

Здоровье и безопасность

Sticking to the 'six pillars' of behavioural safety may produce the best result

Следуя «шести основам» безопасного поведения можно достичь лучших результатов

Доктор Тим Марш из Райдер-Марш приводит некоторые особенности безопасного поведения, основанные на опыте его компании в данной области и суждениях делегатов Европейской Конференции Безопасности Поведения, которую организывает и проводит Райдер-Марш каждые 18 месяцев. Компания, которая среди своих клиентов имеет ряд нефтяных компаний, вовлечена также в создание стандартов безопасного поведения для морской нефтегазовой промышленности (Северное море)

К ак только мы перешли от культуры охраны труда и правил безопасности к осуществимому на практике непрерывному совершенствованию безопасности, так сразу стало понятно, что даже большие вложения в управление и разработку безопасности всегда не окупаются.

Причиной тому является множество инцидентов, которые можно расценить, как «поведенческие». В Великобритании эта цифра колеблется от 70 до 90%.

Вначале много усилий было затрачено на попытку изменения поведения, изменяя отношение к нему. К несчастью, изменение отношения осуществить безумно сложно. Даже такие ужасающие катастрофы, как катастрофа на футбольном поле Hillsborough и катастрофа 11 сентября воздействовали недолго на каждодневные отношения между людьми. Далее, даже если удастся изменить отношение, поведение может остаться неизменным при условии, что внешняя среда постоянна. Один из наиболее важных "законов" психологии гласит, что влияние среды обитания очень сильно недооценивается, для понимания поведения, в частности, когда имело место негативное последствие. Как результат, большинство компаний Великобритании приняли политику безопасности труда, которая непосредственно направлена на "поведение и условия, являющиеся прямым следствием поведения". Есть несколько вариаций на эту тему – одна лучше другой – но, обобщая, можно сказать, что все они рассматривают "безопасность поведения".

Что такое безопасность поведения?

Построенная на академических исследованиях и качественной работе Demming, компания BST в США, проложила дорогу коммерческому использованию "абсолютной" безопасности поведения.

В сущности "абсолютная" безопасность поведения имеет шесть основ:

- Лежащий в ее основе анализ
- Измерения (для постоянного совершенствования)
- Обратная связь (постановка цели)
- Улучшение осведомленности
- Наблюдатели
- Право собственности рабочей силы

Сигнальные презентации производятся перед всем составом работников, и из найденных для обучения добровольцев формируется исполнительный комитет (ИК). ИК имеет право запустить "абсолютную" программу, обработав черновые материалы, после консультации с коллегами.

Как только прошло обучение на эталонном примере, выбрана отправная точка, заданы цели, налажена обратная связь - в итоге можно прийти к расследованию причин небезопасного поведения.

Возможные варианты включают в себя:

- Наличие одного или двух сторонников того, чтобы все время быть занятым работой, а не участием в комитете. Сильной стороной этого является уверенность в непрерывности продвижения в решении поставленной задачи (так долго, сколько человек будет находиться в компании). Слабой же стороной будет то, что выход работника из программы сократит ее возможность осветить все особенности работы и проконтролировать их.

- Наличие работников, наблюдающих за своим рабочим местом и действиями охотнее, чем за поступками коллег. Выигрыш - минимальное нарушение/ время для выполнения этой работы. Обратная сторона – недостаточное качество контроля и минимальное межличностное общение.

- Вначале программой охватывается только один, два ключевых момента в поведении, обходя стороной возможные другие. Польза заключается в концентрации на этих ключевых моментах и способности обновлять процесс каждые полгода или около этого (избегая вопроса «и что теперь?» после двух лет успеха). Обратная же сторона здесь в том, что добавочная нагрузка для охвата всех ключевых моментов поведения минимально, как только установился процесс.

Альтернативные подходы:

«сверху вниз» или «снизу вверх»

Некоторые компании сделали попытку освоить это с помощью супервайзеров, являющихся частью программы контроля за поведением. STOP - возможно наиболее известная из них. Сильная сторона этих программ в том, что они хорошо совмещаются с существующими системами управления и умело воздействуют на вертикаль менеджмента, повышая безопасность день ото дня. Слабая сторона – это возможность рассматривания их, как слежки; если они плохо выполнены, они не обеспечивают точные данные в процентах. Выданные карточки контроля, на которых супервайзером ведется наблюдение за действиями работника, могут быть обработаны и по результатам этой «переписи» можно построить интересные красочные круговые диаграммы и не более. Не стоит путать это с серьезными научными расчетами. И, наконец, эти программы не воспроизводят возможные ситуации для анализа первопричины, как это делают работники, часто сами сообщая о своих подозрениях. В случае нахождения нарушителя у руководства нет политики

Здоровье и безопасность

«обвинения», им просто интересно узнать, кто это: обвинять они не станут. Несмотря на негативные стороны, такой подход может быть прекрасным началом, если это не противоречит культуре компании, а для «абсолютной» безопасности она еще не готова. Мы же пытаемся рассказать ИК и компаниям о возможностях программ, об их слабых и сильных сторонах, дать обоснованную рекомендацию (Ах вот за что мы платим!), и в конце концов отойти в сторону, чтобы дать самостоятельно принять решение.

Три альтернативы стандартному «сверху вниз» и «абсолютному» подходу следующие:

- Развитие как можно большего права собственности коллектива, давая возможность придумать все процессы и стандарты в коллективе, который передаст управление руководству к установленному сроку. Избегая активных временных обязательств.
- Организация начальной команды в организации, которая может производить наблюдения за поведением для сбора редкой, но точной и заслуживающей внимания информации. (Достигая двух основных привилегий наблюдения).
- Запустите программу «сверху вниз», но сделайте, чтобы анализ первопричин стал максимальным. Компании заявляют, что этот шаг – прекрасная подготовка для дальнейшей «абсолютизации» процесса в ближайшие несколько лет.

Текущие споры

Не пойман, не вор – это выражение никогда не должно применяться в отношении безопасности. Хотя часто и пытаются выяснить виновность, руководству не следует давать знать «кто виноват, а кто – нет». Данная мера поможет лучше организовать обратную связь, потому что работник будет чувствовать себя более естественно; это поможет проанализировать первопричину, так как ответы на вопросы будут более искренние и открытые. С другой стороны, это поможет привлекать в качестве добровольцев рядовых членов профсоюзов, которые больше подходят для волонтерства.

Они также будут меньше гневить своих коллег, если обсуждение их безопасности будет основываться на анализе причин, это не вызовет всякого рода конфронтации.

«Зрелость» организаций. Есть аргумент в пользу того, что организации не должны предпринимать попыток перейти к «поведенческому» подходу до тех пор, пока не использовались традиционные подходы, а «подготовленность» работников не будет проверена по зарекомендовавшим себя моделям контроля. Другие указывают на то, что пока анализ первопричин является основой хорошей программы, это будет давать возможность более традиционным подходам подчеркивать слабые стороны системы, рассматривая их с другого угла. Решение руководства реагировать на этот поток информации будет скрупулезно проверено, так почему же не использовать программу безопасности поведения как часть программы по совершенствованию? Конечно же, многие «недозрелые» организации сделают это успешно. Им просто нужны более высокие уровни руководства – даже смена стиля – а не «зрелые» организации.

Взгляд участников конференции

Каждые 18 месяцев Ryder-Marsh принимает гостей и помогает в проведении Европейской Конференции по Безопасности Поведения, проходящей в Манчестере, Англия. Там встречаются более 130 организаций, имеющих отношение к этой области. Последняя конференция была проведена в апреле 2003 года. На встрече были представлены 10 коротких презентаций, тщательно отобранных срезов пользователей всех основных организаций Великобритании, занимающихся безопасностью поведения. Все докладчики обсуждали одну и ту же тему: «Наши Проблемы, и уроки, которые мы получили». После полудня было организован ряд встреч, который позволил обменяться опытом и поучиться друг у друга.

Темы, прозвучавшие на последнем собрании таковы, «Как подсоединить подрядчиков», «Странствующие работники» и пр. Выводы участников конференции обсуждались здесь же, обсуждалось, работают ли программы, в основе которых лежат «шесть основ» безопасного поведения.

Анализ первопричин

Недавние статьи в *Бюллетене Безопасности и Здоровья* критиковали «безопасное поведение» за то, что все внимание обращается на «жертвы, а не на угрозы». На рынке все увеличивается число программ, с пометкой «безопасное поведение» где вся связь с безопасным поведением заключается в присутствии слова безопасность на брошюре и не более. Затем как обычно запускается программа курса «личные ценности / построение коллектива / полномочия», лишь иногда мелькает слово «безопасность». Честно говоря за первым законом безопасности должно идти что-то типа «выдумайте эти законы». С добавлением «и также выдумайте искушения», что уже будет первым правилом безопасного поведения!

Основной принцип управления безопасностью, при том что мы мыслим рационально и логично – но при этом курим, не соблюдаем скорость, сидим на диете, и т.д., этот принцип заключается в том, что мы реагируем на положительные отзывы, и поощрения. Компании подтвердили, что гораздо действеннее оказываются поощрительные мероприятия, чем акты наказания. Таким образом, под словами «Мне не нужно беспокоиться» или «это займет слишком много времени» нужно подразумевать: «некоторые люди признают, что они склоняются не делать X потому, что это неудобно. Мы можем сделать это более удобно с помощью ...». Часто, делая безопасный способ быстрым, комфортным и удобным, как небезопасный способ – мы получаем большой эффект с экономической точки зрения. Это трезвый путь исправления небезопасного поведения.

Компании на конференции согласились с тем, что, аудит безопасности должен, по крайней мере, включать вопросы «какие неудобства вы испытываете при выполнении этой работы безопасным способом?» или «а если бы вам действительно надо было сделать эту работу быстро...?» Гипотетические обсуждения обычно более честные, а качество информации остается тем же.

Здоровье и безопасность

Развитие культуры безопасности

Создание позитивной культуры безопасности рассматривается, как существенный аспект эффективного управления безопасностью. Keil Centre - независимая компания общественных психологов, находящаяся в Эдинбурге, разработала Модель Зрелости культуры безопасности (SCMM) как часть проекта, спонсируемого нефтяной индустрией и HSE, эта программа предназначена для обеспечения процесса повышения культуры безопасности. SCMM помогает организациям оценить их текущий уровень культуры безопасности и подсказать, что можно сделать для его повышения. Эта модель принята в сборник *Практическое руководство по изменению поведения в нефтегазовой промышленности*, опубликованный как часть «Изменение Безопасности шаг за шагом» в Великобритании. SCMM излагает ряд итеративных этапов.

Организации двигаются вперед согласно пяти этапам, основываясь на сильных сторонах и убирая слабые стороны предыдущего этапа. Такая система не предполагает возможности пропуска одного из этапов: должны быть последовательно пройдены все. Безопасность

организации состоит из 10 элементов: приверженность руководства доверие, общение и участие сотрудников.



Эффективные предложения должны применяться и передаваться всем сотрудникам. Те из предложений, которые не эффективны с экономической точки зрения должны, по крайней мере, быть отмечены признательностью и пояснениями (если возможно).

Эту обязанность находят трудной даже очень высокодоходные компании, если на высоком уровне выполнение обязанностей руководителя слабое.

Право собственности коллектива

Ничто не задело участников конференции так сильно, как презентация работников, показывающая право собственности на выполнение процесса. Для этого есть причина: ничто не дает программе больше запала, чем настоящее право собственности рядовых членов компании.

Это достигается различными путями. Для примера, комитет добровольцев консультирует коллег по принятым мерам. Эта консультация помогает добиться стандартов типа 'покупаю'. Здесь жизненно важно различать что такое консультация, а что такое подлинная собственность.

Некоторые делегаты заявили, что их сотрудники имели право 'собственности' над процессом, когда имели в виду консультацию. (Что интересно это были делегации управляющего состава!). Там, где есть истинное право собственности, работники устанавливают свои стандарты поведения, могут придумывать свою собственную программу, и даже могут не выполнять программу вовсе.

Проблема такой собственности состоит в том, что она требует большого количества времени (для посещения презентаций, встреч, сбора данных) и большого доверия.

Измерения

Измерения означают сбор точных данных по частоте совершения опасных действий - особенно когда руководства нет поблизости и рабочее место занято. Доступность точных ежедневных данных позволяет выполнять отчеты по безопасности для ознакомления менеджерам, эти отчеты могут соперничать с другими. Ключевыми индикаторами производительности (KPI). Данные можно использовать на сессиях, когда сотрудники сами задают себе трудные, но реальные цели, все это можно визуализировать на графиках, понятных пользователю. С этими данными можно осуществлять и обратную связь. Как только мы достигли целей, их надо поменять ради постоянного совершенствования - всегда находясь в поиске вариантов небезопасного поведения и риска.

Компании представили данные различного качества. Некоторые данные тщательно подобраны и сравнимы с качественным продуктом, другие данные очень слабые. Важно отметить, что положительный эффект от 'что можно измерить, можно выполнить' можно получить и из слабых данных, а для получение эффекта от «если мы можем это измерить, мы можем этим управлять» требуются хорошие данные.

Все делегаты согласились, что хорошие данные должны быть снабжены ясными и точными определениями и иллюстрациями - а также хорошей методологией выборки. Все согласились, что самые точные данные собраны работниками цехов.

Здоровье и безопасность

Обратная связь (и постановка цели)

Необходимо отметить два момента использования обратной связи: Первый момент, похвала сотрудникам – особенно тем, кто начал действовать более безопасно и тем, кто собирает данные идеи. Даже более важным может быть быстрое действие в ответ на экономически эффективные и выполнимые предложения. На конференции компании хвалились своими успехами и говорили о 'вещах, которые мы изменили', даже больше, чем об их влиянии на количество аварий и баллах за поведение.

Увеличение осведомленности

Оно является наиболее эффективным, если используется в начале процесса или как 'пункт повестки месяца'. Например, можно напоминать людям, что даже если шанс травмы может быть 1 из 100,000, определенный акт поведения может повторяться миллионы раз в год (например, лазание по лестнице). Этот 'инициативный' элемент программы будет больше влиять, чем обычные 'инициативы безопасности', если он придуман и запущен в самом коллективе.

Наблюдатели

Все участники согласились, что наблюдатели – это ключевая фигура в любом процессе или инициативе. Им нужно разъяснить, что от них требуется для поддержания процесса и особенно, то что мы хотим чтобы они делали, ежедневно (т.е. управлять ситуацией

или – если это слишком сложно - доложить о проблемах руководству на более высоком уровне, а не передавать эти результаты добровольцам).

Опыт показывает ясно, что то, что воспринимается непосредственными руководителями как 'крайне желательное' для высшего руководства не будет конкурировать с тем, что воспринимается как 'существенное' без согласованного исполнения, четко предусмотренных финансовых ресурсов и уместной обратной связи, если цели цели процесса не были достигнуты.

Выводы

На этом мероприятии был достигнут всеобщий консенсус, в том, что поведенческий подход к безопасности – тот самый подход, который должны использовать все компании в той или иной форме.

Далее, все согласились с тем, что компании, которые были способны использовать большую часть этих шести принципов, достигли лучших долгосрочных результатов. Это было особенно характерно для компаний, достигших высшего уровня принципов собственности и измерений. Ключевым элементом для многих программ явился принцип собственности. Хотя имеются и альтернативные подходы, которые могут дать превосходные результаты.

Замечание издателя: Версия представленного здесь материала появилась в Журнале Safety and Health Practitioner. Др.Тим Марш совместно с GSR предлагает новый обучающий курс по безопасности для нефтегазовой отрасли, озаглавленный Общий курс поведения.

IAGC recognises the next safety challenge

IAGC признает очередной вызов безопасности

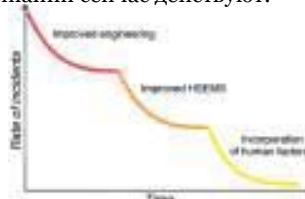
Усовершенствованное девятое издание *IAGC Land HSE Manual*

опубликованное в этом году, снабжено иллюстрациями к тому, как сейсмическая индустрия, представленная Международной ассоциацией геофизических подрядчиков (МОГП), уделяет внимание факторам поведения, которые представляют собой новый вызов безопасной работе. Мы представляем здесь актуальные выдержки из руководства "Поведение и здоровье человека" (с благодарностью МОГП за разрешение на публикацию).

та глава предназначена для применения к проблемам *Всеобщей* безопасности и здоровья. Первый этап профилактики травматизма – это отстранение людей от потенциальных опасных процедур, используя хорошо проработанные решения для выполнения специальных заданий или проектов (так использование автоматических систем уменьшит число лиц, необходимых для выполнения задачи).

Вторым этапом является обеспечение системами ОТОСБ, которые будут способствовать повышению культуры безопасности и уменьшению риска до такого уровня, чтобы это был практически достижимый минимум. (ПДНУ). Это достигается с помощью введения и внедрения процедур с хорошей пошаговой документацией, надлежащих ресурсов и эффективной системы оповещения в случае инцидента.

С точки зрения работодателя третий этап – наиболее важный, потому что на этой стадии он берет на себя ответственность, за его/ее действия и действия того, кто окружает его, с целью улучшения командной работы и более безопасной рабочей среды. Это то, как большинство компаний сейчас действуют.



(График от OGP Человеческий фактор)