



Культ безопасности:

как обучить людей сознательности

Анна Тимофеева, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»
Анатолий Комаров, консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Сокращенная версия статьи была опубликована на сайте Trainings.ru.

Почему на производстве происходят несчастные случаи? Чаще всего проблема не в стандартах и регламентах, а в установках и поведении людей. Чтобы приучить сотрудников сознательно выполнять инструкции, необходимо привить им культуру безопасности. Опыт наших клиентов показывает, что эта цель достижима.

Все производственники знают, что запускать завод перед Новым годом – не самая лучшая идея. Однако менеджерам крупного холдинга выбирать не приходилось: сроки запуска несколько раз переносились, было потрачено много времени и денег, а новое оборудование то и дело выходило из строя. Наконец предприятие заработало. И снова проблема: на новой установке засорилась труба, через которую выходит газ. Что делать начальнику смены? Останавливать производство? Руководство не поймет. Да еще поди найди это руководство – в канун Нового года... В итоге трубу решили прочистить самостоятельно – в конце концов, все люди опытные, с техникой на «ты».

Несчастные случаи на производстве уносят жизни 2,3 млн человек в год. Основная причина – пресловутый человеческий фактор

...Раздался взрыв такой силы, что его было слышно в центре города. Только по счастливой случайности никто не погиб – отделались травмами.

Каждый год несчастные случаи на производстве уносят жизни примерно 2,3 млн человек. Из них почти 350 тысяч оказываются жертвами производственных аварий и более 2 млн умирают от профессиональных заболеваний. Еще 313 млн человек ежегодно становятся

инвалидами в результате производственных травм. Такова мировая статистика, которую озвучила заместитель генерального директора по политическим вопросам Международной организации труда (МОТ) Сандра Поласки, выступая на первой Всероссийской неделе охраны труда в апреле 2015 года.

Начиная с 2001 года производственный травматизм в России из года в год снижается, однако показатели по-прежнему в 2–3 раза выше, чем в развитых странах со сходной структурой экономики. Для российского бизнеса это означает массу проблем. Речь идет о жизни и здоровье сотрудников, материальном ущербе, расходах на компенсации, судебных издержках, потерях из-за простоев. Наконец, серьезно страдает имидж компаний. Могут ли HR-менеджеры повлиять на уровень травматизма?

Безопасность на производстве складывается из двух составляющих. Основа – это система правил (стандарты, инструкции, средства защиты, система анализа рисков и др.). Но никакие стандарты не будут работать, если не изменить установки и поведение людей, если не сформировать культуру безопасности. Пресловутый человеческий фактор – причина большинства происшествий.

Опасные признаки:

- Управленческая деятельность отделов ОТ, ПБ и ООС носит реактивный характер: случилось ЧП – рассмотрели, наказали и... забыли до следующего инцидента.
- Ответственность за безопасность перекладывается исключительно на отделы ОТ, ПБ и ООС. Руководители на местах считают, что за безопасность, соблюдение стандартов и правил должны отвечать «специально обученные люди».
- Сотрудники отделов ОТ, ПБ и ООС воспринимают как врагов, которые контролируют и наказывают. Происходит разделение на «своих» (производство) и «чужих» (функция ОТ и ПБ), что мешает нормальному взаимодействию и повышает риски.
- Сотрудники копируют модель поведения/отношения руководителей, соответственно, в компании укореняется отношение к безопасности как к чему-то незначительному, а правила соблюдаются лишь для вида. Все, что касается охраны труда и техники безопасности, в сознании людей относится к категории придуманного и спущенного сверху, навязанного.

Компания «ЭКОПСИ Консалтинг» более 25 лет помогает компаниям менять поведение сотрудников. Изучая кейсы наших клиентов, мы пришли к выводу, что организации, выстроившие культуру безопасности, успешно решили три задачи:

1. Как вдохновить топ-менеджеров на лидерство в развитии культуры безопасности.
2. Как выстроить систему, в которой персонал принимает и соблюдает правила безопасности в ежедневной практике.
3. Как превратить сотрудников отделов охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды

(ОТ, ПБ и ООС, в английском варианте – HSE: Health, Safety and Environment) из контролеров в помощников и консультантов для производственных подразделений и менеджеров компании.

Расскажем о каждой из этих задач более подробно.

Образец для подражания

Распространенная проблема, с которой мы сталкиваемся, знакомясь с культурой производства, – это формальное отношение к вопросам безопасности на всех уровнях компании. Основные симптомы: стандарты являются «мертвыми» документами, инструктажи проводят для галочки, правила соблюдаются только в присутствии «контролеров», руководители, посещая производство, сами пренебрегают соблюдением основных требований безопасности.

Вот показательная история. В крупной компании сменились акционеры, и на предприятие приехал с инспекцией представитель нового владельца. В аэропорту его встретил водитель на персональной машине, попросил пристегнуться. В компании это

было железным правилом: любой сотрудник в поездках должен пристегиваться ремнем безопасности. Даже корпоративный автобус не тронется с места, если хоть один человек не пристегнут, – нарушителя тут же пристыдят коллеги. Однако новый руководитель выполнить просьбу отказался, а когда водитель стал настаивать – накричал на него, пригрозил уво-

литель и выполнил угрозу. История стала достоянием гласности и облетела всю компанию. Теперь работники десять раз подумают, прежде чем выполнять инструкции. Если нарушение правил не просто допускается, а даже поощряется сверху, несчастные случаи будут происходить чаще. Вот так один неразумный поступок руководителя заложил бомбу замедленного действия под всю систему безопасности предприятия.

Но есть и позитивные примеры. На нефтеперерабатывающем заводе в Сибири сложилась культура «не стоит дергать начальство». Показатели травматизма на предприятии зашкаливали, но рабочие и мастера боялись лишней раз сообщить о проблемах вверх. Новый генеральный директор решил сломать культуру

Если нарушение правил не просто допускается, а даже поощряется сверху, несчастные случаи будут происходить чаще

тотального замалчивания. Поняв, что просто так правду о ситуации ему никто не скажет, он опубликовал в заводской газете открытое письмо с примерно таким смыслом: «Друзья, если вы видите опасность, останавливайте работы. Даю вам слово, что никто за это наказан не будет. Вот мой личный мобильный номер, а также номер моего помощника – вы можете звонить нам в любой момент». Конечно, одним письмом культуру безопасности не построишь, однако при должном упорстве и настойчивости люди в конце концов поймут, что от них требуется, и изменят свое поведение.

Правильное отношение к безопасности в компании начинается с правильных установок и лидерства топ-менеджмента. Это особенно справедливо для России с нашей традиционной ориентацией на власть, поэтому самый простой и надежный путь внедрения чего-либо нового – трансляция сверху.

КЕЙС 1**Как вовлекать топ-менеджеров в формирование культуры безопасности (на примере нефтяной компании)**

Крупная российская нефтяная компания поставила перед собой амбициозную цель: стать лидером в своей отрасли по безопасности труда. Был объявлен Год безопасности. Специалисты разработали все основные политики и ключевые стандарты выполнения работ на производстве, однако внедрить их не получалось. Проблема была в топ-менеджерах: они считали, что безопасность – слишком узкая задача, чтобы держать ее в фокусе своего внимания. Нам предстояло переломить присущую руководителям позицию «это не моя тема», заменив ее установкой «от посылки сверху зависит отношение внизу». Для этого необходимо было сформировать у людей четкое представление о том, что такое лидерство с точки зрения культуры безопасности и как они должны его проявлять.

Чтобы решить эту задачу, мы разработали и провели однодневную конференцию для топ-менеджеров компании (уровень топ-руководителей блоков, дочерних обществ и бизнес-единиц, генеральных директоров компаний-подрядчиков). На мероприятие приехали 150 сотрудников компании и представители 200 подрядчиков. С докладом выступил генеральный директор – он озвучил нелицеприятную статистику и признал, что в вопросах безопасности компания явно уступает конкурентам. В итоге совместными усилиями топ-менеджеры и под-

рядчики разработали меры в области охраны труда, которые потом успешно внедрили на местах.

Командиры на поле боя

Почему люди нарушают правила техники безопасности? Обычно сотрудники неплохо знают теорию и регламенты, но между знаниями и реальным поведением лежит пропасть. Правила и регламенты многим людям кажутся навязанными сверху, а навязанное редко становится «своим».

Психологи называют по меньшей мере три причины, по которым сотрудники недооценивают риски в опасных ситуациях.

1. Удаленность от опасных инцидентов или их последствий.

Типичные рассуждения людей, попавших в эту психологическую ловушку: «У нас на линии за 5 лет не было ни одного серьезного происшествия – значит, мы действуем безопасно». Или: «Прежде чем лезть к проводам, нужно бы, конечно, снять с них напряжение – но я же такой осторожный, со мной ничего не произойдет».

2. Близость к намеченной цели. Когда горят сроки или «победа» маячит на горизонте, трудно притормозить, вспоминая о правилах. Очередная психологическая ловушка заманивает нас мыслями типа: «Да, я устал и плохо себя чувствую, но ведь остался всего один рейс до отпуска» и т. п.

3. Стремление следовать принятой модели поведения. Тут в ход идут соображения вроде: «У нас так принято, не хочу быть белой вороной». Например, в производственной компании к опытному токаря прикрепили стажера, но как только ученик начал работать, его ударило током. Оказалось, молодой

сотрудник копировал поведение наставника и, глядя на него, встал на резиновый коврик одной ногой (вместо того чтобы действовать по инструкции и встать на коврик двумя ногами). Стажер просто не знал, что у наставника вместо одной ноги протез, а потому взял за образец небезопасное поведение.

Обычный инструктаж выглядит как монолог: мастер рассказывает, сотрудник расписывается и уходит. Диалог гораздо эффективнее

Тем не менее есть способы повысить осознанность сотрудников, заставить их по собственной воле (а не только из страха перед проверкой) выполнять рабочие операции безопасно. Хороший прием – воздействовать на эмоциональную сферу. Здесь помогают встречи

с коллегами, пострадавшими в результате несчастных случаев, просмотр роликов с места инцидента, конкурсы детских рисунков и т. п. Кроме того, важно развивать навыки управления безопасным пове-

дением. Главные «проводники» такой культуры – руководители на местах (мастера, бригадиры и т. п.).

КЕЙС 2

Как использовать вовлекающий инструктаж (на примере компании «Газпром нефть»)

Мастер – первое менеджерское звено на производстве, он руководит операторами по добыче нефти и газа (до 16 человек в подчинении), и именно от него зависит выполнение требований безопасности. Компания «Газпром нефть» при поддержке «ЭКОПСИ Консалтинг» запустила проект «Школа мастеров» для обучения сотрудников общим управленческим навыкам. Первый учебный блок назвали «Лидерство в безопасности».

Один из конкретных приемов, развивающих культуру безопасности, – вовлекающий инструктаж. Обычный инструктаж выглядит как монолог: мастер рассказывает о предстоящем задании, сотрудник расписывается и уходит. Но никто не знает, действительно ли он в полной мере осознает грозящую опасность. Гораздо эффективнее инструктировать людей в формате диалога, когда мастер задает вопросы («Какой самый большой риск вы видите?», «Что вы будете делать, чтобы этот риск предотвратить?»), а факторы риска проговаривает сам сотрудник.

Поначалу мастера компании «Газпром нефть» отнеслись к идее скептически – мол, нашим сотрудникам такое не подойдет. Но все же по заданию преподавателя сформулировали плюсы и минусы нового подхода, а затем разделились на тройки для работы по группам, где каждый по очереди выступил в роли мастера, оператора и наблюдателя. Оказалось, никаких минусов у новой формы инструктажа нет – сложность лишь в том, чтобы начать задавать вопросы и вести беседу, а не выдавать готовый текст.

Сотрудники получили «домашнее задание»: опробовать новшество на рабочем месте. Почти все отметили, что с молодыми операторами все получилось легко, а вот опытные кадры привыкли получать инструктаж по-старому – молча, и заставить их говорить оказалось непросто. Что делать в таком случае? Возвращаться

к прежнему формату нельзя – так новую культуру не построишь. Выход нашелся: надо проводить смешанные инструктажи. Опытные операторы наблюдают, как отвечают молодые, поправляют их – и незаметно для себя подключаются к беседе. В итоге число сторонников нового формата проведения инструктажей в компании растет, а вместе с ним растет уровень осознанности в действиях сотрудников, т. е. формируется культура безопасности.

КЕЙС 3**Как HR-служба может научить персонал безопасному поведению (на примере компании Itella)**

Логистическая компания Itella время от времени сталкивалась со случаями травматизма. Чаще других в зоне повышенного риска оказывались кладовщики, специалисты склада, комплектовщики, водители погрузчиков. Например, в ходе разгрузки фуры на складе никто не заметил, как шофер забрался в кузов – и в результате погрузчик случайно зацепил его.

До недавнего времени за травматизм на производстве отвечала исключительно служба охраны труда. Фактически она занималась поиском и наказанием виновных, а не устранением системных причин. Сотрудники не были вовлечены в систему и процессы безопасности, инструктажи проводились формально. После того как в компании реорганизовали службу охраны труда и перевели эти вопросы в ведение HR-подразделения, начались изменения.

Как перейти от реактивной культуры безопасности к вовлекающей? Вместе с компанией Itella мы разработали комплексную программу обучения и вовлечения сотрудников. Все люди выполнили тест, оценивающий склонность к рисковому поведению, а затем прошли тренинг «Развитие культуры безопасного поведения». Инструктаж стали проводить в формате деловой игры с отработкой навыков (например, сотрудников спрашивали, какие риски они видят в рабочей зоне и что можно сделать для предотвращения этих рисков). Для начальников складов провели групповые сессии с целью обмена опытом и поиска решения конкретных проблем. Всех менеджеров при выходе в опасную зону обязали надевать СИЗ (средства индивидуальной защиты – спецодежда, специальная обувь), чтобы подавать пример рядовым сотрудникам. Новый руководитель службы охраны труда наладил учет всех инцидентов, а не только несчастных случаев, факты нарушения техники безопасности стали учитываться в КПЭ руководителей. Наконец, вопросы безопасности труда в компании вошли в повестку заседаний совета директоров.

Результаты оказались обнадеживающими: после реализации мероприятий по формированию культуры безопасного поведения количество несчастных случаев в Itella за год снизилось на 25%.

КЕЙС 4**Как повысить осознанность в вопросах охраны труда с помощью обучения (на примере энергетической компании)**

Менеджеров энергетической компании не устраивала ситуация с безопасностью на производстве: отдел HSE не справлялся с контрольными функциями. Нужно было обучить весь персонал безопасному поведению, повысить осознанность поведения людей в опасных или потенциально опасных ситуациях. Для этого мы разработали масштабную программу для разных групп сотрудников.

Первая группа – это методологи, которые контролируют выполнение правил безопасности. Им требуется в первую очередь развивать навыки работы с людьми и умение влиять на других. Очень важно, чтобы «контролеры» и «инструкторы» (как их всегда воспринимали в коллективе) стали внутренними лидерами и консультантами по безопасности. Руководителям производственных коллективов важно показать, что факторами, которые приводят к несчастным случаям, реально можно управлять, если не отмахиваться от них. А с рабочими полезно разговаривать о том, почему люди часто недооценивают риски, научить их критически оценивать свою склонность к рискованному поведению, осознавать мотивы собственных поступков.

После обучения уровень травматизма на предприятии снизился на 19% по сравнению с тем же периодом прошлого года.

На страже безопасности

Одним из ключевых факторов в формировании культуры безопасности являются действия и поступки самих сотрудников отделов HSE: то, как они себя позиционируют, выступают ли носителями правильного отношения к безопасности, умеют ли быть лидерами изменений. Бизнес хочет видеть в сотрудниках службы охраны труда и безопасности партнеров, которые могут обучить подрядчиков и новичков и найти выход из сложных ситуаций, связанных с соблюдением стандартов безопасности. По сути, их роль в компании – просветительская: они – носители целевой культуры, которые способны донести ценности безопасного производства до всех остальных. Их задача – добиться, чтобы каждый, кто видит опасное действие, немедленно реагировал на него – независимо от должности и сферы деятельности.

КЕЙС 5**Как реформировать функцию HSE (на примере крупного металлургического предприятия)**

Компания отвечала высоким стандартам безопасности – на уровне лучших мировых практик, показатель LTIFR (суммарное рабочее время, потерянное в результате полученных травм) был ниже, чем в среднем по отрасли, – однако существенно снизить количество несчастных случаев никак не удавалось. Коллеги видели в сотрудниках службы HSE исключительно контролеров. 20% работников признались, что руководители замалчивают случаи травматизма.

Нам предстояло выявить зоны роста в службе HSE и предложить программу действий по формированию культуры безопасности. Для начала мы разработали профессиональные компетенции и тесты и оценили на их основе 90 работников службы HSE. Кроме того, мы организовали дистанционный анонимный опрос сотрудников (1851 респондент) и провели интервью с топ-менеджерами. По итогам исследования сотрудники HSE получили рекомендации о том, как упрочить свое влияние в коллективе, – в частности, мы предложили им совместно с рабочими проводить рейды в цехах.

В итоге руководители перестали скрывать инциденты на производстве. Сотрудников HSE стали чаще воспринимать как партнеров в общем деле заботы о безопасности персонала. Компания рассчитывает, что за отчетный период на предприятии не пострадает ни один работник.

Нам часто приходится сталкиваться с убеждением, что нарушение правил, неоправданный риск и пренебрежение собственной жизнью – это национальные черты российских работников, изменить которые практически невозможно. Однако мы видели множество примеров того, как те же самые российские работники переходили от полного пренебрежения мерами безопасности к осознанному поведению и высокому уровню ответственности за свои действия. Опыт наших клиентов показывает, что построить прогрессивную культуру безопасности в наших производственных компаниях – реалистичная задача. Это не делается быстро, это требует большой системной работы, но приложенные усилия совершенно точно приведут к зримым и измеримым результатам. ■