



## КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ

*En+ Group – ведущий вертикально интегрированный производитель алюминия и электроэнергии. Компания объединяет электрогенерирующие активы установленной мощностью 19,6 ГВт (включая 15,1 ГВт гидроэнергетических активов) и алюминиевые производства годовой мощностью 3,9 млн т (через контрольную долю в ОК РУСАЛ, крупнейшем в мире производителе первичного алюминия за пределами КНР по объёмам за 2018 г.).*

Компания En+ Group руководствуется бизнес-моделью, в основе которой лежит курс на наращивание производства металла и электроэнергии при одновременном снижении воздействия на окружающую среду и социальную сферу. Основной вектор развития En+ Group направлен на формирование комплексной стратегии в области устойчивого развития. Компания определила для себя 7 ключевых ЦУР, с целью достижения которых выстраивается большинство проектов, обеспечивающих решение таких задач, как снижение нагрузки на окружающую среду и минимизация негативных воздействий, повышение энергоэффективности, снижение углеродного следа генерирующих и производственных мощностей Компании, адаптация к климатическим изменениям, реализация качественной программы охраны труда, достойная работа, гарантирующая безопасность производства, реализация социальных проектов. Одной из ключевых ЦУР Компания выделяет для себя ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост».

Ключевой задачей En+ в обучении персонала является развитие комплекса профессиональных навыков, необходимых для выполнения производственной программы с необходимым уровнем качества и обеспечения безопасности, а также технологического развития отрасли на долгосрочную перспективу. В En+ Group с этой целью создан Корпоративный университет. Университет проводит программы профессионального обучения и повышения квалификации, программы дополнительного профессионального образования, модульные долгосрочные и краткосрочные, очные и дистанционные программы развития кадрового резерва. Тесно сотрудничает с профильными вузами и сузами во всех регионах присутствия группы с целью привлечения и подготовки молодёжи, а также реализует другие проекты, направленные на развитие сотрудников и достижение стратегических целей Компании. С учётом того, что все объекты En+ Group – это объекты повышенной опасности, обеспечение высокого уровня охраны труда и техники безопасности – ключевой приоритет Компании. Для сведения уровня травматизма к нулю En+ Group реализует масштабный комплекс мер, в котором значимое место занимает обучение сотрудников безопасному поведению на производстве, а также меры по профилактике и сохранению здоровья людей.

Все объекты Компании – это объекты повышенной опасности, поэтому одной из наиважнейших задач наряду с повышением надёжности и эффективности производства является сохранение жизни и здоровья всех сотрудников. Охрана труда и техника безопасности – это жизненно важная тема: по статистике Мировой организации труда, в России ежегодно гибнет на производстве более 2,5 тыс. чел., а травмы получает более 7 тыс. чел.

Для того чтобы несчастных случаев на производстве не было, необходимо не просто обучать персонал, давая сотрудникам новые знания, но и воздействовать глубже, меняя поведение всех сотрудников: от руководителей до рабочих, внедряя культуру безопасности, при которой риски опасного поведения будут максимально снижены. В компании реализуется ряд проектов, направленных на достижение «нулевого травматизма».

Корпоративный университет регулярно делится опытом как на региональном, так и на федеральном уровне. Например, в марте 2018 г. был сделан доклад об опыте поддержания и сохранения здоровья у работников ночных смен на одноимённом круглом столе Общественной палаты РФ, инициированном Союзом работодателей поставщиков энергии при поддержке Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) и Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России», а в сентябре – на форуме по охране труда, организованном совместно с первичной профсоюзной организацией.

На постоянной основе проводится работа по **развитию культуры безопасности**.

Анализ показал, что в основе травматизма часто лежат не инженерно-конструкторские дефекты, а организационно-психологические причины: недостаточный уровень профессиональной подготовки сотрудников по вопросам охраны труда и техники безопасности, слабая установка специалиста на соблюдение безопасности и другие причины. Изменить влияние человеческого фактора настолько, чтобы он не снижал безопасность, а повышал её, – посильная задача. Мировое сообщество сегодня признаёт: важнее всё-таки достучаться до умов и сделать так, чтобы люди осознанно соблюдали правила безопасности.

Проблема – отсутствие ценности безопасности как ключевой.

Трансформация на уровне мышления:

- диагностика (on-line опрос), стратегические сессии с формированием поэтапных планов развития.
- исключение происшествий по вине человеческого фактора – массовое обучение осознанной безопасности.
- пропаганда (коммуникационные материалы, публичные конкурсы и т.д.).

В проект по развитию культуры безопасности вовлечены тысячи сотрудников En+: осознанному отношению к безопасности и ответственному отношению к рискам обучаются все уровни персонала. Жизненно важно сформировать у всех сотрудников коллективные ценности, позволяющие более ответственно и продуманно относиться к безопасности. Уровень культуры безопасности определяется не только теми сотрудниками, которые работают на производстве, – это касается всех: и руководителей высшего звена, и сотрудников инженерного состава, и рабочих, занятых на опасном производстве. Безопасность производства – это прежде всего безопасность поведения людей, которые в нём работают.

Работа по внедрению культуры безопасности началась в Сибири: там, где сосредоточен энергетический актив En+ и работает наибольшее количество сотрудников группы компаний. Чтобы иметь наилучшие результаты внедрения новой системы, необходимо вовлечь максимум персонала, так как система основывается на личном отношении каждого сотрудника на предприятии – от руководителя и до рабочего.

На старте проекта было проведено полномасштабное исследование уровня развития культуры безопасности с оценкой, в том числе внешними экспертами; были проведены наблюдения, масштабное анкетирование, фокус-группы, – как с рабочими, так и с уполномоченными по охране труда, проведены интервью с техническими руководителями и линейными руководителями, это позволило дать комплексную оценку и сравнить с лучшими практиками, которые существуют в России и за рубежом. Результаты позволили выявить сильные стороны (сфера охраны труда и техника безопасности в целом находятся в компании на высоком уровне) и зоны развития, а также расставить акценты при разработке поуровневых обучающих программ.

Функции охраны труда на постсоветском пространстве зачастую приобретают исключительно надзорный характер, направлены на жёсткое соблюдение регламентов и норм, а человеческой составляющей уделяется меньше внимания. Главная задача проекта – изменить отношение всех сотрудников к стандартам охраны труда и техники безопасности, поэтому для успешной реализации проекта важно участие каждого. Только в том случае, когда все сотрудники вовлечены в процессы охраны труда, можно надеяться на работу без инцидентов и травм. Проект не ставит целью заменить существующие российские нормы, этот проект и этот подход предназначены для того, чтобы ещё больше повысить планку безопасности. Есть стандарт, установленный государством, но сама организация всегда готова установить себе ещё более строгие требования, оценивая предвидимые риски и предлагая рациональные меры.

Реализация проекта включает массовое обучение персонала.

На обучение пошли в первую очередь руководители – основные проводники корпоративной идеологии, которые формируют ключевые ценности и от которых зависит вся система охраны труда в компании. Ведь задача непростая: чтобы изменить культуру безопасности, нужно изменить сознание и поведение каждого человека. Для них обучение и аттестация были проведены по программе NEBOSH IGC – общепризнанный международный сертификат по охране труда, считается одним из лучших в мире.

Линейные руководители прошли обучение по программе «Лидерство в безопасности» в Корпоративном университете. География обучения обширна и включает 17 российских городов и населённых пунктов, в которых расположены подразделения компаний En+ Group. «Лидерство в безопасности» – неслучайное название, ведь все, направленные на обучение, уже проводят работу по внедрению культуры безопасности в своих подразделениях и филиалах, непосредственно занимаются организацией выполнения работ, а новая программа поможет им усилить лидерские позиции, подавая сотрудникам пример того, как следует относиться к рискам и угрозам жизни и деятельности, использованию средств индивидуальной защиты. Суть программы – обучить основным инструментам, повышающим культуру безопасного производства в подразделении, отработать инструменты влияния на поведение и отношение к безопасности сотрудников.

Для сотрудников, занимающих рабочие должности, проведена программа «Осознанная безопасность». Её цель – минимизировать случаи небезопасного поведения на производстве через развитие осознанного отношения рабочих к собственной безопасности. Можно научить сотрудников, можно замотивировать их, но самое важное – это создать установки для отношения к выполнению всех требований. Важная часть культуры безопасности – именно отношение сотрудников к выполнению чётких инструкций и правил техники безопасности. Политика En+ в отношении охраны труда – это «выполнять работу, но выполнять её безопасно».

Одним из удачных решений проекта стало обучение внутренних преподавателей культуры безопасности. Внутренние преподаватели – это сотрудники производственного блока предприятий En+, прошедшие специальную программу обучения в Корпоративном университете. Тренеры Корпоративного университета передали внутренним преподавателям однодневную программу обучения рабочих культуре

безопасности, в основе которой – наглядные кейсы в формате фото- и видеоряда, слайды с ключевой информацией и практические задания. После обучения каждый внутренний преподаватель возвращается в свою компанию и в течение года обучает культуре безопасности сотни рабочих, это позволяет донести ключевые правила безопасности до каждого сотрудника в каждом, даже самом удалённом филиале. Так, в 2018 г. они обучили 3376 человек, а в 2019-м – силами внутренних преподавателей – ещё 4 тыс.

Результаты проекта. Всего в 2018–2019 гг. сотрудниками Корпоративного университета En+, а также подготовленными ими внутренними преподавателями и специалистами службы охраны труда было обучено более 10 тыс. сотрудников En+ Group. Кроме этого, уже традиционными стали ежегодные публичные конкурсы «Оскар за охрану труда», в которых сотрудники активно принимают участие. Конкурсы на лучший плакат или видеоролик об охране безопасности способствуют вовлечению персонала в пропаганду безопасного поведения. За 2 года своими творческими работами поделилось 617 человек.

Быстрых результатов в изменении образа мышления не бывает. Культура безопасности – это образ мышления, действий, жизни, а он не формируется за один-два года. При этом люди, прошедшие обучение, отмечают: «был важен опыт работы коллег по снижению травматизма в своих подразделениях, передовые подходы по культуре безопасности»; «планирую применить «круговой» контроль персонала в области охраны труда».

Система охраны труда, которая сейчас существует в En+, – достаточная: с точки зрения организации, документов, привлечения ресурсов, оценки рисков и т.д. Но в отношении культуры безопасности есть куда двигаться дальше. На начальном этапе это правильное понимание руководством компании того, что культуру безопасности необходимо развивать.

Обучение, несомненно, будет продолжаться и в следующем году по программам, ориентированным на применение конкретных практических инструментов по развитию культуры безопасности.

**2019 г.**