

## ЛЮДИ – ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ ПАО «ГАЗПРОМ» И КОНЦЕРНА «ШЕЛЛ»

В преддверии открытия Года охраны труда в ПАО «Газпром» был подписан Меморандум о сотрудничестве в области охраны труда и промышленной безопасности между ПАО «Газпром» и концерном Shell. Цель заключения данного Меморандума – сотрудничество на долгосрочной и взаимовыгодной основе в интересах совершенствования системы менеджмента в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, поддержания и улучшения культуры безопасности. Безопасность на производстве, сохранение жизни и здоровья людей – безусловный приоритет для обеих компаний. Подробнее об этом – в совместном интервью заместителя Председателя Правления ПАО «Газпром» В.А. Маркелова и Председателя концерна «Шелл» в России О. Лазара.



В.А. Маркелов, заместитель  
Председателя Правления  
ПАО «Газпром»

### – Как формировалась Система охраны труда и промышленной безопасности в ПАО «Газпром»?

*В.А. Маркелов:*

– Газовая промышленность улучшала показатели безопасности поэтапно. В 60–70-е гг. XX в. работа в отрасли была крайне тяжелой, люди имели дело с большими давлениями в технологическом оборудовании и опасными средами. Несчастные случаи и аварии случались достаточно часто.

Первым шагом в повышении уровня безопасности было внедрение таких мер защиты, как площадки обслуживания и ограждения, системы отключения и блокировки, системы дистанционного управления. Специалисты считали, что в результате этих технологических улучшений будет травмироваться меньше людей. Действительно, количество травм и смертельных случаев сократилось, но с течением времени уровень безопасности выравнился. Когда стало понятно, что технология и проектирование не смогли полностью предотвратить происшествия, на уровне государства был принят целый ряд законов, в эксплуатирующих организациях написано огромное количество приказов, руководств и инструкций. Но, к сожалению, это не помогло значительно улучшить ситуацию.

Системный подход к обеспечению безопасности производства Министерство газовой промышленности СССР (впоследствии преобразованное в компанию «Газпром») применило в 1982 г. Тогда впервые в истории отечественной газовой отрасли была создана и внедрена Единая система управления охраной труда и промышленной безопасностью (далее – Система). В ней было предусмотрено управ-

ление всеми процессами безопасности, определены права, обязанности и ответственность всех работников, практически была сформирована культура безопасности производства.

С этого периода и до настоящего времени мы непрерывно ведем совершенствование и развитие Системы, охватывая все большее количество дочерних обществ и организаций «Газпрома».

В 2014 г. «Газпром» внес в Систему существенные изменения, включающие комплекс положений, мероприятий и рекомендаций, устанавливающих единый порядок организации работы, направленной на создание безопасных и здоровых условий труда.

В документах, описывающих Систему, используются лучшие практики, как зарубежные, так и российские. Усовершенствованная Система определяет все необходимые процедуры в соответствии с требованиями стандарта OHSAS 18001:2007 и характеризуется новыми процедурами целеполагания, риск-ориентированными методами управления безопасностью, измененной процедурой внутреннего контроля и обязательным анализом со стороны руководства компании.

**– Необходимо ли дальше совершенствовать Систему управления производственной безопасностью и какие пути для этого есть?**

*В.А. Маркелов:*

– Главной ценностью «Газпрома» являются его сотрудники. Обеспечение безопасных и комфортных условий труда для каждого сотрудника – наш основополагающий принцип.

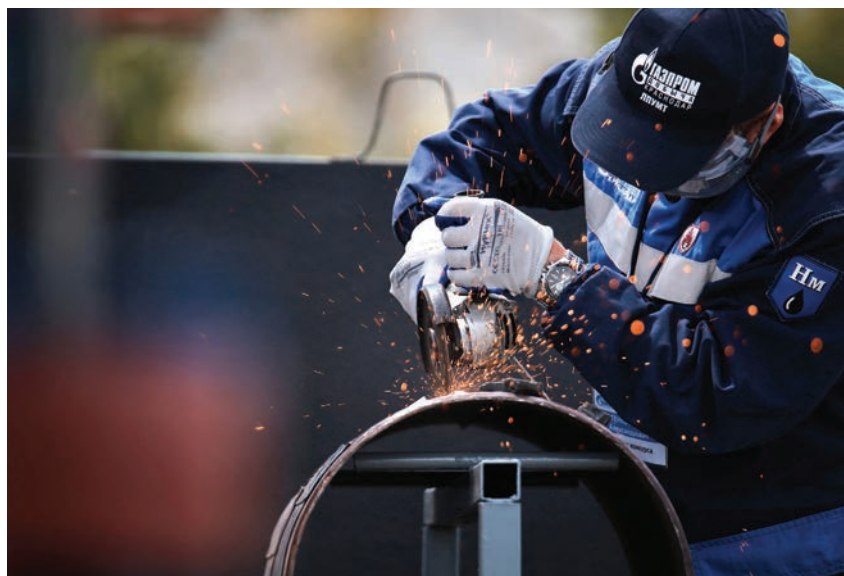
Сегодня показатель травматизма в ПАО «Газпром» почти в 5 раз ниже, чем в среднем по России. Но мы считаем, что нужно идти дальше, и поставили себе амбициозную цель – достичь нулевого смертельного травматизма.

Мы достаточно эффективно реализуем целый ряд программ, направленных на предупреждение и профилактику несчастных случаев, в том числе при эксплуатации автотранспорта, при работе на высоте, электроустановках, погрузочно-разгрузочных работах, складировании грузов, и другие программы.

Технологии и инструкции, как я уже сказал, не могут полностью избавить от происшествий. Именно поэтому важно постоянно разрабатывать и внедрять новые продуктивные методики профилактики травматизма, стимулирующие в первую очередь рост культуры производственной безопасности.

По статистике, в 80 % несчастных случаев в той или иной степени присутствует человеческий фактор. Повседневная деятельность работников сопровождается рисками производственного характера. Но иногда к ним добавляются риски, связанные с опасным поведением работников. Именно поэтому необходимо повышать уровень культуры безопасности, исключить привыкание к риску, невнимательность к своим действиям и действиям коллег.

На вовлеченности и приверженности культуре безопасности всех без исключения работников



«Газпрома» мы планируем сосредоточить усилия в рамках реализации Стратегии развития Системы управления производственной безопасностью до 2020 года.

**– В настоящее время многими компаниями применяются понятия «культура производственной безопасности», «культура охраны труда», «культура безопасности» и целый ряд подобных терминов. А что такое «культура безопасности» в ПАО «Газпром»?**

*В.А. Маркелов:*

– По сути, внутри терминологии отражено единое стремление всех компаний к развитию – созданию на предприятиях атмосферы полного неприятия нарушений в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности.

Только правильное отношение и мотивация ответственности персонала за собственную безопасность и безопасность окружающих в сочетании с новыми техническими средствами могут стать залогом существенного снижения травматизма, профзаболеваний и аварий на производстве. Это достигается путем формирования культуры безопасности.

Под культурой безопасности в ПАО «Газпром» мы понимаем квалификационную и психо-

логическую подготовленность всех работников, при которой сохранение жизни и здоровья, обеспечение производственной безопасности объектов является ключевой ценностью и абсолютной внутренней потребностью, приводящей к осознанию личной ответственности и к самоконтролю при выполнении всех работ.

**– Какие значимые мероприятия в области производственной безопасности удалось реализовать в текущем году? Каковы их перспективы?**

*В.А. Маркелов:*

– Постановлением Правления ПАО «Газпром» 2016 год объявлен Годом охраны труда в компании. Это не лозунг, а огромное количество практических мероприятий, в исполнении которых участвуют все дочерние общества и организации ПАО «Газпром», подрядные организации, осуществляющие свою деятельность на объектах или в интересах компании.

Часть мероприятий направлена на обеспечение безопасности и улучшение условий труда работников, часть – на системные улучшения в области лидерства руководителей, культуры безопасности, взаимодействия в области охраны труда и промышленной безопасности с подрядными ор-





долгосрочную работу в области сокращения уровня травматизма, сохранения жизни и здоровья наших работников, достижения «нулевого уровня» смертельного травматизма, стабильной и безаварийной эксплуатации опасных производственных объектов.

**– На каких базовых принципах строится система предотвращения аварий и травматизма в компании «Шелл»?**

*О. Лазар:*

– В концерне «Шелл» мы считаем, что все несчастные случаи можно предотвратить. Никто, выполняя для нас работу, не должен погибнуть или получить травму: ни наши сотрудники, ни подрядчики или субподрядчики, ни жители населенных пунктов, где мы работаем.

Мы называем эту масштабную задачу «Цель – ноль». Мы установили такую цель в 2007 г., и сегодня она – наша главная ценность и основной принцип.

«Цель – ноль» формирует наше мировоззрение и подходы к работе. Все очень просто. Если вы считаете, что «всякое в жизни бывает», что каждая промышленная операция – неизбежно рискованная и «по статистике» люди обязательно получают травмы, что с этим ничего не поделаешь, если

ганизациями, совершенствования процедур.

В частности, на основании анализа основных причин несчастных случаев разработаны и утверждены Ключевые правила безопасности. Разработан ряд стандартов и процедур, направленных на совершенствование управления производственной безопасностью.

В настоящее время мы практически завершили формирование Стратегии развития Системы управления производственной безопасностью ПАО «Газпром». В рамках ее реализации мы планируем создание более эффективной организационной структуры управления, достижение прогнозируемого уровня зрелости в развитии системы управления и, самое главное, достижение «нулевого уровня» несчастных случаев со смертельным исходом.

В общей сложности в рамках Года охраны труда мы реализовали более 700 мероприятий. Уровень их исполнения в некоторых вопросах превзошел наши самые смелые ожидания. Руководство дочерних обществ с большой ответственностью и вниманием подошло к выполнению меропри-

ятий и обеспечило максимальное вовлечение персонала. Уже сейчас видно, что эти мероприятия в еще большей степени акцентировали внимание всех работников ПАО «Газпром» на вопросах сохранения жизни и здоровья и, несомненно, повысили уровень культуры производственной безопасности.

С завершением Года охраны труда мы не планируем останавливаться на достигнутом уровне, а продолжим дальнейшую



вы не верите в «Цель – ноль», то вам не работать в «Шелл».

Обеспечение безопасности в концерне – многогранная система, которая включает в себя культуру безопасности, охрану здоровья, технику безопасности, надежное проектирование, безопасную эксплуатацию и надлежащее техническое обслуживание всех наших производственных активов – от буровых станков и морских платформ до перерабатывающих объектов и заводов, действия в аварийных ситуациях, охрану окружающей среды, связь при чрезвычайных ситуациях, техническое обслуживание и многое другое.

Наш подход к управлению производственной безопасностью похож на подход к управлению качеством. Мы стараемся заранее предотвратить все возможные сбои и ошибки. Основа работы каждого из сотрудников – лидерство в области безопасности. В обязанности руководителей всех уровней, а также всех сотрудников концерна входит обеспечение безопасности на всех уровнях. Это абсолютный приоритет. Ответственное поведение ежегодно поощряется Главным исполнительным директором компании.

**– Есть ли противоречие между требованиями достижения производственных показателей и требованиями безопасности? Как охрана труда влияет на эффективность производственной деятельности?**

*О. Лазар:*

– В ходе совершенствования безопасности в концерне «Шелл» мы обнаружили, что безопасный бизнес – это качественный и, соответственно, эффективный и конкурентоспособный бизнес. Если вы можете обеспечить безопасность, остальное приложится. Чтобы обеспечить безопасность, необходимо, чтобы все процессы шли как планировалось, чтобы отсутствовали сбои, дефекты

или ошибки, в результате которых может пострадать человек. Обеспечение отсутствия дефектов и ошибок характерно также и для управления качеством. Поэтому безопасная работа является качественной. Если идти дальше, то безопасная работа – это когда все делается правильно, в том числе принимаются правильные решения в условиях нестабильности и изменений. Это помогает держаться впереди конкурентов.

**– Кто несет основную ответственность за безопасность? И можно ли делегировать эту ответственность?**

*О. Лазар:*

– За безопасность отвечаем все мы и каждый из нас. Ведь именно человек – зачастую последняя преграда несчастным случаям. Безопасность не есть что-то, что можно делегировать своим подчиненным. Поэтому в любой организации должна быть единая культура производства, ориентированная на безопасность.

Мы считаем правильной ту корпоративную культуру, при которой люди заботятся друг о друге; когда они понимают правила безопасности, хотят им следовать и не боятся вмешаться, если видят небезопасные ситуации.



О. Лазар, председатель концерна «Шелл» в России

При этом хочу отметить, что критически важна роль руководителей. Именно они определяют цели и задачи, мотивируют и сплочивают сотрудников для их достижения. Руководители должны искренне верить в то, что высшей ценностью является безопасность работников. Развитие культуры безопасности может идти по-разному, но всегда начинается с демонстрации высшим руководством своей истинной приверженности заданным принципам.







**– В чем главные источники, или причины, нарушений в области безопасности и связанных с ними происшествий? Стоит ли говорить о человеческом факторе?**

*О. Лазар:*

– Конечно, люди несовершенны и могут допускать ошибки. Но именно поэтому наша задача – защищать человека, зная, что он может ошибаться. Однако причиной аварий и несчастных случаев никогда не бывает только человеческий фактор. Всегда есть системные причины, кроющиеся в организации труда. Если работник совершает какие-то небезопасные действия, нужен кто-то, кто обратит на это его внимание и спросит его, почему он так поступает, нужен кто-то, кто снабдит его нужными средствами защиты, кто научит его правильно пользоваться оборудованием и поможет овладеть безопасными приемами работы, кто составит план работ с учетом требований безопасности и введет систему наряд-допусков. Ну и, наконец, кто-то должен руководить ходом работ и вмешиваться, если возникнут отклонения.

**– «Национальный характер» или «национальная специфика»**

**ка» помогают или мешают в работе над безопасностью?**

*О. Лазар:*

– Конечно, в каждой стране есть свои особенности и свои особые риски. Но не думаю, что в области охраны труда национальная специфика играет какую-либо значимую роль. Не могу представить себе человека ни в одной стране, который проснулся бы утром с мыслью: «А неплохо бы, чтобы сегодня на работе со мной произошел несчастный случай!». Люди часто осознанно или неосознанно совершают небезопасные действия, но истинные причины всегда находятся в системе организации работ. Если человек совершил ошибку, значит, его недостаточно обучили и подготовили или неправильно спланировали работы. Большинство случаев нарушений, с которыми я сталкивался, были связаны с тем, что человек либо не знал, либо не понимал то или иное правило.

**– Можно ли разработать детальные инструкции для каждой операции, которые исключили бы любые риски? Какое внимание вы уделяете такой регламентации?**

*О. Лазар:*

– Инструкции, правила и регламенты очень важны. Например, для предотвращения повторения наиболее серьезных инцидентов с тяжелыми последствиями мы разработали простой и наглядный набор норм, которые получили название «Жизненно важные правила». Двенадцать правил стали результатом анализа всех инцидентов со смертельным исходом, произошедших в компании в течение десяти лет. Были определены двенадцать видов деятельности с повышенным риском, где несоблюдение правил обусловило наибольшее количество происшествий.

Эти правила имеют универсальный характер, они применяются во всех странах и регионах, охватывают все виды работ и обязательны для всех – руководства, менеджеров среднего звена, прорабов, рабочих, подрядчиков и субподрядчиков, несоблюдение ими правил может привести к увольнению. Это простые, но очень важные правила. Например, запрещается проходить под подвешенным грузом, при работе на высоте необходимо надеть страховочный пояс, при выполнении работ или управлении транспортным средством запрещено употреблять алкоголь или наркотики. После введения в действие этих правил количество смертельных случаев снизилось на 75 %.

Однако полностью исключить все риски за счет разработки правил и детальных инструкций, боюсь, не получится. Можно, наверное, написать миллион инструкций на все случаи жизни, но тогда они станут слишком сложными, работник не сможет их ни запомнить, ни соблюдать. Поэтому важно обеспечить такую ситуацию, когда каждый человек сам отвечал бы за свою безопасность, понимал и оценивал риски и отдавал себе отчет, что только благодаря собственным усилиям он будет в безопасности. Для этого и нужна соответствующая культура безопасности. ■