

Первый взгляд на культуру

Николай Рыбалка

С этой статьи для кого-то начнется знакомство с темой культуры безопасности. Первая реакция нередко такая: «Идея, конечно, хорошая, но у нас...» И дальше следует бесконечный список причин, по которым проект «не взлетит». Тут-то и скрывается главная ошибка в оценке нововведения. Культура безопасности – это раз и навсегда. Медленное, но верное движение к нулевому травматизму. Идея хорошая, да. И без всяких «но» ее надо внедрять, начав с себя.

НЕОФИЦИАЛЬНЫЙ СТАРТ

В ООО «Газпром добыча Ямбург» официально проект по развитию культуры безопасности планируется открыть в декабре. Но начало уже положено.

После долгих месяцев «кабинетной» работы начались первые движения по формированию эскиза стратегии. В частности, подготовлен план пилотных мероприятий на 2017-й. Плюс началось обучение тех, кто в будущем составит «штаб» по внедрению проекта.

ТРИ ДНЯ НА ПОГРУЖЕНИЕ

На протяжении трех дней – с 9 по 11 ноября – в Новом Уренгое больше двадцати работников газодобывающего предприятия проходили обучение-семинар по культуре безопасности. Не одна лишь теоретическая «начитка» сухих основ. Живая беседа, с дискуссиями, анализом, формированием черновых предложений. Главное, что удалось передать людям энтузиазм по решению сложной задачи, убедить их в реальности ее воплощения.

Интересная особенность – в состав первой группы обучающихся вошли не только руководители подразделений, специалисты по кадрам и охране труда, но и представители тех структур, которые к безопасности относятся весьма опосредованно. Тут важны мнение и опыт специалистов разных профилей. Нужна вовлеченность всех. И охват со временем будет только нарастать.

БЫТЬ, А НЕ КАЗАТЬСЯ

Трехдневное обучение открывали вступительным словом Валентин Крамар – заместитель генерального директора по управлению персоналом, и Орест Шологин – заместитель главного инженера по охране труда, промышленной и пожарной безопасности.

«Быть, а не казаться» – главный рефрен их выступления. Охрана труда – это процедуры, конкретные действия. А культура безопасности – это, преж-



Больше двух десятков специалистов прошли обучение по культуре безопасности. Скоро через аналогичный тренинг пройдет еще одна группа.



Для проведения семинара в Новый Уренгой был приглашен Вадим Демченко, бизнес-тренер международного уровня.

де всего, культура, то есть мышление и мировоззрение, каждого работника. Изменить их одним лишь приказом «с 1

числа сего года» – нереально. Предстоит долгая, аккуратная работа, в которую будут вовлечены все.

Год охраны труда в ПАО «Газпром» стал определенной инициативой, тем проектом, который позволил при-

стально посмотреть на тему охраны труда, сбросить с нее давние стереотипы и предрассудки.

«Газпром» уже продекларировал нулевую терпимость к нарушениям требований охраны труда. Стратегический курс на культуру безопасности задан. Но готовых и простых шаблонов по тактике просто нет.

ДЕЛО ПРИВЫЧКИ

Процесс небыстрый. Счет идет на годы. Кроме плана на 2017-й, есть ожидание, что через три года произойдет снижение аварий и несчастных случаев.

Вообще же цель – сформировать такую трудовую атмосферу, такой уровень личной и коллективной ответственности, что сознательное нарушение или небезопасное поведение будут просто немиссиями. Поэтому само понятие безопасности должно стать ключевым приоритетом в ежедневной реальности. Не просто сведение всего к машинальному надеванию каски, а добровольный и осознанный стиль производственной дея-

СПРАВКА

Атомный старт

Понятие «культура безопасности» (Safety culture) впервые возникло по итогам анализа аварий в атомной энергетике почти 30 лет назад. Серьезным поводом для пересмотра подхода стала авария на Чернобыльской АЭС. Стало ясно, что простого, механического исполнения инструкций недостаточно для безопасной работы атомной энергетике. Нужно учитывать и психологию людей, понимание собственных действий и их последствий, переключать персонал на осознанную вовлеченность в каждую операцию.

Краткая предыстория

Первые принципы культуры безопасности МАГАТЭ (Международное агентство по атомной энергии) выпустило в 1991 году в виде отчета INSAG-4. В дальнейшем новая доктрина адаптируется и для других отраслей, ее начинают внедрять в свою производственную деятельность крупнейшие мировые компании – нефтегазовые, химические, горнодобывающие и пр.

Исходное определение

«Культура безопасности – это такой набор характеристик и особенностей деятельности организаций и поведения отдельных лиц, который устанавливает, что проблемам безопасности атомной станции, как обладающим высшим приоритетом, уделяется внимание, определяемое их значимостью».

безопасности

тельности через призму главных ценностей любого человека. Здоровья и жизни.

И одними лозунгами этого не добиться.

Костяк предприятия – люди с техническим образованием. Их тяжело убедить без четкой аргументации.

РИСКОВАННАЯ ПИРАМИДА

Еще в 30–40-е годы XX века по заказу страховой компании была создана так называемая пирамида Гейнриха (по фамилии создателя). В основу ее лег анализ десятков тысяч несчастных случаев на производстве. Позже она неоднократно уточнялась, численные параметры немного корректировались. Но смысл не изменился.

Вкратце суть пирамиды такова. На одно происшествие со смертельным исходом приходится несколько случаев с тяжелыми последствиями, десятки происшествий средней тяжести, около сотни зафиксированных «легких», тысячи неотраженных «мелких». В самом низу пирамиды на каждую гибель приходится десятки или даже сотни тысяч случаев «рискованного поведения», которые заканчиваются без вреда. Именно рискованное поведение в конечном итоге, по оценкам концерна Дюпон, является причиной до 96% всех происшествий с последствиями.

Сокращая «фундамент» пирамиды, предприятие пропорционально уменьшает шансы на инциденты с последствиями. Директивно подобное можно делать лишь до определенного предела. Дальше административные методы утыкаются в порог эффективности, связанный с особенностями мышления.

ПРОЩАНИЕ С НАДЗОРОМ

Кривая Брэдли – нисходящая линия, которая демонстрирует снижение травматизма при переходе на более прогрессивные уровни организации безопасного труда. По сути, снижение случаев рискованного поведения за счет сознательной аккуратности.

Самый высокий по ЧП уровень – первый. Когда нет четкой организации по охране труда, безопасность людей полагается лишь на их инстинкты. Следующий этап – надзорный, где организованная система контроля есть. Однако она носит реакционный характер, т.е. самосовершенствуется лишь по факту происшествий, когда выявлено нарушение, когда инструкции «пишутся кровью» и выполняются директивно, как приказы – без обсуждений.

Третий и четвертый этапы уже относятся к предприятиям с развитой культурой безопасности. Они уже основаны на предвидении, профилактике происшествий. Сначала на индивидуальном уровне («я всегда пристегиваюсь»), а затем и на коллективном («пристегиваться должны все рядом со мной»).

В общем, как выразился на семинаре преподаватель Ва-



Представленные на семинаре-тренинге проекты ждут своего воплощения в жизнь.

дим Демченко, «культура безопасности – это когда я выполняю правила по охране труда даже тогда, когда меня никто не видит».

Одним из заданий для «студентов» первого потока стала оценка, на какой стадии находится наше предприятие. По усредненному мнению,

большая часть работников по степени развитости культуры безопасности находятся на второй (надзорной) стадии. И лишь небольшая – на третьей (индивидуальной). Но для полезного эффекта (снижение травматизма как самого красноречивого параметра) необходим массовый переход

работников в сторону осознанного выбора, индивидуальной ответственности.

ЛИЧНАЯ ЗАСЛУГА

Чтобы подобное мышление стало ежедневной нормой для большинства, необходимо сформировать соответствующую атмосферу.

Первопроходцами здесь станут, конечно, руководители. Именно их личная приверженность культуре безопасности, их ежедневный пример и должны стать той отправной точкой, катализатором. Также ставка будет делаться на резерв руководящих кадров и уполномоченных по охране труда.

Тут речь не о новых инструкциях. Скорее, наоборот – понимание будет упрощаться. Инструкции должны быть ясной и эффективной в повседневной работе. «Проводникам» культуры безопасности, например, подтянут лидерские навыки, научат общению – как именно говорить о проблемах и решать их при этом. Тут ведь и в лоб нельзя, и слишком объективно тоже.

С точки зрения практики новые методики не отменяют, не отрицают накопленный опыт по охране труда, они опираются на имеющиеся наработки. Массовая вовлеченность возможна лишь тогда, когда каждый работник увидит личный пример руководителя, когда будет уверен в важности своего мнения и силе своего решения, быстрее и эффективнее станет применять в работе производственные стандарты.

СПЛАВ ОПЫТА

Говорить, что четкий набор инструментов для работы уже готов, пока преждевременно. В ходе обучающего семинара участники набросали черновые планы грядущих действий. В ближайшее время через аналогичный «ликбезный» тренинг пройдет еще одна группа.

Из этих людей будет сформирована рабочая группа, которая и станет верстать планы по использованию конкретных инструментов в виде соответствующих документов. Планируется, что в ее состав войдут специалисты по охране труда, кадровики, производственники, представители профсоюзной организации. То есть каждый шаг будет выверяться на предмет эффективности, весь имеющийся опыт теории и практики охраны труда соберут воедино.

ЧЁТКОЕ БУДУЩЕЕ

Пример многих крупных компаний, лидеров своих отраслей, показывает, что развитие культуры безопасности – вещь закономерная и неотвратимая.

– Нельзя ошибочно надеяться, что это будет очень быстрый проект. Это длительная и кропотливая работа. Нужно создать систему, которая изменит отношение человека к безопасности, – рассказал по итогам семинара Андрей Кузьмин, ведущий инженер охраны труда ООО «Газпром добыча Ямбург», отмеченный на обучении за активную позицию.



Мозговой штурм: идеи по безопасности труда рождаются коллективно.