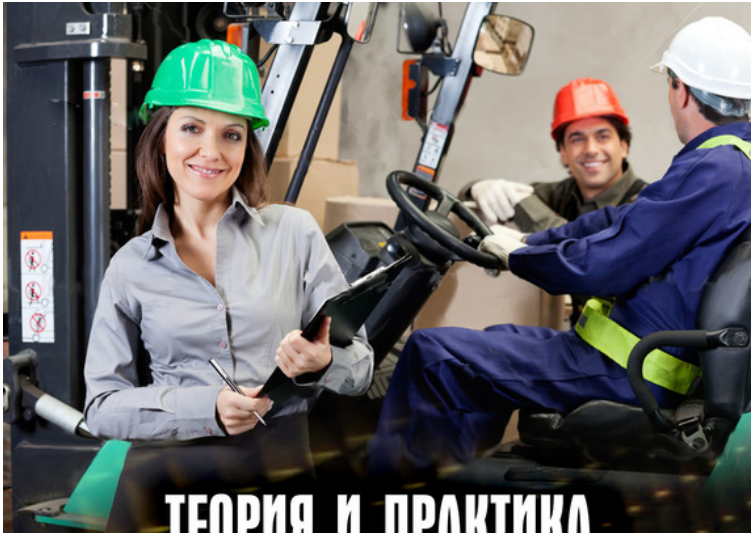

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА БЕЗОПАСНОСТИ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Галина Панкратова

Галина Панкратова

Теория и практика безопасности на современном предприятии

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8909177
Теория и практика безопасности на современном предприятии: Издать Книгу; Москва; 2015

Аннотация

Уважаемый читатель, мы вместе с вами отправляемся в увлекательное путешествие в мир безопасности. У этого мира есть свои объективные законы, зная которые можно управлять этим миром эффективно. Издавая правила и приказы, политики и процедуры, не противоречащие объективным законам, а основанные на них, вы создаёте мир гармонии, порядка и безопасности. Мир, в котором обитатели уважают своего руководителя, добровольно, сознательно и с охотой соблюдают установленные правила, ценят и понимают друг друга. В наше время практически любой вид человеческой деятельности, так или иначе, связан с опасностью. Личная и общественная безопасность перестали быть уделом исключительно специалистов – профессионалов. Вспомните яркую сцену из фильма Аватар, когда все жители этой уникальной

планеты буквально соединились в единое целое, чтобы сохранить жизнь человека. Этот образ может служить метафоричным символом безопасности: нужно объединиться, чтобы сохранить жизни каждого из нас!

Содержание

Введение 5
Раздел I 12
Глава 1 12
Конец ознакомительного фрагмента. 25

Галина Панкратова
Теория и практика безопасности на современном предприятии

Безопасность – как здоровье.
Когда оно есть, его не замечаешь, а когда нет,
то все мысли сосредотачиваются на нем.
Мир сужается до размеров собственного страдающего тела.
Оказывается, что ничего важнее в нашей жизни нет.
Весь цивилизованный мир давно уже пришел к выводу,
что здоровьем нужно заниматься;
поддерживать и развивать свой организм путем специальных
упражнений, дозированной нагрузки на органы,
обеспечивая их активное рабочее состояние.

Введение

Уважаемый читатель, мы вместе с вами отправляемся в увлекательное путешествие в мир безопасности. У этого мира есть свои объективные законы, зная которые можно

управлять этим миром эффективно. Издавая правила и приказы, политики и процедуры, не противоречащие объективным законам, а основанные на них, вы создаёте мир гармонии, порядка и безопасности. Мир, в котором обитатели уважают своего руководителя, добровольно, сознательно и с охотой соблюдают установленные правила, ценят и понимают друг друга.

В наше время практически любой вид человеческой деятельности, так или иначе, связан с опасностью. Личная и общественная безопасность перестали быть уделом исключительно специалистов – профессионалов. Вспомните яркую сцену из фильма Аватар, когда все жители этой уникальной планеты буквально соединились в единое целое, чтобы сохранить жизнь человека. Этот образ может служить метафоричным символом безопасности: нужно объединиться, чтобы сохранить жизни каждого из нас!

Для кого написана эта книга

Эта книга для тех, кто намерен сделать бизнес безопасным; для тех, кто хочет глубже понять доказавшие свою эффективность инструменты и техники в области безопасности; для тех, кто желает систематизировать свой подход к формированию системы безопасности. Эта книга для всех руководителей от линейных до топ-менеджеров, сотрудников подразделений безопасности компании и работников, которые хотят расширить свои знания в области безопасно-

сти.

Руководили предприятий и организаций по роду своей деятельности обязаны обеспечивать безопасность работы своих подчиненных. Речь идет не только о безопасном оборудовании и инструментах, речь идет о безопасном *поведении человека* на производстве. Формирование безопасного поведения – одна из серьезнейших проблем нашего времени. Что нужно сделать, чтобы работники действовали безопасно, чтобы соблюдали строгие правила, чтобы останавливали других, когда видят небезопасное поведение? Чтение книги поможет вам найти ответы на эти вопросы.

Книга преследует несколько основных целей:

– Ознакомить с *общим концептуальным подходом* к развитию системы управления безопасностью;

– Помочь вам в достижении запланированных целей в безопасности, используя передовые методы эффективного и *системного управления процессами*;

– Помочь приобрести *практический опыт* применения хорошо зарекомендовавших себя способов формирования безопасного поведения (лучших практик в данной области).

Спросите себя: *могу я быть полностью уверен, что мои сотрудники работают безопасно?* Если вы колеблетесь с ответом, или ответ отрицательный – эта книга для вас.

После прочтения книги вы сможете в деталях представить, что входит в систему управления безопасностью, что можно делать, чтобы ваши сотрудники были в целости и

сохранности в течение рабочего времени, чтобы вы могли спать спокойно, понимая, что на данном этапе сделали все от вас зависящее.

Конечно, мы не предлагаем вам панацею. Такой панацеи просто не существует. Ученые и специалисты всего мира не знают идеального рецепта, который годился бы на все случаи жизни. При написании этой книги нами руководила благородная задача облегчить дорогу всем, идущим по тернистому пути формирования безопасности. Мы знаем, какой ценой даются даже незначительные победы на этом пути, и какие горькие разочарования и неудачи поджидают.

Известно, что одного и тоже же результата можно достичь различными путями. Можно воспользоваться тяжелым и неблагодарным методом проб и ошибок, а можно значительно сократить путь, применяя лучшие практики, т. е. опыт, который уже успели накопить и испробовать до вас. Систематизация знаний и усилий позволит вам быстрее и эффективнее добиваться результата, даст возможность увереннее себя чувствовать при принятии решений, поможет выстроить у себя в компании единое понимание и подход к безопасности.

Эта книга – практическое руководство к действию. Она содержит методический и практический инструментарий менеджмента.

По сути, это универсальные управленческие инструменты, делающие возможным *эффективное управление* в любой

предметной области. Это наш бонус: освоив подходы и методы, изложенные в книге, вы сможете применять передовой системный подход и инструменты для *совершенствования управления,* как безопасностью, так и другими областями, находящимися в сфере вашего контроля и влияния.

Организация разделов и глав книги.

Книга содержит три основных раздела.

В *первом разделе* вы ознакомитесь с базисными теоретическими положениями, задумаетесь о мотивации руководителей заниматься безопасностью, определите «экономику» безопасности.

Второй раздел познакомит вас с методами формирования безопасного поведения работников. Мы подробно проанализируем роль руководителей и их влияние на формирование системы безопасности.

В *третьем разделе* последовательному разбору подвергается применение системного подхода к построению системы безопасности. Вы увидите логику построения системы.

Книгу можно читать в любой последовательности. Вы можете начать с третьего раздела, в котором описано построение системы управления безопасностью, либо прочитать только второй раздел, чтобы сформировать представление, как воздействовать на поведение работников, либо ограничиться первым разделом, если вас интересуют только общие концептуальные вопросы.

Последовательное чтение позволит представить сначала *основание системы*, а затем совместно кирпичик за кирпичиком строить *здание системы* управления безопасностью.

Организация глав.

Каждая глава в книге состоит из текста главы и заключения по главе.

Выделенный текст – это мысли или концептуальные положения, на которых заостряется внимание, которые помогают лучше представить теоретические положения книги.

Рекомендации. Также по тексту включены некоторые рекомендации. Это – известные практики, которые на деле доказали свою эффективность как за

рубежом, так и в России. Надеюсь, что слегка назидательный тон, который им сопутствует, не вызовет у вас неприязни. Мной руководит единственное желание облегчить вам применение данных практик. Все рекомендации проверены на собственном нелегком опыте и опыте моих коллег.

Упражнения. В тексте главы вы найдете упражнения. Добросовестно выполняя их, вы значительно упрочите свои практические навыки по развитию системы безопасности. Упражнения оформлены в виде практических заданий и задач, требующих вдумчивого выполнения. Вы можете не только сами их выполнять, но и давать аналогичные задания своим подчиненным. Совместная работа над упражнениями поможет вам сформировать команду единомышленников.

Про автора

Эта книга стала возможной благодаря моей работе в консалтинговой компании и опыте, который я приобрела, работая на различных проектах. Среди наиболее успешных проектов есть много проектов по безопасности. Спрос на такие проекты велик по всему миру – от Аляски до Австралии.

Эта книга представляет собой результат моего опыта и изучения теории. Я предлагаю вам вместе со мной разобраться в способах развития системы безопасности, сравнить с той работой, которая делается у вас на предприятии, *увидеть для себя новые возможности*.

Усилия, затраченные вами для изучения данной книги и в целом для развития системы безопасности не напрасны. Они многократно окупятся сохранением жизни и здоровья работников.

Раздел I
Теория безопасности или «начальство нужно знать в лицо»

Глава 1
Берем быка за рога, или отвечаем на «каверзные» вопросы

«Все есть яд и все есть лекарство. Лишь определенная доза
делает вещество ядом или лекарством».
Парацельс

На вопрос «нужно ли заниматься безопасностью на производстве» каждый руководитель, не колеблясь, ответит, что нужно. Колебания и размышления начинаются, когда требуется описать конкретные действия, необходимые для обеспечения безопасности, а также *достаточность* этих действий.

Следующий вопрос – «кто должен заниматься безопасностью на производстве» – ведет к множеству противоречивых ответов, среди которых можно услышать – «специально обученные люди», «сами работники», «руководители» – и любые комбинации из перечисленных ответов.

Можно констатировать, что до сих пор среди руководителей предприятий нет единого понимания, что нужно делать, чтобы производство было безопасным, кто должен быть вовлечен в процесс обеспечения безопасности и каким образом эффективно распределять функции среди участников. Такая ситуация сложилась не потому, что руководители «ленивы и не любопытны», хотя их пассивность вносит определенную лепту. Дело в том, что данная область чрезвычайно сложна, многопланова и даже теоретически не изучена до конца. Как следствие, управление осуществляется спорадически, не системно, с использованием эмпирических методов «тыка» и «проб и ошибок».

Осознание «картины в целом», системное понимание проблем безопасности дает руководителю возможность выстроить логику процессов, доказать их необходимость и приступить к целенаправленному эффективному воздействию на окружающую действительность, в данном случае, читай – *управлению.*

В первом разделе книги мы рассмотрим некоторые теоретические наработки, которые дадут ответы на базисные вопросы безопасности, во втором – практическое приложение теории, в третьем – принципы и методы построения системы управления безопасностью.

Начать предлагается с *мотивации* самих руководителей заниматься безопасностью.

С большой долей уверенности можно сказать, что даже

угроза уголовного наказания за возможные последствия не сильно мотивирует современный менеджмент уделять необходимое внимание безопасности и заниматься проблемами на ежедневной основе. С одной стороны, как уже упоминалось, – нет ясности, что нужно делать, с другой стороны, существует расхожее мнение, что на предприятии есть люди, которые по своим должностным обязанностям заняты безопасностью, и этого достаточно. На самом деле, как мы впоследствии убедимся, без участия руководителей всех уровней, их целенаправленных и постоянных усилий, создать систему управления безопасностью, которая гарантировала бы приемлемый уровень безопасности, *невозможно.*

Упражнение: Сформулируйте, пожалуйста, что может мотивировать вас заниматься вопросами безопасности на регулярной основе?

Перечислите возможные мотиваторы, проранжируйте их.

Этот список – ваше «начальное» понимание ситуации. Будет интересно сравнить ответ на этот же вопрос с ответом, данным после того, как вы закончите читать книгу.

Серьезным мотиватором для руководителя может служить сущностное понимание самой проблемы и возможных для предприятия последствий, наступающих из-за действия или бездействия в этой области. Как говорил герой Георгия Вицина из известной комедии Э. Рязанова: «Начальство

нужно знать в лицо!» Вам самим «нужно знать в лицо», с чем вы имеете дело, какие проблемы стоят перед руководителями, занимающими вопросами безопасности, какие последствия можно ожидать.

Прежде всего, давайте спросим себя:

Почему при всех очевидных преимуществах безопасное поведение так трудно приживается на производстве?

Почему людей нужно убеждать работать безопасно?

Почему работодатели вынуждены разрабатывать системы мотивации, которые стимулируют работников сохранять их собственное (работников) здоровье и их собственную (работников) жизнь?

Отыщи всему начало, и ты многое поймешь, или ищем ответы

Ответы на эти простые вопросы совсем не просты. Существуют некие обстоятельства, которые оказывают непосредственное влияние как на объективную ситуацию, так и на наше восприятие безопасности. А именно:

– Развитие общества еще не дошло до уровня, когда безопасность реально становится общественным приоритетом, хотя официально провозглашена таковым;

– Экономические последствия для предприятий недостаточно серьезны, чтобы стимулировать существенные затраты компаний на безопасность;

– Сформировать безопасное поведение работников, даже

если общество и руководство компании серьезно заинтересованы в этом, чрезвычайно трудно.

Итак, мы получили довольно серьезную триаду проблем (общество – предприятие – человек), каждая из которых даже в одиночку способна похоронить под собой благие порывы руководителей предприятий. Чтобы повести свои батальоны в бой за безопасное и светлое будущее, вам, как мудрому руководителю, нужно провести рекогносцировку местности, узнать силы и слабости противника, достоинства и недостатки своих солдат, разработать стратегию и тактику боя. Обратите внимание, что всю эту работу нужно проделать именно вам. Многочисленные и хорошо обученные войска часто проигрывали битвы при плохом руководстве. Роль личности в истории велика и неоспорима. У себя на предприятии именно вы творите эту истории. Люди, пришедшие на работу в компанию, доверили вам, вашим управленческим способностям свои жизни. Звучит пафосно, но, по существу, верно. Может такой посыл служить для вас стимулом?

В этой главе мы будем иметь дело с первыми двумя проблемами, а третью рассмотрим в следующей главе.

Казалось бы зрячий, но не вижу

Трудно отрицать очевидный факт, что терпимость общества к нарушениям безопасности достаточно высока. Мы практически каждый день узнаем из средств массовой ин-

формации о несчастных случаях, многие из которых обусловлены пренебрежением к элементарным требованиям. Водитель автомашины не пристегнул ремень и получил серьезные ранения, руководитель клуба не контролировал пожаро-безопасность и случилось возгорание, водитель автобуса разговаривал по телефону во время движения и на повороте не справился с управлением и т. д.

Однако, пенять нужно не на общество. Общество – это не аморфный субстрат, оно состоит из конкретных индивидов – нас. Как мы реагируем, когда видим опасные действия? Активны мы или пассивны? Каково наше влияние на возможный исход событий?

В нашей реакции на возможную опасность можно проследить несколько явных тенденций.

Воспитывая ребенка, мы очень серьезно заботимся о его безопасности, предупреждаем: не бегай по лужам – простудишься, не суй пальчик в розетку – ударит током, не ешь грязные яблоки – заболеешь и т. д. Даже чужого ребенка мы, не колеблясь, остановим от опасного действия.

Однако, мы почти никогда не делаем замечаний водителям такси, у которых не функционируют ремни безопасности, или рабочим, которые в жару кладут горячий асфальт, без адекватной спецодежды. Даже если мы увидели, что что-то не так, не принято делать замечания взрослым, останавливать их опасные действия. Конечно, если человек захочет броситься под поезд, то окружающие постараются удержать

его от фатального шага. Однако, если человек, вместо того, чтобы воспользоваться переходом, спрыгнет на рельсы, чтобы быстрее перейти от одной железнодорожной платформы до другой, никто его не будет убеждать не делать этого.

Наша культура – это культура толерантности к нарушениям безопасности.

Пожалуй, только старички и старушки могут делать замечания. Но кто же их слушает?! Ну хорошо, вернее плохо: других мы не останавливаем. Но себя-то любимого можно же поберечь?! К сожалению, относительно себя у нас всегда применяется известный принцип «авось»: «авось» пронесет, «авось» ничего не случится, «авось» все будет хорошо. А ведь и «проносит», и «не случается», все больше укрепляя нас в правильности принципа. Вот и получается круговая молчаливая порука: все всё знают и понимают, но молчат, даже самому себе не признаваясь в нарушениях.

Мы, к сожалению, еще не достигли такого развития, когда ценность человеческой жизни на деле признается всеми членами общества выше любых других материальных ценностей – прибыли, выпуска продукции, капитализации и др. Вполне вероятно, что в нас еще живы гены, унаследованные от родителей, или старые стереотипы, когда считалось, что давать продукцию стране нужно любой ценой. Или уже укоренились «новые» пристрастия – жажда наживы, жажда обогащения даже за счет жизни и здоровья работников.

Справедливости ради нужно отметить, что развитие куль-

туры безопасности постепенно, хотя и медленно начинает выходить на приоритетные позиции не только на опасных производствах, но и в целом для нашего общества. Правительство прикладывает существенные усилия, чтобы безопасность вышла на приоритетные позиции. Однако, это процесс затяжной и во многом эволюционный. Россия не исключение. По подобному пути идут и развитые страны Европы и Северной Америки, которые, возможно, продвинулись дальше, но все равно испытывают многочисленные трудности

Для обзора Российского законодательства в области безопасности, государственного обеспечения по охране труда отошлю вас к книге Оксаны Валерьевны Бобковой «Охрана труда и техника безопасности» и к «Электронной библиотеке инженера по охране труда», размещенной в Интернете, в которую включены около 2000 документов, содержащих нормативные требования охраны труда, промышленной безопасности, пожарной и санитарно-эпидемиологической безопасности.

Откуда ноги растут?

Заметим, что западные компании заботятся о безопасности работников и качестве своей продукции не только из чистого гуманизма. Перефразируя высказывание известного классика «политика – это концентрированная экономика», можно сказать, что политика компаний в области безопас-

ности выражает концентрированные экономические последствия для этих компаний. Очевидно, что экономические последствия небезопасной работы еще не настолько очевидны и драматичны для предприятий в нашей стране, насколько это имеет место в странах западной Европы и Северной Америки, где сам работник или пользователь продукции, став жертвой несчастного случая, может потребовать гигантскую компенсацию. Одно из самых громких дел – ожег 79-летней посетительницы Макдональдса. Она запросила через суд около 3 млн долларов за то, что обожглась кофе, который был излишне горячим. Реальная компенсация была меньше миллиона долларов, но тем не менее, довольно ощутимой. Повсеместно сейчас можно увидеть знаки «мокрый пол», если пол был недавно вымыт, «осторожно – горячая еда», предупреждения о содержании основных компонентов в продуктах – для страдающих от аллергии и т. д. Суды и адвокаты, доведись им рассматривать дело пострадавшего человека, защищают его интересы со страстью и убежденностью в ценности жизни каждого, и в большинстве случаев выигрывают. В Китае, например, суды приговаривают к расстрелу водителей, в состоянии алкогольного опьянения сбивших пешеходов, а семью такого водителя к выплате гигантского штрафа. Небольшое предприятие, получив многомиллионный иск от своего сотрудника или пользователя продукции, да еще и компенсацию огромных судебных издержек, может быть в буквальном смысле слова поставлено на грань банк-

ротства.

Специалисты в области безопасности предлагают ввести финансовую меру человеческой жизни. Такой подход вызывает возражение определенного круга лиц, которые считают, что человеческая жизнь свята (кто бы спорил!) и финансовые сделки недопустимы (вот это спорно!). Давайте поставим вопрос таким образом: «Сколько надо израсходовать средств, чтобы спасти человеческую жизнь?» По зарубежным исследованиям человеческая жизнь оценивается от 650 тысяч до 7 миллионов долларов США. Впечатляет? Мотивирует?

Танцевали – веселились, подсчитали – прослезились

Полагаю, что каждый читатель отдает себе отчет, что безопасность на производстве, как и любое сложное явление, имеет положительные и отрицательные моменты, плюсы и минусы, за и против. Давайте реально оценим экономические, социальные, экологические последствия безопасности для предприятия.

Упражнение: Пожалуйста, возьмите лист бумаги, разделите его на две половины, озаглавьте их «плюсы безопасности» и «минусы безопасности». На каждой половине напишите как можно больше пунктов, не упорядочивая их.

Начать лучше с «минусов». Не заботьтесь о точности формулировок, записывайте все, что приходит в голову в данный

момент.

Дайте себе время подумать и добавьте еще несколько пунктов в каждый раздел. Потратьте столько времени, сколько нужно, чтобы быть уверенным, что вы не забыли ничего существенного.

Перечитайте оба перечня и сделайте для себя вывод – нужно ли заниматься безопасностью, и что это дает.

Будьте максимально честны сами с собой. Обманывать других плохо с моральной точки зрения, обманывать себя – глупо и непродуктивно. Необходимо сознательно оценить все грани этого сложного явления и потом сделать самостоятельный вывод о пользе или вреде безопасности. Однажды проделав такое упражнение, вы получите массу преимуществ перед теми, кто не делал этого. Во-первых, у вас появится много аргументов за безопасность. Во-вторых, вас не застанут врасплох аргументы противников о значительных затратах времени и усилий на создание безопасности. В-третьих, вы сами обретете внутреннюю уверенность, а, следовательно, и внутреннюю силу (мотивацию), которая будет поддерживать вас в решении сложных проблем безопасности. Поверьте, такая уверенность и сила вам очень пригодятся. Будут моменты, когда вы устанете, или результат будет не тот, на который вы рассчитывали, вы увидите свои явные ошибки, или оппоненты усилят атаки. Когда захочется опустить руки и все бросить, достаньте листок и прочитайте его еще раз. А еще лучше – повесьте его на стене у своего рабо-

чего места и посматривайте на него почаще.

Вы, возможно, знаете, что подобное упражнение психологи советуют делать поссорившимся супружеским парам, или людям, которые не могут принять трудное решение в ситуациях, когда проблема сложная, а решение не очевидное. При этом чаще всего человек колеблется, мечется между разнонаправленными аргументами, которые приходят ему в голову. *Анализ лучше всего делать на бумаге*. Это упражнение позволяет посмотреть на проблему с разных сторон, упорядочить свои мысли, взвесить факты и прийти к определенному выводу. Очень полезно проделать то же самое в коллективе. Вы будете удивлены тем, что люди с одинаковым рвением отыскивают те и другие аргументы. А вот окончательный вывод во многом будет зависеть от вас.

Открываем кошелек, или «я – не жадный, я – хозяйственный»

Давайте вместе проделаем упражнение и для начала задумаемся об обременительных или «негативных» для предприятия последствиях от внедрения системы безопасности. Постановка вопроса о «минусах безопасности» звучит непривычно и почти «криминально», но тем не менее вы понимаете, о чем идет речь…

Приведем примеры некоторых наиболее заметных обременений.

Очевидно, что если относиться к вопросам безопасности

серьезно (а именно так мы и собираемся относиться), то безопасность требует существенных *затрат:* затрат на безопасное оборудование и материалы, на внедрение безопасных технологий, затрат труда работников, времени руководителей, других ресурсов.

Как известно, работники не несут расходов на финансирование мероприятий по улучшению условий и охране труда. Эти расходы полностью ложатся на предприятие и, в общем случае, не ведут к росту выпуска продукции. Они представляют собой расходы, уменьшающие прибыль, которую могла бы иметь компания, реши она сэкономить на безопасности.

Очевидно, что подобные затраты имеют немалую экономическую составляющую.

Необходимо постоянно переоснащать рабочие места, добиваясь их безопасности, вкладывать средства в более безопасные технологии, обновлять средства индивидуальной защиты, пересматривать и снижать вредные воздействия на экологию и др. Любое из перечисленных мероприятий требует значительных финансовых вложений. Чем сложнее предприятие, тем сложнее технологический процесс и оборудование, тем больших расходов требует перевод такой компании на безопасные «рельсы». *Для опасных производств общество требует приоритета безопасности над экономикой*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.