

Безопасная работа – это длительное путешествие

Working safely – a continuous journey

Тони Хейвард (Tony Hayward), президент компании BP по разведке и добыче, считает, что улучшение безопасности в будущем будет зависеть от систематического подхода к управлению, процессу, способностям и оценке в рамках культуры, в которой небезопасное поведение недопустимо.

Презентация Tony Hayward была вызвана взрывом на нефтеперегонном заводе в марте прошлого года в Техасе, когда погибло 15 человек, и завершилась просьбой почтить память погибших минутой молчания.

Сейчас трудное время в компании BP, чтобы говорить о безопасности....Тем не менее, я могу поделиться кое-каким своим опытом работы в компании BP и особенно, в рамках вашей работы, описать и проиллюстрировать процесс обеспечения безопасности в BP Exploration and Production за последние пять лет.

Перед тем, как начать, я хотел бы поделиться очень личной историей. Несколько лет назад я был ответственным за бизнес отдел в компании BP в Венесуэле. Во время проведения одной из работ, умер один молодой человек по имени Джос. Я пошел на похороны, чтобы выразить свои соболезнования. После похорон ко мне подошла мать Джоса и ударила меня в грудь со словами: «Почему ты позволил этому случиться?». Это навсегда изменило мой взгляд на обеспечение безопасности. Это факт тем больше влияет на вас, чем большая на вас лежит ответственность за обеспечение безопасности.

Теперь позвольте мне посвятить несколько минут описанию процесса обеспечения безопасности в компании BP's exploration and production за последние пять лет. В этот период наша безопасность значительно улучшилась, хотя и не настолько, как бы нам хотелось. Тем не менее, по сравнению с 1999 годом пострадало несколько человек, но мы добились значительного уменьшению числа пострадавших и тяжести травм.

В последние пять лет наша система безопасности улучшилась более, чем на 80 процентов, начиная с 1999 года, уменьшив процент числа рабочих дней, пропущенных по причине аварии, (DAFWC) до 0.06 и процент увеличения надежности до 0.49. Для того чтобы донести эту информацию более аргументировано, давайте представим, что в 2004 году была бы такая же система безопасности, которая обеспечивалась в 1999 году, тогда за последний год пострадало бы на 1571 человека больше и погибло на 49 человек больше. Также нам удалось уменьшить число потенциальных происшествий, которые приводят к летальному исходу или множественным ранениям.

Это рекорд. Мы довольны такими результатами, хотя не удовлетворены окончательно. Наша цель проста – никаких происшествий и никакого вреда здоровью людей. Это трудная задача, но я верю, что вдохновение ведет к реальному прогрессу. Люди об этом знают, они это повторяют и усиленно работают над тем, чтобы добиться этого от себя и от своих команд.

Первое, что нужно, – это руководство – без этого три другие компоненты бессмысленны. Безопасность целиком зависит от руководства – неважно, являетесь ли вы руководителем людей или просто знаете, что делать вам самим и людям вокруг вас. У руководителей есть ответственность за все отрасли бизнеса – производство, контроль цен, технологии, планы проведения мероприятий и все другие области, в том числе, и за безопасность. Но важнее то, что только руководители могут распределять

силы, направленные на обеспечение безопасности, возлагать надежды на успешное исполнение работ и формально следить за правильным или неправильным поведением других людей.

Примером таких руководителей могут послужить такие, которые интенсивно интересуются судьбами людей, постоянно задают вопросы об опасностях на рабочем месте и об исправности систем управления.

Руководители знают, что, если они ошибутся с обеспечением безопасности, то не будет средств исправить этого потом для тех, кто пострадает. Люди, окружающие их, никогда не вспомнят их продукции или цен или основные моменты их работы, но они всегда будут помнить о потерях или ранениях среди своих коллег, друзей или любимых.

Хорошие руководители также учат своих работников быть руководителями. Они побуждают всех к тому, чтобы быть лидерами по обеспечению безопасности. Они создают ситуации, в которых каждый знает существующие риски возникновения опасности. Все знают, как уменьшить риски за счет систем контроля и обеспечить безопасную работу. А также все работают так, что не позволяют себе нежелательного поведения.

Один мой хороший друг и человек, который многие годы учил меня правилам безопасности, однажды сказал: «когда руководители посещают рабочие места, они видят поведение своих подопечных, но также видят в них и отражение своего собственного поведения». Это высказывание подытоживает все сказанное мной выше.

Таким образом, если безопасность будет доминировать в мыслях руководителей, то мы сможем перейти к созданию процесса, который будет работать прямо на месте, сейчас мы находимся в процессе постоянного улучшения наших систем безопасности, уделяя все больше внимания этому процессу. В последние годы в компании BP стаи известны несколько правил, составляющих основу для обеспечения безопасности, которые известны под названием Золотые Правила Безопасности. Эти правила были созданы с целью уменьшения рисков происшествий в тех местах, где часто случались смерти и серьезные повреждения людей в последние годы, такие как лифты, машины, ограниченное пространство, изоляция энергетических систем, работы, связанные с перемещением грунта и работа на высоте.

Позвольте мне привести пример того, как эти правила применялись в определенных ситуациях.

В недавних операциях в Бразилии, мы поднимали много оборудования из береговой базы на суда снабжения, а затем снова переносили его на суда с буровыми вышками



Тони Хейвард

Безопасность

в водах Атлантики. Во флоте у подрядчиков было четыре судна. Менеджер по работе на судах с буровыми вышками в прибрежных зонах заметил, что Золотые Правила ВР не применялись командой на борту одного из судов в процессе подъема оборудования, потому что люди работали под блоками оборудования. По окончании работ был сделан телефонный звонок, чтобы убедиться, что все работы по погрузке на это судно были завершены, а также подобные звонки были сделаны на все суда флота.

Во время опроса специалистов по погрузке на борту судов снабжения, оказалось, что они не используют правильные уровни компетентности. После этого команда проходила два дня обучения, после чего супервайзеры должны были убедиться, что операции по подъему груза прошли правильно. Подрядчику разрешили снова начать операции по подъему груза, и операции завершились с нулевыми повреждениями. Это была ситуация, в которой применение Золотых Правил ВР предотвратило потенциальную опасность. Тем не менее, сейчас мы видим, что в некоторых областях нужно идти еще дальше.

Наша цель – определить, где наибольшая нужда, и понять, что именно нужно. На самом деле, Золотые Правила – это лишь часть общего процесса усиления нашей системы внутреннего контроля, или, как мы ее называем, «основы управления». Эта система направлена на создание детальных правил, известных как Группа Стандартов, которые будут применяться в определенных условиях. Это система детальных описаний «что делать» и что «не делать», которая содержит специальные статьи и предоставляет больше ясности для наших рабочих и подрядчиков.

Первым стандартом, который был создан и применен, был Стандарт по Безопасности при Вождении. Он первым был применен по очень простой причине. Он обеспечивал снижение наибольшего риска рабочих в группах компании ВР. 14м апреля 2004 года в результате происшествия с автотранспортом погибло 20 рабочих и подрядчиков. По стандарту работники ВР не должны использовать мобильные телефоны - с хендс фри или без – и использовать ремни безопасности. И абсолютно неважно, какие правила действуют на территории того или иного района. Стандарт подразумевает создание идеи «управления передвижениями» - анализ и уменьшение рисков как дорожных перемещений, так и всех остальных.

В 2004 году число дорожных происшествий с летальным исходом среди работников было уменьшено до четырех. Я не могу доказать этого прямо здесь, но я уверен, что повышение бдительности вместе с созданием стандартом безопасности благотворно скажется на поведении. В 2005 году мы продолжим применять Стандарты по Безопасности при Вождении и также внедрим два новых стандарта, которые укрепляют наши правила по Контролю Работы и Надежному Управлению. Контроль Работы и Надежного Управления устанавливает правила в зависимости от того, какая выполняется работа, кто ее делает, где она делается, когда она делается и как она делается, таким образом, все, кто вовлечен в процесс выполнения работы, знают, как они могут получить ущерб и что нужно сделать, чтобы этого избежать. Стандарт по Надежному управлению

регулирует то, как мы создаем, применяем, выполняем и поддерживаем наши средства, процессы и оборудование с объективными факторами риска.

Развитие принципов проверок и стандартов – это только начало. Еще одной целью является создание таких условий, в которых все будут вести себя в соответствии с этими стандартами, особенно в условиях постоянной смены штатов сотрудников, из которых более чем 75% - работники на контрактной основе и работники для выполнения специальных строительных работ. Ключ к успеху – это выполнять процесс так, что он будет затрагивать всех. Например, Стандарт по Вождению был создан по советам экспертов и был оглашен среди групп людей в 2004 году. Общения, гласившие «Прибывай безопасно и води безопасно», были переведены на 6 языков и распространялись на видео и плакатах. В этом году значительно усилил процессы обучения вождению и различным перевозочным средствам.

Мы также проводим специальные вмешательства, в том случае, когда чувствуем особую надобность в уменьшении недопонимания. Например, после выхода Золотых Правил в 2001 году мы все еще недовольны скоростью улучшений. Поэтому в 2003 году мы начали более интенсивную программу по улучшению осведомленности наших работников по трем областям Золотых Правил, которые охватывают самые серьезные происшествия. Эта программа была названа «Углубление», и ее целевыми объектами являются подъемы грузов, вождение и энергетические изоляции. У этой программы есть три элемента, она начинается с того, что проводится анализ предыдущих происшествий с целью понимания, что могло быть неверно, после этого начинается процесс обучения безопасной работе, а после этого происходит тестирование людей с целью проверки их знаний.

Наша первая программа была посвящена подъемам грузов, и результаты этой программы были очень обнадеживающими. За 24 месяца, до момента начала программы по Подъему Грузов, у нас случилось восемь смертей в отделе Exploration and Production. После начала программы не произошло ни одной смерти, а число потенциальных серьезных повреждений уменьшилось более чем на 30%.

Когда вы принимаете меры по устройству хорошей производительности в команде, результат не заставит себя долго ждать. Например, в штате Вайоминг после внедрения Семинаров по Безопасному Поведению, спонсируемых компанией ВР, команда одного из подрядчиков по мелководному бурению осознала, что один из супервайзеров не работал в соответствии с их новыми ожиданиями. Он все еще работал по принципу «просто сделайте это». После работы с этим супервайзером и не увидев обязательств по обеспечению их безопасности, команда попросила сменить супервайзера. И подрядчик согласился сменить его. Устройство хорошей производительности – это то, что отражается в улучшении безопасности. И это мы меряем по числу смертей, проценту числа рабочих дней, пропущенных по причине аварии, (DAFWC) и частоте повреждений.

Тем не менее, мы считаем, что также необходимо измерять вложения – деятельности по обеспечению безопасности, которые созданы с целью улучшения результатов.

Начиная с 2000 года в отделе Exploration & Production мы точно вывели четыре компонента вложений.

- Мы составили Аудиты по Продвижению Безопасности, которые проводятся в форме разговоров между руководителями и рабочими. Эти аудиты возросли восьмикратно с 2000 года.
- Мы составили результаты наблюдений за поведением, которые обычно иллюстрируют ситуации, в которых одни рабочие агитируют других рабочих, тем самым, предотвращая потенциально опасные деятельности. Такие случаи шестикратно возросли с 2000 года.
- Мы составили результаты внедрения аудитов и расследований. За последние пять лет эти результаты улучшились на 23%.
- Мы записали количество часов для обучения, даваемого одной из ветвей бизнеса раз в месяц. Качество преподавания улучшилось в четыре раза с 2000 года.

Конечно, это не только вопрос качества. Результат также зависит от вмешательства – осведомленность руководителя, желание рабочих, эффективность решений. Следующим шагом для нас является идентификация критических факторов, что улучшит проводимые процессы. Эта как раз та область, в которой нам нужна помощь экспертов в определении качества и того, как это качество измерять.

Все, что я перечислил – управление, процесс, возможности и система измерений – создано для того, чтобы обеспечить изменения в поведении, что приведет к пониманию безопасности как неотъемлемой части.

На мой взгляд, когда это произойдет, это будет частично результатом процесса и хорошей практики, но также и результатом культурных событий. Это связано с общением и повторяемостью. Необходимо создать безопасность в качестве высоко организованной части культуры компании, которая направляет групповое воздействие на усиление безопасного поведения. Такой вид поведения становится очевидным в ситуациях, когда люди проявляют свою храбрость и готовность сделать выбор в критической ситуации – ставить безопасность превыше всех других правил.

Позвольте мне привести два знакомых мне примера. Первый связан с Мексиканским Заливом, где электрик готовился к проведению процедур блокировки электрического кабеля, как вдруг команда услышала скрип в проводах. Другой рабочий сказал электрику, что кабель не функционирует и нужно его заблокировать. Электрик не согласился. Он проверил напряжение в кабеле, и оказалось, что кабель «живой». Электрик изолировал подачу напряжения в кабель и закончил

работу. Его бдительность предотвратила несчастный случай и возможные смерти.

Второй пример из Вьетнама, где компания по бурению выполняла контракт по установке полупогружной буровой платформы. Независимый аудит по буровой установке обнаружил необходимость в проведении обновления и реконструкции установки перед началом работ. Оператор, производящий установку, отказался сделать это, и мы были бессильны до прибытия в Сингапур. Там был произведен тщательный осмотр, и была обнаружена интенсивная коррозия. Наш менеджер по бурению принял решение отказаться от проведения установки и поискать альтернативу, несмотря на то, что мы были близки к дате сдачи контракта и могли не успеть. Контракт был заключен с другой компанией по бурению. Это стоило дороже и повлекло задержку, но у нас была буровая установка первого разряда, и пример для подражания в плане обеспечения безопасности во время проведения процесса бурения без DAFWCs и лишь одним легким повреждением.

Позвольте мне рассказать вам финальную историю, которая подытожит все сказанное мной выше о создании безопасной культуры. В Южном Техасе одна из наших часто используемых наемных команд работала на небольшого независимого нефтегазового заказчика в области, где им нужно было найти и очистить наземную цистерну. Руководитель команды и команда отказались. Они сказали, что они не могут войти в ограниченное пространство без средств индивидуальной защиты и оборудования для мониторинга. Их спросили почему, на что лидер команды ответил: «Мы работаем на компанию BP».

Конечно, это не из-за работы в компании BP. Это из-за индивидуальной ответственности и собственной безопасности. Изменения, которые у нас произошли, не случайность, а результат стараний каждого работника компании BP. И, конечно же, последние события, такие как происшествие в Венесуэле, о котором я упомянул выше, говорят о том, что нам все еще есть к чему стремиться. Пределы допустимости ошибок очень малы, и последствия могут быть ужасающими.

Недавно один из наших инструкторов заявил, что мы Прошли 90% пути, израсходовав 50% энергии. Для того, чтобы достичь цели – отсутствия несчастных случаев и вреда здоровью людей – нужно затратить еще 50% энергии. Это будет в случае продолжаемого принципа управления, общих ценностей, строгого соблюдения наших стандартов и абсолютного отсутствия небезопасного поведения и, конечно, это путешествие никогда не закончится.

Если мы сможем достигнуть таких условий, мы будем там, где хотим быть, – будем приносить пользу нашим учредителям, создавать хорошие рабочие места и, кроме всего прочего, создадим среду, в которой каждый рабочий сможет идти домой к семье и друзьям каждый день так же, как и приходит на работу утром.