

Содержание

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	9
ВВЕДЕНИЕ	13
Добро пожаловать в суровую действительность	13
Зачем нужна производственная безопасность в России	15
Культура безопасности	16
Культура начинается сверху	17
Почему я решил написать эту книгу	19
Для кого эта книга	21
Как читать эту книгу	22
ЧАСТЬ 1	
ПОЧЕМУ ПРОИСХОДЯТ ПРОИСШЕСТВИЯ	29
ГЛАВА 1. УПС.....	31
Все люди делают это	31
Деньги	33
Жизнь	34
Моральный ущерб	35
Что же происходит?.....	38
ГЛАВА 2. КАК ЭТО (НЕ) РАБОТАЕТ	42
Пятое колесо, или Почему у вас это, возможно, не работает	42
Антилогика	44
Историческое наследие	48
Отвечаем на самый главный вопрос — «зачем?»	53

ГЛАВА 3. ЧТО ТАКОЕ НОРМА.....	59
Гладко было на бумаге, или Что такое неформальная норма ..	59
Норма учителя, или Держитесь за поручень ..	62
Норма территории, или Начните с важного для людей.....	64
Сказка с жирным намеком.....	69
Договориться с подсознанием ..	69
ЧАСТЬ 2	
ПЕРВЫЙ ПЛАЦДАРМ.....	75
ГЛАВА 4. МИФЫ, В КОТОРЫЕ ВЕРЯТ ЛЮДИ. ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ВЕРЯТ В МИФЫ.....	77
Договоримся о понятиях ..	77
Миф о человеческом факторе ..	80
«Они лентяи и дураки» ..	85
«Чему быть, того не миновать» ..	86
«У нас тут своя специфика».....	87
«Грудь в крестах или голова в кустах» ..	87
«Это никогда не срabатывает — мы пробовали» ..	88
«Что позволено Юпитеру, не позволено быку».....	89
«Если по мелочи, то ничего страшного» ..	89
«Хороший начальник — грубый начальник».....	90
«Поставим новое оборудование — все будет хорошо».....	91
«Сделаем все по проекту — все будет хорошо».....	92
«Каждый сам за себя в ответе. Не надо никому ничего подсказывать» ..	93
«Это будет итальянская забастовка».....	94
«Система наказаний все решит».....	95
Как перешивается убеждение?.....	97
Ошибка «первого плацдарма» от нерезидента.....	98
ГЛАВА 5. КАК ПОСТРОИТЬ КУЛЬТУРУ БЕЗОПАСНОСТИ	102
Безопасность, как театр... ..	102
Что такое легкая безопасность? ..	102
Что такое доступная безопасность? ..	105

Для кого пишут стандарты	107
Коммуникации. А поговорить?	109
От разработки до внедрения	112
Строим систему правильно	114
Как потратить на обучение много денег и не получить ничего.	117
ЧАСТЬ 3	
ВТОРОЙ ПЛАЦДАРМ	121
ГЛАВА 6. ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО	123
Второй плацдарм	123
Два разных мира	125
А надо ли рабочему думать?	129
ГЛАВА 7. РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД	132
Что это такое	132
Посмотрим на завод как на систему	135
Что может пойти не так?	139
ГЛАВА 8. ОТКЛОНЕНИЯ: ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО СЕРОЙ ЗОНЕ	142
Что такое отклонения	142
Закон вразрез с реальностью	145
ГЛАВА 9. ИДЕАЛЬНЫЙ КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ — ИКР	150
Вы находитесь здесь	150
Выбор пути	151
Охота на риски (ОнР)	152
Риск-сессии: увидеть скрытое	153
От констатации вызовов — к решениям	155
Способы решения	156
Кейс: внедряем норму через ИКР	159

ЧАСТЬ 4	
ИНСТРУМЕНТЫ РАБОТЫ С РИСКАМИ	165
ГЛАВА 10. ЧТО МОЖЕТ ПОЙТИ НЕ ТАК, ИЛИ ДИНАМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РИСКА	167
Умение видеть будущее. Динамическая оценка риска	167
Инструменты внедрения инструмента	170
Итого: что такое динамическая оценка риска	174
ГЛАВА 11. ПРАВО НА ОТКАЗ ОТ НЕБЕЗОПАСНОЙ РАБОТЫ ..	176
Что такое право на отказ	176
Как работает право на отказ для сотрудников....	177
...и для менеджмента	178
ГЛАВА 12. АНАЛИЗ БЕЗОПАСНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ (АБВР)	180
Нет разграничения ответственности	182
Инструкция трудноприменима на практике	184
Не учтены особенности восприятия	184
Отсутствие обратной связи	186
Нет под рукой	186
Как АБВР выглядит на практике	188
Как разработать АБВР и кто это делает	189
А как проверить, что АБВР используют?	190
Как выглядит обсуждение рисков перед работой (ОРПР)	190
Подведем промежуточный итог	191
ГЛАВА 13. МОНИТОРИНГ БЕЗОПАСНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ (МБВР)	192
Нет ни преступления, ни наказания	194
Как проходит мониторинг	195
Мотивация. Хвалить или ругать?	198
Как выглядит идеальный конечный результат МБВР.....	199
Подождите минутку	201
Где и когда что-то может пойти не так	202

ГЛАВА 14. ОХОТА НА РИСКИ:	
ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ	205
Что это такое?	205
Правила охоты	207
«В поле»: пособие по успешной охоте	210
Добыча	213
Не мешаем себе сами	213
Главный фокус	217
ГЛАВА 15. РАССТАВЛЯЕМ ПРИОРИТЕТЫ	219
Матрица приоритетов	220
Как это работает	221
Реализация матрицы на практике	224
Три типичные ошибки	225
ГЛАВА 16. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ	
Для «УБИЙСТВА» РИСКОВ	228
Решения	228
Действия	235
ГЛАВА 17. РЕЕСТР РИСКОВ И МЕРОПРИЯТИЙ	241
Как перестать беспокоиться и начать жить	241
Концепция кумулятивного риска	245
Все гораздо проще, чем кажется	245
ГЛАВА 18. ИНФРАСТРУКТУРА ТРАНСФОРМАЦИИ	247
Именно!	247
Что это такое	248
Как увидеть все бизнес-процессы в режиме	
реального времени	249
Качество показателей	252
Каскад показателей	253
Поощрение и наказание	255
Ошибка мотивации	256

ГЛАВА 19. ОДИН ИДЕАЛЬНЫЙ ДЕНЬ ИЗ ЖИЗНИ ЦЕХА	260
Планирование	260
Выход «в поле»	262
Контроль, проверка, настройка	263
Если что-то пошло не так	265
Порядок действий при происшествии	266
ЧАСТЬ 5	
ФИНАЛЬНЫЕ ШТРИХИ	269
ГЛАВА 20. РАЗВЕРТЫВАНИЕ — ПОШАГОВЫЙ ПЛАН	271
Очередность внедрения	271
Шаг 1. Диагностика	271
Шаг 2. Стратегическая сессия	275
Шаг 3. Выравнивающий тренинг	277
Шаг 4. Создание системы совещаний	277
Шаг 5. Обучение	279
Шаг 6. План развертывания инструментов	280
Шаг 7. Охота на риски	282
Шаг 8. План коммуникаций	283
Неужели всё?	284
ГЛАВА 21. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ	285
Безопасность производственная и технологическая — в чем разница?	285
Небольшое отступление	286
Почему происходят технологические происшествия и аварии	287
Что же делать?	288
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	292
БЛАГОДАРНОСТИ	294

Вступительное слово

Для ЕВРАЗ производственная безопасность — не декларация, а одно из самых ответственных направлений работы. Мы активно развивались в данной сфере и достигли определенных положительных результатов. И потому нас не мог не тревожить тот факт, что в какой-то момент позитивная динамика остановилась: в течение нескольких лет нам не удавалось добиться значимого снижения динамики происшествий. Мы предпринимали серьезные усилия: проводилось системное обучение рабочих, подготовка специалистов по ОТиПБ, разработка стандартов и регламентов, работа по лидерству в безопасности. Однако ожидаемого прогресса не было. Это противоречило нашей корпоративной философии, в основе которой лежит постоянное улучшение. Тогда мы обратились к рискориентированному подходу, который системно и инновационно охватывает все аспекты обеспечения производственной безопасности.

Мы начали внедрение проекта «Риск-Управление» совместно с Tactise и Дмитрием с диагностики системы управления ОТиПБ и культуры безопасности. Далее двигались в той же последовательности, в которой материал изложен в книге. Первые изменения стартовали с фундамента — психологических установок рабочих, инженеров, руководителей всех звеньев. В нашем мышлении был ряд ценностных, укорененных в сознании и подсознании установок, которые определяли наше не всегда конструктивное отношение к производственной безопасности.

Человек, его потребности и желания, в российской истории XX века редко находились в центре социальных процессов и внимания общества. На первом месте стоял производственный план. И выполнить его требовалось любой ценой.

Эта парадигма мышления породила целый ряд установок, которые определяют наше отношение к производственной безопасности. В книге, которую вы держите в руках, эти установки называются мифами. Она открывается рассказом о них, что далеко не случайно: они являются важной частью фундамента нашего производственного менталитета и культуры. Подобные вещи заставляют относиться к нормам безопасности скептически или «героически».

Темы менталитета, исторического пути, по которому мы пришли в текущую точку развития, крайне важны для понимания состояния дел и того, в каком направлении надо двигаться. Возможно, читателю предстоит взглянуть на себя с другой, не всегда приятной стороны. Где-то признать, что методы, используемые годами, оказываются не так эффективны, как принято считать.

При реализации проекта в ЕВРАЗе через проведение тренингов, обучений и консультаций с экспертами мы закладывали сотрудникам верные установки, правильный ментальный фундамент. Только потом мы достраивали фундамент инструментами, методиками, ИТ-решениями.

В рамках изменений и реализации рискориентированного подхода мы также выявили скрытые риски в области производственной безопасности, приоритизировали их по специальной технологии. Производство стало прозрачнее с точки зрения уязвимостей, что дало нам контроль над многими критическими процессами.

Ключевой момент проекта на предприятиях ЕВРАЗа — проактивное участие всех работников вне зависимости от их должности и функционала. Непросто принять тезис о том, что рабочий — вовсе не нарушитель норм безопасности, за которым надо следить и в воспитательных целях наказывать. А наоборот, ближайший помощник собственника и руководителя компании, его глаза и уши в шахте, забое и цехе. Еще сложнее посмотреть на рабочего как на клиента, которому руководство должно «продать» грамотный и эффективный подход к безопасности. Добиться смены подхода удалось только с помощью

всеобъемлющего обучения и наставничества, проведенных с непрерывным контролем качества.

Понимание российского менталитета, переосмысление роли службы ОТиПБ, всех руководителей, бизнес-функций, рабочих — это основа, на которой базируются конкретные инструменты для обеспечения безопасности. Их системное и глубокое изложение в книге Дмитрия, основанное исключительно на практике — и притом практике отечественных компаний, — даст вам современный взгляд на управление производством.

Константин Рубин,
вице-президент ЕВРАЗа по охране труда,
промышленной безопасности и экологии

Введение

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В СУРОВУЮ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ

Внизу пенится неприветливое море, над головой лопасти вертолета прорезают небо цвета стали. Порывы ветра кидают нас вверх и вниз, в кабине дребезжит и грохочет все, что может, но после перелета в восемь часов, суток в поезде и нескольких часов тряски в вахтовке по грунтовой дороге я этого почти не замечаю. Через полчаса я окажусь у цели своего путешествия — на нефтяной платформе «Моликпак» компании Sakhalin Energy, совместного предприятия «Газпрома» и международного энергетического гиганта Shell на Сахалине. На платформе каждую неделю происходит от пяти до десяти аварийных остановок, и эту проблему надо решать.

Я молодой специалист по пока еще не слишком популярной в России теме Process Safety Management (PSM) — управлению технологической безопасностью и операционной эффективностью. Ее суть состоит в том, чтобы внедрить и наладить управление рисками и обеспечить отсутствие аварий вроде утечек и остановок оборудования. Несколько лет я занимался этим, сидя в офисе, — разрабатывал методологию, писал стратегии и регламенты. До этого руководил внедрением системы управления надежностью операций — OIMS (Operations Integrity management system) в ExxonMobil. Звонил на платформы и рассказывал, как и что надо делать... И ждал этого момента. Теперь мне впервые предстоит внедрить PSM непосредственно

на месте. Настоящая, реальная работа «в поле», там, где рождаются деньги, которые зарабатывает компания, — профессиональный вызов, которого мне не хватало все это время.

Вертолет проваливается вниз, и через несколько минут я уже стою на настиле вертолетной площадки. Ветер сбивает с ног. Нас встречает начальник вертолетной площадки, или, как его здесь называют, дядя Витя.

— Ну чо, б..., приехал, б...? — интересуется начальник палубной команды. — Х... стоишь, собирай манатки и п... вниз, пока не сдуло. Сейчас будем разбираться.

Так началось мое знакомство с реальностью морской нефтедобычи. И отправной точкой моей личной трансформации, одним из результатов которой стала книга, которую вы сейчас держите в руках.

Место, куда я попал, было, что называется, атмосферным. «Моликпак» на языке эскимосов означает «большая волна» — платформа изначально строилась для Канады как буровая и была введена в строй в 1982 году в море Бофорта. В 1998 году платформу отбуксировали на Сахалин и переоборудовали в добывающую — грубо говоря, воткнули новые помещения и оборудование куда можно и нельзя. Обитаемость, скажем так, получилась на троечку — каюты на четверых, тесные комнатухи, желтый свет, горячая вода в душе подается с переборами. Вахта длится минимум 28 дней, в течение которых работать приходится по 18 часов в сутки. Прибавьте к этому невозможность уединиться и постоянные сигналы аварийной тревоги.

Тревога третьего уровня — Abandon platform — чаще всего означает, что на платформе пожар или взрыв и у вас есть не более 40 минут, прежде чем вы сгорите заживо. Но и второй уровень Emergency shutdown и даже первый Mechanical shutdown не сулят ничего хорошего. В любое время дня и ночи, услышав сигнал тревоги, ты должен взять спасательный жилет и проследовать в указанное в аварийном расписании место. И так — минимум два раза в неделю. Причем далеко не всегда эти тревоги были ложными — аварии, в том числе серьезные, действительно происходили. Мне кажется, к такому невозможно привыкнуть,

но на «Моликпаке» я застал людей, которые работали в таких условиях с того момента, когда платформу привезли из Канады. Так что «непринужденный» стиль общения, принятый в команде, был далеко не самым заметным следствием подобного образа жизни. Именно этим людям мне, молодому парню из офиса, надо было привить культуру производственной безопасности.

ЗАЧЕМ НУЖНА ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В РОССИИ

Нельзя сказать, что я был наивен или слишком самонадеян. К тому времени я успел поработать в нескольких компаниях и видел различные подходы к обеспечению безопасности производства.

Еще будучи студентом Московского института стали и сплавов (МИСиС), я устроился на работу в одну весьма известную компанию, дочернюю структуру мирового лидера по производству решений из каменной ваты: делал журналы по охране труда и читал инструктажи. Как-то раз на производстве произошло происшествие, в котором погиб человек: работника раздавил погрузчик. Для меня это было сильным потрясением. Но не для сотрудников отдела по охране труда. Они весьма своеобразно переживали по поводу случившегося: если несчастный случай произошел на производстве, значит, это проблема начальника производства. Тогда я впервые задумался — как же так? Я выполнял свою работу хорошо, вкладывая много сил и времени. Почему это никак не влияет на положение дел на заводе? Почему все знают, что погрузчики разъезжают по складу с превышением скорости, но никто не задумывается, почему так происходит? «Водители всегда гоняют» — и все.

Похожая обстановка была и в другой, не менее известной компании — дистрибьюторском подразделении крупного производителя фармацевтических препаратов. Основную часть персонала составляли водители, которые на автотранспорте развозили товар по больницам и аптекам. За год произошло пять

ДТП со смертельным исходом. И опять это никого не волновало. Машины застрахованы, убытка для компании нет, виновные в ДТП — водители. Не о чем переживать. Главное, чтобы бумаги были в порядке.

Написать инструкции, проконтролировать, чтобы все сотрудники расписались, направить людей на фейковые медосмотры, сделать фейковые «корочки» — вот чем зачастую в России занимаются те, кто, по идее, должен обеспечивать безопасность на производстве. Их задача — чтобы инструкции были написаны, чтобы стояли подписи работников о том, что они ознакомлены и инструктаж проведен, чтобы были все необходимые разрешения, сертификаты и лицензии. Они обеспечивают безопасность компании, защиту от возможных претензий. А безопасность сотрудников — это проблемы самих людей.

Я, к слову, никогда так не думал. Но одно дело — сидеть в уютном офисе и тешить себя ощущением значимости своей благородной миссии по защите людей. И совсем другое — вскакивать среди ночи от ревуна аварийной тревоги третьего уровня и лихорадочно думать, успеешь ли ты написать что-то жене, прежде чем отключится связь с берегом.

Безопасность на производстве очень быстро становится твоим личным делом, когда ты сидишь на пороховой бочке.

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ

Почти год во время своих вахт на платформе я делал то же самое, что и в офисе: разрабатывал процедуры по реестрам, утечкам, временному оборудованию, управлению шлангами и т. д. Проводил презентации для всех причастных — хорошо проводил, между прочим. Не просто «надо управлять рисками», а конкретно — кто, что и зачем должен делать, кому шланг передать, какую бирку повесить.

Однако ничего не работало. На презентации все слушали, кивали. И продолжать делать так, как делали всегда. Я начал

думать, как мне изменить ситуацию, добиться того, чтобы разработанные мной процедуры стали выполняться.

Что же такое культура безопасности? Приведу простой пример. Вы идете по улице, в руках у вас обертка от мороженого. Урны рядом нет. Что вы сделаете? Скорее всего, поступите как большинство — заберете бумажку с собой. Почему? Потому что если бросите ее на тротуар, то испытаете внутренний дискомфорт. Культура безопасности — это такой же дискомфорт, но уже на производстве. Его испытывает работник, если не надел защитные очки, не смазал клапан, не подтянул гайку. Этого нельзя добиться инструкциями или наказаниями. Это можно только воспитать.

Замечу, что первые два года на платформе я занимал должность operational excellence engineer — менеджера по эффективности производства. Я подчинялся напрямую начальнику платформы. Но своих подчиненных или каких-либо рычагов принуждения у меня не было — я был вне иерархии, по сути, «полевой священник», который должен влиять на мировоззрение солдат лишь словом и убеждением.

КУЛЬТУРА НАЧИНАЕТСЯ СВЕРХУ

Именно этим мне и пришлось заняться, когда я наконец избавился от офисного подхода. Если матерые работники не хотят слушать молодого парня, который приехал из офиса и рассказывает им, как правильно жить, значит, действовать надо через тех, кто пользуется у них уважением. «Продать» свою философию безопасного производства руководителям, чтобы они дальше «продали» ее операторам и механикам. Вложить свои слова в уста руководителей, чтобы те, поверив мне, говорили с коллегами с позиции такой философии.

Я начал выстраивать систему поведения: какими должны быть действия руководителя в течение дня, недели, на совещании, в рамках принятия решений, чтобы отношение к безопасности изменилось. Постепенно система обростала

инструментарием. По сути, что определяет культуру? То, как руководитель ведет себя на совещании, «в поле», в разговорах один на один, в ответах на вопросы, да и просто идет, смотрит, слушает.

Я понимал, что «политика партии» определяется несколькими факторами.

Во-первых, совещаниями, посвященными ежедневным производственным вопросам, а именно тем, как ведут себя на них руководители, как общаются с подчиненными. Во-вторых, общими собраниями — какую систему взаимодействия с коллективом мы имеем, как передаем информацию людям, работающим на платформе, и какую обратную связь получаем. И, наконец, в-третьих, ответом на вопрос — а куда мы вообще идем?

Философия безопасности производства складывается из множества компонентов и действий. Я решил не охватывать все составляющие, а действовать точно. Брал один блок и раскладывал его. Что мне нужно от высшего руководителя? Что, когда, кому и где он должен сказать? Какое совещание он должен провести, чтобы мы получили конкретный точечный результат? Как необходимо изменить его нынешнюю модель поведения?

Сформулировав все это, я предлагал начальнику внедрить тот или иной механизм, «продавал» ему какое-то изменение на период текущей вахты. Мы договаривались о том, что я буду направлять его и советовать в вопросах производственной безопасности, давать обратную связь. И если он увидит, что наши действия дают положительный итог, то в следующую вахту мы добавим что-то еще, чтобы двигаться дальше. Таким образом, мы создавали островки, отдельные участки, которые в плане безопасности значительно отличались в лучшую сторону от общепринятых на платформе практик. И показывали всем, что можно жить, испытывая меньший стресс, работать с высокой продуктивностью и, как итог, быть счастливыми. Так, шаг за шагом, мы и двигались к цели, о чем я подробно расскажу в следующих главах.

ПОЧЕМУ Я РЕШИЛ НАПИСАТЬ ЭТУ КНИГУ

Я покинул платформу, когда количество аварийных ситуаций в неделю упало до нуля, а количество дней, в течение которых мы работали без остановок и любых происшествий с людьми, превысило 300. Это стало результатом работы команды. Мои наработки, в то время реализуемые скорее интуитивно, позднее обрели системную теоретическую основу и стали целостным методом управления производственной безопасностью. Впоследствии он был применен на ряде крупных предприятий в России, включая «Норникель», ЕВРАЗ, «Полус», Иркутскую нефтяную компанию.

На предприятии «Норникель» число происшествий за два года работы сократилось на 65% по сравнению с предыдущим двухлетием, число происшествий со смертельным исходом упало в четыре раза. В компании ДТЭК на угольных шахтах в результате сократилось количество травм на 60% за полтора года совместной работы. На ЕВРАЗе с момента нашего сотрудничества по отношению к предыдущим 12 месяцам количество происшествий снизилось на 30%. Впервые за десять лет существования компании она проработала 269 дней без случаев гибели персонала. Такой результат удалось получить благодаря тому, что руководители компаний и команд, которые работали и работают сейчас, использовали подход, о котором расскажу в книге.

Увидев, что на основе моего опыта «в поле» складывается система, которая дает результат, я понял, что есть перспектива дальнейшего развития. Так возникла компания Tactise (произносится как «Тэктис»).

Изначально я задумывал ее как ИТ-компанию, а не как структуру, которая занимается культурой производственной безопасности. Еще до моего прихода в Shell, когда я был сотрудником ExxonMobil, я обратил внимание на огромную дыру в автоматизации процессов в области безопасности. Производственная безопасность и эффективность — это огромный поток информации, которую надо структурировать и где-то хранить,

если вы, конечно, хотите эффективно управлять, извлекать уроки из аварийных ситуаций и совершенствоваться. Сообщения о потенциальных рисках, происшествиях, выполнении КРІ, подрядчиках — все это можно и нужно автоматизировать. В противном случае вы просто не сможете предотвращать происшествия и страховать себя от их повторения.

Мне казалось, что рынку необходим продукт, который мог бы помочь компаниям учиться на своих ошибках, а еще лучше — не допускать их. Но выяснилось, что тогда, в 2012–2013 годах, наш метод оказался невостребован. В силу причин, о которых я говорил выше. Как расследовались несчастные случаи на производстве? Определялся виновный, который не выполнил требования по безопасности. Или виновные. Они наказывались, проводился внеплановый инструктаж. На этом все заканчивалось. ИТ-система, которая регистрировала происшествия и ставила задачи, которые помогали в дальнейшем не допустить повторения похожих событий, в таких условиях была никому не нужна. Мы предлагали ИТ, которые автоматизировали отсутствующие в компаниях бизнес-процессы.

Компания Tactise получила несколько клиентов (далее в книге я буду использовать термин «партнеры»), но вместе с тем было понятно, что потенциал данной темы гораздо больше. Мы задумались над тем, как сделать востребованными процессы, которые бизнес на тот момент нужными не считал. Так родилась идея консалтинга по управлению производственной безопасностью — как добиться того, чтобы оборудование не останавливалось и не приносило убытки, чтобы люди не получали травмы и становились счастливыми, выполняя безопасную и понятную работу.

Со временем я понял, что необходимо поделиться своим опытом с коллегами, которые занимаются организацией производства, технологической безопасностью, и более широким кругом топ-менеджеров, СЕО, которые постоянно занимаются вопросами обеспечения стабильного и безопасного производства в России.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Во время моих разговоров с руководителями платформы «Моликпак», с производственниками «Норникеля», ЕВРАЗ, ИНК я видел, что эти люди глубоко несчастны. Они не спят ночами, полностью выкладываются на работе, но у них не всегда получается добиваться желаемого результата. Сколько бы они ни храбрились, все равно переживают за безопасность людей на производстве, за их здоровье и жизнь. Эта книга для тех, кто управляет производством, тратит свое здоровье, нервы на то, чтобы все работало.

Я написал ее для людей, которые не знают, что еще предпринять, чтобы избежать травм и происшествий. И обеспечить при этом надежную, стабильную и бесперебойную работу.

Основываясь на своем опыте, понимаю, что они реально этого хотят. Они любят людей, но свято верят, что дают результат только жесткие меры и наказания. И совсем не потому, что они плохие или жестокие, а потому, что пробовали другие варианты и у них не все получилось.

Эта книга и для тех, кто нанимает специалистов по безопасности на производстве, то есть для акционеров, президентов, вице-президентов компаний и генеральных директоров. А именно для тех, у кого внутри другая модель моральных ценностей, далекая от репрессивной, но человек не понимает, как до производственников донести эти ценности. Зачастую у таких специалистов не хватает системности и аргументации, целостного понимания предмета. Моя миссия состоит в том, чтобы закрыть этот пробел.

И конечно, книга предназначена для тех сотрудников, кто, как когда-то и я, стоит «сбоку», — руководителей, специалистов по охране труда и промышленной безопасности, эффективности производства, сотрудников, контролирующих производство со стороны инспекций и надзора. Для тех, кто готов помочь перестроить производство и тем самым добиться нулевого показателя аварийности. Для тех, кому не все равно. Их мало, но они есть.

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Скажу прямо, вам предстоит не самое простое чтение. Методика Tactise по применению риск-ориентированного подхода многосоставная, многоаспектная, включает в себя принципы, которые в практике российских компаний не применяются. Будет полезно сосредоточиться и подготовиться к тому, что какие-то моменты придется пропустить через себя — осмыслить и переосмыслить. Мы будем разбираться в подходе к изменению культуры, взяв культуру безопасности за цель и место приложения усилий.

Чтобы облегчить ваш труд (а это именно труд), я предлагаю начать с навигатора по содержанию. Ниже я даю своего рода трейлер по каждой главе. «Путеводитель» очертит общий маршрут и даст, таким образом, понимание того, куда мы идем, двигаясь от одной темы к другой.

Логика изложения построена от теории и философии к практике. От фундамента, на котором базируется метод, к тому, как он воплощается «в поле» — в цехах.

Я начинаю с психологии, о которую разбивается большинство благих намерений и эффективных программ, заимствованных от зарубежных компаний и перенесенных в российские условия чисто механически. Мы углубимся в особенности нашего менталитета, посмотрим на ту траекторию развития, по которой мы пришли к текущему состоянию производственной безопасности в стране. Затем перейдем к общему изложению риск-ориентированного подхода, его сути и метода.

Следующая часть раскрывает ключевые инструменты работы с рисками производственной безопасности. Это прикладные вещи, которые вы вряд ли сможете полностью применить сразу в своей работе (хотя какие-то элементы взять вполне возможно), но благодаря которым по-иному посмотрите на то, как можно обеспечивать безопасность.

Затем поговорим о том, как применение этих инструментов разворачивается непосредственно на предприятии. Даже самые

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru