

GOAL ZERO



ОЛИВЬЕ ЛАЗАР
Председатель концерна «Шелл» в России

Каково приемлемое число жертв в отраслевых проектах? Мы в «Шелл» считаем, что на этот вопрос существует единственный ответ: оптимальное число жертв — это ноль (Goal Zero), и никакое иное. Никто не должен умереть или получить травму в процессе работы. Это относится ко всем, с кем мы контактируем в процессе нашей деятельности. Как человек, долго проработавший в отрасли, могу сказать вам, что любой человек важен, каждый имеет значение, начиная от директора и до уборщика на буровой установке...

Свою судьбу я связал с концерном «Шелл» в 1958 году, отдав первые семь лет работе на промысле. За эти годы мне довелось пожить в семи странах и поработать в значительно большем их числе, в основном, в секторе upstream. Последние полтора года я являюсь председателем концерна «Шелл» в России.

Потому к вопросу, которому группа компаний «Шелл» придает наиважнейшее значение, — производственной безопасности и охране труда — я отношусь со

всей страстью. Всем управленцам и менеджерам, отвечающим за мероприятия по безопасности в нефтегазовых компаниях, я бы хотел задать такой провокационный вопрос: на какие человеческие жертвы вы готовы пойти, скольким людям вы готовы позволить погибнуть во имя успешного выполнения масштабных проектов? Обычно эти моменты замалчиваются, но они имеют фундаментальную значимость.

История России богата великими достижениями. Одним из

Из презентации ТЕРРИ ЛИЛИНГТОН,
регионального директора по охране здоровья в странах Европы и СНГ, концерн «Шелл»

Культура охраны здоровья сотрудников концерна предусматривает преобразование позитивного мышления персонала компании в ценность для ее бизнеса. Этому способствует, в частности, Программа развития навыков стрессоустойчивости уже потому, что готовность и умение преодолевать стрессовое состояние — отрасль пережила и переживает кризисы — положительно влияет на производительность труда.

Суть программы — как в масштабной рассылке интерактивных модулей и по регионам деятельности концерна, и по актуальным для него тематикам, так и в командообразовании с конкретным заданием для каждого члена коллектива. Поток обратной информации с помощью добровольцев и групп координаторов представляет собой электронные сообщения, рассказы, видеоматериалы, итоги командных общений.

Итоги опроса проходят стадии мониторинга и оценки с точки зрения понимания причин стрессов, их влияния на бизнес, анализа состояния стрессоустойчивости и формирования дальнейших мер по улучшению этих навыков по специальной балловой шкале.



Выводы:

- ⊙ нашими мероприятиями охвачена вся глобальная структура концерна по горизонтали и вертикали;
- ⊙ программа развития навыков стрессоустойчивости оказывает влияние на жизнь людей;
- ⊙ программа развития навыков стрессоустойчивости положительно влияет на бизнес.



наиболее важных является возведение под началом Петра I Великого Санкт-Петербурга, новой столицы России, практически с нуля. А многие ли знают, сколько жизней царь Петр принес на алтарь этого проекта? Сколько людей погибло на этой грандиозной стройке? Историки озвучивают

следующие цифры: всего стройка века, продолжавшаяся 18 лет, забрала жизни от 10 тыс. до 30 тыс. из 540 тыс. задействованных на ней крепостных.

На самом деле, точная цифра неизвестна, ведь погибших никто не считал. Более того, их жизни просто не принимались в расчет,

к ним относились как к одноразовому материалу... Такое отношение к рабочим не уникально для начала XVIII века. И это далеко не единственный случай в истории человечества. Число погибших на таких крупных проектах, как строительство Суэцкого канала в XIX веке и Панамского канала в

Из презентации АНЖЕЛИКИ ВАСИЛЬЕВОЙ,

генерального менеджера по охране труда и социальным вопросам концерна «Шелл» в России



XX веке даже превышает человеческие потери в процессе строительства Санкт-Петербурга.

Приемлемо ли это в наши дни? Можете ли вы представить, что на современных проектах могут по-

гибнуть тысячи людей? Нет, конечно же, это недопустимо.

Так что же является позволительным сегодня? На что могут рассчитывать люди, работающие на вас? Имеют ли они значение как личности? Я говорю не только о штатных сотрудниках, а также и о тех, кто работает на ваших подрядчиков и субподрядчиков, и о местных жителях, на которых деятельность компаний также влияет. Каково приемлемое число жертв?

Мы в «Шелл» считаем, что на этот вопрос существует единственный ответ: оптимальное число жертв — это ноль (Goal Zero), и никакое иное. Никто не должен умереть или получить травму в процессе работы. Это относится ко всем, с кем мы контактируем в процессе нашей деятельности. Как человек, долго проработавший в отрасли, могу сказать вам, что любой человек важен, каждый имеет значение, начиная от директора и до уборщика на буровой установке.

Моя цель состоит в том, чтобы все сотрудники благополучно возвращались домой после работы и их здоровье оставалось на том же уровне, на каком оно было в начале профессионального пути в «Шелл». Это не только моя фундаментальная позиция, но и всего концерна. Если вы не согласны с этим принципом, то ваш бизнес никогда не будет в безопасности.

Следующий вопрос: как менеджер несете ли вы ответственность за безопасность всех людей, работающих на вас? Я уверен, большинство согласятся, что да. Что вы можете предпринять для того, чтобы предотвратить несчастные случаи? Вы можете выработать правила, проводить тренинги по безопасности.

Мой третий вопрос: ответственны ли вы как руководители за полное недопущение происшествий? Я думаю, что многие скажут, что нет, что ноль — это недостижимо, что всякое может случиться и по статистике люди всегда получают травмы. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики РФ, в 2012 году только в нефтегазовом секторе России при исполнении рабочих обязанностей погибли почти 50 человек, а 370 получили травмы.



Не могу не приветствовать концерн «Шелл» здесь, в России... Компания, как мы все знаем, имеет хорошую и длительную историю и, без сомнения, хорошее будущее. Конечно, наши отношения с «Шелл», одной из крупнейших энергетических компаний мира, знали лучшие времена. Сегодня, в период западных секторальных санкций, которые вызывают в России определенное беспокойство, наше взаимовыгодное сотрудничество ограничено.

И хотя бизнес, будь то европейский или азиатский, эти санкции не поддерживает, РСПП это знает наверняка, поскольку еженедельно проводит деловые встречи с иностранными партнерами на высоком уровне, политические реалии остаются. Они, тем не менее, не мешают нам продолжать всесторонне оценивать позицию и роль «Шелл» на глобальном рынке.

Концерн же, в свою очередь, продолжает демонстрировать эксклюзивные примеры того, как формируется глобальная энергетическая устойчивость в мире, обязательным условием которой для компании, вы знаете, является социально ориентированное ведение бизнеса. Опыт «Шелл» в социальных проектах и программах трудно переоценить.

И в этой связи ключевая тематика — это, конечно же, создание условий для деятельности работников, охрана труда, социальное обеспечение тем более для такой очень сложной и трудной, опасной является нефтегазовая.

Хотел бы сказать, коллеги, что Российский союз промышленников и предпринимателей однозначно высказывается за более глубокое продолжение сотрудничества с такими корпорациями, как «Шелл». И такая политика формируется руководством страны, которое, я бы сказал, интеллигентно и осторожно реагирует на санкции Запада, увязывая необходимые ответные меры, с тем чтобы не навредить стратегическому партнерству с такими компаниями и с такими корпорациями, как «Шелл».

И, конечно, мы продолжим изучение многолетнего практического опыта концерна на глобальном рынке. Россия здесь будет и внимательным, с одной стороны, слушателем, и, с другой, сама будет предоставлять информацию в целях продолжения и наращивания сотрудничества.



Повторюсь, на строительстве Санкт-Петербурга было занято 540 тыс. человек. Интересно, что когда несколько лет назад компания «Шелл» возводила GTL-завод в Катаре, на этой площадке работали около 50 тыс. работников. Это одна десятая от количества той рабочей силы, которую задействовал Петр Великий.

Руководители проектов компании «Шелл», когда начинали этот проект, руководствуясь общепринятыми отраслевыми стандартами и статистикой, рассчитали, что здесь ожидается примерно 13 смертельных случаев. Но они были не готовы смириться с такой цифрой и сделали все, чтобы предотвратить летальные исходы. В итоге не погиб никто.

А ведь на этом проекте собрались рабочие многих национальностей, с разными уровнями образования и квалификации. Более

того, они строили завод в экстремальных погодных условиях. Но менеджеры концерна предприняли чрезвычайные меры, чтобы число происшествий на этом объекте было равно нулю. Это свидетельство того, что цель — Goal Zero — достижима.

В «Шелл» вы никогда не будете считаться лидером, если не уделяете огромного внимания производственной безопасности, не выполняете действия и мероприятия, которые демонстрируют, что вы стремитесь достичь нулевого травматизма и нулевой смертности.

Очевидно, что те инициативы по повышению безопасности, которые «Шелл» начала развивать в первом десятилетии этого века, позволили компании снизить риски для своих работников. К примеру, в 2009 году концерн ввел 12 обязательных для соблюдения правил

безопасности. Дословно они называются правилами, спасающими жизнь (Life-Saving Rules). Правила просты, но жизненно важны.

На какие человеческие жертвы вы готовы пойти, скольким людям вы готовы позволить погибнуть во имя успешного выполнения масштабных проектов?

К примеру, некоторые из них гласят: следует всегда пристегиваться ремнями безопасности, никогда нельзя проходить под поднятым грузом, при работе на высоте всегда необходимо надевать страховочную привязь и т.п. С момента введения этих правил пять лет назад частота смертельных случаев в компании снизилась на 75%. Это эквивалентно 30 спасенным жизням.

Кроме того, из опыта с заводом в Катаре мы также вынесли, что забота о людях, обеспечение для них хороших условий жизни, чрезвычайное внимание обучению работников, проведение совещаний — это основополагающие принципы производственной безопасности.

Мы в «Шелл» считаем, что на этот вопрос существует единственный ответ: оптимальное число жертв — это ноль, и никакое иное

В нашей работе по снижению рисков для здоровья сотрудников на производстве мы также открыли следующую закономерность: хороший бизнес — это непременно безопасный бизнес. В компании «Шелл» уверены в том, что

Как менеджер несете ли вы ответственность за безопасность всех людей, работающих на вас и за полное недопущение происшествий?

если один человек будет соблюдать правила безопасности, то и другие последуют за ним. Фронт работ широк: следить за тем, чтобы все шло по регламенту, чтобы не произошло никаких ошибок, которые могли бы повредить кому-либо. Все это включает в себя и управление качеством. Так что неудивительно, что безопасность работы — это еще и показатель ее качества.

В нашей работе по снижению рисков для здоровья сотрудников на производстве мы также открыли следующую закономерность: хороший бизнес — это непременно безопасный бизнес...

Замечательным примером является российский проект «Сахалин-2», включающий завод по производству СПГ и нефтяной экспортный терминал. Это один из наиболее безопасных объектов в мире. Здесь производственная надежность поддерживается на уровне 98%. Более то-



го, с 2009 года в рамках проекта не зафиксировано ни одной травмы с потерей трудоспособности. А ведь еще десять лет назад на Сахалине показатели безопасности дорожного движения были одними из самых худших в мире. Сейчас, напротив, они одни из лучших. Я горжусь таким преобразованием.

Со времен Петра Великого до сегодняшних дней «Шелл» сделала огромный шаг вперед в обеспечении безопасной рабочей среды. Увы, идеала в этом вопросе концерн пока не достиг, но мы постоянно учимся. К нашему огромному сожалению, несмотря на все старания, в 2013 году пять человек лишились жизни, работая на «Шелл». Прискорбно, что и 2014 год тоже не стал годом нулевой смертности: на нашем совместном пред-

приятии с «Газпром нефтью» (Salym Petroleum Development, SPD) в Западной Сибири погиб работник.

Так что в 2014 году я как директор «Шелл» в России не смог сделать так, чтобы после работы все сотрудники вернулись домой живыми и здоровыми... Вместе с Олегом Кокушиным, главой SPD, мы поедем на промысел и будем анализировать эту ситуацию, чтобы принять все необходимые меры и не допустить ничего подобного в будущем.

Я бы хотел примером «Шелл» побудить все нефтегазовые компании проводить совершенствование системы безопасности до тех пор, пока не будет достигнут нулевой уровень летальных исходов. Затем должна последовать кропотливая работа по его поддержанию. И это того стоит. 

ДИСКУССИИ

А.Рябов (журнал «Безопасность труда в промышленности»): *Какое соотношение необходимо соблюсти между государственными требованиями безопасности и теми требованиями безопасности, которые компании разрабатывают самостоятельно на основе анализа технологий, компетенции персонала, условий труда?..*

О.Л.: Первые базовый пункт — это безусловное соблюдение национальных требований того государства, где мы работаем. Но мы должны идти дальше. Да, государство устанавливает стандарты, регламенты и правила, но задача корпорации, будь она частная или государственная, и ее руководства состоит в обязательном формировании собственной культуры безопасности.

Я не считаю, что правила и регламенты сами по себе могут решить проблему — это вопрос поведения людей, того, как они думают, насколько терпимы к риску. А это должно идти уже изнутри компании. И для тех, кто непосредственно работает в данной организации, и для тех, кто является ее подрядчиками.

Я могу миллион правил написать, на все случаи жизни, но тогда они станут такими сложными, что человек будет не в состоянии их запомнить и соблюдать. Что мы хотим сделать? Мы хотим обеспечить такую ситуацию, чтобы каждый человек сам отвечал за безопасность и понимал, что только благодаря собственным усилиям он будет в безопасности. Это и есть культура охраны труда и безопасности.

Таков наш подход и соотношение между пониманием регламентов и правил и культуры внутренней корпоративной и отношением людей.

О.Карпушин (гендиректор компании «Салым Петролеум Девелопмент»): Позвольте прокомментировать тот несчастный случай, о котором упоминал г-н О.Лазар. Мы считаем его нашей трагедией, хотя она и произошла с сотрудником подрядной организации. Мы рассматриваем промышленную безопасность и охрану труда как всеобъемлющее понятие, включая в это понятие безопасность на наших объектах, которая связана с подрядчиками, с субподрядчиками, со всем персоналом, который присутствует у нас.

Естественно, что компания полностью вовлечена в расследование этого инцидента, мы также расследуем все коренные причины и обстоятельства, которые повлекли смерть работника подрядной организации. Развивая культуру безопасного отношения к труду, мы стараемся сделать ее всеохватывающей, вовлекая в этот процесс подрядные и субподрядные организации, встраивая их в нашу систему безопасного труда с личной ответственностью наших руководителей за охрану труда и безопасность.

В частности, в моих должностных обязанностях первым пунктом идет промышленная безопасность и охрана труда, это — моя цель, цель моих подчиненных, цель всего концерна. И мы будем делать все возможное для того, чтобы работа в его рамках исключала потери человеческой жизни...

А.Тудос (шеф-редактор журнала «Охрана труда и социальное страхование»): *Буквально на последней конференции, которая происходила с участием представителей Минтруда, была объявлена новая доктрина обеспечения безопасности, поменявшая идеологию: абсолютной безопасности достичь нельзя, потому новая доктрина предусматривает допустимый риск для каждой профессии...*

Вы с такой ситуацией согласны?

О.Л.: Такую ситуацию, мы, попросту говоря, отвергаем. Мы считаем — и это продемонстрировали, к сожалению, пока не стопроцентно и не везде, но, во всяком случае, в большом проценте нашей деятельности, — что возможно работать без травм, без несчастных случаев, без смертельных случаев.

Мы считаем, что «ноль» возможен, и это наша главная цель.

А.Стаканов (Городской центр экспертиз): *Если в натуральных числах сказать невозможно, то в структуре расходов какой процент занимают затраты концерна на охрану труда?*

О.Л.: Я вас разочарую, но не потому что не силен в процентах, а потому что безопасность является неотъемлемой частью того, чем мы занимаемся. Конечно, у нас есть некий бюджет на обеспечение безопасности — мы начали, например, издавать буклеты подобного рода, книги, организовываем обучающие семинары и т.д.

Мы начинаем все проекты с безопасности — платформа, например, должна быть спроектирована таким образом, чтобы безопасность была ее неотъемлемой частью. Понятно, что на это уходят дополнительные средства. Другой вопрос, что трудно сказать, какова точная цифра этих затрат, но, конечно, та же платформа удорожается из-за таких строгих требований к безопасности. Конечно, это затратно, но повторяю, для нас это хороший бизнес, потому что это, во-первых, качество, во-вторых, предотвращение таких катастрофических сценариев, которые возможны в нашей отрасли.

Потому что мы знаем, во что обошлась техногенная катастрофа 2010 года компании ВР, уже не говоря о том, что 13 жизней было погублено. Мы, безусловно, не хотим, чтобы это когда-либо опять произошло. Могу процитировать одного из наших топ-менеджеров, который сказал, что больше 60% своего рабочего времени он тратит на обеспечение безопасности.

И поэтому даже провести грань между тем, что есть бизнес, а что есть безопасность, сложно, настолько они переплетены. Ни на Сахалине, ни в Западной Сибири, ни где бы то ни было еще машина с сотрудниками «Шелл» никогда не тронется с места, если кто-то не пристегнут ремнями безопасности. Я рад, если вы такой же подход внедряете у себя...