

## **Людей нельзя изменить. Но можно изменить их поведение**

Тема культуры охраны труда и безопасного поведения людей на рабочих местах в программе **Всероссийской недели охраны труда** занимает одно из ключевых мест. В преддверии ВНОТ в Москве этой теме была посвящена бизнес-встреча с ведущими мировыми экспертами в области охраны труда, организованная Ассоциацией ЭТАЛОН. Встреча проходила в формате живого диалога и обмена мнениями, опытом и практиками.

### **Тут, брат, наше авось — дело великое!**

За 9 месяцев 2016 года в России на рабочих местах погибли 1151 человек. Основная причина — неправильные или опасные действия самого человека. Почти в 100% случаях смерти или травмы можно было избежать.

Еще Достоевский утверждал, что русское авось — дело великое! Так и видится, как немец Б. в повести «Неточка Незванова» учит жить своего друга Ефимова. Вначале речь идет о терпении и мужестве, о необходимости бросить пить и не пренебрегать черной работой... Но завершает свою речь практичный немец чисто по-русски: в тебе мало смелости, но есть жар, есть чувство, иди на авось!

Многие российские специалисты, в том числе и в сфере охраны труда, разводят руками: ничего сделать невозможно! Авось и «лезть на рожон» — национальная черта россиян, и национальная модель поведения, некий внутренний «код» российского человека, передаваемый от поколения к поколению.

«Ничего подобного», — уверены иностранцы. Исторический опыт подсказывает, что, безусловно, национальный менталитет влияет на модели поведения человека на рабочем месте, но главное — это те нормы и стандарты поведения, культура, принятая на конкретном предприятии и конкретном производстве. И если работник хочет остаться на этом предприятии, то он рано или поздно начнет подчиняться этой системе установленных правил безопасного поведения, начнет принимать сердцем и душой эти принципы. Таким образом, национальные особенности не являются чем-то определяющим для человека при выборе той или иной модели поведения, особенно в ситуации опасности.

К примеру, национальный состав рабочих на угольных карьерах и шахтах Германии самый разнообразный, от словаков до румын, и они работают, жестко придерживаясь правил охраны труда. Почему? Как немецкие работодатели мотивируют людей, 99% из которых не говорят по-немецки, соблюдать правила?

«На любом предприятии, вне зависимости от национальных культур, вы можете создать внутри этой компании свою формальную или неформальную культуру, — объясняет основатель Naensch Business School Штефан Хенш. — При этом не нужно бояться национальных особенностей и различий в культуре, когда вы внедряете и прививаете культуру безопасности».

«Любое предприятие должно стать неким микрокосмом, со своими четкими правилами и инструкциями, — соглашается генеральный секретарь Международной ассоциации социального обеспечения (ISSA) Ханс-Хорст Конколевски. — И тот менеджмент, который несет ответственность за культуру безопасности, всегда четко говорит одно, что их бизнес — это не получение денег, а это люди. Подобные ценности должны пронизывать все уровни управления, включая средний уровень, среднее звено. — «Я могу и на этом

получать прибыль, повышать производительность, сокращая травматизм». — Такова логика успешных работодателей. Я, конечно, могу выжать из людей все, а могу удержать людей на ближайшие 5-10 лет. В этом заключается стратегическая задача. Эта философия должна пронизывать всю систему управления и менеджмента».

### **Культура — это не стандарты**

Как начать внедрять культуру безопасности? Есть ли конкретные инструменты, приемы и практики. Как вписываются стандарты ISO 9000 и ISO 45000 в культуру безопасности? Что эффективнее нормативы или культура? Контроль или внутренние установки человека?

«Культура безопасности — это в меньшей степени стандарты. В первую очередь, это отношение к людям, — делится опытом технический директор компании «ЗМ» (Россия) Сергей Дмитрук. — Это реализуется в мелочах, повседневности. Это когда руководитель компании своим собственным примером демонстрирует культуру безопасности во всем».

Сергей Дмитрук рассказал об опыте компании в подборе для работников СИЗ органов дыхания. Так, каждому сотруднику ЗМ подбирают СИЗ индивидуально, примеряют на хорошее прилегание и только после того, как сотрудник будет уверен, что именно в этом респираторе или маске он чувствует себя хорошо и комфортно, он получает этот СИЗ. Мало, кто из российских компаний позволяет себе такой индивидуальный подход. Но в компании ЗМ уверены, что это и есть часть культуры безопасности, в основе которой забота о людях.

Также в компании стараются применить всевозможные наглядные инструменты, позволяющие увидеть уровень опасности. Так, к примеру, на рабочих местах установлены счетчики пыли, которые дают возможность работнику увидеть, в какой среде он работает, какой процент частиц может попасть в его легкие, если он не будет использовать СИЗ. И тогда человек готов менять свое поведение.

### **Рабочий тоже человек, или каждый должен нести ответственность**

Эксперты сходятся во мнении, что в основе внедрения культуры безопасности — система ответственного менеджмента, которая строится на принципах персональной ответственности.

«Нужно работать с людьми, развивая их личную внутреннюю ответственность, — уверен Штефан Хенш. — Стандарты ISO 9000 или 45 000 — это минимальные стандарты. Я бы стремился уменьшить уровни менеджмента внутри компании. Опыт подсказывает, что во многих российских компаниях существует слишком много уровней управления и слишком много контролирующих людей. Поэтому происходит аутсорсинг процесса ответственности. Важно воспитывать в людях их персональную ответственность».

Штефан Хенш привел примеры японских компаний, где в последние 40 лет произошли кардинальные изменения в сфере передачи полномочий и повышении личной ответственности рабочего. Обычный менеджер или рабочий, обнаруживший неполадку на конвейере и предугадывающий тем самым риски, в результате которых может произойти несчастный случай, наделен полномочиями остановить производственную линию. В японских компаниях такой уровень доверия является стимулом к росту специалистов.

Воспитание личной ответственности Штефан Хенш сравнил с воспитанием ребенка. Никто и никогда не предоставляет родителям никаких стандартов и ГОСТов по воспитанию. Если ребенок воспитывается в среде постоянного контроля и надзора, то из такого ребенка вряд ли получится ответственный лидер. Но если родители предоставляют ребенку больше личной ответственности и выбор, то тем самым они закладывают «зерна» более ответственного поведения.

В качестве положительного примера реализации принципа «больше ответственности плюс осведомленность» г-н Хенш привел пивоваренную компанию Efes в Молдове, которая в свое время испытывала проблемы в сфере охраны труда. При реструктуризации системы управления компанией был полностью сокращен отдел контроля качества, а зона ответственности перераспределена на сотрудников. Были выбраны 30 инструкторов, которые начали отвечать в том числе и за безопасность. Сначала контроль осуществлялся ежедневно, но количество проверок и степень контроля постепенно снижались. Такое внедрение довольно быстро дало свои результаты: на предприятии произошли качественные изменения и в разы снижен травматизм.

«Я всю жизнь провел в сфере производственной безопасности, — соглашается Конколевски. — И я понял, что роль работника годами недооценивалась во всех этих процессах. Работодатели больше склонны приглашать сторонних экспертов и платить им большие деньги, чтобы понять, что не так происходит в компании, вместо того, чтобы использовать свои внутренние ресурсы и ориентироваться на работников. А ведь именно они знают лучше других, что происходит в цехе».

Все это лишний раз доказывает, что необходимо более активно привлекать рабочих в решение вопросов безопасности на рабочих местах. Но в российской действительности существуют «подводные камни», считают российские эксперты.

### **«Русские своих не сдают!»**

«Большая часть населения нашей страны выросла с твердыми убеждениями: «Русские своих не сдают», «Сор из избы не выноси», «Инициатива наказуема» и т.д., — говорит партнер и тренер компании «ЭВРИКО» Владимир Соловьев. — Поэтому рассказывая рабочим об ответственности за себя и «того парня», который работает рядом, наталкиваемся на эти убеждения. Задача менеджмента — найти «ключики», чтобы рабочему стало не все равно, а важно рассказать, предупредить, предотвратить что-то опасное, если он эту опасность видит и чувствует».

Но реально ли в условиях российской ментальности? Да, уверяет руководитель направления «Промышленная безопасность» Департамента дополнительного профессионального образования Клинского института охраны и условий труда Ирина Журавлева. Но при условии, когда топ-менеджмент предприятия сам вовлечен в этот процесс ответственности, демонстрируют эту вовлеченность, а все его действия пронизаны философией личной ответственности и заботы о людях. В каждом цехе предприятия должен быть создан такой микроклимат, когда лучше предупредить руководство о возможной рискованной ситуации, чем скрыть ее.

В качестве наглядного примера того, как обстановка и культура конкретного места, законы и принципы этого места, действуют на поведение людей, Ирина Журавлева привела московское метро. Вернее поведение трудовых мигрантов, которые приезжая в Москву, в первое время уступают места в общественном транспорте женщинам, старикам и детям. Тем самым они демонстрируют те устойчивые модели поведения, принятые в их

странах. Но проходит несколько месяцев, и эти люди начинают демонстрировать совсем иное поведение. Они начинают подчиняться культуре и нормам поведения того коллектива, в котором живут в эту конкретную минуту.

Ханс-Хорст Конколевски также привел пример Сингапура, где в последние 10-15 лет сложилась эффективная система управления охраной труда за счет стимулирования работников. Так, на одной из судоверфи есть телефон, по которому работник, если видит риск опасной ситуации, может напрямую связаться с министерством труда или производственной инспекцией. Тем самым человек не воспринимается как «предатель», а наоборот, он мотивирован. И такое «предупредительное» поведение воспринимается как общественное благо, которое всячески публично поощряется. У каждого менеджера есть своя система планируемых результатов, даже у первых лиц государства. В эту систему встроены показатели снижения или отсутствия травматизма. Таким образом, в вопросы безопасности на рабочих местах вовлечены все, от простого рабочего до высших должностных чинов.

Участники бизнес-встречи много говорили о важном социальном диалоге работодателей, представителей власти и простых работников. О том, как донести до топов российских компаний важность личного вовлечения в решение вопросов охраны труда. Много говорили о необходимости воспитания безопасного поведения с самого младшего возраста. Все эти вопросы обязательно будут рассмотрены еще раз в ходе дискуссий на Всероссийской неделе охраны труда.

«За дни работы на Всероссийской неделе охраны труда мы сможем убедить наш топ-менеджмент и наших коллег, что всем нужно брать на себя определенную ответственность, — отметил Ханс-Хорст Конколевски. Опыт подсказывает, что можно реально сократить количество несчастных случаев и травматизма, а также профзаболеваний на рабочем месте до нуля. Для этого у нас есть различные инструменты и приемы. Я уверен, технологии помогут нам в будущем. Я верю в цифровую экономику, которая даст нам такие технологии, которые при угрозе и малейшем риске возникновения опасной ситуации, могут автоматически останавливать производственную линию.

Таким образом, люди будут более защищены. В сфере охраны труда много трудностей. И эти трудности встречаются во всех странах, не только в России. Но нужно всем нам стать членами одной большой команды по достижению нулевого травматизма. Нам нужно всем стремиться к этому, потому что это выгодно и социально, и экономически».

С уважением,

Пресс-центр ВНОТ-2017

Лидия Леонтьева, +7910 470 1167

Наталья Севастьянова, +7916-234-9258

<http://vssot.aetalon.ru/>