

УДК 005.5
ББК 65.290
К59

Редактор Е. Лозовик

Козлов Д.

К59 Как трансформировать корпоративную культуру и сделать людей на производстве счастливее / Дмитрий Козлов. — М. : Альпина ПРО, 2022. — 296 с.

ISBN 978-5-907470-80-4

Книга Дмитрия Козлова представляет собой системное, детальное и вместе с тем простое и доступное изложение принципов построения безопасного производства на российском рынке. Автор — основатель компании Tactise, лидера в области решений для производственной безопасности — предлагает принципиально новый подход к трансформации бизнеса, позволяющий не только свести число происшествий к нулю, но и качественно повысить его эффективность.

Как преодолеть стереотипы восприятия охраны труда? Устранить глубоко укоренившиеся привычки к небезопасному поведению — не только среди сотрудников, но и среди руководителей?

Как избежать распространенных ошибок? Из каких составляющих складывается риск-ориентированный подход? Какими инструментами можно изменить сознание людей и сформировать новую производственную и корпоративную культуру? Как и в какой последовательности их нужно внедрять и применять? Как удерживать достигнутые показатели? Как сделать производство счастливее и рентабельнее через безопасность?

По каждой теме читателю предлагаются конкретные рекомендации, подкрепленные многочисленными примерами из практики автора в качестве руководителя производства, а в дальнейшем — эксперта по вопросам производственной безопасности для крупнейших российских компаний.

Книга предназначена для акционеров, членов совета директоров, руководителей и топ-менеджмента производственных предприятий, которые стремятся трансформировать корпоративную культуру и сделать компанию эффективной и безопасной.

УДК 005.5
ББК 65.290

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

ISBN 978-5-907470-80-4

© Козлов Д., 2022
© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022

Содержание

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	9
ВВЕДЕНИЕ	13
Добро пожаловать в суровую действительность	13
Зачем нужна производственная безопасность в России	15
Культура безопасности	16
Культура начинается сверху	17
Почему я решил написать эту книгу	19
Для кого эта книга	21
Как читать эту книгу	22
 ЧАСТЬ 1	
ПОЧЕМУ ПРОИСХОДЯТ ПРОИСШЕСТВИЯ	29
 ГЛАВА 1. УПС	31
Все люди делают это	31
Деньги	33
Жизнь	34
Моральный ущерб	35
Что же происходит?	38
 ГЛАВА 2. КАК ЭТО (НЕ) РАБОТАЕТ	42
Пятое колесо, или Почему у вас это, возможно, не работает	42
Антилогика	44
Историческое наследие	48
Отвечаем на самый главный вопрос — «зачем?»	53

ГЛАВА 3. ЧТО ТАКОЕ НОРМА.....	59
Гладко было на бумаге, или Что такое неформальная норма	59
Норма учителя, или Держитесь за поручень	62
Норма территории, или Начните с важного для людей.....	64
Сказка с жирным намеком.....	69
Договориться с подсознанием	69
 ЧАСТЬ 2	
ПЕРВЫЙ ПЛАЦДАРМ.....	75
 ГЛАВА 4. МИФЫ, В КОТОРЫЕ ВЕРЯТ ЛЮДИ.	
ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ВЕРЯТ В МИФЫ.....	77
Договоримся о понятиях	77
Миф о человеческом факторе	80
«Они лентяи и дураки»	85
«Чему быть, того не миновать»	86
«У нас тут своя специфика».....	87
«Грудь в крестах или голова в кустах»	87
«Это никогда не срабатывает — мы пробовали»	88
«Что позволено Юпитеру, не позволено быку».....	89
«Если по мелочи, то ничего страшного»	89
«Хороший начальник — грубый начальник».....	90
«Поставим новое оборудование — все будет хорошо»	91
«Сделаем все по проекту — все будет хорошо»	92
«Каждый сам за себя в ответе. Не надо никому ничего	
подсказывать»	93
«Это будет итальянская забастовка».....	94
«Система наказаний все решит».....	95
Как переживается убеждение?.....	97
Ошибка «первого плацдарма» от нерезидента.....	98
 ГЛАВА 5. КАК ПОСТРОИТЬ КУЛЬТУРУ БЕЗОПАСНОСТИ	102
Безопасность, как театр.....	102
Что такое легкая безопасность?	102
Что такое доступная безопасность?	105

Для кого пишут стандарты	107
Коммуникации. А поговорить?	109
От разработки до внедрения	112
Строим систему правильно	114
Как потратить на обучение много денег и не получить ничего.	117
 ЧАСТЬ 3	
ВТОРОЙ ПЛАЦДАРМ	121
 ГЛАВА 6. ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО	
Второй плацдарм	123
Два разных мира	125
А надо ли рабочему думать?	129
 ГЛАВА 7. РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД	
Что это такое	132
Посмотрим на завод как на систему	135
Что может пойти не так?	139
 ГЛАВА 8. ОТКЛОНЕНИЯ: ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО СЕРОЙ ЗОНЕ	
Что такое отклонения	142
Закон вразрез с реальностью	145
 ГЛАВА 9. ИДЕАЛЬНЫЙ КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ — ИКР	
Вы находитесь здесь	150
Выбор пути	151
Охота на риски (ОнР)	152
Риск-сессии: увидеть скрытое	153
От констатации вызовов — к решениям	155
Способы решения	156
Кейс: внедряем норму через ИКР	159

ЧАСТЬ 4	
ИНСТРУМЕНТЫ РАБОТЫ С РИСКАМИ	165
 ГЛАВА 10. ЧТО МОЖЕТ ПОЙТИ НЕ ТАК, ИЛИ ДИНАМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РИСКА.....	 167
Умение видеть будущее. Динамическая оценка риска	167
Инструменты внедрения инструмента	170
Итого: что такое динамическая оценка риска	174
 ГЛАВА 11. ПРАВО НА ОТКАЗ ОТ НЕБЕЗОПАСНОЙ РАБОТЫ..	176
Что такое право на отказ	176
Как работает право на отказ для сотрудников....	177
...и для менеджмента	178
 ГЛАВА 12. АНАЛИЗ БЕЗОПАСНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ (АБВР).....	 180
Нет разграничения ответственности.....	182
Инструкция трудноприменима на практике	184
Не учтены особенности восприятия	184
Отсутствие обратной связи.....	186
Нет под рукой.....	186
Как АБВР выглядит на практике	188
Как разработать АБВР и кто это делает	189
А как проверить, что АБВР используют?	190
Как выглядит обсуждение рисков перед работой (ОРПР)	190
Подведем промежуточный итог	191
 ГЛАВА 13. МОНИТОРИНГ БЕЗОПАСНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ (МБВР)	 192
Нет ни преступления, ни наказания	194
Как проходит мониторинг	195
Мотивация. Хвалить или ругать?	198
Как выглядит идеальный конечный результат МБВР.....	199
Подождите минутку	201
Где и когда что-то может пойти не так.....	202

ГЛАВА 14. ОХОТА НА РИСКИ:	
ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ	205
Что это такое?	205
Правила охоты	207
«В поле»: пособие по успешной охоте	210
Добыча	213
Не мешаем себе сами	213
Главный фокус	217
ГЛАВА 15. РАССТАВЛЯЕМ ПРИОРИТЕТЫ	219
Матрица приоритетов	220
Как это работает	221
Реализация матрицы на практике	224
Три типичные ошибки	225
ГЛАВА 16. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ	
ДЛЯ «УБИЙСТВА» РИСКОВ	228
Решения	228
Действия	235
ГЛАВА 17. РЕЕСТР РИСКОВ И МЕРОПРИЯТИЙ	241
Как перестать беспокоиться и начать жить	241
Концепция кумулятивного риска	245
Все гораздо проще, чем кажется	245
ГЛАВА 18. ИНФРАСТРУКТУРА ТРАНСФОРМАЦИИ	247
Именно!	247
Что это такое	248
Как увидеть все бизнес-процессы в режиме	
реального времени	249
Качество показателей	252
Каскад показателей	253
Поощрение и наказание	255
Ошибка мотивации	256

ГЛАВА 19. ОДИН ИДЕАЛЬНЫЙ ДЕНЬ ИЗ ЖИЗНИ ЦЕХА.....	260
Планирование.....	260
Выход «в поле».....	262
Контроль, проверка, настройка.....	263
Если что-то пошло не так.....	265
Порядок действий при происшествии.....	266
 ЧАСТЬ 5	
ФИНАЛЬНЫЕ ШТРИХИ.....	269
 ГЛАВА 20. РАЗВЕРТЫВАНИЕ — ПОШАГОВЫЙ ПЛАН.....	271
Очередность внедрения.....	271
Шаг 1. Диагностика.....	271
Шаг 2. Стратегическая сессия.....	275
Шаг 3. Выравнивающий тренинг.....	277
Шаг 4. Создание системы совещаний.....	277
Шаг 5. Обучение.....	279
Шаг 6. План развертывания инструментов.....	280
Шаг 7. Охота на риски.....	282
Шаг 8. План коммуникаций.....	283
Неужели всё?.....	284
 ГЛАВА 21. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ.....	285
Безопасность производственная и технологическая — в чем разница?.....	285
Небольшое отступление.....	286
Почему происходят технологические происшествия и аварии.....	287
Что же делать?.....	288
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	292
 БЛАГОДАРНОСТИ.....	294