Станислав Белинский

ИЛЛЮЗИЯ КОНТРОЛЯ

Книга-практическое руководство для руководителей и специалистов по охране труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности

От диагноза — к трансформации



Станислав Белинский

Иллюзия контроля. От диагноза к трансформации

https://litres.ru/74810647
SelfPub; 2026

Аннотация

Почему одни системы безопасности на производстве работают, а другие лишь создают

видимость порядка? Эта книга — честный разговор с профессионалом отрасли. Станислав Белинский, практик с более чем двадцатилетним опытом в охране труда и безопасности, показывает, как бумажная отчётность подменяет реальное управление рисками и что делать специалисту, который хочет менять систему, а не заполнять журналы.

В книге три части: диагноз системы, личная трансформация специалиста и системная трансформация компании. Каждая глава завершается ключевыми выводами и практическим заданием.

Для руководителей и специалистов по охране труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности, а также всех, кто участвует в процессах управления безопасностью в компаниях.

Содержание

Введение. Почему эта книга появилась и для кого она написана	8
От автора: голос, который я слышал слишком часто	9
Для кого эта книга	10
Что Вы найдёте в этой книге	11
Как читать эту книгу	13
Что Вы получите, прочитав эту книгу	14
Моя миссия	15
Вам не обязательно быть одиноким	16
Приглашение	17
Часть I. Диагностика системы	18
Глава 1. Бумажный фасад: как отчётность подменяет управление рисками	19
Звонкий, металлический лязг	20
Параллельные реальности: декларативная и фактическая безопасность	21
Анатомия бюрократического механизма: когда процесс заменяет результат	24
Затраты на иллюзию: экономика бумажного перекоса	26
Иллюзия № 1	27
Иллюзия № 2	28

Иллюзия № 3 29
Баланс видов безопасности: ОТПБиООС это не только охрана труда 30
Кому подчиняется безопасность? Проблема организационного дизайна 32
Скрытая цена бумажной безопасности: полная калькуляция убытков 34
Диагностика: «бумажная болезнь» Вашей системы 36
Интерпретация результатов 38
Кейс: «Суд над документами» на машиностроительном заводе 39
Результат за 6 месяцев 40
Практические шаги: с чего начать «демонтаж» иллюзии 42
Переход к следующей главе 44
Глава 2. Экономика несчастного случая: сколько на самом деле стоит «сэкономить» на безопасности 45
Встреча в кабинете генерального директора 46
Айсберг затрат: что скрывается под водой 49
Цифры, которые заставляют задуматься 51
Прямые потери: вершина айсберга 53
Скрытые потери: то, что не отражают отчёты 56
Полная калькуляция: пример расчёта 62
ROI безопасности: почему профилактика 64

выгоднее
Цифры, подтверждённые международными исследованиями 65
Конкретный расчёт из практики 67
Как считать правильно: практические модели 69
Модель № 1 70
Модель № 2 71
Модель № 3 72
Как говорить с руководством на языке денег 73
Кейс: завод, который посчитал и изменился 75
Результаты через пять лет 78
Подрядчики — скрытая статья потерь 79
Переход к следующей главе 82
Глава 3. Выгоревший контролёр: почему главный ресурс системы безопасности становится её слабым звеном 83
«Я больше не могу»! 84
Парадокс: главный ресурс — главная жертва 86
Ролевой конфликт: между молотом и наковальней 88
Главный удар: контролёр и помощник в одном лице 91
Три стадии профессиональной деформации 92
Стадия 1: «Спасатель» 93
Стадия 2: «Контролёр» 94
Стадия 3: «Зомби» 95

Почему это происходит: коренные причины 96
Конец ознакомительного фрагмента. 98

Иллюзия контроля. От диагноза к трансформации

Станислав Белинский

ИЛЛЮЗИЯ КОНТРОЛЯ

От диагноза — к трансформации

Настольная книга специалиста по производственной безопасности

Екатеринбург, 2026

© Станислав Белинский, 2026

Введение. Почему эта книга появилась и для кого она написана

«Я больше не могу. Каждый день одно и то же. Инструкции, журналы, проверки, споры. Я пришёл спасать жизни, а я просто… бумажная машина.»

— Голос, который я слышал слишком часто

От автора: голос, который я слышал слишком часто

Эти слова я слышал на каждой конференции, на каждой встрече с коллегами. В них чувствуется боль, усталость, разочарование. В них слышен крик души профессионала, который потерял смысл. Я работаю в охране труда и безопасности 22 года. За это время я был преподавателем, учёным, руководителем функции в крупной компании. Я видел систему изнутри, видел её лучшие и худшие проявления. И я понял: система сломана. Не в том смысле, что она «не работает». Она работает, но неправильно. Она создаёт иллюзию контроля, тратит миллиарды на бумаги, но не на безопасность, сжигает лучших специалистов, ищет виноватых, а не устраняет причины. Это практическое пособие мой ответ на кризис.

Для кого эта книга

Эта книга для всех, кто связан с охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью. Но не только! Она для четырёх типов читателей, и каждый найдёт в ней своё. Специалисты по охране труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности (далее – ОТПБиООС) найдут здесь практические инструменты, чтобы перестать быть «контролёрами» и стать «архитекторами» системы. Не абстрактные теории, а конкретные шаги, которые можно применить завтра утром, чтобы влиять на систему, а не просто фиксировать её сбои.

Руководители получат язык, на котором можно говорить о безопасности как об активе, а не о расходе. Понятные модели, финансовые аргументы, расчёт рентабельности инвестиций, инвестиционные предложения и дорожная карта это всё, что нужно, чтобы принимать решения осознанно. Собственники бизнеса увидят, сколько они теряют на «экономии» безопасности и сколько могут заработать, превратив её в конкурентное преимущество. Это не про страх штрафов, а про защиту инвестиций и рост стоимости компании. И все, кто хочет, чтобы люди возвращались домой живыми и здоровыми, найдут здесь систему, которая действительно защищает людей, а не просто создаёт видимость контроля.

Что Вы найдёте в этой книге

Эта книга не учебник, не свод правил и не теоретический трактат, а практическое руководство по трансформации системы безопасности на производстве. Она построена как путь, включает три части, четырнадцать глав от диагностики проблем до дорожной карты изменений.

Часть I «Диагностика системы» (главы 1–4) отвечает на вопрос, почему система не работает: иллюзия контроля, экономика потерь, выгорание лучших специалистов и миф о человеческом факторе как алиби для плохой системы.

Часть II «Личная трансформация» (главы 5–9) показывает путь от контролёра к архитектору: управление временем и энергией, надцели, язык бизнеса, цифровые инструменты и личный бренд специалиста.

Часть III «Системная трансформация» (главы 10–14) посвящена построению безопасности как активу компании: финансовая модель, вовлечение вместо принуждения, Вау-проекты как точки роста, управление на основе данных и дорожная карта трансформации.

В заключении эпилог — взгляд на идеал, к которому стоит стремиться: безопасность как ДНК компании, а не отдельная функция.

Об источниках и достоверности данных

Отраслевые примеры в книге основаны на открытых пуб-

ликациях: годовых отчётах и отчётах об устойчивом развитии компаний, корпоративных сайтах и отраслевых СМИ. Названия одних компаний приведены прямо, другие обезличены по условиям договорённостей с заказчиками; цифры кейсов из личной консультационной практики автора даны с разрешения заказчиков и без раскрытия названий предприятий.

Статистические оценки, не имеющие первичного источника, помечены в тексте как рабочие ориентиры и наблюдения автора; проверяемые исследования перечислены в разделе «Исследования и отчёты». Нормативные правовые акты и их редакции приведены по состоянию на 1 августа 2026 года.

Как читать эту книгу

Эта книга построена так, чтобы Вы могли использовать её по-разному. Пять стратегий для выбора своей. Если хотите быстро получить ответы начните с главы 14 (дорожная карта). Она даёт общую картину и конкретные шаги. Если что-то непонятно, то вернитесь к нужным главам по мере необходимости. Если хотите глубоко разобраться читайте последовательно: Часть I, затем II, затем III. Это путь от диагноза к лечению, от личных изменений к системным. Если ищете конкретный инструмент, то открывайте оглавление, найдите нужную тему, прочитайте главу, используйте инструмент, вернитесь за следующим. Если Вы руководитель начните с глав 2, 7, 10 и 14: экономика безопасности, язык бизнеса, финансовая модель и дорожная карта. Это стратегический минимум для принятия управленческих решений. Если Вы собственник, то прочитайте главы 2 и 10. Они покажут, сколько вы теряете на «экономии» и сколько можете заработать, превратив безопасность в актив.

Что Вы получите, прочитав эту книгу

Прочитав эту книгу, Вы получите пять конкретных результатов. Первое: новый взгляд на систему. Вы перестанете быть жертвой системы и станете её проектировщиком, способным менять правила игры. Второе: конкретные инструменты, которые можно использовать завтра утром (чек-листы, шаблоны, расчётные модели, скрипты разговоров с руководством). Третье: язык бизнеса. Вы научитесь говорить с руководством на языке ROI и инвестиций. И получать ресурсы, потому что это выгодно, а не потому, что «положено». Четвёртое: устойчивая система. Она работает за счёт правильной архитектуры, а не героических усилий отдельных людей. Пятое: новая роль. Вы измените не только систему, Вы измените себя, а это, пожалуй, самое важное.

Моя миссия

Я вижу свою миссию в том, чтобы помогать людям и компаниям повышать безопасность и эффективность производства. И ещё повышать роль и значимость специалистов по охране труда и безопасности. Эта книга является частью той работы. Я верю, что безопасность может быть естественной, а не навязанной, инвестицией, а не расходом, культурой, а не отдельной функцией. Я верю, что каждый специалист по охране труда и безопасности может стать лидером в своей области, наставником, который вдохновляет, а не просто проверяющим, который ищет нарушения. Я верю, что каждая компания может сделать безопасность частью своей ДНК, не потому что требует закон, а потому что это выгодно. И это правильно, и человечно!

Эта книга — моё приглашение в это будущее.

Вам не обязательно быть одиноким

Многие специалисты по охране труда и безопасности чувствуют себя одинокими. Они работают в окружении людей, но никто не разделяет их ценности. Они борются за безопасность, но никто не поддерживает их усилия. Но Вы не одиноки! Сотни и тысячи специалистов по всей стране проходят тот же путь. Мы — сообщество, мы учимся друг у друга, поддерживаем друг друга, меняем профессию к лучшему. Вы можете стать частью этого сообщества. Читайте книги, участвуйте в конференциях, вступайте в профессиональные чаты, создавайте свои инициативы, делитесь опытом.

Вместе мы — сила.

Приглашение

Эта книга не точка. Это начало, начало Вашего пути к новой роли, трансформации вашей организации, движения к культуре, где безопасность становится естественной. Сделайте первый шаг. Выберите одну идею из этой книги и примените её завтра, не откладывайте. А потом ещё одну и ещё шаг за шагом, год за годом. Продолжайте, не останавливайтесь ведь Вы на правильном пути!

Станислав Белинский

Екатеринбург, 2026

P.S.: если эта книга изменила Ваше мышление поделитесь ею с коллегами. Если она помогла Вам в работе расскажите о ней другим. Если у Вас есть вопросы или идеи напишите мне (все контакты по ссылке в блоке «Об авторе» в конце книги).

Вместе Мы — сила. Вместе Мы — сообщество. Вместе Мы — трансформация.

Часть I. Диагностика системы

Почему безопасность не работает как стратегия

Логика части. Показать текущую дисфункцию системы через призму бизнес-потерь, а не просто нарушений. Четыре главы — четыре фундаментальные проблемы, которые разрушают безопасность изнутри.

Глава 1. Бумажный фасад: как отчётность подменяет управление рисками

«Что тяжелее: килограмм отчётности, подписанный вчера, или килограмм ответственности за происшествие сегодня?»

— Из рабочих заметок

Звонкий, металлический лязг

Звонкий, металлический лязг. Глухой удар, а потом тишина. Эти три звука я слышал слишком часто за свои 22 года в охране труда и безопасности. Но в тот день на химическом предприятии под Екатеринбургом была особенная, леденящая тишина. Она повисла в воздухе после того, как слесарь 4-го разряда Андрей провалился в незакрытый технологический люк на переходе между цехами. Ему повезло, так как падение было не с максимальной высоты, отделался переломом руки и сотрясением. Но могло быть иначе.

Параллельные реальности: декларативная и фактическая безопасность

А в кабинете начальника службы ОТПБиООС, куда меня привели через час после происшествия, царил образцовый порядок. На полках лежали идеально подшитые папки. В шкафу было 42 безупречных журнала, 178 расписанных инструкций в прошитых скоросшивателях. И ежемесячный акт проверки, включающий тот самый люк, подписанный мастером участка всего три дня назад. В графе «Состояние защитных устройств» было каллиграфически выведено: «Исправно, соответствуют требованиям».



Рис. 1. Кабинет начальника службы ОТПБиООС: Декларативная безопасность, идеально соответствующая бумажным нормативам.

Директор по производству, указывая на эти стеллажи, говорил с гордостью: «Вот наша система управления охраной труда (СУОТ)! Всё по ГОСТ! Всё под контролем!» Его лицо выражало искреннее недоумение как при такой «декларативной безопасности», идеально соответствующей бумажным нормативам, могло произойти ЧП?

Что тяжелее: килограмм отчётности, подписанный вчера, или килограмм ответственности за происшествие сегодня? И почему мы, специалисты по безопасности, всё чаще

несём первое, но пропускаем второе?

Мы стали архитекторами впечатляющего фасада с безупречными колоннами из журналов и карнизами из инструкций. Но если зайти за этот фасад, в цеха и на участки какая безопасность ждёт нас там на самом деле?

Анатомия бюрократического механизма: когда процесс заменяет результат

Осмотр места того происшествия занял всего десять минут технического наблюдения. Замок на люке был неисправен три месяца и это видели все, кто проходил мимо. Следы ржавчины на механизме, деформированная защёлка, но в журнале еженедельных осмотров за последние 12 недель стояли аккуратные галочки и подписи сменных мастеров. «Мы же проверяли, оправдывался передо мной один из них, Владимир, с пятнадцатилетним стажем! Каждый понедельник утром, перед планеркой! Это же наша прямая обязанность по Трудовому кодексу — обеспечение безопасного состояния оборудования!». «Что именно Вы проверяли, Владимир Петрович? — спросил я, показывая на графу журнала. — Вот здесь, где стоит ваша подпись от прошлого понедельника? Оборудование или запись о нём?». Он замолчал, затем признался: «Я проверял, подписал ли предыдущий мастер за свою смену. Если подпись стоит значит, всё в порядке. Мы так всегда… Бумага это доказательство для инспектора, что мы работу выполнили». Он проверял не люк, не замок, не физическое состояние опасного объекта. Он проверял наличие подписи коллеги как формального свидетель-

ства, что обязанность исполнена. Бумажная реальность полностью подменила объективную. Это и есть «иллюзия контроля»: процесс (подписание) вытесняет результат (исправное состояние).

Мы создали чудовищно эффективную машину по производству документов и подменили ею управление реальными профессиональными рисками. Логика этой машины циклична и самовоспроизводится:

Цикл бюрократической машины:

→ Выявление риска → разработка инструкции, регламента, процедуры (главное — соответствие шаблону, а не применимость).

→ Проведение мероприятия → заполнение журнала, отчета (ключевой показатель — количество собранных подписей).

→ Истечение сроков → подписание акта (даже если проверка была визуальной и беглой).

→ Происшествие → создание нового документа (чтобы «подстраховаться» формально, а не устранить системную причину).

Затраты на иллюзию: экономика бумажного перекоса

По общедоступных данным и внутренним исследованиям крупных холдингов, средний специалист по ОТПБиООС тратит на документооборот от 27 до 35 часов в месяц. Это почти целая рабочая неделя. За пятнадцать лет карьеры это около двух лет чистой бумажной работы. Это время – наш самый ценный, невозобновляемый ресурс. Его можно было бы инвестировать в реальные улучшения: анализ «горячих точек» риска, глубокое обучение, внедрение технологических решений, наблюдение и общение с работниками на их территории.

Инсайт из практики

Чтобы донести этот «ущерб» до руководства, переводите часы в деньги. Берите среднюю зарплату специалиста по ОТПБиООС в регионе, делите на рабочие часы, умножайте на те самые 27 часов и на 12 месяцев. Получается конкретная сумма прямых затрат. А затем спросите себя, других коллег, руководителей: «Вы готовы инвестировать [сумма] млн. рублей ежегодно в систему, главный продукт которой бумага, а не безопасность?»

Иллюзия № 1

Мы превратили подписи в современные обереги, но управление рисками это не шаманство. Профессиональный стандарт «Специалист в области охраны труда» как и другие профессиональные стандарты в сфере безопасности на производстве определяет нас как специалистов по планированию, организации, контролю и совершенствованию системы, а не как архивариусов. Эффективность измеряется динамикой показателей результативности СУОТ: снижением количества нарушений, выявленных в ходе процедур внутреннего аудита (проверки), а не формальных обходов.

Иллюзия № 2

Есть железный рефлекс: инцидент произошел разрабатываем новый регламент. Так возникает коэффициент бюрократической нагрузки как отношение времени на документы ко времени на объекте. По принципам бережливого производства это классические «потери», т.е. действия, не создающие ценности для конечного потребителя (работника). Это важно понять и осознать, что мы создаем ценность для работника, для сохранения жизни и здоровья работника.

Личный опыт: ревизия Программы производственного контроля

На одном из машиностроительных заводов мы провели ревизию «Программы производственного контроля». Упростив и оцифровав 70% шаблонов, мы сократили время на их заполнение на 30%. Высвободившиеся часы перераспределили на тренинги по поведенческой безопасности для мастеров. Через квартал количество сообщений о почти-происшествиях (событиях, которые могли привести к инциденту, но не привели) от самих работников выросло на 40%, это и есть индикатор ожившей системы.

Иллюзия № 3

Инспектор Государственной инспекции труда (ГИТ) в рамках федерального государственного надзора проверяет соблюдение нормативных требований, которые зачастую формальны. Это оценка соответствия установленным требованиям. Но реальная безопасность на производстве — это управление профессиональными рисками, многие из которых носят динамический характер и не прописаны в законах. Аудит СУОТ по стандарту ГОСТ Р ИСО 45001 смотрит глубже: на системность, вовлечённость руководства и результативность процессов. Разница — как между проверкой, есть ли аптечка (соответствие), и оценкой, умеет ли бригада оказать первую помощь (эффективность).

Баланс видов безопасности: ОТПБиООС это не только охрана труда

Аббревиатура ОТПБиООС (охрана труда, промышленная, пожарная и экологическая безопасность) объединяет четыре направления. На практике же 80–90% времени и внимания специалиста, если он занимается в одно лицо всеми вопросами, уходит на охрану труда: журналы инструктажей, специальная оценка условий труда (СОУТ), расследования несчастных случаев. А три остальных направления живут «в тени» пока не случится что-то серьёзное. Это опасный перекос. Рассмотрим, как та же иллюзия «бумажного фасада» работает в каждом из четырёх направлений.

Пожарная безопасность: заполненный журнал вместо работающей системы

На одном складе были идеально заполнены журналы учёта огнетушителей: проверки, перезарядки, ответственные. Но при учебной эвакуации выяснилось: 30% огнетушителей стояли не на местах (их убрали «чтобы не мешали»), 15% были с истёкшим сроком годности (в журнале стояла галочка «исправен»), а пути эвакуации были заставлены коробками. Журнал заполнялся, а реальная пожарная безопасность нет.

Промышленная безопасность: декларация вместо управ-

ления рисками

На опасном производственном объекте (ОПО) декларация промышленной безопасности была разработана, согласована и лежала в папке. Но когда произошёл отказ оборудования под давлением, выяснилось: регламент технического обслуживания не соблюдался два года, а анализ опасностей и аварий формально был, но никто из персонала его не читал. Бумага была, а управления рисками не было.

Экологическая безопасность: отчётность вместо реальной культуры

Программа производственного экологического контроля (ПЭК) ведётся, отчёты о выбросах, сбросах, отходах сдаются в Росприроднадзор. Но на месте размещения отходов несанкционированная свалка строительных отходов, а нормативы предельно допустимых выбросов (ПДВ) соблюдаются формально, потому что замеры делаются в «удачное» время, а не в пиковые режимы. Отчёт красивый, а реальная экологическая обстановка нет.

Общий вывод прост: бумажный фасад одинаково хорошо работает (или одинаково плохо не работает) во всех четырёх направлениях ОТПБиООС, трансформация системы должна затронуть все четыре, а не только охрану труда, как это часто делают.

Кому подчиняется безопасность? Проблема организационного дизайна

Есть ещё одна структурная проблема, которая поддерживает иллюзию контроля. В большинстве компаний функция безопасности производства подчинена главному инженеру или техническому директору. На первый взгляд, это логично: инженер понимает производство, оборудование, технологии, но именно это подчинение создаёт фундаментальный конфликт интересов. Главный инженер отвечает за производство напрямую или косвенно, а его ключевые показатели эффективности (КПЭ) — объём выпуска, сроки ремонта, бесперебойная работа оборудования и т.п. Когда встаёт вопрос «остановить линию из-за нарушения требований безопасности или пропустить, чтобы выполнить план?», главный инженер почти всегда выберет план. Не потому, что он плохой, а потому что его оценивают по производственным показателям, а не по безопасности производства. Результат предсказуем: безопасность становится подчинённой функцией, которая должна обслуживать производство, а не влиять на него. Специалист по ОТПБиООС оказывается в позиции, где он не может остановить опасную работу, потому что «начальник сказал работать». И это не частный слу-

чай, а системная проблема. По моим отраслевым наблюдениям (аудиты, консультационные проекты последних лет, обмен опытом с коллегами), лишь около половины компаний имеют отдельную дирекцию по безопасности производства, подчинённую напрямую генеральному директору. Остальные держат безопасность внутри технической службы, где она всегда будет вторичной по отношению к производству.

Это проблема не личности главного инженера, а архитектуры системы безопасности. Пока безопасность подчинена тому, кто отвечает за производство, она никогда не будет равноправным партнёром. Она будет обслуживать производство, а не управлять рисками. И бумажный фасад это естественное следствие: когда реальная власть ограничена, единственный способ «управлять» безопасностью – создавать документы, которые имитируют контроль и безопасность. Как совместить независимую функцию безопасности с единоначалием на местах тема Главы 10: матричная модель снимает этот конфликт, не ломая вертикаль производства.

Скрытая цена бумажной безопасности: полная калькуляция убытков

Прямые затраты на фонд оплаты труда за бумажную работу лишь вершина айсберга. Настоящий ущерб скрыт глубже, на трёх уровнях. Пока Вы перекладываете бумаги, Вы не занимаетесь наблюдением за критическими операциями в режиме реального времени. Не анализируете «события, которые едва не стали инцидентами» (почти-происшествие) - основу превентивных мер – не внедряете инженерные меры контроля рисков, устраняя опасность у источника. Происходит подмена миссии: из проектировщика системы (как в профстандарте) специалист превращается в «контролёра документов». Мы начинаем гордиться отсутствием замечаний от инспектора, а не снижением уровня остаточного риска на рабочих местах!

Социальные потери: разрушение доверия

Работники считывают мотивы. Если визит специалиста по ОТПБиООС всегда связан только с подписями, они делают вывод: «Их забота только об отчётности, а не о нас». Это убивает культуру отчётности как основу проактивного управления рисками. Люди перестают сообщать о мелких неполадках, несоответствиях, отклонениях, лишая систему ранних

сигналов.

Диагностика: «бумажная болезнь» Вашей системы

Предлагаю расширенный чек-лист для самооценки. Оцените по шкале от 1 (никогда) до 5 (всегда):

Диагностика «бумажной болезни» Вашей системы	
Критерий самооценки	**Оценка (1–5)**
01. Фокус на процессе: более 60% моего рабочего времени уходит на трудовую функцию «Нормативное обеспечение безопасных условий и охраны труда» против «Обеспечение контроля за состоянием условий и охраны труда на рабочих местах» (профстандарт).	____
02. Приоритеты: при планировании дня сроки сдачи отчётов в контролирующие органы имеют более высокий приоритет, чем график участия в опасных работах (огневых, газоопасных и т.д.	____
03. Ключевые показатели эффективности (КПЭ): мои КПЭ в большей степени связаны с полнотой документооборота, чем с опережающими показателями, такими как количество проведённых инструментальных замеров вредных факторов или тренингов с отработкой навыков.	____
04. Восприятие персонала: работники при моем появлении в цехе задают вопрос: «Что подписывать?», а не делятся наблюдениями об условиях труда.	____
05. Использование данных: информация из журналов и актов не оцифровывается систематически и не используется для трендового анализа и прогнозирования рисков.	____

Таблица 1. Диагностика «бумажной болезни» системы

Интерпретация результатов

Интерпретация результатов самооценки		
15–25 баллов	**Критический перекос**	Система имитирует деятельность. Требуется срочный пересмотр приоритетов и архитектуры документооборота.
10–14 баллов	**Значительный дисбаланс**	Есть риск подмены целей. Запустите пилотную ревизию одного сквозного процесса.
5–9 баллов	**Умеренная проблема**	Есть основа для движения к эффективности. Работайте над отдельными слабыми зонами.

Таблица 2. Интерпретация результатов самооценки

Кейс: «Суд над документами» на машиностроительном заводе

Руководитель службы ОТПБиООС Алексей столкнулся с наследием: 240 видов журналов. Он применил методологию процессного анализа по ГОСТ Р ИСО 9001. Была собрана рабочая группа, и каждый документ оценивался по двум достаточно простым критериям:

Обязательность

Требуется ли он прямым нормативным актом (например, Федеральный закон № 426-ФЗ о СОУТ)?

Ценность для цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act) СУОТ

Помогает ли он планировать меры, фиксировать их выполнение, проверять эффективность или действовать по улучшению?

Результат за 6 месяцев

Что изменилось

→ Сокращено 40% документов, не прошедших фильтры.

→ Внедрены цифровые чек-листы на планшетах для 70% оставшихся процедур.

→ Высвобожденные ~30 часов/мес. с каждого специалиста перераспределены на проведение учебных тренировок и глубинных интервью с работниками.

Через год: количество регистрируемых нарушений (не как КПЭ страха, а как показатель открытости системы) снизилось на 25%, а количество предложений по улучшению от сотрудников выросло в 3 раза.

Самый важный «документ» — это доверие работника, который звонит мне лично, заметив трещину в креплении станка, потому что верит, что это приведёт к ремонту, а не к разбору его «недосмотра».

— Алексей, руководитель службы ОТПБиООС машиностроительного завода



Рис. 2. Сообщение о риске — без страха наказания.

Эта «валюта доверия» не числится в активе баланса, но именно она определяет реальную прочность системы.

Практические шаги: с чего начать «демонтаж» иллюзии

Недельное задание для запуска трансформации:

Шаг 1. Выберите один сквозной процесс. Например, «Организация работ на высоте» или «Подготовка к работе оборудования под давлением».

Шаг 2. Зафиксируйте полный «бумажный след». Проследите процесс от наряда-допуска и журнала инструктажа до актов испытаний средств индивидуальной защиты (СИЗ) и отчёта о завершении работ.

Шаг 3. Проведите «аудит ценности» каждого документа. Задайте три вопроса к каждому документу в цепочке.

Три вопроса «аудита ценности» документа

Вопрос 1 — Закон

Какой конкретный пункт какого нормативного акта требует этот документ? (Найдите первоисточник)

Вопрос 2 — Риск

На управление каким конкретным профессиональным риском (падение с высоты, взрыв, поражение током) он направлен?

Вопрос 3 — Эффективность

Как мы измеряем, что этот документ реально снижает этот риск? (Если измеряем только факт его наличия — это тре-

вожный сигнал.)

Шаг 4. Предложите один вариант оптимизации. Это может быть объединение форм, оцифровка, упразднение дублирующего документа или замена пассивной подписи на активный вопрос в цифровом чек-листе («Проверил фиксацию стропа? Да/Нет»). Этот маленький шаг запускает принципиально иное мышление, с фокуса на документы – фокус на риски и их контроль.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Три тезиса, которые стоит забрать с собой

01 Декларативное соответствие нормам не равно эффективному управлению рисками. Первое защищает от штрафов, второе — от происшествий. Наша задача создать синтез обоих.

02 Каждый документ в СУОТ должен иметь явную «цепочку создания ценности безопасности». Его цель не существовать, а менять поведение, условия или знания для снижения конкретного риска.

03 Ключевой ресурс для трансформации это время, погребённое в архивах. Его высвобождение через оптимизацию документооборота первый и самый эффективный инвестиционный проект в безопасности.

Переход к следующей главе

Но, чтобы доказать необходимость таких изменений, нужно говорить на языке бизнеса, языке финансов, инвестиций и потерь. Сколько на самом деле стоит компаниям эта «бумажная безопасность» и какова цена перехода к безопасности реальной? Об этом в следующей главе.

P.S.: Задание продвинутого уровня

Рассчитайте «стоимость часа документации» для вашего предприятия. Возьмите свой должностной оклад (или средний по отделу), рассчитайте стоимость часа работы. Умножьте на 27 часов/мес. и на 12 месяцев.

Полученную сумму представьте руководителю не как затраты, а как потенциальный инвестиционный бюджет для пилотного проекта по цифровизации одного бумажного процесса.

Это переводит разговор из плоскости жалоб в плоскость бизнес-предложений.

Глава 2. Экономика несчастного случая: сколько на самом деле стоит «сэкономить» на безопасности

«Безопасность – это не расход, а инвестиция с измеримой доходностью. И эта доходность выше, чем у большинства „классических" бизнес-инвестиций.»

— Главный тезис главы

Встреча в кабинете генерального директора

Встреча в кабинете генерального директора. Я кладу на стол два документа. Слева счёт от поставщика средств коллективной зашиты на 2,3 млн. рублей, а справа смета на расследование несчастного случая, произошедшего месяц назад: выплаты пострадавшему, штрафы, больничные листы, простои оборудования, судебные издержки, расходы на внеплановые проверки составили 4,8 млн. рублей. Тишина в кабинете длится ровно столько, сколько нужно, чтобы цифры дошли до сознания. «Но мы же пытались сэкономить!» — наконец произносит директор, глядя то на один документ, то на другой. Я медленно качаю головой. «Вы не сэкономили, Вы переплатили в два раза. И это только то, что мы можем посчитать сегодня. Завтра к этой сумме добавятся ещё миллионы в виде судебных исков от родственников, повышение страховых тарифов, потеря контрактов, которые были на стадии подписания. В следующем квартале к этим цифрам добавятся уволенные сотрудники, которые ушли из-за репутационных потерь, и Ваша личная потеря времени на бесконечные совещания и переговоры».



Рис. 3. Счёт на средства защиты – 2,3 млн руб., смета расследования – 4,8 млн руб.

В охране труда и безопасности на производстве есть устойчивое, почти религиозное заблуждение, что безопасность это расходы, статья бюджета, которую нужно минимизировать. Статья, на которой можно сэкономить, если «поджать хвосты», немного подождать и надеяться, что «пронесёт». Это заблуждение стоит компаниям не просто денег, оно стоит им устойчивости, репутации, кадров и, в конечном счёте, будущего.

В этой главе я докажу простую истину, которую часто игнорируют: безопасность – это инвестиция с измеримой

доходностью. И эта доходность выше, чем у большинства «классических» бизнес-инвестиций. Несчастный случай — это не просто происшествие, это событие, которое съедает прибыль квартала или даже года. Игнорируя риски и «экономя» на безопасности, Вы не экономите, а откладываете платёж с огромными процентами, процентами, которые растут каждый день. Давайте посчитаем вместе. Цифры, которые Вы увидите, могут изменить Ваш взгляд на профессию навсегда.

Айсберг затрат: что скрывается под водой

Представьте айсберг, грозный, величественный, на 90% скрытый под водой. Именно так выглядит истинная стоимость любого несчастного случая на производстве и многих других происшествий. Над водой то, что мы видим сразу и можем легко подсчитать. Под водой то, что продолжает разрушать бизнес месяцами и годами, оставаясь незамеченным до тех пор, пока не становится слишком поздно. Когда происходит происшествие, наша первая реакция считать «видимые» расходы. Мы открываем калькуляторы и бухгалтерские программы, стараясь определить размер ущерба. Но мы считаем лишь верхушку айсберга. Под водой находятся скрытые, косвенные потери, которые в 4–10 раз превышают прямые. Эта подводная часть настоящий убийца финансового здоровья предприятия, фактор, который превращает локальный инцидент в системную катастрофу.

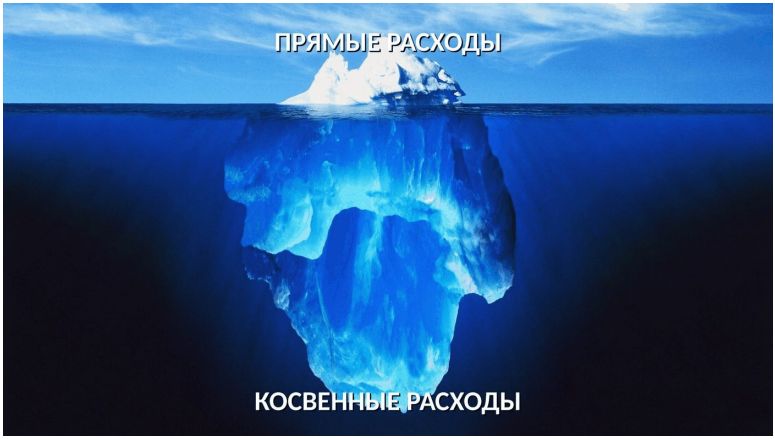


Рис. 4. Айсберг затрат: над водой — прямые потери (медицина, штрафы, ремонт), под водой — скрытые (простои, репутация, текучесть, иски).

Цифры, которые заставляют задуматься

Классическая оценка говорит, что на каждый рубль прямых затрат при несчастном случае приходятся четыре рубля скрытых (соотношение 1:4). В публикациях зарубежных управлений по охране труда встречается оценка ещё выше — 1:10 (в долларах). Российские публикации дают диапазон от 1:5 до 1:8 в зависимости от отрасли и масштаба предприятия. В среднем по российской практике — 1:5. Многие мои коллеги говорят, что эти цифры ничем не подтверждены и не обоснованы. И я с ними частично согласен, нет четкой методики и расчётов, которые бы это подтверждали, но данные по фактическим происшедшим случаям, которые подлежали оценке, эти цифры как правило себя подтверждают. Попробуйте оценить сами и сделайте вывод.

Кейс из практики: перелом руки у сварщика

На одном из предприятий Уральского региона, где мы проводили углублённый аудит после тяжёлого инцидента (несчастный случай с переломом руки у сварщика) обошёлся компании в 3,2 млн. рублей по официальным документам: больничные, штрафы, медицинские расходы, оплата расследования. Но когда мы начали копать глубже, цифра стала расти с пугающей скоростью:

→ Простой производственной линии (3 дня) = 11 млн. руб. потерянной прибыли.

→ Падение производительности в цехе (2 месяца) = 2,8 млн. руб.

→ Увольнение двух опытных сотрудников + адаптация новичков = 4,2 млн. руб.

→ Рост страховых тарифов (3 года) = 600 тыс. руб./год × 3 = 1,8 млн. руб.

Итоговая сумма скрытых потерь = 19,8 млн. руб. Вместе с официальными 3,2 млн. это = 23,0 млн руб. Умножение на семь относительно официальной цифры: то, что «бухгалтерия» провела как 3,2 млн., на деле стоило компании в семь раз дороже. Эти цифры никто не увидел в квартальном отчёте. Но они медленно, методично подтачивали прибыль предприятия, делая его менее конкурентоспособным, менее привлекательным для инвесторов и квалифицированных кадров.

Прямые потери: вершина айсберга

Теперь давайте разложим по полочкам, из чего состоит эта ледяная глыба затрат. Начнём с вершины, с прямых потерь, которые легко идентифицировать, подсчитать и даже спрогнозировать.

1. Медицинские расходы и больничные листы

Оплата первого медицинского осмотра, неотложная помощь, транспортировка, стационарное лечение, реабилитация, операции, протезирование, санаторно-курортное лечение. К этому добавляются выплаты по больничным листам, которые иногда достигают 100% от среднего заработка и могут длиться месяцами. При серьёзных травмах стоимость лечения и реабилитации легко переваливает за полмиллиона рублей, а в сложных случаях и за несколько миллионов.

2. Выплаты пострадавшим и их семьям

Единовременные пособия по потере кормильца, ежемесячные страховые выплаты, которые в случае инвалидности могут выплачиваться пожизненно, компенсация морального вреда по решению суда. Я видел случаи, когда ежемесячные выплаты достигали более 500 тысяч рублей в год. Умножьте на двадцать лет — получите от четырёх до десяти миллионов только по одной статье затрат.

3. Штрафы и административные издержки

Штрафы за нарушение требований охраны труда и без-

опасности дифференцированы по частям статей КоАП РФ: для организаций — от 50–80 тысяч рублей за базовые нарушения до 130–150 тысяч за допуск к работе без обучения или без средств индивидуальной защиты, при повторном нарушении — до 200 тысяч рублей. По ст. 9.1 КоАП РФ (промышленная безопасность) штрафы для организаций достигают 400 тысяч рублей, а некоторых случаях и 1 млн. рублей, а тяжкий вред здоровью или гибель работника предмет уже не административного, а уголовного дела (ст. 143 УК РФ). Приостановка деятельности предприятия на срок до 90 суток это уже не штраф, а катастрофа с потерями, исчисляемыми десятками миллионов. Расходы на проведение расследования: командировки, экспертизы, привлечение сторонних специалистов, оплата работы комиссии стоят не меньше 100–200 тысяч рублей. Добавьте сюда оплату юридической поддержки, консультации внешних экспертов и потерю времени руководства.

4. Прямые издержки на исправление ситуации

Ремонт повреждённого оборудования, замена СИЗ, инструментов, материалов, которые были уничтожены или повреждены. Дополнительные испытания и экспертизы для оценки ущерба. В случае возгорания или аварии оборудование может выйти из строя полностью, и его замена станет многомиллионной статьёй расходов. В среднем прямые затраты на один тяжёлый несчастный случай составляют от 0,5 млн. до 3 млн. руб. — отраслевая оценка, сложившаяся в

практике расследований и страховых выплат. И это только начало, лишь видимая часть айсберга.

Скрытые потери: то, что не отражают отчёты

Но самая опасная часть затрат это скрытые потери. Те, которые не отражаются в квартальных отчётах, не требуют немедленной оплаты, но методично разрушают бизнес изнутри. Они подобны коррозии: незаметны на поверхности, но способны разрушить даже самую крепкую конструкцию.

1. Простои оборудования и остановки производства

На некоторых предприятиях они составляют до 60% всех скрытых потерь. Каждый час простоя конвейера это потерянная прибыль. Каждая минута, когда станок молчит это деньги, которые могли быть заработаны, но не были. Чем сложнее и непрерывнее производство, тем выше цена простоя.

Стоимость простоя производства после инцидента			
Тип производства	**Час простоя, тыс. руб.**	**Сутки, млн. руб.**	**3 дня, млн. руб.**
Химическое предприятие	200–500	4,8–12	14,4–36
Металлургический завод (прокатный стан)	600–800	14,4–19,2	43–58
Машиностроение (серийное)	50–150	1,2–3,6	3,6–10,8
Пищевое производство (непрерывное)	100–300	2,4–7,2	7,2–21,6
Добывающее (рудник, карьер)	300–700	7,2–16,8	21,6–50,4

Таблица 3. Стоимость одного часа простоя для разных типов производств



Рис. 5. Остановленная производственная линия после инцидента: Три дня простоя прокатного стана на заводе — 45 млн руб. потерянной выручки

На одном уральском металлургическом заводе остановка прокатного стана из-за расследования несчастного случая продлилась три дня. Потеря выручки за это время составила 45 млн. руб., больше, чем годовой бюджет службы ОТПБиООС. Штрафы за срыв сроков поставки добавили ещё несколько миллионов. А клиенты, узнавшие о проблемах с безопасностью на заводе, начали пересматривать контракты и требовать гарантий. Часть из них ушла к конкурентам.

2. Падение производительности труда

Инцидент создаёт страх, неуверенность, стресс. Работники теряют концентрацию, кто-то уходит в длительный отпуск, пытаясь восстановиться после увиденного, кто-то начинает работать медленнее, осторожничая, кто-то увольняется. КПД бригады или цеха может упасть на 15–30% на срок от двух недель до нескольких месяцев. Добавьте сюда время, потраченное на дополнительные собрания, внеплановые инструктажи, опросы свидетелей, участие в комиссиях. Всё это часы, которые могли быть использованы для производства, но были потрачены на бюрократию. В некоторых компаниях инциденты средней тяжести отнимают у линейных руководителей до 80 рабочих часов за первый месяц.

3. Текучесть кадров и потеря компетенций

После инцидента наиболее опытные и востребованные сотрудники часто покидают предприятие. «Я не собираюсь рисковать своей жизнью ради зарплаты», — говорят они, и уходят, забирая с собой уникальные знания, навыки, связи. Компания теряет не просто людей, она теряет интеллектуальный капитал, который накапливался годами. Затраты на поиск, найм и адаптацию новых сотрудников достигают шестимесячных окладов каждого новичка. А пока новички входят в курс дела, производительность и качество работы страдают. По некоторым оценкам, потеря одного ключевого специалиста может стоить компании до двух миллионов рублей и это только прямые затраты на замену, не считая косвенных потерь от снижения эффективности.

4. Репутационные потери и потеря клиентов

В эпоху цифровых коммуникаций информация об инцидентах распространяется мгновенно. Специализированные чаты, отраслевые мессенджер-каналы, сайты, разоблачающие «небезопасных работодателей», всё это создаёт репутационный фон, который может уничтожить бизнес быстрее, чем любой штраф. Крупные клиенты, особенно в нефтегазовом секторе, строительстве, оборонной промышленности, требуют от подрядчиков безупречной репутации в области ОТПБиООС. Один инцидент может стать причиной разрыва контракта на миллиарды рублей. Известны случаи, когда строительная компания потеряла тендер на 2 миллиарда рублей только из-за того, что в её истории был тяжёлый несчастный случай. Конкурент, имевший «чистую» историю, получил этот контракт. Репутационные потери оказались в сотни раз больше, чем могли бы быть затраты на профилактику.

Кстати, о страховых тарифах. После любого серьёзного инцидента они растут иногда на 30–50%. И остаются повышенными на протяжении нескольких лет, пока компания не докажет, что риски управляемы. Это дополнительная статья расходов, которая тянется годами.

5. Судебные иски

Они могут начаться через месяцы или даже годы после инцидента. Иски от пострадавших и их семей (моральный вред, потеря кормильца), иски от партнёров и клиентов (нарушение контрактов из-за простоев), регрессные иски к долж-

ностным лицам, которые не обеспечили безопасные условия труда. Суммы этих исков часто достигают 5–20 млн. руб., а иногда и больше, кроме того, процессы могут длиться годами, отвлекая ресурсы компании и создавая неопределённость, которая мешает развитию бизнеса.

Полная калькуляция: пример расчёта

Давайте сложим все части вместе и посмотрим, какой может быть полная стоимость одного несчастного случая на гипотетическом среднем предприятии. Исходные данные: тяжёлый несчастный случай на машиностроительном заводе. Сотрудник получил серьёзную травму руки на станке, потребовалась операция и длительная реабилитация. Расследование длилось две недели.

Один несчастный случай — 22,8 миллиона рублей. Это годовой бюджет небольшого отдела. Это стоимость нескольких единиц современного оборудования. Это прибыль, которую компания могла бы инвестировать в развитие, а не тратить на устранение последствий своей же «экономии».

И это ещё консервативная оценка. В некоторых отраслях, особенно в добывающей и тяжёлой промышленности, цифры могут быть в два-три раза выше.

Полная калькуляция убытков от одного несчастного случая	
Статья затрат	**Млн. руб.**
Прямые затраты — видимая часть айсберга	
Медицинские расходы и реабилитация	0,8
Больничные листы (4 месяца)	0,6
Единовременные выплаты пострадавшему	0,3
Штрафы от ГИТ	0,25
Расходы на расследование	0,15
Ремонт оборудования	0,4
Итого прямые затраты	**2,5**
Скрытые потери — подводная часть айсберга	
Простои производства (3 дня)	7,0
Падение производительности труда (2 месяца)	3,0
Потеря квалифицированного сотрудника	1,5
Репутационные потери (потеря контракта)	2,0
Рост страховых тарифов (3 года)	1,8
Судебные издержки	5,0
Итого скрытые потери	**20,3**
Общие потери за инцидент	**22,8**

Таблица 4. Полная калькуляция убытков от одного несчастного случая

ROI безопасности: почему профилактика выгоднее

Теперь, когда мы увидели истинные масштабы финансовых потерь, давайте зададим главный вопрос: что выгоднее — предотвращать или «экономить»? В мире бизнеса любое вложение оценивается через ROI — возврат на инвестиции. Так вот, ROI от инвестиций в безопасность один из самых высоких среди всех возможных бизнес-инвестиций.

Формула ROI безопасности

ROI = (Стоимость предотвращённых потерь – Стоимость профилактических мер) / Стоимость профилактических мер × 100%

Цифры, подтверждённые международными исследованиями

По сводным данным международных и отраслевых исследований, обзоров Международной организации труда (МОТ) и Международной ассоциации социального обеспечения (МАСО), публикаций HSE и ВНИИ Труда, отчётов американских страховщиков (таблица 5) средний ROI от инвестиций в безопасность составляет 200–400%. Каждый вложенный рубль приносит от трёх до пяти рублей экономии за счёт предотвращённых потерь.

ROI инвестиций в безопасность — сравнение источников

Источник	ROI, %	На каждый 1 руб.	Сектор
Обзоры международных организаций (МОТ, МАСО)	200–400%	×3–5	Глобально
Британское HSE	400–600%	×5–7	Великобритания
ВНИИ Труда	300–500%	×4–6	Россия
Страховые исследования США	200–300%	×3–4	США

Таблица 5. Оценки ROI инвестиций в безопасность: сводка по международным и отраслевым исследованиям

Диапазоны — сводные: они взяты из публикаций перечисленных организаций и отраслевых обзоров разных лет, а методики расчёта различаются (одни исследования учитывают только прямые потери, другие — полную стоимость инцидентов). Поэтому цифры следует читать как ориентиры, а не точные значения.

Верхнюю границу диапазона дают оценки, которые в отраслевой литературе связывают с данными Британского управления по охране труда: соотношение затрат и выгод профилактики 1:5–1:7 — каждый рубль, вложенный в профилактику инцидентов, экономит 5–7 руб. потенциальных потерь. Разброс объясняется методикой: одни исследования считают только прямые потери, другие — полную стоимость инцидентов, включая скрытые. Для собственных расчётов в этой книге используем консервативную нижнюю границу: 3–5 руб. на каждый вложенный рубль.

Конкретный расчёт из практики

Предприятие планировало внедрить систему блокировок на опасном оборудовании. Стоимость внедрения — 1,5 миллиона рублей. Руководство сомневалось: «Дорого, окупится ли?» Мы сделали расчёт. Без внедрения системы риск тяжёлого инцидента на этом оборудовании оценивался в 15% за три года. Стоимость одного такого инцидента (по нашей модели) = 20 млн руб. Ожидаемые потери за три года: 0,15 × 20 млн = 3 миллиона рублей. После внедрения системы риск снижался до 2%. Ожидаемые потери: 0,02 × 20 млн = 400 тысяч рублей. Вложения окупались за 21 месяц. ROI составил 73%. Через два года, когда я вернулся на это предприятие для аудита, директор сказал мне: «Это лучшее вложение за всё время моего руководства. Ни один другой проект не принёс нам такой надёжной и быстрой отдачи».

Экономика проекта: система блокировок опасного оборудования			
Параметр	**Без проекта**	**С проектом**	**Дельта**
Стоимость внедрения, млн руб.	—	1,5	−1,5
Риск тяжёлого инцидента (3 года)	15%	2%	−13 п.п.
Стоимость инцидента, млн. руб.	20	20	—
Ожидаемые потери, млн руб.	3,0	0,4	−2,6
Чистая экономия за 3 года, млн. руб.	—	—	+1,1
ROI проекта, %	—	—	+73%
Срок окупаемости, мес.	**—**	**—**	**≈ 21**

Таблица 6. Расчёт ROI проекта внедрения системы блокировок на оборудовании

Как считать правильно: практические модели

Для того, чтобы такие расчёты вошли в вашу профессиональную практику, я предлагаю три проверенных модели, которые можно адаптировать под любое предприятие.

Модель № 1

Этот метод хорош для предварительной оценки рисков и обоснования бюджета. Алгоритм прост:

Алгоритм метода вероятностного сценария

→ Оцените вероятность инцидента по шкале от 1 до 10.

→ Оцените потенциальную тяжесть последствий по шкале от 1 до 10.

→ Определите поправочный коэффициент в деньгах — например, стоимость одного дня простоя вашего производства (млн. руб.).

→ Рассчитайте риск в деньгах: Риск = Вероятность × Тяжесть × Поправочный коэффициент.

Пример: Вероятность потери контроля над оборудованием — 4 балла. Тяжесть — 8 баллов. Поправочный коэффициент (стоимость дня простоя) = 0,5 млн руб. Стоимость риска = 4 × 8 × 0,5 = 16 млн. руб.

При наличии качественной математической оценки рисков используйте ее результаты для показателей вероятности и тяжести последствий происшествия.

Модель № 2

Эта модель включает все возможные статьи затрат и даёт наиболее полную картину. Она требует больше времени на сбор данных, но результат стоит того. В расчёт включаются затраты трёх горизонтов:

Прямые затраты (0–3 мес.) — медицина, больничные, штрафы, расследование, ремонт. Косвенные потери (до 24 мес.) — простои, падение производительности, текучесть, страховые тарифы. Долгосрочные риски (3–5 лет) — судебные иски, репутационные потери, отток клиентов.

Модель № 3

Эта модель помогает сравнивать разные меры профилактики и выбирать наиболее эффективные. Вы оцениваете стоимость каждой меры, прогнозируете снижение риска (в процентах) и рассчитываете экономию за 3–5 лет. Мера с наилучшим соотношением «затраты-эффект» получает приоритет.

Как говорить с руководством на языке денег

Специалисты по охране труда и безопасности часто терпят неудачу в переговорах с руководством. Почему? Потому что говорят на языке законов, рисков и человеческих жизней. А руководители слушают, но не слышат. Их язык это деньги, прибыль, окупаемость, эффективность. Чтобы изменить ситуацию, нужно научиться переводить свои аргументы на язык бизнеса. Вот несколько принципов, которые я вывел за годы работы:

Пять принципов перевода аргументов ОТ на язык бизнеса		
Принцип	**Неправильно (язык ОТПБиООС)**	**Правильно (язык бизнеса)**
1. О потерях, не о нарушениях	«Иначе инспектор выпишет штраф»	«Риск инцидента — 12 млн руб. Замена стоит 1,5 млн, окупится за 4 месяца»
2. Цифры и аналогии	«Безопасность — это важно для людей»	«1 млн вложений → 5 млн экономии. Доходность 400%»
3. Карта рисков в деньгах	«У нас много опасных факторов»	Таблица: вероятность × ущерб × стоимость профилактики
4. Пилотный проект	«Нужно системно всё менять»	«500 тыс. на один цех на 6 мес. Не сработает — потеряем 500 тыс., но получим опыт»
5. Инвестиция, не просьба	«Дайте денег на безопасность»	«Предлагаю инвестицию с ROI 200–400% — выше, чем у большинства проектов»

Таблица 7. Пять принципов разговора с руководством на языке денег

Кейс: завод, который посчитал и изменился

В завершение главы я хочу рассказать историю, которая лучше всяких слов показывает, как работает экономический подход к безопасности. Средний металлургический завод. Численность 750 человек. Ежегодно на заводе происходило 1–2 несчастных случая средней тяжести. Руководство годами считало, что безопасность это «дорого и неэффективно». На модернизацию системы ОТПБиООС денег не выделяли, СИЗ закупали самые дешёвые, обучение проводили формально. Всё изменилось, когда мы пришли с простым предложением: «Давайте посчитаем, сколько вы теряете на инцидентах». Мы собрали все данные за три года, проанализировали каждый случай, от серьёзных травм до мелких происшествий. Результат поразил даже меня, хотя я уже привык к подобным цифрам.

Что терял завод на инцидентах (3 года)	
Статья затрат	**Млн. руб.**
Прямые затраты (лечение, выплаты, штрафы)	8,5
Косвенные потери (простои, падение производительности)	41,0
Штрафы и административные издержки	2,2
Судебные иски	4,6
Потеря выручки из-за репутационных потерь	15,0
Итого потери за 3 года	**71,3**

Таблица 8. Потери завода за три года — ретроспективный анализ

Цифра в 71,3 миллиона рублей за три года заставила директора побледнеть. Это была чистая прибыль, которую завод просто выбросил на ветер. Следующим шагом мы оценили стоимость внедрения системных мер и вот что получилось:

Инвестиции в системные меры	
Статья затрат	**Млн руб.**
Автоматизация системы допуска к работам	1,8
Обучение линейных руководителей	0,9
Модернизация ограждений и блокировок	2,7
Итого инвестиций	**5,4**

Таблица 9. Стоимость внедрения системных мер безопасности

ROI проекта: каждый рубль принёс около 10 руб.

ROI = (56 − 5,4) / 5,4 × 100% ≈ 937%

Каждый вложенный рубль приносил около 10 руб. экономии. Директор подписал бюджет за пять минут.

Результаты через пять лет

Через пять лет мы подвели итоги. Цифры говорили сами за себя:

Пятилетние результаты программы безопасности на заводе (Челябинская обл.)			
Показатель	**До**	**После**	**Эффект**
Количество инцидентов в год	6	2–3	**−62%**
Простои производства	частые	сокращены	**−40%**
Чистая экономия за 5 лет, млн. руб.	0	56	**+56**
Текучесть кадров	высокая	снижается	**−30%**
Новые крупные контракты	0	2	**+2**

Таблица 10. Результаты пятилетней программы безопасности

Мы потратили 5 млн и заработали 56. Как я мог этого не видеть раньше? Это же очевидно!

— Генеральный директор завода, Челябинская область

Все это очевидно, но только когда начинаешь считать.

Подрядчики — скрытая статья потерь

Отдельная статья потерь, которую почти никто не считает это инциденты с подрядными организациями. На крупных предприятиях от 30 до 50% несчастных случаев и других происшествий происходит с работниками подрядчиков. А ответственность как административная, так и репутационная ложится на заказчика. Типичный сценарий: подрядчик выполняет работы на Вашем объекте, его работник получает травму. Расследование показывает:

у подрядчика не было инструктажа по специфическим рискам вашего производства, СИЗ не соответствовали условиям, наряд-допуск оформлен формально. Кто виноват? По закону часто заказчик. По сути оба. Но платит тот, у кого деньги.

Экономика здесь такая: один серьёзный инцидент с подрядчиком обходится заказчику в среднем в 2–3 раза дороже, чем аналогичный инцидент с собственным работником. Причины: дополнительные штрафы за нарушение правил допуска, компенсации, судебные иски от подрядчика, репутационные потери, потеря доверия других подрядчиков. Что делать? Считать. Включить в полную калькуляцию потерь

отдельной строкой «инциденты с подрядчиками». И построить систему оценки и допуска подрядчиков, которая предотвращает эти потери. Это не «лишние требования», это инвестиция с измеримым ROI.

«У нас нет денег на безопасность» это не аргумент, а признание того, что Вы не считали потери от её отсутствия.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Три тезиса об экономике несчастного случая

01 Несчастный случай — это финансовое событие. Его стоимость в 4–10 раз превышает прямые затраты и может уничтожить прибыль целого квартала или даже года.

02 Безопасность — это инвестиция. Каждый вложенный рубль в профилактику приносит 3–5 руб. экономии (консервативная оценка; по отдельным источникам до 5–7 руб., см. табл. 5). Это подтверждено международными исследованиями и многолетней практикой.

03 Чтобы изменить систему, нужно говорить на языке бизнеса. Цифры, ROI, сроки окупаемости, сравнение с альтернативными инвестициями Ваши главные аргументы. Законы и риски это внутреннее знание, а не язык переговоров с руководством.

Практическое задание для читателя

Это задание подходит для всех на первом этапе работы, и оно всегда приносит неожиданные результаты. Попробуйте и Вы.

Что сделать

Выберите один несчастный случай (или почти-происшествие) на Вашем предприятии за последние 12 месяцев.

Формула полной стоимости

Общие потери = Прямые затраты × Коэффициент скрытых потерь + Судебные издержки + Репутационные потери + Потери выручки.

Пошаговый алгоритм

→ Шаг 1. Прямые затраты: больничные, штрафы, медицина, расследование.

→ Шаг 2. Косвенные потери: простои, падение производительности, страховые тарифы.

→ Шаг 3. Долгосрочные последствия: иски, контракты, репутация.

→ Шаг 4. Сложите все части и получите итоговую сумму.

Финальный аргумент для руководства

«Если бы мы год назад вложили X рублей в [название меры], мы бы сэкономили Y рублей и получили бы ROI = Z%».

Подготовьте презентацию «Стоимость рисков предприятия» (3–5 слайдов): общие потери за 1–3 года, топ-5 рисков с «ценой», предложения по мерам, дорожная карта на 6 месяцев.

Переход к следующей главе

Но одних расчётов недостаточно. Даже самая убедительная экономика не сработает, если люди, которые должны её реализовывать, выгорели и потеряли веру в свои силы. О том, как профессиональное выгорание превращает главный ресурс системы безопасности в её самое слабое звено, и о том, как спасти себя и свою команду — в следующей главе. Как мы видели в Главе 1, бумажная безопасность подменяет реальное управление рисками и отнимает время. В этой главе мы увидели, сколько стоит такая подмена в деньгах. В Главе 3 мы поговорим о том, во что она обходится в человеческом капитале — в выгорании, цинизме и потере смысла.

Глава 3. Выгоревший контролёр: почему главный ресурс системы безопасности становится её слабым звеном

«Я пришёл спасать жизни, а я просто… бумажная машина.»

— Специалист по ОТПБиООС, 23 года стажа, на конференции

«Я больше не могу»!

«Я больше не могу. Каждый день одно и то же. Инструкции, журналы, проверки, споры. Я пришёл спасать жизни, а я просто… бумажная машина»! Эти слова я услышал от опытного специалиста по охране труда на одной из конференций.



Рис. 6. Специалист по охране труда с 23-летним стажем

Ему было 47 лет, за плечами 23 года работы. Он выглядел на 60 лет Потухший взгляд, серая кожа, отсутствие эмоций.

Профессиональное выгорание в чистом виде. Он пришёл на конференцию не за знаниями. Он пришёл, потому что больше не знал, куда идти и что делать. Его компания «экономила» на безопасности, его голос не слышали, его инициативы отклоняли, а ответственность за инциденты, которых он не мог предотвратить, возлагали на него. Через год я узнал, что он уволился. Ушёл в такси — «там хоть видно результат своей работы». 23 года опыта, магистерская диссертация, десятки внедрённых систем и всё это оказалось бесполезным для системы, которая не умела ценить своих специалистов.

Парадокс: главный ресурс — главная жертва

В предыдущих главах мы разобрали две фундаментальные проблемы: иллюзию контроля, когда бумаги подменяют реальную безопасность (Глава 1), и экономику несчастного случая, когда «экономия» оборачивается многомиллионными потерями (Глава 2). Теперь мы подходим к третьей, самой личной и самой болезненной проблеме. Специалист по охране труда и безопасности — главный ресурс системы управления безопасностью на производстве. Именно он закрывает шесть критических направлений работы, без которых система не существует (ниже мы увидим, как в течение дня каждое направление разворачивается в целую смену ролей):

1. Аналитик — анализирует риски и разрабатывает меры по их снижению.

2. Обучающий — обучает работников безопасным методам труда.

3. Контролёр — контролирует соблюдение требований.

4. Следователь — расследует инциденты и предлагает корректирующие меры.

5. Коммуникатор — взаимодействует с контролирующими органами, руководителями и работниками.

6. Инноватор — внедряет новые технологии и подходы.

Он проектировщик системы, её мозг, её совесть, её голос. Но он же становится самым уязвимым звеном системы. Выгорание, потеря смысла, хронический стресс, профессиональная деформация, все эти явления сегодня поражают десятки тысяч специалистов по всей стране. Это не только личная трагедия каждого, но и системная проблема, которая подрывает безопасность целых предприятий. Как так получилось?

Ролевой конфликт: между молотом и наковальней

Представьте себе человека, который одновременно должен быть экспертом, контролёром, консультантом, психологом, аналитиком, стратегом, юристом, дипломатом, спасателем. Каждая из этих ролей требует разных компетенций, разного склада ума, разных эмоциональных состояний.

Девять ролей, которые специалист по ОТПБиООС переключает каждый день

→ Эксперт — знание законов, нормативов, ГОСТов, методик. Эмоциональное состояние: спокойствие, уверенность.

→ Контролёр — проверка, выявление нарушений, требования. Состояние: дистанция, строгость.

→ Консультант — помощь, советы, обучение, разъяснения. Состояние: близость, эмпатия.

→ Психолог — убеждение, мотивация, снятие напряжения. Состояние: терпение, внимание.

→ Аналитик — сбор данных, расчёт рисков, прогнозы. Состояние: холодный рассудок.

→ Стратег — видение будущего, планирование, инновации. Состояние: творчество, открытость.

→ Юрист — документы для судов и надзора. Состояние:

точность, формальность.

→ Дипломат — улаживание конфликтов производство ↔ ОТПБиООС. Состояние: гибкость, такт.

→ Спасатель — готовность к экстренным ситуациям 24/7. Состояние: мобилизация, реакция.



Рис. 7. Девять ролей одного человека: эксперт, контролёр, консультант, психолог, аналитик, стратег, юрист, дипломат, спасатель.

Переключаться между ними приходится десятки раз в день. С утра ты стратег, готовишь план развития системы. Через час — контролёр, выписываешь предписание за нару-

шение. Ещё через час — психолог, уговариваешь мастера не саботировать новое требование. После обеда становишься юристом, готовишь документы для суда по иску пострадавшего. К вечеру ты спасатель, выезжаешь на инцидент, случившийся из-за того, что твои предписания проигнорировали. Этот постоянный переключатель не просто утомляет, он разрушает личность, потому что каждая роль требует быть разным человеком. И со временем перестаёшь понимать, кто ты на самом деле!?

Главный удар: контролёр и помощник в одном лице

Но главный удар наносит фундаментальный ролевой конфликт: ты должен и контролировать, и помогать одновременно. Контроль предполагает дистанцию, проверку, выявление нарушений, наказание. Помощь предполагает близость, поддержку, совместный поиск решений. Эти две позиции диаметрально противоположны. Их сочетание в одной личности ведёт к тому, что специалист по охране труда и безопасности в глазах работников становится «волком в овечьей шкуре», человеком, которому нельзя доверять, потому что он может и помочь, и наказать. Работники перестают ему доверять, а он перестаёт доверять себе и естественно возникает когнитивный диссонанс, который со временем разрушает личность.

Три стадии профессиональной деформации

За годы работы я наблюдал сотни специалистов по охране труда и безопасности и увидел чёткую закономерность: профессиональная деформация проходит три стадии. Если вовремя не заметить и не остановиться, процесс становится необратимым.

Стадия 1: «Спасатель»

Это начало карьеры или период после вдохновляющего обучения, тренинга, конференции, обмена опыт с коллегами. Специалист горит идеей, он верит, что может изменить мир и готов работать сутками. Он видит проблемы и верит, что их можно решить. Проблема в том, что реальность быстро разбивает эту веру. Система сопротивляется, руководство не выделяет ресурсов, работники игнорируют требования, инциденты продолжаются.

Стадия 2: «Контролёр»

Когда энтузиазм разбивается о реальность, наступает защитная реакция и специалист переключается с миссии «помогать» на позицию «контролировать». Он перестаёт пытаться изменить систему, он начинает её администрировать и превращается в «надзирателя». Работники его боятся, но не уважают. Он добивается формального соблюдения требований, но культура безопасности не растёт и инциденты продолжаются, просто их лучше скрывают.

Стадия 3: «Зомби»

Это финал. Человек перестаёт чувствовать, он выполняет обязанности механически, без эмоций, приходит на работу, делает минимум, уходит домой. Его не волнуют ни успехи, ни провалы, он просто существует.

Это уже не специалист, это функция, механизм, который перекладывает бумаги, и он опасен для системы, потому что не видит рисков, не реагирует на угрозы, не способен предотвращать инциденты.

Почему это происходит: коренные причины

Выгорание и профессиональная деформация не возникают на пустом месте. Есть системные причины, которые годами формируют этот разрушительный процесс.

Пять коренных причин выгорания специалиста по ОТПБиООС

→ «Ты виноват, но ты не властен» — ответственность огромна, рычагов влияния почти нет. Высокий контроль при низкой автономии.

→ Постоянное сопротивление — каждое предложение встречает отпор со стороны руководства, работников и коллег.

→ Отсутствие признания — хорошая работа воспринимается как «норма», инцидент — как «вина». Невидимая работа, очевидные ошибки.

→ Бюрократическая нагрузка — 27 часов в месяц на документооборот (см. Главу 1) выматывает и лишает времени на реальную работу.

→ Травматический опыт — каждый расследованный несчастный случай оставляет след, который накапливается и разрушает психику.

Первая причина — главная. Специалист несёт ответствен-

ность за безопасность, но не имеет реальной власти для её обеспечения. Он может требовать, убеждать, докладывать, но он не может выделить бюджет, остановить опасные работы, нанять или уволить сотрудников, изменить технологический процесс и это классическая ситуация, ведущая к выгоранию: высокий контроль при низкой автономии. Как мы ранее видели специалист по ОТПБиООС тратит до 27 часов в месяц на документооборот, это почти рабочая неделя, а один несчастный случай может стоить десятки млн. рублей. Специалист по ОТПБиООС знает обе эти цифры, и осознаёт, что не имеет власти ни над первой, ни над второй. Это и есть коренная причина выгорания.

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.