

Автор: У.Планек

Источник: http://www.ilo.org/safework_bookshelf/english?content&nd=857170698

Автор перевода: Ковалёва А.А.

Укрепление безопасности

Целью укрепления безопасности является побудить сотрудников к повышению своего защитного поведения и своих сотрудников, и поддержания безопасности. Целями безопасности включают повышение безопасности осведомленности на всех организационных уровнях и подтверждение содействия безопасности работников в качестве первоочередной задачи управления.

Конечная эффективность любой программы продвижения по службе или деятельности напрямую зависит от того, как организация управляет своими программы обеспечения безопасности. Укрепление безопасности может сыграть важную роль в способствовании повышению безопасности на рабочем месте.

Независимо от того, какова внутренняя эффективность и действенность схем повышения безопасности в изменении отношения и поведения сотрудника, он требует от руководства поддержки в форме видимого руководства и приверженности. Это условие является необходимым условием для успешного продвижения, будь то специализирование на производстве, качестве продукции или безопасности и здоровья сотрудника.

Мотивация сотрудников

Укрепление безопасности имеет прямое отношение к концепции мотивации, которая была предметом большой исследовательской работы. Существует спор о том, как и почему люди "мотивируются" или принять новое поведение или изменить старые. Центральным вопросом касается связи между взглядами и поведением. Должны изменить свою позицию перед изменения поведения? Может изменения поведения существовать без изменения отношения? Может ли изменение отношения предсказать изменения поведения? Может ли изменение поведения стать причиной изменения отношения?

Ответы на эти вопросы не ясны. Есть те, кто утверждают, что мотивация лучше всего достигается путем изменения внешнего поведения, в то время как другие считают, что внутреннее отношение и когнитивным изменения должны

быть частью процесса изменения поведения. Обе эти точки зрения имеют влияние на позицию безопасности продвижения по службе.

Мотивация может быть выведена из изменений в поведении и отношении. Три переменные, которые определяют мотивацию:

- *поведения* требует уточнения целей и предоставления необходимой профессиональной подготовки и образования для их достижения.

- *интенсивность действий* включает в себя реализацию и укрепление поведения и изменение отношения главным образом за счет усиления обратной связи.

Усилий требует принятие желаемого поведения и отношения постоянных изменений во всех аспектах работы сотрудника.

Поощрительные модели безопасности

В литературе описаны различные поощрения безопасности, теории и методы, рассмотрим каждую из мотивационных переменных, среди них две модели показывают возможность улучшить показатели безопасности. Одна из них, *организация управления поведением* (ОУП), направлена на изменение поведения и применение контроль над своим поведением методы, разработанные Б. Ф. Скиннером. Другая, *общего управления качеством* (ОУК), фокусируется на изменении процесса и применения качественных принципов контроля, разработанных Деммингом.

Модификация поведения основана на том, что причины поведения экологического характера. Соответственно, можно прогнозировать и контролировать поведение при изучении взаимодействия между людьми и их окружением. Это знание требуется указать три условия:

1. предшествование поведения, то есть случай, когда реакция происходит;
2. поведение или действие, которое происходит
3. последствия, которые усиливают поведение или действие.

Улучшение качества требует "постоянства цели" или приверженности работников и управления, улучшение качества продукции и услуг корпоративным приоритетом. Эта позиция основывается на корректировке сознательного решения руководства делать все, что нужно, чтобы качество улучшения виденья реальности. Цели в области улучшения качества являются более широкими по своему охвату, а методы их достижения менее равномерным, чем изменения поведения. Они больше связаны с изменением или даже устранением общих процессов, чем с изменением отдельных форм поведения.

Как показано в таблице 60.1, обе модели реагируют на переменные и вспомогательные мероприятия, что требует мотивация. Модели отличаются по акцентам безопасности для мотивации сотрудников. В результате, они различаются с точки зрения их эффективности в удовлетворении требований при формировании мотивационных перспектив.

Таблица 60.1. ОУП и ОУК модели мотивации сотрудников

| Мотивационная переменная | Вспомогательные мероприятия | Безопасностное внимание | |
|---------------------------------|---|--|---|
| | | ОУП | ОУК |
| Направление поведения | Указание целей. Обеспечение профессиональной подготовки. | Поведение Поведение при обучении | Отношение / поведение Процесс образования |
| Интенсивность действия | Дать подкрепление. Поддержание обратной связи. | Поведение вхождения Поведение при действиях | Процес улучшения Операционные показатели |
| Постоянное усилие | Поступки работника. Процес управления. | Изменение поведения Изменения стиля | Непрерывное улучшение Изменения в области культуры |

Модель ОУП

Направление поведения

Цели в области безопасности ОУП, как правило, подразумевает узкую сферу действия и направлена на повышение возникновения конкретных безопасного поведения, тем самым уменьшая уровень небезопасных действий. Источники могут быть использованы для выбора небезопасных действий или поведения, в качестве целей для наблюдения и возможного сокращения:

1. Анализ инцидентов и связанных с ними записей безопасности.
2. Интервью с сотрудниками на всех уровнях с целью получения данных о незарегистрированных событиях, опасности и т. д.
3. Наблюдение внутренних проверок безопасности.

Основываясь на информации из этих источников, сотрудники просят оказать помощь в создании списка приоритетных действий, которые оценваются как действия к улучшению показателей безопасности. Системы наблюдения для отслеживания появления этих критических событий. Были набраны обученные наблюдатели, которые проверяли самые опасные действия, затем наблюдали в течение интервенции в рабочий период. Эта стадия процесса определения проблемы предусматривает анализ исходных данных для оценки успешности процесса изменения поведения. Эти данные также предупреждают сотрудников о присутствии небезопасных действий на рабочем месте.

Сотрудники затем подвергаются подготовке, которая охватывает действия, предлагает безопасное выполнение действий, и позволяет повысить эффективность поведенческой обратной связи. Например, рабочие иногда показывают слайды или видеокассеты безопасных и небезопасных действий с последующим обсуждением. На этот раз могут быть показаны исходные данные, которые призвала повысить свою производительность при безопасном поведении. Данные, в виде диаграммы, остаются на заводе для подготовки к реализации последующих этапов программы ОУП. Деятельность по наблюдению осуществляется на постоянной основе со стороны руководителей или обученных сотрудников. В случае необходимости, новые показатели безопасности элементов работы будут добавлены в подготовку и стать частью этой программы.

Интенсивность действий

ОУП использует индивидуальное усиление обратной связи с группой.. Усиление происходит на уровне отдельных сотрудников в форме словесных похвал и других видов признания, когда вид безопасного поведения наблюдается в производстве. Отзывы об уровне безопасности действий, демонстрирует группа также сообщается на протяжении всей программы.

Различные виды вознаграждения могут быть использованы для укрепления поведения при действиях, например:

- Индивидуальный денежные стимулы (например, денежные премии и жетоны для приобретения потребительских товаров)
- Похвалы и обратная связь (например, знание результатов, поздравительные подарки и положительные комментарии)
- Соревнования команд, которое может включать использование денежных премий.

Награды часто используются в комбинации, так что очень трудно отделить последствия любого отдельного вида подкрепления. Тем не менее, совершенно очевидно, что положительных действий на безопасное поведение, действительно повышает вероятность его возникновения.

Укрепление также включает в себя группу отзывов о безопасности производительности, который часто принимает форму обучения, кривые или гистограммы отслеживающие процент безопасного поведения, которые наблюдаются во время периода вмешательства. Эта информация располагается на видном месте, чтобы рабочая группа осознает прогресс. Это действие стремится к поддержанию безопасного выполнения работы в группе и стимулированию будущих усилий, направленные на улучшение.

В парадигме ОУП, усиление обратной связи потребует продолжения программы поведенческие наблюдения. Это условие позволяет сформировать позитивное общение, которое происходит на месте, когда безопасность действия рассматриваются при опасной практике, которая требует коррекции. Хотя изменения поведения подчеркивает положительное подкрепление, а не дисциплина, ее сторонники признают, что выговор или иные действия отрицательных стимулов могут быть необходимы в определенных ситуациях. Когда это нужно, однако, эти меры следует избегать, поскольку их последствия, как правило, недолговечны и могут уменьшить желание сотрудника быть приверженным программе.

Стойкость усилий

Эффективность ОУП в поддержании изменения поведения зависит от непрерывного наблюдения и укрепление конкретных безопасных действий, пока они не станут обычной частью своей деятельности работника. Сила ОУП лежит в создании системы измерения, что дает возможность постоянного мониторинга и контроля критического поведения. Для достижения долгосрочного успеха, использование этой системы измерения должны стать частью стиля управления в организации.

Существует мало сомнений, что подход ОУП производит положительные результаты, и делает это довольно быстро. Большинство исследований показывают, что использование положительного подкрепления в виде поощрений или обратной связи, повышает безопасность и / или уменьшает число несчастных случаев на рабочем месте, по крайней мере в краткосрочной перспективе. С другой стороны, долговечность изменения поведения не в полной мере показали исследования. Большинство исследований, проведенных

являются краткосрочными по длительности (менее 1 года). Эта ситуация вызывает вопросы о незыблемости эффектов лечения ОУП, хотя два исследования по технике ОУП, первое проведенное в Соединенных Штатах, а другое в Финляндии, показали некоторые долгосрочные позитивные результаты.

В Соединенных Штатах, использование системы награды торговыми знаками привели к повышению показателей безопасности в угольных шахтах на 2 более 10 лет. При данной работе сотрудник заработал марки при работе без потери времени и травм. Кроме того, ввели систему наград, рабочие получали интенсивную подготовку в течение периода действий базового уровня, предназначенный для оперативного и безопасного поведения для поддержания безопасных условий труда. Эта подготовка деятельности оказало очень важное значение для улучшения получить.

В Финляндии, значительные улучшения в хозяйство завода были достигнуты в течение 3-фазы программа, включающая обратной связи для мастеров и рабочих следующих базовых измерений и обучение персонала. Эти усовершенствования, выраженное в высших хозяйствования индексов, по-прежнему наблюдается на новом высоком уровне в течение 2 лет после периода в течение которого отсутствует обратная связь была. Значительное сокращение аварии были также отмечены по всей продолжительности проекта. Долгосрочные последствия для этой программы были отнесены к подкрепление, которое концентрируется на результат поведения и сохраняется в окружающей среде (как хозяйствования изменений делать), а не только на поведение, которое влияет кадров для всего несколько секунд.

Эти исследования не менее, трудно определить долгосрочную эффективность ОВМ подходы в обеспечении улучшения производительности безопасности. В американском исследовании, использование маркеров очевидно стала признанной частью 'стиль управления, мин, но также большое внимание подготовке кадров. Уроки обратной связи с экологическими изменениями, которые являются результатом поведения, как сообщили в финском исследовании, выглядит многообещающе. Здесь, однако, есть некоторые признаки того, что другие факторы могли повлиять на оперативную верфи сотрудников в течение последующих "обратной связи" период нет.

С этими замечаниями в виду, основная часть исследований показывает, что обратная связь должна быть сохранена, если ОВМ программ для достижения долгосрочного успеха, и что этот процесс должен сопровождаться

стиль управления, который позволяет его. Если эти условия отсутствуют, положительные эффекты изменения поведения быстро уменьшаются, и вернуться к прежним уровням.

Модель ОУК

Направление поведения

Целями ОУК является создание широкого круга вопросов в центре которых создание усовершенствованных процессов. Особое внимание уделяется на выявление и устранение обстоятельств, которые вызывают или поддерживают существование рискованных моделей поведения, в отличие от концентрации на опасные действия, как причина травм.

Подход ОУК использует многие из тех же методов, как и ОУП, которые пытаются раскрыть характеристики недостатков безопасности, которые могут стать целями для совершенствования. Кроме того, основное внимание уделяется системам управления и практики, которые способствуют устранению этих проблем. Эти условия могут присутствовать на всех уровнях, начиная от планирования, путем организации и принятия решений, к оценке экономической эффективности. Они включают также наличие или отсутствие практики, которые включают понимание безопасности сотрудников в повседневный бизнес-процесс, таких, как применение принципы эргономики на рабочих местах и конструкции оборудования, обзор приобретения технических требований безопасности и медицинских работников, а также своевременная коррекция опасности.

Безопасности восприятия обследований программы также стали популярным инструментом для оценки системы управления безопасностью. Сотрудники должны высказать свое мнение по поводу эффективности методов управления и безопасности поддержки мероприятий, которые присутствуют в их компании. Эти данные собираются анонимно в соответствии со стандартом административных процедур. Результаты исследования помогают установить улучшение приоритеты и другой исходный уровень, на котором для измерения прогресса.

Подобно тому, как ОУК определяет более широко цели производительности, чем ОУП, но и дает более широкий спектр доступных к обучению сотрудников. Система обучения сотрудников ОУК учит не только как быть безопасным, но воспитывает их в самосовершенствовании и коллективным методам работы, которые дают возможным текущих взносов, предназначенных для повышения безопасности во всей организации.

Значение невозможно переоценить задачи планирования на уровне системы и обеспечения достаточной безопасности для подготовки сотрудников, чьи рабочие места будут расширены и обогащены за счет оптимизации рабочих процессов. Существует несколько доказательств того, что количество и разнообразие небезопасных задач, к которым работники подвергаются увеличивается, меняется частота несчастных случаев

Интенсивность действий

ОУК использует различные методы для укрепления улучшения процессов. Они направлены на создание организационной культуры, которая поддерживает согласованные усилия, чтобы сотрудник улучшал процесс. Механизмы для изменения поведения также включать усиление обратной связи и такие методы как признание и поощрение повышения производительности.

Ряд ключевых условий, которые поддерживают разработку усовершенствованных процессов являются следующие:

- открытый корпоративный климат, более активный обмен информацией и устранения формальных ведомственных барьеров;
- сосредоточить внимание на участии сотрудников, совместной работе и обучения на всех уровнях
- удаления неформальных барьеров для обмена опытом;
- корпоративная культуры, которая включает всех сотрудников в содействии улучшению климата на предприятии;
- обеспечение выполнения действий в содействующих в полной мере развивать новые идеи по усовершенствованию процесса.

Принятие этих мер приводит к повышению морального духа сотрудников и удовлетворение тем, что может повысить готовность к улучшению характеристик безопасности.

Следует отметить, что усиление на уровне сотрудников, регулярно используется в модели ОУК. Вместо того чтобы реагировать на конкретные критические поведения, однако, люди получают похвалу для безопасной работы на любом этапе процесса, с целью того, чтобы поощрять сотрудников к интернализации процесса, который включает в себя улучшение техники безопасности.

Отзывы о наблюдаемых безопасности и улучшение результатов в здравоохранении также осуществляются периодически с помощью таких средств массовой информации, встреч и бюллетеней, а также путем проведения контрольных обследований. Эти результаты представляются в виде

операционных показателей. Они могут включать такие показатели, как потеря дней из-за производственной травмы и заболевания, количество работников, требующих охраны и оздоровления, уровня посещаемости, компенсации работникам расходов.

Стойкость поведения

Долгосрочной эффективности данного подхода ОУК заключается в ее способности создавать и постоянно совершенствовать процессы, которые поддерживают при выполнении профессиональных обязанностей. Эти улучшения требуют и изменения поведения. Они также должны быть одобрены на самых глубоких уровнях управленческой практики и философии. То есть, они должны стать частью организации культуры. По этим причинам, положительных результатов не видно сразу.

Свидетельство о взаимосвязи между ОУК и улучшением показателей безопасности исходит от двух источников: обеспечение безопасности полетов компании, которые использовали ОУК успешно для улучшения качества продукции и услуг, а также безопасность и поддержку процессов, используемых компаниями, с отличными показателями безопасности. Из 14 американских компаний, получающих государственное признание за выдающиеся достижения в управлении качеством и достижения в виде Малькольма Болдриджа Национальной премии за качество, 12 лучше без потерь рабочего дня травмы и заболевания, чем в среднем по отрасли. Одиннадцать из этих компаний также сообщили об улучшении безопасности, связанные с внедрением в практику ОУП, пока только три компании были хуже.

Эффективность методов ОУП применительно к охране труда также видны например Национального совета безопасности компаний-членов выделил компании с самыми выдающимися показатели безопасности в Соединенных Штатах. Эти успешные программы подчеркивают "гуманистического подхода к сотруднику управления Благодаря меньшей дисциплиной, более активного участия работников и улучшения связи между рабочими и администрацией.

Потому что ОУК подчеркивает участие сотрудников и расширение прав и возможностей в осуществлении системы и обеспечения безопасности технологического процесса и улучшения здоровья, возможности для постоянного изменения максимальной безопасности. Его акцент делается на обучении сотрудников, чтобы они могли вносить более весомый вклад в

дальнейшее улучшение показателей безопасности также закладывает основу для долгосрочной эффективности. Наконец, ОУК воспитывает в себе сотрудников в качестве активных руководителей, *которые* отвечают за, а не просто *реагировать* на окружающую среду. Это дает уверенность в долговечном эффекте от программы.

Сравнение ОУП и ОУК

ОУП направлена на снижение удельного веса небезопасной практики и повышения надежности работы через структурированный подход, который определяет критическое поведение, обучает сотрудников безопасности / небезопасной практики, устанавливает систему наблюдения поведения, а также использует графику усиления обратной связи для управления поведение сотрудников. Её сильные стороны акцент на наблюдении поведения и результатов измерений, а также быстрое появление положительных результатов, когда программа присутствует. Его слабости отдых в сосредоточить внимание на конкретных поведения, которые, возможно, не была интегрирована с необходимостью изменения системы управления, использование внешней программы с целью поддержания поведение сотрудников, а также отсутствие продемонстрировали выносливость.

ОУК направлен на улучшение процессов в системе управления, которые затрагивают безопасность сотрудников и здоровья. Он подчеркивает, как отношение и поведение меняется и зависит от широкого круга участия сотрудников и учебные программы, определить как безопасность и улучшение здоровья цели и средства их достижения. Он использует укрепление и обратной связи, направленных на признание совершенствование процессов и о вкладе сотрудников к ним. Его сильные стороны в ее акцентом на участие сотрудника и внутреннего контроля (содействие и укрепление как для изменения поведения), его способность поддерживать безопасность и улучшение системы здравоохранения, а также ее интеграции в общее управление усилия в организации. Его слабости отдых в зависимости от: (1) высокий уровень управления / участия сотрудников, что потребуются время, чтобы разработать и показать более высокие результаты, (2) новые системы измерения процесса, и (3) готовность руководства выделить время и ресурсы, которые он принимает приносить позитивные результаты.