

ВИКТОР ПАУЛИ: «БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА И ЛИДЕРСТВО В РОССИЙСКОЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ. ПРОБЛЕМЫ И ИХ РЕШЕНИЕ» (актуальное интервью)

По мнению ряда экспертов несмотря на то, что топ-менеджментом практически всех компаний предпринимаются колоссальные усилия в обеспечении безопасности труда и охраны здоровья, несмотря на то, что почти во всех энергокомпаниях внедрен международный стандарт OHSAS 18001 «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья», несчастные случаи периодически происходят.

Почему происходят несчастные случаи? Почему возникают и реализуются риски в области безопасности труда и охраны здоровья? Эти вопросы мы задали одному из известных энергетиков, ученому и эксперту в области управления, бывшему главному техническому инспектору и члену правления РАО «ЕЭС России» д.т.н., к.э.н. профессору Виктору Карловичу Паули, который все годы «после РАО ЕЭС» продолжает работу в энергетике, занимаясь консалтингом, аудитом, экспертизой, научно-исследовательской и преподавательской деятельностью и процессами совершенствования управления в энергокомпаниях, в том числе, и в области безопасности труда.

Журнал НБЭ. Виктор Карлович, редакция нашего журнала, во-первых, поздравляет Вас с началом работы обучающего сайта «Школа управления Паули» (www.rauli-school.com), который Вы создали совместно с бизнес-психологом кандидатом психологических наук Софьей Чарышиевой — соавтором Вашей книги «Поведите себя вперед».

Мы увидели, что учебный материал на сайте Школы начинается с открытых уроков по безопасности труда, которые являются материалом свободного доступа. И мы увидели, что в этих уроках есть ответы на наши вопросы: «Почему происходят несчастные случаи? Почему возникают и реализуются риски в области безопасности труда и охраны здоровья?» Но давайте их покажем и нашим читателям.

В. П. Спасибо за приглашение в редакцию журнала и за поздравление. Действительно, в уроках школы управления есть ответы на Ваши вопросы.

Прежде всего, следует отметить, что производственный травматизм — это показатель состояния и уровня культуры управления организации и качества управления. Там, где культура управления соответствует требованиям современного уровня развития менеджмента безопасности труда и охраны здоровья, там осознанно

на уровне ментальности действует понимание того, что при выполнении работ должен обеспечиваться приоритет безопасности работы перед необходимостью ее выполнения, как это установлено статьей 210 Трудового кодекса РФ. А там, где этого нет, начинают нарастать факторы угроз и формироваться риски, реализация которых и приводит к несчастным случаям.

Если говорить о причинах несчастных случаев, то преобладающе они происходят из-за субъективных факторов — поведенческих управленческих и поведенческих исполнительских. По информации Международной организации труда (МОТ) по субъективным причинам происходит более 90% несчастных случаев. Но результаты расследования происходящих несчастных случаев показывают, что комиссии, производящие расследование причин, которые привели к несчастным случаям, в подавляющем числе выводов эти причины не указывают. Отсутствие в выводах комиссий оценки поведенческих факторов у руководителей, ответственных за безопасное производство работ, у пострадавших и у работников, находившихся рядом до и в момент происшествия, говорит или о недостаточной квалификации в области менеджмента безопасности труда членов комиссий, или о том, что работа комиссий осуществлялась под давлением администрации — «управлялась руководством». А отсутствие в выводах комиссий оценки субъективных факторов, обусловленных индивидуальными психологическими и психофизиологическими личностными характеристиками руководителей и работников, не позволяет полноценно принять меры по предотвращению производственного травматизма в системе «человек — машина» (социотехнической системе). Это и есть отражение культуры управления в организации и всего того, что с ней связано или формирует ее.

Журнал НБЭ. То есть, по результатам работы комиссии, расследовавшей несчастный случай, можно сделать оценку о состоянии культуры организации?

В. П. Да. Практически все члены назначенной для расследования несчастного случая комиссии — это работники организации, в которой он произошел. Игнорирование членами комиссий в выводах акта расследования того, что недостатки управления являются причиной несчастного случая, четко указывает на то, что отсутствию такого понимания подвержен весь

менеджмент и все работники организации. И здесь мы обязаны применить термины "культура организации", "культура управления", "культура безопасности", "ценности организации", "стиль управления первого лица организации", "стили управления конкретных руководителей", "уровень индекса дистанции власти", "социально-психологический климат в организации", "общая ментальность в организации" и "менталитет каждого отдельного руководителя и работника".

Все перечисленные термины — это аспекты управления, непонимание и недоучитывание важности которых создает угрозы и предпосылки для формирования и реализации рисков в области безопасности труда. А непонимание и недоучитывание этого — весьма распространенное явление в российской энергетике, да и не только в энергетике. Достаточно показать один пример.

С 1 января 2013 года введен в действие национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54934-2012/OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья», который подлежит обязательному внедрению его организациями. Обязательность внедрения данного стандарта установлена Постановлением Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2012 года №1160, утвердившим «Положение по разработке, утверждению и изменению нормативных правовых актов, содержащих государственные нормативные требования охраны труда». Менеджментом компаний осталось незамеченным, что указанный стандарт расширяет идеологию и методологию в этой области, вводя термин «Менеджмент безопасности труда и охраны здоровья (менеджмент БТиОЗ)». Поэтому должны быть уже не «Положения о СУОТ», а «Положения о СМ БТиОЗ» — Не труд надо охранять, а здоровье персонала.

Однако в компаниях по-прежнему сохранились и действуют старые версии «Положений о Системе управления охраной труда (СУОТ)», «действуют» формальные или безликие Политики в области охраны труда (или отсутствуют) и отсутствуют документированные и утвержденные конкретные Цели в области охраны труда и Программы достижения конкретных целей.

Журнал НБЭ. Виктор Карлович, в 2006 году, после создания целевой структуры электроэнергетики, в энергокомпаниях холдинга РАО «ЕЭС России» в целях повышения эффективности управления начался процесс внедрения систем менеджмента качества (СМК) в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000. Буквально следом стал внедряться международный стандарт OHSAS 18001 «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья». Инициатором, методологом и подвижником процессов внедрения обоих стандартов были Вы. Прошло почти десять лет с начала их внедрения, но сегодня ни одна компания не может похвастать тем, что СМК и СМ БТиОЗ вступили в фазу своей результативности. Какие решения должен увидеть и предпринять менеджмент компаний?

В. П. Ответу словами Г. Честерона — мыслителя,

журналиста и писателя конца XIX — начала XX веков: «Беда не в том, что они не видят решения, а в том, что они не видят проблемы». Это означает, что сначала надо увидеть проблемы, а анализ причин увиденных проблем приведет уже к решениям. Эти проблемы я сейчас и назову.

Первая проблема — в недостаточности полноты охвата производственного менеджмента процессами повышения квалификации по ряду причин, в том числе и из-за постоянной нехватки на это средств. Но даже там, где проблему нехватки средств усиленно стараются решить, все равно традиционными методами не обеспечить полноты и достаточности охвата производственного менеджмента процессами повышения квалификации.

Вторая проблема. Для того чтобы достичь наилучшего качества управленческих процессов, в том числе и в области безопасности труда и охраны здоровья, необходимо также как и в технологической области осуществить доведение уровня его компетентности в области управления до полного соответствия требуемым должностным компетенциям. Но в должностных инструкциях руководителей производственных подразделений подавляюще отсутствуют установленные требования по объемам знаний и компетенциям в области управления процессами и персоналом. Это означает, что темы и программы повышения их квалификации не несут в себе задачи повышения управленческих знаний, в том числе и в области управления безопасностью труда и охраной здоровья. Даже если и затрагивается область управления, то преподается она или недостаточно, или узконаправленно, или не квалифицировано. А самоподготовка в этой области, как показывают наши исследования, находится на недопустимо низком уровне. Это следует откровенно признать.

Третья проблема. Складывается парадоксальная ситуация — производственные руководители в области управленческих знаний представляют собой строителей «Вавилонской башни», говорящих на разных языках. Как вы знаете, по библейскому преданию это сделал Бог, когда увидел, что люди строят башню, чтобы до него добраться. В результате люди, перестав друг друга понимать, так и не построили эту башню. Так и у нас. Не имея единого понятия, а значит и единого содержания «минимума необходимых управленческих знаний» и, не имея единого источника для получения этих знаний, производственный менеджмент никогда не добьется максимально возможной продуктивности, а предприятия никогда не добьются максимально возможной эффективности. Такой производственный менеджмент никогда не будет готов к управленческим инновациям.

Четвертая проблема. Несмотря на то, что топ-менеджментом практически всех компаний предпринимаются колоссальные усилия в совершенствовании управления, тратятся большие деньги на консультантов, аудиторов, сертифицирующие организации, компании не получают ожидаемого достойного результата

от внедрения управленческих инноваций. Проявляются только недостатки — рост отчетности, обременяющей производственный менеджмент, и рост числа внутренних всевозможных проверок, также его обременяющих. Почему? Ответ очевидный, он на виду у всех, но как ни странно остается незамеченным. Проблема в том, что в среде производственного менеджмента предприятий и организаций энергокомпаний масса носителей новых знаний в области внедряемых управленческих инноваций очень далека от «критической массы», минимально необходимой для того, чтобы эти инновации начали проявлять себя и давать результат. Но проблему эту традиционными подходами к повышению квалификации производственного менеджмента не решить.

Журнал НБЭ. С проблемами понятно, а какие решения из этого вытекают? Что делать?

В. П. Что делать? Осознать, что 21 век — это век информационных технологий и технологий развития человека. Объединив эти технологии, мы получим возможность реализовать основной современный принцип развития персонала и в первую очередь производственного менеджмента — создание условий для массового процесса самообучения и саморазвития персонала в рамках самообучающейся компании. Сегодня в сознание топ-менеджмента компаний должно прочно войти понятие «Самая успешная компания — это самообучающаяся компания», использующая для этого веб-технологии, обучающие веб-ресурсы, педагогические и психологические техники и методы развития персонала. Но для этого важны четыре вещи: сильная мотивация, изменение лидерской ментальности, административный ресурс топ-менеджмента и единый источник базовых знаний. Это главные условия самообучающейся организации, о чем и написал в 1996 году в своей книге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации» П. Сенге — директор Центра организационного обучения в международной бизнес-школе при Массачусетском технологическом институте в Кембридже США. При этом, безусловно, нельзя полностью замыкать этот вопрос только на менеджмент подразделений по управлению персоналом — он должен быть обязательно в поле зрения топ-менеджмента. А так как мы говорим об управлении в области безопасности труда и охраны здоровья, то доступным источником для базовых знаний в этой области и является раздел «Открытые уроки по безопасности труда» созданной нами Школы управления.

Но так как безопасность труда — показатель качества управления в целом, начав самосовершенствование в управлении безопасностью труда по урокам раздела I «Открытые уроки по безопасности труда», следом необходимо переходить к разделу II «Совершенствование в управлении», затем к материалам свободного доступа раздела III «Повышение управленческой квалификации».

Наша веб-Школа управления, являясь доступным средством для всех без исключения энергопредприя-

тий, входящих в компании, позволяет получить «необходимый управленческий минимум» знаний производственным руководителям даже самых отдаленных предприятий и участков энергокомпаний. В результате благодаря единому базовому «управленческому минимуму» знаний и дальнейшему развитию по иным источникам и образовательным ресурсам по заданному уже единому вектору, «управленческая разноязычность» производственного менеджмента исчезает. Мы с Софьей Чарышевой — это один доктор технических наук, один кандидат экономических наук, один кандидат психологических наук и два преподавателя со стажем — один дипломированный ВАК РФ профессор, лауреат премии правительства РФ в области науки и техники, и один старший научный сотрудник факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова. Эта информация — с точки зрения доверия нашей Школе управления.

Журнал НБЭ. Это означает, что Ваша веб-Школа управления даст возможность провести своего рода «всеобщую» и обеспечить производственный менеджмент базовыми знаниями в области менеджмента безопасности труда и охраны здоровья?

В. П. Да, даст такую возможность, и не только в области менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Мы же с Софьей Чарышевой, отлично понимая по результатам наших исследований то, что этот процесс необходимо не только пропагандировать и инициировать, но и вкладывать в него свои усилия, создали веб-Школу управления для обеспечения энергокомпаний эффективным инструментом самообразования производственного менеджмента — обучающим веб-ресурсом в области управления. Как запустить механизм создания и реализации методологии самообучающейся компании, показано в «Организационно-методическом разделе» сайта Школы. Рекомендации исходят из того, что в последней редакции федерального закона «Об образовании» образовательные программы могут реализовываться, в том числе, и посредством сетевых форм их реализации, информационно-телекоммуникационных сетей, электронных образовательных и информационных ресурсов.

Попутно хочу отметить, что наши исследования показали существующее в компаниях препятствие использованию внешних информационных ресурсов, в том числе и образовательных. Службы безопасности компаний, исполняя свои функции, вводят всевозможные препятствия выходу персонала в интернет, который является сегодня самым доступным источником знаний, источником знакомства с лучшими практиками, источником бенчмаркинга и средством развития. Нонсенс! Ведь внутренние сетевые ресурсы компаний защищаются системой паролей и специальными программами. Службам безопасности это надо разъяснить. Нельзя лишать персонал доступа к современным технологиям развития и самообразования.

Журнал НБЭ. Виктор Карлович, среди главных условий создания самообучающейся компании Вы указали на

необходимость изменения лидерской ментальности. В разделе III «Повышение управленческой квалификации» сайта школы у Вас есть уроки по лидерству: «Путь к иерархической модели лидерства», «Психология лидерства», «Лидерство и функционально-психологические связи» и «Ребрендинг российского лидерства». Почему Вы с психологом Софьей Чарышевой выделяете важность этой темы и что стоит за названиями перечисленных уроков?

В. П. Здесь опять надо начинать с проблемы, которую мы обнаруживаем повсеместно. Для проверки отношения руководителей к слову «лидер» мы всегда на наших встречах с производственным менеджментом задаем вопрос: «Кто здесь лидеры? Подними-те руки». В ответ на вопрос, в котором совершенно нет подвоха, руки никто не поднимал, за исключением первого руководителя организации/компании и главного инженера/технического директора. Это конкретная демонстрация «лидерства одного лица» в организации. И это ненормально для компаний, где внедрена СМК по стандартам ИСО серии 9000, один из базисных принципов которой называется — «ли-

дерство руководителей», то есть лидерство руководителей всей иерархии.

Тема лидерства в нашей стране получила размах, как и во всем мире — интернет, издания и офисные приемные пестрят рекламными призывами, которые сводятся к единому общему смыслу: «Хочешь стать лидером — стань им! Мы тебе в этом поможем!». Есть все: литература, методология, преподаватели и тренеры ..., но только во всем этом нет честного признания в том, что лидерство подобно компьютерной программе невозможно взять и «инсталлировать» в сущность человека, не настроенного на это или не предрасположенного к этому в силу того, что ему никто еще не под-сказал, что лидер живет в каждом.

Можно научить основам лидерства и того, который имеет задатки к этому, и того, у которого их нет, можно даже раскрутить эту тему так, что слово «лидер» с при-дыханием будут произносить все люди в нашей стране, но нельзя с «обучающего конвейера» поставить гото-вого к полному лидерству производственного руково-дителя — ЭТО ОН ДОЛЖЕН СДЕЛАТЬ САМ ПОСЛЕ НАЗНАЧЕНИЯ НА ДОЛЖНОСТЬ!

