятии решений по аспектам безопасности труда.
- Сотрудника необходимо поощрять и поддерживать за его участие в мероприятиях по безопасности (не менее 3 раз в год).
- Сотрудника нужно привлекать к анализу рисков и продвижению правил безопасного поведения в коллективе.

### Операционные аспекты

- Сотрудника можно рассматривать для выполнения задач, связанных с повышенными рисками или сложными условиями труда, он может эффективно работать под давлением (сроки, сложность задачи), умеет идентифицировать угрозы и знает о необходимых мерах предосторожности.

### Рекомендации

- Сотрудника нужно привлекать к участию в разработке локальных процедур и правил безопасности как для рутинных, так и для нестандартных и новых задач.
- Сотруднику необходимо предоставлять возможность улучшать систему безопасности компании, мотивировать и поощрять его за безопасное и ответственное поведение.
- Сотрудника можно рассматривать на роль «представителя» в вопросах безопасности (Safety Ambassador), вовлекая в проекты по продвижению культуры безопасного поведения в компании.

### Знания правил безопасности

- Проводите обучающие тренинги для работ, **требующих сертификации или отдельного обучения**, а также специализированные тренинги по отдельным рабочим задачам/проектам в соответствии с потребностями (например, работа на конвейере, обслуживание оборудования, работа на грузоподъемниках, электрика).
- Рекомендуется разработать **матрицу компетенций**, для того чтобы быть уверенными, что **каждый сотрудник** получил специфические и необходимые общие тренинги для выполняемой работы (например, при обслуживании оборудования - работа с движущимися элементами оборудования, при работе с химикатами - базовый курс по химическим веществам, безопасность транспортировки).
- Все линейные менеджеры и ключевые сотрудники должны получить обучение по расследованию инцидентов (аварий), проведению проверок безопасности, инструктажу.
- Сделайте лидерство в области безопасного производства частью их работы (например, участие в обучении персонала в качестве тренеров, супервизия других сотрудников).
- Инвестируйте в этих сотрудников: находите ресурсы для их обучения теории и практике безопасности производства (внешние курсы, коучинг со стороны линейных менеджеров и пр.).

### Соблюдение правил безопасности

- Предлагайте сотрудникам участвовать во внесении необходимых изменений (условий труда или процедур) на своем участке работы, поощряйте их в этой деятельности.
- Разработайте систему поощрений (награды, признание, мотивационные проекты) для сотрудников, поддерживающих соблюдение правил безопасности на своем участке работы на высоком уровне («чемпионов» по безопасности).
- Линейным менеджерам рекомендуется вместе с сотрудниками данной зоны просмотреть и обсудить инструкции по процессам, получить от сотрудника обратную связь по потенциальным рискам или предложения по усовершенствованию процедур.

*Некоторые рекомендации могут повторяться, так как актуальны для нескольких зон или параметров*

### Прошлый опыт

- Разработайте и внедрите **систему поощрений и санкций** (в области безопасности труда) как часть глобальной политики компании. Донесите до сотрудников, что **ценности безопасности труда действительно являются важными и основополагающими для компании.**
- Проводите регулярные (ежедневно/еженедельно) короткие (5-10 мин) **встречи менеджмента и сотрудников безопасной** зоны для обсуждения конкретных вопросов безопасности на участках.
- Проводите **групповые встречи** с сотрудниками безопасной зоны, чтобы поддержать безопасное поведение и обсудить возможные риски и случаи, произошедшие за день или неделю.
- Разместите на рабочей площадке **«ящик для предложений»**, чтобы сотрудники имели возможность участвовать в идентификации и предотвращении рисков безопасности. Мотивируйте работников безопасной зоны активно участвовать в проекте.

### Избегание риска

- Приглашайте сотрудников к участию в **ежегодном пересмотре** рисков и условий труда.
- Предлагайте сотрудникам отслеживать риски безопасности на своих рабочих местах и участках коллег в качестве метода развития навыков идентификации рисков и помощи компании в принятии мер для предотвращения несчастных случаев.
- Линейные руководители могут предоставлять сотрудникам больше возможностей для самостоятельного решения вопросов безопасности «на местах».

### Стрессоустойчивость

- Предоставляйте сотрудникам **полный доступ к планам** по отдельным улучшениям и разработкам; проводите встречи, чтобы получить их мнение и обратную связь «из первых рук».
- Работников этой зоны рекомендуется привлекать к определению «слабых мест» перед **выполнением задач с высоким уровнем риска**, предложению методов защиты или алгоритма действий персонала.
- Линейный руководитель может предоставлять работникам этой зоны возможность **самостоятельно принимать решения по отдельным задачам**, можно использовать формы и рабочие таблицы, в которых сотрудники будут фиксировать время исполнения задания и необходимые для процесса детали.

### Принятие ответственности

- Рекомендуется пересматривать планы оценки рисков и условий безопасного производства ежегодно. Ставьте персоналу измеримые цели (основанные на количественных показателях) по выполнению планов на квартальной основе, поощряйте их вносить предложения по улучшению.
- Предлагайте сотрудникам отслеживать риски безопасности на своих рабочих местах и участках коллег в качестве метода развития навыков идентификации рисков и помощи компании в принятии мер для предотвращения несчастных случаев.
- Рекомендуется предоставлять сотрудникам этой зоны решать часть вопросов по безопасности самостоятельно. Вовлекайте их в участие в проектах по расследованиям инцидентов.

Работник демонстрирует высокий уровень культуры безопасности, может содействовать в ее продвижении в компании. Обычно сотрудники гордятся своими результатами и готовы активно участвовать в проектах по развитию культуры безопасности.

### Управленческие аспекты

- Рекомендуется развивать сотрудника **в качестве лидера по безопасности** и привлекать к активному участию во внедрении изменений/разработок. Необходимо вовлекать в проекты по развитию культуры безопасности (продвижение «дней безопасности», политик по безопасному производству, расследований и анализе происшествий и пр.).

### Рекомендации

- Сотрудники данной зоны могут разрабатывать и проводить тренинги по безопасности труда, участвовать во вводном курсе для новых работников, проводить оценку необходимых действий и активно вовлекаться в процедуры внутреннего аудита.
- Руководство может использовать опыт и знания сотрудников для развития всей команды, использовать их в качестве «проводников» ценностей безопасности труда компании.
- Рекомендуется назначать их супервайзерами, лидерами процессов и тренерами для работников всех зон безопасности.

### Операционные аспекты

- Необходимо вводить их в состав комиссии по оценке производительности труда, привлекать к разработке инструкций, оценке задач с высоким уровнем риска и разработке необходимых мер предосторожности при их выполнении.

### Рекомендации

- Сотрудники данной зоны должны участвовать в проектах по идентификации «слабых мест» в системе безопасности на **ежемесячной основе**.
- Рекомендуется назначать сотрудников **членами Комитета по безопасности труда** (или аналога в вашей компании) или руководителями проектов по продвижению культуры безопасности в соответствии с их должностью в структуре компании.

### Знания правил безопасности

- Самые современные технологии обучения (на рынке или в индустрии) должны быть использованы для развития сотрудников и их команд. **Инвестируйте в образование и развитие этих сотрудников**, тем самым продвигая культуру безопасного производства в компании.
- Рекомендуется привлекать сотрудников данной группы для **разработки внутренних образовательных программ и курсов**, сотрудники безопасной зоны могут быть привлечены в качестве ведущих тренингов.
- Сотрудники данной группы могут вовлекаться в **ежегодные проверки** соответствия персонала требованиям по безопасности, знаний персоналом правил безопасности, эффективности тренингов и тренеров.

### Соблюдение правил безопасности

- Поощряйте сотрудников участвовать в создании памяток, наглядных материалов и рекомендаций для персонала по общей безопасности и конкретным рабочим процессам.
- Сотрудникам рекомендуется проводить/модерировать встречи по вопросам безопасности; все индивидуальные и групповые усилия должны вознаграждаться и получать признание со стороны компании.
- Привлекайте сотрудников в качестве **«Внутренних аудиторов по безопасности»**. Давайте им возможность улучшать процессы, таким образом поощряя их активность и признавая их авторитет и ценность для компании.

*Некоторые рекомендации могут повторяться, так как актуальны для нескольких зон или параметров*

### Прошлый опыт

- Поощряйте сотрудников **делиться своим личным опытом**, рассказывать о вопросах безопасности на своих участках, вовлекать остальной персонал в участие в такие обсуждения.
- Выберите **«лидеров по безопасности»** (из сотрудников безопасной и независимой зон), используйте их для обмена опытом, супервизии, инструктажа и контроля работников из «слабых» зон.
- Вовлекайте сотрудников этой зоны в **принятие решений по вопросам безопасности** на их участках (например, какие защитные средства должны быть использованы, как можно усовершенствовать процессы).
- Привлекайте сотрудников к **разбору или анализу предложений от персонала** («ящик для предложений»), также, безусловно, поощряйте их собственную активность в проекте.

### Избегание риска

- Отслеживайте тенденции к **безопасному и опасному поведению в командах**, привлекайте сотрудников данной зоны в качестве наставников для слабых команд/сотрудников.
- Инструкции по рабочим процессам (Job Cycle Check) необходимо регулярно пересматривать, получать от сотрудников обратную связь по потенциальным рискам и возможным изменениям.
- Руководству необходимо **напрямую работать с сотрудниками** данной группы, постоянно давать обратную связь об их работе и усилиях с целью формирования приверженности компании, мотивации, ориентации на результат.

*Некоторые рекомендации могут повторяться, так как актуальны для нескольких зон или параметров*

### Стрессоустойчивость

- Активно вовлекайте работников этой группы в **сотрудничество с другими командами**, усиливая обмен знаниями. Предлагайте им **делиться собственным опытом** по управлению рисковыми ситуациями в работе.
- Поощряйте и используйте для целей компании высокий уровень личной культуры безопасности сотрудников: **вкладывайте ресурсы в их развитие и обучение** (внешние и внутренние программы обучения, развитие дополнительных навыков, расширение профессионального кругозора и пр.).
- Разработайте **индивидуальные планы развития** (карьеры), приглашайте их на встречи по вопросам безопасности, всячески **подчеркивайте их высокую ценность** для компании.

### Принятие ответственности

- **Ежемесячно отслеживайте** тенденции опасного и безопасного поведения команд, принимайте меры вместе с сотрудниками.
- **Анализируйте рабочие процедуры** вместе с сотрудниками этой группы на предмет возможностей их усовершенствования в компании. Назначайте их **лидерами проектов по расследованию происшествий**.
- Руководству необходимо **напрямую работать с сотрудниками данной группы**, постоянно давать обратную связь об их работе и усилиях с целью формирования приверженности компании, мотивации, ориентации на результат.

*Некоторые рекомендации могут повторяться, так как актуальны для нескольких зон или параметров*

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ SAFETYTEST ДЛЯ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ

Выбирайте необходимые действия в зависимости от сочетания «зоны безопасности» с уровнем эффективности сотрудника

Качество работы **НИЗКОЕ**

Оценка SafetyTEST **НИЗКАЯ**

**Четкий дисциплинарный процесс**

Эти сотрудники понимают «язык» простых и четких указаний. Люди должны быть информированы о санкциях и о том, как избежать наказания. Правила должны быть написано очень доступно. (Например, за курение в этом помещении сотрудник будет уволен). Сделайте список 10 (максимум) наиболее важных санкций.

**Соблюдение правил – обязательное условие для работы в компании**

Сотрудники должны знать, что при серьезном нарушении правил (подвергание риску для жизни себя или коллег) увольнение неминуемо. Цель компании – избежать несчастных случаев и безопасность работы превыше всего.

**Постоянный контроль и надзор**

Работа сотрудника должна быть под постоянным контролем. Сотрудник должен знать, что все его действия находятся под наблюдением и это обязательная часть рабочего процесса.

Качество работы **ВЫСОКОЕ**

Оценка SafetyTEST **НИЗКАЯ**

**Развитие ценностей и культуры безопасности**

Сотруднику требуется ясность в отношении того, что от него ожидается, какие действия считаются разрешенными, а какие запрещены. Необходимо укрепление корпоративных ценностей, сотрудник должен понимать, что культура безопасности является важным принципом для компании и полноценным критерием для оценки работы.

**Наставничество**

Для развития сотрудника рекомендуется привлечь наставника, который сможет объяснить, как действовать безопасно, как показывать лучшие результаты и полностью соответствовать требованиям. (Наставников рекомендуется выбирать из блока “Высокое качество работы + Высокая оценка SafetyTEST”)

**Участие в программах и проектах по безопасности**

Убедитесь, что сотрудник участвует в корпоративных проектах по безопасности. Как минимум 2-3 действия должны быть реализованы (проекты по идентификации серьезных рисков на рабочей площадке, корпоративный день безопасности и пр.).

*продолжение на стр. 48-49 >>*

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ SAFETYTEST ДЛЯ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ

(продолжение)

Качество работы **НИЗКОЕ**      Оценка SafetyTEST **ВЫСОКАЯ**

### Развитие понимания целей

Сотрудникам необходимо понимание смысла и цели деятельности, они должны понять, как их работа влияет на общий результат. Проверьте мотивацию и возможные причины для низкой производительности (отношения с руководителем, недовольство должностью, несогласие с правилами и тп.).

### “Safety Dialog”

Руководителю необходимо поддерживать регулярный прямой контакт с сотрудником: открыто говорить о проблемах безопасности, вместе обходить рабочие площадки для идентификации рисков и демонстрировать ему, как руководители оценивают работу и чего ждут от сотрудников.

### Оценка 360

Для таких сотрудников рекомендуется рассмотреть вариант оценки «360» для полного понимания, в чем возможна проблема низкого качества работы.

Качество работы **ВЫСОКОЕ**

Оценка SafetyTEST **ВЫСОКАЯ**

### Признание и карьерный план

Сотрудникам необходим план развития (включая наставничество), важно максимально использовать их знания и опыт. Приглашайте их на встречи с руководством, инвестируйте в их внешнее обучение, чтобы дать им новые знания и повысить/поддерживать лояльность компании.

### Вовлечение в разработку проектов по безопасности

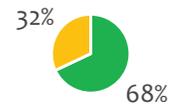
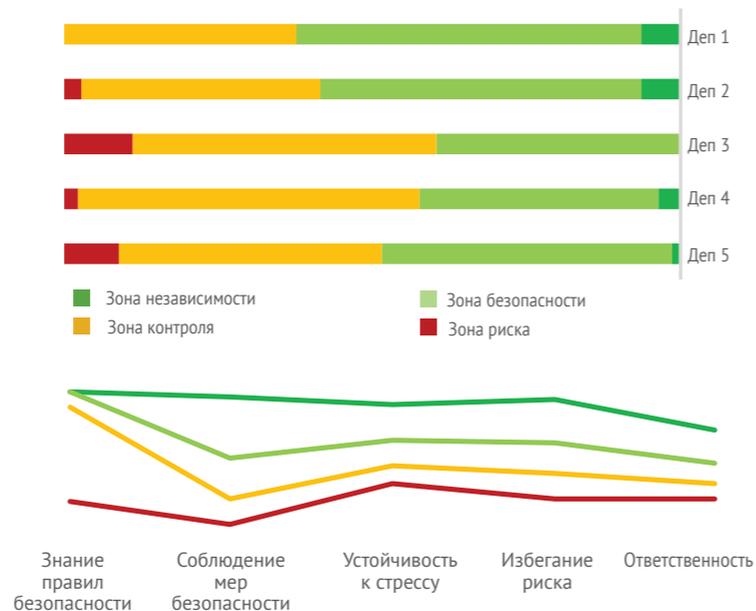
На этом этапе развития сотрудники должны активно вовлекаться в обучение других работников, аудит рисков, контроль, разработку новых проектов по безопасности.

### Внедрение идей и изменений в компании

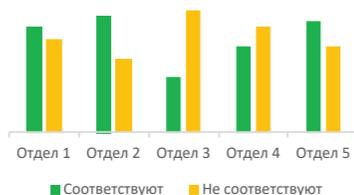
Эти сотрудники могут внести ценный вклад в долгосрочное развитие культуры безопасности. Внедряйте и поощряйте их идеи, вовлекайте в разработку изменений на уровне компании, используйте в качестве «представителей» (Safety Ambassador), чтобы распространять принципы высокой культуры безопасности в команде.

## ГРУППОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ТЕНДЕНЦИИ

Проанализируйте групповые результаты, используя данные тестирования (выгрузите из программы Podium/Midot). Изучите отчет консультантов Midot, проверьте гипотезы и сделайте выводы на основании рекомендаций. Возможности групповой аналитики огромны: вы можете получить сравнение компании с рынком, регионом, увидеть результаты каждого подразделения, команды, должности, профессии; все результаты могут быть показаны в нескольких разрезах. Вы можете получить анализ демографических характеристик (сравнение результатов по полу, возрасту, стажу работы в компании и пр.). Аналитика будет настроена, исходя из задач вашей компании. Рекомендуем обсудить и настроить параметры тестирования вместе с консультантами Midot.



■ Соответствуют  
■ Требуются действия



	Компания	Конкуренция
Зона риска	12%	9%
Зона контроля	46%	41%
Зона безопасности	34%	38%
Зона независимости	8%	12%

## ПОДГОТОВКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

Для реализации изменений будет эффективным составление плана действий на период (примеры ниже). Адаптируйте под свои задачи и придерживайтесь графика выполнения.

### Индивидуальный план

Сотрудник: \_\_\_\_\_

Линейный руководитель: \_\_\_\_\_

Общая оценка	34 (Зона риска)	Выполнение		Дата	Дата контроля
		ДА	НЕТ		
Общие рекомендации	Работник должен прочитать и подписать документ, в котором он обязуется выполнять во время работы все требования безопасности труда			май 2020	
	Линейные руководители должны максимально доступно и четко доносить информацию о дисциплинарных мерах за нарушение правил. Коммуникация о необходимых правилах и действиях также должна быть донесена наглядно, четко и понятно			май 2020	авг 2020
	Еженедельно или ежемесячно проводите проверку норм безопасности с вовлечением работников зоны риска. Демонстрируйте им навык идентификации рисков на рабочем месте.			май 2020	авг 2020
Знание правил безопасности	Работники должны получить минимум 12 часов специализированных тренингов			май 2020	окт 2020
	Линейные руководители проводят базовый тренинг по безопасности и проверяют соблюдение правил ежедневно. Все случаи несоблюдения правил немедленно фиксируются и сопровождаются дисциплинарным действием			май 2020	июль 2020
	Перед началом новой/нерутинной задачи получить минимум 4 часа вводного обучения (базовые правила – основные риски – критерии работы – регламенты и пр.)			май 2020	ноя 2020
Стрессо-устойчивость	Попросите сотрудников идентифицировать рабочие ситуации, которые заставляют их нервничать во время выполнения работы или мешают сосредоточиться. Обсудите результаты и возможности для снижения уровня стресса			май 2020	авг 2020
	Руководству необходимо предоставить работникам всю необходимую информацию о действиях в случае нештатных ситуаций, полностью обеспечить персонал инструментарием для таких действий			май 2020	июль 2020

План мероприятий по безопасности производства на период: \_\_\_\_\_

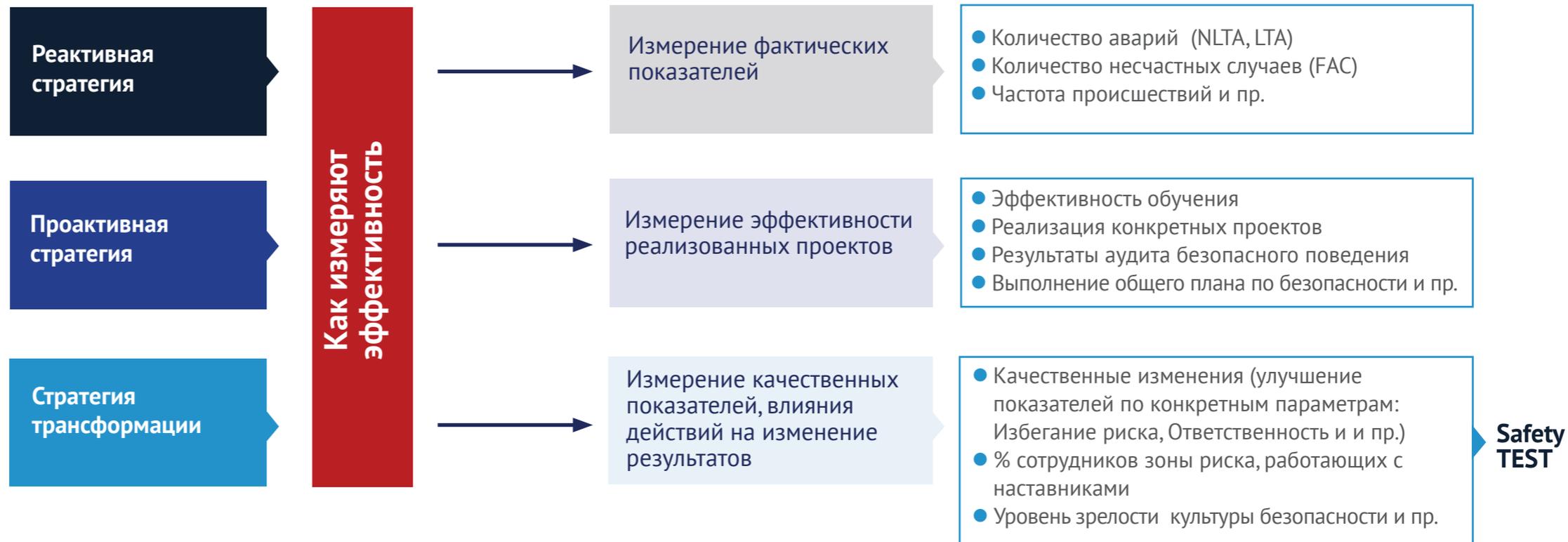
Ответственный: \_\_\_\_\_

Фактор	Действия	Ответственный	Дата	Дата контроля	Январь			Февраль				Март			
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Постановка целей</b>															
Нулевой травматизм - глобальная цель	Высшее руководство коммуницирует (письмо, рассылка) руководителям подразделений глобальную цель и обозначает безопасность в качестве основной ценности и приоритета														
Зоны ответственности по вопросам безопасности четко определены и донесены до каждого менеджера	Каждый менеджер ознакомливается и подписывает документ, закрепляющий за ним область ответственности														
Постановка измеримых целей на период	Примеры измеримых целей: уменьшение NLTA на 20%, снижение персонала в зоне риска на 50%														
<b>Стандарты</b>															
Каждое подразделение должно иметь план соответствия (compliance plan) обязательным стандартам компании	Разработайте план на период (3-4 действия) с четким фокусом на ключевые проблемы подразделения в области, в случае неполного соответствия стандартам														

Фактор	Действия	Ответственный	Дата	Дата контроля	Январь			Февраль				Март			
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
"Лидеры безопасности" (оценка 80+) подключаются к проектам по безопасности труда	Определите лидеров по подразделениям, составьте для них планы развития и подключите к проектам по безопасности в соответствии с профессией, навыками, уровнем														
Проанализируйте риски	Разработайте список наиболее рискованных операций по каждому блоку работ на основании статистики по травматизму														
<b>Обучение</b>															
Пересмотрите план тренингов по безопасности труда	Разработайте общий план, исходя из требований законодательства, матрицы рисков, планов корректировки и развития по уровням безопасности (Управление по работе с персоналом совместно с операционным менеджментом)														
Все работники должны получать 100% необходимых для профессии тренингов	Разработайте индивидуальные планы, исходя из уровня безопасности, составьте матрицу контроля обучения														

## ИСПОЛЬЗУЙТЕ SAFETYTEST ДЛЯ ПЕРЕХОДА ОТ РЕАКТИВНОЙ И ПРОАКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ К СТРАТЕГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ

Системное и эффективное использование возможностей SafetyTEST помогает компаниям перейти на новый уровень управления и внедрения изменений, менять культуру безопасности, «войти в лигу» передовых компаний мира в области безопасности производства, соответствовать мировым стандартам и внедрять самые прогрессивные подходы.



## FAQ (ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ)

### • Как разработать план мероприятий для сотрудников, получивших результат «невозможно дать оценку»?

SafetyTEST выдает результат «Невозможно дать оценку» в случае, когда искренность ответов респондента вызывает сомнения («шкала лжи»). Это представляет определенный риск для компании, поэтому сотрудников этой категории рекомендуется относить к «зоне риска» и разрабатывать соответствующий план корректировки.

### • Как часто можно проводить оценку SafetyTEST?

Рекомендованный интервал для оценки – 12-18 месяцев (в зависимости от результатов предыдущего тестирования сотрудника и планов компании). В отдельных случаях можно проводить оценку через 6 месяцев. Это имеет смысл, когда вы проводили определенные мероприятия для точечного воздействия на какие-либо параметры и хотите проверить эффективность своих действий. И в этом случае вы будете измерять не уровень безопасности сотрудника, а результативность ваших действий по улучшениям отдельных параметров.

### • Что делать, если мнение непосредственного руководителя кардинально не совпадает с результатом тестирования?

Тест высоко валиден, но тем не менее ошибки в оценке, разумеется, могут быть. Рекомендуется собрать минимум 2 мнения о качествах и уровне безопасности сотрудника.

Если второе мнение совпадает с оценкой руководителя, мы рекомендуем ориентироваться на оценку руководителя и проводить мероприятия в соответствии с ней. Если оценка руководителя кардинально ниже оценки теста (сотрудник имеет высокие показатели, но с точки зрения руководителя не соответствует требованиям), проверьте дополнительные факторы (см. стр 30).

### • Можно ли уволить сотрудника на основании результата SafetyTEST?

**Нет.** Тест является дополнительным инструментом. Для принятия взвешенного решения с последующими действиями такого уровня необходимо провести ряд мероприятий и процедур. Оценка SafetyTEST дает вам возможность развивать качества сотрудника и/или учитывать их при распределении в команду, выполнении отдельных видов работ и подготовке программы обучения. Более того, сотрудники должны знать, что результаты тестирования используются не для определения наказаний, а для разработки планов развития для конкретного сотрудника и компании в целом. Иногда неподготовленные люди испытывают тревогу по поводу тестирования и его возможных последствий. Вам необходимо донести до персонала (и в дальнейшем воплощать) идею о том, что тестирование помогает улучшению ситуации, является рутинной и регулярной корпоративной процедурой, а не средством отсева, утрашения или поводом для санкций.

*продолжение на стр. 58 >>*

## FAQ (ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ) *(продолжение)*

---

- **Что делать, если анализ групповых результатов показывает, что сотрудники хорошо знают правила безопасности, но не соблюдают их?**

Это довольно распространенная тенденция, требующая пристального изучения со стороны руководства компании. Такое распределение результатов может свидетельствовать о системных сбоях в компании, вследствие которых сотрудники не верят в систему наказаний / не боятся нарушать правила / не считают их адекватными и разумными / работают под давлением (сроки, прямые указания руководителей, «выполнение плана любой ценой» и пр.) / крайне демотивированы / в силу других причин. Вы можете обратиться к нашим специалистам за консультацией в вашем конкретном случае.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ MIDOT

---

- Консультанты Midot проводят анализ результатов тестирования.
- Эксперты по безопасности проводят индивидуальные сессии и рекомендуют план действий на основании результатов тестирования.
- По дополнительному запросу высокопрофессиональные эксперты-практики проводят специализированные тренинги и обучение по развитию культуры безопасности (запросите список тренингов у вашего менеджера)



## MIDOT Россия и Казахстан

 +7 (495) 774 69 46

 [russia@midot.com](mailto:russia@midot.com)

 [www.midot.com](http://www.midot.com)