

12+

Виктор Михайлович  
Смольский

**Что  
генеральный  
директор  
не видит  
в охране труда**

Как увидеть реальные риски  
до проверки, травмы или  
уголовного дела

**Виктор Смольский**  
**Что генеральный директор  
не видит в охране труда.  
Как увидеть реальные  
риски до проверки, травмы  
или уголовного дела**

*<https://litres.ru/74257382>*

*ISBN 9785007058872*

**Аннотация**

Генеральный директор часто видит в охране труда документы, журналы, обучение и проверки, но не видит главного: работает ли система на самом деле. Эта книга показывает, где документы расходятся с практикой, почему

специалист по ОТ не заменяет управляемость и как увидеть реальные риски до

проверки, травмы или уголовного дела. Не учебник и не юридическая консультация,

а управленческий взгляд на ОТ.

# Содержание

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Что генеральный директор не видит в охране<br>труда | 5  |
| Предисловие                                         | 5  |
| Для кого эта книга предназначена                    | 12 |
| Для кого эта книга не предназначена                 | 13 |
| Юридическая оговорка                                | 14 |
| Глава 1. Почему охрана труда кажется<br>простой     | 17 |
| Глава 2. Пациент всегда врёт                        | 28 |
| Глава 3. Почему документы не спасают                | 40 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                   | 46 |

**Что генеральный директор  
не видит в охране труда  
Как увидеть реальные  
риски до проверки, травмы  
или уголовного дела**

**Виктор Михайлович  
Смольский**

© Виктор Михайлович Смольский, 2026

ISBN 978-5-0070-5887-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero  
Виктор Смольский

# **Что генеральный директор не видит в охране труда Как увидеть реальные риски до проверки, травмы или уголовного дела**

## **Предисловие**

Эта книга написана не для специалистов по охране труда. Хотя специалистам она тоже может быть полезна.

Но главный адресат другой.

Эта книга написана для генерального директора, собственника, управляющего партнёра, руководителя холдинга — для человека, который принимает решения и несёт верхнеуровневую ответственность за бизнес.

Именно поэтому здесь не будет подробного разбора нормативных требований, форм журналов, перечней инструкций и обязательных документов.

Это всё важно.

Но эта книга не об этом.

Она о том, что генеральный директор часто не видит в охране труда.

Не потому, что он плохой руководитель.

Не потому, что ему всё равно.

Не потому, что он хочет нарушать закон или рисковать людьми.

Чаще причина проще и опаснее: охрана труда в большинстве компаний выглядит не так, как работает на самом деле.

Снаружи она похожа на набор обязательных действий.

Документы.

Журналы.

Инструктажи.

Обучение.

Медосмотры.

Спецоценка.

Приказы.

Проверки.

Предписания.

Подписи.

Корочки.

Папки.

Из-за этого у руководителя возникает естественное ощущение: охрана труда — это административная функция, которую нужно держать в порядке, чтобы не было проблем с проверяющими.

Это понятная модель.

Но она неполная.

А в управлении неполная модель часто опаснее незнания.

Потому что она создаёт иллюзию контроля.

Компания может иметь документы и не иметь системы.

Может проводить обучение и не менять поведение.

Может назначить ответственных и не дать им полномочий.

Может вести журналы и не управлять рисками.

Может иметь специалиста по охране труда и при этом оставаться слепой к собственным опасным практикам.

Может годами считать, что «в целом всё нормально», пока несчастный случай, проверка или следствие не покажут другую реальность.

Охрана труда — странная функция.

Она не производит продукт.

Не продаёт.

Не привозит деньги напрямую.

Не заключает сделки.

Не увеличивает выручку очевидным образом.

Она приходит и задаёт неудобные вопросы.

Почему работник допущен?

Почему инструкция есть, но её не выполняют?

Почему подрядчик работает без нормального контроля?

Почему обучение стало формальностью?

Почему риск известен, но решение откладывается?

Почему руководители считают безопасность задачей специалиста по ОТ, а не своей управленческой обязанностью?

Поэтому охрана труда часто раздражает.

Но раздражение ещё не означает, что функция вредная.  
Иногда раздражает именно сигнал.

Если сравнивать бизнес с организмом, генеральный директор — это мозг.

Он принимает решения, задаёт направление, распределяет ресурсы, выбирает скорость и уровень риска.

Финансы можно сравнить с сердцем.

Логистику — с кровотоком.

Производство — с руками.

Продажи — с ногами.

Безопасность — с печенью, которая обезвреживает угрозы.

А охрана труда похожа на почки и болевые рецепторы одновременно.

Она фильтрует токсины управленческих решений и показывает, где организм начинает отравлять сам себя привычкой «и так сойдёт».

Почки редко вспоминают, пока они работают.

Но если они перестают работать, весь организм быстро узнаёт их настоящую ценность.

С охраной труда похоже.

Пока ничего не произошло, она кажется второстепенной.

После тяжёлого несчастного случая она внезапно становится центральной.

Эта книга написана для того, чтобы не ждать этого момента.

Её задача — помочь генеральному директору увидеть охрану труда не как папку документов, а как диагностический контур бизнеса.

Контур, который показывает:  
где документы расходятся с практикой;  
где руководители не управляют рисками;  
где подрядчики стали слепой зоной;  
где обучение стало ритуалом;  
где специалист по ОТ лишён влияния;  
где информация фильтруется до того, как дойдёт до ГД;  
где компания покупает скорость ценой будущей ответственности;  
где бизнес врёт сам себе.

В этой книге будет жёсткая мысль:

организация почти всегда врёт.

Не обязательно сознательно.

Чаше она просто защищает привычную картину мира.

Каждый уровень говорит свою частичную правду.

Производство говорит: «мы работаем».

HR говорит: «все обучены».

ОТ говорит: «документы есть».

Главный инженер говорит: «оборудование исправно».

Руководители говорят: «нарушений нет».

Работники говорят: «нам всё понятно».

Подрядчики говорят: «мы всё соблюдаем».

А потом внешний взгляд показывает, что сумма этих ча-

стичных правд не даёт реальной картины.

В охране труда нельзя верить только словам.

Нужно смотреть следы.

Что написано.

Что фактически делается.

Кто принимает решения.

Кто имеет право остановить опасную работу.

Кто знает о риске.

Кто молчит.

Кто переносит мероприятия.

Кто закрывает замечания формально.

Кто показывает ГД красивую версию реальности.

Эта книга не против специалистов по охране труда.

Наоборот.

Сильный специалист по ОТ часто видит больше, чем ему дают сказать.

Проблема не только в квалификации специалиста.

Проблема в архитектуре бизнеса.

Если охрана труда подчинена тем, кого должна проверять, сигнал искажается.

Если ГД видит только отчёты, он управляет не реальностью, а её очищенной версией.

Если вся ответственность фактически сброшена на специалиста по ОТ, линейное управление выходит из игры.

Если документы стали главным продуктом, система начинает жить ради папки, а не ради управления риском.

Поэтому главный вопрос этой книги не технический.

Он управленческий:

что генеральный директор должен видеть в охране труда, чтобы не управлять вслепую?

Эта книга не обещает лёгкого решения.

Она не говорит: «купите услугу, и всё будет хорошо».

Так не бывает.

Ни один внешний специалист не может стать работодателем вместо работодателя.

Ни один консультант не может снять ответственность с генерального директора.

Ни один комплект документов не может заменить реальную систему.

Но внешний диагностический взгляд может сделать другое.

Он может показать, где бизнес не видит опасность.

Он может отделить документы от системы.

Он может вернуть ГД неприятную, но полезную картину.

Он может помочь поставить правильный вопрос до того, как этот вопрос зададут инспектор, следователь или суд.

Именно поэтому эта книга может быть неудобной.

Она не написана для успокоения.

Она написана для трезвости.

Если после чтения вам станет ясно, что в вашей компании «не всё так просто», это не плохой результат.

Это начало взрослого разговора.

Потому что охрана труда становится управляемой не тогда, когда в папке лежат документы.

А тогда, когда генеральный директор видит реальное состояние системы, понимает цену решений и не позволяет бизнесу врать самому себе там, где ошибка может стоить слишком дорого.

## **Для кого эта книга предназначена**

Эта книга написана для генеральных директоров, собственников, управляющих партнёров и руководителей холдингов, которые хотят понимать реальное состояние охраны труда в своём бизнесе.

Не по папкам.

Не по успокаивающим отчётам.

Не по фразе «у нас в целом всё нормально».

А по фактической управляемости рисков.

Эта книга для руководителя, который понимает: охрана труда — это не только документы, журналы и обучение, а часть системы управления бизнесом.

Она будет полезна, если в вашей компании есть производство, склад, транспорт, подрядчики, несколько площадок, несколько юридических лиц, работы повышенной опасности, быстрое развитие или ощущение, что формально всё есть, но полной уверенности в системе нет.

Эта книга для тех, кто готов задать себе неприятные во-

просы:

- кто реально управляет рисками;
- где документы расходятся с практикой;
- что не доходит до генерального директора;
- где руководители перекладывают ответственность на специалиста по ОТ;
- где подрядчики стали слепой зоной;
- где обучение стало ритуалом;
- где компания покупает скорость ценой будущей ответственности.

Она также может быть полезна специалистам по охране труда, руководителям служб ОТ, HR-директорам, главным инженерам, производственным директорам и юристам.

Но только при одном условии: если они готовы смотреть на охрану труда не как на набор формальных обязанностей, а как на систему обратной связи для бизнеса.

## **Для кого эта книга не предназначена**

Эта книга не для тех, кто ищет самый дешёвый комплект документов по охране труда.

Не для тех, кому нужно просто «чтобы была папка».

Не для тех, кто хочет подготовиться к проверке, но не хочет смотреть на реальные причины проблем.

Не для тех, кто считает, что охрану труда можно полностью передать внешнему специалисту и тем самым снять от-

ветственность с работодателя.

Не для тех, кто хочет услышать только: «У вас в целом всё нормально».

Не для тех, кто воспринимает охрану труда как раздражающую бюрократию, которую нужно минимизировать любой ценой.

Не для тех, кто заранее решил, что проблема всегда в специалисте по ОТ, в работниках, в подрядчиках или в проверяющих, но не в системе управления.

Если вам нужен только формальный набор документов, эта книга может показаться избыточной.

Если вам нужен удобный исполнитель, который не задаёт лишних вопросов, эта книга будет раздражать.

Если вы хотите купить спокойствие без диагностики, здесь, скорее всего, не будет комфортно.

Но если вы хотите понять, что генеральный директор действительно не видит в охране труда своей компании, тогда эта книга написана для вас.

## **Юридическая оговорка**

Эта книга носит информационный и управленческий характер.

Она не является юридической консультацией, официальным разъяснением законодательства, аудиторским заключением, экспертным заключением или заменой профессио-

нальной оценки состояния охраны труда в конкретной организации.

Описанные в книге подходы, примеры, вопросы и выводы не отменяют обязанности работодателя соблюдать требования трудового законодательства, законодательства об охране труда, промышленной безопасности, пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологические требования и иные применимые нормы.

Каждая организация имеет свои особенности: вид деятельности, структуру управления, численность работников, производственные процессы, оборудование, подрядчиков, условия труда, уровень риска, историю происшествий и действующую систему документов.

Поэтому любые практические решения в области охраны труда должны приниматься с учётом конкретной ситуации, действующих нормативных требований, фактического состояния рабочих мест, распределения полномочий и ответственности внутри организации.

Автор не предлагает универсального комплекта документов, не гарантирует отсутствие проверок, штрафов, несчастных случаев или претензий со стороны контролирующих органов.

Цель этой книги — помочь руководителю увидеть управленческие вопросы охраны труда, которые часто остаются скрытыми за документами, отчётами и формальным выполнением процедур.

Для принятия конкретных решений по охране труда, СУ-ОТ, распределению ответственности, подготовке документов, оценке рисков, расследованию происшествий или взаимодействию с контролирующими органами необходима отдельная профессиональная диагностика с учётом обстоятельств конкретной организации.

# Глава 1. Почему охрана труда кажется простой

Генеральному директору редко кажется, что охрана труда — это сложная управленческая система.

Чаще она выглядит иначе.

Есть специалист по охране труда.

Есть инструкции.

Есть журналы.

Есть обучение.

Есть медосмотры.

Есть спецоценка.

Есть проверки.

Есть подписи работников.

Есть папки с документами.

Значит, охрана труда в компании есть.

На первый взгляд логика правильная. Если есть документы, ответственные лица и процедуры, значит система существует. Примерно так же можно подумать, что если у человека есть медицинская карта, результаты анализов и полис, значит он здоров.

Но это ошибка.

Документы по охране труда не равны охране труда.

Журналы не равны управлению рисками.

Обучение не равно пониманию.

Подпись работника не равна безопасному поведению.

Наличие специалиста по охране труда не равно управляемой системе.

Именно здесь генеральный директор чаще всего теряет реальность.

Не потому, что он глуп.

Не потому, что он равнодушен.

Не потому, что он хочет травм и штрафов.

А потому, что охрана труда устроена странно.

Она находится на стыке права, производства, поведения людей, технического состояния оборудования, управленческих решений, денег, сроков, привычек и ответственности.

Для бизнеса это неудобная функция.

Она не продаёт.

Не производит.

Не привозит сырьё.

Не закрывает сделки.

Не выставляет счета.

Не ведёт переговоры с клиентами.

Она ходит и задаёт неприятные вопросы.

Почему работник допущен к работе?

Почему нет ограждения?

Почему инструкция есть, но по факту её никто не выполняет?

Почему обучение проведено формально?

Почему мастер разрешил работать без средств защиты?

Почему подрядчик вышел на площадку без нормального допуска?

Почему оборудование эксплуатируется с отклонениями?

Почему риск известен, но решение по нему не принято?

С точки зрения операционного бизнеса это раздражает.

Производство хочет производить.

Продажи хотят продавать.

Логистика хочет везти.

Финансы хотят считать.

Генеральный директор хочет, чтобы всё это работало, приносило деньги и не разваливалось.

А охрана труда будто бы тормозит движение.

Поэтому в головах многих руководителей возникает простая модель:

Охрана труда — это обязательная административная нагрузка, которую нужно держать в допустимых рамках, чтобы не было проблем с проверяющими.

Эта модель понятна.

Но она неполная.

А неполная модель в управлении опаснее прямой ошибки.

Потому что прямая ошибка видна.

А неполная модель создаёт иллюзию контроля.

Генеральный директор смотрит на компанию и видит: производство работает, сотрудники выходят в смену, документы оформляются, специалист по охране труда что-то делает, проверки как-то проходят.

Значит, всё терпимо.

Но охрана труда редко разваливается громко и сразу.

Она обычно деградирует тихо.

Сначала инструктаж становится формальностью.

Потом обучение превращается в получение корочки.

Потом журналы начинают жить отдельно от реальности.

Потом руководители участков привыкают обходить неудобные требования.

Потом работники понимают, что главное — сделать быстрее.

Потом специалист по охране труда перестаёт видеть смысл спорить.

Потом опасное отклонение становится нормой.

Потом случается несчастный случай.

И в этот момент оказывается, что проблема была не в одном нарушении.

Проблема была в системе.

Но до несчастного случая система выглядела терпимой.

В этом и заключается главная ловушка охраны труда: пока ничего не произошло, кажется, что всё работает.

Компания может годами жить в состоянии скрытой аварийности.

Без крупных травм.

Без серьёзных проверок.

Без уголовных дел.

Без остановки работ.

И это создаёт опасную иллюзию:

Если раньше ничего не случилось, значит и дальше ничего не случится.

Но отсутствие происшествий не всегда означает наличие управляемости.

Иногда это просто везение.

Генеральный директор часто не видит этой границы. Ему показывают документы, отчёты, планы мероприятий, протоколы обучения, акты, журналы, приказы. Он видит управленческую картинку. Но за этой картинкой может не быть живой системы.

На бумаге работник обучен.

В реальности он не понимает, чем рискует.

На бумаге СИЗ выданы.

В реальности их не носят или носят неправильно.

На бумаге инструктаж проведён.

В реальности мастер говорит: «Делай быстрее, потом разберёмся».

На бумаге подрядчик допущен.

В реальности никто не проверил, кто эти люди, что они умеют и как будут выполнять работу.

На бумаге риск оценён.

В реальности решение по нему отложено, потому что «сейчас нет бюджета».

На бумаге всё есть.

Но бумага не удержит человека от падения.

Бумага не остановит станок.

Бумага не заменит ограждение.

Бумага не отменит причинно-следственную связь при расследовании.

Здесь важно понять одну жёсткую вещь.

Охрана труда нужна не для того, чтобы в компании были документы по охране труда.

Охрана труда нужна для того, чтобы работодатель мог управлять рисками, связанными с трудом людей.

Документы — только след этой системы.

Если система есть, документы отражают реальность.

Если системы нет, документы превращаются в декорацию.

И вот эту разницу генеральный директор часто не видит.

Не потому, что не хочет.

А потому, что ему показывают не систему, а признаки системы.

Это разные вещи.

Признак системы — журнал инструктажа.

Система — это когда работник действительно понимает опасность, руководитель не допускает нарушений, а производство не покупает скорость ценой травмы.

Признак системы — положение о СУОТ.

Система — это когда генеральный директор получает честную информацию о рисках и принимает решения, понимая их цену.

Признак системы — приказ о назначении ответственных.

Система — это когда эти ответственные реально имеют полномочия, ресурсы и обязанность действовать.

Признак системы — обучение руководителей.

Система — это когда руководители понимают: безопасность не мешает производству, а задаёт допустимые границы производства.

В плохой модели охрана труда живёт в папках.

В рабочей модели охрана труда живёт в управленческих решениях.

Именно поэтому охрана труда не может быть только задачей специалиста по охране труда.

Специалист может подготовить документы.

Может провести инструктаж.

Может организовать обучение.

Может проверить площадку.

Может написать предписание.

Может доложить о нарушении.

Может предложить меры.

Но он не управляет бизнесом.

Он не утверждает бюджет.

Не меняет производственный план.

Не назначает руководителей.

Не определяет культуру компании.

Не решает, что важнее в конкретный момент: скорость, деньги, клиент, срок или безопасность.

Эти решения принимает управленческий контур бизнеса.

А вершина этого контура — генеральный директор.

Поэтому охрана труда всегда возвращается к нему.

Даже если он не хочет этим заниматься.

Даже если ему кажется, что этим должен заниматься специалист.

Даже если он делегировал функции.

Даже если документы подписывает не он.

Даже если производство уверяет, что всё нормально.

В момент серьёзного происшествия вопрос будет поставлен иначе:

Кто должен был обеспечить систему?

Кто назначил ответственных?

Кто контролировал исполнение?

Кто знал о рисках?

Кто мог повлиять на ситуацию?

Кто принял решение не выделять ресурсы?

Кто допустил, что формальная система заменила реальную?

И тогда выясняется, что охрана труда была не «где-то у специалиста».

Она всё время была частью управления компанией.

Просто её туда не пускали.

Или пускали только в виде документов.

Генеральный директор может годами считать охрану труда технической или кадровой функцией. Но при серьёзном несчастном случае она внезапно становится вопросом его

личной управленческой ответственности.

Это неприятный переход.

Но лучше увидеть его до происшествия.

Проблема не в том, что генеральный директор обязан лично вести журналы, читать каждую инструкцию и проверять каждую каску.

Нет.

Проблема в другом.

Он должен понимать, что охрана труда — это не склад документов и не отдельный кабинет специалиста. Это система обратной связи, которая показывает, насколько бизнес умеет работать с риском там, где задействованы люди, оборудование, среда и управленческое давление.

Если эта обратная связь искажена, генеральный директор управляет вслепую.

Ему кажется, что он видит компанию.

Но он видит только фасад.

Охрана труда в таком случае становится похожа на медицинские анализы, которые никто не читает. Формально они есть. Но диагноз не поставлен. Лечение не назначено. Пациент ходит, работает, улыбается, строит планы.

А внутри уже идёт процесс.

И задача зрелой охраны труда — не пугать бизнес.

Не мешать бизнесу.

Не спорить с генеральным директором за власть.

Не превращать работу в культ запретов.

Задача зрелой охраны труда — вернуть бизнесу реальность.

Показать, где риск настоящий.

Где документ не совпадает с практикой.

Где руководитель привык нарушать.

Где работник не защищён.

Где подрядчик стал дырой в системе.

Где экономия сегодня создаёт уголовный риск завтра.

Где компания выдаёт желаемое за действительное.

И если генеральный директор готов это видеть, охрана труда перестаёт быть странной функцией с журналами и претензиями.

Она становится диагностическим контуром бизнеса.

Не главным органом.

Не мозгом.

Не сердцем.

Не руками.

Скорее почками.

Она фильтрует токсины управленческих решений. Она показывает, где бизнес отравляет сам себя привычкой «и так сойдёт». Она не делает продукт и не продаёт услугу клиенту, но помогает организму не разрушиться изнутри.

Почки редко вспоминают, пока они работают.

Но когда они перестают работать, весь организм быстро понимает их значение.

С охраной труда то же самое.

Пока всё спокойно, она кажется второстепенной.

Когда происходит тяжёлый несчастный случай, она внезапно становится центральной.

Эта книга не о том, как заполнить журналы.

И не о том, какие документы должны быть в каждой организации.

Эта книга о другом.

О том, что генеральный директор часто не видит в охране труда.

О том, почему документы не равны системе.

О том, почему первичный запрос бизнеса почти всегда неполон.

О том, почему охрана труда должна иметь доступ к управленческому центру компании.

О том, почему дешевое решение часто оказывается самым дорогим.

О том, зачем бизнесу нужен независимый диагност, а не просто исполнитель бумажных задач.

Потому что главный вопрос зрелого руководителя звучит не так:

«Есть ли у нас документы по охране труда?»

Главный вопрос звучит иначе:

«Я действительно понимаю, что происходит с охраной труда в моём бизнесе, или мне показывают картинку, в которую удобно верить?»

С этого вопроса и начинается взрослая охрана труда.

## Глава 2. Пациент всегда врёт

В сериале «Доктор Хаус» есть жёсткая формула: пациент всегда врёт.

В охране труда эта формула работает почти буквально.

Только пациент здесь — не один человек.

Пациент — организация.

И организация почти всегда врёт.

Не обязательно сознательно.

Не обязательно злонамеренно.

Не обязательно из желания кого-то обмануть.

Чаще она врёт потому, что защищает себя от неприятной правды.

Бизнесу трудно признать, что он болен.

Генеральный директору трудно признать, что система, которую он считает управляемой, на самом деле держится на привычках, личной лояльности, случайном везении и бу-мажной имитации.

Производству трудно признать, что скорость часто покупается нарушением требований.

Главному инженеру трудно признать, что оборудование работает не потому, что всё исправно, а потому что «пока не сломалось».

HR трудно признать, что обучение проведено, но люди не научены.

Специалисту по охране труда трудно признать, что документы есть, но влияния на реальный процесс почти нет.

Работнику трудно признать, что он нарушает, потому что так быстрее, привычнее и потому что мастер сам этого ждёт.

Каждый слой организации говорит свою правду.

И каждая такая правда может быть частично верной.

Но сумма этих частичных правд часто даёт ложную картину.

ГД слышит:

«У нас всё нормально.»

Производство говорит:

«Мы работаем.»

HR говорит:

«Все обучены.»

ОТ говорит:

«Документы есть.»

Главный инженер говорит:

«Оборудование эксплуатируется.»

Работники говорят:

«Мы всё понимаем.»

Подрядчик говорит:

«Мы всё соблюдаем.»

На уровне слов система выглядит здоровой.

Но слова в охране труда имеют ограниченную ценность.

Слова показывают, как организация хочет выглядеть.

Следы показывают, как организация реально живёт.

И если смотреть на следы, картина часто становится другой.

Журнал инструктажа заполнен, но работник не может объяснить, какие риски есть на его рабочем месте.

Протокол обучения есть, но руководитель не понимает своей ответственности за допуск к работам.

СИЗ выданы, но на площадке их используют выборочно.

Инструкция утверждена, но фактический порядок работы другой.

Риск оценён, но мероприятия не выполнены.

Предписание специалиста по ОТ написано, но закрыто формально.

Подрядчик допущен, но фактический контроль за его работой отсутствует.

Работа считается безопасной, потому что «всегда так делали».

Вот здесь начинается реальная диагностика.

Не по словам.

Не по отчётам.

Не по презентации.

Не по уверениям руководителей.

А по несостыковкам.

Организация почти всегда выдаёт себя не прямым признанием, а разрывом между тем, что она говорит, и тем, что она делает.

Говорит: «Безопасность — приоритет.»

Делает: «Срок сдачи важнее, поэтому сегодня работаем как получится.»

Говорит: «Все проходят обучение.»

Делает: «Главное — получить протокол, подробности потом.»

Говорит: «Мы не допускаем нарушений.»

Делает: «Закрой глаза, это срочно.»

Говорит: «У нас сильная служба ОТ.»

Делает: «Пусть они ведут документы, в производство не лезут.»

Говорит: «ГД всё контролирует.»

Делает: «До ГД проблемы не доносим, чтобы не создавать шум.»

Вот это и есть организационная ложь.

Она может быть без единого лжеца.

Никто конкретно не встал утром с намерением обмануть консультанта, инспектора или генерального директора.

Просто система научилась показывать наверх удобную картинку.

Почему?

Потому что неудобная картинка требует действий.

Если признать, что обучение формальное, его надо перестраивать.

Если признать, что руководители не управляют рисками, их надо учить, контролировать и спрашивать.

Если признать, что документы не соответствуют практи-

ке, надо менять либо документы, либо практику.

Если признать, что оборудование опасно, нужно выделять деньги.

Если признать, что подрядчики являются дырой в системе, нужно менять допуск, контроль и договорную дисциплину.

Если признать, что ОТ не имеет реального влияния, нужно менять архитектуру управления.

Это сложно.

Поэтому организация выбирает более простой путь: сохранять видимость.

Видимость управляемости дешевле реальной управляемости.

До первого серьёзного события.

Потом становится дороже.

Именно поэтому внешний диагност не должен верить первичному запросу клиента.

Клиент говорит:

«Нам нужны документы.»

Но это не диагноз.

Это жалоба.

Клиент говорит:

«Нужно подготовиться к проверке.»

Это тоже не диагноз.

Это страх перед внешним осмотром.

Клиент говорит:

«У нас всё есть, нужно только привести в порядок.»

Возможно.

А возможно, «всё есть» означает «есть набор файлов, который давно не связан с жизнью компании».

Врач не может лечить только по словам пациента.

Если пациент говорит: «У меня просто усталость», врач всё равно смотрит анализы, давление, пульс, историю, симптомы, поведение, противоречия.

Потому что пациент может ошибаться.

Он может не знать.

Может недооценивать.

Может стыдиться.

Может бояться.

Может привыкнуть к симптомам.

Может считать боль нормой.

С организацией то же самое.

Она может привыкнуть к опасности.

Может считать нарушение нормальной производственной практикой.

Может воспринимать формальность как порядок.

Может путать отсутствие травм с безопасностью.

Может путать наличие документов с системой.

Может путать лояльность руководителей с управляемостью.

Может путать молчание работников с согласием.

И тогда задача внешнего директора по охране труда — не

обслужить первичную жалобу, а понять, что за ней стоит.

Если клиент просит документы, нужно выяснить, почему он решил, что проблема именно в документах.

Если клиент просит обучение, нужно понять, чему именно нужно обучать и кто в реальности создаёт риск.

Если клиент просит аудит, нужно определить: ему нужна честная диагностика или красивая справка для внутреннего успокоения.

Если клиент просит «закрыть ОТ», нужно сразу остановиться.

Потому что охрану труда нельзя «закрыть».

Ею можно управлять.

Её можно имитировать.

Её можно запустить.

Её можно развалить.

Её можно временно привести в приличный внешний вид.

Но «закрыть» её нельзя, потому что риск не закрывается папкой.

Риск живёт в работе.

Он появляется каждый раз, когда человек выходит на площадку, включает оборудование, поднимается на высоту, работает с инструментом, управляет транспортом, взаимодействует с подрядчиком, нарушает технологию, торопится, устает, ошибается или подчиняется плохому указанию.

Поэтому зрелая охрана труда начинается с недоверия.

Не с подозрительности.

Не с паранойи.

Не с желания поймать кого-то на лжи.

А с профессионального недоверия к красивой картинке.

Профессиональное недоверие — это когда специалист не принимает слова за факт.

Он проверяет.

Не потому что люди плохие.

А потому что система сложная, а сложные системы искажают информацию.

Чем дальше информация идёт от площадки к ГД, тем сильнее она очищается от неприятных деталей.

Работник не всё говорит мастеру.

Мастер не всё говорит начальнику участка.

Начальник участка не всё говорит производственному директору.

Производственный директор не всё выносит на уровень ГД.

Специалист по ОТ не всегда имеет силу донести проблему без фильтров.

HR видит обучение, но не видит поведение на площадке.

Юристы видят документы, но не видят фактическую работу.

Финансы видят затраты, но не видят будущую цену отказа от этих затрат.

В итоге генеральный директор получает не реальность, а управленческий дистиллят.

Очищенную версию.

Без запаха.

Без грязи.

Без крови.

Без конкретного мастера.

Без конкретного станка.

Без конкретной дырки в ограждении.

Без конкретного подрядчика, который работает как при-  
вык.

Без конкретной фразы: «Сделай быстрее, потом оформим.»

А потом случается несчастный случай, и следствие начинает собирать реальность обратно.

Уже не по презентациям.

А по документам, показаниям, переписке, камерам, актам, приказам, инструкциям, фактическому состоянию оборудования, маршрутам допуска, журналам, срокам, подписям и бездействию.

И тогда организация внезапно перестаёт быть красивой.

Становится видно, кто знал.

Кто молчал.

Кто подписал.

Кто не проверил.

Кто не обучил.

Кто не выделил деньги.

Кто не остановил.

Кто сделал вид, что всё нормально.

Внешняя проверка всегда неприятна именно потому, что она срывает внутреннюю легенду.

Компания думала, что у неё «в целом порядок».

Проверяющий смотрит и говорит:

«Нет. У вас система не работает.»

Следователь смотрит ещё жёстче:

«Вот причинно-следственная связь.»

Суд смотрит окончательно:

«Вот ответственность.»

Поэтому бизнесу выгоднее иметь своего неприятного диагноста до события, чем чужого обвинителя после события.

Свой диагност может сказать:

«Здесь у вас разрыв.»

«Здесь документ врёт.»

«Здесь руководитель не управляет.»

«Здесь обучение фиктивное.»

«Здесь подрядчики не контролируются.»

«Здесь ГД не получает реальной информации.»

«Здесь вы покупаете скорость ценой будущего дела.»

Это неприятно.

Но это ещё управляемо.

После травмы неприятность становится уже не консультационной, а юридической.

Именно поэтому формула «пациент всегда врёт» в охране труда не цинична.

Она профессиональна.

Она означает:

не верь первичной легенде организации;

смотри на следы;

ищи несостыковки;

проверяй связь документов с практикой;

отделяй признаки системы от самой системы;

не путай отсутствие происшествий с безопасностью;

не принимай формальное наличие ОТ за управляемость.

У каждой организации есть история о себе.

Обычно эта история звучит так:

«У нас нормальная компания. Да, есть отдельные недочёты, но в целом всё под контролем.»

Иногда это правда.

Иногда нет.

Задача внешнего функционального директора по охране труда — проверить эту историю на прочность.

Не разрушить бизнес.

Не унизить руководителей.

Не устроить охоту на виноватых.

А отделить рабочую систему от самообмана.

Потому что в охране труда самообман стоит дорого.

Сначала он стоит дешево.

Пара неподписанных документов.

Немного формального обучения.

Небольшая экономия на СИЗ.

Немного терпимости к нарушениям.

Немного закрытых глаз.

Немного «потом исправим».

А потом всё это собирается в одно событие.

И тогда оказывается, что организация вралась не консультанту.

Она вралась себе.

Генеральный директору важно понять: охрана труда не должна подтверждать его спокойствие.

Она должна проверять его спокойствие.

Если после проверки спокойствие осталось — хорошо.

Если не осталось — ещё лучше.

Значит, система наконец начала говорить правду.

А с правдой можно работать.

## **Глава 3. Почему документы не спасают**

В охране труда документы нужны.

Это нужно сказать сразу, чтобы не возникло дешёвого перекоса.

Инструкции нужны.

Журналы нужны.

Приказы нужны.

Протоколы обучения нужны.

Положения нужны.

Карты оценки рисков нужны.

Нормы выдачи СИЗ нужны.

Локальные акты нужны.

Без документов система охраны труда становится неуправляемой и недоказуемой.

Но есть другая ошибка — считать, что если документы есть, то охрана труда работает.

Это одна из самых опасных иллюзий в бизнесе.

Документы не спасают.

Спасает не документ.

Спасает работающая связь между документом, управленческим решением и реальным поведением людей.

Если этой связи нет, документ превращается в бумажную декорацию.

Он может красиво выглядеть.

Может быть правильно оформлен.

Может лежать в нужной папке.

Может быть подписан нужными людьми.

Может выдержать поверхностную проверку.

Но при серьёзном событии главный вопрос будет не в том, был ли документ.

Главный вопрос будет другим:

документ отражал реальность или прикрывал её отсутствие?

Инструкция может быть идеальной.

Но если работник её не понимает, не помнит, не применяет или фактически работает иначе, инструкция не управляет риском.

Журнал инструктажа может быть заполнен.

Но если инструктаж был формальным, подпись фиксирует не обучение, а участие в ритуале.

Протокол обучения может быть в наличии.

Но если руководитель после обучения продолжает требовать работу с нарушениями, протокол не меняет управление.

Положение о СУОТ может быть разработано.

Но если генеральный директор не получает честной информации о рисках, СУОТ остаётся текстом.

Приказ о назначении ответственных может быть подписан.

Но если у ответственного нет полномочий, времени, ре-

сурсов и реального права остановить опасную работу, приказ создаёт не управление, а фиктивную ответственность.

Документы в охране труда похожи на медицинскую карту.

Она важна.

Она фиксирует состояние.

Она хранит историю.

Она помогает врачу.

Она нужна для доказательства действий.

Но сама медицинская карта не лечит.

Нельзя выздороветь от того, что диагноз красиво написан.

Нельзя снизить давление приказом по организму.

Нельзя остановить внутреннее кровотечение тем, что в карте есть подпись пациента.

С бизнесом то же самое.

Нельзя снизить производственный риск только тем, что риск записан в карте.

Нельзя обеспечить безопасность только тем, что работник расписался.

Нельзя создать культуру безопасности только тем, что утверждена политика.

Нельзя управлять подрядчиком только тем, что в договоре есть пункт об охране труда.

Документ — это инструмент.

Но инструмент бесполезен, если им никто не работает.

На рынке охраны труда эту слабость прекрасно знают.

Именно поэтому так легко продаются «пакеты докумен-

ТОВ».

Клиенту спокойно: ему дали видимый результат.

Папка есть.

Файлы есть.

Перечень закрыт.

Можно поставить галочку.

Исполнитель тоже доволен: он сделал понятную работу и получил деньги.

Обе стороны как будто удовлетворены.

Но проблема в том, что пакет документов часто отвечает не на реальную боль бизнеса, а на его тревогу.

Бизнес боится проверки — покупает документы.

Боится штрафа — покупает документы.

Боится, что «чего-то нет» — покупает документы.

Хочет быстро закрыть вопрос — покупает документы.

Но документы не закрывают охрану труда.

Они закрывают только часть формального контура.

Если за ними нет управленческой системы, они становятся маскировкой.

И чем красивее маскировка, тем опаснее самообман.

Плохой документ иногда даже полезен.

Он сразу показывает: здесь бардак.

А хороший документ, который не работает, опаснее.

Он создаёт видимость порядка.

Генеральный директор видит аккуратные папки и думает:

«У нас всё оформлено.»

Но «оформлено» не значит «управляется».

Это разные состояния.

Оформлено — значит, есть бумажный след.

Управляется — значит, риск выявлен, понят, оценён, привязан к ответственным, встроен в решения, контролируется, пересматривается и реально влияет на действия людей.

Разница между этими состояниями видна не в кабинете.

Она видна на площадке.

В кабинете инструкция существует.

На площадке видно, выполняется ли она.

В кабинете обучение подтверждено.

На площадке видно, понял ли руководитель, что он обязан делать.

В кабинете СИЗ выданы.

На площадке видно, используют ли их работники.

В кабинете риски оценены.

На площадке видно, изменилось ли что-нибудь после оценки.

В кабинете подрядчик допущен.

На площадке видно, контролирует ли его кто-то в реальности.

Поэтому зрелая диагностика охраны труда начинается не с вопроса:

«Какие документы у вас есть?»

А с другого вопроса:

«Какие документы реально управляют поведением и ре-

шениями?»

Если документ ничего не меняет, его управленческая ценность близка к нулю.

Он может иметь юридическую ценность.

Может временно снизить формальную уязвимость.

Может пригодиться при проверке.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.