

БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА: ЧЕЛОВЕК КАК СЛАБОЕ ЗВЕНО

Ряд громких катастроф, таких как взрыв на платформе BP в Мексиканском заливе, прошедших на нефтегазовых объектах в предыдущие годы, заставил ведущие мировые компании уделять особое внимание проблемам промышленной безопасности. Под угрозой огромных финансовых потерь они вынуждены совершенствовать оборудование, системы защиты, риск-менеджмент. В результате большинство компаний приблизилось к нулевой отметке инцидентов со смертельным исходом. Но практика показывает, что для обеспечения полной безопасности одних только технических мероприятий недостаточно, необходимо коренное изменение корпоративной культуры. Требуется «перешивка мозгов» на всех — от президентов крупнейших корпораций до рядовых работников на нефтегазовых объектах. За рубежом уже приступили к этой работе. А что же в России?

О том, насколько наша страна готова следовать мировым тенденциям, дискутировали участники круглого стола «Корпоративная культура — ключевой фактор обеспечения безопасности труда: концерн Shell и ПАО «Газпром»», состоявшегося в рамках Всероссийской недели охраны труда в Сочи.

Выступления участников мероприятия свидетельствовали о том, что ведущие игроки отечественного нефтегазового рынка прониклись идеями безопасности и начали активно внедрять корпоративные программы в этой сфере. Но, как шутили ораторы, хотя прописанные правила есть в каждой компании, где-то они висят в дальнем углу на пыльном стенде, а где-то выполняются на практике. Для достижения реального успеха, то есть выхода на нулевой уровень травматизма, необходимо не только принять красивые декларации, но и проделать труднейшую работу. Причем связанную не с покупкой и освоением каких-то новых видов безопасного оборудования или систем управления, а с упомянутым переформатированием «мозгов».

И хотя многие первые лица отечественных ВИНК всерьез взялись за эту работу, подавая подчиненным личный пример, трудностей, думается, будет еще немало. Ибо основными препятствиями тут будут некоторые особенности российского менталитета. Далеко не везде укоренилась привычка работать четко по инструкции даже тогда, когда за спиной не стоит проверяющий. А уж «стучать» на коллегу, нарушившего нормы безопасности, и вовсе считается непорядочным... Удастся ли сломать эти вредные привычки и стереотипы? От этого во многом зависит то, станет ли труд нефтяников и газовиков по-настоящему безопасным и эффективным.

ВАЛЕРИЙ АНДРИАНОВ
«Нефтегазовая Вертикаль»

Ведущие международные нефтегазовые корпорации уже давно сделали промышленную безопасность одним из своих главных приоритетов. Как отмечает Лора Шмидт, вице-президент по охране труда и окружающей среды компании Shell Integrated Gas, цель компании — обеспечить полную профилактику несчастных случаев и добиться того, чтобы число инцидентов с фатальным исходом было сведено к нулю. И в этой сфере удалось достичь значительных успехов — за десять лет получилось снизить число смертельных случаев на производстве с 26 до пяти в год.

При этом, как подчеркивает представитель Shell, необходимо изменить взгляд на данную проблему. Обычно предприятия начинают создание системы безопасности труда с каких-то проектных усовершенствований, улучшений оборудования и т.д. Затем формируется система управления рисками. Но чтобы обеспечить подлинную безопасность, нужны серьезные изменения корпоративной культуры, потому что люди — последний и самый важный барьер на этом пути.

Специалисты по промышленной безопасности выделяют пять ее уровней:

- патологический (все нормально, пока тебя не поймали);
- реактивный (когда происходит инцидент, компания на него реагирует);

правила
БЕЗОПАСНОСТИ
В НЕФТЯНОЙ И ГАЗОВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ
ПБ 08-624-03

БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА РОССИИ

- системный (наконец-то выстраивается система охраны труда);
- проактивный (безопасность становится корпоративной ценностью, и компания стремится к постоянному совершенствованию в этой сфере);
- производительный (безопасность встроена в методы работы, и вы не забываете о ней ни на минуту).

Именно к достижению пятого уровня и стремятся сегодня лидеры отрасли, в том числе и Shell. Выйти на него можно только при наличии обратной связи с работниками. Простого ужесточения дисциплины тут мало — необходимо, чтобы весь персонал проникся идеями безопасности, четко понимал все правила и следовал им. Возможно ли этого добиться в российских условиях?

Беды — от недостатка культуры

Отечественные компании сейчас начинают осознавать, что необходимо менять подходы к охране труда. Как отмечает Дмитрий Четин, заместитель начальника управления ПАО «Газпром», концерн уже более 30 лет системно ведет данную работу. За эти годы было создано огромное количество различных стандартов, инструкций, положений, регламентирующих практически все аспекты и риски. Технологии, которые «Газпром» использует при добыче, транспортировке и переработке газа, уже давно известны и отработаны. И теоретически аварий и несчастных случаев происходить не должно. Но тем не менее каждый год фиксируется достаточно много инцидентов, в том числе со смертельным исходом. Почему? Результаты расследований свидетельствуют о том, что порядка 90% всех ЧП происходит по причине опасного поведения работников.

«По идее, если человек психически здоров, то у него должно быть чувство самосохранения. Тем не менее он все равно попадает в подобные ситуации. Такие случаи происходят либо по независящим от человека причинам, либо когда его побуждают к нарушению правил определенные обстоятельства. Для того чтобы выявить обстоятельства, при которых человек ведет себя опасно, и разработать мероприятия, направленные на их устранение, у нас существует специальная процедура. Называется она «Положение о расследовании происшествий». Данная процедура достаточно сложная, она вызывает у нас определенные трудности во внедрении. Не всегда проходит информация о всех происшествиях, не всегда они расследуются. Но тем не менее мы работаем над исполнительской дисциплиной», — рассказывает Д. Четин.

Как же привить работникам навык безопасного поведения? Здесь важны три составляющие. Первая — знания; работник должен знать, каким образом он может действовать безопасно. Второй элемент — умение; сотрудник обязан на практике применять те знания, которые у него есть, для того чтобы обеспечить безопасный труд. Наконец, третья составляющая — желание поступать именно так. Если хотя бы одного из этих элементов не будет в наличии, вся система не заработает.

Практика показывает, что с первыми двумя элементами — знаниями и навыками — вопросов не возникает. Во всяком случае, при расследовании происшествий среди их причин не были выявлены неудовлетворительная процедура обучения или недостаточная компетен-

ция персонала. А вот вопрос желания всегда остается очень важным.

Поэтому необходимо формировать на предприятиях культуру производственной безопасности. «Это такая среда, которая позволяет человеку ориентироваться на местности, когда вокруг него нет руководителей или людей, которые могли бы ему указать, как правильно действовать. В этот момент сама культура производственной безопасности является для него путеводной звездой. Она ему указывает, куда двигаться, даже если на него никто не смотрит и не стоят камеры видеонаблюдения, даже если о его действиях и их последствиях никто никогда не узнает», — отмечает представитель «Газпрома».

Для обеспечения промбезопасности простого ужесточения дисциплины недостаточно — необходимо, чтобы весь персонал проникся новыми идеями

Дмитрий Четин сравнивает формирование культуры безопасности с процессом засолки огурцов. Будучи погруженным в рассол, огурец неизбежно приобретает его вкус. Так и работник должен впитывать новую культуру непроизвольно, вне зависимости от своего желания, на подсознательном уровне. И в результате он рано или поздно «засолится». То есть приобретет автоматические навыки безопасного поведения.

Порядка 90% всех ЧП на предприятиях «Газпрома» происходит по причине опасного поведения работников. Как с этим бороться?

Вокруг каждого работника должны быть выстроены своеобразные барьеры, мешающие ему двинуться в неправильном направлении, — как экономические (чтобы это было ему невыгодно), так и психологические (чтобы он себя некомфортно чувствовал при попытке пойти не в ту сторону). И в итоге у сотрудника должен оставаться только один путь, в конце которого его ждет заслуженная награда за безопасный труд.

Газовый концерн пытается сформировать такую культуру. В настоящее время разрабатывается стратегия производственной безопасности до 2020 г. В компании 2016 г. объявлен годом охраны труда. В его рамках запланировано более 700 различных технических и организационных мероприятий — на уровне как дочерних обществ, так и центрального аппарата. В частности, планируется проведение семинара по лидерству в области охраны труда для председателя и членов правления ПАО «Газпром».

Важность «культурного аспекта» подчеркивает и Олег Мурадян, директор департамента компании «Салым Петролеум Девелопмент». «Мы обеспечили людей средствами индивидуальной защиты, дали им хорошее оборудование, провели инструктаж. Можем ли мы спокойно вздохнуть и сказать, что у нас все хорошо? Нет. Все равно инциденты на площадках происходят. Поэтому нужна культура безопасности», — делает вывод эксперт.

Статистика «Салым Петролеума» показывает, что 30% происшествий связано именно с культурными факторами — с тем, что человек не сделал так, как он должен был сделать. Хотя «культурный след» виден и во всех 100% несчастных случаев. Например, работник подрядной организации уронил тарелку, пытался подхватить ее на лету, она разбилась и осколками ему перерезало сухожилие. Теоретически, чтобы избежать повторения подобного ЧП, можно сделать все тарелки небьющимися. Но тут действует принцип разумной достаточности.

Работник должен погружаться в среду безопасности, как «огурец в рассол». Только так можно сформировать новую корпоративную культуру

Еще один пример — другой сотрудник подрядной организации выходит на лестницу, где есть перила, предупреждающие знаки, освещение. Там не скользко, у него нормальная обувь. Но он не держится за перила, падает и разбивает себе лицо. То есть в данном случае компания сделала все возможное для обеспечения безопасности, но инцидент все равно произошел. Значит, дело именно в культуре безопасности.

«Салым Петролеум»: 30% инцидентов связано с культурными факторами, хотя «культурный след» виден и во всех 100% несчастных случаев

Что же желать? Как отмечает О.Мурадян, в последние годы «Салым Петролеум Девелопмент» достиг рекордно низких — и в своей истории, и по отрасли в целом — показателей в сфере травматизма на производстве. И в принципе руководство компании могло бы этим удовлетвориться и расслабиться, лишь удерживая данный уровень. Но предприятие стремится к нулевому уровню инцидентов. И это вполне реально. Как показывают результаты опросов, 87% сотрудников, подрядчиков и субподрядчиков верят, что данная цель достижима (кстати, все травмы происходят именно на подрядчиков и субподрядчиков, сами сотрудники СПД не травмируются уже много лет).

Что же необходимо сделать, чтобы полностью избежать ЧП? Опять-таки поменять культуру, менталитет работников. На вопрос, почему надо работать безопасно, они должны отвечать, не потому, что это требование компании, законодательства и т.д., а потому, что меня ждут дома, я должен вернуться целым и невредимым. Как только они начнут задумываться об этом, сразу изменится их отношение к охране труда. Уже не придется из-под палки заставлять их выполнять требования промышленной безопасности. Наоборот, они сами начнут предлагать новые идеи и инновации в этой сфере.

При этом культура безопасности это не маска, которую работник надевает на проходной предприятия и снимает при выходе. Она должна иметь глубокие корни, проявляться и в быту, в домашних условиях. То есть стать чертой характера человека, его повседневной привычкой. Но возможно ли изменить психологию?

«Газпром нефть» промывает мозги

Масштабный проект по внедрению культуры промышленной безопасности осуществляет «Газпром нефть» при содействии консалтинговой фирмы Bain & Company. Как отмечает представитель Bain Натан Шкляр, культура — это такой же объект управления, как и все остальное на предприятии. Ее не только можно, но и нужно менять. «Или ты управляешь культурой, или она управляет тобой», — предупреждает консультант.

Многие компании — как в России, так и за рубежом — прошли долгий путь индустриального развития, на протяжении которого уровень травматизма постепенно снижался. Но еще 15–20 лет назад даже у таких лидеров отрасли, как Shell, ExxonMobil, BP, Chevron, число жертв на производстве исчислялось десятками в год. И именно тогда стало очевидным: обеспечить безопасность нужно не за счет дальнейшего совершенствования оборудования и систем управления, а благодаря повышению культуры. Результат налицо — сегодня передовые компании имеют нулевую смертность и травматизм.

Как же внедрять эту культуру? Консультанты выделяют пять последовательных шагов: объединить руководство, вовлечь в процесс всю организацию, вдохновить массы на восприятие перемен, организовать четкое управление программой, обеспечить инструменты поддержки. Первые три из них самые главные. Во-первых, нужно вдохновить топ-менеджмент на достижение довольно амбициозной цели. Это делается, прежде всего, через работу с первым лицом.

Во-вторых, надо транслировать данные идеи на всю компанию. Для этого выстраиваются так называемые каскадные коммуникации: каждый начальник, начиная с президента, вовлекает в процесс своих подчиненных, те — своих и т.д. «Тут хитрость в том, что чем больше начальник говорит на разных уровнях подчинения о проблемах безопасности, тем больше он сам себе «промывает мозги». Наш трюк состоит в том, что мы заставляем менеджеров публично — на видеозаписях, на форумах, в диалогах с рабочими — повторять данные тезисы. Когда начальник говорит это в первый раз, он сам в них не верит. Когда говорит во второй-третий раз, его мировоззрение уже меняется. В четвертый раз он становится ярым сторонником, проповедником, рвет и мечет», — делится опытом Н.Шкляр.

В-третьих, необходимо вдохновить массы на восприятие новшеств через совместное созидание. Мероприятия по повышению производственной безопасности должны разрабатывать не пришлые консультанты и даже не профильные специалисты самой компании. Важно заставить руководителей бизнеса засучить рукава и делать это самим. «Консультант — это акушер, он может принять роды, но зачать и родить ребенка вы должны сами», — шутит представитель Bain.

Также важна роль неформальных лидеров. Нужно агитировать простых работников, которые своим примером будут пропагандировать культуру безопасного производства, даже когда начальника нет в цехе.

Наконец, очень важна мотивация. Как показывают исследования, положительные последствия того или иного поведения в четыре раза эффективнее отрицательных. Иными словами, пряник в четыре раза важнее кнута. Для российской корпоративной культуры это не-

привычно. Интуитивно кажется, что легче наказать, оштрафовать за несоблюдение норм охраны труда. Но нет, в области промышленной безопасности это ведет лишь к сокрытиям инцидентов. Поэтому надо разрабатывать систему стимулов.

Как же данные теоретические выкладки выглядят на практике? Об этом рассказал Олег Николаенко, начальник департамента промышленной безопасности «Газпром нефти». Он отметил, что на определенном этапе кривая снижения несчастных случаев и аварий вдруг превратилась в горизонтальную прямую. То есть число ЧП стало стабильным, с некоторыми флуктуациями. Это свидетельствовало о том, что компания достигла определенного уровня и ей нужен был толчок, для того чтобы перейти на следующий, более высокий. Анализ причин происшествий показал, что 95% инцидентов связано с человеческим фактором. То есть все нормативы, процедуры и методики в сфере охраны труда уже находятся на самом высоком уровне, но люди продолжают нарушать требования.

Что же было делать? «Газпром нефть» пригласила консультантов, чтобы обеспечить независимый и незамысленный взгляд со стороны. Была проведена масштабная диагностика, включающая в себя посещение предприятий, проведение интервью, организацию фокус-групп. В общей сложности было проанкетировано 13 тыс. сотрудников. После этого была разработана новая стратегия, цель которой — нулевой уровень несчастных случаев. Правда, были сомнения, стоит ли брать на себя такие высокие обязательства. Но глава компании Александр Дюков сказал: «Давайте ставить цель, к которой не стыдно стремиться». Впрочем, некоторые дочерние общества «Газпром нефти» уже по нескольку лет работают без единого случая травматизма.

Запуская новую программу, компания в полной мере руководствовалась вышеизложенными теоретическими положениями. Так, генеральный директор лично заявил о важности вопросов промышленной безопасности. При этом он обещал, что в случае инцидента со смертельным исходом будет лично звонить руководителю «дочки», где это произошло, и разбираться в причинах происшедшего. Несколько таких звонков, увы, уже пришлось сделать. Для менеджмента дочерних обществ подобное внимание главы компании к вопросам охраны труда является хорошей встряской.

А. Дюков также обещал, что он организует комитет при правлении, что и было сделано. В рамках данной структуры все члены правления регулярно обсуждают различные аспекты промышленной безопасности. Это продемонстрировало, что принятая программа не пустая декларация, за ее выполнением будут пристально следить.

Взят на вооружение и вышеупомянутый принцип «промывки мозгов» с участием первых лиц компании. «Один из заместителей гендиректора провел первую коммуникационную сессию по бумажке, а на четвертой мы его остановить не могли, ему самому было интересно. А затем это трансформировалось в его реальную работу. Обычно очень трудно вытащить руководителя высшего звена на производственный контроль в дочернее общество, чтобы он реально поучаствовал, а не просто посидел. Но после такого эмоционального выступления этот замгендиректора провел производственный контроль в одном из дочерних обществ, и теперь это

предприятие старается очень быстро устранять все нарушения. То есть такой подход работает. Когда это идет от души, вся организация начинает в едином порыве этим заниматься», — рассказывает О. Николаенко.

«Газпром нефть»: необходима «промывка мозгов» всего персонала компании, начиная от гендиректора и заканчивая рядовыми сотрудниками

Обеспечен и каскадный эффект. Сначала семинары по промышленной безопасности проводились в формате Топ-10 (с участием гендиректора и его прямых подчиненных), потом Топ-100 (высшее руководство компании), затем Топ-1000 (генеральные директора дочерних обществ и их прямые подчиненные). Следующая каскадная коммуникация получила название «Прямой диалог» и охватила 60 тыс. сотрудников. То есть процесс «промывки мозгов» должен пройти от самого верха до низа компании.

«Башнефть»: прежде чем требовать от работников соблюдения норм безопасности, необходимо обеспечить им элементарные санитарно-бытовые условия

Согласно рекомендациям консультантов, в процесс повышения безопасности вовлечены не только профильные специалисты, но и работники всех подразделений, вплоть до юристов и бухгалтеров. В каждом дочернем обществе созданы специальные рабочие группы, определяющие приоритеты. Благодаря этому люди понимают, что они являются не простыми винтиками, а важной составляющей процесса.

«Башнефть»: начать с разруги в клозетах

Аналогичная работа ведется и в других компаниях. В частности, как отмечает Роман Гаврилов, директор департамента охраны труда, промышленной безопасности и экологии «Башнефти», за последние четыре года было проведено огромное количество мероприятий. При этом функции промбезопасности были напрямую подчинены главе компании, создан специальный комитет по безопасности труда и экологии при совете директоров.

«Сахалин Энерджи»: равнодушное отношение работников к нарушениям промбезопасности не имеет ничего общего со стукачеством

«Руководители бизнес-направлений также действуют личным примером. Они проводят аудиты безопасности, в том числе и в ночное время. То есть приезжают на промыслы и устраивают там шухер. Регулярно встречаются с трудовыми коллективами, с руководителями подрядных организаций. Достаточно сказать,

что у нас при несчастном случае со смертельным исходом гендиректор подрядной организации вызывается на заседание комитета при совете директоров. И лично отчитывается, как он мог такое допустить. Начиная с этих якобы мелочей, с приверженности первых лиц, понимания руководителей на всех уровнях — от топ-менеджеров до мастеров — и складывается безопасность», — подчеркивает Р.Гаврилов.

Конечно, неукоснительное следование теории — дело важное. Но прежде чем думать о «высоких материях» и «промывании мозгов», необходимо обеспечить элементарную материальную базу, без которой никакая безопасность невозможна. «Можно сколь угодно долго говорить работнику: заполни карточку безопасности, используй СИЗ и т.д. Но если на промыслах не будет хороших инструментов, спецодежды, сушилок, наконец нормальных туалетов, то все бесполезно. Поэтому мы начали с создания нормальных санитарно-бытовых условий. Как можно требовать от людей что-то делать, если работодатель не обеспечил ему условия труда? Мы сначала много декларировали, говорили, как важна промышленная безопасность. Но теперь мы опустились на ступеньку ниже и пытаемся понять, что важно для людей. Важно, чтобы было чисто, сухо и сытно», — подчеркивает представитель «Башнефти».

Что ж, такой подход заслуживает уважения. Ведь что бы ни говорили иностранные консультанты, мы еще из произведения русской классики знаем: разруха в клозетах — прямой признак разрухи в головах. И если компания не может обеспечить достойные условия труда и быта, то ей не помогут никакие амбициозные программы, все красивые слова будут как об стенку горох...

«Башнефть» также пытается изменить традиционные подходы к обучению персонала. Как правило, на любом предприятии имеются многостраничные инструкции, которые никто не читает. Оператор кладет этот талмуд на дальнюю полку, где он покрывается толстым слоем пыли до ближайшей проверки. Поэтому в компании стремятся, чтобы работники в процессе обучения не вызубрили какие-то параграфы, которые они тут же забудут, а по-

чувствовали проблемы безопасности «на кончиках пальцев». А для этого нужны постоянные тренинги.

Впрочем, стараясь как можно меньше отрывать работников от производства, компания частично переходит на электронное обучение. Но учитывая российскую практику, когда один самый умный сотрудник проходит электронный курс за десять своих коллег, было решено проводить экзамены только в очной форме.

Изменения касаются и сферы мотивации. Как известно, у нас в стране она часто строится по принципу наказания невиновных и награждения непричастных. Поэтому в «Башнефти» разрабатывается собственный набор мотивационных инструментов в области безопасности, которые пронизывают все уровни — от президента до рабочего. При этом введена коллективная ответственность должностных лиц. Произошел несчастный случай — весь менеджмент, включая гендиректора и руководителей всех дочерних обществ (независимо от того, в каком из них случился инцидент), лишается части годового бонуса. Но менеджер может «отыграть» часть бонуса за счет хорошей работы в области охраны труда, достигая установленных параметров. И это очень сильно мотивирует руководителей на всех уровнях.

У каждого члена правления, в том числе президента, есть индивидуальный план по лидерству. Там прописано, сколько раз он обязан посетить производственную площадку по вопросам безопасности, сколько раз он должен встретиться с трудовым коллективом, какое обучение провести. И от выполнения данных мероприятий также зависит его годовая бонус.

Наконец, в компании было принято решение начинать все совещания с вопросов безопасности. Это позволяет всегда держать их в фокусе внимания и ни на минуту не забывать о необходимости охраны труда.

«Сахалин Энерджи»: не проходите мимо

Чтобы обеспечить подлинную промышленную безопасность, необходимо искоренить еще одну много-

вековую российскую привычку — действовать по принципу «моя хата с краю». Если человек постоянно думает о безопасности на своем рабочем месте и делает все возможное для ее обеспечения, это, конечно, хорошо. Но очень важно, чтобы он мыслил в масштабах всего предприятия и не оставался безучастным к нарушениям, допускаемым его коллегами. Даже если его это, на первый взгляд, никак не касается.

Именно этого пытаются добиться на объектах «Сахалин Энерджи». Как отмечает Стефани Локк, генераль-



ный менеджер по промышленной безопасности, политика данного предприятия основана на том, что все сотрудники имеют не только право, но и обязанность вмешаться, если они наблюдают какую-либо небезопасную ситуацию. Более того, человек должен прекратить свою работу, если он видит угрозу безопасности. И его никто за это наказывать не будет. Напротив, он будет вознагражден.

Безусловно, российский менталитет, не приемлющий «стукачества», сопротивляется такому подходу. Как показывает практика, проходит около шести месяцев, прежде чем новый сотрудник понимает: обязанность сообщать обо всех угрозах не имеет ничего общего с доношением. Проявляя равнодушие, не проходя мимо, работник тем самым спасает здоровье, а может быть даже и жизнь своего коллеги.

«Сахалин Энерджи» широко использует и другие методы повышения уровня охраны труда. Так, компания уже восемь лет выпускает ежегодный буклет, в котором описаны все методы совершенствования безопасности. Подготовкой данного буклета занимаются не сторонние консультанты или узкие специалисты по безопасности, а сотня ведущих менеджеров предприятия. Благодаря этому в нем удается отразить реальные риски и пути их устранения.

Так же как и в «Башнефти», в «Сахалин Энерджи» все совещания и планерки на всех уровнях начинаются с вопросов безопасности. Они положены и в основу системы мотивации. Так, целевые показатели по безопасности составляют 15% от общей оценки деятельности. И от их достижения зависят бонусы сотрудников.

Еще одно нововведение, не очень стыкующееся с отечественной корпоративной культурой, — уже упоминавшийся институт лидерства. Так уж повелось, что в России под неформальным лидером чаще всего понимается некий бунтарь, противопоставляющий себя официальному руководству. А насаждавшийся в советские времена культ передовиков производства во многом себя дискредитировал в силу своего официоза и показушности. Но такие лидеры сегодня очень нужны — не столько для установления новых трудовых рекордов, сколько для обеспечения безопасности труда.

«Вы не сможете добиться целей, если будете просто насаждать правила. Успех вашего бизнеса зависит от тысяч решений, принимаемых тысячами людей каждый день. Постоянно контролировать всех этих людей просто невозможно. Отсюда — человеческий фактор, который наблюдается у нас в инцидентах... Поэтому нужны лидеры безопасности. У нас есть программа, когда мы делаем лидеров видными, заметными на рабочем месте... Люди не идеальны, и поэтому требуется наставничество, чтобы на всех уровнях не забывали о без-

опасности. Лидеров надо выращивать, чтобы их лидерские качества становились все лучше», — отмечает С.Локк.

Важность лидерства подчеркнула и Янне Леа, руководитель отдела промышленной безопасности корпорации Wintershall. В процессе подготовки и обучения персонала для работы на норвежском шельфе эта компания проводит специальные занятия по лидерству. Именно лидеры должны понять принятую в Wintershall модель безопасности и донести ее до других сотрудников. С их участием проводятся семинары, в которых участвует большое количество работников.

В условиях экономического кризиса попытки сэкономить на промбезопасности могут привести к валу аварий и несчастных случаев

Как подчеркивали участники дискуссии, сейчас рынок углеводородов стремительно меняется, появляется много новых вызовов и трудностей. И очень важно, чтобы при оптимизации производства или сокращении расходов компании не забывали о вопросах безопасности. Иначе можно получить лавинообразный эффект. Стоит руководству дать слабину, пожертвовать какими-то аспектами безопасности из экономических соображений, как этот импульс тут же передается сверху вниз. Рядовые работники тоже будут думать, что они могут при определенных обстоятельствах пренебречь безопасностью, а это неизбежно приведет к росту числа аварий, травм и смертельных случаев. Поэтому очень важно, чтобы в кризис данная тематика не оставалась в стороне, не затмевалась какими-то другими (на первый взгляд, более важными) вопросами. Ибо в данном случае скупому придется платить даже не дважды, а и трижды, и четырежды. 📌

