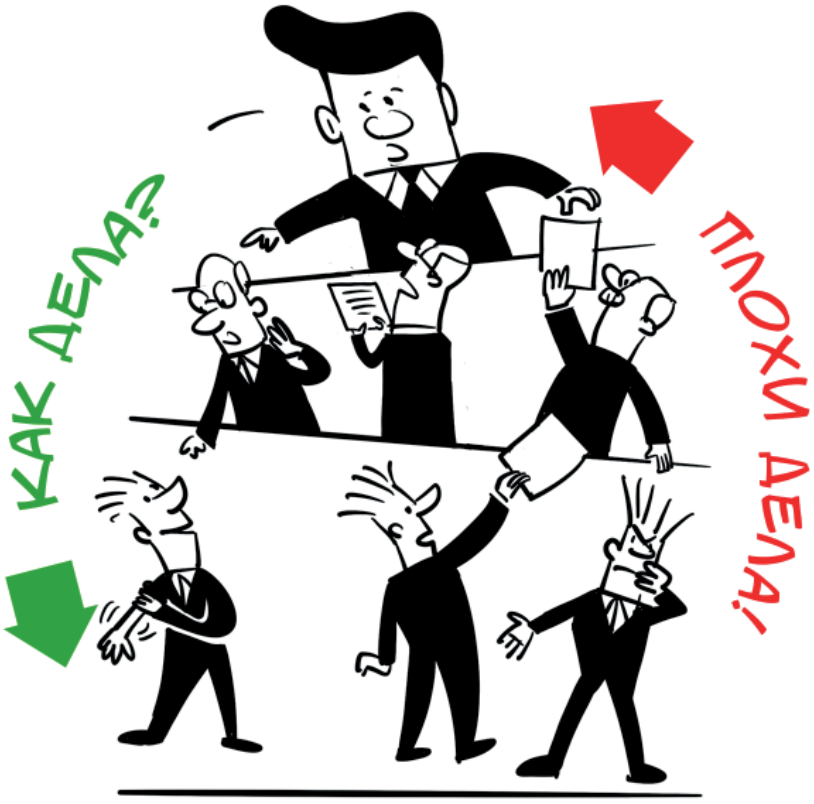
Чернов · Аюб · Сансавини · Сорнетт

# Как руководителям получать информацию о риске наступления аварии до того, как эта авария может произойти




**ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

Risk COMMUNICATION

Дмитрий Чернов · Али Аюб · Джованни Сансавини · Дидье Сорнетт

# Как руководителям получать информацию о риске наступления аварии до того, как эта авария может произойти

При расследовании некоторых технологических аварий очевидным становится факт, что до наступления этих катастроф некоторые сотрудники наблюдали критическое отклонение в работе оборудования, грубые нарушения при осуществлении работ, а также другие проблемы. Однако, ввиду различных причин, подчиненные не решились сообщить начальству о наблюдаемых рисках, что не позволило предотвратить негативного развития событий. Топ-менеджеры, не осознавая наличия критических рисков во вверенной им организации, продолжали управлять объектами критической инфраструктуры в обычном режиме. В итоге катастрофы, которые можно было предотвратить, наступали, причем ликвидация последствий таких аварий была во много раз дороже, чем превентивные меры по реагированию топ-менеджмента на те отклонения, которые наблюдали их подчиненные (и подрядчики компании) задолго до этих аварий. Из-за асимметрии информации о рисках на разных уровнях организационной вертикали компаний критической инфраструктуры своевременные решения не были приняты и организации столкнулись с катастрофическим развитием событий. Такое развитие событий было зафиксировано в следующих крупных технологических происшествиях: авария космического корабля *«Челленджер»* (США, 1986 г.); авария на Чернобыльской АЭС (СССР, 1986 г.); авария на Саяно-Шушенской ГЭС (Россия, 2009 г.); разлив нефти на платформе Deepwater Horizon (США, 2010 г.); взрывы метана на ряде угольных шахт в США и России в 2010–2021 гг. и в ряде других аварий.

Это пособие о том, как изменить работу крупной компании критической инфраструктуры с целью получения топ-менеджментом от своих подчиненных информации о существующих технологических рисках для своевременного предотвращения аварий на производстве.

Рекомендации, предлагаемые в пособии, основаны на интервью 100 руководителей различного уровня, работающих в 65 компаниях критической инфраструктуры из разных стран мира в области электроэнергетики, нефтяной и газовой промышленности, металлургии, химии и нефтехимии, горной промышленности и в других отраслях.

Рекомендации этих руководителей были также оттестированы в рамках пилотного проекта, реализованного в промышленной компании, которая является крупнейшей в мире в своей отрасли. В пилотном проекте приняли участие более 400 руководителей разного уровня и сотрудников нескольких промышленных предприятий компании.

Аудитория данного практического пособия — собственники, топ-менеджеры и руководители департаментов промышленной безопасности компаний критической инфраструктуры. Также пособие будет актуально консультантам в области охраны труда и промышленной безопасности, специалистам в области страхования промышленных рисков и регуляторам объектов критической инфраструктуры.

Авторами пособия является группа ученых из Швейцарского федерального технологического института (ETH Zurich, Швейцария), Массачусетского технологического института (MIT, США) и Южного университета науки и технологии (SUSTech, Китай). Авторы имеют обширный международный опыт работы с компаниями критической инфраструктуры по управлению технологическими рисками и в области действий во время ЧС.

Risk COMMUNICATION

**www.riskcommunication.info**

2УДК 005.931.11(075)
К16

## Авторы

Дмитрий Чернов
Chair of Reliability and Risk Engineering, ETH Zurich, Z rich, Switzerland

Али Аюб
Nuclear Science and Engineering Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, USA

Джованни Сансавини
Chair of Reliability and Risk Engineering, ETH Zurich, Z rich, Switzerland

Дидье Сорнетт
Risks-X, SUSTech, Shenzhen, China

К16 Как руководителям получать информацию о риске наступления аварии до того, как эта авария может произойти : учебное пособие / Дмитрий Чернов, Али Аюб, Джованни Сансавини, Дидье Сорнетт. – Москва: Государственный Университет Управления, 2023. – 334 с. – Текст: непосредственный.

ISBN 978-5-215-03650-1

Это пособие о том, как изменить работу крупной компании критической инфраструктуры с целью получения топ-менеджментом от своих подчиненных информации о существующих технологических рисках для своевременного предотвращения аварий на производстве.

Рекомендации, предлагаемые в пособии, основаны на интервью 100 руководителей различного уровня, работающих в 65 компаниях критической инфраструктуры из разных стран мира в области электроэнергетики, нефтяной и газовой промышленности, металлургии, химии и нефтехимии, горной промышленности и в других отраслях.

Рекомендации этих руководителей были также оттестированы в рамках пилотного проекта, реализованного в промышленной компании, которая является крупнейшей в мире в своей отрасли. В пилотном проекте приняли участие более 400 руководителей разного уровня и сотрудников нескольких промышленных предприятий компании.

Аудитория данного практического пособия — собственники, топ-менеджеры и руководители департаментов промышленной безопасности компаний критической инфраструктуры. Также пособие будет актуально консультантам в области охраны труда и промышленной безопасности, специалистам в области страхования промышленных рисков и регуляторам объектов критической инфраструктуры.

УДК 005.931.11(075)

ISBN 978-5-215-03650-1

© Дмитрий Чернов, Али Аюб, Джованни Сансавини, Дидье Сорнетт, 2023
© Оформление ИД "Государственный Университет Управления", 2023

Авторское право: авторы просят не допускать использования их произведения полностью или частично в какой-либо форме, а также воспроизведения решений, изложенных в книге (или какой-либо части решений) в какой-либо организации, без письменного разрешения авторов. Нарушение авторских прав авторов неизбежно повлечёт уголовную, гражданскую и другие виды ответственности.

# СОДЕРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ, ИЛИ КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ ПОСОБИЯ ..... 5

БЛАГОДАРНОСТЬ ..... 16

ОБ АВТОРАХ ..... 17

## ПРОБЛЕМА

ГЛАВА 1. Проблема трансляции информации о рисках в крупных промышленных компаниях ..... 18

## ПОЧЕМУ ПРОБЛЕМА СУЩЕСТВУЕТ

ГЛАВА 2. Причины, которые препятствуют своевременной трансляции информации о рисках в компаниях критической инфраструктуры ..... 26

2.1. Причины сокрытия информации о рисках от внешних и внутренних аудиторий (на основании анализа 45 произошедших аварий и катастроф) ..... 26

2.2. Основные факторы, которые мотивируют подчиненных не сообщать информацию о рисках или побуждают менеджеров игнорировать предупреждения о рисках, отправляемых подчиненными (на основании анализа 20 произошедших аварий и катастроф) ..... 32

2.3. Мнение 100 руководителей-практиков, представляющих компании критической инфраструктуры, о том, почему руководители неохотно получают информацию о рисках и почему сотрудники неохотно раскрывают риски в общении с руководителями ..... 39

## КАК ПРОБЛЕМА МОЖЕТ БЫТЬ РЕШЕНА

ГЛАВА 3. Рекомендации для собственников и топ-менеджмента: десять практических путей повышения качества и скорости передачи информации о рисках в компаниях критической инфраструктуры ..... 98

**Рекомендация №1:** Собственники и топ-менеджмент должны отказаться от краткосрочной прибыльности в обмен на формирование долгосрочной устойчивости объектов критической инфраструктуры ..... 99

**Рекомендация №2:** Топ-менеджмент должен искренне хотеть слышать о проблемах, иметь желание и ресурсы контролировать выявленные риски ..... 114

**Рекомендация №3:** Нужно приоритезировать риски ввиду невозможности эффективно управлять одновременно всеми рисками организации ..... 123

**Рекомендация №4:** Топ-менеджеры должны быть лидерами в области безопасности ..... 131

**Рекомендация №5:** Топ-менеджмент должен создать атмосферу доверия и безопасности в организации, чтобы сотрудники не опасались раскрывать информацию о рисках ..... 140

**Рекомендация №6:** Среднее звено управления является союзником топ-менеджмента в построении организации, где приветствуется диалог между руководителями и подчиненными ..... 155

**Рекомендация №7:** Используйте различные каналы получения информации о рисках ..... 181

**Рекомендация №8:** Слова руководителей не должны расходиться с их делами: высвеченные подчиненными проблемы должны решаться ..... 212

**Рекомендация №9:** Не наказывайте конкретных сотрудников за наличие рисков и проблем, а ищите системные недостатки в работе организации ..... 219

**Рекомендация №10:** Вознаграждайте сотрудников за раскрытие рисков ..... 227

Другие рекомендации по улучшению качества трансляции информации о рисках внутри компаний, эксплуатирующих критическую инфраструктуру ..... 243

ГЛАВА 4. Пилотный проект: опыт внедрения системы трансляции информации о технико-производственных проблемах в компании критической инфраструктуры ..... 246

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ..... 305

ДИСКУССИЯ: Автоматизация сбора информации о работе оборудования и перспективы применения искусственного интеллекта при эксплуатации критической инфраструктуры ..... 306

ДИСКУССИЯ: Раскрытие страховым компаниям информации о критических рисках в обмен на снижение страховых премий ..... 318

ДИСКУССИЯ: Национальные особенности трансляции информации о рисках ..... 324

# РЕЗЮМЕ, ИЛИ КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ ПОСОБИЯ

Это пособие о том, как изменить работу крупной компании критической инфраструктуры с целью получения топ-менеджментом от своих подчиненных информации о существующих технологических рисках для своевременного предотвращения аварий на производственных объектах.

Аудитория данного практического пособия — собственники, топ-менеджеры и руководители департаментов промышленной безопасности компаний критической инфраструктуры. Также пособие будет актуально консультантам в области охраны труда и промышленной безопасности, специалистам в области страхования промышленных рисков и регуляторам объектов критической инфраструктуры.

Данное резюме поможет руководителям вкратце ознакомиться с основными идеями книги, а подробное изложение этих идей может быть найдено в соответствующих главах книги.

Пособие ставит перед собой несколько целей:

- показать, что проблема с трансляцией объективной информации о рисках существует во многих компаниях критической инфраструктуры и является причиной (или одной из причин) возникновения некоторых крупных аварий на объектах критической инфраструктуры в разных странах мира (глава 1);
- комплексно ответить на вопрос о причинах сокрытия информации о рисках внутри крупных промышленных компаний (почему подчиненные скрывают от руководства существующие риски в зоне своей компетенции и почему руководители не хотят слышать о проблемах и рисках, с которыми сталкиваются их подчиненные при выполнении своих обязанностей) (глава 2);
- дать собственникам и руководителям компаний критической инфраструктуры практические рекомендации по кардинальному улучшению ситуации с трансляцией информации о рисках внутри организации (глава 3);
- показать практический пример реализации проекта по кардинальному улучшению качества и скорости трансляции информации о рисках в ведущей в мире промышленной компании (глава 4);
- обсудить (I) перспективы автоматизации сбора информации о работе оборудования и применения искусственного интеллекта при эксплуатации критической инфраструктуры, (II) перспективы раскрытия страховым компаниям информации о критических рисках в обмен на снижение страховых премий, а также (III) рассмотреть существующие национальные особенности трансляции информации о рисках в разных странах (три дискуссионных раздела в конце пособия).

Рекомендации, предлагаемые в пособии, основаны на интервью 100 руководителей различного уровня, работающих в 65 компаниях критической инфраструктуры из разных стран мира в области электроэнергетики, нефтяной и газовой промышленности, металлургии, химии и нефтехимии, горной промышленности и в других отраслях.

Рекомендации этих руководителей были также оттестированы в рамках пилотного проекта, реализованного в промышленной компании, которая является крупнейшей в мире в своей отрасли. В пилотном проекте приняли участие более 400 руководителей разного уровня и сотрудников нескольких промышленных предприятий компании.

Самое главное — пособие отвечает на вопрос о том, что нужно конкретно предпринять топ-менеджменту, чтобы улучшить качество трансляции информации о рисках внутри компаний, которые эксплуатируют объекты критической инфраструктуры. Пособие ориентировано на предоставление руководителям компаний критической инфраструктуры простых и применимых на практике организационных решений по преодолению проблем внутриорганизационной трансляции информации о рисках.

# ПРОБЛЕМА

При расследовании некоторых технологических аварий очевидным становится факт, что до наступления этих катастроф некоторые сотрудники наблюдали критическое отклонение в работе оборудования, грубые нарушения при осуществлении работ, а также другие проблемы. Однако, ввиду различных причин, подчиненные не решились сообщить начальству о наблюдаемых рисках, что не позволило предотвратить негативного развития событий. Топ-менеджеры, не осознавая наличия критических рисков во вверенной им организации, продолжали управлять объектами критической инфраструктуры в обычном режиме. В итоге катастрофы, которые можно было предотвратить, наступали, причем ликвидация последствий таких аварий была во много раз дороже, чем превентивные меры по реагированию топ-менеджмента на те отклонения, которые наблюдали их подчиненные (и подрядчики компании) задолго до этих аварий. Из-за асимметрии информации о рисках на разных уровнях организационной вертикали компаний критической инфраструктуры своевременные решения не были приняты и организации столкнулись с катастрофическим развитием событий. Такое развитие событий было зафиксировано в следующих крупных технологических происшествиях: авария космического корабля *«Челленджер»* (США, 1986 г.); авария на Чернобыльской АЭС (СССР, 1986 г.); авария на Саяно-Шушенской ГЭС (Россия, 2009 г.); разлив нефти на платформе Deepwater Horizon (США, 2010 г.); взрывы метана на ряде угольных шахт в США и России в 2010–2021 гг. и в ряде других аварий. Подробная информация об актуальности этой проблемы для многих компаний критической инфраструктуры представлена в Главе 1.

# ПОЧЕМУ ПРОБЛЕМА СУЩЕСТВУЕТ

Глава 2 подробно рассматривает причины, почему существует проблема с трансляцией объективной информации о технологических рисках в крупных компаниях критической инфраструктуры.

### КТО ОТВЕТСТВЕН ЗА ФОРМИРОВАНИЕ ТАКОЙ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЙ АТМОСФЕРЫ, В КОТОРОЙ НЕ ПРИНЯТО ГОВОРИТЬ О ПРОБЛЕМАХ ОРГАНИЗАЦИИ

97% интервьюируемых (97 из 100 респондентов) возложили на руководителей бóльшую часть вины за то, что в организации формируется такая атмосфера, в которой небезопасно обсуждать информацию о проблемах организации. Соответственно, сотрудники скрывают от начальства плохие новости ввиду того, что сами руководители не хотят получать от своих подчиненных определенную информацию о работе организации. 2% респондентов утверждали, что ответственность за создание этой культуры в равной степени несут как руководители, так и подчиненные. 1% респондентов полагали, что причины такой внутрикорпоративной атмосферы стоит искать в личных качествах людей и в их отношении с коллегами, а не в их организационных ролях (руководитель или подчиненный). Ни один из респондентов не возложил на сотрудников основную ответственность за формирование такой внутриорганизационной атмосферы, в которой не принято говорить о проблемах в организации.

### ТОП-10 ПРИЧИН, ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛИ НЕ ХОТЯТ СЛЫШАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О ПРОБЛЕМАХ ОТ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ

**1. Большие затраты на решение раскрытых проблем. Сами топ-менеджеры поставлены собственниками и акционерами в жесткие условия выполнения финансовых и производственных планов (58% респондентов (58 из 100 респондентов))**. Руководители компаний критической инфраструктуры не хотят слышать информацию о серьезных проблемах от своих подчиненных потому, что затраты на купирование выявленных проблем будут очень велики. Одновременно с этим топ-менеджеры поставлены собственниками и акционерами в жесткие условия выполнения финансовых и производственных планов.

Информация о каких-либо серьезных технико-производственных проблемах, получаемых от сотрудников, может угрожать выполнению этих планов, а также негативно сказаться на карьере и доходах топ-менеджеров.

**2. Боязнь показать свою некомпетентность: топ-менеджмент не хочет признавать собственные ошибки при принятии решений в прошлом, которые привели к формированию текущей проблемы (38%).** Когда сотрудники приносят руководителям информацию о каких-то серьезных проблемах или рисках, то тем самым они высвечивают ошибки самих руководителей, которые ранее приняли какие-то неверные решения, в свою очередь приведшие к формированию данных проблем или рисков. Поэтому, не желая признавать собственные ошибки, руководители стараются не получать плохие новости и не реагировать на проблемы, которые были вызваны предыдущими ошибочными управленческими решениями.

**3. Боязнь топ-менеджмента, что сотрудники, сообщая о проблеме, автоматически передают им ответственность за решение этой проблемы (36%).** Некоторые руководители могут опасаться того, что когда сотрудник принесет им информацию о проблеме, то топ-менеджмент автоматически станет нести ответственность за ее решение.

**4. Вера руководителей, что сотрудники должны решать проблемы самостоятельно в зоне своей ответственности (28%).** Руководители предпочитают не обращать внимание на предупреждения сотрудников, ввиду того что некоторые из них считают, что сотрудники получают достойное вознаграждение и поэтому должны стараться самостоятельно решать все проблемы, возникающие при выполнении своих должностных обязанностей, не вовлекая руководителей в решение этих проблем.

**5. Незнание о рисках как повод для топ-менеджмента избежать ответственности за возникновение чрезвычайной ситуации, вызванной реализацией этих рисков (27%).** Некоторые руководители считают, что если информация о рисках не была доведена до руководства, то ответственность (в том числе юридическая) за наступление возможной ЧС ложится на подчиненных, которые управляли аварийным объектом. В этом есть своя логика, т.к. при расследовании нескольких крупных происшествий в критических отраслях некоторые руководители высшего звена смогли избежать уголовной ответственности ввиду их неосведомленности о рисках, которые в итоге привели к авариям, в то время как их подчиненные в итоге понесли различного рода наказания.

**6. Руководители не хотят выходить из зоны комфорта, чтобы решать сложные вопросы (26%).** Некоторые руководители не хотят покидать свою зону комфорта, менять свой график работы и загрузку, чтобы отреагировать на проблемы находящихся далеко от штаб-квартиры промышленных предприятий.

**7. Руководители тоже люди, они тоже хотят слышать больше о хорошем, чем о плохом (24%).** Любой руководитель является человеком, а согласно многочисленным исследованиям по вопросам транслирования позитивной и негативной информации, люди, безусловно, настроены на получение хороших новостей, чем на получение плохих.

**8. Сотрудники несут информацию о несущественных, с точки зрения менеджмента, вопросах (23%).** Некоторые руководители считают, что бóльшая часть проблем, с которыми сотрудники приходят к топ-менеджменту, является несущественной с точки зрения менеджмента, который сфокусирован на решении стратегических вопросов. Поэтому некоторые руководители не желают получать информацию о том, что беспокоит рядовых сотрудников, и не желают реагировать на эти незначительные, с точки зрения топ-менеджмента, мелкие вопросы. Создавая такую систему, когда обратная связь от сотрудников не интересует руководителей, есть большая вероятность того, что наряду с мелкими проблемами, которые не дойдут до руководителей, будет упущена информация о критических рисках организации.

**9. Непродолжительные контракты руководителей как неотъемлемая часть краткосрочных корпоративных целей компании (19%).** На нежелание руководителей погружаться в решение серьезных проблем (соответственно, получать информацию о таких проблемах) влияет наличие непродолжительных контрактов руководителей, которые являются логическим продолжением краткосрочных корпоративных целей компании критической инфраструктуры. Респонденты отмечали, что краткосрочные контракты топ-менеджеров (до 3 лет) вредны для создания благоприятной среды эскалации информации о рисках, т.к. такие руководители хотят показать акционерам быстрый позитивный результат и не готовы получать плохие новости, требующие включенности в решение серьезных проблем. Решение же многих серьезных проблем в компаниях критической инфраструктуры требует многолетних усилий.

**10. Общепринятая культура поведения руководителей в отрасли. Накопленная корпоративная культура (15%).** Культура поведения в отрасли и накопленная корпоративная культура компании влияют на то, как ведут себя бывшие рабочие, которые становятся руководителями. Например, если в отрасли или на предприятии было принято, что рабочему не стоит сообщать плохую новость руководителям в пятницу вечером (когда их ожидали выходные), то такой руководитель также будет требовать от сотрудников не приносить ему такую новость в конце рабочей недели. Поэтому наличие общепринятых правил поведения руководителей в отрасли, которые иногда предопределяют поведение топ-менеджеров конкретной компании, является предпосылкой для формирования патологической корпоративной культуры, препятствующей оперативной трансляции объективной информации по корпоративной иерархии.

## ТОП-10 ПРИЧИН, ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ НЕОХОТНО РАСКРЫВАЮТ РИСКИ СВОИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ

**1. Боязнь наказаний и обвинений со стороны руководителей, что подчиненные причастны к возникновению проблемы, о которой они докладывают начальству (63%).** Сотрудники боятся, что когда они принесут информацию о проблеме, то руководство обвинит их в том, что сами сотрудники причастны к возникновению этой проблемы, с которой они пришли к начальству. В большинстве случаев проблемы не возникают на пустом месте: на их формирование могут влиять как неверные управленческие решения, принятые ранее руководителями, так и действия сотрудников, которые вынуждены были нарушать инструкции, чтобы выполнить зачастую нереалистичные производственные планы, установленные начальством.

**2. Боязнь сотрудников лишиться дохода, показаться некомпетентными в глазах начальства и ухудшить собственные карьерные перспективы (48%).** Над сотрудниками может довлеть страх потерять заработок, показаться некомпетентными в глазах начальства и ухудшить собственные карьерные перспективы из-за признания наличия серьезных проблем и рисков в зоне ответственности их.

**3. Инерция корпоративной культуры (43%).** Значительная часть сотрудников работают в ключе той корпоративной культуры, которая существует в компаниях и которая поддерживается руководителями компаний. Если корпоративная культура компании ориентирована на закрытость, то бóльшая часть сотрудников не будет информировать начальство о проблемах. Если же корпоративная культура пропагандирует открытость, то бóльшая часть сотрудников будет охотно обсуждать с начальством актуальные проблемы в зоне их компетенции. Также на желание обсуждать причины возникающих проблем влияет принятая в компании культура наказаний за совершенные ошибки: если в организации после происшествия принято искать конкретных виновных среди сотрудников и руководителей вместо анализа истинных организационных причин, которые повлияли на действия сотрудников, то люди изначально будут закрыты.

**4. Боязнь разрушить отношения с коллегами или с непосредственным начальством (32%).** Многие сотрудники не раскрывают начальству существующие риски из-за опасений разрушить отношения со своими коллегами или с непосредственным руководителем.

**5. Боязнь, что высвеченную проблему будет решать сам сотрудник (27%).** Сотрудники боятся, что когда они сообщат о проблеме, то вместо того чтобы помочь ресурсами, топ-менеджмент оставит их один на один с высвеченной проблемой.

**6. Отсутствие у сотрудников понимания риска ввиду различных причин и трудности с оценкой критичности существующих рисков (22%).** Иногда сотрудники при выполнении своих обязанностей не осознают наличие тех или иных рисков ввиду различных причин, поэтому они и не сообщают о них начальству. Если люди не осознают рисков, то они не думают, что делают что-то неправильно, поэтому и не видят смысла об этом сообщать начальству. Основная причина, не позволяющая адекватно оценивать риски, — это низкая компетенция (квалификация) или небольшой стаж работы сотрудника. Иногда сотрудники беспокоятся только о своем рабочем месте и не хотят смотреть на картину рисков с точки зрения всего производственного процесса, поэтому предпочитают не сообщать о проблемах, которые находятся вне их узкой зоны компетенции.

**7. Бесполезность усилий сотрудников по трансляции информации о рисках ввиду отсутствия реакции руководителей на предыдущие сообщения (21%).** Некоторые сотрудники не решаются информировать начальство о каких-то наблюдаемых проблемах или рисках ввиду того, что в предыдущие разы, когда поступала похожая информация, начальство никак не реагировало на эти сообщения и проблемы в итоге не решались. Поэтому, разочарованные отсутствием реакции на обратную связь от начальства, некоторые сотрудники просто перестают говорить начальству о наблюдаемых проблемах, считая, что эти усилия будут бесполезными.

**8. Боязнь прослыть нелояльным к действиям топ-менеджмента, бунтарем, *«раскачивающим лодку»*, человеком *«которому больше всех надо»* (20%).** Когда сотрудники начинают бить во все колокола и привлекать внимание к проблемам, то часто такие сотрудники начинают восприниматься начальством как бунтари, люди, *«раскачивающие лодку»*, люди, которые лезут на рожон, люди, которые ведут себя как белые вороны и т.п. Бóльшая часть руководителей боятся такой активности сотрудников, которая может привести к высвечиванию ошибок, допущенных ранее руководителями. В этом случае они часто обвиняют сотрудников с активной гражданской позицией: *«У всех сотрудников все хорошо, у тебя вечно какие-то проблемы, тебе больше всех надо, ты пытаешься вынести сор из избы»*.

**9. Проблемы существующих показателей эффективности и системы вознаграждения (15%).** Если сотрудники скрывают информацию о проблемах на производстве, то, возможно, это связано с неверным целеполаганием на уровне всей компании, когда руководство выставляет такие критерии эффективности сотрудника, которые мотивируют его скрывать реальное положение вещей.

**10. Уверенность некоторых сотрудников в своих силах решить проблему самостоятельно (13%).** За нежеланием подчиненных раскрывать проблемы начальству (негативная новость) стоит излишняя самоуверенность подчиненных в том, что они самостоятельно могут решить проблемы в зоне своей компетенции, проинформировав начальство об успешном решении проблемы (положительная новость).

# КАК ПРОБЛЕМА МОЖЕТ БЫТЬ РЕШЕНА

## ТОП-10 РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА ПО ПРАКТИЧЕСКОМУ ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА И СКОРОСТИ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ В КОМПАНИЯХ КРИТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

На основании интервью со 100 руководителями-практиками, а также на основании результатов многолетних исследований причин сокрытия рисков в крупных технологических авариях можно дать четкие практические рекомендации для собственников и руководителей, кто хочет принципиально улучшить ситуацию с транслированием информации о рисках в крупной промышленной компании. Данная информация представлена в главе 3.

**1. Собственники и топ-менеджмент должны отказаться от краткосрочной прибыльности в обмен на формирование долгосрочной устойчивости объектов критической инфраструктуры.** Принципиальные улучшения в области качества и скорости трансляции информации о критических рисках внутри компании критической инфраструктуры возможны только тогда, когда собственники и нанятый топ-менеджмент начнут ориентироваться на долгосрочное владение этой инфраструктурой и будут воспринимать значительные расходы, которые несет компания по контролю над существующими серьезными и критическими рисками, как прибыльные инвестиции, обеспечивающие надежность и устойчивость критической инфраструктуры, а также рост капитализации бизнеса в долгосрочном периоде. Если собственники будут готовы выделять ресурсы на купирование критических проблем, то руководители начнут обращать внимание на вопросы безопасности. Только после этого произойдет перелом в сознании топ-менеджмента: они будут спокойно реагировать на сообщения подчиненных о наличии серьезных и критических рисков и обсуждать эти проблемы с собственниками, чтобы найти приемлемые решения по снижению рисков. Устойчивое долгосрочное развитие компании, эксплуатирующей критическую инфраструктуру, может быть только тогда, когда существует баланс между безопасностью, финансами и производством. И задача топ-менеджмента создать такую систему внутри компании, чтобы руководители на разных уровнях управления в постоянном режиме проводили анализ рисков, обсуждали риски для того, чтобы найти приемлемый баланс риска.

**2. Собственники и топ-менеджмент должны искренне хотеть слышать о проблемах, иметь желание и ресурсы контролировать выявленные риски.** Все идет от руководства. Сотрудники будут сообщать о проблемах, если руководители будут хотеть слышать их. Руководители должны реально захотеть получать информацию о рисках. Если не будет поддержки руководства — все остальные действия бессмысленны. Поэтому единственное решение, чтобы переломить ситуацию с обратной связью внутри организации, — активное желание руководителей получать информацию о рисках снизу, принимать решения и выделять ресурсы для купирования рисков. Топ-менеджмент должен иметь моральную и ресурсную поддержку со стороны собственников и акционеров для имплементации мер по снижению рисков. Инициатива должна исходить от топ-менеджмента — только тогда сотрудники, вдохновленные отсутствием системы наказаний за происшествия и активным желанием руководителей слышать о проблемах, будут готовы доносить руководству более-менее объективную информацию о наблюдаемых рисках.

**3. Нужно приоритизировать риски ввиду невозможности эффективно управлять одновременно всеми рисками организации.** Невозможно одновременно управлять всеми рисками организации — для этого у организации не хватит ресурсов. Ресурсы всегда ограниченны. Если нет приоритетов, то руководители работают с таким уровнем информационного шума, который не позволяет понять, что самое главное в работе руководителя в настоящее время. Как только произойдет градация рисков, то сразу станет понятно, какая информация и о каких рисках важна для недопущения событий, которые могут разрушить организацию. Топ-менеджеры должны получать информацию в основном о серьезных

и критических рисках и проблемах, которые могут угрожать работе всего предприятия. Эта информация должна немедленно доводиться до топ-менеджмента по иерархии организации, в то время как информация о других менее серьезных рисках должна быть протранслирована на более низкие уровни управления для их своевременного купирования. Поэтому для адекватного принятия решений нужно иметь систему комплексной оценки рисков производственных процессов, когда все ключевые риски промышленного предприятия будут оценены и проранжированы. Такая оценка риска нужна в первую очередь для приоритизации распределения ресурсов организации по купированию рисков. Не все сотрудники в организации контролируют критические риски — за это отвечает ограниченный круг руководителей и сотрудников. Поэтому топ-менеджмент должен начать общение по контролю и снижению критических рисков именно с тех руководителей и сотрудников, которые управляют этими рисками.

**4. Топ-менеджеры должны быть лидерами в области безопасности.** Крайне важно, чтобы инициатива по транслированию приоритетности вопросов безопасности при эксплуатации критической инфраструктуры исходила от топ-менеджмента. В высокоиерархичных компаниях очень важен пример лидера. Стоит отметить большинство компаний, которые управляют критической инфраструктурой, имеют очень много уровней управления и достаточно забюрократизированы. Если же подчиненные видят, что для первого лица компании безопасность крайне важна и вся корпоративная система делает безопасность первоочередным приоритетом, то бóльшая часть сотрудников будут стараться следовать провозглашаемым принципам и подражать топ-менеджменту. Если для первого лица безопасность является первоочередным приоритетом, то у сотрудников на местах при принятии решений не останется аргументов поставить безопасность, например, на третье место (после достижения производственного плана и показателей прибыльности), когда они наблюдают отклонения в работе критически важной инфраструктуры.

**5. Топ-менеджмент должен создать атмосферу доверия и безопасности в организации, чтобы сотрудники не опасались раскрывать информацию о рисках.** Если нет доверия к руководству, то не может быть качественной обратной связи от сотрудников по проблемам организации, т.к. сотрудники не могут чувствовать себя безопасно при раскрытии информации о рисках организации. Сотрудники хотят гарантий безопасности как для своей карьеры, так и для карьеры своих коллег. Руководители должны гарантировать безопасность источника информации и принять на себя ответственность за решение проблемы, о которой ему сообщили сотрудники. Если создается среда, где сотрудник не чувствует опасности, то люди постепенно начинают давать неотфильтрованную обратную связь. Главная идея в том, что для роста доверия сотрудников нужно снижать неопределенность в действиях руководителей. Чтобы повышать доверие к руководителям, руководители должны уменьшать страхи сотрудников. Уменьшать страхи — это показывать на разных позитивных примерах, что будет с сотрудниками в тех или иных ситуациях. Все это делается для того, чтобы убрать стереотип, что в организации существует опасная обстановка. Сначала нужна декларация от топ-менеджмента о том, что в компании безопасно давать обратную связь. Потом обязательно нужна демонстрация успешного позитивного опыта, когда сотрудников не наказывают за их оценки, а, наоборот, благодарят за честную обратную связь. Очень важно, чтобы информация о том, что топ-менеджмент хочет слышать о проблемах (и что это безопасно для сотрудников), исходила от первого лица компании и других топ-менеджеров. Важно, чтобы руководитель компании лично говорил об этом, показывая сотрудникам позитивный опыт общения сотрудников с топ-менеджментом на конкретных примерах. Руководителям также важно демонстрировать уважение к подчиненным, заботу о развитии сотрудников, а также искренний интерес к сотрудникам. Постепенно самые осторожные сотрудники будут чувствовать, что в компании создана безопасная среда и они могут раскрыть без последствий свои мысли о положении дел на местах.

**6. Среднее звено управления является союзником топ-менеджмента в построении организации, где приветствуется диалог между руководителями и подчиненными.** Топ-менеджмент может построить эффективную систему трансляции информации о рисках и поменять культуру безопасности в компании только в союзе со средним управленческим звеном. Поэтому лучшая стратегия — взять менеджеров среднего звена в свои союзники. Среднее управленческое звено (руководитель производственного объекта) имеет больше информации о состоянии дел на предприятии, чем рядовые сотрудники или руководитель нижнего звена (например, начальник цеха). Это означает, что если компания будет спрашивать мнение только рядовых сотрудников о критических рисках предприятия, то топ-менеджмент может получить не всегда корректную оценку ситуации. Вот почему сбор информации о критических рисках предприятия только от рядовых сотрудников может привести к росту информационного шума, который просто затруднит топ-менеджменту понимание истинной картины с безопасностью на предприятии. Если же между собственниками и топ-менеджментом налажен честный диалог относительно критических рисков и путей их контроля, то следующий шаг — это наладить такое же искреннее общение между топ-менеджментом и средним управленческим звеном. Топ-менеджмент должен подчеркивать, что он доверяет среднему звену. Топ-менеджмент должен гарантировать, что раскрытие рисков и проблем не приведет к увольнениям руководителей среднего звена. Топ-менеджмент должен быть честным и прозрачным в своих намерениях и при принятии решений. Нужно вознаграждать/поощрять руководителей за транслирование честной информации. Нужно показывать, что топ-менеджмент и средний менеджмент совместно решают проблемы (что средний менеджмент не остается один на один с проблемами). Также важно, чтобы у среднего звена руководителей была возможность скорректировать поставленные штаб-квартирой перед производственной площадкой производственные планы, чтобы у среднего звена были полномочия по остановке подозрительно функционирующих объектов для ремонтов, а также ресурсы для осуществления этих ремонтов.

**7. Используйте различные каналы получения информации о рисках.** Помимо получения информации посредством традиционной вертикали управления, топ-менеджерам рекомендуется регулярно осуществлять поездки на промышленные площадки для личного общения с различными руководителями и сотрудниками относительно существующих критических рисков предприятий. Также рекомендуется использовать другие альтернативные каналы получения информации о рисках: журнал дефектов, связанный с единым реестром рисков организации; стоп-карты; специальное мобильное приложение, позволяющее сотрудникам на местах в течение нескольких секунд отправить различным руководителям информацию о наблюдаемых рисках; создание независимой системы производственного контроля; сбор рацпредложений; доска решения проблем; анонимные ящики и телефоны доверия, а также другие каналы.

**8. Слова руководителей не должны расходиться с их делами: высвеченные подчиненными проблемы должны решаться.** Чтобы люди поверили руководству, что оно хочет изменений, сотрудники должны видеть конкретные решения высвеченных проблем. Поэтому если руководители хотят, чтобы сотрудники им доверяли, их слова никогда не должны расходиться с их делами. Особенно это касается решения высвеченных проблем, о которых сотрудники сообщили начальству, откликнувшись на призыв топ-менеджмента раскрывать серьезные риски в зоне их компетенции. Сотрудники должны видеть прогресс в решении проблем после того, как они сообщили о наличии этих проблем начальству. Возможно, у компании не хватит ресурсов для одномоментного решения всех выявленных проблем: руководители обязательно должны дать обратную связь сотруднику на его информацию о проблеме. Если высвеченные проблемы не решаются, то сотрудники перестают верить, что имеет смысл дальше раскрывать риски руководителям.

**9. Не наказывайте конкретных сотрудников за наличие рисков и проблем, а ищите системные недостатки в работе организации.** Руководители должны не наказывать сотрудников за происшествия, а искать системные недостатки в работе компании, которые вынудили сотрудников пойти на нарушения правил охраны труда и промышленной безопасности.

**10. Вознаграждайте сотрудников за раскрытие рисков.** Лучший способ вознаградить работника — это признать его важный вклад в работу организации. Для сотрудника имеет огромное значение, если руководство благодарно ему за его работу и неравнодушие. Важно, чтобы благодарность сотруднику и похвала в его адрес прозвучали не только в частной беседе, но и перед всем трудовым коллективом. Выражение публичной благодарности сотруднику с активной гражданской позицией, по сути, является демонстрацией того, что топ-менеджмент ожидает от всех сотрудников и руководителей различного уровня. Публичное признание будет мотивировать данного сотрудника и его коллег продолжать эскалировать проблемы и плохие новости вверх по корпоративной вертикали. По мнению большинства респондентов, нематериальная мотивация сотрудников более эффективна по сравнению с материальной стимуляцией, у которой есть множество недостатков. Существуют большое количество эффективных способов нематериальной мотивации сотрудников за раскрытие информации о рисках.

## ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ТРАНСЛЯЦИИ ИНФОРМАЦИИ О ТЕХНИКО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОБЛЕМАХ В КОМПАНИИ КРИТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

В главе 4 приводится опыт реализации пилотного проекта для промышленной компании, которая является ведущей в мире в своей области. В рамках пилотного проекта были протестированы идеи по существенному улучшению качества и скорости трансляции информации о технико-производственных проблемах. Данные идеи были выработаны на основании рекомендаций 100 руководителей, представляющих компании критической инфраструктуры из разных стран мира, и предложены после анализа причин десятков аварий в разных странах мира, при расследовании которых были обнаружены факты внутриорганизационного сокрытия информации о рисках.

Проект охватил более 400 представителей компании (от топ-менеджмента до рядовых сотрудников). В рамках первых месяцев реализации проекта рядовые сотрудники и линейные руководители раскрыли топ-менеджменту 7 критических (высоких) рисков, которые имели потенциал развития аварий с гибелью персонала, долгосрочным выбытием производственных мощностей или с экологическим происшествием. Все эти риски были оперативно взяты под контроль топ-менеджментом и руководителями предприятий. В некоторых случаях удалось предотвратить несколько серьезных аварий, которые могли бы произойти в течение короткого промежутка времени, если бы не было оперативного вмешательства из-за своевременно раскрытых рисков. Также в рамках первых месяцев реализации проекта топ-менеджменту были раскрыты 104 технико-производственные проблемы, которые негативно влияли на управление рисками и промышленную безопасность четырех промышленных предприятий. Большая часть этих проблем также была решена.

Успешные результаты проекта свидетельствуют о том, что при правильной организации процесса сбора информации рядовые сотрудники и линейные руководители готовы раскрывать топ-менеджменту серьезные технико-производственные проблемы в зоне своей компетенции с целью недопущения ЧС.

Авторы пособия нацелены на то, чтобы в течение ближайших 10 лет создать отработанный механизм (универсальный стандарт) по принципиальному улучшению качества и скорости трансляции информации о критических рисках в компаниях, эксплуатирующих критическую инфраструктуру, путем реализации подобных проектов в разных странах мира. Все это делается для того, чтобы своевременно предотвратить возможные технологические аварии и катастрофы, сохранить жизни людей и целостность объектов критической инфраструктуры. Авторы пособия открыты для сотрудничества с руководителями компаний критической инфраструктуры и готовы рассмотреть предложения по реализации подобных проектов.

## ДИСКУССИЯ

В конце книги приводится дискуссия по трем следующим актуальным проблемам.

### Автоматизация сбора информации о работе оборудования и перспективы применения искусственного интеллекта при анализе рисков при эксплуатации критической инфраструктуры

Большая часть респондентов из числа 100 руководителей позитивно отнеслись к тому, чтобы организовать автоматизированный сбор комплексной информации об эксплуатации оборудования для немедленной передачи такой информации в штаб-квартиру.

Многие респонденты подчеркнули, что вопрос степени автоматизации сбора информации зависит в первую очередь от экономической целесообразности. Основным критерием оценки целесообразности внедрения автоматизированной системы необходимо считать уровень риска, который удается комплексно контролировать в результате работы этой системы.

Положительной стороной такой автоматизации является возможность снижения влияния субъективного человеческого фактора. Важнейшим условием для эффективной работы этой системы является полнота и достоверность информации, которая собирается в рамках системы. Поэтому очень важно, чтобы в таких автоматизированных системах отсутствовал ручной ввод данных для исключения возможности любых манипуляций с данными как со стороны сотрудников, так и со стороны руководителей разного уровня. Тем не менее, в связи с тем, что достаточно часто обработка полученной информации о рисках невозможна без участия человека, в настоящее время можно говорить об автоматизации определенного уровня, а не о полной автоматизации.

Многие респонденты считают, что в течение нескольких ближайших десятилетий люди будут основным источником информации о проблемах при эксплуатации оборудования. Автоматизация лишь сделает их оценки более точными. Безусловно, искусственному интеллекту пока нельзя передавать процесс принятия решений по эксплуатации критически важного оборудования. Искусственный интеллект должен, по большей части, осуществлять аналитическую функцию для предсказания сценариев развития ситуации. Ему можно передать контроль над некритическими процессами (при контроле операторов), когда в случае ошибочных решений ущерб от этих действий искусственного интеллекта будет ограничен.

### Раскрытие страховым компаниям информации о критических рисках в обмен на снижение страховых премий

В рамках глубинных интервью руководителей компаний критической инфраструктуры в разных странах мира авторы пособия хотели узнать их мнение о том, стоит ли раскрывать страховым компаниям все критические риски их предприятий в обмен на снижение страховых премий.

В ходе исследования 93 руководителя ответили на этот вопрос. 61% респондентов (57 руководителей) отнеслись позитивно к идее, чтобы компания критической инфраструктуры полностью раскрыла перед страховщиком всю известную ей информацию о собственных критических рисках в обмен на снижение страховой премии; 26% респондентов (24 руководителя) высказали скептицизм или были против такого обмена; 13% респондентов (12 руководителей) затруднились с ответом на этот вопрос.

В разделе приводятся разнополярные мнения респондентов относительно плюсов и минусов предложения по раскрытию информации о рисках в обмен на снижение страховой премии. Также представлены успешные практические примеры взаимодействия компаний критической инфраструктуры и страховых компаний.

### Национальные особенности трансляции информации о рисках

Некоторые из опрошенных руководителей-практиков работали в нескольких странах, на нескольких континентах. Им был задан вопрос о том, наблюдали ли они страновые и культурные различия при трансляции информации о рисках. Все опрошенные руководители согласились, что на характер трансляции информации о рисках внутри организации значительное влияние оказывают особенности национальной культуры, вероисповедания, мировоззрение наций. Авторы пособия просили респондентов составить их субъективный рейтинг качества внутриорганизационной информации о рисках в странах, где они когда-то работали. Сначала они упоминали страны и культуры, где информация о рисках при трансляции от подчиненных до начальства значительно искажалась. Потом упоминались страны, где трансляция информации о рисках была без значительных искажений. Респонденты давали собственное объяснение, почему в одних странах и культурах есть проблемы с объективной обратной связью, а в других странах эта проблема не так выражена. Многие респонденты высказывали мнение, что все культуры на планете склонны скрывать. Дело в том, что в любом обществе любая группа людей, любой человек не хотят получать плохие новости. Вопрос только в том, как в разных обществах принято реагировать на плохие новости. Иерархия есть в каждом обществе, но различаются стили управления и то, как менеджеры управляют своими подчиненными. Все интервьюируемые так или иначе доносили мысль, что ключевым фактором, влияющим на качество информации, транслируемой по вертикали, является дистанция власти между руководителями и сотрудниками, а также традиции авторитарного (монологового) и демократического (диалогового) правления в этих странах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Авторы пособия хотели бы предоставить руководителям практические инструменты и решения, чтобы они могли улучшить качество и скорость трансляции информации о рисках внутри вертикали управления компаний критической инфраструктуры. Более качественная информация о рисках способствует принятию более адекватных эффективных решений, что, в свою очередь, может оказать влияние на снижение вероятности наступления крупных аварий на промышленных объектах. Авторы надеются, что это пособие поможет предотвратить крупные чрезвычайные ситуации и спасти множество жизней.

# БЛАГОДАРНОСТЬ

Авторы пособия благодарны научному фонду перестраховочной группы SCOR[1], который выделил финансирование на проведение 100 интервью с руководителями компаний критической инфраструктуры в разных странах мира и на подготовку данного пособия.

Авторы пособия благодарны следующим людям за помощь в проведении исследования: Павлу Захарову, Юану Мирнсу, Игорю Бевзенко, Сергею Титову и Михаилу Гулейкову.

Авторы пособия также благодарны топ-менеджменту производственной компании, крупнейшей в мире в своей отрасли, за желание протестировать результаты исследования в работе реальной компании критической инфраструктуры путем реализации пилотного проекта на четырех промышленных предприятиях компании с включением более 400 руководителей и сотрудников с целью предотвращения ЧС до их наступления.

Авторы пособия хотели бы поблагодарить Алексея Йорша за изготовление креативных карикатур, которые сделали пособие более восприимчивым для чтения.

[1] Перестраховочная группа SCOR, основанная во Франции в 1970 г., входит в число 5 крупнейших перестраховщиков мира. Клиентами группы являются более 4000 страховых компаний из более чем 160 стран. Дочерние подразделения Группы представлены в 37 странах мира.

# ОБ АВТОРАХ

**Доктор Дмитрий Чернов** является старшим научным сотрудником кафедры управления рисками в Институте энергетики и технологии процессов Швейцарского федерального технологического института в Цюрихе (ETH Zurich, Швейцария). В этом институте он работает с 2013 г. Он имеет более чем 15-летний опыт работы в качестве консультанта по кризисным коммуникациям и управленческим решениям в ЧС для крупных компаний, работающих в нефтегазе, электроэнергетике, металлургической и горнодобывающей промышленности, на транспорте, в химической промышленности, в телекоммуникациях, а также в сфере услуг и розничной торговли. Среди его клиентов: Газпром, Российские железные дороги, РусГидро, НорНикель, НЛМК, ЕвроХим, подразделения Газпром энергохолдинга, Автодор и др. Первый раз он осознал актуальность проблемы внутриорганизационного сокрытия информации о рисках в 2007 г. в рамках одного из своих семинаров. С тех пор он сосредоточен на поиске решений по улучшению качества и скорости трансляции информации о рисках внутри компаний критической инфраструктуры, чтобы предотвратить наступление аварий на производственных объектах. Дополнительная информация: www.riskcommunication.info

**Доктор Али Аюб** — научный сотрудник департамента научных исследований в области безопасной эксплуатации АЭС Массачусетского технологического института (Бостон, США). Он получил докторскую степень и степень магистра в области ядерной инженерии в ETH Zurich после окончания бакалавриата в Американском университете в Бейруте (Ливан). Доктор Аюб является членом проектной группы Европейской комиссии ESReDA *«Риск, знания и управление»*. В его исследовательские интересы входит: анализ рисков и ядерная безопасность, количественная оценка неопределенности и интеграция модельных данных, атмосферное рассеяние, проектирование надежности объектов критической инфраструктуры и своевременное принятие решений.

**Профессор Джованни Сансавини** является адъюнкт-профессором кафедры управления рисками в Институте энергетики и технологии процессов ETH Zurich. В настоящее время он председатель Центра по управлению рискам в институте ETH Zurich, а также председатель Технического комитета по критической инфраструктуре Европейской ассоциации безопасности и надежности (ESRA). Его исследования сосредоточены на разработке гибридных аналитических и вычислительных инструментов, подходящих для анализа и моделирования отказов в сложных энергетических системах. Он стремится количественно определить надежность, уязвимость, устойчивость и риски в данных системах, используя вычислительный подход, основанный на расширенном моделировании методом Монте-Карло и методах мягких вычислений и оптимизации.

**Профессор Дидье Сорнетт** является профессором кафедры и деканом Института анализа, прогнозирования и управления рисками (Risks-X) Южного университета науки и технологий (SUSTech, Шэньчжэнь, Китай). С августа 2022 г. он стал почетным профессором в отставке института ETH Zurich после 16 лет работы в нем и почетным профессором-исследователем в отставке Национального центра научных исследований Франции. Он является членом Швейцарской академии инженерных наук и Academia Europaea. Для изучения предсказания кризисов и экстремальных явлений в сложных системах он использует строгий математический статистический анализ на основе данных в сочетании с нелинейными многопараметрическими динамическими моделями с положительными и отрицательными обратными связями.

# ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМА ТРАНСЛЯЦИИ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ В КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЯХ

Теория управления постулирует, что руководители управляют подчиненными посредством информации[2, 3], которую получают из различных источников, обрабатывают ее, принимают решение и доносят информацию об этом решении до своих подчиненных. Таким образом, качество информации, поступающей к руководителям, о реальной ситуации внутри и за пределами организации влияет на качество их решений и в конечном счете на адекватность реакции организации на любые изменения во внутренней и внешней среде. Получение обратной связи от подчиненных о реальном положении дел в самом низу корпоративной вертикали имеет решающее значение для выживания организации в долгосрочном периоде, поскольку позволяет своевременно обнаруживать риски и принимать меры по их снижению. Однако в реальности обратная связь от подчиненных до руководителей зачастую искажена ввиду различных причин. В итоге руководители чаще всего получают от подчиненных успокаивающие отчеты и заверения, что внизу корпоративной вертикали в целом все нормально и риски находятся под надлежащим контролем.

Вся серьезность проблемы приукрашенной обратной связи по вопросам технологических рисков впервые стала понятна ведущему автору этого пособия во время проведения семинара в 2007 г. для одной из ведущих в мире промышленных компаний (компания входит в тройку крупнейших в мире в своей области). Семинар был посвящен управленческим решениям и коммуникациям в чрезвычайных ситуациях. В нем приняли участие более 120 руководителей (топ-менеджеры из штаб-квартиры и генеральные директора промышленных предприятий, которые входят в компанию). Меры реагирования и коммуникационные решения в кризисных ситуациях являются достаточно проработанным вопросом в рамках современного риск-менеджмента: по этой теме существует множество практических пособий, снабженных многочисленными яркими примерами позитивных и негативных действий компаний во время и после различных происшествий. Один из постулатов эффективного реагирования на крупные происшествия говорит о том, что руководители изначально должны располагать достоверной информацией о предварительных причинах происшествия, размерах возможного ущерба и доступных им ресурсах, чтобы определить пути решения возникшей ЧС. Если эта внутренняя информация будет честно и незамедлительно доведена до сведения всех заинтересованных сторон (органы власти, пострадавшие, сотрудники, широкая общественность, инвесторы и др.), то социальный кризис, вызванный фактом самого происшествия, может быть быстро разрешен.

После семинара один из топ-менеджеров рассказал ведущему семинара (и одному из авторов этого пособия) о печальной ситуации с транслированием информации о технологических рисках и происшествиях, которые имели место в этой промышленной компании. Так, по его словам, директора производственных площадок (среднее управленческое звено) не раскрывали топ-менеджменту в штаб-квартире негативную информацию о том, что происходит на их предприятиях. Руководители среднего звена предпочитали посылать в штаб-квартиру успокаивающие доклады, заверяя топ-менеджмент что *«все нормально»*, *«все под контролем»*. Чтобы хоть как-то разобраться, что происходит на промышленных площадках в регионах, топ-менеджмент, наряду с официальными каналами трансляции информации в рамках корпоративной иерархии, был вынужден установить параллельные каналы сбора альтернативной информации о работе производственных площадок. Внутренняя служба безопасности компании была ответственна за создание такого альтернативного информационного потока о рисках, идущего снизу вверх. В этой связи топ-менеджер задал ведущему семинара очень серьезный вопрос: *«Что должны делать руководители при наступлении ЧС, если они не могут*

---

[2] B. Hedberg, How organizationslearn and unlearn, опубликовано в P.C. Nyström, & W.H. Starbuck, Handbook of Organizational Design, Oxford University Press, 1981.

[3] L.J. Mullins, G. Christy, Management & Organisational Behavior, Financial Times Management, May 2010.

*получить от своих подчиненных достоверную информацию о происшествии в первые часы и даже дни после самого происшествия?»*. Однако ведущий затруднился предоставить руководителю четкие и эффективные рекомендации по улучшению качества внутриорганизационной трансляции информации о рисках, поскольку большинство существующих решений в области реагирования на кризисные ситуации изначально подразумевают наличие достоверной информации в руках менеджеров сразу после инцидента. Если информация о происшествии изначально искажена ввиду того, что руководители предприятий дезинформировали топ-менеджмент, то в таких случаях нет смысла давать рекомендации по надлежащему информированию общественности, потому что у топ-менеджмента нет в наличии достоверной внутренней информации, чтобы делать обоснованные заявления внешним аудиториям. Вопрос о том, как на практике улучшить внутриорганизационную передачу информации о рисках, никогда больше не поднимался во время последующих антикризисных семинаров для этой промышленной компании. Участники семинаров пришли к единому мнению, что первым шагом при реагировании на кризисную ситуацию для руководителей различного уровня является запрос, получение и надлежащая передача (без искажений) имеющейся информации о деталях произошедшей аварии.

Через год после последней учебной сессии по вопросам кризисных коммуникаций во время чрезвычайных ситуаций эта промышленная компания пережила крупнейшую аварию в своей истории. Авария стала национальной ЧС и крупнейшей в мировой индустрии за последние десятилетия. В результате аварии на промышленном объекте погибли десятки рабочих, затраты на восстановление после произошедшего и упущенная прибыль этой компании из-за аварии превысили несколько миллиардов долларов, а реконструкция пострадавшего производственного объекта заняла около десяти лет. Что касается информационного реагирования на аварию, компания вместе с национальными и региональными властями сработали достаточно эффективно: сразу после произошедшего они смогли организовать быстрое распространение информации о подробностях аварии среди жителей близлежащих населенных пунктов, чтобы ликвидировать панику среди населения. В ходе расследования аварии выяснилось, что одной из причин происшествия был очень редкий случай сбоя в работе оборудования, установленном на предприятии. Технический персонал предприятия не знал об этом риске в работе оборудования, хотя такой же сбой вызвал аналогичный инцидент на другом предприятии несколько десятилетий назад. Однако более ранний инцидент имел локальный характер, нанес только ограниченный ущерб производственной площадке, никто из обслуживающего персонала площадки тогда не пострадал. Из-за того что первый инцидент был оценен как незначительный, информация о наличии этого риска не была донесена до других предприятий этой компании (там также было установлено схожее оборудование и были схожие режимы эксплуатации этого оборудования, соответственно, были схожие риски). В итоге никаких специальных мер по контролю над этим риском не было принято на всех предприятиях этой компании. Более того, среднее звено (руководство предприятия, на котором произошла авария) не информировало топ-менеджмент в штаб-квартире компании о наблюдаемой нестандартной работе оборудования, которая позволила увеличить вероятность реализации этого риска (эти отклонения наблюдались в течение нескольких месяцев, предшествовавших аварии). В этом случае альтернативные каналы, созданные службой внутренней безопасности компании, не смогли своевременно предупредить топ-менеджеров в штаб-квартире о небезопасной эксплуатации оборудования, а также не смогли идентифицировать рост вероятности реализации данного технологического риска. Более того, на уровне руководителей этого промышленного предприятия существовал потенциальный конфликт интересов по привлечению только ограниченного числа подрядчиков к ремонту оборудования, эксплуатирующегося на предприятии (этот конфликт интересов был обнаружен внутренней службой безопасности за несколько месяцев до аварии), однако это не привело к экстренному аудиту деятельности этого подрядчика и оценке качества выполненного им ремонта оборудования. Высвеченная в рамках расследования аварии практика трансляции искаженной информации о технологических рисках внутри этой крупной промышленной компании напомнила одному из авторов этого пособия его беседу с топ-менеджером этой компании, которая состоялась более чем за год до аварии. Это означало, что у сотрудников на местах была информация о возможной критической эскалации рисков, но эта информация не была

доведена до руководителей в штаб-квартире, чтобы они могли оперативно вмешаться и предотвратить катастрофическое развитие событий.

Спустя несколько лет ведущий автор этого пособия участвовал в расследовании одного крупного инцидента на объекте критической инфраструктуры, который оказался не готов к аномальным погодным условиям. Для штаб-квартиры неготовность этого объекта была неожиданностью. Более того, в штаб-квартиру с места ЧС приходила информация, что объект выдержит серьезную непогоду, а его функционирование будет восстановлено в очень короткие сроки. Однако реальность на месте оказалась более пессимистичной, чем в оптимистических докладах подчиненных. В рамках расследования этой ЧС проводились глубинные интервью с участниками этих событий, которые представляли разные уровни корпоративной иерархии. В рамках одного такого интервью руководитель нижнего звена поделился своим видением того, насколько топ-менеджмент этой компании понимает, что на самом деле происходит на вверенных ему производственных объектах. По субъективной оценке руководителя нижнего звена, топ-менеджмент в штаб-квартире в целом понимает только 30% из того, что реально происходит на производственных площадках в области управления критическими рисками организации. Это означает, что 70% серьезных проблем, с которыми сталкиваются люди внизу корпоративной вертикали, остаются неизвестными топ-менеджменту. Этот руководитель привел множество аргументов, что сложившаяся в этой компании система управления мотивирует сотрудников на местах скрывать существующие риски от вышестоящего начальства и от внутренних аудиторов, в основном, чтобы избежать наказаний от топ-менеджмента. К слову, в компании были распространены очень жесткие наказания за различные недочеты и ошибки. Интервьюер привел пример того, как формируется внутрикорпоративный отчет о состоянии инфраструктуры, который отправляется в штаб-квартиру. На месте руководители нижнего звена могут составить отчет, где будет честно изложена непростая ситуация с аварийностью оборудования и запросом на дополнительное финансирование, чтобы купировать риски. Однако за время, что этот отчет идет по традиционной иерархии корпоративной бюрократии до штаб-квартиры, он может претерпеть значительные изменения. Существует большая вероятность, что такой отчет с описанием критических рисков вообще не будет представлен в штаб-квартиру, т.к. руководителю нижнего звена, который его отправил, его непосредственные руководители сразу могут заявить: *«Ты что вытворяешь? Что ты лодку раскачиваешь?»*. Ведь если топ-менеджменту этой компании будет предоставлена информация о нелицеприятной ситуации на месте, то он может наказать всю вертикаль менеджеров, которым подчинен руководитель нижнего звена, высветивший наличие таких рисков. Если все же такой отчет дойдет до топ-менеджмента, он будет отретуширован, информация о состоянии дел на местах будет значительно приукрашена и будут даны заверения, что на самом деле все не так плохо и обозначенные риски под контролем. Даже если какая-то фраза из оригинального отчета о критических рисках попадет в финальную версию, предоставленную топ-менеджменту, она будет обыграна обнадеживающей информацией, что эти риски уже купированы или будут снижены в ближайшее время. По мнению руководителя нижнего звена, *«в отчетах в штаб-квартиру отправляется усредненная статистика, которая свидетельствует о том, что ситуация в целом неплохая. В свою очередь, топ-менеджменту нравится получать такие отчеты с мест, которые говорят, что все нормально, что все довольны, что выручка растет, что все производственные планы выполняются. А на самом деле на некоторых объектах, где имеет место плохая обеспеченность оборудованием или ресурсами, существуют такие серьезные риски, что они могут привести к крупной аварии. Но об этом в отчетах для топ-менеджмента, разумеется, ни слова»*. По всей вертикали управления этой компании происходит *«причесывание»* информации. В итоге до самого верха доходит очень *«прилизанная»* и успокаивающая версия того, что реально происходит на местах, притом что эта информация может полностью не соответствовать реальной картине событий. Это является очень серьезной корпоративной проблемой многих компаний критической инфраструктуры. В итоге существующая во многих компаниях практика транслировать наверх в основном хорошие новости ведет к тому, что в целом топ-менеджмент не понимает критических рисков, наблюдаемых сотрудниками внизу корпоративной вертикали. Соответственно, топ-менеджмент в штаб-квартире может принимать решения, которые неадекватны реальному

положению дел при эксплуатации критической инфраструктуры.

Расследование аварии на АЭС *«Фукусима-1»,* произошедшей в 2011 г., высветило неспособность внутренней иерархии оператора атомной электростанции протранслировать топ-менеджменту предупреждения от различных специалистов о том, что АЭС *«Фукусима-1»* не была готова к возможному мощному цунами. Так, за несколько лет до аварии группа молодых специалистов предлагала инсталлировать около этой АЭС специальные защитные сооружения, чтобы снизить вероятность тяжелой аварии на станции, вызванной мощным цунами, когда из-за невозможности обеспечить аварийное электроснабжение реакторов могло быть расплавлено ядерное топливо в реакторах. Расходы станции на возведение рекомендованных защитных сооружений и реконструкцию системы аварийного электроснабжения составили бы примерно 50 млн долл. США. Однако часть топ-менеджеров оператора станции не получили данные предложения, а часть топ-менеджеров, которые ознакомились с предложениями рядовых сотрудников, отвергли эти предложения из-за соображения экономии средств и неверия в реализацию катастрофического сценария удара мощного цунами по данной АЭС. По некоторым оценкам, полная ликвидация последствий произошедшей аварии на этой АЭС может стоить более 200 млрд долл. в течение двух десятилетий после аварии, хотя превентивные меры по подготовке АЭС к возможному мощному цунами могли обойтись оператору в четыре тысячи раз дешевле[4].

Более того, многие организационные проблемы при передаче информации о рисках, которые привели к катастрофе на АЭС *«Фукусима-1»,* напоминали сбои при трансляции информации о рисках, которые имели место до и во время аварии на Чернобыльской АЭС. Тогда разработчики реакторов РБМК, эксплуатировавшихся в Чернобыле, не информировали Политбюро и операторов атомных станций о существовавших в проекте реактора незначительных недостатках, которые проявлялись при различных инцидентах на некоторых советских атомных электростанциях в течение 10 лет, предшествовавших аварии на Чернобыльской АЭС. Несмотря на происшествия, необходимые изменения в проект реактора РБМК были внесены только после аварии в Чернобыле. Отсутствие информации о недостатках в проекте реактора среди персонала Чернобыльской АЭС, грубые ошибки подрядчика станции при составлении программы испытаний с выбегом ротора турбогенератора на энергоблоке №4, а также неверные действия персонала станции при реализации этой программы, которые к тому же нарушали регламент эксплуатации реактора, привели к тому, что реактор был введен в режим экстремальной (запроектной) эксплуатации, в котором данные конструктивные дефекты РБМК проявились в полной мере. Произошла крупнейшая в мире авария в истории гражданской атомной электроэнергетики. Более того, в течение нескольких часов после аварии директор Чернобыльской АЭС при докладах в Москву приукрашал реальную ситуацию о состоянии аварийного реактора, посылая в Москву успокаивающую информацию (*«Реактор цел… Радиационная обстановка в пределах нормы»*), хотя уже в первые часы после аварии у него были наглядные свидетельства, что реактор разрушен, а радиация на площадке АЭС как минимум в миллион раз превышает естественный уровень радиационного фона. Транслирование успокаивающей информации привело к тому, что в Кремле изначально восприняли аварию в Чернобыле как незначительное событие. Это, в свою очередь, привело к запоздалой эвакуации жителей близлежащих к АЭС территорий, к задержкам и неточностям в информировании широкой советской общественности и международного сообщества в первые дни и недели после аварии. Только на ликвидацию последствий катастрофы СССР потратил около 27 млрд долл. По оценкам академика В.А. Легасова, общий ущерб, нанесенный чернобыльской аварией, составил приблизительно 300 млрд руб.[5] (450 млрд долл. в ценах 1990 г. или более 1 трлн долл. в ценах 2022 г.). В конечном счете постоянное повторение схожих внутриорганизационных сбоев передачи рисков

[4] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Giovanni Sansavini, Ali Ayoub, Don't Tell the Boss! How poor communication on risks within organizations causes major catastrophes, Springer, 2022, раздел 1.16. Fukushima-Daiichi nuclear disaster (Japan, 2011), https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-05206-4.

[5] В.А. Легасов, Проблемы безопасного развития техносферы, журнал «Коммунист», 1987, № 8 (1306), стр. 92-101.

в разных странах и отраслях на протяжении десятилетий заставило авторов этого пособия предположить, что этой проблеме в мире не было уделено должного внимания и она не была решена на практическом уровне в отраслях, которые эксплуатируют критическую инфраструктуру. Этот факт побудил их начать подробное межотраслевое исследование причин сокрытия информации о рисках до и во время различных крупных ЧС.

В период с 2013 по 2015 г. были изучены сотни крупных происшествий в различных отраслях: в итоге были идентифицированы десятки различных аварий и кризисов, в которых сбои передачи информации о рисках оказали доминирующую роль в наступлении или в усугублении ЧС. Наиболее значимыми авариями в отраслях критической инфраструктуры, в которых были установлены факты несвоевременной трансляции информации о рисках до и во время ЧС (помимо вышеупомянутых аварий) как внутри организаций, так в отношении внешних аудиторий, являются следующие события: катастрофа на плотине Вайонт, в результате которой в долине реки Пиаве погиб по меньшей мере 1921 человек (Италия, 1963); утечка токсичного вещества на заводе по производству пестицидов в Бхопале, унесшая жизни нескольких тысяч человек и нанесшая ущерб здоровью более полумиллиона человек (Индия, 1984); взрыв углеводородов на платформе Piper Alpha, когда погибло 167 человек (Великобритания, 1988); разлив нефти из танкера Exxon Valdez, когда медленная и неадекватная реакция на разлив нефти привела к обширному загрязнению более 2000 км береговой линии на Аляске (США, 1989); взрыв продуктопровода под Уфой, когда погибло 575 человек, находившихся во время взрыва в проходящих мимо пассажирских поездах (СССР, 1989); авария на Саяно-Шушенской ГЭС, унесшая жизни 75 работников станции (Россия, 2009); взрыв на платформе Deepwater Horizon и последующий крупнейший в мировой истории разлив нефти при добыче углеводородов в море (США, 2010); взрывы метана на шахте Распадская, когда погиб 91 человек (Россия, 2010) и др. При изучении этих аварий были определены различные причины, которые мотивировали конкретных руководителей, сотрудников и подрядчиков не информировать различные аудитории о существующих рисках. В итоге было выведено 30 постоянно повторяющихся причин, влияющих на формирование внутри организации атмосферы, благоприятствующей сокрытию рисков или несвоевременной трансляции этих рисков до различных внутренних и внешних аудиторий (более подробно эти причины изложены в подглаве 2.1 данного пособия). Результаты этого исследования были опубликованы в 2015 г. издательством Springer Switzerland в книге *«Man-made Catastrophes and Risk Information Concealment: Case Studies of Major Disasters and Human Fallibility»*[6]. В 2017 г. она была переведена на японский язык[7].

В 2022 г. издательство Springer Switzerland выпустило другую книгу авторов данного пособия: *«Don't Tell the Boss! How poor communication on risks within organizations causes major catastrophes»*[8]. В этой книге было исследовано 20 различных аварий и катастроф, в которых были зафиксированы факты внутриорганизационного сокрытия информации о рисках, когда сотрудники не смогли вовремя и в полной мере проинформировать руководителей о существующих критических проблемах или когда руководители проигнорировали предупреждения подчиненных об опасном развитии событий, происходящих в организации. В дополнение к вышеупомянутым ЧС, в книге были проанализированы следующие катастрофы: великий голод в Китае (1958–1962), унесший жизни более 20 млн человек; обрушение двух дамб водохранилищ в Китае (1975); проблема с задней грузовой дверью самолетов McDonnell Douglas DC-10; пищевое отравление, вызванное стафилококком, при употреблении молочных

[6] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Man-made Catastrophes and Risk Information Concealment, Springer, 2015, https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-24301-6.

[7] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Man-made Catastrophes and Risk Information Concealment, Soshisha Publishing Co., 2017, https://www.amazon.co.jp/大惨事と情報隠蔽-原発事故-大規模リコールから金融崩壊まで-ドミトリ-チェルノフ/dp/4794222955.

[8] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Giovanni Sansavini, Ali Ayoub, Don't Tell the Boss! How poor communication on risks within organizations causes major catastrophes, Springer, 2022, https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-05206-4.

продуктов Snow Brand Milk Products Co. (Япония, 2000); крушение поезда в Амагасаки (Япония, 2005); взрыв метана на угольной шахте Upper Big Branch в США (2010); обрушение хвостохранилища Фундао в Бразилии (2015); взрыв метана на угольной шахте *«Северная»* (2016); эпидемия африканской чумы свиней в Китае (2018–2019) и сокрытие вспышки нового коронавируса в Ухане (2019–2020). Были выявлены факторы, побудившие различных членов организаций или подрядчиков не передавать информацию о рисках наверх, вниз или по горизонтали своих корпоративных иерархий. Также были получены ответы, почему руководители предпочитали игнорировать существующие риски, несмотря на предупреждения со стороны своих подчиненных. Основные причины внутриорганизационного сокрытия информации о рисках, выявленных в этих ЧС, были систематизированы и ранжированы по частоте повторения (более подробно эти причины изложены в подглаве 2.2).

Проведенные исследования различных аварий дали ответ на вопрос о том, почему критические риски не транслировались по корпоративной вертикали организаций до и во время различных ЧС. Однако исследования не помогли ответить на вопрос о том, что нужно делать на практике, чтобы улучшить качество и скорость трансляции информации о рисках от рядовых сотрудников до руководителей, принимающих решения. Были понятны основные направления организационных изменений, которые вытекали из анализа причин, мотивирующих сотрудников скрывать истинное положение дел в зоне их компетенции. Тем не менее на основании только анализа причин внутриорганизационного сокрытия информации о рисках невозможно было дать конкретные практические рекомендации для компаний, которые эксплуатируют критическую инфраструктуру. Детальный анализ научной и деловой литературы, опубликованной по теме молчания о проблемах в организации[9], также не позволил адекватно ответить на этот вопрос.

Поэтому в 2015–2016 гг. было инициировано новое исследование, которое ставило перед собой цель выработать практические рекомендации для руководителей компаний, эксплуатирующих объекты критической инфраструктуры, относительно того, что нужно сделать, чтобы кардинально улучшить качество транслируемой информации о рисках и проблемах организации от сотрудников до топ-менеджмента. Данное исследование подразумевало проведение в 2018–2021 гг. глубинных интервью со 100 топ-менеджерами, регуляторами, техническими руководителями, менеджерами среднего и нижнего звена, менеджерами по вопросам охраны труда и промышленной безопасности ведущих индустриальных компаний Западной Европы (41% всех респондентов), России (32%), Северной Америки (10%), Ближнего Востока (9%), Африки (5%) и Австралии (3%), представляющих следующие отрасли критической инфраструктуры: электроэнергетика (40% всех респондентов, представляющих атомную, тепловую, ветро- и гидрогенерацию, а также передачу электроэнергии), нефть и газ (35%), химия и нефтехимия (9%), горнодобывающая промышленность (6%), металлургия (6%) и другие отрасли (3%). Выбор этих отраслей для исследования продиктован потенциально огромным ущербом от наступления чрезвычайных ситуаций и значимостью объектов критической инфраструктуры в рамках экономики любой страны. Исследование было ориентировано на выработку практических рекомендаций по необходимым изменениям в работе компаний критической инфраструктуры в аспекте улучшения качества внутрикорпоративной трансляции информации о рисках (глава 3 данного пособия). Именно поэтому мнение практиков-руководителей из различных отраслей является, по мнению авторов данного пособия, наиболее ценным, так как позволяет избежать выработки теоретических решений, которые трудно применить в практике крупной промышленной компании. Также в рамках глубинных интервью 100 руководителей были получены ответы на вопросы: почему руководители неохотно получают информацию о критических технико-производственных рисках? Почему сотрудники неохотно

[9] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Giovanni Sansavini, Ali Ayoub, Don't Tell the Boss! How poor communication on risks within organizations causes major catastrophes, Springer, 2022; раздел 2.2 Results of other researches on the challenges of voice and silence in an organization, https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-05206-4.

раскрывают такие риски в общении с руководителями? Кто (руководители или сотрудники) ответствен за формирование внутриорганизационного климата, где не принято говорить о проблемах организации? Ответы руководителей-практиков были систематизированы, чтобы комплексно проанализировать причины внутриорганизационного сокрытия информации о рисках (более подробно эти причины изложены в подглаве 2.3 данного пособия).

Когда авторы пособия планировали исследование, ориентированное на выработку практических рекомендаций по улучшению качества и скорости трансляции информации о рисках внутри организации, то рассчитывали, что по завершении исследования удастся протестировать выработанные решения. В июне 2021 г. было проведено последнее из 100 глубинных интервью с руководителями в рамках исследовательского проекта. В июле 2021 г. ведущему автору пособия поступило предложение провести семинар по управленческим решениям и коммуникациям в ЧС для промышленной компании, которая является ведущей в мире в своей области. Ранее эта компания столкнулась с чередой происшествий, поэтому ее руководители хотели улучшить качество реагирования менеджерской команды на нештатные ситуации и сделать общение организации с внешними аудиториями в ЧС более эффективным.

Исследования авторов данного пособия показывают, что первый шаг к эффективному управлению ЧС — это оперативное получение топ-менеджментом от руководителей промышленного предприятия, где произошла авария, объективной информации о масштабе ЧС с точным описанием произошедшего, а также оценок о возможных сроках ликвидации ЧС. Поэтому значительная часть двухдневного семинара, который состоялся в октябре 2022 г. и собрал более сотни руководителей этой компании, была посвящена проблемам трансляции информации о рисках до ЧС и информации о ЧС, транслируемой по корпоративной вертикали в первые минуты и часы после наступления аварии. В рамках семинара приводились примеры аварий, упомянутых выше, и отмечалось, что занижение масштаба ЧС или сокрытие информации о реальной ситуации на месте ЧС при докладе в штаб-квартиру компании приводят (I) к медленной и неадекватной реакции топ-менеджмента и всей компании на развивающийся кризис; (II) к отсутствию первых лиц компании на месте ЧС; (III) к дефициту верхнеуровневых решений по выделению экстренных ресурсов для ликвидации аварии; (IV) к информационному вакууму вокруг аварии, который порождает слухи и панику среди различных аудиторий, и к другим проблемам.

В рамках семинара был проведен анонимный опрос относительно существующего положения вещей с трансляцией информации о рисках внутри этой промышленной компании. Результаты анонимного опроса свидетельствовали о наличии проблем в этой компании в области внутриорганизационной трансляции объективной информации о рисках.

Эти результаты были презентованы топ-менеджменту компании с предложением запустить пилотный проект на наиболее критически важных промышленных площадках компании с целью оперативной трансляции информации о критических технико-производственных проблемах от рядовых сотрудников данных предприятий до топ-менеджмента для предотвращения ЧС. В рамках проекта планировалось протестировать в работе реальной промышленной компании рекомендации, полученные от 100 руководителей из разных стран мира, а также решения, которые логически вытекали из анализа десятков ЧС, упомянутых выше.

В итоге в ноябре 2021 г. топ-менеджмент этой компании дал зеленый свет на реализацию пилотного проекта. В декабре 2021 г. ведущий автор пособия выехал на четыре производственных предприятия, выбранные для пилотного проекта. За десять месяцев реализации проекта было проведено 15 семинаров для 422 человек: топ-менеджеров компании, руководителей и сотрудников четырех пилотных площадок, а также для сотрудников отделов охраны труда и промышленной безопасности компании. Результаты пилотного проекта свидетельствовали о том, что сотрудники и руководители предприятий, выбранных для пилотного проекта, охотно делились с топ-менеджментом информацией о критических рисках своих

предприятий: в рамках семинаров были раскрыты 7 критических рисков, которые имели потенциал наступления аварий с гибелью персонала, с долгосрочным выбытием производственных мощностей или с серьезным экологическим ущербом. Все эти риски срочно были взяты под контроль топ-менеджментом компании и руководителями предприятий. Семинары стали катализатором процесса обмена информацией о рисках внутри компании. Иными словами, сотрудники и руководители нижнего звена начали делиться с высшим руководством информацией о рисках, которую они, вероятно, не раскрыли бы в рамках своих отчетов, посылаемых по традиционной вертикали управления. Также на семинарах было выявлено 104 проблемы, существовавшие на четырех пилотных промышленных площадках и негативно влиявшие на управление рисками и промышленную безопасность компании. Эти проблемы были взяты под контроль специальной рабочей группой проекта. От более чем 300 респондентов была получена ценная социологическая информация, которая позволила ответить на многие вопросы о том, какие решения в области трансляции информации о рисках стоит применять на предприятиях компании (детальная информация о пилотном проекте изложена в главе 4).

# ГЛАВА 2. ПРИЧИНЫ, КОТОРЫЕ ПРЕПЯТСТВУЮТ СВОЕВРЕМЕННОЙ ТРАНСЛЯЦИИ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ В КОМПАНИЯХ КРИТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

## 2.1. ПРИЧИНЫ СОКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ ОТ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ АУДИТОРИЙ (НА ОСНОВАНИИ АНАЛИЗА 45 ПРОИЗОШЕДШИХ КАТАСТРОФ)

В рамках проведенного в 2013–2015 гг. исследования десятков крупных аварий и происшествий[10] ставилась задача детально идентифицировать причины, которые препятствуют внутриорганизационной (внутри организации) и межорганизационной (в коммуникации с внешними аудиториями) передаче правдивой, актуальной, точной и понятной информации о рисках. В итоге было выявлено более 30 постоянно повторяющихся причин, которые оказывали негативное влияние на адекватную внутриорганизационную и межорганизационную передачу информации о рисках. Также было установлено, что большинство факторов, препятствующих адекватной передаче информации о рисках, имеют свойство повторяться во многих крупных ЧС, которые произошли во всем мире в разные исторические периоды, согласно схожим сценариям. В рамках этого исследования был сделан вывод о том, что, когда сотрудники искажают информацию о рисках до или во время ЧС, их поведение определяется не столько особенностями человеческой натуры руководителей и сотрудников, сколько наличием несовершенной внутренней организационной среды, которая мотивирует руководителей и сотрудников скрывать риски как от внутренних, так и от внешних аудиторий.

Идентифицированные 30 причин были разделены на 5 групп: (I) характер внешней среды организации и приоритеты, которые внешняя среда ставит перед организацией; (II) характер внутренней среды организации (корпоративные цели, стратегия организации и приоритеты); (III) каналы трансляции информации о рисках; (IV) системы оценки рисков и управление знаниями о существующих рисках и предыдущих авариях; (V) особенности человеческой натуры руководителей и сотрудников.

Далее перечислены эти причины, которые препятствуют адекватной внутриорганизационной и межорганизационной передаче информации о рисках.

**(I) ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ:**

- Глобальная политическая и экономическая философия работы в коротком промежутке времени.
- Непродуманная государственная политика касательно дерегулирования сфер, где внедряются неапробированные инновационные доктрины и технологии.
- Тесные и панибратские отношения между представителями органов власти и крупным частным бизнесом. Коррупция среди регуляторов и представителей различных органов власти.
- Низкая квалификация и непривлекательная зарплата представителей государственных регуляторов.
- Отсутствие законодательства о широких полномочиях регуляторов по остановке объектов и суровому наказанию топ-менеджеров за практику игнорирования рисков внутри организации.
- Поощрение со стороны государства масштабных слияний и поглощений. Отсутствие мега-регуляторов, что приводит к ослаблению государственного контроля над сложными системами, и фрагментации восприятия всей картины рисков, ассоциируемых со сложными системами.
- Политическая нестабильность и использование кризисных ситуаций в целях политической борьбы.

---

[10] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Man-made Catastrophes and Risk Information Concealment, Springer, 2015, https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-24301-6.

- Национальное высокомерие.
- Страх массовой паники.
- Проблема секретности в области национальной безопасности.

**(II) ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ:**

- Краткосрочные цели менеджеров и нереалистичные планы роста и прибыльности бизнеса.
- Культура постоянной спешки.
- Культивируемые принципы *«успех любой ценой»* и *«не приносить руководителям плохих новостей»*.
- *«Башня из слоновой кости»*, или фрагментарное восприятие среди менеджеров всей картины рисков, ассоциируемых с деятельностью организации.
- Отсутствие отраслевых знаний и опыта работы среди представителей совета директоров.
- Слабость внутреннего контроля внутри организации.
- Проблема *«замыленного глаза»*, или проблема восприятия рисков на объектах, которые не сталкивались с серьезными авариями.
- Самоуверенность/самоубеждение/самообман среди менеджеров.
- Высокая текучесть персонала.
- Проблема удаленных объектов.

**(III) КАНАЛЫ ТРАНСЛЯЦИИ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ:**

- Отсутствие у операторов на местах экстренного канала связи с первыми лицами компании для получения чрезвычайных полномочий по остановке подозрительно функционирующих объектов (отсутствие системы stop-the-job).
- Отсутствие системы работы с сотрудниками, имеющими активную гражданскую позицию.
- Слабое взаимодействие между организацией и внешними аудиториями касательно вопросов совместных действий при чрезвычайной ситуации.
- Отсутствие горизонтальных связей между внутренними подразделениями.

**(IV) СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ И УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ О СУЩЕСТВУЮЩИХ РИСКАХ И ПРЕДЫДУЩИХ АВАРИЯХ:**

- Отсутствие системы оперативной оценки риска.
- Недостаточные знания среди менеджерской команды и ключевых сотрудников касательно предыдущих аварий внутри организации, на других предприятиях отрасли и за рубежом.
- Отсутствие внутрикорпоративной системы управления знаниями об имеющихся рисках, а также о предыдущих авариях внутри организации, на других предприятиях отрасли и за рубежом.
- Нежелание организации оказывать содействие в подробном расследовании происшествия и выпускать подробные отчеты о причинах аварии и недостатках организации.
- Высокая частота сигналов о ЧС, которые не находят подтверждение.

**(V) ОСОБЕННОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ НАТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ:**

- Желание выглядеть позитивно в глазах руководителей.
- Нежелание признавать ошибки и страх показаться некомпетентным.
- Нереалистичные планы собственных работ.
- Страх уголовного преследования в случае обнаружения серьезных ошибок в работе.

С детальным изложением каждой из причин можно ознакомиться в главе 3 книги, посвященной результатам данного исследования[11]. Тем не менее в этой подглаве пособия хотелось бы подробнее осветить наиболее важные, на взгляд авторов, причины, которые мотивировали представителей компаний критической инфраструктуры скрывать информацию о рисках от внутренних и внешних аудиторий.

## ГЛОБАЛЬНАЯ ПОЛИТИЧЕСКАЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ФИЛОСОФИЯ РАБОТЫ В КОРОТКОМ ПРОМЕЖУТКЕ ВРЕМЕНИ. КРАТКОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ МЕНЕДЖЕРОВ, НЕРЕАЛИСТИЧНЫЕ ПЛАНЫ РОСТА И ПРИБЫЛЬНОСТИ БИЗНЕСА В КОРОТКОМ ПРОМЕЖУТКЕ ВРЕМЕНИ. ГОДОВАЯ БОНУСНАЯ МОДЕЛЬ

В последние десятилетия во многих странах мира краткосрочные политические и экономические цели начали преобладать над долгосрочными целями в развитии общества.

Это в первую очередь связано с тем, что современный технологический прогресс резко сократил продолжительность жизненного цикла многих сложных технологических систем, когда объекты критической инфраструктуры становятся устаревшими и менее эффективными уже на ранних этапах своего жизненного цикла из-за глобального развития инновационных технологий или изменения регулирования традиционных отраслей критической инфраструктуры. Непредсказуемость будущего в среднесрочной и долгосрочной перспективе мотивирует лиц, принимающих решения, стараться избегать инвестирования в долгосрочные проекты, доход от которых может быть поставлен под угрозу предстоящим прорывом в знаниях и технологиях, а также при кардинальном изменении в государственном регулировании.

Более того, глобализация расширила возможности для инвестиций и усилила конкуренцию за инвестиционные ресурсы. В этой борьбе победителями становятся те компании, которые показывают высокую прибыльность в очень коротком промежутке времени и имеют низкие издержки. Кроме того, все более сложная финансовая ситуация во многих странах создает неопределенность относительно стабильного дохода граждан, доходов корпораций и налоговой стратегии правительств в долгосрочной перспективе, что заставляет бизнес неохотно осуществлять долгосрочные инвестиции, концентрируясь на получении краткосрочных доходов за счет интенсивной эксплуатации существующей инфраструктуры.

Поэтому ориентация инвесторов на получение краткосрочных доходов влияет на формирование агрессивных краткосрочных корпоративных целей компаний, в которых эти инвесторы являются акционерами. В связи с этим акционеры подбирают топ-менеджеров, готовых обеспечить достижение амбициозных корпоративных целей. Такая практика даже затронула компании, эксплуатирующие критически важную для общества инфраструктуру. В некоторых анализируемых авариях приоритеты краткосрочной прибыльности и выполнения производственного плана были важнее приоритетов безопасности и долгосрочной сохранности объектов критической инфраструктуры. Вот почему до наступления некоторых исследуемых аварий практиковались сокращение капитальных вложений, задержка в модернизации оборудования, снижение заработной платы наиболее подготовленных специалистов, набор низкоквалифицированных, но нетребовательных сотрудников и их допуск к управлению очень сложным оборудованием.

Постановка таких краткосрочных и амбициозных целей создает нездоровый психологический климат в организации. Бóльшая часть сотрудников (от топ-менеджмента до рядовых рабочих), которые связывают свою карьеру с работой в этой организации, хотят продемонстрировать акционерам свои способности сделать компанию успешной, достигнув ожидаемых акционерами амбициозных кратко-

[11] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Man-made Catastrophes and Risk Information Concealment, Springer, 2015, https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-24301-6.

срочных результатов по прибыли и объемам производства. В некоторых случаях сотрудники организации (от топ-менеджмента до рядовых рабочих) вынуждены искажать истинное положение дел, которое не соответствует ожиданиям акционеров и создаваемому перед широкой общественностью образу успешной компании.

### ОТСУТСТВИЕ НА МЕСТАХ У ОПЕРАТОРОВ ЭКСТРЕННОГО КАНАЛА СВЯЗИ С ПЕРВЫМИ ЛИЦАМИ КОМПАНИИ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ ПО ОСТАНОВКЕ ПОДОЗРИТЕЛЬНО ФУНКЦИОНИРУЮЩИХ ОБЪЕКТОВ

При расследовании некоторых аварий выясняется, что до аварии операторы наблюдали потенциально опасное отклонение в работе оборудования, но не имели полномочий по его превентивной остановке или не могли предпринимать какие-либо чрезвычайные меры для предотвращения катастрофы (отсутствие системы stop-the-job). У операторов также не было канала экстренной связи с топ-менеджерами компании для получения чрезвычайных полномочий по остановке подозрительно функционирующих объектов. Существующие в организациях правила требовали, чтобы согласование экстренной остановки оборудования прошло все уровни корпоративной иерархии, т.к. даже временная остановка крупного промышленного объекта может грозить компании огромными убытками. Транслирование нелицеприятной информации об аварийном состоянии какого-то оборудования может быть воспринято крайне негативно различными руководителями нижнего и среднего уровня, которые ответственны за надлежащую эксплуатацию потенциально аварийного объекта. В условиях, когда в организации пропагандируется принцип не приносить топ-менеджменту плохих новостей, когда существуют наказания за допущенные ошибки, то крайне маловероятно, что информация о подозрительно работающем оборудовании достигнет топ-менеджмента. Более того, некоторые операторы не имели возможности запросить проведение экстренной оценки наблюдаемых рисков со стороны высокопрофессиональных внутренних или внешних экспертов. Взять же на себя ответственность по остановке подозрительно работающего оборудования операторы зачастую не решались. Дело в том, что если их подозрения будут опровергнуты последующим расследованием, если окажется, что оборудование можно было превентивно не останавливать, то операторы могут оказаться в ситуации, когда огромные убытки от остановки промышленного объекта будут вменены лично им. Допущение таких ошибок в диагностике потенциально рисковой ситуации могло поставить крест на карьере самих операторов. Невозможность получить разрешение на остановку подозрительно работающего оборудования со стороны топ-менеджмента, опасения операторов за перспективы собственной карьеры при настойчивом требовании к непосредственным руководителям обратить внимание на существующие риски, отсутствие возможности получить профессиональную оценку риска со стороны сторонних экспертов — все это приводило к тому, что подозрительно работающее оборудование не останавливалось и в конечном счете происходила крупная авария. В некоторых случаях последующие расследования показали, что оптимистичные оценки состояния оборудования со стороны руководителей, которые противились экстренной остановке, были ошибочными и что своевременная диагностика оборудования высококвалифицированными специалистами могла бы предотвратить развитие чрезвычайной ситуации.

### ОТСУТСТВИЕ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С СОТРУДНИКАМИ, ИМЕЮЩИМИ АКТИВНУЮ ГРАЖДАНСКУЮ ПОЗИЦИЮ

В некоторых случаях сотрудник был обеспокоен наличием критических рисков в сфере своей компетенции, в то время как его коллеги или непосредственный руководитель не хотели признавать наличие этих рисков, ввиду того что такое признание высветит ранее допущенные ими ошибки. Если информация об этих ошибках достигнет топ-менеджмента, то люди, допустившие их, понесут суровое наказание. Поэтому если в организации существует система наказаний за ошибки, то в такой организации формируется негласная корпоративная культура, что сотрудник не должен *«сдавать»* своих коллег или *«перескакивать»* через голову своего начальника, чтобы находить решение проблем, на которые его коллеги и непосредственный начальник не хотели реагировать, у вышестоящих руководителей.

В некоторых компаниях, столкнувшихся с авариями, не была создана система защиты людей с активной гражданской позицией. Поэтому, чтобы не рисковать карьерой из-за потенциального конфликта со своим непосредственным начальником, отношениями с коллегами, некоторые сотрудники в исследованных происшествиях не решались высвечивать риски. Соответственно, эта информация оставалась неизвестна для топ-менеджмента.

### ОТСУТСТВИЕ ИЛИ СЛАБАЯ ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСИТЕЛЬНО СУЩЕСТВУЮЩИХ РИСКОВ

Как правило, в рамках крупных промышленных компаний в разных географических зонах эксплуатируется одинаковое оборудование. Это означает, что риски при эксплуатации такого оборудования на разных предприятиях схожи. Однако опыт некоторых крупных аварий показывает, что между различными подразделениями отсутствовал обмен информацией о рисках и происшествиях. На одних предприятиях имели место инциденты или какие-то нештатные ситуации при эксплуатации этого оборудования, но в лучшем случае информация о них доносилась только до штаб-квартиры. Другие подразделения эксплуатировали такое же оборудование, но не знали о нештатных ситуациях и не учитывали негативный опыт коллег из других промышленных компаний. В итоге происходили крупные аварии, по результатам расследования которых выяснялось, что такие же риски, которые привели к авариям, ранее уже были идентифицированы на других предприятиях, но в меньшем масштабе. Если бы информация о более ранних инцидентах передавалась горизонтально другим подразделениям, серьезные аварии можно было бы предотвратить. Причины, почему подразделения не общаются между собой, кроются в следующем: (I) в сформированной топ-менеджментом культуре не приносить плохих новостей, когда ни один разумный руководитель среднего и нижнего звена не будет делиться с коллегами негативной информацией о допущенных ими ошибках, недочеты будут скрываться, а раскрываться будут только достижения; (II) в созданной топ-менеджментом системе негласного соревнования между различными подразделениями по достижению более высокой производительности за счет искусственной конкуренции, которая не предусматривает раскрытие *«внутрикорпоративным конкурентам»* своих ошибок и недочетов.

### ОТСУТСТВИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ О РИСКАХ И СЛАБОЕ ЗНАНИЕ ОБ АВАРИЯХ И ПРОИСШЕСТВИЯХ, ПРОИЗОШЕДШИХ В ОТРАСЛИ КАК В СТРАНЕ, ТАК И ЗА РУБЕЖОМ

Многие менеджеры, управляющие критической инфраструктурой, считают, что их проблемы и риски уникальны, и это заставляет их пытаться находить свои собственные решения существующих проблем. Однако зачастую они просто не знают о потенциально полезном опыте их коллег по отрасли как в их стране, так и за рубежом. К сожалению, многие компании не занимаются накоплением, анализом и дистрибуцией знаний о предыдущих авариях, имевших место быть как внутри самих компаний, так у коллег по отрасли. Негативный опыт и уроки, извлеченные из ошибок других операторов объектов критической инфраструктуры, не доносятся до людей, принимающих решения, внутри компании. Поэтому, когда сотрудники и руководители компании сталкиваются с какими-то рисками при эксплуатации критической инфраструктуры, они не могут оценить критичность этих рисков из-за отсутствия знания, чем заканчивалась реализация схожих рисков и сценариев в других компаниях.

### НЕЖЕЛАНИЕ ПРОВОДИТЬ ПОДРОБНОЕ РАССЛЕДОВАНИЕ ПРОИЗОШЕДШИХ АВАРИЙ И ДЕЛАТЬ ВЫВОДЫ ИЗ ДОПУЩЕННЫХ ОШИБОК. НЕЖЕЛАНИЕ ВЫПУСКАТЬ ДОСТУПНЫЙ ДЛЯ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ ОТЧЕТ ОБ ИМЕВШИХ МЕСТО ПРОИСШЕСТВИЯХ

Менеджмент организаций, столкнувшихся с серьезными происшествиями, повлекшими смерть сотрудников и принесшими значительный ущерб, иногда не хочет проводить даже внутренние расследования произошедшего, анализировать системные ошибки, которые привели к происшествиям, чтобы систематизировать трагической опыт и извлечь уроки. Причина всему — нежелание руководителей связывать

наличие системных ошибок при управлении с собственными ошибочными решениями, которые сформировали эти системные недостатки в работе организации. Для многих руководителей очень удобно переложить ответственность на конкретных рядовых сотрудников, нарушивших какие-то внутренние регламенты, вместо того чтобы проанализировать, почему их подчиненные были поставлены в такие условия, что с риском для своей жизни они были вынуждены нарушать какие-то инструкции по охране труда и промышленной безопасности. Поэтому такое нежелание руководителей расследовать реальные причины происшествий объяснимо. Однако недостатком такого подхода является то, что организация не извлекает уроки из происшедшего, не исправляются системные причины, а они, в свою очередь, могут спровоцировать возникновение новой аварии.

## ЖЕЛАНИЕ ВЫГЛЯДЕТЬ ПОЗИТИВНО В ГЛАЗАХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. НЕЖЕЛАНИЕ ПРИЗНАВАТЬ ОШИБКИ И СТРАХ ПОКАЗАТЬСЯ НЕКОМПЕТЕНТНЫМ И БЫТЬ УВОЛЕННЫМ

Последняя причина, почему риски скрывались, была связана с универсальным аспектом человеческой натуры: люди хотят выглядеть позитивно в глазах других людей, чтобы получить социальное одобрение, а в профессиональном контексте — продвижение по службе. Анализ аварий показал, что люди зачастую следуют корпоративным установкам о том, что является социально одобряемым внутри организации. Если руководители одобряют достижение амбициозных производственных планов любой ценой, рост краткосрочной прибыли и снижение издержек, несмотря на риски, то бóльшая часть сотрудников будет делать то, что одобряемо. Если руководители не одобряют принесение информации о проблемах, издержках и рисках, то сотрудники будут стараться избегать того, что вызовет у руководителей недовольство. Поэтому сотрудники говорят то, что, по их мнению, хотят от них услышать руководители. Значительная часть сотрудников в организациях, где поощряется успех любой ценой и где наказывают за ошибки, при докладах начальству искажает информацию о реальной ситуации в зоне своей компетенции для того, чтобы выглядеть позитивно в глазах своих руководителей. Чтобы продемонстрировать свою компетентность руководителям и коллегам, некоторые сотрудники будут ставить перед собой нереалистичные рабочие цели и планы. Позже, будучи не в состоянии справиться с такой нагрузкой, но не имея смелости признаться в том, что они переоценили свои силы, некоторые сотрудники начнут приукрашивать свои реальные достижения. В таких организациях бóльшая часть сотрудников стараются не признавать допущенные ими ошибки, опасаясь, что они будут восприняты руководством как некомпетентные сотрудники, что в итоге может негативно сказаться на их карьере (вплоть до увольнения или уголовного преследования (в случае происшествий с человеческими жертвами)). Такие корпоративные приоритеты, которые выставляет топ-менеджмент, оказывают негативное влияние на качество информации о существующих в организации рисках и, следовательно, на качество принимаемых руководителями решений.

## 2.2. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ МОТИВИРУЮТ ПОДЧИНЕННЫХ НЕ СООБЩАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О РИСКАХ ИЛИ ПОБУЖДАЮТ МЕНЕДЖЕРОВ ИГНОРИРОВАТЬ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ О РИСКАХ, ОТПРАВЛЯЕМЫЕ ПОДЧИНЕННЫМИ (НА ОСНОВАНИИ АНАЛИЗА 20 ПРОИЗОШЕДШИХ АВАРИЙ И КАТАСТРОФ)

В период с 2015 по 2022 г. проводился поиск информации об авариях и катастрофах, где имели место факты внутриорганизационного сокрытия сотрудниками, подрядчиками и руководителями рисков, которые потом привели к ЧС. Также осуществлялся поиск информации о происшествиях, в которых сотрудники, подрядчики и руководители предупреждали топ-менеджеров о рисках задолго до происшествия, но по разным причинам топ-менеджеры проигнорировали эти предупреждения, а потом произошли аварии согласно тем сценариям, о которых подчиненные сообщали своим руководителям. В итоге были обнаружены 20 крупных аварий и катастроф, произошедших в разных отраслях и в разных странах мира за последние 80 лет[12].

Анализ этих аварий позволил выделить несколько основных факторов, которые мотивировали подчиненных не раскрывать риски своим руководителям, а также побуждали руководителей игнорировать предупреждения своих подчиненных. С детальным изложением каждого из факторов можно ознакомиться в главе 2 книги, где опубликованы результаты данного исследования[13]. Ниже приводится краткое резюме по каждому выявленному фактору.

### ПРИОРИТЕТ КРАТКОСРОЧНЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ, ФИНАНСОВЫХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЦЕЛЕЙ НАД ДОЛГОСРОЧНОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ И БЛАГОПОЛУЧИЕМ ГРАЖДАН, КЛИЕНТОВ И СОТРУДНИКОВ

*(данный фактор был идентифицирован в 18 из 20 исследуемых катастрофах (в 90% случаев)*

В большинстве проанализированных катастроф преобладали краткосрочные стратегии развития из-за давления на управленческие команды со стороны собственников/акционеров/политиков с целью достижения определенных финансовых/производственных/социально-политических результатов в короткий промежуток времени. В компаниях критической инфраструктуры были установлены краткосрочные цели по прибыльности и производственному плану, которые наносили ущерб безопасности и долгосрочной стабильности производства. Достижение этих целей обычно было связано с повышенной нагрузкой на устаревшее оборудование, сокращением капитальных вложений, задержками при модернизации оборудования и т.п.

---

[12] Список 20 аварий и катастроф, где имели место факты внутриорганизационного сокрытия информации о рисках: неготовность Красной армии к гитлеровскому вторжению (СССР, 1941 г.); великий китайский голод (Китай, 1958–1962 гг.); обрушение плотин водохранилищ Баньцяо и Шимантан (Китай, 1975 г.); проблемы с задней грузовой дверью в самолетах McDonnell Douglas DC-10 (США, 1970-е гг.); авария космического корабля *«Челленджер»* (США, 1986 г.); авария на Чернобыльской АЭС (СССР, 1986 г.); крах банка Barings (Сингапур — Великобритания, 1995 г.); пищевое отравление, вызванное стафилококком в молочных продуктах марки Snow (Япония, 2000 г.); вспышка атипичной пневмонии (Китай, 2002–2003 гг.); крушение поезда Амагасаки (Япония, 2005 г.); авария на Саяно-Шушенской ГЭС (Россия, 2009 г.); взрыв метана на угольной шахте Upper Big Branch (США, 2010 г.); разлив нефти Deepwater Horizon (США, 2010 г.); взрывы метана на шахте Распадская (Россия, 2010 г.); лесные пожары в европейской части России (Россия, 2010 г.); авария на АЭС *«Фукусима-1»* (Япония, 2011 г.); скандал с выбросами дизельных двигателей Volkswagen (Германия — США, 2000–2010-е гг.); обрушение хвостохранилища Фундао на месторождении железной руды Самарко (Бразилия, 2015 г.); взрывы метана на шахте *«Северная»* (Россия, 2016 г.); эпидемия африканской чумы свиней в Китае (Китай, с 2018 г.).

[13] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Giovanni Sansavini, Ali Ayoub, Don't Tell the Boss! How poor communication on risks within organizations causes major catastrophes, Springer, 2022, https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-05206-4.

Постановка таких краткосрочных целей создает нездоровый психологический климат внутри организации: топ-менеджерам приходится достигать этих целей любой ценой. Во многих случаях они прекрасно понимают основные проблемы, с которыми сталкиваются или могут столкнуться вверенные им производственные предприятия при реализации данных краткосрочных целей. Однако топ-менеджеры боятся оспорить решения собственников и акционеров, нацеленные на получение краткосрочной прибыли, из-за угрозы быть обвиненными в некомпетентности, нелояльности к курсу, проводимому владельцами бизнеса. Топ-менеджеры также боятся потерять свои посты из-за возможного недовольства собственников и акционеров их работой. На освободившиеся высокие посты собственники легко могут найти других руководителей, которые будут готовы пойти на риск, но реализовать поставленные собственниками цели любой ценой.

Сотрудники на местах, руководители нижнего и среднего звена наблюдают негативные последствия от реализации таких краткосрочных целей. В некоторых случаях подчиненные даже пытаются предупредить топ-менеджмент о последствиях краткосрочных решений. Однако эти сообщения зачастую игнорируются топ-менеджментом, т.к. они угрожают достижению целей, определенных ранее собственниками и акционерами. Более того, если отреагировать на данные предупреждения и начать контролировать риски в полной мере, то это приведет к росту издержек и снизит прибыльность организации, что, в свою очередь, негативно скажется на достижении краткосрочных корпоративных целей. Чтобы не ставить под сомнение компетенцию собственников, некоторые топ-менеджеры отвергают предостережения своих подчиненных и настаивают на том, чтобы они самостоятельно находили способы безопасного контроля над рисками в зоне своей компетенции и не беспокоили топ-менеджеров своими опасениями относительно рискованности выбранного курса. Подчиненные, которые не разделяют такой позиции топ-менеджмента или не могут решить возникающие проблемы в зоне своей компетенции самостоятельно, могут быть наказаны (вплоть до увольнения из организации).

Поэтому люди на местах сделают все возможное, чтобы следующий раз избежать такой обратной связи от топ-менеджмента. Они будут стараться самостоятельно решать возникшие проблемы в области промышленной безопасности. Наверх будут отправляться только хорошие новости, а о наблюдаемых проблемах подчиненные будут стараться не говорить. Постепенно вся управленческая иерархия входит в состояние эйфории от позитивных новостей, транслируемых по корпоративной вертикали, свидетельствующих о росте производственных и финансовых показателей, согласно стратегии максимизации прибыли в краткосрочном промежутке времени. В то же время риски накапливаются, информация о рисках и проблемах остается на низовом уровне, топ-менеджмент не знает или не хочет знать о реальном положении дел в организации. Организация движется к аварии. Для многих топ-менеджеров, собственников и акционеров такие аварии являются неожиданными, но детальное и независимое расследование часто выявляет связь между краткосрочными целями, навязываемыми вышестоящими руководителями, и негласным давлением на подчиненных внутри корпоративной иерархии по достижению этих целей любой ценой, даже путем нарушения правил эксплуатации объектов критической инфраструктуры.

Ситуация усугубляется повсеместным распространением системы ежегодных бонусов, которые побуждают топ-менеджеров сосредоточиться на достижении краткосрочной прибыльности для получения хорошего годового бонуса, несмотря на увеличение рисков в рамках долгосрочного развития компании критической инфраструктуры.

В некоторых случаях такое целеполагание, когда собственники и топ-менеджеры хотят получить краткосрочные финансовые и производственные результаты, оборачивается ложной экономией: в случае наступления аварии убытки и расходы на ликвидацию последствий зачастую в сотни, а то и в тысячи раз больше тех средств, которые бы потребовались для своевременного и адекватного купирования существующих рисков, чтобы не допустить ЧС.

## АМБИЦИОЗНЫЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

*(данный фактор был идентифицирован в 15 из 20 исследуемых катастрофах (в 75% случаев)*

Краткосрочные цели часто связаны также с достижением амбициозных результатов. Собственники/акционеры/политики ставят перед топ-менеджерами очень амбициозные цели, но во многих случаях не выделяют им необходимых дополнительных ресурсов — денег, времени, материалов, оборудования — для достижения таких целей. При этом топ-менеджеры предупреждают своих подчиненных, что они будут наказаны или не будут повышены в должности, если не справятся с реализацией поставленных амбициозных целей, несмотря на ограниченность необходимых ресурсов.

Амбициозные цели, поставленные в штаб-квартире, часто невозможно достичь без серьезных нарушений в области охраны труда и промышленной безопасности. Топ-менеджеры ищут амбициозных, но лояльных руководителей среднего и нижнего звена, готовых брать на себя ответственность за достижение результатов, даже если для этого придется пойти на риск и негласно нарушить правила эксплуатации объектов критической инфраструктуры.

Если некоторые подчиненные будут указывать, что установленные производственные и финансовые показатели нереалистичны или небезопасны в рамках текущего состояния оборудования и выделяемых ресурсов, то они фактически будут обвинять собственников и топ-менеджмент в ошибочности выбранного курса. Ввиду различных причин большинство подчиненных не имеют возможности оспаривать решения начальства без последствий для собственной карьеры, поэтому такие сотрудники будут покорно исполнять поставленные амбициозные, но нереалистичные планы. Чтобы не ставить под угрозу свою карьеру, большинство менеджеров среднего и низшего звена также будут стараться не упоминать об ассоциируемых рисках при реализации таких планов в общении с топ-менеджментом. Люди на производственных площадках будут пытаться добиться невозможного, идя на неоправданный риск, тем самым повышая вероятность катастрофического развития событий.

Когда топ-менеджеры ставят перед своими подчиненными почти недостижимые цели и амбициозные ключевые показатели эффективности, тем самым они мотивируют их искажать информацию о достижениях в своих отчетах руководству. А как иначе они достигнут всех этих целей? Чтобы не испортить свои ключевые показатели эффективности, подчиненные будут фальсифицировать внутреннюю отчетность для того, чтобы убедить топ-менеджмент, что их подразделения достигают поставленных результатов.

## СТРАХ ПОДЧИНЕННЫХ И ПОДРЯДЧИКОВ, ЧТО РУКОВОДСТВО ИХ ОБВИНИТ И НАКАЖЕТ ЗА СООБЩЕНИЕ О ПРОБЛЕМЕ

*(данный фактор был идентифицирован в 14 из 20 исследуемых катастрофах (в 70% случаев)*

Давление на сотрудников со стороны топ-менеджмента по реализации амбициозной корпоративной стратегии часто включает в себя серьезные наказания подчиненных за невыполнение поставленных целей. Все дело в том, что топ-менеджмент зачастую не интересует то, как подчиненные будут выполнять поставленные корпоративные цели. В итоге те, кто пытаются донести информацию о крайней опасности выбранного корпоративного курса, жалуются на невозможность реализовать корпоративную стратегию безопасно, раскрывают проблемы в зоне своей компетенции, запрашивая помощь у топ-менеджмента, но, как правило, остаются один на один с высвеченными проблемами (в некоторых случаях такие сотрудники наказываются за то, что они не смогли самостоятельно решить проблемы в зоне своей компетенции). Люди, оставаясь один на один со своими проблемами, пытаются достигнуть поставленных корпоративных целей за счет собственных ресурсов, путем нарушения требований в области охраны труда и промышленной безопасности или фальсификации отчетов. Поэтому во многих случаях подчиненные в общении с начальством предпочитают помалкивать о проблемах в зоне своей ответственности, настаивая на том, что все под контролем и идет по плану.

Работники нижнего звена боятся материального наказания, руководители низшего и среднего звена боятся увольнения.

Когда происходят происшествия, то организация концентрируется на поиске вины и недостатков в работе конкретных сотрудников, вместо того чтобы анализировать корневые причины возникновения происшествия (какие были корпоративные цели, которые определяли работу конкретных сотрудников; достаточно ли было ресурсов у конкретных сотрудников, чтобы адекватно контролировать риски, и т.п.). Во время этих расследований происшествий топ-менеджмент никогда не признает, что эскалация рисков была связана с ошибочными корпоративными целями, с недостатком ресурсов у людей на местах и другими проблемами в организации работы на местах, которые привели к тому, что конкретные сотрудники остались один на один с рисками в зоне своей компетенции и были вынуждены пойти на нарушения, чтобы реализовать то, что от них требовали.

Все это в итоге приводит к формированию у подчиненных страха раскрывать начальству риски и проблемы в зоне своей компетенции.

### НЕЭФФЕКТИВНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ (в некоторых случаях коррупция представителей органов власти)

*(данный фактор был идентифицирован в 13 из 20 исследуемых катастрофах (в 65% случаев)*

На протяжении последних нескольких десятилетий политики, финансируемые частным бизнесом, пытались убедить избирателей в том, что сокращение участия государства в регулировании частного бизнеса — это веление времени. Аргументы были следующие: сокращение бюджетных расходов на содержание чиновников может высвободить дополнительные ресурсы (например, на социальные программы); частный бизнес, свободный от государственного контроля, мог бы развиваться более динамично, создавая новые рабочие места и увеличивая налоговые поступления; меньше контроля со стороны чиновников — меньше размеры коррупции и т.п. Активное сотрудничество органов власти и частного бизнеса в выработке государственной экономической политики, широко распространенная практика устройства на работу в частный бизнес после государственной службы, легитимное корпоративное финансирование избирательных кампаний, а иногда и откровенная коррупция конкретных государственных чиновников — все это способствует сближению интересов между политической и деловой элитами.

В итоге под предлогом сокращения расходов на бюрократию — и при решительной поддержке со стороны частного бизнеса и избирателей — политики сокращают зарплаты чиновников, ответственных за контроль над критической инфраструктурой. Из-за снижения финансирования и уменьшения своих полномочий регулирующие органы не могут привлечь высокообразованных и опытных сотрудников для качественного контроля над объектами критической инфраструктуры.

Уменьшение государственного контроля над частным бизнесом в рассматриваемых катастрофах привело к тому, что в отсутствие эффективных государственных регуляторов руководство частных предприятий — с одобрения собственников и акционеров — предпочитало сосредоточиться на обеспечении краткосрочных и амбициозных финансовых целей. Как правило, достижение таких целей было связано с нарушениями в области охраны труда и промышленной безопасности, что ставило под угрозу долгосрочную устойчивость бизнеса. Опыт рассмотренных аварий показывает, что компании, активно лоббировавшие дерегуляционные меры и ослабившие общественный контроль над своей деятельностью, в итоге лишились мощных и объективных внешних контролеров, которые могли бы предотвратить критическое развитие событий, запретив реализацию многих рискованных и опрометчивых управленческих решений. Квалифицированные представители регуляторов могли бы наложить дополнительные юридические ограничения на работу объектов критической инфраструктуры в экстремальных

условиях, потребовать от компании комплексных решений по контролю за существующими рисками на промышленных площадках, а также значительно усилить собственные аварийно-спасательный службы для быстрой ликвидации возможных происшествий. Более того, законодательное снижение штрафов за нарушения в области промышленной безопасности позволило руководителям некоторых частных компаний пренебрежительно отнестись к предписаниям регуляторов, предпочитая заплатить небольшие по размеру штрафы вместо серьезных инвестиций для снижения рисков и модернизацию оборудования.

Неэффективное государственное регулирование, ограниченность ресурсов и полномочий у представителей регуляторов, а в некоторых случаях и прямая коррупция чиновников — все это мотивировало некоторых руководителей объектов критической инфраструктуры пренебрежительно относиться к предупреждениям своих подчиненных о том, что на промышленных площадках существуют критические риски, могущие привести к авариям. В некоторых случаях сотрудники с активной гражданской позицией, которые считали своим долгом не допустить критического развития событий, не могли пожаловаться контролирующим органам на нарушения в области безопасности на своих предприятиях, потому что понимали всю бессмысленность и опасность раскрытия информации о рисках регуляторам, ввиду того что их начальство имело тесные отношения с представителями контролирующих органов. В итоге сотрудники просто молчали о существующих критических рисках, продолжали работать, несмотря на эти риски, опасаясь потерять свое рабочее место. В некоторых случаях тесные отношения между частным бизнесом и регулирующими органами обнаруживаются только после аварии, когда следователи начинают реконструировать всю картину событий и допрашивают сотни работников и руководителей предприятий, а также представителей регуляторов.

### СТРАХ ПОДЧИНЕННЫХ И ПОДРЯДЧИКОВ ПОКАЗАТЬСЯ НЕКОМПЕТЕНТНЫМИ В ГЛАЗАХ НАЧАЛЬСТВА

*(данный фактор был идентифицирован в 12 из 20 исследуемых катастрофах (в 60% случаев)*

Когда в организации поставлены краткосрочные и амбициозные цели развития, то подчиненные боятся показаться некомпетентными при реализации данных целей в глазах начальства и своих коллег. Если кто-то в организации не может достигнуть целей, поставленных собственниками и акционерами, то руководители автоматически обвиняют таких сотрудников и подрядчиков в некомпетентности. Руководители ожидают, что их подчиненные должны продемонстрировать высокий профессионализм, добиваясь успешных результатов, несмотря на недостаточность ресурсов для достижения этих целей, физическую невозможность реализовать многие корпоративные цели без нарушения правил охраны труда и промышленной безопасности, а также другие существующие препятствия. Поэтому сотрудники боятся показаться слабыми и лишенными находчивости в глазах начальства. Наоборот, они хотят продемонстрировать свою компетентность, эффективность и умение решать любые вопросы, чтобы оправдать доверие своих руководителей. В некоторых случаях это делается путем сокрытия негативной информации и приукрашения действительности при докладе вышестоящим руководителям.

### КУЛЬТУРА ПОСТОЯННОЙ СПЕШКИ

*(данный фактор был идентифицирован в 12 из 20 исследуемых катастрофах (в 60% случаев)*

Наличие четких краткосрочных корпоративных целей по прибыли и объему производства, а также жесткий график ввода в эксплуатацию объектов могут способствовать формированию культуры постоянной спешки как руководителей, так и их подчиненных. В итоге в организации критической инфраструктуры все всегда спешат. Не имея времени на качественную проработку решений, сотрудники неизбежно совершают ошибки. Из-за давления руководителей, требующих выполнения работы в срок и не желающих слышать о возможных задержках, сотрудники предпочитают не сообщать о своих проблемах начальству. Вместо того чтобы честно признать реальное положение дел, указав руководителям, что невозможно выполнить работу безопасно и качественно в указанные сроки, многие

сотрудники предпочитают отправлять умиротворяющие отчеты своим руководителям и коллегам, заверяя их, что все идет по плану и в отведенные сроки, вместо того чтобы заранее сообщить руководителям о нереалистичности и рисках выполнения работ в столь сжатые сроки.

### КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА «УСПЕХА ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ» И «НЕ ПРИНОСИТЬ ПЛОХИХ НОВОСТЕЙ»

*(данный фактор был идентифицирован в 11 из 20 исследуемых катастрофах (в 55% случаев)*

Амбициозные цели развития бизнеса устанавливают очень высокую планку для всех сотрудников организации по достижению определенных планов или демонстрации постоянного прогресса в улучшениях. Руководители часто создают такой климат в организации, в котором поставленные цели должны быть достигнуты любой ценой. Поэтому они не терпят тех подчиненных, которые приносят им плохие новости, и требуют от них доклада только об успешных результатах. В случае неуспеха сотрудники должны самостоятельно как-то решить возникшую проблему и доложить руководству об успешном решении. В некоторых организациях формируется атмосфера страха перед топ-менеджментом: в таких организациях становится практически невозможным допустить какие-либо профессиональные ошибки без дальнейших санкций или наказаний со стороны руководства, включая увольнение. Некоторые сотрудники не могут выдержать это давление и, чтобы сохранить видимость успеха, начинают фальсифицировать свои достижения, приукрашивая реальность. Не желая ничего слышать о проблемах и рисках от своих запуганных сотрудников, за исключением хороших новостей, руководители предпочитают находиться в иллюзии, что все идет хорошо. Когда наступает происшествие, оказывается, что реальное положение дел в организации было скрыто от руководства. Сотрудники вели себя таким образом, чтобы соответствовать завышенным требованиям по достижению успеха любой ценой, принятых в организации с подачи топ-менеджмента.

### САМОУВЕРЕННОСТЬ/САМОУБЕЖДЕНИЕ/САМООБМАН СРЕДИ МЕНЕДЖЕРОВ

*(данный фактор был идентифицирован в 10 из 20 исследуемых катастрофах (в 50% случаев)*

Самообман среди тех, кто включен в процесс получения, обработки и транслирования информации о рисках, является одним из основных препятствий для быстрой идентификации критических рисков и передачи этой информации другим заинтересованным сторонам. Вместо того чтобы реально смотреть на ситуацию, изучать факты, искать первоисточники и независимо оценивать получаемую информацию, многие склонны убеждать себя в том, во что они хотят верить. Даже в ситуациях, когда скептическое и критическое отношение может быть более разумным, значительная часть руководителей предпочитают доверять информации, которую они получают от подчиненных, потому что она дает успокоение, а реалистичный взгляд на риски вызывает огромное беспокойство и рефлексию на тему ранее принятых решений. Более того, групповой механизм начинает работать, когда люди пытаются убедить друг друга в том, во что они все хотят верить. Самообман — верный путь к неадекватному восприятию реальности, и он может помешать эффективным действиям по реагированию организации на существующие критические риски.

### СЛАБЫЙ ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

*(данный фактор был идентифицирован в 6 из 20 исследуемых катастрофах (в 30% случаев)*

Руководителям, стремящимся достичь впечатляющих результатов за короткое время, кажется, что ослабление внутреннего контроля внутри организации отвечает этим целям. Высокопрофессиональный и независимый отдел контроля, который собирает информацию обо всех действиях как руководителей, так и сотрудников, а также предоставляет совету директоров объективные оценки отклонений в работе организации, является опасным свидетелем, который может быть использован против топ-менеджмента следователями и регулирующими органами в случае наступления катастрофы. Поэтому неудивительно, что в исследуемых происшествиях внутренние регулирующие отделы были либо упразднены, либо

включали в себя некомпетентных сотрудников, которые не могли (или не хотели) выполнять свои обязанности должным образом. Поэтому, если сотрудники осознают, что их руководители не могут контролировать ситуацию на местах, это позволяет им скрыть или, по крайней мере, отсрочить отправку негативной информации о том, что на самом деле происходит в их зоне ответственности.

## 2.3. МНЕНИЕ 100 РУКОВОДИТЕЛЕЙ-ПРАКТИКОВ, ЭКСПЛУАТИРУЮЩИХ КРИТИЧЕСКУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ, О ТОМ, ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛИ НЕОХОТНО ПОЛУЧАЮТ ИНФОРМАЦИЮ О РИСКАХ И ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ НЕОХОТНО РАСКРЫВАЮТ РИСКИ В ОБЩЕНИИ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ

В период с октября 2018 г. по июнь 2021 г. авторами пособия были проведены глубинные интервью со 100 топ-менеджерами, техническими руководителями, менеджерами среднего и нижнего звена, менеджерами по вопросам охраны труда и промышленной безопасности ведущих индустриальных компаний Западной Европы (41% всех респондентов), России (32%), Северной Америки (10%), Ближнего Востока (9%), Африки (5%) и Австралии (3%), представляющих следующие отрасли критической инфраструктуры: электроэнергетика (40% всех респондентов; респонденты представляли атомную, тепловую, ветро- и гидрогенерацию, а также передачу электроэнергии), нефть и газ (35%), химия и нефтехимия (9%), горнодобывающая промышленность (6%), металлургия (6%) и другие отрасли (3%). Некоторые из респондентов имели предыдущий опыт работы в качестве представителей государственных регулирующих органов в области промышленной безопасности.

Авторам пособия было важно мнение руководителей-практиков, которые в ежедневном режиме управляют объектами критической инфраструктуры, постоянно анализируют технологические риски, погружены в проблемы охраны труда и промышленной безопасности, а также на регулярной основе участвуют во внутрикорпоративных расследованиях происшествий и причин, влияющих на низкое качество внутрикорпоративной информации о рисках, транслируемой по традиционной иерархии.

Всем интервьюируемым сначала были заданы вопросы о том, ***(I)*** *почему так происходит, что иногда* ***подчиненные неохотно приносят руководителям плохие новости*** *о работе организации (не раскрывают существующие проблемы с оборудованием, ошибки в своей работе, не информируют руководителей о невозможности достичь корпоративных целей и т.п.),* а также ***(II)*** *почему иногда* ***руководители не хотят слышать от подчиненных плохие новости*** *о наблюдаемых рисках и о проблемах в организации, о дополнительных инвестициях в более безопасный производственный процесс, модернизацию оборудования и т.п.*

### 2.3.1. КТО ОТВЕТСТВЕН ЗА ФОРМИРОВАНИЕ ТАКОЙ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЙ АТМОСФЕРЫ, В КОТОРОЙ НЕ ПРИНЯТО ГОВОРИТЬ О ПРОБЛЕМАХ ОРГАНИЗАЦИИ

Любопытно, но большинство интервьюируемых, начиная говорить о том, почему сотрудники скрывают информацию о проблемах организации, постепенно переходили к теме ответственности самих руководителей, которые, не желая слышать плохие новости о работе организации, демотивируют сотрудников открыто обсуждать существующие проблемы организации. Поэтому следующий ***(III)*** вопрос ко всем респондентам звучал так: ***«Кто несет бóльшую ответственность (руководители или подчиненные) за формирование такой атмосферы внутри организации, в которой обсуждение проблем не приветствуется?»***. В итоге в результате обсуждения 97% интервьюируемых (97 из 100 респондентов) возложили на руководителей бóльшую часть вины за то, что в организации формируется такая атмосфера, в которой небезопасно обсуждать информацию о проблемах организации. Соответственно, сотрудники скрывают от начальства плохие новости ввиду того, что сами руководители не хотят получать от своих подчиненных определенную информацию о работе организации. 2% респондентов утверждали, что ответственность за создание этой культуры в равной степени несут как руководители, так и подчиненные. 1% респондентов полагали, что причины такой внутрикорпоративной атмосферы стоит искать в личных качествах людей и в их отношении с коллегами, а не в их организационных ролях (руководитель или подчиненный). Ни один из респондентов не возложил на сотрудников

основную ответственность за формирование такой внутриорганизационной атмосферы, в которой не принято говорить о проблемах в организации. Тем не менее все же стоит оговориться, что один руководитель департамента HSE из горнодобывающей компании в начале своего интервью категорически высказался о том, что он считает, что сотрудники изначально ориентированы на сокрытие информации о своей деятельности; однако при дальнейшем обсуждении этой темы, при анализе действий знакомых ему собственников и топ-менеджеров в различных ситуациях, он изменил свою точку зрения и в итоге пришел к выводу, что все же руководители несут бóльшую часть ответственности за то, что в организации искажается информация о рисках.

Далее авторы пособия хотели бы привести подробное описание точки зрения некоторых интервьюируемых.

Руководитель департамента HSE золотодобывающей компании процитировал Деминга, который говорил, то большая часть проблем с качеством происходит из-за ошибок управления, когда системные ошибки в управлении ставят человека в такие условия, что он вынужден делать брак. Деминг считал, что 96% всех проблем организации происходят из-за ошибок руководителей, неправильных процессов, в то время, как сотрудники и другие факторы влияют только в 4% случаев[14, 15]. По мнению этого респондента, аналогичная история с происшествиями и нарушениями правил в области охраны труда и промышленной безопасности. Рядовые сотрудники не самоубийцы. Именно они находятся под воздействием рисков при эксплуатации критической инфраструктуры. Поэтому сотрудники готовы говорить о проблемах, но существуют установки, сформированные топ-менеджментом, которые не позволяют сотрудникам безопасно транслировать свои опасения. По мнению респондента, за молчание сотрудников несет ответственность руководство, которое не хочет их слышать.

По мнению руководителя департамента HSE горнодобывающей компании, которая выпускает удобрения, значительная часть вины за то, что в компании распространена практика сокрытия проблем, лежит на топ-менеджменте (*«Рыба гниет с головы»* или лат. *«Piscis primum a capite foetet»*). Действия сотрудников предопределяются негласной позицией топ-менеджмента, который не хочет слышать о плохих новостях.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании также считает, что *«рыба гниет с головы»* — именно от корпоративных установок, которые определяют руководители, зависит поведение сотрудников. Поэтому ключевая причина боязни сотрудников посылать плохую информацию по вертикали связана с позицией руководства, которое не хочет слышать о проблемах. Такие руководители, как правило, агрессивно воспринимают любую негативную информацию, часто пытаются найти виновных среди тех сотрудников, кто принес эту негативную информацию. Это провоцирует подчиненных больше не беспокоить такого руководителя, потому что последствия от дальнейшего предоставления плохих новостей грозят проблемами в карьере столь настойчивых и небезразличных подчиненных. Иногда такой руководитель может не сказать ни слова, когда ему принесли плохую новость, но он может всем своим видом показать подчиненному, что он крайне недоволен. В общем, пока не будет желания топ-менеджеров получать информацию о проблемах и погружаться в решение высвеченных проблем, то ничто не поможет улучшить ситуацию в организации касательно процесса трансляции информации о рисках.

[14] BW (Ben) Marguglio, Human Performance Improvement through Human Error Prevention: A Comprehensive Implementation Guide for Protecting Employees and Maintaining Cost Efficiency, CRC Press, 2021, p.17.

[15] Lawrence P. Leach, Critical Chain Project Management, Third Edition, Artech House, 2014, p.281.

В прошлом руководитель департамента HSE горно-металлургической компании, а в настоящее время консультант по вопросам промышленной безопасности поделился следующим опытом: когда он консультирует топ-менеджмент промышленных компаний, то сразу задает топ-менеджерам вопрос о том, что они хотят слышать после внешней оценки ситуации с безопасностью на их производстве. 1/3 выбирает вариант *«только хорошие новости, о плохих нам не интересно слышать»*, 2/3 выбирают вариант *«мы хотим слышать и плохие новости, если такие имеются, наряду с хорошими новостями»*. В первом случае не стоит ожидать, что руководители хотят что-то менять внутри компании, даже несмотря на наличие серьезных проблем с безопасностью у них на производстве. Это говорит о том, что если руководители хотят слышать только хорошие новости, то они не нацелены на изменения. Им комфортно в том вымышленном мире, который они создали вокруг себя. Во втором случае руководители нацелены на изменения. Те, кто хочет слышать плохие новости, готовы меняться и выделять ресурсы на купирование наиболее критических проблем. Очень важно понимать, что работники подстраиваются под те установки, которые определяет топ-менеджмент. Сотрудники являются только исполнителями решений, которые принимает начальство. Они играют по тем правилам, которые существуют в компании и установлены руководством. Если CEO и его заместители прилюдно говорят, что не нужно концентрироваться на негативе и на обсуждении проблем, постоянно переводят разговор на позитивные новости о достижениях, то подчиненные понимают, что, чтобы быть позитивно оцененным и построить карьеру в этой компании, им нужно докладывать начальству об успехах, а проблемы решать самостоятельно, не беспокоя руководителей. Поэтому ответственность за формирование такой культуры в компании, где обсуждение проблем не приветствуется, лежит исключительно на топ-менеджменте и собственниках компании.

Руководитель производственного объекта в нефтяной компании считает, что первопричина в поведении сотрудников, скрывающих проблемы, в несовершенных корпоративных культурах и негласных правилах, установленных топ-менеджментом, которые мотивируют сотрудников не сообщать плохих новостей руководителям. Ведь такие типичные установки, которые распространены в большинстве компаний, сформированы именно топ-менеджментом: при анализе причин реализации риска нужно обязательно найти конкретного виновника, который допустил критическое развитие событий; этого человека нужно обязательно наказать, чтобы другие видели и не повторяли его ошибок. Поэтому, понимая, что при донесении плохих новостей все равно будет поиск виновных, сотрудники предпочитают посылать наверх только хорошие новости, которые позволят им позитивно выглядеть в глазах руководителя и улучшить свои карьерные перспективы.

Руководитель нижнего звена, эксплуатирующий критическую инфраструктуру, считает, что ключевая причина, почему сотрудники молчат и передают наверх только хорошие новости, — это нежелание руководителей слышать о проблемах, разбираться в их причинах и выделять подчиненным ресурсы для их решения. По его словам, сотрудники готовы говорить о проблемах, но ключевой вопрос в том, готовы ли руководители их слышать.

Менеджер департамента HSE промышленной компании, в которой есть большое количество опасных химических процессов, считает, что однозначно бóльшую часть ответственности за такую ситуацию несут руководители. По его мнению, если наложить на пирамиду рисков компании организационную структуру этой компании, то выяснится, что до 80% всех критических рисков курирует совет директоров, топ-менеджеры и менеджеры среднего звена — 10%, низовые руководители и рядовые сотрудники — 10%. Какие приоритеты выбираются на самом верху компании, так в самом низу будут управляться риски. Если совет директоров и топ-менеджмент сконцентрированы на финансовом результате и не хотят слышать о производственных проблемах, то в компании будет создана атмосфера, в которой транслирование плохих новостей о каких-то производственных проблемах, ведущих к снижению прибыли компании, не будет находить поддержки у руководителей. Если же сами руководители будут иметь перед собой долгосрочные цели по развитию производственных активов, они

захотят слышать о плохих новостях и реагировать на риски превентивно. В свою очередь, сотрудники будут охотно информировать руководителей о существующих проблемах.

Менеджер департамента HSE металлургической компании считает, что, когда некоторые сотрудники нарушают требования безопасности, зачастую они это делают из-за внешнего давления. При расследовании большинства происшествий на производстве выясняется, что на сотрудников было оказано негласное давление со стороны руководства, чтобы работники быстрее и без привлечения дополнительных ресурсов выполнили производственное задание. Важно понимать, что за атмосферу, которая царит в компании, отвечает первое лицо. Все начинается с руководителя организации и все им заканчивается. Причем руководитель может на словах говорить о своей приверженности к открытости при обсуждении рисков, но если на деле ничего не происходит — наоборот, сыплются наказания, — сотрудники будут избегать транслировать объективную информацию такому руководителю.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании привел следующую логическую цепочку: когда к топ-менеджменту приходят подчиненные со списком операционных проблем, топ-менеджмент говорит, что решение этих проблем является прерогативой подчиненных и не стоит его беспокоить такими мелкими вопросами. Когда на производственном объекте происходит ЧС, вызванная этими оперативными проблемами, топ-менеджмент укоряет руководителя производственной площадки: *«Что же ты молчал? Нужно же понимать, когда с мелочовкой не беспокоить штаб-квартиру, а когда нужно бить во все колокола»*. Но на самом деле топ-менеджментом создается негласная система, чтобы сотрудники не приносили им плохих новостей. И получается замкнутый круг: руководители не хотят слышать от подчиненных о существующих проблемах, рассчитывая, что они как-то сами решат их в зоне своей компетенции; сотрудники замолкают и не сообщают начальству о негативных аспектах работы предприятия и невозможности решить проблемы самостоятельно. Поэтому, по мнению респондента, первопричина того, что сотрудники скрывают информацию о проблемах, находится в корпоративных целях и приоритетах (например, обеспечение амбициозных промышленных показателей) и в поведении руководителя (*«не приносите мне плохих новостей», «мы вам [сотрудникам] поверили и делегировали полномочия, а вы не справились»*), а не во внутренних мотивах рядовых сотрудников. Большинство сотрудников вынуждены принимать установленные негласные корпоративные правила и соответствовать им для того, чтобы сделать карьеру в такой организации. Те, кто не согласны с такими правилами, вынуждены покинуть организацию.

Вице-президент по строительству и ремонту газотранспортной компании очень скептично относится к тому предположению, что сами сотрудники (по своей инициативе) будут раскрывать информацию о наблюдаемых рисках, когда сами руководители не хотят слышать о проблемах. Поэтому если руководители не заинтересованы, то сотрудники точно не будут ничего раскрывать. Даже если руководители захотят получать информацию о проблемах, нужны годы, чтобы сотрудники поверили, что они не будут наказаны за принесение нелицеприятных для руководителей новостей. Поэтому если топ-менеджмент хочет получать объективную картину положения дел на местах, то он должен быть очень настойчив в течение многих лет, чтобы сотрудники увидели реальный позитивный опыт и не боялись раскрывать риски.

Руководитель департамента HSE нефтехимической компании постулировал, что корпоративная система влияет на людей: если эта система поощряет безопасное поведение, то сотрудники становятся приверженцами безопасности, если система нацелена на снижение расходов, то вся компания старается снижать издержки и не приносить информацию о дополнительных расходах. Сотрудники мимикрируют под гласные и негласные корпоративные цели.

Руководитель электростанции считает, что ответственными за то, что в компании плохая обратная связь и существует практика сокрытия рисков, являются топ-менеджеры, а не сотрудники. Именно от тех

установок, которые транслирует топ-менеджмент, зависит то, как будут вести себя сотрудники, которые столкнулись с проблемой или критическим риском. Если руководители создают систему наказания за принесение информации о негативных сторонах работы организации, то сотрудники будут избегать передавать информацию наверх. Если руководители гарантируют, что за принесение плохих новостей наказания не будет, а, наоборот, одобряют оперативное предоставление такой информации, то сотрудники будут охотно информировать начальство.

Консультант по организационному поведению выделяет у сотрудников следующие глубинные долгоживущие страхи: (I) потеря собственной ценности (уважение, любовь); (II) потеря перспективы (куда человек растет в карьерном плане); (III) потеря определенности будущего (знание/незнание); (IV) потеря признания (как профессионала). Вопрос заключается только в том, как топ-менеджмент управляет этими страхами, успокаивая сотрудников. Поведение руководителя либо увеличивает страхи у сотрудников (и тогда сотрудники будут молчать), или, наоборот, снижает страхи, повышая открытость и объясняя прозрачность логики принятия решений менеджмента (и тогда повышается вероятность, что подчиненные могут начать говорить о том, что их беспокоит). Если в компании будет существовать негативный опыт обратной связи (опыт страха, когда сотрудник был наказан за сообщение руководителю), то сотрудники будут стараться избегать давать обратную связь руководству. Респондент постулировал, что страхи есть у каждого человека. И от руководства зависит то, какая среда формируется в компании. Если формируется опасная среда, то страхи сотрудников будут мультиплицироваться. В опасной среде реакция сотрудника на угрозу может быть следующая: избегание, паралич или агрессия. Если создается среда уважения и открытости, то существующие у сотрудника страхи будут нивелироваться.

Руководитель департамента HSE металлургической компании считает, что важно, чтобы на уровне руководства организации пришло понимание, что принесенная сегодня плохая новость может позволить решить проблему превентивно, не дожидаясь, когда проблема перерастет в катастрофу. Обсуждение плохих новостей — это обоюдный процесс, в который включены руководители (они ответственны за решения) и сотрудники (они ответственны за сообщения о проблемах). Безусловно, первый шаг должен сделать топ-менеджмент. Без искреннего желания руководителей решать проблемы, о которых им сообщают сотрудники, ничего не получится. Если руководители не хотят решать проблемы и наказывают сотрудников за принесение плохих новостей, то сотрудники, разумеется, будут молчать в интересах безопасности своих карьерных перспектив. То есть если верхи не захотят, то низы никогда не сделают. Чем выше в иерархии организации будет позиция руководителя, который хотел бы изменить ситуацию с качеством трансляции информации о рисках, тем с большей вероятностью позитивные изменения в компании произойдут.

Руководитель департамента HSE промышленной компании, в которой есть большое количество опасных химических процессов, считает, что, если в компании не принято говорить о проблемах, это значит, что руководство не одобряет такую практику. Если в компании свободно обсуждают проблемы, это означает, что руководство ранее было открыто к такого рода дискуссии, при которой для сотрудников было безопасно озвучивать начальству существующие проблемы. То есть можно сделать вывод: бóльшая часть сотрудников организации делает то, что требуют от них руководители. В этой связи важно понимать, что инициатива по получению превентивной информации о критических рисках должна идти от собственников и совета директоров. Только в этом случае топ-менеджмент будет мотивирован получать плохие новости от сотрудников, искать способы снижения рисков и запрашивать ресурсы на купирование рисков у собственников, акционеров и совета директоров.

Руководитель службы HSE нефтесервисной компании считает, что существует клише, что все в компании начинается сверху. Но это — правда! Опыт показывает, что вершина корпоративной пирамиды — генеральный директор и правление — ответственна за ту корпоративную культуру, которая формируется в организации. Основание организационной пирамиды — менеджеры среднего и нижнего звена

и рядовые сотрудники — будет точно следовать тому тону, ориентации и культуре, задаваемой вершиной пирамиды. Изначально корпоративная культура безопасности определяется вершиной пирамиды.

В этой связи консультант по безопасности атомных реакторов с многолетним опытом работы на АЭС привел пример из обычной жизни. Например, есть семья из двух родителей и трех-четырех детей. Кто отвечает за создание культуры семьи? Конечно же, это будут родители! То же самое в организации: топ-менеджеры несут ответственность за создание культуры открытости при обсуждении проблем, а также за то, что эта культура правильно интерпретируется на всех уровнях корпоративной иерархии.

HSE-консультант из производственного сектора привел следующий аргумент: история свидетельствует, что все великие сражения были выиграны и проиграны вследствие решений полководцев. Подчиненные следуют правилам, установленными теми, кто обладает властью. Поэтому те, кто руководит, устанавливая цели и давая указания подчиненным, всегда должны нести ответственность за свои решения.

По оценкам эксперта и консультанта по промышленной безопасности в химической и сталелитейной промышленности, внутрикорпоративная культура на 85% формируется топ-менеджментом. Если топ-менеджмент имеет четкое представление о том, какую организационной культуру они хотят создать в компании, то в этом случае организационная культура начнет очень быстро меняться в требуемую сторону.

HSE-менеджер из атомной электроэнергетики считает, это ситуация с обсуждением проблем в организации изменится только тогда, когда топ-менеджмент обратится к подчиненным и скажет: *«Мы должны знать, что происходит! Ребята, пожалуйста, помогите нам в этом»*.

Старший вице-президент по HSE международной электроэнергетической компании полагает, что установки внутрикорпоративной культуры в области трансляции информации о рисках формируются топ-менеджментом. Люди в компании склонны подражать стилю руководства, который использует топ-менеджмент, бессознательно копируя поведение топ-менеджмента в отношении многих вещей. Если топ-менеджмент хочет произвести хорошее впечатление на акционеров и медиа, выпуская приукрашенный годовой отчет, то сотрудники могут повторить действия топ-менеджмента на своем уровне, отправляя топ-менеджменту в основном хорошие новости, не раскрывая существующих проблем в зоне своей ответственности. Сотрудники не будут считать это зазорным, т.к. топ-менеджмент поступает аналогичным образом в отношении акционеров и медиа, не неся за такое поведение никаких наказаний. Таким образом, поведение топ-менеджеров формирует условия для сокрытия серьезных инцидентов, когда нездоровая внутрикорпоративная атмосфера не позволяет вовремя идентифицировать проблемы, которые постепенно становятся неуправляемыми.

Генеральный директор консалтинговой компании в области управления персоналом с большим опытом работы в электроэнергетике убеждена, что такую атмосферу в организации создает топ-менеджмент. Эта культура постепенно становится нормой и укореняется настолько, что если даже заменить команду топ-менеджеров, набрав новую, которая хочет обсуждать проблемы, то поменять сформированную внутрикорпоративную культуру будет очень сложно ввиду того, что сотрудники по инерции будут скрывать от топ-менеджмента серьезные проблемы. Поэтому изменения должны исходить от топ-менеджмента: он должен дать своим подчиненным возможность измениться, побуждая подчиненных к другому поведению.

Директор по HSE электроэнергетической компании высказал мысль, что менеджер, который не хочет слышать мнения подчиненных о проблемах организации, не соответствует общепринятому во многих странах стандарту хорошего и эффективного менеджера.

## 2.3.2. ПРИЧИНЫ, ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛИ НЕ ХОТЯТ СЛЫШАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О ПРОБЛЕМАХ ОТ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ

Далее в тексте будут использоваться карикатуры, которые показывают отношения между собственниками, топ-менеджментом, руководителями предприятий (менеджеры среднего звена) и руководителями нижнего звена, рядовыми сотрудниками.

### ПРИЧИНА №1. БОЛЬШИЕ ЗАТРАТЫ НА РЕШЕНИЕ РАСКРЫТЫХ ПРОБЛЕМ. САМИ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ПОСТАВЛЕНЫ СОБСТВЕННИКАМИ И АКЦИОНЕРАМИ В ЖЕСТКИЕ УСЛОВИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛАНОВ

В 58% ответов респондентов о том, почему руководители не хотят слышать информацию о проблемах от подчиненных, содержались ссылки на то, что затраты на купирование выявленных серьезных проблем в компании критической инфраструктуры будут очень велики, в то время как топ-менеджеры поставлены собственниками и акционерами в жесткие условия выполнения финансовых и производственных планов. Информация о каких-либо серьезных технико-производственных проблемах, получаемых от сотрудников, может угрожать выполнению этих планов, а также негативно сказаться на карьере и доходах топ-менеджеров.

Приведем различные примеры схожего, по сути, мнения руководителей различного уровня, что говорит о том, что проблема эта очень серьезна и она существует в разных странах и отраслях.

Вице-президент по строительству и ремонту газотранспортной компании постулировал, что в рыночной экономике критерием эффективности организации является прибыль. Оценка эффективности работы топ-менеджмента организации также строится на размере и норме прибыли, который топ-менеджмент приносит акционерам. На прибыль завязаны бонусы руководителей. Когда сотрудники приходят к топ-менеджменту с информацией о рисках при эксплуатации оборудования, то купирование этих рисков требует расходов, что может привести к снижению прибыли в краткосрочном периоде. Поэтому для многих топ-менеджеров получение информации о существующих проблемах на производственных

площадках является нежелательной новостью, которая может привести к снижению прибыли компании и размеров годовых бонусов руководителей, а также поставить под сомнение возможность достичь амбициозных показателей по прибыли и объему выпуска продукции. В ответ на выявленную проблему топ-менеджеры мало что могут сделать для ее решения из-за ограничений на дополнительные расходы, накладываемых акционерами. Если быть честными, то многие топ-менеджеры прекрасно понимают основные проблемы на вверенных им предприятиях, но они не могут принимать полноценных решений из-за прессинга акционеров, которым важен размер краткосрочной прибыли, принесенной менеджерской командой. Поэтому топ-менеджеры неохотно получают информацию от сотрудников об известных им проблемах.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании высказал мнение, что реагирование на существующие проблемы крупной промышленной компании требует огромных ресурсов для модернизации оборудования. Эти дополнительные расходы вряд ли согласуют собственники и акционеры компании, если они рассматривают этот промышленный актив не как стратегическую инвестицию на многие десятилетия, а как кратковременное финансовое вложение средств. Поэтому у таких собственников и нанятых ими менеджеров нет понимания, что инвестиции в безопасность в долгосрочном периоде прибыльные, что они позволяют сохранить стоимость актива и избежать убытков от аварий и т.п. В картине мира таких собственников и топ-менеджмента на первом месте стоят размеры годовой прибыли, а не рост стоимости актива в долгосрочном периоде. Поэтому внутри компаний, которыми владеют и управляют такие люди, на первом месте стоит рост производственных показателей, а не безопасность производства; приоритет отдается прибыли, а не инвестициям в модернизацию. В этих компаниях разговор о росте издержек на безопасность и необходимых инвестициях в модернизацию инфраструктуры — это плохие новости, которые не хотят слышать ни акционеры, ни топ-менеджмент. Они хотят слышать только хорошие новости о том, как выросли прибыль и производительность труда, как снижаются издержки, как сотрудники одобряют курс жесточайшей экономии, который проводят собственник и акционеры и т.п. Если кто-то начинает упрекать топ-менеджмент в проведении такого курса или кто-то пытается указать на наличие очень опасной практики работы компании — такого человека пытаются убрать из компании, чтобы своим примером он не нарушил систему тотальной лояльности оставшегося персонала. В общем, разговоры о безопасности — это издержки, а издержки — это плохие новости в таких компаниях.

Консультант по охране труда и промышленной безопасности, специализирующийся в области добычи нефти и газа, а также на безопасности управления воздушным движением, считает, что главное, о чем стоит всегда помнить, что топ-менеджеры всегда подотчетны своим акционерам. В конечном счете акционеры и топ-менеджеры в основном обсуждают деньги, которые может генерировать производство. Расходы на снижение выявленных рисков могут быть очень велики, придется вывести в ремонт значительные производственные мощности и т.д. Все это может негативно сказаться на выполнении намеченных производственных планов. Поэтому топ-менеджеры ищут постоянный компромисс между производством, финансами и безопасностью. Затрудняясь найти компромиссное решение во многих случаях, некоторые руководители больше не желают получать информацию о проблемах, считая, что *«то, чего я не знаю, меня не беспокоит»*. В итоге мелкие проблемы не решаются, риски накапливаются, что в итоге приводит к формированию больших проблем, которые потом очень трудно решить.

Директор департамента HSE горно-металлургической компании полагает, что некоторые руководители не хотят слышать о проблемах на производстве, потому что на решение проблем в компаниях, которые эксплуатируют объекты критической инфраструктуры, требуются дополнительные средства, что понижает прибыльность бизнеса, т.к. в большинстве компаний ключевые показатели эффективности руководителей в первую очередь связаны с максимизацией прибыли. Это, в свою очередь, влияет на оценку работы руководителей в глазах собственников и снижает бонусное вознаграждение руководителей. Многие руководители не понимают, зачем инвестировать в решение проблем, которые, возможно, не приведут к чрезвычайному развитию событий последующие 3–5 лет, пока эти руководители возглавляют компанию. Они субъективно оценивают вероятность наступления тех или иных негативных событий и иногда предпочитают рискнуть и получить дополнительный доход, не неся никаких издержек на модернизацию оборудования. Если у топ-менеджмента не хватает ресурсов для решения серьезных проблем, то он вынужден обратиться к собственникам и раскрыть перед ними неблагоприятную ситуацию на производстве. Если такая картина будет представлена собственникам, то они могут задать вопрос о том, почему эта проблема не решалась ранее в течение многих лет, когда компанию возглавляли те же топ-менеджеры. Поэтому некоторые топ-менеджеры, не желая ухудшать свои карьерные перспективы, стараются не поднимать на уровень собственников серьезные вопросы, о которых им сообщили их подчиненные. Вот почему некоторые руководители противятся получению информации о серьезных проблемах от своих подчиненных. В этой связи стоит отметить, что если человек не боится потерять свое рабочее место (имея хороший достаток и являясь профессионалом), то только в этом случае он может принимать адекватные решения. Это касается как простого оператора на производстве, так и топ-менеджера. Если человек боится потерять свое рабочее место, то в этот момент у него происходит коллапс принятия адекватных решений, т.к. его личные выгоды и угрозы для карьеры в организации начинают оказывать значительное влияние на процесс принятия решений.

Руководитель департамента HSE промышленной компании, в которой есть большое количество опасных химических процессов, закономерно полагает, что у любого руководителя есть вышестоящий руководитель. У топ-менеджмента — это совет директоров, а у членов совета директоров — собственники или пул стратегических акционеров. Поэтому когда сотрудники приносят топ-менеджменту плохую новость, разрешение которой требует значительных ресурсов, то топ-менеджмент должен пойти к совету директоров и собственнику с этой информацией и признаться, что во вверенной ему компании дела обстоят не лучшим образом, если существуют такие серьезные проблемы. Поэтому, чтобы не ставить под угрозу собственную карьеру, некоторые руководители предпочитают не знать о проблемах, запрещая сотрудникам приносить плохие новости. Постепенно такой подход ведет к тому, что сотрудники приносят руководителям только хорошие новости о работе организации. В итоге плохие новости руководители узнают не заранее от своих подчиненных, а только тогда, когда происходят ЧС: когда существовавшие риски, о наличии которых знали сотрудники на местах, но о которых боялись сообщить начальству, выходят из-под контроля.

Исполнительный вице-президент по устойчивому развитию, охране труда и промышленной безопасности международной электроэнергетической компании считает, что топ-менеджеры по отношению к акционерам находятся в такой же ситуации, что и их подчиненные по отношению к топ-менеджерам: никому не хочется говорить начальству о плохих новостях, все хотят блистать и начальству говорят в основном о хорошем.

Руководитель электроэнергетической компании, которая управляет несколькими АЭС, высказал мнение, что неправильная корпоративная культура обычно формируется на уровне совета директоров или топ-менеджмента, а потом спускается вниз корпоративной иерархии. Поэтому если совет директоров или топ-менеджмент ориентирован только на получение финансового и производственного результата, а также на снижение затрат, то все в организации начинают приспосабливаться к этим установкам (иначе подчиненные не выживут в такой организации). Разумеется, в этом случае до совета директоров или топ-менеджмента не будет доходить негативная информация о проблемах, которые ведут к снижению прибыли и росту затрат.

Руководитель функции HSE одной нефтяной компании подтвердил факт, что топ-менеджмент сам находится в подчинении акционеров и государства, которые топ-менеджменту поставили ранее амбициозные цели по работе промышленного предприятия. Поэтому когда сотрудники приносят топ-менеджерам информацию о том, что по разным причинам невозможно выполнить те или иные корпоративные планы, то топ-менеджеры попадают в очень неприятную ситуацию, т.к. им в свою очередь нужно пойти к акционерам и представителям государства и заявить, что поставленные перед компанией критической инфраструктуры цели невозможно достигнуть. Такая информация очень не понравится акционерам (во многих компаниях прибыль акционеров планируется) и органам власти (на государственном уровне планы развития компании критической инфраструктуры уже были интегрированы в программы развития территорий, сверстаны государственные бюджеты согласно ожидаемому плану поступления налогов от работы компании критической инфраструктуры). Боясь показаться некомпетентными в глазах акционеров и государства, руководители промышленной компании будут стараться любым образом выполнить поставленные перед ними производственные и финансовые планы. Поэтому такие руководители четко дадут понять сотрудникам, которые принесли плохие новости о невозможности выполнить план, что этот план так или иначе должен быть выполнен в принципиальных моментах. Руководители разрешат допустить наличие несущественных недоделок, но принципиальные вопросы должны быть решены в любом случае, чтобы топ-менеджмент смог отчитаться перед акционерами и государством. Возможно, многие работы не могут быть сделаны без нарушения требований охраны труда и промышленной безопасности, однако это не остановит кого-то из руководителей, которые возьмут эти риски на себя, но смогут добиться, чтобы в принципиальных аспектах план был выполнен. Безусловно, если нельзя ни при каких обстоятельствах выполнить поставленные планы, то наверняка руководители смогут аргументированно доказать акционерам и политикам, что эти планы невозможно реализовать без огромных рисков. Если же планы кажутся руководителям реализуемыми, то они предпочтут их достигнуть, несмотря на существующие риски и возражения сотрудников.

Руководитель отдела проектирования атомных АЭС международной электроэнергетической компании полагает, что в дополнение к финансовым и экономическим проблемам руководители крупных проектов подвергаются политическому давлению ввиду излишне оптимистических обещаний со стороны собственников бизнеса и топ-менеджеров, которые были даны политикам, о сроке ввода в эксплуатацию объектов критической инфраструктуры. Поэтому руководители крупных проектов не хотят слышать от своих подчиненных о проблемах с задержками и о дополнительных расходах при вводе в эксплуатацию критически важных для государства объектов инфраструктуры.

Руководитель департамента HSE нефтехимической компании высказал мнение, что некоторые руководители думают, что если им будет принесена информация о серьезной проблеме, которую даже они не смогут решить в зоне их компетенции и за счет имеющихся ресурсов, то им придется идти к акционерам и запрашивать дополнительные ресурсы на купирование возникшей проблемы. Тем самым они попадают в ситуацию своих подчиненных, которые не могли решить проблему на месте, не привлекая к ее решению начальство. Бóльшая часть руководителей считают, что этот сотрудник должен был самостоятельно решать возникающие проблемы в зоне его компетенции. Однако по разным причинам этого не было сделано, и возникшую проблему теперь придется решать руководителям. В случае если топ-менеджмент также не может решить проблему, он вынужден будет обратиться к своим вышестоящим руководителям (а топ-менеджмент подчиняется совету директоров, который назначается мажоритарным акционером (собственником) или миноритарными акционерами). Когда топ-менеджмент обращается к акционерам с просьбой дать согласие на выделение дополнительных ресурсов на купирование серьезной проблемы, то у акционеров может начаться та же самая рефлексия относительного того, что не допустили ли собственники ошибку, назначив этого топ-менеджера руководителем своего актива. Ведь в понимании большинства акционеров крупных активов существует та же самая установка, что и у топ-менеджеров по отношению к подчиненным: *«Мы нанимаем руководителей (или сотрудников — в случае топ-менеджмента) с очень хорошей компенсацией и ожидаем, что они будут решать все вопросы компании без привлечения внимания акционеров (руководителей) к возникающим проблемам»*. В общем, получается, что топ-менежмент не хочет давать повод акционерам, чтобы они усомнились в том, что назначенный топ-менеджмент в состоянии выполнить поставленные акционерами показатели по прибыльности, производству и оперативности решений. Во многих компаниях доходы планируются, поэтому когда кто-то приходит с проблемой, которая требует значительных издержек, то это автоматически уменьшает планируемые доходы, ведет к росту расходов и снижает бонусы всей вертикали руководителей. Многие топ-менеджеры (особенно представители финансовой функции) считают, что если запланированы какие-то расходы на год, то превысить это смету невозможно. Поэтому одна из причин, почему многие руководители не хотят слышать о проблемах, — невозможность найти финансирование для решения этих проблем в рамках утвержденных расходов в определенный период. Вот руководители и стараются, чтобы решение существующих проблем осталось на уровне исполнителей, чтобы они каким-то образом сами смогли найти решение, не привлекая дополнительные ресурсы и не беспокоя топ-менеджмент.

Руководитель департамента HSE металлургической компании с опытом консалтинга десятков крупных промышленных компаний поделился информацией, что он знает о нескольких случаях, когда топ-менеджмент компании осознанно игнорировал негативную информацию о работе компании, поступающую от подчиненных. По словам респондента, он ни разу не видел, чтобы топ-менеджмент, который игнорирует информацию о рисках, поступающую от сотрудников, одновременно не имел бы от акционеров очень амбициозный план развития компании. То есть топ-менеджмент не реагирует на проблемы, о которых ему постоянно доносят различные сотрудники, ввиду того что эти проблемы угрожают достижению плана, поставленного перед топ-менеджментом собственниками. Если слышать о проблемах, которые есть на местах, и реагировать на них, то уже самому топ-менеджменту придется идти к собственнику или акционерам и приносить плохую новость о состоянии бизнеса, чтобы попросить дополнительное финансирование на купирование проблем (увеличение издержек и снижение прибыли акционеров). Донесение такой информации может угрожать позициям самого топ-менеджмента, т.к. собственник или акционеры могут поставить вопрос о профессиональной компетенции топ-менеджмента, который не смог самостоятельно решить сложные проблемы и достичь плановых показателей как по производству, так и по прибыли. Вот почему топ-менеджмент, который не имеет ни ресурсов, ни желания, ни мотивации что-то менять, предпочитает любым образом не реагировать на поступающую снизу информацию о проблемах компании. Вот почему проблема отсутствия объективной обратной связи внутри организации в первую очередь связана с целями акционеров и соответствующими действиями топ-менеджмента, но не сотрудников. Поэтому самые большие проблемы с сокрытием инфор-

мации о рисках как раз не внизу корпоративной пирамиды (между рядовыми сотрудниками, нижним и средним звеном), а в первую очередь между топ-менеджментом и акционерами, а также между средним звеном и топ-менеджментом. Респондент привел пример компании, где он когда-то работал и где собственником был мультимиллиардер, для которого 100 млн. долл. были незначительной суммой. Однако топ-менеджмент и наблюдательный совет этой компании боялись информировать этого собственника о проблемах и запрашивать финансирование на купирование критических рисков предприятий, которыми он владел (необходимые суммы для купирования критических рисков были ниже чем 100 млн. долл.). Вместо этого топ-менеджмент посылал собственнику успокаивающую позитивную информацию о состоянии дел в промышленной компании и боролся всеми силами за выполнение KPI, чтобы получить хороший бонус по итогам года. Поэтому такой топ-менеджмент не хотел слышать о проблемах снизу корпоративной вертикали ввиду того, что решение проблем могло подорвать достижение этим топ-менеджментом ранее определенных для него показателей эффективности и уменьшить размер бонуса. В свою очередь, KPI и бонус так или иначе завязаны на производственный и финансовый планы, которые ранее также были определены акционерами. Решение серьезных проблем требует значительных вложений, а это, в свою очередь, влияет на издержки компании, размер прибыли и размер себестоимости продукции. Поэтому, не желая ухудшать годовые показатели, установленные акционерами, руководители предпочитают не реагировать на проблемы. Рыночная капитализация бизнеса, которая определяется размером прибыли и другими финансово-производственными показателями, также является индикатором качества работы топ-менеджмента. Поэтому топ-менеджмент заинтересован в том, чтобы по итогам года вышел позитивный годовой отчет, в котором кривая доходов идет вверх, а кривая расходов — вниз (безусловно, это упрощение, но общая логика именно такова). В практике респондента был интересный случай: один начальник цеха металлургического предприятия как-то в частном разговоре сказал ему, что на этом предприятии держат только тех людей, которые самостоятельно решают проблемы, а не поднимают их на уровень начальства. Поэтому при таких корпоративных установках рабочие будут до последнего стараться решить проблему, выполнить поставленную задачу, только чтобы не сообщать начальству о наличии проблем, которые угрожают финансовым и производственным планам, утвержденным руководством. Поэтому причины того, что топ-менеджмент не хочет слышать о рисках, находятся выше — на уровне собственников, акционеров, совета директоров или наблюдательного совета. Именно оттуда идут установки, которые мотивируют топ-менеджмент не слышать о проблемах, поступающих снизу.

По мнению руководителя департамента HSE горнодобывающей компании, в последние десятилетия многие владельцы бизнеса и акционеры, владеющие компаниями критической инфраструктуры, начали рассматривать их активы как краткосрочные инвестиции, из которых можно выжимать максимальную прибыль в короткие сроки, не производя инвестиций. Поэтому иногда перед топ-менеджментом владельцы и акционеры ставят очень амбициозные цели в области прибыльности и производства, достижение которых зачастую связано со снижением издержек и инвестиций параллельно с ростом производительности на существующей (и иногда устаревшей) инфраструктуре. В итоге сотрудники и руководители, которые возражают против таких амбициозных планов, изгоняются из организации, а остальные покорно идут на риск при достижении этих агрессивных корпоративных целей. Если сами топ-менеджеры будут возражать против таких планов, поставленных акционерами, они могут лишиться работы — их место займут другие амбициозные руководители, которые готовы рисковать, чтобы достигнуть поставленных собственниками целей. Тех, кто готов противостоять наличию таких агрессивных корпоративных планов, тех, кто готов пойти на конфликт с руководством различного уровня, тех, кто готов поставить под угрозу свою карьеру в компании и доход, — таких людей очень мало. Поэтому бóльшая часть сотрудников предпочитают согласиться с начальством и пойти на риск в области производства. Не имея адекватной обратной связи со своими подчиненными, собственники и топ-менеджмент с каждым годом стараются поставить все более амбициозный производственный план, не понимая, что на местах сотрудники и так очень рискуют, выполняя существующие нереалистичные производственные планы. По мнению респондента, позиция собственников и топ-менеджмента оказы-

вает ключевое влияние на практику сокрытия/раскрытия рисков средним и нижним звеном, а также рядовыми сотрудниками. Поэтому если собственник и топ-менеджмент не хотят знать о проблемах, то они и не будут о них знать, так как на любом уровне руководства поступающая к топ-менеджменту и собственникам информация будет *«фильтроваться»*.

Менеджер по охране труда, промышленной безопасности, устойчивости бизнеса и охране окружающей среды золотодобывающей компании отметил закономерность, которую он наблюдает при планировании работы промышленных компаний на следующий год. Руководители разного уровня всегда стараются планировать свою деятельность исходя из самого оптимистичного прогноза по прибыльности и по снижению издержек. Это автоматически ведет к тому, что постоянно повышается планка корпоративных достижений, которая довлеет над всеми сотрудниками, а также искажается восприятие топ-менеджментом реального положения вещей в организации. Разумеется, в конце года компания сталкивается с реальностью того, что выполнить излишне оптимистические планы не удалось. Наступает разочарование и усталость от *«провального»* года. На самом деле проблема была в том, что изначально была поставлена амбициозная нереалистичная цель. По мнению респондента, топ-менеджеры должны быть амбициозными людьми, но реалистами.

Старший инженер национальной электроэнергетической компании делится своими наблюдениями: менеджеры не любят слышать плохие новости и хотят, чтобы все было идеально, с максимальной производительностью, с максимальной эффективностью, с минимальными затратами и с отсутствием брака. Вот почему они избегают получения плохих новостей о том, что что-то в компании идет не так, как ожидалось.

Один руководитель нижнего звена, который эксплуатирует критическую инфраструктуру, поделился существующей практикой работы его компании. Так, каждый год в компании, где он работает, на 2–5% растут планы по достижению различных показателей бизнеса. Топ-менеджментом ставятся амбициозные цели, никто наверху не хочет слышать от подчиненных о том, что их невозможно выполнить. В этой компании каждый год нужно показывать результат лучше, чем в предыдущем году. В реальности этого невозможно достичь без дополнительных ресурсов или без угрозы для снижения других показателей (в том числе и по вопросам безопасности). Но ресурсов выделяют все меньше, а планы и KPI становятся все амбициознее. Сотрудники и руководители нижнего и среднего звена не могут возразить этой системе — тогда они будут восприниматься топ-менеджментом как нелояльные сотрудники. Идти в открытую против таких планов — самоубийство для карьеры любого сотрудника. Ведь топ-менеджмент никого не послушает, а просто отметит для себя такого сотрудника как бунтаря, несущего прямую угрозу тому курсу, который проводит топ-менеджмент. Поэтому никто из них не может написать в конце года, что они не смогли выполнить поставленные руководством планы. Вот поэтому во всех отчетах, посылаемых наверх, ситуация приукрашивается и не соответствует реальности. Однако топ-менеджмент рад получать такие позитивные отчеты, но которые мало связаны с реальностью. По мнению этого руководителя, все это напоминает аттракцион с белкой в колесе, когда с каждой минутой белка вынуждена бежать все быстрее. Но у белки есть предел, а в компании нет предела роста показателей, которые должны улучшаться год от года. По мнению респондента, так происходит из-за того, что существующая корпоративная культура и система приоритетов, выставляемых топ-менеджментом, поощряет демонстрацию успешности в достижении финансовых и производственных целей и наказывает за неудачи, ошибки и невозможность самостоятельно купировать риски без привлечения внимания руководителей.

Вице-президент электроэнергетической компании (высшее управленческое звено) и руководитель одной крупной электростанции (среднее управленческое звено) высказали схожие мнения, что зачастую руководители знают о серьезных проблемах, о которых им могут доложить сотрудники, но не имеют ресурсов для их решения. Если топ-менеджмент не хочет слышать от подчиненных о проблемах, то,

скорее всего, акционеры, которые назначили этот топ-менеджмент, рассматривают свои инвестиции в этот актив как краткосрочные и хотят слышать от топ-менеджмента только позитивные новости в виде информации о росте прибыльности и о мерах по снижению издержек. Топ-менеджмент, чтобы не ставить под угрозу свою карьеру, будет требовать от подчиненных, чтобы они ему приносили тоже только хорошие новости. В случае получения плохих новостей топ-менеджмент попадает в неприятную ситуацию: (I) у топ-менеджмента нет ресурсов, чтобы решить высвеченные сотрудниками проблемы, т.к. он знает, что акционеры крайне негативно отнесутся к его запросам о росте расходов на модернизацию производства для решения операционных проблем; (II) топ-менеджмент не может признаться сотрудникам, что у него нет ресурсов для устранения проблем, что он не в силах на практике решить серьезные проблемы организации, так как признание своей беспомощности перед подчиненным — это удар по авторитету руководителей; (III) топ-менеджменту в условиях ограниченности ресурсов нужно искать ресурсы внутри предприятия, принимать непростые решения, нести ответственность за выработку решений в условиях ограниченности ресурсов на решение проблем. И тогда такой топ-менеджмент предпочитает делать все, чтобы не получать от сотрудников плохие новости, останавливая трансляцию негативной информации, возвращая/делегируя решение проблемы среднему звену (руководителям производственных площадок). В итоге проблема спускается на уровень среднего звена, который также оказывается в ситуации отсутствия ресурсов для устранения проблем. Среднее звено, в свою очередь, тоже старается не получать негативных новостей о проблемах, с решением которых это звено не может справиться, и предпочитает, чтобы информация о проблемах оставалась на уровне низового управленческого персонала. Менеджеры нижнего звена, в свою очередь, также не хотят слышать о проблемах от подчиненных и настаивают, чтобы они решались рядовыми сотрудниками самостоятельно. Получается, что в компании единственный ресурс, который есть в наличии для устранения рисков, — это только низовой персонал производственной площадки, который приходит к руководителям различного уровня и жалуется на наличие этих рисков. Получается замкнутый круг: когда сотрудники жалуются руководству, у которого крайне ограничены материальные ресурсы из-за позиции акционеров, они обрекают себя на конфликт с руководством и самостоятельно возлагают на себя дополнительную нагрузку по решению высвеченной проблемы, т.к. у руководства есть только эти сотрудники на местах, которые сами и будут решать выявленную ими же проблему. В итоге вот так происходит коллапс обратной связи внутри крупной технологической компании: информация о рисках и проблемах остается на низовом уровне, вся управленческая вертикаль пребывает в эйфории от позитивных новостей о росте финансовых и производственных показателей, трансляция которых приветствуется по вертикали, в то время как риски не снижаются и компания движется к катастрофе, которая, безусловно, будет *«неожиданна»* для топ-менеджмента и акционеров при таком подходе к выделению ресурсов для решения оперативных проблем. Для ликвидации последствий этой катастрофы потребуется в сотни, а то и в тысячи раз больше ресурсов по сравнению с тем объемом средств, которые были нужны для купирования рисков задолго до наступления ЧС.

Консультант в области охраны труда с опытом работы в различных отраслях отметил, что когда он работает с нижним управленческим персоналом и рядовыми сотрудниками на производстве, то люди ему жалуются, что высшее и среднее звено спрашивает с них выполнение производственного плана, но никто из вышестоящих руководителей не спрашивает об ассоциируемых рисках при выполнении этого производственного плана. То есть зачастую руководители прямо подталкивают исполнителей к нарушению правил безопасности ради выполнения плана, при этом не хотят обсуждать вопросы контроля над существующими рисками. Таким образом, создается система монолога, когда сверху идут указания о необходимости достичь каких-то результатов, но не созданы каналы обратной связи, которые позволили бы сотрудникам в диалоге с начальством высказать свое мнение о рисках, которые сопровождают достижение этих результатов.

В этой связи руководитель электростанции (среднее менеджерское звено) привел интересный пример обратной связи, которую он дал однажды топ-менеджменту: штаб-квартира просила на вверенной

ему электростанции увеличить выработку электроэнергии, снизить издержки и повысить производительность труда, чтобы улучшить годовые финансовые показатели электроэнергетической компании. На это руководитель электростанции ответил топ-менеджменту в штаб-квартире, что он сможет обеспечить многократный рост выручки электростанции и производительности труда своих подчиненных в очень короткий период при условии, что станция вообще не будет производить плановый ремонт оборудования и уволит бóльшую часть сотрудников. Да, в первый год станция покажет феноменальный рост эффективности, но, вероятнее всего, это будет последний год, когда станция произведет выработку электричества. Потом последует экспоненциальный рост аварийности оборудования, произойдут крупная авария, пожар и разрушение оборудования станции. В итоге от реализации такой краткосрочной стратегии максимизации прибыли и минимизации издержек произойдет резкий рост финансовой эффективности в коротком промежутке времени, но это приведет к долгосрочному выбытию основных фондов. Послушав этот аргумент от генерального директора станции, топ-менеджмент из штаб-квартиры больше не требовал в ультимативном порядке от электростанции любым способом увеличить выработку электроэнергии и производительность труда работников.

По мнению менеджера департамента HSE нефтяной компании, многие рядовые сотрудники подсознательно делят свою деятельность на две составляющие: на достижение поставленных целей в области производства (показатели бурения, объем добытой нефти и т.п.) и на деятельность в области промышленной безопасности. Как правило, во многих технологических компаниях руководство всецело одобряет достижение сотрудниками промышленных показателей и финансовых результатов, а достижение показателей низкой аварийности или действия по улучшению промышленной безопасности тоже получают одобрение со стороны руководителей, но это во многих компаниях воспринимается как второстепенная задача по отношению к достижению производственных показателей. Если сотрудники предлагают руководству то, что позволит еще больше улучшить промышленные показатели и финансовые результаты, то эти советы воспринимаются топ-менеджментом как инновационные идеи и рацпредложения (т.н. *«хорошие новости»*), которые часто получают одобрение со стороны руководителей. Информация о рисках и проблемах в области промышленной безопасности часто является для топ-менеджмента головной болью (т.н. *«плохие новости»*) и ведет к затрате дополнительных материальных и временны х ресурсов для решения выявленных проблем. Подсознательно руководители хотят получать от сотрудников хорошие новости и не получать плохие. Сотрудники очень тонко чувствуют, какую информацию хочет получать топ-менеджмент. На использовании хороших новостей о достижении промышленных показателей можно сделать карьеру внутри крупной компании, поэтому многие сотрудники вкладывают силы именно в это направление работы. То же самое касается приоритетов в работе: сотрудники предпочитают фокусироваться на том, чтобы больше пробурить и добыть нефти, чем заполнять стоп-карты (*STOP [Safety Training Observation Programme] cards*) о наблюдаемых рисках или пройти курс лидерства в области промышленной безопасности. Эти действия сотрудников логичны, ведь их руководители обращают внимание на производственные достижения, а не на вопросы безопасности. К сожалению, у большинства сотрудников складывается ощущение, что вопросы промышленной безопасности вторичны по отношению к производственным результатам. Это все идет от установок, которые определяет топ-менеджмент. Аварии достаточно редки, многие сотрудники годами работают и не сталкиваются с серьезными чрезвычайными ситуациями, а прогресс в выполнении промышленных показателей спрашивается с сотрудников руководством каждый день. Поэтому в общении между сотрудниками и топ-менеджментом происходит фокусировка на результатах и достижениях, а не на проблемах. Более того, заработная плата сотрудника в большинстве случаев привязана к результатам выполнения производственных показателей, а вопросы безопасности не всегда интегрированы в системы оплаты труда. В итоге это мотивирует сотрудников игнорировать технологические риски для выполнения поставленных производственных показателей.

## ПРИЧИНА №2. БОЯЗНЬ ПОКАЗАТЬ СВОЮ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ: ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ НЕ ХОЧЕТ ПРИЗНАВАТЬ СОБСТВЕННЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ В ПРОШЛОМ, КОТОРЫЕ ПРИВЕЛИ К ФОРМИРОВАНИЮ ТЕКУЩЕЙ ПРОБЛЕМЫ

38% респондентов считают, что когда сотрудники приносят руководителям информацию о каких-то серьезных проблемах или рисках, то тем самым они высвечивают ошибки самих руководителей, которые ранее приняли какие-то неверные решения, в свою очередь приведшие к формированию проблем или рисков. Поэтому, не желая признавать собственные ошибки, руководители стараются не получать плохие новости и не реагировать на проблемы, которые были вызваны предыдущими ошибочными управленческими решениями.

Вице-президент по строительству и ремонту газотранспортной компании постулировал: *«Не бывает так, что проблема образовалась на пустом месте!»* По его словам, за каждой проблемой стоит череда неверно принятых управленческих решений. Когда сотрудники начинают говорить о проблемах, то они невольно поднимают вопрос о качестве принятых ранее управленческих решений руководителями.

Руководитель департамента HSE нефтехимической компании отметил, что некоторые руководители сознательно поддерживают миф о том, что они не могут совершать ошибок, чтобы их авторитет оставался незыблемым в глазах других руководителей-коллег, подчиненных и акционеров. Принесение плохих новостей такие руководители воспринимают как удар по их авторитету, поэтому они стараются не получать таких новостей, наказывают сотрудников за то, что проблемы не были решены ими самостоятельно, без привлечения внимания руководства, неохотно выделяют дополнительные ресурсы для решения выявленных проблем и стараются никогда не ходить к акционерам с этими проблемами, чтобы не подорвать свой авторитет.

Руководитель департамента HSE металлургической компании поделился следующим видением проблем: зачастую бывает так, что к формированию проблемы были причастны руководители компании, которые когда-то приняли неверное решение. Поэтому признание проблемы — это зачастую собственноручное признание допущенной ошибки руководителями. Многие руководители боятся, что признание ошибки скажется на их репутации и оценке их профессионализма как собственником/акционерами/советом директоров, так и подчиненными. Иногда некоторые топ-менеджеры элементарно некомпетентны как руководители и как лидеры. Наверх корпоративной пирамиды заносит очень разных людей и разными путями. Поэтому ошибкой было бы думать, что CEO промышленного холдинга, в котором работает более 100 тысяч человек, обязательно компетентный в технических вопросах руководитель.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании высказал схожее мнение: когда сотрудник сообщает руководству об имеющихся проблемах, то во многих случаях выясняется, что причины этих проблем связаны с предыдущими ошибочными решениями руководства. То же самое происходит, когда какой-то сотрудник говорит, что поставленные руководством планы, которые ранее были утверждены советом директоров, невозможно выполнить безопасно, или вредны для организации, или плохо проработаны и т.п. По сути, такой сотрудник критикует топ-менеджмент, заявляя, что руководство некомпетентно (*«Король-то голый!»*). Безусловно, для большинства руководителей такое сообщение от подчиненного означает публичное унижение и обвинение в непрофессионализме. Поэтому, чтобы не терять лицо в будущем, некоторые руководители решают как можно быстрее убрать такого сотрудника из организации. Достаточно одного публичного увольнения такого *«правдоруба»*, чтобы большая часть сотрудников в дальнейшем не критиковала руководство и посылала ему не объективную информацию, а успокаивающие и вдохновляющие доклады. Многие руководители не готовы держать при себе подчиненных-*«правдорубов»* (например, даже в виде советников), чтобы получать объективную оценку состояния дел внутри компаний и оценку собственных решений. В итоге сотрудники перестают сообщать руководству об имеющихся проблемах, к возникновению которых руководство было причастно.

Руководитель департамента HSE металлургической компании привел разные тактики поведения топ-менеджмента, когда поднимается вопрос о допущенных ранее ошибках. По его мнению, если проблема возникла сама по себе и никто не был причастен к ее созданию, то информацию о проблеме вся вертикаль начнет транслировать без искажений. Если же кто-то виноват в создании этой проблемы, то они будут стараться не давать ход трансляции информации по этой проблеме (при условии, что в организации существует система наказания за допущенные ошибки). Бывает так, что крупные инвестиционные решения принимались без учета вопросов безопасности. Например, построили крупный металлургический цех рядом с жилым сектором. Уровень шума от производства нарушает все существующие требования — местные жители пишут жалобы регуляторам, те, в свою очередь, проводят проверки и выносят предписания, руководители вынуждены принимать решения по снижению уровня шума путем снижения объема производства. Поэтому те руководители, кто принимали решение о строительстве цеха без детальной экологической экспертизы, любым образом будут стараться скрыть проблемы этой производственной площадки. Ведь решение этой проблемы потребует огромных затрат: или нужно будет переселять жителей, или снижать производство, или модернизировать недавно купленное дорогостоящее оборудование. Не желая, чтобы эти расходы были вменены в вину какому-то из топ-менеджеров, эти руководители будут стараться не доносить до акционеров имеющиеся проблемы с шумностью недавно запущенного цеха. В этой связи возникает вторая причина, мотивирующая руководителей не получать информацию о проблемах, — это сомнение в компетенции руководителя, который ранее принял неверное решение, обернувшееся в итоге проблемой для предприятия. Руководители очень боятся показаться некомпетентными, поэтому всячески стараются не связывать свое имя с какими-то провальными решениями.

Руководитель проекта по разведке нефти и газа отметил, что в некоторых организациях продвижение руководителей по службе бывает быстрее, чем организация может увидеть последствия от неверных решений таких руководителей на предыдущих менеджерских постах. Более того, некоторые подчиненные таких руководителей ранее возражали против решений, которые привели организацию к текущим проблемам. И вот проблема становится известна большинству сотрудников в организации. Многие руководители, которые были причастны к возникновению этой проблемы, будут стараться любым образом не сообщать топ-менеджменту о своем участии в принятии провальных решений, чтобы отвести от себя подозрения в некомпетентности и не быть уволенными, как те, кто попал под горячую руку топ-менеджмента.

Менеджер по HSE нефтяной компании думает, что проблема связана с эго некоторых руководителей, когда, несмотря на все усилия в достижении хороших результатов, в итоге получается провал. Руководители не хотят признавать, что что-то у них не получилось. Они не хотят признавать неудачу.

Менеджер департамента HSE нефтяной компании обратил внимание на тот факт, что многие современные руководители имеют экономическое или финансовое образование и соответствующий опыт работы. Такие менеджеры часто сфокусированы только на обеспечении экономической эффективности и финансовой результативности вверенного промышленного предприятии. Зачастую они вообще не имеют представления о специфике производства и об управлении технологическим циклом предприятия, не говоря уже о системе промышленной безопасности. Когда к этим руководителям приходят рядовые сотрудники и приносят новость о технологическом риске, такие руководители даже не могут адекватно диагностировать проблему, не говоря уже о том, чтобы принять решение об эффективном технологическом методе устранения этого риска. Эти руководители не могут даже оценить последствия от реализации многих технологических рисков. В итоге они не хотят показать свою некомпетентность перед рядовыми техническими сотрудниками, поэтому предпочитают вообще не получать такого рода информацию, делегируя ответственность и решения своим подчиненным и руководителям, которые обладают компетенцией в этих вопросах. Чтобы принимать адекватные решения, у таких руководителей должна быть команда высококлассных технических специалистов, которые могли бы оценивать подобные риски и принимать взвешенные технические решения. Но зачастую у многих руководителей с экономическим бэкграундом такой команды просто нет, поэтому они стараются избегать получения негативных новостей по технологическим вопросам. Более того, все ключевые положения лидерства в области производственной безопасности подразумевают, что топ-менеджеры должны быть ключевыми персонами, т.н. лидерами, которые продвигают идеи безопасного труда. Но для руководителей только с экономическим бэкграундом такое HSE-лидерство просто обременительно, ввиду непонимания технических аспектов работы промышленного предприятия. Поэтому вопросы безопасности производства при таком менеджменте задвигаются на задний план. Если топ-менеджмент закрыт для общения с сотрудниками, то и сотрудники закроются от общения с руководителями. Если руководители не ездят на производственные объекты, не общаются с рядовыми сотрудниками на регулярной основе, то сотрудники будут закрыты и никто не будет сообщать о существующих проблемах руководителям.

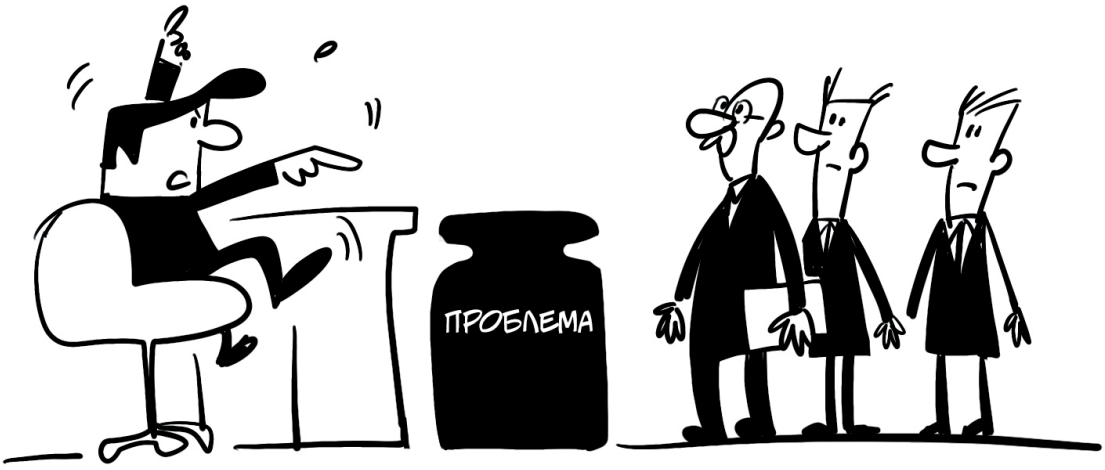
## ПРИЧИНА №3. БОЯЗНЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА, ЧТО СОТРУДНИКИ, СООБЩАЯ О ПРОБЛЕМЕ, АВТОМАТИЧЕСКИ ПЕРЕДАЮТ ИМ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕШЕНИЕ ЭТОЙ ПРОБЛЕМЫ

36% респондентов отметили, что некоторые руководители могут опасаться того, что когда сотрудник принесет им информацию о проблеме, то топ-менеджмент автоматически станет нести ответственность за ее решение.

Некоторые руководители думают так: *«Зачем он мне об этом говорит — лучше бы я ничего не знал»*. Некоторые руководители не хотят разделять ответственность, предпочитая, чтобы сотрудник сам нашел решение и пришел к руководству с планом решения выявленной проблемы. Или еще лучше, чтобы сотрудник сам решал проблему, не ставя в известность руководство, и информировал начальство только об успешном решении выявленной проблемы. В одной публикации по организационному развитию была приведена интересная аналогия, что когда подчиненный приходит к руководителю с информацией по проблеме без решений этой проблемы, то он пересаживает *«обезьянку»* (проблему) со своих плеч на плечи руководителя. Поэтому подчиненные, которые говорят о проблемах, не предлагая решений, просто пересаживают *«обезьянок»* со своих плеч на плечи своего начальника. Получается, что начальник может рухнуть под тяжестью, если все *«обезьяны»* вверенного ему подразделения будут *«сидеть»* только на его плечах. Вот этого и боятся некоторые руководители.

## ПРИЧИНА №4. ВЕРА РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ЧТО СОТРУДНИКИ ДОЛЖНЫ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ САМОСТОЯТЕЛЬНО В ЗОНЕ СВОЕЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

28% респондентов отметили, что руководители предпочитают не обращать внимание на предупреждения сотрудников, ввиду того что некоторые из них считают, что сотрудники получают достойное вознаграждение и поэтому должны стараться самостоятельно решать все проблемы, возникающие при выполнении своих должностных обязанностей, не вовлекая руководителей в решение этих проблем.




Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании обозначил проблему следующим образом: некоторые топ-менеджеры считают, что они платят достойную зарплату руководителям среднего и нижнего звена, чтобы они самостоятельно решали проблемы в зоне своей компетенции и искали самостоятельно способы снижения вероятности реализации рисков вверенного оборудования, не беспокоя топ-менеджмент. В итоге сотрудники вынуждены искажать информацию о состоянии своих дел в общении с начальством, чтобы выжить в организации и обеспечить себе карьерные перспективы. Нежелание слышать о проблемах сотрудников в течение многих лет приводит к формированию ответной реакции — тотальному молчанию и искажению информации о реальном положении дел на всех вертикалях организации.

Руководитель производственного объекта в нефтяной компании (среднее управленческое звено) отметил, что некоторые топ-менеджеры всячески стараются, чтобы решение нелицеприятных вопросов осталось на уровне их подчиненных, которым ранее были даны полномочия и делегирована ответственность. Такие руководители говорят подчиненным: *«Мы вам платим хорошую зарплату, чтобы вы решали проблемы на своем уровне и не беспокоили нас операционными проблемами»*.

Консультант по управлению рисками в нефтегазовой отрасли отметил, что многие книги по менеджменту и лидерству пропагандируют создание внутрикорпоративной культуры только хороших новостей, когда рекомендуют топ-менеджерам давать следующие установки своим подчиненным: *«Не приходите к топ-менеджменту с проблемами — приходите к топ-менеджменту только с решениями проблем»*. Много лет спустя, когда их подчиненные станут топ-менеджерами, они будут повторять эти установки перед трудовыми коллективами: *«Не приносите мне проблемы, а приносите мне только решения»*. Эти установки глубоко укоренились в современной философии управления в виде так называемой can-do culture. Однако данная культура мотивирует сотрудников скрывать серьезные проблемы, если у них нет решения этих проблем (так, сотрудник может подумать: *«Ну, если у меня есть проблема без решения, мне лучше ничего не говорить»*).

## ПРИЧИНА №5. НЕЗНАНИЕ О РИСКАХ КАК ПОВОД ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА ИЗБЕЖАТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ВОЗНИКНОВЕНИЕ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ, ВЫЗВАННОЙ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ЭТИХ РИСКОВ

27% респондентов высказали мнение о том, что мотивы некоторых руководителей, не желающих получать информацию о существующих рисках от своих сотрудников, связаны с тем, что они не хотят нести ответственность (в том числе юридическую) за возникновение ЧС, вызванной этими рисками. Некоторые руководители считают, что если информация о рисках не была доведена до руководства, то ответственность за наступление возможной ЧС ложится на подчиненных, которые управляли аварийными объектом. В этом есть своя логика, т.к. при расследовании нескольких крупных происшествий в критических отраслях некоторые руководители высшего звена смогли избежать уголовной ответственности ввиду их неосведомленности о рисках, которые в итоге привели к происшествиям, в то время как их подчиненные в итоге понесли различного рода наказания.

Руководитель департамента HSE металлургической компании постулировал: если руководитель знает о риске, то он разделяет ответственность за его снижение, не знает — ответственность на сотруднике. Поэтому, чтобы не принимать болезненных решений и не нести персональной ответственности, некоторые руководители делают все, чтобы не получать снизу информации о существующих проблемах.

Член совета директоров химической компании и руководитель химического завода отметил, что с организационной точки зрения если менеджер не знает о проблеме, то он не обязан информировать вышестоящего руководителя и своих подчиненных о тех рисках, которые он не знает. С юридической точки зрения менеджер не может быть наказан органами власти, если он не получал информации о рисках, которые потом привели к аварии. Все это мотивирует менеджеров не слышать плохие новости.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании считает, что для многих руководителей получение информации от подчиненных о какой-то проблеме означает, что: (I) они должны включиться в ее решение; (II) они должны тратить свое время на погружение в эту проблему; (III) не всегда у руководителей хватает компетенции, чтобы принять грамотное решение; (IV) нужно тратить время на получение новых компетенций, чтобы принять взвешенное решение по устранению проблемы; (V) руководители должны нести ответственность как за верность принятого решения, так и за решение проблемы; (VI) иногда руководителям бывает страшно принимать решение и нести ответственность. Суммируя все это, можно сказать, что некоторые руководители предпочитают вообще не знать о проблемах, не включаться в их решение, оставить решение проблемы своим подчиненным или другим руководителям, чтобы в случае провала по решению этой проблемы можно было указать пальцем на других, а самому не нести ответственности. По мнению респондента, это общечеловеческая *«болезнь»*.

Топ-менеджер одной электроэнергетической компании высказался более конкретно: нередко *«система молчания»* о рисках внутри технологической компании на самом деле создана самим топ-менеджментом. Одна из причин — желание топ-менеджмента снизить меру своей ответственности в случае, если на технологическом уровне произойдет авария, погибнут люди и будет причинен большой ущерб. В результате в организациях, где создана *«система молчания»*, по мере продвижения наверх на каждом уровне управления информация о реальном положении дел корректируется в сторону улучшения оценки существующих рисков. В итоге ответственность за работу в области предотвращения рисков переходит на низовой уровень. Поэтому когда происходит ЧС, то юридически к ответственности привлекают низовых сотрудников, которые самостоятельно принимали рисковые решения, в то время как топ-менеджмент может заявить, что он не получал от этих сотрудников никаких предупреждений (в подтверждение своих слов они могут привести приукрашенные отчеты, которые ранее посылались по корпоративной вертикали их подчиненными в условиях существовавшей негласной *«системы молчания»* о проблемах).

Руководитель департамента HSE золотодобывающей компании подтвердил существование такой практики во многих компаниях: руководителям выгодно перекладывать ответственность за управление рисками на рядовых рабочих, не знать о проблемах, т.к. в случае возникновения ЧС руководству легко перевести ответственность на рядовых сотрудников и заявить, что сами они не знали о проблемах на местах. Как правило, создается такая негласная система, чтобы сотрудники старались самостоятельно решить проблемы, не беспокоя начальство. При расследовании происшествия мало кто обращает внимание на созданную систему постановки амбициозных задач топ-менеджментом, в рамках которой рядовых сотрудников мотивируют нарушать правила охраны труда и промышленной безопасности, чтобы исполнить нереалистичные указания топ-менеджмента. Если сотрудники будут выражать несогласие с установками руководителей, то их уволят. Поэтому многие сотрудники покорно исполняют указания руководителей, в то время как они могут быть не согласны с этими решениями. Боязнь потерять рабочее место мотивирует сотрудников скрывать свое мнение и нарушать правила охраны труда и промышленной безопасности.

Руководитель департамента HSE химической компании считает, что во многих компаниях руководители думают, что они не отвечают за безопасность: эта функция делегирована HSE-департаменту и HSE-директор должен самостоятельно решать вопросы безопасного функционирования предприятия. В случае происшествий виновным также *«назначается»* HSE-департамент или производственный блок вместе с сотрудником, который допустил нарушение правил охраны труда и промышленной безопасности. Топ-менеджмент не считает, что он должен отвечать за безопасность, поэтому не желает получать информацию о рисках, которые, как он считает, должны быть адресованы руководителям вышеназванных функциональных подразделений. Эта позиция очень удобна топ-менеджменту, т.к. она снимает ответственность с него в случае наступления ЧС на производстве. Топ-менеджмент некоторых организаций создает среду, в которой до него доносят только хорошие новости (победы), а плохие

новости (поражения) должны остаться на уровне функциональных руководителей. Это делается для того, чтобы в глазах собственников и акционеров топ-менеджмент выглядел позитивно. По сути, такие руководители получают информацию только о крупных происшествиях, когда уже ничего изменить нельзя, хотя информация о рисках, которая в итоге привела к происшествию, была доступна задолго до самого происшествия. Такой подход к управлению информацией является реактивным и не позволяет адекватно управлять рисками организации. Проактивный подход — это когда руководители создают систему, в которой они хотят получать негативную информацию и оперативно реагируют на идентифицированные риски задолго до того, как риски выйдут из-под контроля.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании привела пример того, как безуспешно она пыталась уговорить топ-менеджера из головной компании посетить зарубежные объекты компании: этот топ-менеджер предпочитал контролировать работу только ограниченного количества известных ему объектов в одной стране, хотя должностная инструкция вменяла ему в обязанность, что он должен быть погружен в вопросы промышленной безопасности всей нефтяной компании в разных странах мира. Этот топ-менеджер не давал официальных отказов касательно зарубежных поездок — он под разными предлогами (в основном чрезмерная занятость) избегал таких поездок. Зачастую руководители не хотят ездить на промышленные площадки, чтобы не быть осведомленными о существующих проблемах. В случае крупных аварий такие руководители могут заявить, что им не было известно о рисках, а менеджмент производственной площадки не сообщал в штаб-квартиру о них. Тем самым они избегают юридической ответственности, если вверенные им объекты находятся в плохом техническом состоянии и вероятность серьезных аварий велика.

Руководитель департамента HSE горно-металлургической компании множество раз был свидетелем того, что при поездках на производственные площадки некоторые руководители запрещали документировать идентифицированные риски: они настаивали, чтобы подчиненные делали устные доклады, чтобы в случае наступления ЧС не было юридически обязывающих документов, которые бы свидетельствовали об осведомленности топ-менеджмента о выявленных рисках, в итоге приведших к ЧС.

В одних странах юридическая ответственность в случае наступления аварии в основном распространяется на бригадиров участков и начальников цехов; в других странах директора промышленных предприятий несут основную юридическую ответственность; в третьих — ответственность за аварии автоматически несет топ-менеджмент. В последнем случае это мотивирует руководителей высшего звена погружаться в проблемы производственных предприятий, стараться получать информацию о рисках от подчиненных задолго до того, когда эти риски станут неконтролируемыми.

## ПРИЧИНА №6. РУКОВОДИТЕЛИ НЕ ХОТЯТ ВЫХОДИТЬ ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА, ЧТОБЫ РЕШАТЬ СЛОЖНЫЕ ВОПРОСЫ

26% респондентов отметили, что некоторые руководители не хотят покидать зону комфорта, менять свой график работы и загрузку, чтобы отреагировать на проблемы, высвеченные рядовыми сотрудниками.

Так, руководитель департамента HSE электроэнергетической компании резонно заметил, что после получения плохой новости топ-менеджмент должен действовать. Однако некоторые руководители не хотят выходить из зоны комфорта, погружаться в решение проблем, покидать уютную штаб-квартиру и мчаться в удаленный регион, чтобы на месте решать проблемы одного из производственных предприятий.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании: некоторые руководители предпочитают не покидать свои *«башни из слоновой кости»*, получать приличные бонусы и стараются не знать о проблемах на местах, чтобы не брать ответственность за их решение. В общем, главная причина, почему в компании происходит сокрытие информации о рисках, связана с позицией руководства организации, которое в течение многих лет наказывало за принесение плохих новостей и поощряло только транслирование хорошей и комфортной для топ-менеджмента информации.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании связала это с нежеланием руководителей выходить из зоны комфорта, желанием *«отсидеться»* в надежде, что их как-то *«пронесет»* и эта проблема их лично не затронет, желанием, чтобы вокруг них была красивая позитивная картинка.

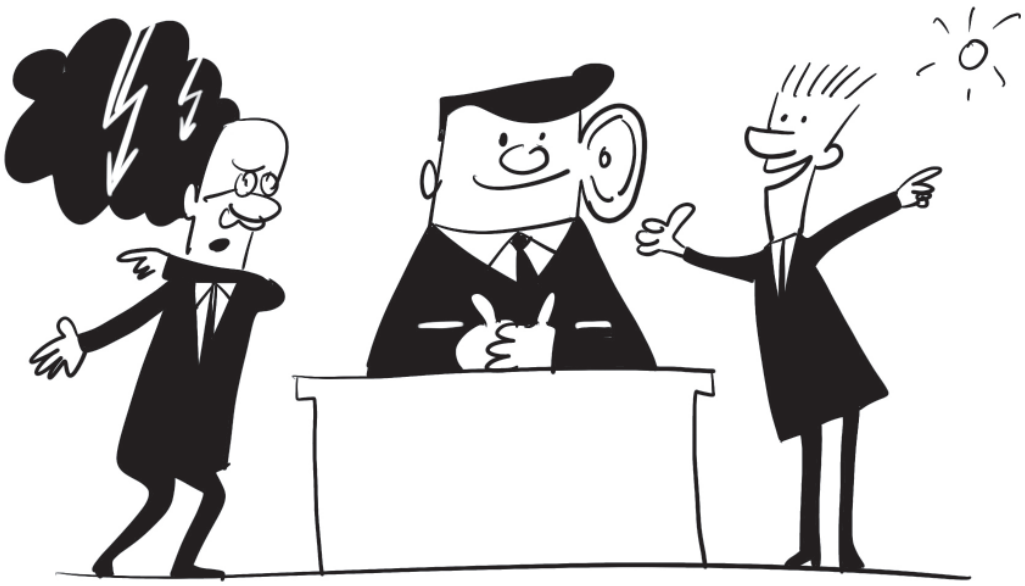
## ПРИЧИНА №7. РУКОВОДИТЕЛИ ТОЖЕ ЛЮДИ, ОНИ ТОЖЕ ХОТЯТ СЛЫШАТЬ БОЛЬШЕ О ХОРОШЕМ, ЧЕМ О ПЛОХОМ

24% респондентов высказали мнение, что не стоит сбрасывать со счетов тот факт, что любой руководитель является человеком, а согласно многочисленным исследованиям по вопросам транслирования позитивной и негативной информации, люди, безусловно, настроены на получение хороших новостей, чем на получение плохих[16].

Психолог, консультант в области организационного поведения, поделился своим профессиональным видением: страхов наверху корпоративной вертикали больше, чем страхов у тех, кто работает внизу корпоративной вертикали. Чем выше по корпоративной вертикали, тем выше энтропия. Неопределенность — это фактор страха. Поэтому у топ-менеджмента очень много страхов ввиду большей неопределенности и большей ответственности при принятии решений. Руководители, как и их подчиненные, хотят себя чувствовать в безопасности, хотят получать хорошие вести. Плохие новости продуцируют страхи у руководителей, т.к. снижают ощущение безопасности. Подсознательно руководители не хотят работать в небезопасной для себя среде, поэтому не хотят слышать о проблемах, которые

[16] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Giovanni Sansavini, Ali Ayoub, Don't Tell the Boss! How poor communication on risks within organizations causes major catastrophes, Springer, 2022; раздел 2.2 Results of other researches on the challenges of voice and silence in an organization, https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-05206-4/.

могут нарушить их внутреннее спокойствие. Когда они сталкиваются с небезопасной для себя ситуацией, у них срабатывают те же инстинкты, что и у их подчиненных: избегание, паралич или агрессия. Вот поэтому руководители не хотят слышать о проблемах, которые доносят им подчиненные. Для них более комфортным является получение успокаивающей позитивной информации. Когда боящиеся руководители пренебрежительно или агрессивно реагируют на сообщения подчиненных, то это автоматически повышает уровень страха среди подчиненных. Круг замыкается — сотрудники перестают транслировать негативную информацию наверх, т.к. сами очень сильно боятся последствий для собственной карьеры.



Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании отметил, что любой человек хочет слышать в основном хорошее. Руководители — они тоже люди. Поэтому когда руководитель делает звонок на производственную площадку с вопросом: *«Как у вас дела?»*, то он ожидает получить ответ, что все хорошо. Также и подчиненные стараются транслировать наверх не объективную информацию, а приукрашенную, которая бы порадовала руководителя, а не расстроила его. Многие сотрудники, посылая приукрашенную информацию, действуют подсознательно. Очень привлекательным для многих руководителей является окружение себя сотрудниками, которые покорно выполняют указания начальства и говорят только о хорошем.

Широкое распространение такой практики подтвердил менеджер департамента HSE металлургической компании: многие руководители любят окружать себя людьми, которые рассказывают им *«сладкие»* истории о том, какие они высококлассные руководители, как они все контролируют и как все прекрасно в компании под их руководством. Однако происшествия в области охраны труда, пожарной и промышленной безопасности периодически дают повод понять, что в компании не все хорошо. Если в компании процветает подобная практика, то неудобные вопросы о причинах аварий многие сотрудники стараются не доносить руководителям, чтобы не огорчать их и не портить ими же выстроенную картину мира. В таких компаниях вину за происшествия стараются перенести на конкретных исполнителей, не анализируя при этом системные недостатки в работе всей организации в целом.

Начальник департамента управления рисками в энергетической компании, производящей электричество из возобновляемых источников энергии, считает, что никто не рад слышать, что что-то не работает. Человеческая природа такова, что люди предпочитают слышать хорошие новости.

Руководитель департамента строительства и ремонта скважин нефтяной компании считает, что не стоит сбрасывать со счетов индивидуальные особенности натуры различных руководителей: одни могут спокойно воспринимать информацию о проблемах и бесстрашно приниматься за их решение, другие, наоборот, боятся нести ответственность, поэтому подходят к получению информации о проблемах формально, боятся брать на себя ответственность и пытаются создать бюрократические барьеры, чтобы себя защитить.

Начальник департамента промышленной безопасности АЭС отметил, что менеджеры любят говорить о своих успехах, а информацию о недостатках и проблемах в зоне своей компетенции предпочитают скрывать.

## ПРИЧИНА №8. СОТРУДНИКИ НЕСУТ ИНФОРМАЦИЮ О НЕСУЩЕСТВЕННЫХ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ВОПРОСАХ

23% респондентов высказали мнение, что бóльшая часть проблем, с которыми сотрудники приходят к топ-менеджменту, является несущественной с точки зрения менеджмента, который сфокусирован на решении стратегических вопросов. Поэтому некоторые руководители не желают получать информацию о том, что беспокоит рядовых сотрудников, и не желают реагировать на эти незначительные с точки зрения топ-менеджмента мелкие вопросы. Создавая такую систему, когда обратная связь от сотрудников не интересует руководителей, есть большая вероятность того, что наряду с мелкими проблемами, которые не дойдут до руководителей, будет упущена информация о критических рисках организации.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании резюмировал: сами руководители думают, что бóльшая часть проблем, возникающих у подчиненных, — это локальные проблемы, с которыми сотрудники сами могут справиться и которые недостойны того, чтобы ими занимался топ-менеджмент.

По мнению консультанта в области HSE, некоторые руководители невысокого мнения о своих сотрудниках, поэтому они считают, что получать обратную связь от таких людей бессмысленно, т.к. никакой полезной информации, кроме жалоб, эти люди не могут предоставить руководителям.

Схожее мнение есть у руководителя электростанции: 99% обращений рядовых сотрудников к нему связано с вопросами повышения заработной платы, со снижением рабочей нагрузки или с вопро-

сами трудоустройства каких-то знакомых или родственников на электростанцию. Крайне редко кто-то из рядовых сотрудников приходит к нему для обсуждения рисков работы оборудования или вопросов безопасности, хотя данный руководитель открыт для общения с ними.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании, производящей удобрения, описал проблему следующим образом. Функциональные задачи рядовых сотрудников в разных отраслях тяжелой промышленности различаются. В отраслях, где люди удаленно управляют производственным процессом (например, электроэнергетика), рядовые сотрудники склонны анализировать риски через призму работы оборудования. В отраслях, где сотрудники являются частью процесса производства (например, добыча полезных ископаемых), для таких сотрудников в первую очередь риски производства связаны с охраной труда и личной безопасностью. Например, рядовые сотрудники, которые управляют комбайном в соляной шахте, больше думают о том, какие риски для здоровья несет работа на конкретном участке шахты, чем о рисках выхода из строя какого-то оборудования в этой шахте. Поэтому если сотрудники решают нести информацию о таких персональных рисках наверх корпоративной иерархии, то она раздражает менеджеров, потому что эти вопросы требуют значительных инвестиций в обустройство рабочего места с целью снизить вероятность травматизма сотрудников. Для примера возьмем старые ступеньки на предприятии. Если человек поскользнется на них, то может получить травму. Для топ-менеджмента вопросы замены ступенек на предприятии кажутся несущественными. Им проще, вместо замены ступенек, сказать сотрудникам, чтобы они осторожнее ходили, чтобы они делали Risk and Control Self Assessment (RCSA) и т.п. вещи. Руководители могут распорядиться повесить указатели об опасности хождения по этим ступенькам (копеечные затраты), но не выделят деньги на их капитальный ремонт. Из этого меркантильного подхода происходят ныне популярные теории охраны труда, что в травматизме виноваты сотрудники, которые неосторожно ходят по ступенькам и лестницам, а не старые ступеньки и лестницы (оборудование), в модернизацию которых руководители не хотят вкладывать средства. Таким образом руководители как бы призывают сотрудников обращать внимание на то, как они ходят, предупреждают, что не надо бегать по ступенькам, переводя внимание на поведение человека вместо инициации ремонта инфраструктуры. Официально руководство будет ратовать за то, чтобы любые проблемы, вызывающие травматизм, решались оперативно, но на самом деле руководители неохотно хотят заниматься такими мелкими вопросами, которые никак не повышают добавленную стоимость выпускаемого продукта, а создают только проблемы в области охраны труда. Замена всех устаревших ступенек и лестниц на предприятии не ведет к улучшению качества продукции, не ускоряет время производства продукции, а только увеличивает издержки, снижает прибыль предприятия и улучшает показатели травматизма.

Стоит отметить, что все это происходит тогда, когда законодательно установлены низкие штрафы и наказания топ-менеджеров за производственный травматизм и гибель сотрудников на производстве. Если бы каждая серьезная травма или смерть сотрудника стоили значительных денег, которые компания должна обязательно выплатить регулятору за допущение условий возникновения несчастных случаев, то руководители видели бы в замене некритического оборудования возможность для невыплаты значительных штрафов ввиду отсутствия случаев травматизма сотрудников.

Этот руководитель также отметил, что, по его опыту работы, на уровне простых рабочих крайне мало таких людей, которые мыслят широко, могут прогнозировать последствия выхода оборудования из строя. При таком общении сотрудники не будут говорить о наблюдаемых рисках и мерах по их снижению, а будут жаловаться начальству на низкую заработную плату, требовать улучшить условия труда и др., а решение этих вопросов не увеличивает добавленную стоимость выпускаемого продукта. Руководители стараются не общаться с рядовыми сотрудниками, потому что ценность такого общения для роста производительности труда и роста прибыльности компании близка к нулю. Подобное общение только генерирует огромный ворох проблем, решение которых требует издержек и вообще не приносит прибыли.

Старший технический специалист из нефтегазовой отрасли привел такой пример: команда руководителей выезжает на месторождение, чтобы обсудить с сотрудниками серьезные проблемы, которые наблюдают люди в зоне своей компетенции. Однако вместо серьезного разговора сотрудники начинают говорить руководителям о том, что еда плохая, что больше не привозят вкусных чипсов, что обувь и другие средства индивидуальной защиты неудобны. Обсуждение таких мелких проблем очень демотивирует руководителей в следующий раз приезжать на месторождения и общаться на равных с сотрудниками. Подсознательно руководители начинают относиться к подчиненным, которые поднимают такие несерьезные вопросы, как к детям. Мало кто из рядовых сотрудников может прийти и заявить руководителям, что на производственной площадке может случиться авария, которая унесет жизни 100 работников. С большей вероятностью сотрудники на местах расскажут руководителям о каких-то локальных технических проблемах предприятия, при этом руководителям придется услышать о множестве мелких бытовых проблем, которые беспокоят рядовых сотрудников. Вот поэтому некоторые руководители скептически настроены на получение ценной информации о возможных катастрофах от рядовых сотрудников.

По наблюдениям менеджера по охране труда, промышленной безопасности, устойчивости бизнеса и охране окружающей среды золотодобывающей компании рядовых сотрудников на промышленных площадках каждый день беспокоит множество мелких проблем. Люди раскрывают эти проблемы вышестоящим руководителям, ожидая их решения. Однако в ответ руководители заявляют, что эти проблемы не важны, никто не будет с ними разбираться ввиду их незначительности. Руководители как бы намекают подчиненным, что они хотят слышать только о больших серьезных проблемах.

Ввиду того что критические проблемы появляются достаточно редко, есть большая вероятность того, что информация о критическом риске не будет вовремя раскрыта руководству при таком пренебрежительном отношении начальства к мелким проблемам, которые беспокоят их подчиненных. Поэтому если руководители не погружаются в решение мелких проблем своих подчиненных, то они рискуют не узнать вовремя о серьезных проблемах, с которыми столкнулись их люди на местах. Если люди видят, что руководство не может помочь своим подчиненным в решении мелких, но важных для них лично проблем, то они посчитают, что бессмысленно информировать начальство о более важных вопросах, которые затрагивают работу всего предприятия.

## ПРИЧИНА №9. НЕПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫЕ КОНТРАКТЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ КРАТКОСРОЧНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

19% респондентов отметили, что на нежелание руководителей погружаться в решение серьезных проблем (соответственно, получать информацию о таких проблемах) влияет наличие непродолжительных контрактов руководителей, которые являются логическим продолжением краткосрочных корпоративных целей компании критической инфраструктуры. Многие руководители в рамках интервью отмечали, что краткосрочные контракты топ-менеджеров (до 3 лет) вредны для создания благоприятной среды эскалации информации о рисках, т.к. такие руководители хотят показать акционерам быстрый позитивный результат и не готовы получать плохие новости, требующие включенности в решение серьезных проблем. Решение же многих серьезных проблем в компаниях критической инфраструктуры требует многолетних усилий. Технологический цикл обновления основных фондов может занять десятилетие: ведь только проектирование и согласование проекта у регуляторов потребует минимум трех лет…

Руководитель департамента HSE нефтехимической компании постулировал, что короткие сроки контрактов руководителей опасны для компаний, управляющих критической инфраструктурой.

Этот тезис более подробно раскрыл руководитель департамента HSE нефтяной компании: на поведение руководителя влияет срок его контракта. Чем он дольше, тем ниже вероятность того, что руководитель будет настроен на сокрытие проблем. При долгосрочном контракте ему невыгодно скрывать риски, потому что при работе *«вдолгую»* отсутствие решений по минимизации этих рисков может привести к авариям, которые ударят по оценке работы всей менеджерской команды. Когда у руководителей короткие сроки контрактов, это мотивирует их бороться за быстрые победы и скрывать существующие проблемы, надеясь, что их решением займутся их сменщики. Для таких руководителей главное — позитивно отчитаться перед советом директоров, получить свой бонус и уйти из компании на новую позицию. При работе же *«вдолгую»* невозможно скрыть серьезные проблемы.

Директор департамента HSE горно-металлургической компании считает, что если целеполагание руководителей связано с краткосрочной прибыльностью, а их рабочие контракты краткосрочны (1–3 года), то бóльшая часть руководителей выберут максимизацию прибыли и рост личных бонусов в ущерб решению серьезных проблем и повышению расходов на модернизацию оборудования. Вот поэтому некоторые руководители предпочитают не обращать внимания на информацию о технико-производственных проблемах, поступающую с мест, рассчитывая, что их как-то *«пронесет»*, в то время пока они находятся у руля компании. При этом стоит отметить, что у большинства компаний есть ресурсы на решение серьезных проблем, просто на уровне собственников и топ-менеджмента формируется консенсус о приоритетности получения краткосрочной прибыльности и минимизации издержек.

По мнению руководителя департамента HSE нефтяной компании, у руководителей с очень короткими контрактами есть только первые полгода работы, чтобы безболезненно для собственной карьеры *«вытащить на свет»* какие-то серьезные проблемы, объясняя их наличие тем, что они достались от предшественников. После этого срока выявление какой-либо проблемы может нести угрозу карьере топ-менеджера, т.к. невозможно объяснить, как он мог игнорировать ее наличие в течение своего срока работы. Вот почему бóльшая часть проблем замалчивается топ-менеджерами, ограниченными очень короткими сроками своих контрактов. Решение проблем оттягивается для того, чтобы они были решены уже новой командой топ-менеджеров с такими же короткими сроками контрактов.

Руководитель электростанции (менеджер среднего звена) отметил, что в последние годы стали популярны 3–5-летние контракты для команды топ-менеджеров. Это крайне ущербная идея, которая не мотивирует руководителей крупных технических компаний всерьез заниматься проблемами оборудования, имеющего срок окупаемости несколько десятков лет. Такие короткие сроки контрактов не мотивируют руководителей думать стратегически и вырабатывать решения с прицелом на 20–30–50 лет. У них есть задача проработать указанный короткий срок контракта, показать краткосрочный результат и потом уйти в другую компанию. Безусловно, такие руководители не хотят брать на себя ответственность за решение серьезных проблем, которые образуются при эксплуатации критической инфраструктуры. Ведь решение многих проблем требует значительных ресурсов, выделения которых нужно добиваться у акционеров, что может испортить благостную картину состояния дел во вверенной топ-менеджменту компании. Топ-менеджменту нужно брать ответственность за верность принятых решений на себя. Но главное — решение проблем ведет к снижению маржинальности бизнеса. А принесение вот таких новостей собственники и акционеры могут не простить топ-менеджменту, который старается сделать бизнес более устойчивым в долгосрочном периоде за счет активного инвестирования в модернизацию оборудования. Для многих акционеров идеальный топ-менеджер тот, кто снижает любым образом издержки, кто сокращает сотрудников, кто увеличивает прибыль год от года. Все это хорошо работает *«в короткую»*, а такой ролевой модели старается следовать бóльшая часть наемных топ-менеджеров с короткими сроками контрактов. Большая часть плохих новостей в системе восприятия топ-менеджмента, по сути, связана с необходимостью вкладывать деньги. Хорошие новости — это информация о росте прибыльности бизнеса. Вот почему многие топ-менеджеры не хотят слышать о рисках и проблемах, с которыми сталкиваются производственные площадки. В их системе краткосрочных контрактов такая информация является плохой новостью, которая угрожает позициям самого топ-менеджмента. В результате топ-менеджеры дают понять подчиненным, чтобы те больше не приносили таких новостей о проблемах, а имеющиеся риски купировали своими силами на месте, не беспокоя первых лиц.

Согласно мнению менеджера департамента HSE нефтяной компании, у очень компетентных в техническом плане руководителей существует глубокое понимание и профессиональная экспертиза потенциального срока работы оборудования. Бывает так, что если такому руководителю предоставляют информацию о проблемах при работе оборудования, то он может оценить ресурс работы этого проблемного оборудования на больший срок, чем продолжительность его собственной работы в позиции, когда он ответствен за это оборудование. Например, когда этому руководителю предоставляют информацию о проблемной работе оборудования, то он может оценить потенциал безаварийной работы этого оборудования, например, в 2–3 года. Однако если такому руководителю было обещано повышение в течение года, то он может предпочесть проигнорировать предупреждение и оставить решение проблемы с модернизацией оборудования своим сменщикам (согласно принципу *«после нас хоть потоп»*). Поэтому, на взгляд респондента, когда руководители получают информацию о рисках, более важны моральные качества руководителей и их готовность решать проблемы, чем профессиональная компетенция во многих технических вопросах.

Руководитель департамента HSE горно-металлургической компании подчеркнул, что некоторые руководители не хотят разделять ответственность за наличие серьезных проблем, которые формировались в компании десятилетиями. По словам респондента, особенно это актуально для тех руководителей, которые собираются покинуть компанию и не хотят, чтобы их имена ассоциировались с конфликтным решением какой-то застарелой проблемы (зачастую решение проблемы требует много времени и к тому же может вызвать внутрикорпоративный конфликт, который станет публичным и бросит тень на репутацию уходящего из компании руководителя). Поэтому такие руководители любым способом стараются не получать информацию о серьезных нерешенных проблемах и не принимать участие в их решении.

Начальник департамента промышленной безопасности АЭС привел такой пример, когда его электроэнергетическая компания заставляет проводить обязательную ротацию руководителей каждые 3 года. У такой модели управления персоналом есть свои преимущества и недостатки, однако в итоге компания не может понять, кто конкретно виноват в той или иной проблеме. Бывший руководитель этого предприятия, где была обнаружена проблема, уже работает на другой АЭС, а новый руководитель говорит, что он не виноват в возникновении этой проблемы, т.к. она существовала до его прихода на предприятие. Все это ведет к тому, что руководители расслабляются и неохотно погружаются в решение серьезных проблем своих предприятий, т.к. понимают, что скоро они будут переведены на новое место работы.

Вообще высокая текучесть управленческих кадров — важная организационная проблема, которая влияет на безопасность. Срок работы руководителей влияет на объем знаний руководящего состава обо всех особенностях эксплуатации вверенной ему инфраструктуры. По мнению одного респондента, нужно как минимум полтора года, чтобы новый руководитель просто познакомился с особенностями работы компании критической инфраструктуры, чтобы он понял, кто из подчиненных руководителей на что способен, кому и что можно доверить, у кого из его подчиненных руководителей какой трудовой коллектив и т.д. Руководитель, который управляет компанией критической инфраструктуры на протяжении многих лет, знает компанию досконально, понимает все критические риски и слабые места инфраструктуры, может безошибочно поставить приоритеты по инвестированию во вверенную ему инфраструктуру в условиях ограниченности ресурсов. В этой связи актуальна проблема: некоторые компании критической инфраструктуры целенаправленно не хотят, чтобы руководителями становились те сотрудники, которые прошли все ступени карьерной лестницы внутри компании. Еще несколько десятилетий назад во многих отраслях критической инфраструктуры работали целыми семьями, были династии работников и руководителей, которые связывали свою судьбу с одной промышленной компанией или отраслью. В настоящее время такая практика утрачена во многих компаниях.

## ПРИЧИНА №10. ОБЩЕПРИНЯТАЯ КУЛЬТУРА ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ОТРАСЛИ. НАКОПЛЕННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

15% респондентов сослались на наличие общепринятых правил поведения руководителей в отрасли, которые иногда предопределяют поведение топ-менеджеров конкретной компании и являются предпосылками для формирования патологической корпоративной культуры, препятствующей трансляции объективной информации по корпоративной иерархии.

Согласно мнению вице-президента по HSE нефтесервисной компании, культура поведения в отрасли и накопленная корпоративная культура компании влияют на то, как ведут себя бывшие рабочие, которые становятся руководителями. Зачастую они продуцируют на своей управленческой позиции

то же самое поведение, которые было по отношению к ним со стороны начальства, когда они были рядовыми рабочими. Если в отрасли или на предприятии было принято, что рабочему не стоит сообщать плохую новость руководителям в пятницу вечером (когда их ожидали выходные), то такой руководитель также будет требовать от сотрудников не приносить ему такую новость в конце рабочей недели. Он может сказать подчиненному, который к нему пришел с докладом в пятницу: *«Что же я смогу сделать с этой проблемой в течение выходных? Ты мне испортил выходные! Почему об этом нельзя было сказать утром в понедельник?»*.

Менеджер департамента HSE нефтяной компании отметил в этой связи, что во многих компаниях вообще нет понимания, что топ-менеджмент должен взаимодействовать с рядовыми сотрудниками. Во многих компаниях система выстроена так, что руководители никогда не общаются с рядовыми сотрудниками и не получают обратной связи от них. Руководители живут согласно принципам традиционной иерархии, когда топ-менеджмент взаимодействует только со своими непосредственными подчиненными, а они, соответственно, только со своими подчиненными руководителями среднего звена и так далее вплоть до рядовых сотрудников. Безусловно, информация о реальном положении дел на местах, которая есть у рядовых сотрудников, доходит до руководителей с таким традиционным мировоззрением в искаженном состоянии или вообще не доходит из-за того, что на каждом уровне управления происходит небольшое приукрашивание информации при докладе вышестоящему руководителю. Если внедрить какие-то инструменты обратной связи (например, день мастера (когда мастера рассказывают главному инженеру о своих проблемах) или выезды топ-менеджмента на промышленные объекты для встречи с рядовыми сотрудниками), то многие руководители будут включены в процесс получения обратной связи. Но стоит еще раз отметить: во многих компаниях просто нет традиции такого общения, все общение строго иерархично. Именно из-за этого топ-менеджеры не получают объективной информации о состоянии дел внизу иерархии. Эти установки формируются на протяжении десятилетий, интегрируясь в корпоративную культуру компании и в негласные правила, которые устанавливает топ-менеджмент. Целые поколения руководителей выросли в такой культуре, в которой начальству можно приносить только хорошие новости. Поэтому не стоит ожидать быстрых изменений, даже если руководство компании хочет кардинально улучшить качество предоставляемой информации по вертикали.

Руководитель, ответственный за эксплуатацию и техническое обслуживание турбомашин в электроэнергетике в ряде стран, считает, что в крупных компаниях накопленная за десятилетия корпоративная культура молчания о плохих новостях диктует линию поведения многих руководителей. Если какой-то руководитель будет себя противопоставлять сформированной культуре, то система отторгнет его и он вынужден будет покинуть компанию. Эта накопленная культура постоянно воспроизводит корпоративную атмосферу, в которой лучше не обсуждать проблемы. Рядовые руководители мало что могут сделать, т.к., как правило, корпоративная культура формируется на уровне правления компании. В итоге вырабатывается негласное коллективное соглашение между различными уровнями компании об отсутствии обсуждения проблемы. В итоге получается, что невозможно обвинить конкретно одного человека в создании такой атмосферы.

По мнению управляющего директора электроэнергетической компании, если вышеназванная корпоративная культура существует в компании, то это свидетельствует о том, что у нее проблемы с эффективностью и что в будущем такую компанию ожидают проблемы. Дело в том, что отсутствие трансляции информации о существующих проблемах по всей вертикали компании ведет к тому, что руководители не понимают угрозы бизнесу и, соответственно, не принимают превентивных решений, чтобы эти угрозы купировать. Это самоубийственная ситуация, когда руководители не хотят получать информации о рисках и угрозах их бизнесу. Особенно странно, что собственник тоже не хочет знать о проблемах его бизнеса. Если так происходит, то серьезные проблемы не решаются оперативно, их решение неофициально делегируется вниз корпоративной вертикали сотрудникам, которые не имеют ни ресурсов, ни полномочий, ни опыта по решению такого уровня проблем. Поэтому если говорить

об эффективном ведении бизнеса, то, по мнению этого респондента, такой практики нежелания руководителей слышать о проблемах и сокрытия проблем сотрудниками просто нельзя допускать!

Консультант в области HSE считает, что у большинства компаний просто нет бенчмаркинга альтернативных моделей организационного поведения. То есть сотрудники компаний, в которых распространена корпоративная культура *«не приносить плохих новостей»*, просто не видели в своей профессиональной жизни альтернативных примеров того, как можно спокойно обсуждать проблемы со своими руководителями и не быть наказанными за объективную обратную связь. Люди просто не понимают (не видели), как можно работать по-другому (срабатывает инерция существующих корпоративных культур). Респондент когда-то работал в региональном подразделении одной международной консалтинговой компании в области безопасности, штаб-квартира которой находилась на другом континенте. Эта компания проповедовала ценности о приоритете человеческой жизни, о диалоге между сотрудником и руководителем и тому подобные установки. Многие клиенты регионального подразделения после общения с такими консультантами, которые вернулись на родину после нескольких лет работы в штаб-квартире, считали, что эти консультанты были *«испорчены»* высокими ценностями другой культуры, где поощрялось хвалить рядовых рабочих, не наказывать их по пустякам, человечно относиться к рядовым сотрудникам. Представители корпоративных клиентов говорили следующее: *«Это все сказки про хорошее отношение к сотрудникам! Все же понимают, что сотрудники не работают без кнута и жесткого контроля»*.

Менеджер департамента HSE металлургической компании полагает, что если в компании пропагандируется культура *«не приносить плохих новостей»*, то эту компанию в долгосрочном периоде ожидает крах из-за того, что профессионалы первыми уйдут из такой компании, а оставшиеся люди будут транслировать наверх только успокаивающие отчеты, что введет топ-менеджмент и собственника производства в состояние самообмана, что все в компании идет хорошо. Одна крупная авария на объекте критической инфраструктуры может привести к финансовой катастрофе, смене собственников такой компании по настоянию органов власти и полной замене команды топ-менеджеров.

## ДРУГИЕ ПРИЧИНЫ

### Крайняя загруженность топ-менеджеров, которые не имеют достаточно времени, чтобы изучить высвеченную проблему и принять сбалансированное решение (12%)

Топ-менеджеры крайне занятые люди, которые не всегда имеют время, чтобы комплексно изучить технико-производственную проблему, о которой им сообщили сотрудники, выехать на промышленную площадку, чтобы обсудить разные пути решения проблемы с другими руководителями, и в итоге принять взвешенное решение о том, как и кем данная проблема будет решаться. Один из респондентов привел пример, что некоторые топ-менеджеры с 8 утра до 6 часов вечера участвуют в бесконечных офлайн- и онлайн-совещаниях, и только после 6 часов вечера до поздней ночи они имеют возможность спокойно поработать. Поэтому когда руководители в цейтноте, то зачастую они негативно реагируют на неожиданно свалившиеся на них серьезные проблемы, ради решения которых нужно полностью перестроить свой график, отодвинув решение других не менее важных вопросов.

### Проблема репутации руководителя (9%)

Руководителям нравится формировать имидж, что у них все идеально и все под контролем. Плохие новости подрывает историю успеха и имидж руководителей. Многие руководители не хотят себя ассоциировать с какими-то неприятными событиями, поэтому всячески стараются не получать и не реагировать на информацию о серьезных проблемах организации. Они не хотят нести ответственность за решение серьезных проблем, а предпочитают концентрироваться только на успешных проектах, на получении

только хороших новостей. Поэтому некоторые руководители стараются создать такую систему, в которой плохие новости просто не будут до них доходить. В этой связи один из респондентов привел пример из своей практики: он знал одного руководителя шахты, который был легендарной личностью в отрасли. У него были отличная история успеха, множество государственных наград, почет и уважение среди коллег. Он славился в отрасли тем, что у него не было происшествий на предприятии. Нет, безусловно, происшествия были, но они никогда не фигурировали в официальной отчетности. Все дело в том, что этот руководитель, чтобы поддержать образ топ-менеджера, который умеет наладить процесс безопасной добычи угля, ультимативно заявил всему своему трудовому коллективу, что за несчастный случай вся бригада, в которой он произошел, увольняется. А если выяснится, что несчастный случай скрыли, то тоже вся бригада будет уволена. В итоге, чтобы быть не уволенными, все бригады шахтеров скрывали получаемые работниками травмы, оформляя их как бытовые. Официально — на предприятии не было ни одного происшествия в определенные промежутки времени, в реальности — происшествия просто скрывались запуганными сотрудниками.

**Нежелание говорить о плохом.**
**Нежелание обсуждать, что компания будет делать при реализации рисков (4%)**

В некоторых крупных промышленных компаниях вообще нет разговора о проблемах организации. Существует тотальная ориентация многих компаний на демонстрацию своих успехов и достижений, т.к. многие руководители настаивают на том, что *«в нашем царстве все должно идти хорошо»*. Никто, и в первую очередь руководители, не хочет говорить о проблемах и рисках. Если посмотреть корпоративные брошюры и журналы, то там все будет о том, что хорошего в компании (достижения объемов пробуренного, рост показателей добычи, результаты только в тех областях работы корпорации, которые однозначно успешны). Но никто на уровне официальной корпоративной риторики не говорит о недостатках организации. Замалчивают о том, что у корпорации не получается, о том, что корпорации нужно преодолеть, чтобы стать сильнее. Культивируются только успех и сильные стороны, неудачи и слабые стороны официально не обсуждаются. Вот это оказывает сильное влияние на нежелание сотрудников беспокоить топ-менеджмент негативными новостями. Сейчас многие промышленные компании активны в социальных сетях, но там никто не говорит от имени компании о вопросах безопасности. Сотрудники обращают внимание на тренды, которые задаются корпоративными медиа. К сожалению, вопросы безопасного производства там не поднимаются. Если безопасность вне тренда, вне повестки дня промышленной компании, то сотрудники не будут идти против трендов организации и беспокоить руководителей своими опасениями и оценками технических рисков. Поэтому многое зависит от топ-менеджмента организации — если руководители начнут открыто обсуждать проблемы внутри организации, то сотрудники последуют примеру руководителей.

Мало кто из руководителей регулярно обсуждает, что компания будет делать при реализации тех или иных рисков. Специальные подразделения компании систематизируют риски, ранжируют их по вероятности реализации. Однако на уровне топ-менеджмента нет системы регулярного обсуждения действий компании при их реализации. Внутри компании есть своего рода негласное табу — ничего плохого в компании не может произойти. Это тоже накладывает сильный отпечаток на всеобщее нежелание сотрудников и руководителей обсуждать проблемы.

Отсутствие официального диалога о проблемах ведет к кулуарному обсуждению проблем внутри только конкретных подразделений. Если было бы общекорпоративное обсуждение путей решения возникающих проблем, то для решения проблем привлекался бы опыт всех сотрудников компании (часто бывает так, что имеющиеся проблемы в конкретном подразделении или в регионе уже были решены ранее в какой-то компании, но ввиду организационного молчания о проблемах каждое подразделение самостоятельно решает проблему, учится на своих ошибках и находит в итоге уникальное решение). Однако более эффективный подход — использование стандартных унифицированных и многократно

проверенных путей решения какой-то проблемы. Нужно тиражировать лучшие практики решения проблем и извлеченные уроки из одинаковых по типу происшествий.

**Некоторые руководители считают себя умнее своих подчиненных (3%)**

Некоторые руководители считают, что они более умные и имеют больше знаний, чем их подчиненные. У некоторых менеджеров большое самомнение, поэтому они считают, что имеют право отдавать приказы, не слушая своих подчиненных.

Многим топ-менеджерам *«своя корона в глаза светит»* и они не готовы спуститься вниз иерархии и обсуждать риски на равных с сотрудниками, которые работают на переднем крае производственного процесса и лучше понимают многие технологические риски.

**Нежелание изучать уроки прошлого, чтобы не были высвечены ошибки топ-менеджмента (3%)**

Иногда даже внутрикорпоративное обсуждение извлеченных уроков из происшествий (не говоря уже о публичных оценках допущенных ошибок) у многих руководителей вызывает отторжение.

В этой связи руководитель департамента HSE нефтяной компании привел такой пример из своей практики: он как-то участвовал в расследовании крупного пожара на месторождении газа. Штаб-квартира поставила перед руководителями месторождения задачу запустить газовое месторождение точно в срок, хотя многие системы безопасности еще не были инсталлированы, да и вообще нельзя было запускать добычу газа при таком уровне готовности проекта. Многие рядовые сотрудники знали о проблемах, кто-то из рабочих видел небольшую протечку газоконденсата. И некоторые руководители месторождения знали об этой протечке. Но все (руководители и рабочие) спешили исполнить приказ штаб-квартиры о вводе в эксплуатацию месторождения точно в указанный срок, поэтому игнорировали очевидные мелкие недочеты. Менеджмент и работники этого месторождения не решились сообщить о том, что объект не готов к добыче, ввиду того что от своевременного запуска зависели и их карьеры, и их восприятие в глазах топ-менеджмента. Если руководителям на местах не удается убедить топ-менеджмент сдвинуть сроки запуска объектов ввиду существующих рисков, то умные руководители месторождений исполняют такие приказы штаб-квартиры, но, после того как торжественные ленточки разрезаны, топ-менеджмент и первые лица страны уехали с месторождения, только что пущенное производство останавливается и промышленный объект доводится до безопасного состояния. В случае же вышеназванного пожара месторождение продолжали эксплуатировать уже после официального запуска с грубыми нарушениями требований промышленной безопасности, чтобы показать топ-менеджменту, что руководители месторождения могут выполнять план как по запуску в срок, так и по производственному плану несмотря ни на что. Разумеется, в штаб-квартире не знали (да, очевидно, и не хотели знать) о проблемах на месторождении до пожара, т.к. руководители месторождения старались любым способом соответствовать поставленным свыше амбициозным производственным целям. Возможно, ранее руководители месторождения пытались что-то возразить штаб-квартире, но их возражения были отвергнуты, и они были поставлены перед жесткими сроками ввода объекта в эксплуатацию. В итоге это привело к тому, что руководители с мест могли слать в штаб-квартиру только хорошие новости (выполнение сроков), а не плохие (неготовность объекта для ввода в безопасную эксплуатацию). К счастью, при пожаре никто не погиб и не был ранен. Примечательно, что после этого крупного пожара не было никаких наказаний или глобальных изменений в работе этой нефтяной компании. Очевидно, что топ-менеджмент был заинтересован не поднимать вопрос о том, что вынудило руководителей среднего звена на промплощадке так пренебречь вопросами безопасности. К тому же, руководители месторождения старались любым способом выполнить приказ из штаб-квартиры, что было, очевидно, по достоинству оценено высшим руководством. В общем, никто не понес наказания, уроки не были извлечены, т.к. никто из руководителей по всей вертикали не был заинтересован в обсуждении причин,

которые привели к грубым нарушениям в области промышленной безопасности и в итоге к крупному пожару. Ведь если было бы желание у кого-то внутри компании разобраться в первопричинах этой аварии, то сразу было бы высвечено давление, которое оказывалось из штаб-квартиры на руководителей на местах, а те, в свою очередь, были виновны в том, что допустили грубые нарушения в области промышленной безопасности, что не смогли довести до штаб-квартиры информацию о рисках и убедить топ-менеджмент перенести сроки запуска месторождения. Проводить такое подробное расследование, которое ставит под сомнение существующую систему принятия решений внутри компании, было невыгодно большинству руководителей внутри компании.

Старший вице-президент по охране труда и промышленной безопасности международной электроэнергетической компании считает, что после происшествия или несчастного случая на производстве многие компании по умолчанию сразу ищут виновного из числа рядовых сотрудников, которые нарушили какие-то внутренние регламенты или инструкции. Для топ-менеджмента это самый легкий путь поиска виновных по сравнению с поиском истинных причин происшествия, когда придется задавать самим себе неудобные вопросы о том, что мотивировало сотрудников пойти на нарушение и были ли эти сотрудники обеспечены всем необходимым для безопасного выполнения своей работы. Честные ответы на такие вопросы неизбежно приведут к обсуждению вины организации и руководителей среднего и высшего звена в данном происшествии. Поэтому для большинства руководителей более простым является путь быстрого поиска конкретных виновных среди рядовых сотрудников, чем поиск организационных недостатков, которые намного труднее исправить, не поставив под угрозу карьеру многих руководителей.

**Отсутствие происшествий из-за рисков, о которых ранее сообщалось (3%)**

Руководитель департамента HSE горно-металлургической компании поделился своими наблюдениями. Бывает так, что топ-менеджерам доносилась информация о критических рисках, но они не реагировали на нее. Проходит год-два-три, и эти риски не воплощаются в происшествия. Некоторые руководители начинают считать, что оценки критичности, которые были выставлены этим рискам сотрудниками, были ошибочны. Поэтому когда к ним приносят информацию об очередном критическом риске, они предпочитают не реагировать, т.к. риск может быть переоценен. Этот подход ведет к опасной ситуации, когда руководитель перестает вообще реагировать на информацию о проблемах, тем самым возрастает вероятность наступления происшествия. На основании своего более чем 25-летнего опыта работы в области безопасности респондент поделился некоторыми интуитивными наблюдениями, не всегда поддающимися логическому осмыслению: по его мнению, то, что должно идти неправильно, зачастую идет правильно. Поэтому не всегда есть прямая связь между полученной информацией о критическом риске и его реализацией в течение ближайшего времени. Бывает так, что только после 5–7 лет эксплуатации какой-то серьезный риск может привести к крупной аварии (респондент мог привести множество примеров многолетнего сосуществования компании с критическими рисками, которые привели к ЧС только спустя многие годы или вообще не привели к ЧС в течение десятилетий). Однако после крупного происшествия может наблюдаться обратная картина, когда каждое сообщение будет анализироваться детально.

Руководитель департамента строительства и ремонта скважин нефтяной компании считает: проблема в восприятии критичности рисков заключается в том, что много раз до этого игнорирование похожих рисков не приводило к каким-то серьезным последствиям. Поэтому руководители не обращают внимания на тревожные сообщения от сотрудников, ожидая, что и на этот раз *«пронесет»*. Но как это часто бывает, 10 раз риск по разным причинам не реализовывается ввиду благоприятного стечения обстоятельств, но на 11-й раз риск наступает ввиду совпадения множества негативных факторов, которые руководители не могут вовремя идентифицировать, т.к. не хотят на постоянной основе получать актуальную информацию о проблемах, с которыми сталкиваются их подчиненные.

**Государственное регулирование в области безопасности производства (3%)**

В некоторых странах органы власти мониторят ситуацию с травматизмом и в случае роста назидательно требуют от промышленной компании принять меры для его снижения. В некоторых случаях руководители предпочитают начать переквалифицировать травмы, чтобы *«улучшить»* статистику для отчета перед государственными органами. Юридически они не могут дать такой приказ, чтобы травмы скрывались, поэтому руководители действуют через систему мотивации. Например, топ-менеджмент может выпустить такое распоряжение, что если на производственном объекте будут травмы, то среднее менеджерское звено лишается какой-то части вознаграждения. Понятно, что этот принцип распространяется на всю компанию, и в итоге рядовому сотруднику лучше всего перевести свою травму из производственной в бытовую, чтобы сохранить заработную плату. Т.е. руководители путем определенных KPI сами создают климат, в котором выгодно скрывать риски. Безусловно, это влияет на качество объективной информации о рисках и происшествиях, которая транслируется внутри компании. Когда же компания (при негласной поддержке топ-менеджмента) пытается скрыть свои происшествия и случаи травматизма, то это означает, что компания не может понять, почему произошли эти события, не может проанализировать причинно-следственные связи, не может сделать выводов из этих событий, чтобы принять корректирующие меры и не допустить повторения похожих происшествий. Если такие факты имеют место, то это свидетельствует о том, что уровень менеджмента и его понимания важности охраны труда и промышленной безопасности в контексте долгосрочного развития компании очень низкий. Если скрывать происшествия, то это означает, что происшествие обязательно повторится, только наверняка в большем масштабе.

Руководитель электроэнергетической компании, которая управляет несколькими АЭС, привел пример, что он лично привык быть открытым при обсуждении существующих проблем на вверенных ему АЭС, в том числе при общении с внешними аудиториями (включая регуляторов). Однако, по его наблюдениям, некоторые представители региональных регуляторов могут использовать такую открытость против компании критической инфраструктуры. Тем не менее у этого топ-менеджера сложились честные и доверительные отношения с представителями национального регулятора в области атомной электроэнергетики: в истории их взаимоотношений было решение нескольких проблем на АЭС; топ-менеджмент электроэнергетической компании честно раскрывал проблемы, активно их решал, создавая на своих АЭС сильную культуру безопасности. Когда обещания топ-менеджмента потом воплощаются в конкретные дела и проблемы на АЭС эффективно решаются, то регуляторы начинают доверять компании. В результате выстраиваются хорошие отношения между топ-менеджментом компании и представителями регуляторов.

**Уверенность руководителей, что проблема как-то решится сама собой (2%)**

Некоторые топ-менеджеры предпочли бы скрыть плохие новости, убедив себя в том, что со временем все, возможно, пойдет хорошо. Вера некоторых руководителей, что проблема решится сама собой, приводит к тому, что информация об этой проблеме может не доноситься до совета директоров и акционеров компании критической инфраструктуры.

**Рост расходов на страхование и привлечение финансирования (1%)**

Разглашение информации о плачевном состоянии активов предприятия может радикально повлиять на стоимость страхования. Утечка такой информации может обойтись предприятию в миллионы долларов за счет повышения стоимости страхования. Также после утечки может вырасти стоимость заимствования у любых финансовых институтов. Когда проводятся некоторые IPO (первичное размещение акций компании на фондовой бирже), то перед HSE ставится задача *«навести лоск»* на промплощадках, даже ценой *«заметания существующих проблем под ковер»*.

**Высокопоставленные клерки — специальные блокираторы в штаб-квартире (1%)**

Это мнение было высказано руководителем среднего звена из электроэнергетики. По опыту респондента, существует множество уровней управления между теми, кто непосредственно управляет оборудованием (рядовые сотрудники и менеджеры нижнего и среднего звена), и теми, кто управляет всей технологической компанией (высшее звено). Часто виной тому, что информация не передается топ-менеджменту, является специальная управленческая прослойка, которая очень влиятельна. Эта прослойка состоит из высокопоставленных клерков и находится между руководителями промышленных площадок и топ-менеджментом. К таким клеркам (руководителям высшего среднего звена), например, относятся начальники управлений и департаментов внутри штаб-квартир (это третий уровень вниз от первого лица компании). Часто именно эта прослойка ответственна за фильтрацию информации о рисках, она может искажать информацию в удобном ей ключе при докладах топ-менеджменту. Руководители технологических объектов (среднее звено) не всегда могут обратиться к первому лицу (высшее звено) со своими проблемами, т.к. президент компании часто занят стратегическими вопросами, и не всегда удобно его отвлекать информацией о рисках какого-то технологического объекта. Поэтому среднее звено информирует высокопоставленных клерков о своих проблемах, ожидая, что сверху будут предоставлены ресурсы для решения проблем. Высокопоставленные клерки — это своего рода свита при короле, которая формирует мнение короля по различного рода вопросам. Эти люди очень ценят свой статус советников первых лиц, очень переживают за свою зону комфорта и часто не несут никакой ответственности за качество решений внутри компании, т.к. их задачи в основном сводятся к тому, чтобы просто передать информацию в выгодном им ключе от среднего звена до топ-менеджмента, чтобы первые лица приняли решение, а реализовывать это решение в итоге будет средний менеджмент под надзором этих же высокопоставленных клерков. Эти люди имеют большие полномочия внутри компании, но не несут ответственность за свои действия (юридическая ответственность находится на CEO компании (высшее звено) и на руководителе промышленного объекта (среднее звено). Если производственная площадка приносит клеркам информацию о существенном риске/проблеме, то они часто стараются не транслировать эту информацию топ-менеджменту, или транслируют ее искаженно, или преуменьшают масштаб проблемы. Всему причина — нежелание клерков быть назначенными ответственными за решение этой проблемы. Бывает так, что с производственной площадки в штаб-квартиру идут письма и отчеты, описывающие производственные проблемы, но клерки не дают никакого ответа. Если они дадут хоть какой-то ответ, то это означает, что они включаются в решение этих проблем. Ведь если такой клерк приходит к топ-менеджменту с проблемой, возникшей на производственной площадке, то топ-менеджмент часто принимает решение о назначении того, кто принес плохую новость, ответственным за курирование решения этой проблемы. К тому же, топ-менеджмент всегда может задать вопрос: а почему клерки не обращали внимание на существование такой проблемы в течение многих лет и теперь, когда ситуация становится угрожающей, клерки приходят к топ-менеджменту за срочным решением? В общем, для высокопоставленного клерка трансляция топ-менеджменту правдивой информации о существенной производственной проблеме несет много рисков как с точки зрения ответственности за ее решение, так и с точки зрения угрозы карьере клерка (за счет возможных обвинений от топ-менеджмента в бездеятельности в течение многих лет).

Другой пример: в ежегодном режиме снизу производственные площадки подают в штаб-квартиру информацию о необходимых ресурсах для сбалансированного развития площадок в определенный период времени (модернизация оборудования, инвестиция в строительство новых объектов и т.п.), но на уровне высокопоставленных клерков происходит урезание ресурсов, необходимых производственным площадкам. Часто первые лица, их заместители не погружаются досконально в проблемы производственных площадок, доверяя высокопоставленным клеркам выработку оптимальных решений относительно глубины модернизации оборудования и других производственных вопросов. Более того, если перед топ-менеджментом акционерами компании поставлена цель снижать издержки, то такие клерки очень тонко чувствуют, что от них ожидает топ-менеджмент, и реализуют на практике политику

снижения издержек компании. Например, в отношении производственных площадок они сокращают размеры выделяемых ресурсов на ремонт и обновление основных фондов. Более того, в компаниях существует негласное правило — не переступать через голову начальника. Получается так, что высокопоставленные клерки *«зарезают»* выделение необходимых ресурсов для нормальной безопасной эксплуатации производственных объектов, но руководители производственных объектов (среднее звено) не могут пожаловаться первым лицам (высшее звено) на действия высокопоставленных клерков, т.к. это нарушает субординацию и *«подставляет»* клерков перед топ-менеджментом. Если среднее звено продолжит жаловаться высшему звену, то в лице высокопоставленных клерков среднее звено получит врагов, с которыми им придется работать вместе долгие годы, что может угрожать карьерным перспективам среднего менеджмента. Поэтому среднее звено предпочитает не высказывать несогласие с решением высокопоставленных клерков, принимает как данность их решения об урезании ресурсов, необходимых для эксплуатации производственных площадок. Уже на месте среднее звено пытается как-то выкрутиться, чтобы скудными ресурсами решить вопрос о безопасной эксплуатации площадок.

В общем, высокопоставленные клерки позволяют руководству добиваться снижения издержек, причем топ-менеджмент в глазах среднего звена представляется как безвинное, неинформированное звено, которое стало жертвой каких-то действий высокопоставленных клерков (*«плохие полицейские»*). На самом деле клерки (как свита короля) помогают топ-менеджменту (королю) реализовывать стратегию по снижению издержек, поставленную акционерами. Когда же среднее звено руководителей смогло добиться аудиенции у топ-менеджмента, то топ-менеджеры играют роль *«хороших полицейских»*, которые готовы выслушать и принять меры, наказать *«плохих полицейских»* (высокопоставленных клерков) и выделить ресурсы для решения проблем. Не каждый из представителей среднего звена готов добиваться аудиенции у первых лиц компании — нарушение субординации грозит руководителям среднего звена проблемами в их карьере, когда в штаб-квартире их будут воспринимать выскочками, бунтарями или людьми, которым *«больше всех надо»*. Поэтому, получив от клерков урезанные ресурсы, многие руководители среднего звена зачастую пытаются как-то решать имеющиеся проблемы самостоятельно. В итоге существующая связка клерков и топ-менеджеров мотивирует среднее звено не обращаться в штаб-квартиру за ресурсами, а самостоятельно решать проблемы на местах.

Если происходит какая-то ЧС, то от высокопоставленных клерков никогда нельзя ожидать каких-либо решений касательно этой ЧС. Они моментально становятся безынициативными; когда посылается информация о проблемах, от них никогда не приходит ответ, что они получили такую информацию; клерки стараются все решения перекинуть на уровень среднего звена или топ-менеджмента; при этом сами они стараются никоим образом не создать угрозу своей карьере, приняв хоть какое-то решение и разделив ответственность за ликвидацию ЧС.

**Сменная работа и отсутствие коллективной ответственности у руководителей нижнего уровня (1%)**

Некоторые руководители нижнего звена, бригадиры и начальники смен живут в парадигме сменного графика работы и хотят отвечать лишь за то, что происходит только в течение их смены. Бывает так, что если раскрыть возникшие риски руководителю следующей смены, то он может не принять смену, заставив того, кто раскрыл риски, начать аварийную остановку оборудования. Раскрытие рисков привлекает внимание вышестоящих руководителей, что грозит ухудшением восприятия этого руководителя в глазах его начальства. В организациях, где распространена система наказаний, остановка производства может иметь негативные последствия для карьеры этого честного и проактивного руководителя. Поэтому некоторые руководители нижнего звена предпочитают промолчать о проблеме, негласно перекинув ее решение на своих сменщиков.

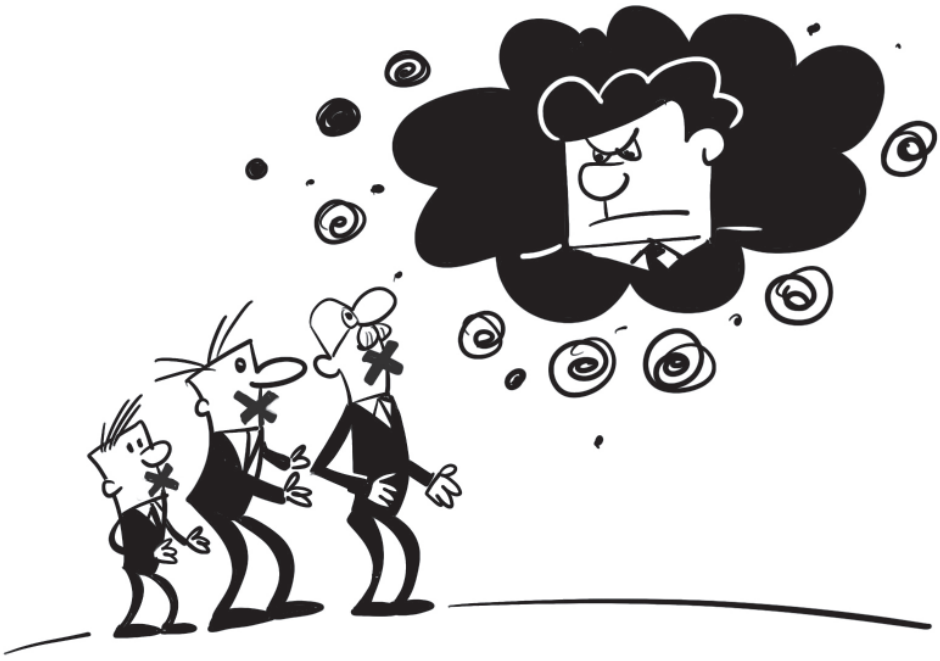
### Боязнь конкуренции со стороны сотрудников с активной гражданской позицией (1%)

Некоторые руководители не хотят продвигать своих подчиненных с активной гражданской позицией, которые высвечивают проблемы перед представителями совета директоров или акционерами, настаивая на их решении. Некоторые руководители боятся конкуренции со стороны таких активных сотрудников, боятся, что они могут заменить руководителей после того, как совет директоров или акционер ознакомится с их предложениями и сочтет, что действующий менеджмент неадекватен и недостаточно эффективен.

## 2.3.3 ПРИЧИНЫ, ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ НЕОХОТНО РАСКРЫВАЮТ РИСКИ СВОИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ

### ПРИЧИНА №1. БОЯЗНЬ НАКАЗАНИЙ И ОБВИНЕНИЙ СО СТОРОНЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ЧТО ПОДЧИНЕННЫЕ ПРИЧАСТНЫ К ВОЗНИКНОВЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ, О КОТОРОЙ ОНИ ДОКЛАДЫВАЮТ НАЧАЛЬСТВУ

63% респондентов считают, что сотрудники боятся, что когда они принесут информацию о проблеме, то руководство обвинит их в том, что сами сотрудники причастны к возникновению этой проблемы, с которой они пришли к начальству. В большинстве случаев проблемы не возникают на пустом месте: на их формирование могут влиять как неверные управленческие решения, принятые ранее руководителями, так и действия сотрудников, которые вынуждены были нарушать инструкции, чтобы выполнить зачастую нереалистиченые производственные планы, установленные начальством.



Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании, производящей удобрения, ситуацию видит следующим образом: когда сотрудники боятся сообщить о проблемах наверх, они часто думают, что их обвинят в том, что они допустили такое негативное развитие событий, что оно переросло в проблему, которую вынужден решать топ-менеджмент. В ответ на такое обвинение от топ-менеджмента сотрудник может сказать, что у него не было каких-то ресурсов, чтобы не допустить негативного развития событий, или что он запрашивал ресурсы, но ему было отказано/его запрос был проигнорирован. В свою очередь, топ-менеджмент может возразить, что сотрудник просил ресурсы недостаточно настойчиво, не говорил о критических последствиях, которые могут наступить, если сотруднику не будут выделены ресурсы. Однако, настойчиво сообщая о проблемах, сотрудники ставят под угрозу свои карьеры, т.к. руководство начинает ассоциировать таких людей с теми проблемами, которые они принесли руководству. Получается замкнутый круг — люди боятся говорить о проблемах, т.к. они могут быть обвинены в бездействии в предыдущие годы, когда эта проблема только назревала. Если же начать активно говорить о проблеме, то сотрудники могут быть наказаны за излишнюю инициативность и принципиальность.

Руководитель производственного объекта в нефтяной компании так охарактеризовал ситуацию: когда на предприятии идет что-то не так, то руководство зачастую ищет недостатки в действиях сотрудников, а не в несовершенных производственных процессах, не в устаревшем оборудовании и не в своих предыдущих решениях. Ведь в традиционной парадигме плохие производственные показатели означают, что где-то недоработали люди, где-то они допустили ошибки. В этом случае руководство ищет виновных среди людей, а не среди несовершенных процессов, неэффективного оборудования или в недостатке ресурсов, выделенных подчиненным. Поэтому сотрудники и боятся сообщать руководству о проблемах и рисках, ведь руководители начнут искать виновных именно среди тех, кто принес плохую новость, и среди тех, кто довел ситуацию до того, что для ее решения нужно внимание руководителя.

Руководитель департамента HSE нефтехимической компании отметил, что зачастую сотрудники боятся быть обвиненными руководителями в том, что они допустили возникновение той проблемы, о которой они докладывают руководству. Это свидетельствует о том, что в компании уже были прецеденты, когда кого-то из сотрудников признали виновным в возникновении проблемы, публично наказали, оскорбляли и депремировали, несмотря на то, что он проявил инициативу и добровольно раскрыл информацию об этой проблеме руководителям. Получается, что это вина топ-менеджмента, что они не захотели разбираться в проблеме, ее решать, а просто переложили ответственность за ее возникновение и решение на активных сотрудников, которые не побоялись рассказать о проблеме. Если бы при раскрытии рисков была другая реакция топ-менеджмента, например готовность решать проблему без поиска виновных, предоставляя ресурсы, то сотрудники охотно бы сообщали руководителям о наблюдаемых рисках.

Руководитель нижнего звена так описывает ситуацию с расследованием большинства происшествий, которые происходят на критической инфраструктуре в его компании: существующая в компании система ищет конкретных виновных, вместо того чтобы изменять корпоративные цели, условия и бизнес-процессы, которые привели к тому, что люди не смогли справиться с проблемами в зоне их компетенции. Корпоративная система при анализе происшествий, возникших в результате даже внешних факторов, ищет недостатки в работе конкретных сотрудников компании. По словам респондента, топ-менеджмент компании настолько искусно проводит внутренние расследования происшествий, что в итоге сотрудников подводят к признанию, что они сами виноваты в реализации рисков, приведших к ЧС. Никогда топ-менеджмент этой компании не укажет при расследовании происшествий, что на наступление ЧС в том числе повлияло отсутствие ресурсов, которые компания вовремя не предоставила людям на местах. Поэтому в этой компании всегда и во всем будут виноваты конкретные исполнители. Бывало так, что после расследования определенной ЧС снималось пять руководителей различного уровня. Безусловно, при таком подходе люди будут бояться участвовать в разборах ЧС и честно обсуждать риски, т.к. они опасаются, что их уволят по результатам расследований. Поэтому в компании, где работает респондент, существует такая негласная корпоративная практика — ничего плохого наверх нельзя сообщать. Вот почему при виде начальника у большинства сотрудников в этой компании включается фильтр по селекции информации: какую стоит доносить до начальника, а какую не стоит. При общении с вышестоящими руководителями все стараются говорить в основном только о хорошем. Принести плохую новость начальнику означает для многих, что им будет задан вопрос: *«А ты что делал на вверенном тебе направлении, чтобы не допустить этих рисков/проблем/ошибок?»*. В этой компании все борются за достижение показателей, создана *«палочная»* (репрессивная) система, которая подразумевает несоразмерно жесткие наказания за какие-то недочеты в работе, многие люди испытывают страх сказать что-то не то в общении с начальством (*«В основе всего страх. Сотрудники боятся материальных наказаний, руководители — снятия с должности»*). Респондент привел такой пример из практики работы своей компании: несколько лет назад за любую ЧС на производственной площадке в штаб-квартиру вызывался руководитель регионального предприятия. Как только начались наказания руководителей среднего звена, то сразу же началось массовое сокрытие любых происшествий, которые происходили в регионах. Все работники регионального предприятия, включая руководителей, старались *«не подставлять»* себя и своих коллег путем раскрытия инфор-

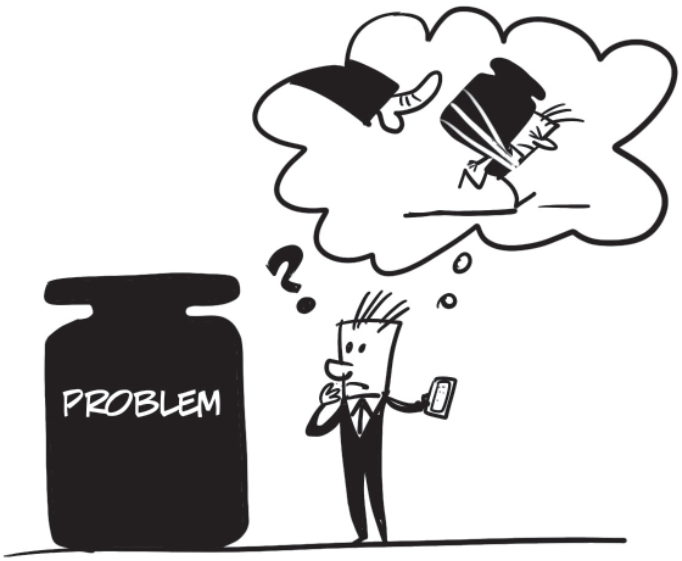
мации о существующих рисках и происшествиях топ-менеджменту. В итоге люди на местах начали массово фальсифицировать отчетность о происшествиях, чтобы не быть вызванными в штаб-квартиру и не быть наказанными. Кто виноват в том, что сотрудники вынуждены были начать скрывать происшествия и риски? Безусловно, топ-менеджмент, который сурово наказывал конкретных сотрудников, вместо поиска системных проблем, вынуждающих их нарушать правила охраны труда и промышленной безопасности при эксплуатации критической инфраструктуры (в первую очередь на эти нарушения влияет отсутствие адекватных ресурсов, которые выделяет топ-менеджмент региональному предприятию для полноценной эксплуатации оборудования).

Менеджер по охране труда и промышленной безопасности электроэнергетической компании считает, что проблемы компании критической инфраструктуры можно разделить на две группы: проблемы с оборудованием и ошибки людей на работе. В первом случае человек не чувствует себя виновным в выходе оборудования из строя и поэтому в его компании ни один сотрудник не боится сказать: *«Эту машину требуется починить»*. Однако подавляющее большинство людей боится сказать: *«Я допустил ошибку, и поэтому существует такая-то проблема»*. Это происходит из-за опасения возможных негативных последствий для сотрудников от признания своей ошибки начальству.

Начальник отдела охраны труда, промышленной безопасности и качества электроэнергетической компании привел пример: если вы считаете, что в чем-то вы потерпели неудачу, то очень трудно пойти к своему руководителю и сказать: *«Послушайте, вот видите, есть проблема»*. Это похоже на то, что вы признаетесь: *«Я потерпел неудачу»*. Людям сделать это непросто.

## ПРИЧИНА №2. БОЯЗНЬ СОТРУДНИКОВ ЛИШИТЬСЯ ДОХОДА, ПОКАЗАТЬСЯ НЕКОМПЕТЕНТНЫМ В ГЛАЗАХ НАЧАЛЬСТВА И УХУДШИТЬ СОБСТВЕННЫЕ КАРЬЕРНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

48% респондентов высказали мнение, что над сотрудниками довлеет страх потерять заработок, показаться некомпетентным в глазах начальства и ухудшить собственные карьерные перспективы из-за признания наличия серьезных проблем и рисков в зоне ответственности сотрудников.




По мнению руководителей из разных отраслей, люди боятся за свой заработок, за свои рабочие места, за карьеру. Например, многие люди имеют детей или взяли ипотеку, поэтому они зависимы от наличия хорошей, высокооплачиваемой работы. Все это можно в одночасье потерять, если сотрудник принесет

начальству плохую новость, вместо того чтобы продемонстрировать свои возможности по решению любых проблем. В этой связи люди боятся показаться некомпетентными в глазах своего руководителя. Когда-то руководители поверили своим сотрудникам и делегировали им полномочия по решению каких-то вопросов. И вот наступает момент, когда сотрудники что-то не могут решить в зоне своей компетенции, но боятся сообщить руководителям об ограниченности своих возможностей, чтобы не продемонстрировать свою некомпетентность, невозможность решить проблему своими ресурсами и полномочиями. Ведь если вышестоящие руководители узнают о проблемах, то они могут поставить под сомнение возможность конкретных подчиненных управлять рисками, не говоря уже о том, чтобы как-то продвигать этих подчиненных по карьерной лестнице. В традиционной парадигме восприятия руководителями сотрудники должны были сделать на своем уровне все возможное, чтобы не допустить негативного развития событий. Если проблема выносится на уровень руководства, значит, сотрудники не проявили должного усердия и не оправдали оказанного руководством доверия к ним.

Демонстрация некомпетентности может иметь плохие последствия для сотрудников: (I) угроза карьерному росту и угроза потери рабочего места; (II) раздражение руководителя, который вынужден сам включаться в решение выявленной проблемы; (III) снижение доверия руководителя к подчиненному, которому раньше делегировали значительные полномочия. Поэтому сотрудники боятся показаться слабыми людьми, которые *«не смогли»*. Напротив, сотрудники хотят продемонстрировать руководителям свою компетентность, эффективность и способности в решении любых вопросов, тем самым оправдав доверие руководителей. Иногда это делается путем сокрытия негативной информации. Причем такое поведение наблюдается даже тогда, когда проблема, с которой столкнулся подчиненный, была создана несовершенными корпоративными правилами или внешними условиями, на которые сотрудник не может повлиять. Даже в этом случае сотрудники стараются все равно решить проблему своими силами, не привлекая помощь от руководителей. Однако оценка рисков в работе технологического оборудования, где заканчивается зона компетенции сотрудника и начинается зона компетенции руководителей, очень размыта. Зачастую сотрудники берут на себя вопросы более высокого уровня (вопросы, которые относятся к компетенции начальства), считая, что они также могут их контролировать. Иногда сотрудники переоценивают свои возможности… В итоге наступает неожиданное для топ-менеджмента происшествие на производственной площадке.

Консультант по промышленной безопасности с управленческим опытом в нефтегазовой, химической и горнодобывающей отраслях считает, что если в докладе начальству подчиненные нарисуют избыточно пессимистическую картину положения вещей на предприятии, то это предприятие могут закрыть и люди лишатся работы.

Ведущий технический специалист из нефтегазовой отрасли также считает, что люди не хотят честно говорить о серьезных опасностях, с которыми они сталкиваются в своей работе, т.к. знают, что затраты на исправление ситуации могут показаться топ-менеджменту излишними, что приведет к закрытию их предприятия. Люди в итоге могут потерять работу.

Конкуренция с коллегами за сохранение своих рабочих мест может мотивировать как рядовых сотрудников, так и руководителей среднего звена быть очень осторожными при раскрытии начальству проблем в зоне своей компетенции. Ведь когда руководители девяти заводов говорят топ-менеджменту, что у них все нормально и все под контролем, а директор десятого завода постоянно сообщает топ-менеджменту о различных проблемах и недостатках в работе своего предприятия, то топ-менеджмент может задать закономерный вопрос о компетенции такого руководителя и подумать о его замене. Топ-менеджмент будет искать новую кандидатуру среди тех руководителей, кто ранее смог доказал, что может решать проблемы без привлечения внимания топ-менеджмента.

## ПРИЧИНА №3. ИНЕРЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

43% респондентов полагают, что значительная часть сотрудников работают в ключе той корпоративной культуры, которая существует в компаниях и которая поддерживается руководителями компаний. Если корпоративная культура компании ориентирована на закрытость, то бóльшая часть сотрудников не будет информировать начальство о проблемах. Если же корпоративная культура пропагандирует открытость, то бóльшая часть сотрудников будет охотно обсуждать с начальством актуальные проблемы в зоне их компетенции. Также на желание обсуждать причины возникающих проблем влияет принятая в компании культура наказаний за совершенные ошибки: если в организации после происшествия принято искать конкретных виновных среди сотрудников и руководителей вместо анализа истинных организационных причин, которые повлияли на действия сотрудников, то люди изначально будут закрыты.

Руководитель электроэнергетической компании, которая управляет несколькими АЭС, считает, что принцип *«Не рассказывай мне о плохих новостях»* связан с отсутствием внутрикорпоративной культуры безопасности и лидеров, которые не обладают навыками, позволяющими создать эмоционально безопасную культуру, когда любой сотрудник и руководитель могут комфортно и открыто говорить с кем угодно и о чем угодно. И за формирование этой культуры отвечают топ-менеджеры, которые устанавливают рамки того, как люди общаются в организации и какие вопросы могут обсуждать открыто и безопасно для них.

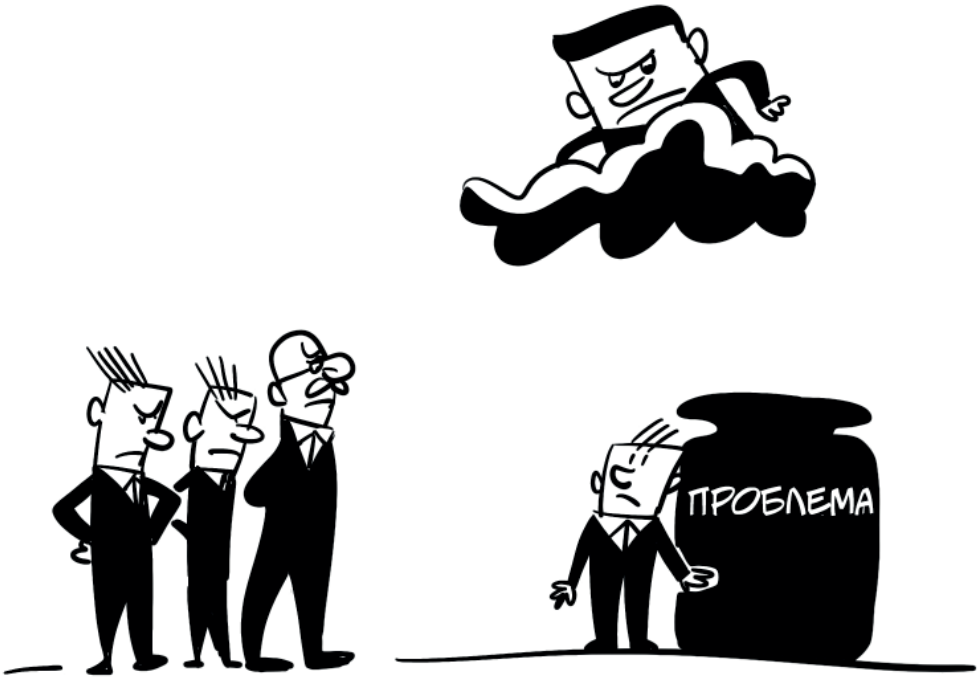
## ПРИЧИНА №4. БОЯЗНЬ РАЗРУШИТЬ ОТНОШЕНИЯ С КОЛЛЕГАМИ ИЛИ С НЕПОСРЕДСТВЕННЫМ НАЧАЛЬСТВОМ

32% респондентов считают, что многие сотрудники не раскрывают начальству существующие риски из-за опасений разрушить отношения со своими коллегами или с непосредственным руководителем.

По мнению руководителя департамента HSE нефтяной компании, дело в том, что в случае раскрытия рисков топ-менеджменту многих людей в компании ожидает наказание. Руководство может наказать либо отдельного сотрудника, либо целое подразделение за допущение того, что проблема вообще возникла. Вместо поиска решений проблемы руководство может начать поиск конкретных виновных, тем самым поставив под угрозу карьеры многих людей. Не желая быть наказанным, многие сотрудники и руководители нижнего и среднего звена оказывают давление на сотрудников с активной гражданской позицией, что они не раскрывали топ-менеджменту существующие риски и проблемы.

Руководители HSE департаментов из двух разных металлургических компаний показали, как коллектив оказывает влияние на сотрудников, которые хотели бы изменить положение вещей путем сообщения о них топ-менеджменту. Рядовые сотрудники стараются работать малыми ячейками (спаянными трудовыми

коллективами, бригадами), чтобы избежать прессинга начальства. Поэтому крайне распространенным принципом работы такого коллектива является идея, что *«мы своих не сдаем»*. Бывает так, что сотрудник с активной гражданской позицией пытается донести информацию об имеющихся проблемах до топ-менеджмента, но раскрытие рисков грозит ударить по карьере его непосредственного начальника и части коллег, которые долго работают на этом производственном участке. Очевидно, что все эти люди знали о проблемах, но не сообщали о них начальству. Поэтому раскрытие информации ставит вопрос о компетенции и благонадежности тех сотрудников, которые: (I) сосуществовали с рисками до того, как они были раскрыты; (II) не сообщили о рисках руководству; (III) не приняли каких-то мер по их снижению. Чтобы не допустить раскрытия такой информации топ-менеджменту, непосредственный руководитель или коллеги сотрудника с активной гражданской позицией начинают угрожать ему, что делает карьерные перспективы такого сотрудника очень туманными и конфликтными. Часто обвинения звучат так: *«Тебе [сотруднику с активной гражданской позицией] что, больше всех надо? Хочешь нас всех «сдать» и получить благосклонность руководства?»*. Поэтому даже те, кто хотели бы прекратить практику нарушений, которая существует в трудовом коллективе, боятся, что раскрытие этой информации будет обращено против них (конфликт с коллегами, наказание всего коллектива начальством и т.п.). Другие сотрудники, видя последствия для карьеры сотрудника с активной гражданской позицией, решают, что безопаснее молчать о проблемах, чем пытаться достучаться до топ-менеджмента и в итоге поссориться со своими коллегами. Получается некая круговая порука, которая не позволяет информации о рисках выходить за пределы производственной площадки. У одного из респондентов был опыт *«раскалывания»* рядовых сотрудников при расследовании происшествий. Так вот опыт показывает, что рядовые сотрудники до последнего не хотят рассказывать о том, какие нарушения были в коллективе перед происшествием. Только когда этот руководитель HSE предоставляет все имеющиеся факты, которые угрожают карьере сотрудника, только тогда некоторые рядовые сотрудники крайне нехотя начинают делиться информацией о том, что на самом деле было перед происшествием и на какие нарушения пошли его коллеги. Люди крайне негативно относятся к тому, чтобы сразу подробно рассказать начальству об имеющихся нарушениях. Всему причина — распространенные правила работы в коллективах, когда *«сдача»* коллег является табу для любого члена коллектива и грозит ему изгнанием. Поэтому после получения полной информации от сотрудника о деталях происшествия руководителям рекомендуется сохранять анонимность источника, чтобы он не пострадал от возможной мести своих коллег.



В этой связи один из интервьюируемых дал ответ на достаточно сложный вопрос: *«Почему во многих компаниях не работает система stop-the-job?»*. Потому что распространено мнение, что когда сотрудник приостанавливает работу, то тем самым он сигнализирует о проблемах начальству. Начальство, узнав о проблемах, начинает наказывать руководство участков, где была остановка работ, за допущенные риски. В свою очередь, наказанные руководители нижнего звена начинают наказывать наиболее активных сотрудников, которые остановили подозрительно функционирующее оборудование и тем самым проинформировали начальство о существующих проблемах. Получается замкнутый круг, и того, кто раскрыл риски, в итоге ждет неизбежное наказание.

Консультант по управлению рисками в нефтегазовой отрасли проанализировал задачи, стоящие перед сотрудниками и руководителями внизу корпоративной иерархии: рядовые сотрудники ориентированы на то, чтобы сделать конкретную работу в определенный срок и с указанными параметрами качества, чтобы получить причитающееся им вознаграждение и уйти домой; у бригадира другая задача — заставить команду рядовых сотрудников закончить работу вовремя и надлежащего качества, чтобы отчитаться перед вышестоящим начальником, что все сделано. Для руководителей нижнего звена и директора производственного объекта — координировать работу на всех участках и в цехах, чтобы выполнить вовремя утвержденную топ-менеджментом производственную программу предприятия. Когда кто-то высвечивает проблему, для решения которой нужно остановить производство, то это затрагивает интересы каждого человека внизу корпоративной иерархии. Вот поэтому со стороны множества людей, которые находятся внизу корпоративной иерархии, существует большое давление на тех, кто пытается раскрыть риски начальству. Все потому, что люди с активной гражданской позицией мешают командной работе. Поэтому не всегда бывает так, что руководитель нижнего или среднего звена говорит сотрудникам с активной гражданской позицией: *«Не сообщайте о проблемах»*. В некоторых случаях это может быть коллега этого сотрудника, который говорит ему: *«Нет, не сообщай об этой проблеме сейчас, ты же знаешь, что мы должны закончить нашу работу»*. В этой связи респондент предложил использовать следующий тест. Вы приходите в цех и задаете сотрудникам, мастерам, бригадирам и начальникам участков простой вопрос: *«Улучшится или ухудшится ваш день, если вы заметите какие-то проблемы на вашем предприятии и сообщите об этом вышестоящим руководителям?»*. Совершенно очевидно, что в подавляющем большинстве ситуаций их день станет намного хуже: они не смогут достичь своих производственных целей, они будут отстранены от своей работы, им придется подготовить довольно много различных отчетов, объясняющих причины возникновения такой проблемы, из-за которой пришлось остановить производство. Поэтому те, кто раскрыл риск начальству, могут подвергнуться критике со стороны своих же коллег за то, что они сорвали командную работу. Поэтому сокрытие информации о рисках не всегда связано с позицией руководителей нижнего и среднего звена — иногда это вызвано желанием сотрудников выполнить свои собственные задачи, или желанием уйти домой пораньше, или желанием спокойно работать вместе с остальной частью своей команды, не создавая никому проблем.

### ПРИЧИНА №5. БОЯЗНЬ, ЧТО ВЫСВЕЧЕННУЮ ПРОБЛЕМУ БУДЕТ РЕШАТЬ САМ СОТРУДНИК

27% респондентов высказали мнение, что сотрудники боятся, что когда они сообщат о проблеме, то вместо того чтобы помочь ресурсами, топ-менеджмент оставит их один на один с высвеченной проблемой.

Люди боятся того, что решение высвеченной серьезной проблемы может быть возложено на них самих, что потребует от них дополнительных усилий помимо их функциональных обязанностей. Типичная реакция некоторых руководителей на принесенную негативную новость: *«Тебе [сотруднику], видно, больше всех нужно… Вот ты и занимайся решением этой проблемы»*. Сотрудники боятся принять ответственность на себя за решение высвечиваемых проблем, т.к. они много раз видели, как руководители вместо помощи в решении проблем просто оставляли инициативных сотрудников с проблемами,

о которых они посмели доложить начальству, при этом не выделяя ресурсы для их решения. Посмотрев на негативный опыт своих коллег, многие сотрудники предпочитают не информировать руководителей о проблемах в зоне своей компетенции, чтобы не взвалить на себя еще большее количество работы по решению существующих проблем. Некоторые руководители нижнего и среднего звена на промышленных площадках также осведомлены о большей части рисков вверенной им инфраструктуры, но понимают, что маловероятно, что они получат от штаб-квартиры необходимые ресурсы для устранения этих рисков. Для того чтобы получить нужные ресурсы, эти руководители должны посылать топ-менеджменту плохие новости о состоянии вверенной им инфраструктуры и доказать, что ситуация на объекте критическая (тем самым ставя под угрозу свою карьеру, т.к. топ-менеджмент в некоторых компаниях негативно относится к тем, кто приносит ему плохие новости и выносит на обсуждение проблемы). Поэтому руководители нижнего и среднего звена предпочитают молчать о проблемах, покорно принимая те скудные ресурсы, которые им выделяются в рамках урезанных корпоративных бюджетов. В итоге риски не купируются превентивно, а ликвидация этих рисков зачастую происходит уже после возникновения ЧС, когда вся компания вынуждена обратить внимание на слабое место в инфраструктуре, хотя информация об этих рисках была известна людям на местах задолго до этой ЧС.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании привел пример из практики. В условной нефтяной компании в традиционных регионах добычи стоит устаревшее оборудование, которое по-хорошему нужно полностью заменить. Однако это требует дополнительных издержек и может ухудшить финансовые показатели производственной площадки. Топ-менеджмент знает о том, что оборудование на части площадок устаревшее, и готов рассматривать программы по его замене только при условии, что показатели прибыльности, которые стоят перед средним менеджментом, не будут понижены. В некоторых случаях топ-менеджмент говорит среднему звену: *«Выкручивайся как хочешь, модернизируй оборудование, но сохрани производственные показатели в рамках определенных параметров»*. Получается, что топ-менеджмент оставляет среднее звено один на один с проблемами. Поэтому для среднего звена бессмысленно информировать топ-менеджмент о своих рисках и проблемах, т.к. топ-менеджмент не предоставит ресурсов для снижения этих рисков, а будет только требовать, чтобы риски снижались за счет изворотливости и находчивости руководителей среднего звена. Получается, что, сообщив топ-менеджменту о рисках производственной площадки, среднее звено своими руками создает себе проблемы: топ-менеджмент ресурсов на купирование рисков не даст, но будет осведомлен о рисках и будет требовать от руководителей среднего звена, чтобы риски были обязательно устранены за счет их смекалки. Получается, что среднее звено будет самостоятельно ликвидировать риски после того, как сообщило

о них руководству. Разумеется, эта позиция топ-менеджмента провоцирует среднее звено не сообщать о проблемах в штаб-квартиру. Более того, в некоторых странах топ-менеджмент не несет юридической ответственности за возникновение ЧС. Получается, что среднее звено находится между молотом (производственный и финансовый план) и наковальней (обеспечение безопасного производства; юридическая и уголовная ответственность в случае возникновения ЧС). Это заставляет среднее звено балансировать между двумя противоречивыми приоритетами, скрывая от руководства логику принятия своих решений. Этот респондент так описывает существующий конфликт в организационных целях, который имеет место во многих компаниях, эксплуатирующих критическую инфраструктуру. С одной стороны, многие нефтяные компании делают своим приоритетом рост добычи нефти или достижение какого-либо промышленного показателя. Достижение результатов находится в фокусе руководителей, которые постоянно вдалбливают в головы своим подчиненным важность этого приоритета. С другой стороны, руководители перед подчиненными одновременно ставят приоритет безопасного производства. При операционной деятельности во многих компаниях эти приоритеты часто входят в конфликт друг с другом. Например, в одной крупной нефтяной компании была распространена такая установка: *«Нужно запустить месторождение в срок, но безопасно»*. Стоит отметить, что зачастую поставленные сроки ввода в эксплуатацию месторождения очень амбициозны, определены согласно оптимистическому сценарию. В этой установке для сотрудников скрыт глубокий смысл: с одной стороны, сотрудникам даются противоречивые цели, с другой — оба приоритета (ввод месторождения в строй любой ценой и безопасно) объединены в единый посыл, так, что сотрудники разрываются в приоритетах. Бывает следующая ситуация, когда руководители приходят к рабочим и говорят: *«У вас есть 2,5 часа, чтобы сделать эту работу безопасно»* (хотя по регламенту нужно минимум 4 часа для выполнения этой работы). Такие противоречивые цели поставят сотрудников в тупик. Причем руководители, ставя такие амбициозные производственные цели, не снимают с сотрудников ответственности за безопасность выполнения работ. Получается, что формально руководители не давали разрешение на небезопасное выполнение работ, хотя по факту получается, что они указали сотрудникам истинный приоритет в работе — добиться в первую очередь производственных показателей, поставив безопасность на второе место. Зачастую приоритет производственных и финансовых показателей преобладает над безопасностью, т.к. достижение производственных показателей ведет к росту прибыльности, а улучшение показателей безопасности — часто к расходам и снижению прибыльности бизнеса.

Руководитель электростанции (среднее управленческое звено) описал типичный сценарий поведения некоторых топ-менеджеров, которые не имеют профессионального технического образования для принятия взвешенных решений по эксплуатации критической инфраструктуры. Так, по его мнению, в последние десятилетия множество топ-менеджеров с техническим образованием и опытом эксплуатации объектов энергетики было заменено на руководителей с финансовым и экономическим опытом: когда сотрудник посылает таким руководителям информацию о наличии технико-производственной проблемы, то зачастую он не получает помощи в решении этой проблемы, т.к. начальство, с одной стороны, не понимает технической составляющей проблемы, с другой стороны, переживает о дополнительных издержках, которые снижают прибыльность компании. В последнем случае подчиненный понимает, что наверху советоваться не с кем, не от кого ждать помощи, никто не даст ресурсов, поэтому он замыкается и старается решить имеющуюся проблему самостоятельно. Подчиненный осознает, что раскрытие такому начальству информации о проблеме не поможет ему решить проблему, а только создаст дополнительные трудности.

## ПРИЧИНА №6. ОТСУТСТВИЕ У СОТРУДНИКОВ ПОНИМАНИЯ РИСКА ВВИДУ РАЗЛИЧНЫХ ПРИЧИН И ТРУДНОСТИ С ОЦЕНКОЙ КРИТИЧНОСТИ СУЩЕСТВУЮЩИХ РИСКОВ

22% респондентов высказали мнение, что иногда сотрудники при выполнении своих обязанностей не осознают наличие тех или иных рисков ввиду различных причин, поэтому они и не сообщают о них начальству. Если люди не осознают рисков, то они не думают, что делают что-то неправильно, поэтому

и не видят смысла об этом сообщать начальству. Основная причина, не позволяющая адекватно оценивать риски, — это низкая компетенция (квалификация) или небольшой стаж работы сотрудника. Иногда сотрудники беспокоятся только о своем рабочем месте и не хотят смотреть на картину рисков с точки зрения всего производственного процесса, поэтому предпочитают не сообщать о проблемах, которые находятся вне их узкой зоны компетенции.

Часть респондентов считают, что некоторые сотрудники затрудняются оценить критичность рисков в зоне своей ответственности, поэтому не сообщают о них начальству, боясь создать впечатление человека, который постоянно кричит *«волки-волки»*, в то время как риски не воплощаются в происшествия в течение последующих лет.

По мнению руководителя департамента HSE нефтяной компании, не всегда можно точно сказать, где произойдет авария, чтобы успеть *«подстелить соломку»*. Респондент много лет занимается расследованием аварий и видел, что до аварии мало кто из сотрудников мог точно сказать, где может произойти ЧС. Как правило, авария происходит из-за комбинации различных факторов, которые заранее спрогнозировать очень трудно. Например, на промышленном объекте есть изношенные трубы, но нужно провести детальный анализ состояния всех труб, чтобы точно сказать, какая из труб имеет самую большую вероятность выхода из строя. Таких объектов на производственной площадке тысячи, и не все из них находятся в нормативном состоянии. Поэтому сотрудники на местах затрудняются проранжировать риски, чтобы точно определить критические зоны. Ведь невозможно купировать все имеющиеся риски организации — на это просто не хватит ресурсов (да и это не является оправданным). Поэтому сотрудники не сообщают руководителям обо всех отклонениях в работе вверенного оборудования, чтобы не создавать информационный поток, поступающий от производственной площадки к штаб-квартире.

По мнению руководителя HSE горнодобывающей компании, у некоторых сотрудников существует надежда, что *«пронесет»* по принципу *«авось»*. Эта надежда формируется из-за того, что некоторые наблюдаемые риски не воплощаются в происшествия в течение многих лет и даже десятилетий. Поэтому люди, которые эксплуатируют оборудование, думают, что наблюдаемые отклонения в работе оборудования являются нормой (и о них нет необходимости сообщать руководству).

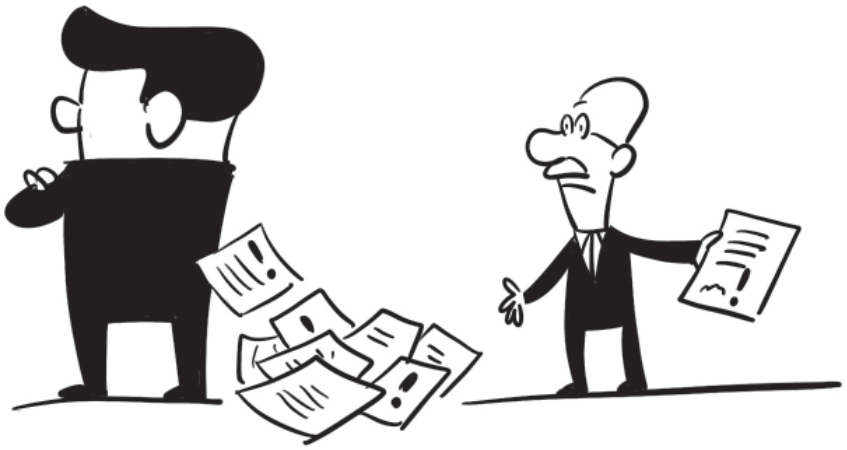
Менеджер по безопасности на АЭС полагает, что подчиненные будут откладывать передачу руководителям определенной информации о риске в течение небольшого промежутка времени, если будут считать, что влияние риска на работу предприятия очень низкое. Откладывая передачу информации

о наблюдаемых рисках изо дня в день, подчиненные привыкают сосуществовать с этими рисками, считая такое положение вещей нормальным. В итоге формируется привычка не сообщать ни о каких рисках начальству.

## ПРИЧИНА №7. БЕСПОЛЕЗНОСТЬ УСИЛИЙ СОТРУДНИКОВ ПО ТРАНСЛЯЦИИ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ ВВИДУ ОТСУТСТВИЯ РЕАКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ПРЕДЫДУЩИЕ СООБЩЕНИЯ

21% респондентов указали, что некоторые сотрудники не решаются информировать начальство о каких-то наблюдаемых проблемах или рисках ввиду того, что в предыдущие разы, когда поступала похожая информация, начальство никак не реагировало на эти сообщения и проблемы в итоге не решались. Поэтому, разочарованные отсутствием реакции на обратную связь от начальства, некоторые сотрудники просто перестают говорить начальству о наблюдаемых проблемах, считая, что эти усилия будут бесполезными.

Вице-президент по строительству и ремонту газотранспортной компании сказал следующее: бывает так, что в организации отсутствуют ресурсы на полноценный ремонт и правильную эксплуатацию оборудования. Когда сотрудник приходит к руководителям такой организации со списком проблем, решение которых требует финансирования, то он может услышать, что требуемых ресурсов у организации нет. Поэтому сотрудник вынужден резко сократить список запрашиваемых ресурсов. В следующий раз, когда потребуется что-то решить, сотрудник решит не обращаться к вышестоящим руководителям, т.к. понимает, что это бессмысленно — ресурсов для купирования рисков у организации нет. Более того, сотрудник рискует поставить своего начальника в неудобное положение, когда тот будет вынужден признаться перед подчиненным в своей беспомощности, ввиду отсутствия у него ресурсов для решения насущных проблем организации.



Вот как видит эту проблему руководитель HSE горно-металлургической компании. Сотрудники много раз пытались транслировать информацию о каких-то критических проблемах — без результата. После того как они отправляли эту информацию руководителям, в лучшем случае ничего не происходило, никто не реагировал, никто не выделял ресурсов для купирования критических проблем. В худшем случае сотрудников наказывали за трансляцию такой информации. Поэтому разочарованные сотрудники, снова наблюдая критические проблемы, становятся безучастными, боясь опять быть неуслышанными или наказанными. В итоге информация о проблемах не отправляется наверх. Проблемы накапливаются — увеличивается вероятность происшествия.

Руководитель департамента HSE металлургической компании считает, что существующие корпоративные культуры и накопленный опыт молчания в течение десятилетий делает зачастую невозможным

ситуацию, в которой сотрудники могли бы пойти к руководству с жалобами или раскрывали информацию о существующих рисках. Зачастую это происходит потому, что среди многих сотрудников распространено мнение, что никто из руководителей компаний, где они работают, не решит их проблемы, даже если сообщить о них начальству (существует стойкий миф о том, что *«ничего не изменится»*).

Другой пример привел руководитель департамента HSE золотодобывающей компании: бывает так, что существуют проектные недочеты при строительстве технологических объектов, ошибки проектирования. Внесение изменений в проекты и исправление ошибок может стоить огромных денег. Сотрудники не решаются напоминать руководителям об этих недостатках, т.к. понимают, что топ-менеджмент не выделит такие огромные ресурсы на исправление ситуации, особенно если вероятность наступления катастрофического события является низкой. Поэтому, понимая бессмысленность отправки такой информации, сотрудники не беспокоят руководителей.

Консультант в области HSE поделился печальным опытом некоторых компаний в области работы с рацпредложениями: существует значительное количество сотрудников, которые постоянно предлагают различные инновационные идеи в зоне своей компетенции. Если в компании есть конкурсы рацпредложений, то такие сотрудники часто становятся лауреатами этих конкурсов. Однако часто бывает так, что после конкурсов некоторые компании оставляют этих сотрудников один на один с внутренней бюрократической машиной: внедрение рацпредложений становится головной болью для авторов этих идей. Сотрудники, столкнувшиеся с бюрократией при внедрении их идей в работу компании, следующий раз не будут предлагать улучшения, опасаясь, что это потребует от них колоссальной нагрузки параллельно с их профессиональной деятельностью. Поэтому они предпочитают промолчать, когда видят какой-то недостаток в работе организации и знают, как его ликвидировать.

### ПРИЧИНА №8. БОЯЗНЬ ПРОСЛЫТЬ НЕЛОЯЛЬНЫМ К ДЕЙСТВИЯМ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА, БУНТАРЕМ, «РАСКАЧИВАЮЩИМ ЛОДКУ», ЧЕЛОВЕКОМ «КОТОРОМУ БОЛЬШЕ ВСЕХ НАДО»

20% респондентов считают, что когда сотрудники начинают бить во все колокола и привлекать внимание к проблемам, то часто такие сотрудники начинают восприниматься начальством как бунтари, люди, *«раскачивающие лодку»*, люди, которые лезут на рожон, люди, которые ведут себя как *«белые вороны»*, и т.п. Бóльшая часть руководителей боятся такой активности сотрудников, которая может привести к высвечиванию ошибок, допущенных ранее руководителями. В этом случае они часто обвиняют сотрудников с активной гражданской позицией: *«У всех сотрудников все хорошо, у тебя вечно какие-то проблемы, тебе больше всех надо, ты пытаешься вынести сор из избы»*.

По мнению руководителя и менеджера HSE одной нефтяной компании, в некоторых случаях достижение определенных производственных и финансовых показателей является абсолютным приоритетом

в работе некоторых руководителей среднего звена — от этого зависит их карьера. Если этих показателей не удастся достигнуть, то может быть поставлен вопрос о компетентности руководителей среднего звена. Поэтому иногда, выбирая между достижением производственных показателей и безопасностью, руководители среднего звена пытаются найти баланс, однако это не всегда получается, и зачастую побеждают производственные и финансовые показатели. На принесении плохих новостей руководителям трудно сделать карьеру, т.к. топ-менеджмент будет воспринимать такого сотрудника как *«проблемного»*, который только беспокоит руководителей проблемами. Когда среднее звено говорит топ-менеджменту, что поставленные ими производственные и финансовые показатели нереальны или небезопасны в рамках такого состояния оборудования и выделяемых ресурсов, то это свидетельствует о том, что топ-менеджмент принимает неверные или некомпетентные решения, а активный руководитель среднего звена не лоялен к топ-менеджменту и пытается пойти против решений топ-менеджмента. После таких оценок карьера руководителей среднего звена будет поставлена под угрозу, т.к. на их место топ-менеджмент будет искать амбициозных и лояльных руководителей, которые будут готовы взять на себя ответственность за достижение результатов, несмотря на риски и нарушения в области безопасности производства. В итоге, чтобы не рисковать своей карьерой, бóльшая часть руководителей среднего звена не транслируют некоторые риски топ-менеджменту, потому что считают, что важнее говорить с топ-менеджментом о позитивных новостях, связанных с ростом производственных и финансовых показателей, за которые они будут вознаграждены. За транслирование плохих новостей (о том, что не удается достичь производственных и финансовых показателей, достижение которых поставит под угрозу безопасность производства) никто из руководителей среднего звена не будет вознагражден или поощрен. Далее руководители среднего звена покорно принимают спущенные сверху производственные и финансовые показатели, пытаясь на месте достичь их и при этом не допустить значительного роста травматизма и аварийности. Но это у них не всегда получается — происходят ЧС.

По мнению менеджера департамента HSE металлургической компании, когда в компании есть амбициозный производственный план и распространено наказание сотрудников за неисполнение этого плана, то есть соблазн пойти на нарушение правил охраны труда и промышленной безопасности, чтобы выполнить этот план. Если на протяжении многих лет жестко требовать от подчиненных выполнять такой план, то постепенно в организации формируется культура нарушения требований безопасности. Поэтому, когда сотрудник хочет возразить против нарушений — он становится изгоем как в глазах руководства, так и в глазах коллег. Большинство работников предпочитают не выделяться в коллективе, поэтому они не сопротивляются сложившейся практике нарушения правил охраны труда и промышленной безопасности.

По мнению руководителя департамента HSE нефтяной компании, во многих организациях создана такая корпоративная культура, в которой любая критика системы или обсуждение проблем организации приводит к увольнению сотрудников. Никто даже не думает, чтобы нарушить субординацию и пожаловаться на проблемы через голову (начальнику своего непосредственного руководителя). В этих организациях создана такая система демонстрации тотальной лояльности к топ-менеджменту, что те, кто хоть как-то сомневаются в проводимом курсе или предлагают обсудить существующие проблемы, сразу подвергаются остракизму. Поэтому когда некоторые сотрудники делают звонки на горячие линии или пытаются обратиться к топ-менеджменту с проблемами, прямые руководители этих сотрудников, да и компания в целом, стараются от таких сотрудников избавиться. Не важно, что эти сотрудники написали, не важно, что они хотели предупредить о рисках — они просто продемонстрировали свою нелояльность, т.к. поставили под сомнение утверждение, что в компании с таким мудрым руководством могут быть серьезные проблемы.

Мнение руководителя департамента HSE нефтехимической компании может дополнить описываемую систему тотальной лояльности, которая сформирована в некоторых промышленных компаниях: топ-менеджеры в целом благожелательно относятся к тем, кто перед ними кланяется, а кто выделяется

самостоятельностью и собственным мнением, тех топ-менеджеры *«берут на карандаш»* и стараются различными средствами убрать из компании. Сейчас лояльность компании зачастую означает не патриотизм и верность своей организации, а лояльность к своим руководителям и топ-менеджменту путем беспрекословного одобрения политики руководства компании. Именно такие лояльные сотрудники выживают в крупных корпорациях, хотя, возможно, они не вносят существенного вклада в развитие компании, но зато с такими подобострастными сотрудниками очень комфортно руководителям.

Руководитель департамента HSE промышленной компании, в которой есть большое количество опасных химических процессов, привел следующий пример того, как многие люди боятся возразить начальству. Собственники и топ-менеджеры спрашивают руководителя департамента строительства возможности построить химический завод за 1 млрд долл. Руководитель департамента отвечает, что может построить завод за эти средства. Топ-менеджеры еще раз его спрашивают о возможности построить такое предприятие за 0,5 млрд долл. — директор департамента строительства также подтверждает, что это осуществимо. То есть некоторые подчиненные готовы безропотно соглашаться с любыми предложениями начальства, не раскрывая способов и путей воплощения этих предложений в реальность. Например, при строительстве завода за 0,5 млрд долл. будут убраны многие системы безопасности, будут инсталлированы самые дешевые материалы и другие небезопасные решения, которые в долгосрочном периоде приведут к очень высоким операционными издержкам по безопасной эксплуатации завода. Чтобы строить химический завод высокого класса, который будет работать устойчиво в течение десятилетий, может потребоваться более 2 млрд долл. Такую информацию о потенциальных рисках многие подчиненные не готовы раскрывать руководству по собственной инициативе, т.к. они боятся поставить руководство в неудобное положение, указав им на невозможность реализовать их решение безопасно и с приемлемым качеством.

Менеджер департамента HSE металлургической компании предложил собственный тест того, как в течение всего нескольких минут топ-менеджер может замерить культуру безопасности на промышленном объекте. Ему достаточно войти в производственный цех без средств индивидуальной защиты и начать ходить без защиты рядом с опасным оборудованием. Если в компании высокая культура безопасности, то рядовые сотрудники должны подойти к топ-менеджеру и сказать, что он нарушает правила охраны труда. Если в компании слабая культура безопасности, то рядовые сотрудники проигнорируют нарушение правил охраны труда руководством. Если сотрудники могут возразить топ-менеджеру, когда они видят грубое нарушение в области охраны труда и промышленной безопасности, то это означает, что они не пройдут мимо и более мелких недостатков в работе организации, а в случае обнаружения серьезного риска сотрудники не побоятся пойти к начальству и обратить его внимание на критические нарушения. Если же сотрудники промолчат и не отреагируют на демонстративное нарушение правил охраны труда топ-менеджером, то они промолчат и в случае более мелких недостатков, они не будут добиваться того, чтобы серьезные проблемы производства решались их руководителями.

Консультант по промышленной безопасности с опытом управленческой работы в нефтегазовой, химической и горнодобывающей отраслях полагает, что люди на местах могут пойти на некоторые просчитанные риски, при этом последнее, что они хотят сделать, — это прослыть *«парнем, который постоянно приносит плохие новости»*. Поэтому многие люди на местах считают, что их задача — устранять проблемы, а не создавать их.

## ПРИЧИНА №9. ПРОБЛЕМЫ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

15% респондентов считают, если сотрудники скрывают информацию о проблемах на производстве, то, возможно, это связано с неверным целеполаганием на уровне всей компании, когда руководство выставляет такие критерии эффективности сотрудника, которые мотивируют его скрывать реальное положение вещей.

Директор по качеству международной электроэнергетической компании не согласен с практикой, когда ключевые показатели эффективности, связанные с вопросами безопасности, включаются в переменную часть заработной платы генерального директора и ряда топ-менеджеров. Это может мотивировать топ-менеджмент к сокрытию и к манипулированию данными, а также к нежеланию смотреть в лицо реальности из-за серьезного финансового вознаграждения, предлагаемого за стремление достичь определенных результатов в области безопасности.

Руководитель производственного объекта в нефтяной компании привел следующий пример. Если говорить про широко распространенные ключевые показатели эффективности (KPI) в области охраны труда, то в большинстве компаний эти показатели связаны с количеством несчастных случаев на производстве. Естественно, руководители нижнего и среднего звена, чтобы получить более высокую оценку по итогам года, заинтересованы в демонстрации как можно меньшего количества несчастных случаев. Эти руководители знают, что, чем больше несчастных случаев на производстве, тем меньше размер их ежегодного бонуса. Поэтому у них нет мотивации предъявлять топ-менеджменту реальную картину с охраной труда на вверенном объекте, наоборот, руководителям нижнего и среднего звена выгодно (в т.ч. финансово) приукрашать положение дел в этой области. Если убрать показатель уровня травматизма из бонусной модели руководителей, то они перестанут работать в этом направлении. Если же оставить этот показатель — это смотивирует руководителей и дальше продолжать приукрашать положение дел с охраной труда. Вопрос очень сложный, и непонятно, как можно создать работающую бонусную модель, которая, с одной стороны, мотивировала бы всех сотрудников реально бороться за снижение показателей травматизма, а с другой — побуждала руководителей на местах не фальсифицировать отчетность о реальном положении дел с травматизмом.

Директор по охране труда, промышленной безопасности, охране окружающей среды и качеству в международной нефтяной компании привел следующий пример: у президента нефтяной компании,

где работает респондент, значительная часть его бонуса завязана на показатели безопасности. Это означает, что безопасность является важной задачей как для президента, так и для всей управленческой команды. Риск такого подхода в области премирования топ-менеджеров заключается в том, что подчиненные знают, что ошибка с их стороны, связанная с безопасностью, может повлиять на размер бонуса топ-менеджмента. Поэтому подчиненные могут попытаться скрыть свои ошибки, чтобы не расстраивать топ-менеджмент и не снизить размер их вознаграждения. В нефтяной компании, где работает респондент, бонусы всех сотрудников и руководителей частично завязаны на результаты в области безопасности. Наличие вознаграждений за прогресс в области безопасности помогло показать всем в компании, насколько этот вопрос важен для топ-менеджмента. Однако в результате внедрения данной системы вознаграждения люди начали скрывать определенные факты в области безопасности, которые, как они знают, могут создать проблемы для всех остальных внутри компании. Поэтому, по мнению респондента, нужен баланс в приоритетах: с одной стороны, нужно подчеркивать, что безопасность является важным приоритетом компании критической инфраструктуры, который занимает одно из центральных мест в ценностях компании, но с другой стороны, важно, чтобы безопасность не стала единственным приоритетом в работе компании.

Руководитель департамента HSE химической компании связывает многие проблемы в организации с амбициозными целями организации. Когда топ-менеджмент ставит такие цели и жесткие KPI, то они мотивируют сотрудников искажать информацию о рисках при транслировании наверх, чтобы формально соответствовать поставленным целям и KPI. Чтобы не испортить свои ключевые показатели эффективности, сотрудники переквалифицируют случаи производственного травматизма, происшествий, аварий в менее значимые события — главное, чтобы не ухудшились оценки сотрудника и его подразделения по установленным топ-менеджментом KPI.

Старший советник по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, а также специалист по человеческому фактору в нефтегазовой отрасли также подтвердил, что сокрытие может происходить не только в аспекте вопросов охраны труда. Искажение может затронуть целый ряд требований, которые выставляются топ-менеджментом для оценки работы производственных подразделений. Чтобы достигнуть целей и KPI, утвержденных топ-менеджментом, люди на местах могут занизить критичность произошедшего инцидента, исказить сведения об ошибках и отказах оборудования и т.п.

Руководитель отдела устойчивого развития и систем международной электроэнергетической компании считает, что существующие системы вознаграждения руководителей очень сильно привязаны к количеству инцидентов, коэффициенту инцидентов и пр. Это может мотивировать руководителей занижать эти цифры. Данная система вознаграждения негативно влияет на комфортное внутрикорпоративное общение о рисках, неудачах или причинах инцидентов, которые произошли в компании. Чтобы исправить ситуацию, респондент рекомендует заменить эти запаздывающие индикаторы на опережающие индикаторы, такие как количество выявленных событий, которые не привели к инцидентам (near miss), количество рацпредложений в области безопасности и т.п. Также рекомендуется не выплачивать бонусы руководителям и сотрудникам только деньгами — например, по итогам года можно организовывать различные внутрикорпоративные мероприятия, которые так нравятся людям и на которые приглашаются самые успешные команды в области безопасности.

По мнению нескольких руководителей, если на производстве есть проблемы с охраной труда, это может свидетельствовать о неэффективном управлении всем производственным процессом, или, другими словами, когда люди перестают серьезно относиться к своим действиям в области безопасного поведения на рабочем месте, это первый шаг к халатному отношению при эксплуатации оборудования. Если люди нарушают правила и требования по охране труда, то с большой вероятностью эти работники нарушают и требования по технологии производства. По мнению некоторых респондентов, показатели травматизма и показатели аварийности связаны между собой.

## ПРИЧИНА №10. УВЕРЕННОСТЬ НЕКОТОРЫХ СОТРУДНИКОВ В СВОИХ СИЛАХ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ САМОСТОЯТЕЛЬНО

13% респондентов полагают, что за нежеланием подчиненных раскрывать проблемы начальству (негативная новость) стоит излишняя самоуверенность подчиненных в том, что они самостоятельно могут решить проблемы в зоне своей компетенции, проинформировав начальство об успешном решении проблемы (положительная новость).

Начальник департамента управления рисками в энергетической компании, производящей электричество из возобновляемых источников энергии, полагает, что некоторые подчиненные могут чувствовать себя излишне самоуверенно, убедив себя, что они могут решить серьезную проблему самостоятельно. Поэтому им может показаться, что нет необходимости информировать начальство об этой проблеме.

Начальник департамента промышленной безопасности АЭС считает, что когда подчиненные компетентны и ответственны, то они могут попытаться решить проблемы в зоне своей компетенции самостоятельно, чтобы затем сообщить начальству о своем успехе, вместо того чтобы сначала сообщить о проблеме менеджеру и ждать того, пока он предложит решение проблемы. Респондент вспомнил похожий случай на своей АЭС. На станции был хороший специалист по обслуживанию систем вентиляции. Когда он ушел со станции, то многие поняли, сколько существует проблем в системе вентиляции, но этот специалист всегда умел их как-то решать, не беспокоя начальство и своих коллег. Поэтому подчиненные иногда скрывают проблемы именно из-за своей мотивации, что они могут сами справиться с этими проблемами, а потом гордиться тем, что они умеют делать.

## ДРУГИЕ ПРИЧИНЫ

### Не создавать проблем руководителям (9%)

Некоторые респонденты считают, что сотрудники, принеся негативную новость, создадут эмоциональные проблемы руководителям, выведя их из состояния душевного равновесия.

Поэтому во многих компаниях, как правило, существует культура не создавать проблем руководителям. Подчиненные искренне думают, что не нужно *«грузить»* руководителя проблемами. Сотрудники опасаются создать атмосферу дискомфорта в общении с руководителем, когда посылают начальству

негативную новость. Поэтому, чтобы не расстраивать своих руководителей, они стараются по возможности посылать им хорошие новости, т.к., по мнению некоторых сотрудников, лучше они все проблемы постараются решить на своем уровне, а к руководителю они придут с конечным позитивным результатом (согласно принципу *«победителей не судят»*).

**Отсутствие доверия между руководителем и подчиненными (9%)**

Сокрытие проблем происходит тогда, когда нет доверительных отношений между руководителем и подчиненными. Обычно, если подчиненные не чувствуют себя комфортно в общении с руководителем, если они не смогут открыто поделиться о том, что происходит в зоне их компетенции, то они попытаются скрыть реальное положение вещей, чтобы выглядеть позитивно в глазах начальства.

**Ошибочная идеология расследования происшествий (8%)**

Часть респондентов указали на тот факт, что существуют определенные установки при проведении государственных и корпоративных расследований происшествий, которые ориентированы на поиск конкретных виновных (стрелочников, как правило, из числа рядовых сотрудников компаний критической инфраструктуры), вместо того чтобы попытаться идентифицировать системные недостатки в работе организации и указать топ-менеджерам на их ошибки при принятии решений, которые в итоге мотивировали рядовых сотрудников пойти на нарушение регламентов.

Мнения руководителей были следующие: в некоторых странах есть государственная политика в области охраны труда и промышленной безопасности, которая пропагандирует наказание конкретных сотрудников, вместо того чтобы анализировать системные или истинные причины происшествий. Например, некоторые представители регуляторов в области безопасности производства приходят на предприятие для оценки состояния охраны труда: бóльшая часть таких проверок нацелена не на помощь в совершенствовании практик в области охраны труда, а на поиск недостатков в работе с обязательным наказанием конкретных виновных. Все рабочие и руководители различного уровня подчиняются требованиям законодательства в области охраны труда. Поэтому эта государственная идеология поиска конкретных виновных — а не системных изменений в вопросах безопасности на производстве — ведет к продуцированию этой идеологии уже в повседневной работе как рядовых сотрудников компании, так и руководителей различного уровня. Государственная система наказания и поиска виновных мотивирует сотрудников и все уровни управления скрывать информацию о недостатках в работе организации в повседневном режиме. Такая государственная идеология оказывает негативное влияние на корпоративную культуру многих промышленных компаний в аспекте внутриорганизационной трансляции информации о рисках.

Например, чтобы проводить адекватные расследования серьезных происшествий, в одной нефтяной компании готовилось два отчета о происшествии — один для регуляторов (где указывался конкретный виновный и его дисциплинарное наказание, как требовало местное законодательство), другой — внутренний отчет (где описывались истинные причины происшествия и определялся набор мер, чтобы исключить повторение системных организационных ошибок, которые могут привести к повторению происшествия).

Консультант по управлению рисками в нефтегазовой отрасли привел другой пример того, как благие намерения компании в области расследования происшествий могут мотивировать сотрудников скрывать информацию о происшествиях. Респондент привел опыт одной нефтяной компании, в которой есть большой парк грузовых автомобилей. Когда происходило ДТП на территории любой промышленной площадки этой нефтяной компании, то всех водителей автоматически проверяли на наркотики и алкоголь. Было несколько случаев на одном нефтеперерабатывающем заводе, когда после мелких

ДТП охрана предприятия выводила водителей из кабин их грузовиков и вела их через всю территорию завода на глазах у всех сотрудников предприятия в медкабинет, где медсестра в течение получаса тестировала этих водителей на наркотики. Ни в одном из обсуждаемых случаев водители не употребляли наркотики. Однако результатом этой унизительной практики расследования происшествий было тотальное сокрытие любых ДТП на НПЗ, т.к. никто из водителей не хотел пройти по территории предприятия под надзором охранника для медобследования. В итоге руководство нефтяной компании поменяло критерии обязательных тестов на наркотики, исключив мелкие ДТП из этого списка.

**Отсутствие официальных каналов трансляции сообщений о рисках и проблемах (8%)**

Респонденты отмечали, что в большинстве компаний нет официальных каналов, по которым можно безопасно сообщить информацию о наблюдаемых рисках напрямую руководству. Сотрудников с активной гражданской позицией вынуждают искать различные неформальные каналы, по которым можно сообщить о рисках. Зачастую использование неформальных каналов несет большие риски для карьеры сотрудников. Если такие каналы и существуют в компании, то иногда процесс трансляции информации может оказаться сложным из-за необходимости заполнить множество форм отчетности. Все это демотивирует сотрудников раскрывать риски руководству.

**Человеку вообще свойственно представлять себя в более выгодном свете и стараться не говорить о плохом (8%)**

Несколько руководителей высказали мнение, что одной из причин, которые мотивируют сотрудников скрывать информацию о рисках в зоне своей компетенции, является свойство человеческой натуры. Так одно из мнений содержало оценку, что проблема сокрытия информации существует на всех вертикалях организации ввиду того, что человеку свойственно врать. У многих сотрудников существует привычка мелкого вранья — это когда в обыденной жизни люди в мелочах немного искажают информацию, а потом действуют зачастую автоматически в общении с руководством, искажая реальность в благоприятном для себя свете. Когда происходит происшествие, то в рамках расследования руководители и сотрудники этого участка, где произошел инцидент, стараются манипулировать информацией, чтобы любым образом избежать включения себя в список виновных. Это обычная человеческая практика выгораживания себя.

Начальник департамента управления рисками в энергетической компании, производящей электричество из возобновляемых источников энергии, полагает, что в природе человека заложено желание говорить другим людям хорошее. Когда человек должен говорить другому о плохом, то есть вероятность, что негативная новость связана с какими-то недостатками того человека, которому доносится эта неприятная новость. Люди склонны делиться хорошими новостями, потому что они могут чувствовать вину, когда делятся плохими, — это является проблемой при транслировании информации о рисках от сотрудников до руководителей.

**Общественные стереотипы (6%)**

Начальник департамента управления рисками в энергетической компании, производящей электричество из возобновляемых источников энергии, вспоминает, что на протяжении тысяч лет во многих культурах гонцу, принесшему дурную весть, отрубали голову. Поэтому в настоящее время большинство подчиненных не хотят быть такими вестниками плохих новостей своему начальству.

Консультант по вопросам HSE высказал мнение, что на поведение сотрудников оказывают влияние стереотипы общества. Так, в управлении критической инфраструктурой заняты в основном мужчины. С детства многих мужчин учат сдерживать эмоции, не показывать слабость, не пасовать перед проблемами.

Поэтому, когда они допускают ошибки или сталкиваются с проблемами, первая подсознательная мысль — нужно самим попытаться ответить на этот вызов, не прибегая к помощи коллег и начальства. В итоге многие сотрудники неохотно признают наличие проблем в зоне своей компетенции, чтобы сохранить ареол мужественности и способности решить самостоятельно любую проблему. Кстати, руководители поощряют таких сотрудников, которые стараются решать проблемы в зоне своей компетенции. Как следствие общественных стереотипов, на всех уровнях корпоративной вертикали большинства компаний критической инфраструктуры продуцируются мачизм и героизм. Например, в одной нефтяной компании была многолетняя проблема, когда сотрудники погибали, спасая дорогостоящую технику (например, когда она уходила под лед на зимнике). Стереотип восприятия некоторых сотрудников заключался в том, что они не хотели признаться себе и начальству в том, что они не смогли сохранить вверенное им оборудование и в полной мере проявить все свои профессиональные качества. Руководителям службы HSE требовалось длительное время, чтобы убедить рядовых сотрудников в том, что нефтяной компании жизни людей дороже, чем оборудование (которое, к тому же, застраховано).

**Человеческая лень, или безразличие по отношению к наблюдаемым рискам (4%)**

Некоторые сотрудники просто ленятся что-то делать, не хотят проявлять инициативу и просто демонстрируют безразличное отношение к наблюдаемым рискам в зоне своей ответственности.

**Уверенность некоторых сотрудников, что проблема как-то решится сама собой (3%)**

Некоторые подчиненные могут убедить себя в том, что со временем проблема может решиться сама собой. Поэтому они могут предпочесть подождать с раскрытием информации о проблеме в общении с начальством.

**Печальная судьба людей с активной гражданской позицией (2%)**

Многие сотрудники в компании видели, как печально заканчиваются карьеры тех, кто смело раскрывал риски топ-менеджерам и шел наперекор своим непосредственным руководителям и коллегам, чтобы изменить ситуацию на производстве. Не желая повторить их печальную судьбу, многие сотрудники предпочитают не транслировать начальству информацию о существующих проблемах в зоне своей компетенции.

**Отсутствует контроль над действиями сотрудников (1%)**

Один руководитель среднего звена высказал мнение, что отсутствие систем контроля над сотрудниками благоприятствует сокрытию инцидентов на производстве. Например, на буровой не установлена система видеоконтроля. Поэтому у всей бригады есть возможность скрыть мелкие инциденты и некоторые виды производственного травматизма от начальства, чтобы не портить статистику по происшествиям и травматизму. Т.е. несовершенство контроля над производственным процессом благоприятствует сокрытию неподобающего поведения сотрудников или сокрытию каких-то проблем.

**Сменная работа (1%)**

Некоторые сотрудники считают, что самое главное, чтобы в их смену ничего не произошло и лично они не несли ответственность за происшествие. Если происшествие на производственном объекте произойдет в чужую смену — это вина других сотрудников и руководителей нижнего звена.

# 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА: ДЕСЯТЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА И СКОРОСТИ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ В КОМПАНИЯХ КРИТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

После того как от 100 руководителей-практиков были получены ответы, почему существуют проблемы трансляции информации о рисках (ответы респондентов на вопросы I–III представлены в разделе 2.3), им задавались следующие вопросы относительно того, как улучшить качество и скорость трансляции информации о рисках внутри организации:

**IV.** Нарисуйте, пожалуйста, **идеальную картину** того, как, на Ваш взгляд, должен быть построен эффективный процесс трансляции информации о рисках снизу вверх в организации.

**V.** Как на практике можно **обеспечить введение экстренного диалогового общения** между сотрудниками и руководителями, когда **вводится временное выравнивание иерархии** для обсуждения чрезвычайных рисков организации? Какие инструменты и механизмы стоит использовать? Какие Вы видите сложности при введении временного выравнивания иерархии? *(Этот вопрос задавался первым 30 респондентам.)*

**VI.** Как можно включить **средний менеджерский персонал (директоров производственных площадок)** в процесс обсуждения чрезвычайных рисков организации, когда происходит **временное выравнивание иерархии** (между сотрудниками производственной компании и топ-менеджментом штаб-квартиры)? *(Этот вопрос задавался первым 30 респондентам.)*

**VII.** **Безопасность как более важный корпоративный приоритет, чем достижение финансовых и производственных результатов.** Это утопия или достижимая цель? Пожалуйста, нарисуйте идеальную картину того, как реализовать на практике приоритетность безопасности над другими корпоративными целями (прибыль, производственный план и т.д.). Какие могут быть препятствия при реализации на практике такого приоритета? Как преодолеть их?

**VIII.** Каким образом можно **повысить доверие** сотрудников к руководителю?

**IX.** Каким образом **мотивировать топ-менеджмент регулярно посещать ключевые производственные площадки,** демонстрировать открытость при обсуждении проблем с обычными сотрудниками? Какие есть препятствия и опасения у топ-менеджмента при общении с сотрудниками низового уровня? Как их можно преодолеть?

**X.** Какие **материальные и нематериальные вознаграждения сотрудников** можно предложить за раскрытие рисков?

**XI.** Можно ли **полностью автоматизировать процесс сбора информации об эксплуатации критического оборудования** без участия людей? Какие плюсы и минусы Вы видите в полной автоматизации мониторинга и управления критически важной инфраструктуры? Каковы перспективы искусственного интеллекта в этом контексте?

**XII.** **Целесообразность раскрытия перед страховщиками информации обо всех критических рисках компании критической инфраструктуры в обмен на снижение страховых премий.**

На основании полученных ответов на эти вопросы от 100 руководителей-практиков, а также на основании результатов исследования причин сокрытия рисков при крупных технологических авариях можно дать четкие практические рекомендации для собственников и руководителей, кто хочет принципиально улучшить ситуацию с транслированием информации о рисках в крупной промышленной компании.

**Рекомендация для собственников и топ-менеджмента №1:**
## СОБСТВЕННИКИ И ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ ДОЛЖНЫ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ КРАТКОСРОЧНОЙ ПРИБЫЛЬНОСТИ В ОБМЕН НА ФОРМИРОВАНИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОБЪЕКТОВ КРИТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

При анализе десятков катастроф (разделы 2.1 и 2.2 данного пособия) наиболее часто повторяющаяся причина, мотивирующая руководителей скрывать существующие риски организации, была связана с идеологией работы *«в короткую»*. Практическое применение этой идеологии приводило к тому, что государство, собственники, акционеры, бизнес-сообщество ставили перед топ-менеджерами краткосрочные цели по достижению амбициозных производственных и финансовых целей. Причем это происходило как в капиталистической, так и в социалистической экономиках. Просто в первом случае приоритет отдавался обеспечению повышенного финансового результата в коротком промежутке времени, а во втором — обеспечению в коротком промежутке времени повышенных производственных показателей, превышающих план.

В рамках проведенных интервью со 100 руководителями-практиками (раздел 2.3 данного пособия) 58% респондентов высказали мнение, что самая главная причина, почему руководители компаний критической инфраструктуры не хотят слышать информацию о технико-производственных проблемах от подчиненных, связана с высокими расходами на купирование этих проблем. Одновременно собственники и акционеры ставят перед топ-менеджментом жесткие условия выполнения краткосрочных производственных и финансовых планов, при которых информация о каких-то технико-производственных проблемах, получаемых от сотрудников, может угрожать исполнению этих планов. В большинстве крупных организаций есть утвержденный годовой бюджет, сформированный на основе прогноза о поступлении определенных доходов и прогноза о расходовании определенных средств. Бюджет часто согласован с акционерами. Прибыль компании и личные бонусы для топ-менеджмента также подсчитаны на основании прогноза доходов и расходов. Бывает так, что когда бюджет на год сверстан, то к топ-менеджменту приходит сотрудник с информацией о критической технико-производственной проблеме. Решение этой высвеченной проблемы требует значительных расходов сверх тех, что уже заложены в бюджете. Более того, увеличение расходов снижает прибыльность бизнеса, ранее заявленную акционерам. Поэтому для топ-менеджмента получение информации о критическом риске от сотрудников крайне нежелательно, т.к. топ-менеджмент должен объяснять акционерам причины снижения запланированной прибыли и роста издержек. Также руководители должны готовиться к снижению размеров личных бонусов из-за роста издержек и снижения прибыли.

Можно констатировать, что постановка краткосрочных амбициозных планов по росту выручки, росту производственных показателей и постоянному снижению издержек негативно влияет на внутрикорпоративную атмосферу по обсуждению серьезных рисков, контроль над которыми требует значительных расходов.

Принципиальные улучшения в области качества и скорости трансляции информации о критических рисках внутри компании критической инфраструктуры возможны только тогда, когда собственники и нанятый топ-менеджмент начнут ориентироваться на долгосрочное владение этой инфраструктурой и будут воспринимать значительные расходы, которые несет компания по контролю над существующими серьезными и критическими рисками, как прибыльные инвестиции, обеспечивающие надежность и устойчивость критической инфраструктуры, а также рост капитализации бизнеса в долгосрочном периоде.

**Топ-менеджмент мимикрирует под требования собственников**

Все начинается сверху: собственники и топ-менеджмент задают тон и стандарты поведения, и этот тон и принятые стандарты распространяются на всю организацию.

В рамках глубинных интервью был приведен интересный пример того, как топ-менеджеры мимикрируют под те корпоративные цели и приоритеты, которые перед ними ставит государство и собственники. В одной стране был доминирующий государственный контроль над критической инфраструктурой. После победы либерального правительства часть инфраструктуры была приватизирована и некоторые бывшие государственные активы достались иностранным транснациональным корпорациям (ТНК). Некоторые ТНК пропагандировали долгосрочный подход при управлении полученными активами критической инфраструктуры. Приоритет отдавался долгосрочной устойчивости и безопасности активов вместо получения краткосрочной прибыли. Этот подход происходил от негативного предыдущего опыта некоторых ТНК, когда компромиссы к рискам в одной стране могут ударить по развитию компании в глобальном масштабе, нанести ущерб капитализации бизнеса и испортить репутацию компании в глазах правительств других стран, где работают ТНК. Поэтому на собственном горьком опыте некоторые ТНК пришли к пониманию необходимости работы по одинаково высоким стандартам в области безопасности во всех регионах своего присутствия. Вместе с приходом одной ТНК в эту страну вместе с ней приехали и ведущие в мире топ-менеджеры и эксперты в области промышленной безопасности для того, чтобы наладить передовые решения в области управления производством и безопасностью на недавно приобретенных активах. Приехавшие руководители-экспаты были тотальными приверженцами вопросов безопасности. Они активно транслировали всему локальному персоналу информацию о приоритете безопасности и о том, что компания заинтересована в выявлении рисков для их купирования на ранней стадии. Спустя 10–15 лет работы в стране эта ТНК продала свои активы национальной государственной компании ввиду того, что стратегия правительства этой страны в области контроля над критической инфраструктурой изменилась. Значительная часть руководителей-экспатов покинули страну после продажи активов. Однако некоторые руководители-экспаты, которые более 10–15 лет проработали в этой стране, остались и продолжили работать, т.к. многие из них легализовались в стране, создали семьи и приобрели недвижимость. Когда активы ТНК перешли снова под государственный контроль, то ранее продвигаемые приоритеты долгосрочной устойчивости и безопасности оказались отодвинуты на второй план. На первый план государством были поставлены задачи по росту объемов производства и краткосрочных финансовых показателей от эксплуатации критической инфраструктуры, для того чтобы выросла налогооблагаемая база, произошел рост отчислений в государственный бюджет. В этой связи любопытно проследить трансформацию некоторых руководителей-экспатов, которые не уехали из страны, а остались работать, несмотря на изменение структуры акционеров. Когда активы принадлежали ТНК, которая ориентировалась на долгосрочное развитие активов, то многие топ-менеджеры этой компании были ярыми сторонниками вопросов безопасности и устойчивого развития. Когда изменились собственник и корпоративные приоритеты этой компании, то многие из тех, кто еще несколько

лет назад активно пропагандировали приоритеты безопасности, стали продвигать среди подчиненных приоритеты роста краткосрочных производственных и финансовых показателей, которые требовали новые акционеры. Вопросы безопасности перестали быть приоритетными на уровне нового собственника и топ-менеджмента, поэтому внутри компании этим вопросам стало уделяться меньше внимания. Так, на одной производственной площадке руководитель-экспат в течение одного года из человека, который был ярым приверженцем безопасности, превратился в менеджера, для которого самое важное было не сорвать производственный и финансовый план. Для достижения этих планов он был готов пойти на значительные нарушения в области безопасности. И такая метаморфоза произошла с этим руководителем всего за один год! Этот опыт говорит о том, что топ-менеджеры и сотрудники подстраиваются под те корпоративные приоритеты и требования, которые выдвигают собственники объектов критической инфраструктуры.

В этой связи CEO электроэнергетической компании также считает, что все зависит от идеологии, которую продвигает топ-менеджмент, ориентируясь на цели, которые перед ними ставят собственники. Если руководители говорят подчиненным (следуя пожеланиям собственников и акционеров), что реально хотят повысить качество выпускаемой продукции и дают подчиненным ресурсы и полномочия по достижению этой задачи, то сотрудники будут бороться за качество. Если же руководители проводят политику максимизации прибыли и снижают издержки в коротком промежутке времени для увеличения краткосрочных доходов собственников и акционеров, то они будут относиться отрицательно к любой информации, поступающей снизу о проблемах и потребностях в дополнительном инвестировании, т.к. решение этих проблем ухудшает маржинальность бизнеса, вверенного им собственниками и акционерами. В этом случае руководители не хотят погружаться в решение проблем с критическими рисками предприятия, они не заинтересованы в получении обратной связи от сотрудников, не хотят создавать систему по работе с рисками организации и т.д.

Развитие системы происходит через обратную связь топ-менеджменту как ответ на его предыдущие действия. Организации, которые повышают обратную внутреннюю связь, — более адаптивны и жизнеспособны. Слабая обратная связь ведет к неадекватному развитию организации. CEO электроэнергетической компании описал два подхода к получению информации о рисках (реактивный и проактивный подходы), в основе которых лежит краткосрочное и долгосрочное целеполагание организации.

Если топ-менеджмент ориентирован на получение краткосрочных результатов, то он не интересуется долгосрочными последствиями своих действий и ему не интересна обратная связь от подчиненных о существующих серьезных и критических рисках, которые могут привести к катастрофе в долгосрочном периоде. Когда менеджмент игнорирует информацию о рисках, поступающую снизу, то тем самым в долгосрочном периоде у компании возрастают издержки на ликвидацию последствий от реализации серьезных и критических рисков, т.к. затраты на ликвидацию аварий во много раз выше расходов на превентивный контроль этих рисков. Если менеджмент игнорирует сигналы о состоянии бизнеса, то он не знает, с какими проблемами он может столкнуться завтра. Поэтому для такого менеджмента каждый новый день таит в себе неожиданность. Топ-менеджмент получает обратную связь на свои действия и начинает реагировать на недостатки в работе организации зачастую только после реализации рисков (реактивный подход). Реактивная модель — это монолог приказов от руководителей к подчиненным, когда обратная связь от сотрудников топ-менеджмент не интересует.

Если топ-менеджмент ориентирован на долгосрочный результат, то он задумывается о долгосрочных последствиях своих действий, позитивно воспринимая оперативную обратную связь от подчиненных о существующих серьезных и критических рисках организации, чтобы не допустить катастрофического сценария в долгосрочном периоде. Чем раньше выявлен риск и приняты решения по его снижению, тем дешевле управлять этим риском (проактивный подход). Для хорошо информированного менеджмента, который выстроил систему по работе с сигналами, поступающими по вертикали, многие происходящие

процессы предсказуемы. При проактивном подходе риски контролируются на ранних стадиях их формирования, ресурсов на их купирование тратится намного меньше, чем при реактивном подходе. Поэтому проактивный подход стоит дешевле, чем реактивный. При проактивном подходе вариантов решения проблем намного больше, ввиду того, что информация о рисках поступает руководителям заранее через специально созданную систему работы с сигналами от сотрудников, чем при реактивном подходе, когда информация о рисках не собирается и риски игнорируются вплоть до наступления ЧС. В долгосрочной модели, если взять две одинаковые компании с равными бизнес-показателями, бóльшие шансы выжить и развиться имеет та компания, которая проактивно реагирует на имеющиеся риски, чем та, которая игнорирует риски до их реализации, тратя огромные ресурсы на ликвидацию последствий от реализации этих рисков. Поэтому проактивный менеджмент в современном мире более эффективен, т.к. заранее выстраивает систему получения информации о рисках и пытается решать вопросы до того, как они перерастут в серьезные проблемы. Проактивная модель — это диалог между руководителями и сотрудниками, когда топ-менеджмент интересует обратная связь от сотрудников.

Какой подход к получению информации о рисках выберет топ-менеджмент, по большей части зависит от целеполагания собственников по отношению к этому производственному активу.

**Топ-менеджмент не может кардинально увеличить инвестиции без поддержки собственников и акционеров компании**

Вице-президент по строительству и ремонту газотранспортной компании показал возможные варианты действия членов правления среднестатистической компании, которая эксплуатирует критическую инфраструктуру, после того как от сотрудников была получена комплексная информация о наличии серьезных проблем на различных промышленных объектах компании. Тогда CEO соберет правление, на котором будет презентована эта печальная картина. В итоге будет поставлен вопрос о том, что делать, чтобы снизить имеющиеся критические риски. Для решения высвеченных проблем нужны огромные средства. В ответ на этот риторический вопрос слово возьмет финансовый директор компании, который объяснит, что у компании просто нет средств на такую комплексную модернизацию. Проблема в том, что во многих странах большая часть критической инфраструктуры была построена многие десятилетия назад, поэтому размеры требуемых инвестиций в ее модернизацию просто колоссальные. Иногда вместо модернизации старого оборудования дешевле закупить новое или построить новый производственный объект. Такие инвестиции на многие годы сделают компанию неприбыльной. Поэтому акционеры будут очень недовольны отсутствием прибыли и дивидендов. В итоге, если не будет прибыли, то не будет источников для выплаты больших вознаграждений топ-менеджменту. Более того, акционеры вообще могут поставить вопрос о профессиональной непригодности топ-менеджмента, который не может обеспечить достойную прибыль акционерам. После такого отрезвляющего выступления финансового директора у бóльшей части руководителей опустятся руки. Бóльшая часть информации о критических рисках будет убрана в долгий ящик. Топ-менеджмент больше не будет спрашивать сотрудников о существующих на предприятиях проблемах. Руководители выберут самый консервативный вариант, чтобы не допустить крайне негативного сценария развития событий. Этот вариант будет предусматривать наличие небольшой прибыли при инвестициях только в то оборудование, которое грозит выйти из строя в ближайшее время. Варианты основательной и умеренной модернизации не будут иметь поддержки среди акционеров, т.к. они предусматривают многолетние убытки от работы компании, несмотря на повышение надежности оборудования в долгосрочном периоде.

Когда в компании продвигается модель максимизации краткосрочной прибыли, то многим руководителям невыгодно заниматься решением серьезных проблем, т.к. такие решения требуют значительного роста расходов. Когда растут расходы, тогда падает краткосрочная прибыль. Если снижается прибыль, то результаты оценки многих руководителей становятся негативными ввиду того, что они не выполняют поставленные собственниками и инвесторами планы по прибыльности компании.

**Собственники определяют приоритеты в работе компаний критической инфраструктуры**

Поэтому инвестиции в повышение безопасности предприятия находят поддержку только в тех компаниях, которые ориентированы на долгосрочное развитие и где собственники готовы пожертвовать снижением краткосрочной прибыли в обмен на повышение устойчивости бизнеса и сохранность активов в течение продолжительного времени.

Руководитель департамента HSE золотодобывающей компании высказал мнение, что если бы он был собственником и CEO крупной промышленной компании в одном лице, то первое, что он бы попытался сделать, — это снизить собственный аппетит к прибыли. Именно стремление к постоянному росту прибыльности бизнеса предопределяет многие агрессивные шаги топ-менеджмента и мотивирует их игнорировать многие риски. В свою очередь, агрессивные планы топ-менеджмента по росту прибыльности предопределяют поведение руководителей среднего звена, которые реализуют на практике агрессивные производственные планы и снижают издержки любой ценой. Все это в итоге приводит рядовых сотрудников к тому, что они вынуждены игнорировать наблюдаемые риски, чтобы достичь поставленных финансовых и производственных планов, сохранить свое рабочее место и обеспечить перспективы карьеры в компании критической инфраструктуры. В большинстве компаний вместо обсуждения рисков топ-менеджмент спрашивает подчиненных об объеме произведенной продукции, о путях снижения себестоимости, о размере выручки и т.п. По этим вопросам подчиненным понятно, какие приоритеты ставит топ-менеджмент перед всей компанией. Соответственно, именно этим вопросам подчиненные уделяют свое внимание.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании привел наглядный пример того, как в некоторых компаниях, где собственники ставят приоритеты получения прибыли над безопасностью, топ-менеджмент может относиться к людям как к расходному материалу. Поэтому в таких компаниях мало кто из руководителей обращает внимание на проблемы безопасности. В практике респондента были случаи, когда некоторые топ-менеджеры проводили анализ затрат и выгод, сравнивая расходы на инсталляцию дополнительных систем безопасности и затраты на смерть и травмы работников, если не инсталлировать данные системы безопасности. Иногда принимались циничные решения не модернизировать оборудование (огромные затраты), а выплатить похоронные в случае происшествия на производстве (скромные затраты). По словам респондента, *«все было цинично, практично и посчитано в табличке»*.

Менеджер по HSE компании, которая управляет производством, где есть большое количество опасных химических процессов, считает, что безопасность не является приоритетом только тогда, когда для компании более важно получение краткосрочной прибыли и обеспечение амбициозного промышленного плана. Когда же есть задача сохранить актив в течение долгого срока, увеличить капитализацию компании в долгосрочном периоде, то в этом случае безопасность становится ключевым корпоративным приоритетом. В этом случае собственники могут пожертвовать снижением прибыли в краткосрочном периоде и профинансировать различные мероприятия по безопасности, чтобы увеличить надежность компании и сохранить актив в долгосрочном периоде. Респондент привел пример из своего 25-летнего опыта работы в отрасли. Он проработал 22 года в одной компании, где собственник имел реактивный подход к управлению рисками. Несколько десятков лет назад этот собственник получил единоличный контроль над бывшим государственным активом и установил в компании очень авторитарный стиль управления. У собственника была только одна цель — максимизация прибыли в коротком промежутке времени. Поэтому вопросы безопасности финансировались по остаточному принципу. Деньги выделялись только на решение самых острых вопросов. Изменения в работе компании в области управления рисками происходили только после наступления каких-то аварий (реактивный подход). Последние 3 года респондент работает в транснациональной компании, которая управляет активами в течение более 100 лет. За многие десятилетия собственники и руководство компании пришли к пониманию, что самым

экономичным является проактивный подход. В этом случае актив рассматривается как долгосрочная инвестиция: превентивно осуществляются инвестиции в обеспечение безопасности даже в ущерб получению краткосрочной прибыли. Тем самым обеспечиваются устойчивость, сохранение активов и рост капитализации бизнеса за счет разумных вложений в развитие промышленных объектов, а также получения стабильной прибыли в долгосрочном периоде.

Руководитель крупной электростанции считает, что, к сожалению, многие собственники в электроэнергетике его страны ориентированы на очень короткие сроки владения бизнесом. Респондент считает, что контрольные пакеты акций объектов критической инфраструктуры (в первую очередь электроэнергетики) должны находиться в собственности государства, чтобы у таких объектов была сбалансированная модель целеполагания, в которой устойчивость и надежность работы инфраструктуры в течение десятилетий сочеталась бы с умеренной по размеру нормой прибыли. Частные же акционеры зачастую ставят перед топ-менеджментом компаний критической инфраструктуры приоритет исключительно финансовой эффективности в коротком промежутке времени. По мнению респондента, все, что касается национальной критической инфраструктуры, должно иметь план развития на уровне государства в горизонте как минимум 50 лет из-за очень продолжительных сроков окупаемости оборудования. В общем, на основании опыта работы он считает, что собственникам нужно мотивировать топ-менеджеров работать *«в долгую»* при эксплуатации критической инфраструктуры и нести долгосрочную ответственность за свои решения. По мнению респондента, перспективной является идея о закреплении в законодательстве личной ответственности топ-менеджеров и руководителей среднего звена за состояние объектов критической инфраструктуры в горизонте 10–20 лет, чтобы даже после истечения контракта эти руководители могли нести ответственность за принятые ранее решения. Особенно это актуально в случае возникновения крупных ЧС на критической инфраструктуре, когда к уголовной ответственности привлекаются не только те менеджеры, которые эксплуатировали объект во время аварии, но и бывшие руководители аварийного объекта. Все это делается для того, чтобы мотивировать руководителей думать стратегически при управлении критической инфраструктурой, избежав сиюминутных решений и максимизации прибыли в коротком промежутке времени за счет усиленной эксплуатации оборудования без соответствующих ремонтов и инвестиций.

Начальник департамента управления рисками в энергетической компании, производящей электричество из возобновляемых источников энергии, полагает, что если компания критической инфраструктуры принадлежит государству или регионам, то зачастую безопасность представляет для таких владельцев бóльший интерес, чем для частных инвесторов. Бывают такие частные владельцы критической инфраструктуры, которые не согласны с ростом расходов на повышение безопасности и которые требуют выплаты больших дивидендов и постоянного роста капитализации компании на фондовом рынке. Более того, доступность денег (например, кредитов) может оказать негативное влияние на решение топ-менеджмента относительно инвестиций в безопасность. По словам респондента, компания должна быть богата, чтобы обеспечивать высокий уровень безопасности.

В этой связи топ-менеджер одной электроэнергетической компании считает, что главная логическая ошибка многих собственников и топ-менеджеров заключается в том, что понятия *«безопасность»*, *«надежность»* противопоставляются понятиям *«прибыль»* и *«производственный план»*. Это связано с тем, что под понятием *«экономичность»* понимается краткосрочная прибыльность. В результате все затраты на долгосрочные цели превращаются в издержки, не дающие положительного финансового результата в текущем отчетном периоде. Если период расчета достаточно велик, сопоставим или соответствует длительности жизненного цикла материального актива, то все перечисленные траты могут и должны быть оценены в качестве прибыльных инвестиций. Большую роль при этом играет корректная оценка уровня рисков в указанном временно́м интервале. В этом случае период, равный периодичности финансовой отчетности, не является репрезентативным для оценки всех издержек и доходов в рамках инвестиционного проекта. Поэтому безопасность тогда станет корпоративным приоритетом,

когда собственник будет ориентироваться на владение объектом критической инфраструктуры в долгосрочном периоде времени. В этом случае для собственника инвестиции не будут являться издержками, а будут восприниматься как возможность получать прибыль в течение многих десятилетий ввиду высокой надежности этого объекта за счет постоянного вложения в безопасность. При таком долгосрочном подходе собственник также получает возможность реализовать высоколиквидный актив по выгодной цене. В энергетике самый короткоживущий актив имеет срок проектной эксплуатации 30 лет, гидротехническое сооружение — 100 лет. На вопрос о том, какие могут быть препятствия при реализации на практике такого приоритета, респондент ответил, что такими препятствиями являются: (I) признание краткосрочных *«рыночных»* приоритетов в качестве единственных критериев оценки эффективности; (II) нормативная база по оценке эффективности вложений и оценке деятельности; (III) психологический барьер. Чтобы преодолеть эти препятствия, нужно: (I) признать наличие многоуровневой системы оценки эффективности; (II) внести это признание в нормативную среду; (III) обучать топ-менеджеров не только финансам, но и экономике; (IV) эффективность деятельности руководителей и исполнителей нужно оценивать как по краткосрочным, так и по долгосрочным показателям.

По мнению руководителя HSE-функции одной глобальной нефтесервисной компании, принципиального прорыва в области безопасности и улучшения качества трансляции информации о рисках можно достичь только тогда, когда собственники выберут обеспечение долгосрочной устойчивости критической инфраструктуры в ущерб получению краткосрочных финансовых и промышленных результатов. Для того чтобы информация о критических рисках беспрепятственно транслировалась по вертикали промышленной компании, нужно менять отношение собственников к производственному активу, чтобы приоритеты отдавались не финансовым и производственным показателями, а долгосрочному функционированию критической инфраструктуры. Если владельцы бизнеса смогут принять решение, что производственные и финансовые планы являются вторичными по сравнению с сохранностью активов критической инфраструктуры в долгосрочном периоде, то топ-менеджмент может сформировать такие KPI для всей компании, которые были бы нацелены на обеспечение безопасности производственных процессов в долгосрочном периоде и на сохранение жизни сотрудников.

Чтобы поменять ситуацию с подходом к безопасности, собственники должны сказать топ-менеджменту следующее: (I) собственники рассматривают актив как долгосрочную инвестицию; (II) собственники заинтересованы в устойчивом развитии предприятия; (III) собственники готовы к дополнительным расходам на модернизацию в обмен на краткосрочное снижение прибыли. Собственники должны поставить топ-менеджменту новые KPI в области безопасности согласно упомянутым выше критериям.

Если собственники будут готовы выделять ресурсы на купирование критических проблем, то руководители начнут обращать внимание на вопросы безопасности. Только после этого произойдет перелом в сознании топ-менеджмента: они будут спокойно реагировать на сообщения подчиненных о наличии серьезных и критических рисков и обсуждать эти проблемы с собственниками, чтобы найти приемлемые решения по снижению рисков.

**Проблематика раскрытия рисков в непубличных и публичных компаниях**

Некоторые интервьюируемые руководители высказывали мнение, что в непубличных компаниях, где есть всего несколько собственников, топ-менеджменту легче обсуждать критические риски с акционерами, по сравнению с публичными компаниями. Крупные стратегические акционеры (особенно единственный акционер-собственник) обычно выказывают желание знать о серьезных проблемах, рисках в их бизнесе, которые могут привести к крупным потерям. Логика крупных стратегических акционеров очень проста: *«никому не нужна «дохлая корова» в виде разрушенного актива критической инфраструктуры, поэтому собственник обычно хочет знать о «болячках», чтобы «корова» давала «молоко» в долгосрочном периоде»*. С точки зрения оперативного обсуждения критических

рисков наиболее комфортная ситуация, когда у компании один мажоритарный акционер. К такому акционеру топ-менеджмент может прийти в оперативном режиме и объяснить сложившуюся ситуацию, чтобы оперативно получить ресурсы для купирования рисков. Наличие критических рисков должно быть подтверждено желательно независимой экспертизой. Существующие риски, возможные последствия, план снижения рисков — все это должно быть изложено доступным языком, особенно если собственник не производственник (не специалист в отрасли).

В этой связи один из интервьюируемых, руководитель департамента HSE крупной государственной нефтяной компании, ранее имел опыт работы в средней по размеру частной нефтяной компании, где собственником был один мультимиллиардер. Этот собственник был очень заинтересован в том, чтобы сохранить и приумножить свой актив. Его частная нефтяная компания имела самую большую маржинальность бизнеса среди всех нефтяных компаний страны. Любые крупные аварии на инфраструктуре компании могли привести к потере бизнеса из-за пристрастно негативного отношения к этому собственнику со стороны органов власти и некоторых конкурентов. Поэтому когда интервьюируемый руководитель был назначен на позицию директора департамента HSE, то он обосновал необходимые инвестиции в модернизацию критически важного оборудования, промышленную безопасность и охрану труда в размере примерно 1 млрд долл. в течение нескольких лет. После детального изучения предложенной программы по повышению безопасности собственник в итоге принял решение о финансировании этой программы. Это говорит о том, что если собственник боится потерять актив посредством обвинений в допущении аварий на производстве, то он готов инвестировать значительные средства в безопасность.

Несколько интервьюируемых отметили, что в аспекте целеполагания семейные компании проводят более долгосрочную политику в отношении своего бизнеса и не готовы рисковать долгосрочной стабильностью своего бизнеса за счет получения краткосрочных доходов. В семейных компаниях нет годовых контрактов, нет краткосрочных бонусов, нет высокой текучки руководителей и тому подобных проблем, которые существуют в публичных компаниях.

Намного сложнее для топ-менеджмента раскрывать критические риски публичных компаний, когда есть огромное количество миноритарных акционеров, зачастую являющихся спекулятивными инвесторами, которые, по большей части, ожидают от топ-менеджмента только выпуска позитивного годового отчета, постоянного роста капитализации акций и регулярной выплаты крупных дивидендов. В этом случае топ-менеджменту, для того чтобы отреагировать на критические риски, придется публично раскрыть нелицеприятную ситуацию на производстве, чтобы получить от совета директоров значительные ресурсы для их купирования. Высвечивание критических рисков может вызвать снижение капитализации компании, привлечь внимание регуляторов и поднять вопрос о профессионализме топ-менеджмента. Однако, по мнению одного из респондентов, если CEO публичной компании является профессионалом, который имеет стратегическое видение, то он пойдет на публичное раскрытие рисков, будет искать ресурсы для купирования проблем и предпримет превентивные действия по минимизации рисков. Такой CEO прекрасно осознает, что лучше сейчас он потратит 1 условный доллар на купирование рисков, чем завтра компания будет ликвидировать катастрофу стоимостью в 1000 условных долларов.

**Обсуждение целей и долгосрочного плана развития компании критической инфраструктуры**

Руководитель крупной электростанции (среднее менеджерское звено) высказал мнение, что для эффективного управления топ-менеджменту важно понять критерии, по которым их работу будут оценивать собственники в определенном горизонте времени. Поэтому первое, с чего стоит начать при обсуждении долгосрочного плана развития организации, — это спросить государство и собственников о том, какие цели они ставят перед компанией, которая эксплуатирует критическую инфраструктуру. Топ-менеджменту нужно получить от государства и собственников четкие ответы на вопрос: *«К чему*

*мы должны прийти через столько-то лет работы?»*. Цели могут быть следующие: (I) надежность инфраструктуры; (II) определенный уровень производства электроэнергии для национальной экономики; (III) определенный уровень прибыльности; (IV) какие-то другие параметры в определенные временны е промежутки. Потом в рамках целей, поставленных государством и собственниками, оцениваются стратегически сильные и слабые стороны имеющейся критической инфраструктуры. Топ-менеджменту нужно показать последствия от реализации тех или иных решений, показать все плюсы и минусы этих решений, показать, какие ресурсы потребуются, чтобы топ-менеджмент имел карт-бланш от государства и собственников на реализацию определенной стратегии в определенные временны́е промежутки. Когда топ-менеджмент понимает критерии, по которым будет оцениваться его работа, и цели, стоящие перед ним, то он транслирует эти установки вниз по корпоративной вертикали своим подчиненным.

Руководители HSE нефтесервисной компании считают, что достаточно поменять корпоративные цели и задачи — и люди будут действовать по-другому. Эти цели должны быть согласованы с собственниками. Как только будет четко определены цели и желаемый результат от реализации этих целей при эксплуатации критической инфраструктуры, то многие приоритеты в области безопасности будут так же ясны. Подразумевается, что собственники выбрали приоритет долгосрочной надежности объектов критической инфраструктуры в ущерб получению краткосрочных прибылей, что *«собственники не хотят грязных денег»*, что *«собственники не хотят денег на трупах работников»*. Причем нет точного списка универсальных KPI — его нужно формировать индивидуально под каждое предприятие на основании учета национальных и культурных особенностей работников, уровня рисков и корпоративных задач в отношении каждого производственного объекта. Топ-менеджмент должен обсуждать с руководителями среднего звена те ценности и цели, которые согласовали собственники и акционеры. Через обсуждение этих новых ценностей и целей с руководителями различного уровня и даже рядовыми сотрудниками приходит понимание возможных путей воплощения этих установок в работе всей промышленной компании.

### Нахождение баланса между безопасностью, финансами и производством

По словам руководителя департамента HSE нефтехимической компании, первое, с чего стоит начать при изменении корпоративных приоритетов, — это внедрить в организации модели управления на базе концепции устойчивого развития, когда финансовые, социальные и экологические приоритеты работы организации будут сбалансированы.

В ответ на вопрос, как реализовать на практике приоритетность безопасности над другими корпоративными целями (прибыль, производственный план и т.д.), директор департамента по HSE энергетической компании высказал похожее мнение, что всегда должен быть баланс между безопасностью, финансами и производством. Если какой-то элемент этой системы получит приоритет над другими, то стоит ждать беды. Возьмем, например, приоритет финансовой выгоды — это грозит тем, что будет принесена в жертву безопасность осуществляемых работ, а также будет проводиться агрессивная политика эксплуатации оборудования. Если сохранность производственных мощностей станет самым главным корпоративным приоритетом, то будет упущена прибыль за счет недозагруженности производственных мощностей. Если безопасность станет основным приоритетом, то многие операции на производстве будут остановлены из-за их относительной опасности для сотрудников, что в итоге приведет к недополучению прибыли компанией. Задача топ-менеджмента: создать такую атмосферу внутри компании, чтобы руководители на разных уровнях управления в ежедневном режиме проводили анализ рисков и возможностей с целью нахождения приемлемого баланса рисков. Пример нахождения такого баланса может дать топ-менеджмент, который регулярно собирает руководителей функций, курирующих эти вопросы для нахождения консенсуса в корпоративных целях. Не должно быть такого, чтобы руководители вовлеченных функций не смогли договориться. Руководителям такого уровня платят

вознаграждение не только за то, что они выполняют свою функцию, но и за то, чтобы они работали на единый командный результат. Постепенно эта практика достижения консенсуса будет каскадироваться вниз по корпоративной вертикали, чтобы руководители нижнего звена работали согласно той же логике. Идеально, чтобы люди внизу корпоративной вертикали могли находить баланс самостоятельно в каждый момент времени, без привлечения внимания топ-менеджмента. Для этого у них должны быть полномочия и ресурсы: например, руководители различного уровня должны иметь возможность остановить небезопасные работы без угрозы для их карьеры и поднять вопрос о корректировке финансового и производственного плана в случае, если, по их мнению, поставленные планы не могут быть достигнуты без серьезных нарушений в области охраны труда и промышленной безопасности.

Старший советник по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, а также специалист по человеческому фактору в нефтегазовой отрасли привел интересный пример из свой практики. Однажды респонденту кто-то сказал следующее: *«Мы — не нефтегазовая компания, мы — компания по обеспечению безопасности»*. Однако это заявление было сразу негативно воспринято коллегами того, кто сделал это заявление. Люди ответили: *«Чушь!»* — и объяснили свою позицию: *«Мы — нефтегазовая компания, давайте будем честными. Причина, по которой мы существуем, состоит в том, чтобы зарабатывать деньги для акционеров и для организации, чтобы потом выплачивать заработную плату всем работающим в компании»*. По мнению респондента, концепция операционного совершенства, при которой все аспекты операций компании объединены под одной крышей, является гораздо более честной по сравнению с заявлениями, что безопасность является главным приоритетом промышленной компании. Респондент считает неискренним ставить безопасность операций выше финансовых результатов. Концепция операционного совершенства признает, что компания должна зарабатывать деньги, иначе она разорится, а все сотрудники и руководители останутся без работы. При этом компания может управлять рисками таким образом, чтобы снизить риски деятельности организации до приемлемого уровня. Респондент считает, что компании должны быть честными в том, что они пропагандируют внутри трудовых коллективов. Поэтому топ-менеджменту лучше честно признать: *«Мы сосредоточены на эффективной работе. Это означает, что мы постоянно совершенствуем свои операции и соотносим их с затратами. При этом мы ориентированы на недопущение инцидентов в области охраны труда, промышленной безопасности и окружающей среды. Мы также ориентированы на минимизацию времени простоя»*. Вот такое честное сообщение будет лучше воспринято большинством сотрудников компании критической инфраструктуры, чем заявления о тотальном приоритете безопасности, которые не подкрепляются реальными делами.

Член совета директоров химической компании и руководитель химического завода отметил, что 99% промышленных компаний заявляют, что безопасность является их главным приоритетом. Однако респондент, зная, как на самом деле работают некоторые из этих компаний, которые делают такие заявления на публику, считает, что это неправда. Респондент привел пример сбалансированной модели на примере операционной философии своей компании, которую можно выразить следующим образом: *«Наше видение состоит в том, чтобы быть одним из лидеров в отрасли в области безопасности и быть предпочтительным поставщиком для наших клиентов по самой низкой цене»*. Операционная философия этой компании затрагивает три основные области: безопасность, клиентов и стоимость (себестоимость). Всем в организации понятен порядок приоритетов при выборе решений: сначала безопасность операций, затем обслуживание клиентов и только потом достижение минимально возможной себестоимости продукции при условии, что безопасность и интересы клиентов не пострадают.

Бывший руководитель национального регулятора в области угледобычи считает, что неприбыльная компания долго не продержится на плаву. Поэтому должен быть баланс между рентабельностью бизнеса и безопасностью операций. Однако при этом не нужно делать перегибов в сторону ориентации компании только на получение прибыли. Респондент привел следующий пример: однажды был проанализирован годовой отчет одной угледобывающей компании на предмет того, какая часть этого отчета была посвя-

щена производству, окружающей среде и безопасности. Оказалось, что на 99% годовой отчет был посвящен вопросам производства и финансов! Такая пропорция сразу может сказать о том, какие цели в области управления бизнесом ставятся на уровне совета директоров и топ-менеджмента компании. Нужно ли игнорировать вопросы финансовой и производственной эффективности при работе промышленной компании? Нет, не нужно! Однако нужно сбалансировать решение этих вопросов с вопросами безопасности. Респондент привел практический пример реализации такого баланса в угледобывающей шахте: дневная и вечерняя смены шахтеров могут заниматься добычей угля, а ночная смена — исключительно вопросами безопасности шахты (проветривание шахты, мероприятия по пылевзрывозащите, ремонт оборудования и т.п.).

Консультант по управлению рисками в нефтегазовой отрасли полагает, что если компания критической инфраструктуры снизит свою рентабельность, то перестанет существовать, а сотрудники потеряют работу. Таким образом, чтобы развиваться, топ-менеджмент должен сбалансировать безопасность операций с рентабельностью операций. Респондент отметил, что бизнес получает прибыль от риска. Суть в том, чтобы сделать управление рисками в компании критической инфраструктуры контролируемым процессом. Если компания делает это лучше, чем ее конкуренты, тогда она зарабатывает больше, чем конкуренты, и имеет больше возможностей для развития.

Менеджер по охране труда и промышленной безопасности электроэнергетической компании отметил, что есть примеры, что компании с лучшими показателями в области промышленной безопасности и охраны труда имеют лучшие финансовые показатели по сравнению с конкурентами. Есть примеры, когда богатые компании с грамотной (и дорогостоящей) политикой в области охраны труда и промышленной безопасности имеют наименьшую частоту инцидентов, связанных с риском. Поэтому в компании, где работает респондент, специалисты в области риск-менеджмента стараются объяснить всем руководителям, что совершенствования в области безопасности ведут к улучшению процессов и уменьшению ошибок на производстве, что положительно влияет на доходы. По мнению респондента, такой подход является выгодным для всех: одновременно достигаются несколько важных целей компании в области безопасности, финансов и производства. Сообщения о том, что инвестиции в безопасность позволяют повысить прибыльность организации и снизить убытки от возможных аварий на производстве, должны постоянно транслироваться всем членами организации.

Менеджер по охране труда и промышленной безопасности нефтяной компании считает, что инвестиции в улучшение стандартов безопасности оказывают позитивное влияние на стоимость акций и репутацию компании. Аварии и происшествия оказывают негативное влияние как на капитализацию, так и на репутацию компании. Топ-менеджеры очень чувствительны к этим вопросам. Поэтому специалисты в области управления рисками могут привести вышеупомянутые аргументы, чтобы убедить топ-менеджеров осуществлять адекватные инвестиции в обновление производства, промышленную безопасность и охрану труда.

Менеджер департамента HSE промышленной компании, в которой есть большое количество опасных химических процессов, считает, что существует проблема, когда разные подразделения внутри крупных промышленных компаний по-разному воспринимают безопасность предприятия. Для финансистов более важна финансовая эффективность, финансовая устойчивость компании — они так понимают безопасность организации. Для производственных подразделений безопасность связана с адекватной эксплуатацией оборудования. Инвестирование в превентивный ремонт и осуществление регламентных ремонтов рассматриваются производственниками как основа безопасной эксплуатации. Однако в восприятии финансистов такие издержки не всегда оправданны, т.к. снижают финансовые результаты и финансовую устойчивость компании. Финансисты не всегда понимают критические производственные риски предприятия. Зачастую топ-менеджмент больше прислушивается к мнению финансистов, чем производственников. Нужно, чтобы производственники могли показать финансистам, какую ценность

в финансовом плане несет своевременное инвестирование в ремонт и модернизацию оборудования. Финансисты должны погружаться в производственный процесс и понимать (на основе вероятностных моделей), какой финансовый ущерб компании могут принести выход оборудования из строя и утрата основных средств. Также финансистам рекомендуется уменьшить амбиции в области достижения финансовых результатов компании любой ценой. Топ-менеджмент должен быть координатором взаимодействия между финансистами и производственниками. Через организацию регулярных встреч между этими подразделениями и путем демонстрации своих принципов принятия решений топ-менеджмент может добиться, чтобы позиции этих подразделений были сближены. Топ-менеджмент должен мотивировать представителей различных подразделений уметь договариваться, уметь слышать друг друга, чтобы находить приемлемые решения в интересах компании.

Главный менеджер по управлению рисками в национальной электросетевой компании полагает, что если финансовый директор слишком силен в компании критической инфраструктуры, то это может негативно влиять на состояние дел в области управления безопасностью и рисками. По мнению респондента, постоянные мысли руководителей о затратах являются одним из препятствий, которые мешают руководителям адекватно действовать в вопросах безопасности.

Менеджер департамента HSE металлургической компании также считает, что первым лицам компании важно не только ориентироваться на общение с производственными подразделениями, но и держать в фокусе проблемы и ошибки, которые допускают планово-экономические отделы и отделы финансов и бухгалтерии. Иногда из-за их ошибок в выставлении производственно-экономических показателей производственные подразделения испытывают большие нагрузки по достижению невыполнимых бизнес-планов. Первые лица должны гармонизировать производственные планы и финансовые цели предприятия путем регулярного коллегиального обсуждения с привлечением производственников и экономистов. Топ-менеджмент должен объяснять людям, как ошибки, казалось бы, в далеких от производства отделах приводят к серьезным проблемам на уровне всей компании. Топ-менеджмент должен призывать представителей планово-экономических отделов и финансов показывать эти недочеты в их работе, не ожидая каких-либо наказаний, и оперативно их решать на благо всей компании.

Руководитель HSE нефтяной компании привел пример, когда в их компании они пытаются реализовать интегрированную программу *«безопасное производство»*, чтобы ликвидировать конфликт между бизнес-приоритетами и приоритетами безопасности. Топ-менеджеры пытаются оценить существующие риски компании и детально спрогнозировать возможные последствия от их реализации. Если возможные последствия несущественны, то приоритет отдается производственным показателям. Если же потенциальный ущерб от реализации риска велик, то на первое место выходят вопросы безопасности. Очень важно, чтобы руководители на разных уровнях управления имели реальные полномочия и ресурсы для выставления разных приоритетов при разном уровне рисков.

По словам менеджера департамента HSE металлургической компании, металлургия — это очень высококонкурентная отрасль. Поэтому любые аварии и происшествия внимательно анализируются крупными клиентами, которые зачастую обеспокоены возможностью срыва поставок металлургической продукции из-за каких-то инцидентов на предприятиях. Бывает так, что после аварии, чтобы просто оценить масштаб разрушений, требуется 10 дней, а полное восстановление производственного процесса может занять от полугода до нескольких лет. Поэтому при калькуляции затрат возможных происшествий нужно всегда держать в уме убытки от простоя и недополученный доход за счет недовыпуска продукции. Поэтому те, кто не вкладывают деньги в безопасность, не вкладывают деньги в бизнес. Безопасность и прибыльность в долгосрочном периоде — это взаимозависимые вещи. Когда нет вложений в безопасность, есть большие риски потерять и прибыль. Однако 100%-ная безопасность — это когда предприятие остановлено и производство закрыто. Поэтому при принятии ежедневных решений всегда должен быть разумный баланс между безопасностью и получением дохода.

При контроле несущественных рисков можно ставить доходы в качестве приоритета. При контроле критических рисков лучше ориентироваться на приоритет безопасности, чем доходов.

Управляющий директор газораспределительной компании полагает, что если временный дефицит безопасности не ведет к большим финансовым и производственным проблемам, то финансовые приоритеты могут преобладать над безопасностью. В процессе принятия решений нужно постоянно оценивать вероятность наступления серьезных происшествий. Никогда не стоит забывать, что критические риски имеют очень низкую вероятность наступления. Работая в течение десятилетий без каких-либо проблем, у руководителей может *«замылиться»* глаз и сформироваться иллюзия, что все идеально. Оценки должны быть объективными и основываться на профессиональном анализе вероятности и последствий, проведенном различными специалистами, руководителями и внешними экспертами. Если вероятность наступления происшествия велика, то, несомненно, нужно приоритизировать безопасность над финансовыми и производственными результатами.

Руководитель департамента HSE в нефтяной компании считает, что не стоит относиться к безопасности как к приоритету — приоритеты в бизнесе часто меняются. К безопасности нужно относиться как к ценности — ценности редко меняются. Поэтому, если компания признает, что безопасность имеет ценность и топ-менеджмент хочет добавить эту ценность в равной степени ко всему, что компания делает, то тогда безопасность никогда не потеряется из фокуса внимания руководителей. Респондент также отметил, что самый безопасный способ работы компании критической инфраструктуры — это фактически ничего не производить и остановить производство. Поэтому для компании критической инфраструктуры важно зарабатывать деньги, но не менее важно и то, как она это делает.

Вице-президент международной нефтяной компании высказал схожее мнение, что если безопасность является приоритетом компании, то некоторые топ-менеджеры могут поменять приоритеты и временно поставить на первое место финансовые или операционные результаты. Если компания считает безопасность ценностью, то эта ценность будет незыблема и она всегда будет доминировать над меняющимися корпоративными приоритетами.

Ведущий менеджер по вопросам безопасности в нефтегазовой отрасли также считает, что использовать слово *«приоритет»* в отношении роли безопасности при принятии управленческих решений неуместно. Респондент считает, руководители не должны склоняться к *«приоритету безопасности»* — безопасность должна быть частью бизнес-модели компании. В этом случае безопасность становится одной из ключевых задач, которые необходимо учитывать при принятии каждого управленческого решения. Это не выбор, должны ли руководители учитывать безопасность при принятии решений, и это не второй или третий приоритет — учет вопроса безопасности встроен в процесс принятия каждого управленческого решения. По мнению респондента, есть множество примеров успешной интеграции вопросов безопасности в модель принятия решений компаний критической инфраструктуры.

Стоит отметить, что большинство респондентов, с кем авторы пособия обсуждали данную проблему в целом, предлагали ориентироваться на баланс безопасности, операций (производства) и финансов при выработке оптимального подхода в приоритетах компании критической инфраструктуры. Тем не менее респонденты, которые представляли атомную электроэнергетику, искренне полагали, что безопасность может являться абсолютным приоритетом в работе компании критической инфраструктуры. Вероятно, этому есть объяснение: в атомной электроэнергетике балансирование между безопасностью, производством и финансами может иметь катастрофические последствия в случае наступления крупной аварии. В этом случае потенциальные расходы на поддержание АЭС в безопасном состоянии могут быть в тысячи раз ниже, чем ущерб от наступления крупных аварий. Например, общий ущерб от аварии на Чернобыльской АЭС превысил более 1 трлн долл. в ценах 2022 г. Полная ликвидация последствий аварии на АЭС *«Фукусима-1»* может потребовать более 200 млрд долл. в течение нескольких десяти-

летий, не говоря уже об ущербе от вынужденного простоя десятков атомных реакторов в Японии и импорте дорогостоящего ископаемого топлива в страну на протяжении многих лет после аварии. Вот поэтому руководители предприятий атомной промышленности искренне полагают, что безопасность является главным корпоративным приоритетом их организаций.

Президент и CEO атомной энергетической компании считает, что в его бизнесе безопасность должна быть важнее финансовых результатов. Однако, по мнению респондента, нужно быть реалистами и понимать, что при этом корпорация должна быть в состоянии финансировать свою деятельность.

Консультант по вопросам безопасности атомной электроэнергетики с многолетним опытом работы привел такой пример: если вы рассматриваете безопасность как элемент устойчивости, а не атрибут затрат, это меняет весь ваш взгляд на безопасность. Это касается, с одной стороны, безопасности АЭС, с другой — касается безопасности персонала, корпоративной безопасности и финансовой безопасности. В организации, где работал респондент, он изо всех сил старался связать безопасность с атрибутами устойчивости. Таким образом, изменение восприятия безопасности как устойчивости, а не экономических потерь, является ключом к преодолению обсуждаемых препятствий.

В этой связи консультант по промышленной безопасности с управленческим опытом в нефтегазовой, химической и горнодобывающей отраслях заметил, что постоянные совершенствования в области безопасности атомной электроэнергетики могут сделать эксплуатацию некоторых АЭС нерентабельной. Тем не менее респондент придерживается мнения, что атомная электроэнергетика крайне желательна с точки зрения общественного блага. Таким образом, вопрос безопасности АЭС становится не экономическим, а национальным политическим вопросом, который, очевидно, подразумевает субсидирование безопасной работы АЭС из государственного бюджета для достижения определенных целей общества.

**Ориентация на заключение долгосрочных контактов с топ-менеджерами, управляющими критической инфраструктурой**

Сроки контрактов топ-менеджмента влияют на открытость топ-менеджмента к получению негативной информации от подчиненных.

По мнению некоторых респондентов, продуктивный срок работы топ-менеджмента, управляющего критической инфраструктурой, составляет как минимум 5 лет — за это время у него есть возможность решить первостепенные проблемы, имеющиеся у среднестатистического предприятия, и разработать стратегический план дальнейшего развития. Руководитель электростанции высказал мнение, что 5–7 лет является оптимальным сроком трудового контракта для топ-менеджмента. За это время у топ-менеджмента есть возможность решить серьезные проблемы компании, которая эксплуатирует критическую инфраструктуру. Менеджер департамента HSE металлургической компании назвал срок от 5 до 10 лет оптимальным для того, чтобы топ-менеджмент смог решить серьезные инфраструктурные проблемы крупной промышленной компании. Руководитель департамента HSE нефтяной компании рекомендовал заключать с руководителем, который эксплуатирует критическую инфраструктуру, бессрочный контракт, чтобы руководитель не ограничивал свои планы работы в компании коротким периодом, а мыслил стратегически, связывая свою судьбу с этой компанией на годы, а то и десятилетия. Некоторые респонденты согласились с тезисом, что бессрочный контракт, безусловно, комфортен для наемного руководителя. Однако это иллюзия, что срок работы руководителя является бессрочным, т.к. существующее во многих странах законодательство позволяет очень быстро уволить топ-менеджера при допущении каких-либо серьезных ошибок. Бессрочный контракт может все же расхолаживать топ-менеджмент.

Некоторые респонденты посчитали, что годовая бонусная система только ведет к опасному целеполаганию топ-менеджеров, когда ставится приоритет прибыльности и доходов над безопасностью.

Для ориентации руководителей на обеспечение долгосрочной устойчивости объектов критической инфраструктуры рекомендуется выплачивать бонусы топ-менеджерам акциями компании (причем эти акции можно продать только через 5–10 лет после получения их в качестве бонуса). Это делается для того, чтобы текущие решения топ-менеджмента снижали риски компании в долгосрочном периоде. Поэтому некоторые респонденты рекомендуют отказаться от системы выплаты годовых бонусов топ-менеджменту. Рекомендуется разнести получение основной части бонуса во времени, сориентировав топ-менеджмент на достижение устойчивого развития компании в долгосрочном периоде (например, 30–40% бонуса можно выплачивать за текущий год и 60–70% — в последующие четыре года).

Директор департамента HSE нефтяной компании полагает, что нужно дать равный приоритет безопасности и достижению производственного (финансового) плана. По его словам, люди сосредотачиваются на том, что измеряется и что вознаграждается. Если 90% годового бонуса топ-менеджера основано на достижении производственных и финансовых показателей, а только 10% — на достижении показателей безопасности, то это будет задавать тон и приоритеты в работе топ-менеджеров. Если продвижение по службе связано с достижением производственных целей и финансовых показателей, а не показателей безопасности, то это опять говорит менеджеру о том, каким должен быть его приоритет, если он хочет получить повышение. Поэтому, если собственники хотят, чтобы безопасность имела такой же уровень внимания, что и производство, то вознаграждать руководителей нужно соответственно.

Руководитель департамента HSE металлургической компании также высветил проблему краткосрочных контрактов у подрядчиков, которые осуществляют работы по обслуживанию критической инфраструктуры. Если у такого подрядчика только годовой контракт, то он не будет вкладываться в оборудование или обучение персонала, т.к. понимает, что, быть может, он не будет работать с этой компанией в следующем году. Поэтому, по мнению этого респондента, оптимальный срок заключения контрактов с подрядчиками, которые допускаются к эксплуатации критической инфраструктуры, составляет 3–5 лет.

## Рекомендация для собственников и топ-менеджмента №2: СОБСТВЕННИКИ И ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ ДОЛЖНЫ ИСКРЕННЕ ХОТЕТЬ СЛЫШАТЬ О ПРОБЛЕМАХ, ИМЕТЬ ЖЕЛАНИЕ И РЕСУРСЫ КОНТРОЛИРОВАТЬ ВЫЯВЛЕННЫЕ РИСКИ

### Люди работают так, как ими управляют

Различные руководители в рамках интервью доносили мысль, что на самом деле люди работают так, как топ-менеджмент ими управляет. Существующая в компании система управления предопределяет действия сотрудников. В подавляющем большинстве реальные причины аварий связаны с недостатками в системе управления промышленными предприятиями, которые мотивируют сотрудников нарушать правила охраны труда и промышленной безопасности. Поэтому, чтобы изменить ситуацию с аварийностью на производстве, нужно изменить систему управления этим производством. Руководители должны начать с себя. Топ-менеджерам нужно заниматься работой с людьми, которые эксплуатируют инфраструктуру. Работа с людьми является основой для повышения безопасности производства. Люди на местах, которые эксплуатируют критическую инфраструктуру, не самоубийцы: они заинтересованы в том, чтобы риски выхода из строя оборудования и другие проблемы на производстве решались оперативно, тем самым снижая вероятность травматизма и гибели самих сотрудников. Сотрудники не доводят информацию о наблюдаемых рисках потому, что сами собственники и руководители не хотят слышать о проблемах. Бóльшая часть проблем сокрытия информации о рисках со стороны низовых сотрудников вызвана позицией собственников, действиями топ-менеджмента и сформированной за многие годы корпоративной культурой молчания о проблемах.

### Искреннее желание руководства слышать о проблемах и решать их

Все идет от руководства. Сотрудники будут сообщать о проблемах, если руководители будут хотеть слышать их. Руководители должны реально захотеть получать информацию о рисках. Если не будет поддержки руководства — все остальные действия бессмысленны. Поэтому единственное решение, чтобы переломить ситуацию с обратной связью внутри организации, — активное желание руководителей получать информацию о рисках снизу, принимать решения и выделять ресурсы для купирования рисков. Топ-менеджмент должен иметь моральную и ресурсную поддержку со стороны собственников и акционеров для реализации мер по снижению рисков. Инициатива должна исходить от топ-менеджмента — только тогда сотрудники, вдохновленные отсутствием системы наказаний за происшествия и активным желанием руководителей слышать о проблемах, будут готовы доносить руководству более-менее объективную информацию о наблюдаемых рисках.

Несколько респондентов высказали схожее мнение, что лидеры должны быть подлинными. Они должны искренне верить, что безопасность является одной из важнейших ценностей компании. Когда они убеждают сотрудников раскрывать риски, обещая решение высвеченных проблем, то в их речах должна быть страсть. Они должны искренне верить в свои решения, следовать своим убеждениям и быть примером для подражания в глазах своих подчиненных. В общем, руководители должны вести себя так, как они хотят, чтобы их сотрудники вели себя.

Руководитель департамента HSE горно-металлургической компании полагает, что создание систем трансляции информации о рисках возможно только в том случае, если топ-менеджмент хочет получать такую информацию. Если топ-менеджмент не хочет получать плохие новости, то инсталляция любых систем трансляции информации о рисках будет бессмысленна.

Менеджер департамента HSE металлургической компании полагает, что, чтобы запустить эффективный процесс трансляции информации о рисках снизу вверх в организации, в первую очередь собственник и топ-менеджмент должны хотеть слышать о проблемах и иметь возможности и ресурсы для решения

тех проблем, о которых им сообщат сотрудники. Если опубликовать приказ о том, чтобы люди раскрывали риски, то мало кто поверит в желание руководителей слышать о проблемах. В этой связи очень важно лидерство топ-менеджмента. Респондент высказал мнение, что если бы он был CEO компании, то он начал бы с себя. На личном примере он стал бы проводить политику открытого обсуждения проблем со своими подчиненными и заверять их, что руководство компании не боится получать информацию о проблемах и готово по мере возможности решать высвеченные проблемы. Респондент стал бы рассказывать людям о последствиях сокрытия информации о рисках, когда крупная авария может привести к гибели множества людей, к банкротству предприятия и увольнению тысяч людей. Респондент начал бы с линейных обходов оборудования и с регулярного общения с рядовыми работниками по операционным проблемам. Люди должны увидеть искреннее желание первых лиц разбираться в проблемах и решать серьезные вопросы. Респондент постоянно бы задавал следующие вопросы: *«Почему мы именно так эксплуатируем оборудование? Что нам мешает делать работу более эффективно?»*. Такие вопросы нужны, чтобы сотрудники могли объяснить логику многих промышленных процессов и указать на достоинства и недостатки текущего подхода к производству. Топ-менеджмент не может разбираться досконально во всех производственных вопросах — для этого ему нужно обсуждать детали высвеченной проблемы с профессионалами, которые в ежедневном режиме эксплуатируют критически важное оборудование и могут предоставить очень глубокую экспертизу существующей проблемы и путей ее решения.

Такого же мнения придерживается и консультант по вопросам безопасности атомной электроэнергетики с многолетним опытом работы: он считает, что в первую очередь должна быть открытость лидеров организации к получению обратной связи от подчиненных о существующих рисках и проблемах. Это должно быть ценным в организации. Важно, чтобы лидеры были обучены лидерству: менеджеров нужно перевоспитать, чтобы они изменили свой язык и поведение. Когда поменяется поведение топ-менеджеров, стоит приступить к обучению руководителей среднего и нижнего звена, а затем обучить рабочих. У респондента был опыт внедрения новых систем в области управления рисками на более чем 250 промышленных объектах в 40 странах мира на 10 разных языках. Успех был только тогда, когда топ-менеджеры менялись первыми, демонстрировали подчиненным важность происходящих изменений и действовали по-новому. По мнению респондента, при реализации проекта по улучшению качества и скорости трансляции информации о рисках изменения должны в первую очередь начаться на верхнем уровне управления организацией и потом постепенно спускаться вниз корпоративной иерархии.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании считает, что при управлении изменениями очень важно, чтобы была видна поддержка изменений руководителями. Именно когда руководители активно включены в проекты изменений, это позволяет быстрее убедить сотрудников, что изменения неизбежны. Очень важно, чтобы руководители искренне верили в то, что они делают, и чтобы они были заинтересованы в решении проблем. Люди очень тонко чувствуют, когда руководители неискренни. Чтобы люди поверили и загорелись идеями, которые проповедует руководитель, сам руководитель должен искренне верить в эти идеи. При этом многие руководители на словах декларируют, что они хотят знать о ключевых проблемах организации. Это руководители-приверженцы, т.е. они *«при вере»*, что руководителю важно знать о проблемах организации. Однако в реальности, когда эти проблемы требуют переоценки прошлых решений, принятых руководителями, или огромных ресурсов для решения проблем, то многие руководители-приверженцы реагируют на принесенные проблемы агрессивно и всячески показывают сотрудникам, что они недовольны тем, что сотрудники принесли эти новости, не сумев самостоятельно решить проблемы на месте. Быть приверженцем недостаточно, нужно демонстрировать на деле, что руководитель слышит даже о самых нелицеприятных проблемах, выделяет ресурсы для их решения и готов включаться в эти решения. Также нельзя от сотрудников требовать четкого исполнения правил охраны труда, если сами руководители не соблюдают эти правила. Например, был такой случай, когда вице-президент одной из ведущих в мире нефтесервисных компаний не пристегнулся при поездке в корпоративном автомобиле. В итоге он был уволен. Об этом факте специально сообщили всей компании для демонстрации того, что при соблюдении правил безопасности компании все равны и что руководители должны подавать верный пример другим сотрудникам. Поэтому руководители на деле должны поступать так, как требуют новые принципы работы. Если первые лица компании поступают согласно новым принципам, то у их подчиненных срабатывает эффект копирования поведения лидера. Подражание очень распространено среди сотрудников: если руководитель что-то начинает делать, подчиненные часто его копируют.

В этой связи руководитель производственного объекта в нефтяной компании привел такой пример. В некоторых компаниях внедряются системы поощрения за обнаружение опасных действий/опасных условий (так называемые *стоп-карты*). Эти системы направлены на то, чтобы постепенно поменять сознание работников, которые должны постоянно анализировать свои действия и действия коллег на предмет идентификации и превентивного реагирования на возможные опасные действия и опасные условия работы. К сожалению, во многих случаях эти системы не работают или не очень эффективны. Основная причина низкой эффективности такой системы — слабая материальная и нематериальная поддержка функционирования этих систем со стороны первых лиц компании. Руководство на словах поддерживает эту систему, но в реальности случаи не анализируются, изменений в работе компании не происходит. Развитие такой системы часто не в фокусе топ-менеджмента — система спускается вниз корпоративной иерархии, публикуются лозунги для сотрудников. Однако дальше никто из руководителей высшего звена постоянно не интересуется, как система работает, какие случаи она позволяет выявлять. Крайне важно реагировать на выявленные сотрудниками проблемы. Однако к этим вопросам топ-менеджмент зачастую проявляет мало интереса. В итоге система стоп-карт формально запускается внутри промышленного предприятия, но ее эффективность является низкой с точки зрения системного снижения аварийности. Если первое лицо в еженедельном режиме не будет разбирать наиболее интересные стоп-карты, поступившие с производственных площадок, а потом принимать решения по выявленным проблемам, то эта система не будет работать. Если нет интереса топ-менеджмента к этой системе, то и для среднего и нижнего управленческого звена нет мотивации становиться активными участниками этой системы. Среднее и нижнее звено каскадно копирует то, что делает топ-менеджмент.

Менеджер департамента HSE промышленной компании, в которой есть большое количество опасных химических процессов, считает, что руководство компании должно иметь желание погружаться в проблемы производства. Руководство должно иметь ресурсы для необходимых изменений, предоставленные собственниками и акционерами. Руководство должно приучать всех подчиненных к тому,

что топ-менеджмент желает получать неискаженную информацию с мест. Топ-менеджмент может мотивировать подчиненных тем, что в обмен на раскрытие объективной информации топ-менеджмент будет принимать более адекватные решения. Это в свою очередь приведет к тому, что подчиненные будут получать адекватные ресурсы для купирования рисков в зоне их компетенции. Топ-менеджмент может заявить: *«В обмен на неискаженную информацию подчиненные получат ресурсы для решения обозначенных проблем»*. В этом случае подчиненные будут заинтересованы в раскрытии наиболее критических рисков, т.к. руководство обещало, что эти риски будут купированы. Этому респонденту довелось поработать под началом трех CEO в течение последних десяти лет: один собирал все мнения и принимал решение только на основании собственного опыта и мнения, второй все решения делегировал подчиненным и старался сам не принимать никаких решений, третий старался каждую проблему, о которой ему доносили снизу, внимательно изучить, проконтролировать и решить в определенном промежутке времени. Время показало, что третий руководитель является самым успешным и результативным внутри этой промышленной компании.

**Единая команда топ-менеджеров**

Важно, чтобы все топ-менеджеры чувствовали себя единой командой, которая разделяет ответственность за управление компанией.

Часто бывает так, что на самом деле топ-менеджеры очень разобщены. Каждый из топ-менеджеров хочет нести ответственность только за свой функциональный блок. Некоторые не хотят разделять ответственность за общий результат, за решение проблем, важных для компании в целом. Важно, чтобы команда топ-менеджеров загорелась идеей о полезности обратной связи от подчиненных относительно существующих технико-производственных проблем промышленных площадок, чтобы топ-менеджеры могли вдохновлять своих непосредственных подчиненных руководителей, чтобы те, в свою очередь, мотивировали нижнее управленческое звено и рядовых сотрудников раскрывать информацию о проблемах. Важно, чтобы внутри всей команды топ-менеджеров был полный консенсус о необходимости изменений в работе с проблемами, поступающими от подчиненных.

Менеджер департамента HSE металлургической компании считает, что CEO важно окружить себя единомышленниками: теми людьми, которые в ежедневном режиме на своих уровнях управления будут проводить новую политику открытости при обсуждении проблем и которые будут готовы брать на себя ответственность по решению выявленных проблем. Подчиненные копируют действия топ-менеджмента, поэтому стоит ожидать, что спустя определенное время руководители нижнего и среднего звена будут пытаться проводить такую политику открытости, но уже на своем уровне и в общении со своими подчиненными.

По мнению вице-президента по HSE нефтесервисной компании, трансформацию сознания нужно начинать с топ-менеджмента, потом переходить на уровень ниже и т.д. Когда топ-менеджмент не хочет меняться и говорит, что приглашенные консультанты должны изменить сознание рядовых сотрудников, то проводить изменения в компании бесполезно. В первую очередь нужно, чтобы топ-менеджмент поменялся — только тогда за ним последуют подчиненные. Если топ-менеджмент не хочет меняться, но призывает к изменениям подчиненных — люди не поверят в изменения. Когда происходит переход от реактивной к проактивной реакции компании на существующие риски, тогда качество информации о рисках растет за счет роста осознанности всех членов коллектива по идентификации, трансляции и контролю за рисками.

**Позитивные примеры того, когда собственники хотят слышать информацию о рисках и готовы выделять ресурсы для купирования критических рисков**

Далее авторы пособия хотели бы привести два практических примера того, как собственники готовы слышать о рисках предприятий критической инфраструктуры и принимать системные решения по контролю над существующими критическими рисками.

Первый пример из производства, где есть большое количество опасных химических процессов. Этой информацией поделился руководитель департамента HSE этой компании. Топ-менеджмент этой компании столкнулся с проблемой искажения информации об одном происшествии, а также с медленным транслированием такой информации по корпоративной вертикали. Однажды на ключевом промышленном предприятии компании в удаленном от штаб-квартиры регионе произошел небольшой пожар. Эта новость была очень быстро распространена не только региональными и национальными, но и профессиональными СМИ. Такая оперативность СМИ была вызвана действиями органов власти, отвечающих за ликвидацию пожаров на химических производствах. Государственные пожарные отчитались о быстрой ликвидации этого происшествия перед населением, живущим рядом с производственной площадкой, перед своим вышестоящим начальством, а также перед журналистами различных СМИ. Однако информация о происшествии не была оперативно доведена от производственной площадки до топ-менеджмента в штаб-квартире. Прочитав о происшествии в профессиональных СМИ, собственники компании и представители совета директоров начали задавать топ-менеджменту вопросы о подробностях и причинах происшествия на удаленном за тысячи километров от штаб-квартиры производстве. Топ-менеджеры были очень раздосадованы тем, что владельцы бизнеса и члены совета директоров знают о происшествии, а само правление компании находится в полном неведении относительно инцидента, произошедшего внутри вверенной им иерархии.

Этот случай ударил по репутации топ-менеджеров компании в глазах собственников. Тем не менее именно этот случай стал спусковым крючком к изменению подходов компании к трансляции информации о происшествиях и критических рисках. Под давлением собственников топ-менеджмент был вынужден овладеть такой информацией в очень сжатые сроки, чтобы продемонстрировать собственникам, что он разбирается в том, что происходит в организации под его управлением. Собственники и члены совета директоров начали требовать от топ-менеджмента, чтобы о любом смертельном случае на производстве (включая гибель представителей подрядчиков) он им докладывал в течение часа после наступления происшествия в любом регионе и в любой стране, где работает компания. После этого инцидента компания пригласила специалиста, который раньше отвечал за информационное реагирование органов власти в области ЧС, который поделился опытом того, как информация о происшествиях идет по вертикали различных органов власти. Этот специалист вывел ключевой постулат при информационном реагировании организации на ЧС: *«Главное для диспетчеров предприятий в первые минуты после происшествия — поделиться информацией о происшествии со всеми уровнями управления компании»*. По его словам, различные уровни управления, которые были причастны к возникновению ЧС, могут искажать информацию о причинах и деталях происшествия, поэтому топ-менеджмент должен так наладить внутренние коммуникации, чтобы получать информацию о ЧС из различных источников (вплоть до записей с камер наблюдения, установленных рядом с местом происшествия). Вся эта информация должна оперативно доводиться до руководителей сразу после наступления ЧС. Также для диспетчеров производственных площадок были описаны критерии того, какие ситуации могут быть классифицированы как кризисные. В случае их наступления диспетчеры просто нажимали определенную кнопку у себя на пультах управления — информация о происшествии сразу рассылалась веером по всем адресатам, включенным в рассылку (это смс-уведомления для менеджеров различного уровня, автодозвон (телефонные звонки, которые не прекращаются, пока полное сообщение не будет прослушано), рассылка по e-mail и т.д.). Сразу после наступления ЧС информация, имеющаяся внизу корпоративной вертикали (у диспетчеров предприятия), начала транслироваться не только до причастных к ликвидации

ЧС специалистов на местах, но и до всех руководителей компании, находящихся за тысячи километров от места происшествия. Это позволило топ-менеджменту снизить вероятность искажения информации о ЧС при ее передаче через различные уровни управления, а компании — оперативно начать ликвидацию ЧС за счет включения ресурсов всех уровней управления. Единственная проблема, с которой столкнулась компания, — на уровне диспетчеров в первые минуты невозможно определить истинный масштаб возникшей ЧС. Дело в том, что в самом начале кризиса у диспетчеров недостаточно информации о подробностях ЧС, а оценка масштаба ЧС очень быстро может измениться в худшую сторону из-за затруднений при ликвидации происшествий на химическом производстве. Поэтому руководители компании оперативно получают неструктурированную информацию обо всех кризисных ситуациях на производстве и уже потом — при выяснении подробностей — определяется истинный масштаб каждого кризиса. Тем не менее компания достигла того, что информация о кризисной ситуации, происходящей за тысячи километров от штаб-квартиры, достигает топ-менеджмент в течение нескольких минут после наступления этой кризисной ситуации. После того как информация о ЧС доведена до всех руководителей различного уровня, каждый из этих руководителей должен собрать информацию о ЧС и о принимаемых мерах от своих подчиненных и быть готовым в течение часа сделать доклад топ-менеджменту компании. Когда руководители разного уровня делают доклад топ-менеджменту, у руководителей компании существует множество альтернативных каналов, через которые транслируется информация. Все это постепенно привело всю компанию к осознанию, что искажать информацию при докладе начальству бессмысленно, т.к. у начальства есть множество возможностей перепроверить сообщение. Также в течение часа компания должна выдать СМИ первую информацию о происшествии — критически важно, чтобы заявление в СМИ было основано на объективной информации, предоставленной различными подразделениями компании. Когда делается заявление перед СМИ, топ-менеджмент также должен обладать внешней информацией о том, как интерпретируется происшествие в комментариях представителей органов власти и материалах СМИ, чтобы понимать, в каком контексте строить внешнюю коммуникацию компании в ЧС.

После череды смертей представителей подрядчиков на объектах этой компании именно собственники поставили перед топ-менеджментом вопрос о том, каких подрядчиков нанимает компания. Логика собственников проста — для бизнеса не имеет значения, кто взорвет химический завод (собственный персонал или представители подрядчиков). Собственники начали требовать от топ-менеджмента, чтобы отбирались не самые дешевые подрядчики, а те, кто имеет хорошие показатели проведения работ безопасно и без аварий. После этого требования собственников отбор подрядчиков в компании был полностью изменен: компания начала выбирать подрядчиков только с хорошей историей безаварийных работ. Тем самым собственники показали топ-менеджменту, что для них получение краткосрочной прибыли менее значимо по сравнению с обеспечением долгосрочной безопасности их активов. Обсуждение критических рисков предприятия и путей их снижения стало возможным только из-за того, что собственники и акционеры компании выбрали долгосрочное развитие производства вместо получения краткосрочной прибыли. Собственники готовы не на словах, а на деле выделять значительные ресурсы для контроля над критическими рисками предприятия. Об этой позиции собственников узнала вся компания, и люди очень позитивно оценили такой подход владельцев бизнеса. Более того, увидев заинтересованность собственников в обсуждении критических рисков, многие топ-менеджеры и руководители среднего звена этой компании начали выносить на обсуждение комитета по управлению рисками многие застарелые, но крайне важные проблемы. Этот комитет по рискам собственники посещают на регулярной основе. Некоторые проблемы, выносимые на комитет, не решались годами ввиду того, что топ-менеджмент ранее был поставлен в жесткие рамки принесения определенной нормы прибыли собственникам и не имел дополнительных ресурсов на купирование рисков вне утвержденной сметы расходов. Стоит отметить, что многие проекты, выносимые на комитет по рискам, имеют отрицательную доходность, но без решения этих проблем компания может столкнуться с огромными убытками при наступлении ЧС на производственных объектах. Когда же собственники могут согласовать выделение дополнительных расходов вне утвержденного годового плана по доходам

и издержкам, то это позволяет внутри компании обсуждать открыто многие проблемы, которые раньше не обсуждались, т.к. у топ-менеджмента не было ресурсов для их решения ввиду невозможности согласовать дополнительное финансирование у собственников. Стоит отметить, что собственникам на рассмотрение на комитете приносятся только критически важные риски, чтобы не создавать информационный шум в виде предложений по решению несущественных производственных проблем. При защите проектов на комитете по рискам собственникам объясняются сложные технические вещи очень доступным языком в контексте повышения долгосрочной устойчивости всего бизнеса. В заключение можно сказать, что обратная связь по критическим рискам организации, посылаемая от сотрудников до топ-менеджмента, будет эффективна только в том случае, если собственники и топ-менеджмент будут хотеть получать такую информацию и выделять ресурсы для решения проблем.

Второй позитивный пример привел менеджер HSE департамента одной металлургической компании. Компания является лидером отрасли и самой прибыльной компанией среди других металлургических компаний в своей стране. Респондент поделился опытом своей работы в этой компании на протяжении более двух десятилетий. По его словам, за все эти годы топ-менеджеры никогда не отворачивались от информации о серьезных проблемах предприятий, которую им сообщали сотрудники. Дело в том, что собственник этой компании ориентирован на долгосрочную устойчивость развития бизнеса. Для собственника важен рост стоимости актива в долгосрочном периоде, а не получение краткосрочной прибыли. Поэтому наличие серьезных проблем — это угроза устойчивости компании. Эти проблемы нужно идентифицировать и комплексно решать. Собственник много раз говорил, что, когда происходит происшествие, это следствие каких-то системных недостатков в работе компании. По словам собственника, если рабочий вынужден нарушать правила охраны труда и промышленной безопасности, то это означает, что организация производства была ошибочной. Поэтому все причины, которые способствовали происшествию, должны быть расследованы. Компания должна системно решить те высвеченные недостатки в своей работе, чтобы подобное происшествие не повторилось и у рабочих не было мотивации рисковать. Собственник настаивает, что топ-менеджмент должен поднимать на уровень штаб-квартиры проблемы с безопасностью, которые возникают на металлургических предприятиях, чтобы системно решать эти вопросы в рамках всей компании. По словам собственника, если топ-менеджмент не находится в поиске существующих проблем в области безопасности на предприятиях и не решает их, то он не справляется со своими обязанностями. Поэтому команда топ-менеджеров, нанятая собственником, не боится получать информацию о проблемах и оперативно включается в решение этих проблем ввиду того, что собственник готов финансировать мероприятия по системному контролю над критическими рисками предприятия. Топ-менеджмент в штаб-квартире на регулярной основе разбирает каждый отчет о происшествии, которое имело место на производственных площадках. Топ-менеджмент обсуждает причины происшествий не только с представителями департамента HSE, но и с руководителями среднего и нижнего звена того предприятия, где произошло происшествие. За последние годы были вложены миллиарды долларов в модернизацию оборудования и строительство новых производственных цехов.

Респондент за эти два десятилетия работы на металлургическом предприятии не видел ни одного руководителя среднего звена (руководителя промышленного объекта), который бы не хотел слышать о проблемах, скрывал бы критические проблемы от топ-менеджмента. Руководителям среднего звена не выгодно скрывать риски, т.к. наступление ЧС на вверенных им объектах грозит остановкой производства на многие месяцы, что принесет огромный ущерб предприятию и поставит крест на их карьере. Поэтому им выгодно идентифицировать критические риски и поднимать вопрос об их решении на уровень топ-менеджмента и собственника, т.к. иногда объем необходимых ресурсов для решения сложных проблем во много раз превышает те ресурсы, которые есть у руководителей среднего звена на местах. Поэтому в этой компании на уровне среднего и высшего звена проблемы никогда не замалчиваются, наоборот, собственники и руководители высшего звена позитивно относятся к тому, что своевременно идентифицируются и решаются проблемы. По словам респондента, все это зависит

от политики основного собственника металлургической компании, который много раз подчеркивал, что для него очень важным является постоянное совершенствование своего актива. Поэтому менеджерская команда и настроена на проактивное решение вопросов. Примечательный факт, что при проведении совещаний на производственной площадке топ-менеджмент сначала начинает обсуждать вопросы безопасности, а уже потом вопросы производительности и показатели ожидаемой прибыльности. Такая политика руководства показывает менеджменту среднего и нижнего звена истинные приоритеты в работе компании.

По словам респондента, на его предприятии единственное управленческое звено, которое может замалчивать проблемы, — это нижнее звено руководителей и некоторые рядовые сотрудники. Однако эти люди очень разные: одни при таком отношении среднего и высшего звена охотно раскрывают риски, другие из-за каких-то личных комплексов не всегда охотно говорят о том, какие у них есть проблемы.

Респондент постарался суммировать мотивы собственника в отношении металлургической компании, которой он владеет:

(I) собственник — профессиональный металлург с фундаментальными знаниями, который очень хорошо понимает производственный цикл и глубоко погружается в детали производственного процесса; даже можно сказать, что он любит этот актив и хочет его развития по самым передовым мировым стандартам; это похоже на профессиональную реализацию человека, когда деньги при определенном уровне дохода уже не так важны, как достижение чего-то выдающегося в профессиональном плане развития человека как личности;

(II) собственник ориентирован на долгосрочное развитие актива и не нацелен на достижение краткосрочных финансовых результатов, поэтому большая часть процессов в компании планомерна и целенаправленна в течение многих лет (без штурмовщины и гонки за какими-то краткосрочными показателями); постоянно происходят вложение миллиардов долларов в модернизацию оборудования (огромный рывок в механизации процессов, резкое сокращение опасного ручного труда), инвестиции в строительство новых производственных мощностей (например, недавно была построена одна из самых современных в мире доменных печей), повышение экологичности производства (компания является лидером в этой области среди других металлургических компаний в своей стране);

(III) собственник рассматривает сотрудников как актив и вкладывает в развитие работников: обучение, карьерный рост, высокая заработная плата, комплексные социальные гарантии, сохранение рабочих мест во время экономических спадов (отсутствие масштабных увольнений), которые сильно отражаются на металлургии; в компании собраны профессионалы своего дела; оптимизационные процессы в компании очень продуманны — просто так от людей не избавляются; в свою очередь, сотрудники платят собственнику большой лояльностью: люди дорожат своим рабочим местом и хотят работать на предприятии многие десятилетия (поэтому если кто-то видит серьезное нарушение технологии или критические риски, то в большинстве случаев не проходят мимо, потому что понимают, что сохранность актива напрямую влияет на их жизнь, на личное и профессиональное благополучие);

(IV) собственник регулярно бывает на ключевых производственных площадках (как минимум 3–4 раза в год) и очень хорошо погружен в операционные проблемы предприятия. Представители топ-менеджмента бывают на ключевых производственных площадках как минимум раз в неделю. Такое внимание собственника и топ-менеджмента позволяет среднему звену руководителей быстро доносить до них критически важные вопросы, оперативно принимать решения и получать разрешение на использование дополнительных ресурсов по купированию рисков.

Несколько слов о работе этой компании с подрядчиками. Респондент полагает, что непрофессионализм подрядчиков может негативно сказаться на безопасной работе предприятия критической инфраструктуры. В его компании подрядчики — это партнеры. Все показатели по безопасности они считают вместе с их подрядчиками. Компания не отделяет подрядчиков от себя. Поэтому компания вкладывает в подрядчиков, заключает с ними долгосрочные договоры, чтобы подрядчики, понимая, что они надолго связаны с компанией, инвестировали в развитие собственных людей, закупали передовое оборудование и т.д. Все это ведет к тому, что подрядчики дорожат сотрудничеством с этой металлургической компанией и ориентированы на предоставление качественных и безопасных услуг в долгосрочном периоде.

**Рекомендация для собственников и топ-менеджмента №3:**
## НУЖНО ПРИОРИТИЗИРОВАТЬ РИСКИ ВВИДУ НЕВОЗМОЖНОСТИ ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ ОДНОВРЕМЕННО ВСЕМИ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

При обсуждении проблемы трансляции информации о рисках в рамках интервью с некоторыми руководителями был поднят серьезный вопрос о том, нужно ли топ-менеджменту реагировать на все риски, о которых их информируют сотрудники. При анализе причин, почему руководители неохотно обращают внимание на проблемы, о которых им доносят сотрудники, 23% респондентов высказали мнение, что у некоторых менеджеров есть предубеждение, что сотрудники в основном приносят руководству информацию о несущественных проблемах. Как правило, мало кто из руководителей показывает сотрудникам всю картину рисков предприятия в целом. Если же начать спрашивать рядовых сотрудников через призму их виденья рисков предприятия, то сотрудники, по большей части, будут посылать начальству информацию о проблемах с охраной их труда и безопасностью их рабочих мест, но не о рисках выхода из строя критического оборудования. Зачастую сотрудники дают обратную связь начальству не о том, что важно для топ-менеджмента, а о том, что волнует рядовых работников. Вот поэтому, с точки зрения топ-менеджмента, значительная часть информации, посылаемой сотрудниками топ-менеджменту, связана с мелкими и незначительными для топ-менеджмента проблемами. Топ-менеджмент не имеет возможности и временны́х ресурсов уделять пристальное внимание решению мелких вопросов. По мнению топ-менеджмента, мелкими вопросами должны заниматься руководители на местах. В противном случае топ-менеджеров ждет информационная перегрузка, а принятие всех управленческих решений будет перенесено на верх управленческой пирамиды. Тогда будет непонятно, зачем нужны менеджеры нижнего и среднего звена, если решения даже по самым незначительным проблемам, которые волнуют сотрудников, принимаются в основном топ-менеджментом.

Пример такой информационной перегрузки привел директор по охране труда, промышленной безопасности, охране окружающей среды и качеству в электроэнергетической компании. Несколько лет назад там, где работал респондент, произошел ряд инцидентов. Руководитель подразделения, где произошли инциденты, ясно дал понять подчиненным, что он хочет знать все, что волнует людей. Поэтому он запустил большой проект, чтобы собрать всю информацию и разобраться, в чем заключались проблемы, которые беспокоили людей. В результате реализации проекта руководству поступила целая лавина различных проблем. Руководитель подразделения просто не мог ничего сделать, т.к. не знал, с чего начать решение многих проблем. Поэтому нужно помнить этот негативный опыт, заранее четко определить, какую информацию и в каком объеме хочет получать топ-менеджмент от подчиненных. Очень важно, может ли топ-менеджмент ее адекватно обработать, чтобы не перегрузить систему управления, и довести решение выявленных проблем до конца.

В рамках обсуждения этого вопроса с рядом руководителей сформировалось четкое понимание, что нужно выделить наиболее критические проблемы организации и направить усилия всего топ-менеджмента на их решение. Поэтому для адекватного принятия решений нужно иметь систему комплексной

оценки рисков производственных процессов, когда все ключевые риски промышленного предприятия будут оценены и проранжированы. Такая оценка риска нужна в первую очередь для приоритизации распределения ресурсов организации по купированию рисков.

Невозможно управлять адекватно всеми рисками организации — для этого у организации не хватит ресурсов. Ресурсы всегда ограниченны. Если нет приоритетов, то руководители работают с таким уровнем информационного шума, который не позволяет понять, что самое главное в работе руководителя. Как только произойдет градация рисков, то сразу станет понятно, какая информация и о каких рисках важна для недопущения событий, которые могут разрушить организацию. Топ-менеджеры должны получать информацию в основном о серьезных и критических рисках и проблемах, которые могут угрожать работе всего предприятия. Эта информация должна немедленно доводиться до топ-менеджмента по иерархии организации, в то время как информация о других менее серьезных рисках должна быть протранслирована на более низкие уровни управления для их своевременного купирования.

**От стратегии компании зависит структура критических рисков компании**

Однажды руководитель электростанции попросил всех своих подчиненных руководителей нижнего звена анонимно написать, что в работе организации им мешает выполнять свои функциональные задачи. Люди могли писать что угодно. Любопытно, но практически все респонденты отметили, что самые большие проблемы в работе электростанции создает штаб-квартира энергетической компании ввиду различных причин. Самая упоминаемая проблема — люди не понимают, куда точно идет энергетическая компания, так как штаб-квартира подробно не раскрывает долгосрочные планы компании. Люди не видят стратегии развития и поэтому не могут принимать адекватные решения на своем уровне с учетом стратегических планов компании. Человек на месте должен оценивать существующие технологические риски через призму стратегических планов компании. Поэтому, если у топ-менеджмента задача заработать прибыль в коротком промежутке времени — а что будет дальше с активом, топ-менеджмент не интересует, — в этом случае у руководителей на местах будут понятные краткосрочные критерии оценки рисков. Если понятно, что через 5 лет электростанция будет закрыта, а рядом будет возведена новая генерация, то главный инженер станции будет оценивать риски выхода из строя оборудования через призму пятилетнего срока работы электростанции. Если перед руководителями объекта стоит задача стабильной безаварийной работы в течение 20 лет, то и оценка рисков, которая будет производиться на местах, будет абсолютно другой по сравнению с краткосрочным или среднесрочным планами развития. Поэтому стратегия развития компании позволяет всем сотрудникам понять, в какой системе координат они работают, чтобы применять адекватные критерии в оценке состояния оборудования. Если задается вопрос: *«Какая вероятность выхода оборудования в течение 1 года?»*, то карта рисков будет одной. Если задается вопрос: *«Какая вероятность выхода оборудования в течение двух недель?»*, то будет абсолютно другая карта рисков. Поэтому именно наличие четкой стратегии развития компании позволяет сотрудникам четко оценивать существующие риски в компании.

Того же подхода предлагает придерживаться руководитель HSE горно-металлургической компании, который высказал мнение, что очень важно, чтобы был обозначен горизонт, в течение которого оцениваются риски компании. Если топ-менеджмент интересует вопрос о том, какое критическое оборудование может выйти из строя в течение года, то информация, получаемая снизу, будет одной. Если топ-менеджмент мыслит горизонтом в 10 лет, то картина критических рисков будет абсолютно другой по сравнению с картиной рисков в горизонте одного года.

**Невозможно эффективно управлять всеми рисками — нужно приоритизировать риски**

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании, производящей удобрения, где работает более 25 тыс. человек и эксплуатируются миллионы единиц различного оборудования, привел следующий пример. Каждую минуту на предприятиях этой компании происходит выход из строя какого-то оборудования. Самый частый случай — перегорают лампочки в различных производственных помещениях шахт и промышленных цехов. Вышедшая из строя лампочка — это тоже риск. Возникает разумный вопрос о том, имеет ли смысл транслировать первым лицам компании информацию о реализации всех рисков на предприятии? Очевидно, что топ-менеджмент должен получать только информацию о существенных рисках и о происшествиях, которые могут оказать значительное влияние на работу компании.

В качестве примера предлагается проанализировать существенные риски этой горнодобывающей компании, которая занимается добычей минеральной соли из-под земли и после ее обогащения производит минеральное удобрение. Для соляной шахты самое страшное — это угроза ее затопления из-за прорыва подземных вод. Минеральная соль быстро впитывает влагу, поэтому в мире большая часть рудников не эксплуатируется до полной выработки запасов, т.к. большинство шахт в мире просто затопляются подземными водами в процессе добычи такой соли. Потеря рудника — это самый критический риск для компании, производящей удобрения. Даже несмотря на то, что маржинальность добычи минеральной соли очень высокая, средства на борьбу с обводнением шахты могут превысить прибыль от продажи соли, добытой таким образом. Давайте разберемся, как можно декомпозировать такой критический риск, как, например, затопление рудника: (I) неправильная геологоразведка; (II) неправильная эксплуатация. Потом каждое из этих направлений стоит декомпозировать на подэлементы. При неправильной эксплуатации (II.A) комбайн, добывающий соль, может нарушить целостность минерального пласта и дойти до пласта соляного раствора. Этот источник воды в шахте будет невозможно купировать — постепенно начнется затопление рудника. Итак, разбирается каждый подэлемент (II.N) и делаются экспертные оценки влияния каждого фактора на вероятность реализации критического риска. Получается некое подобие дерева факторов критического риска. Эти оценки, по сути, позволяют отранжировать факторы, влияющие на реализацию критического риска, и обозначить приоритеты в работе по снижению риска. Поэтому, когда анализируется влияние различных рисков на работу крупной промышленной компании, рекомендуется проранжировать все имеющиеся риски организации через призму вероятности наступления угроз от этих рисков устойчивому развитию компании в определенный промежуток времени.

**Идентификация владельцев критических рисков предприятия**

Потом нужно наложить дерево факторов критического риска на организационную структуру и донести до каждого уровня управления комплекс мер по контролю за определенными факторами риска. Информация обо всех критических рисках должна быть доведена до определенных сотрудников с призывом к ним сообщать руководству о наблюдаемых отклонениях в работе оборудования или производственных процессах, которые могут привести к реализации этих рисков. Если взять самый нижний уровень организационной структуры — горного инженера и водителя комбайна, то для них критическим является недопущение заезда комбайна в соляную среду. В среднем в крупной шахте работает до 40 комбайнов. Через эту призму комбайнеры и будут оценивать все свои риски и мониторить состояние оборудования и шахты, чтобы на основании своей квалификации своевременно информировать топ-менеджмент об имеющихся проблемах, которые могут привести к затоплению рудника. Вот такая информация о критических рисках будет очень интересовать топ-менеджмент. Такие плохие новости, которые могут предотвратить огромные убытки, руководители хотят слышать. Поэтому руководство компании должно сказать сотрудникам, какую точно информацию и о каких рисках оно хочет получать от них.

Приоритизация рисков позволяет понять, что только небольшой процент персонала компании (условно 5% сотрудников) оказывает влияние на управление критическими рисками предприятия. Получается, что топ-менеджменту не нужно коммуницировать со всеми сотрудниками огромной промышленной компании. На первом этапе руководству нужно построить каналы оперативного общения как минимум с теми сотрудниками, которые могут оказать прямое влияние на недопущение самого критического риска компании. Например, владельцами критических рисков горнодобывающей компании, производящей удобрения, являются бригады комбайнов, которые работают в соляных шахтах. Однако численный состав бригад — это всего несколько процентов из 25 000 сотрудников этой горнодобывающей компании. Лично общаясь с владельцами критического риска, топ-менеджмент может моделировать самые негативные сценарии затопления рудника для того, чтобы понять, что нужно сделать, чтобы этого не произошло. Никто не сможет дать более точной оценки состояния дел, чем бригады этих комбайнов, которые на ежедневной основе спускаются в шахту и видят все недостатки в области контроля за недопущением затопления рудника. Именно эти люди могут стать основным источником информации для топ-менеджмента относительно того, что нужно сделать, чтобы не допустить реализацию самого критического риска. Осознавая свою роль в недопущении реализации самого критического риска предприятия, бригады этих комбайнов будут постоянно держать руку на пульсе и докладывать начальству обо всех серьезных отклонениях в контроле над этим риском. Если люди будут понимать систему координат, в которых компания управляет рисками, то они будут также приоритизировать свои действия по снижению рисков в зоне своей ответственности через призму наиболее важных вызовов организации.

Более того, если сотрудники будут знать, что руководство отблагодарит их за эту информацию и что не будет никаких наказаний за ее транслирование, то вся вертикаль с готовностью начнет трансляцию такой информации. Все уровни управления будут демонстрировать топ-менеджменту, как они стараются решать важные критические проблемы. В случае невозможности решить критическую проблему вертикаль будет информировать топ-менеджмент о потребностях в дополнительных ресурсах. Если топ-менеджмент показывает, что критические риски находятся в зоне их пристального внимания, то вся вертикаль управления будет очень быстро транслировать информацию о критических проблемах топ-менеджменту. Сотрудники будут транслировать по вертикали серьезные проблемы и информацию о критических рисках не как плохие новости (*«я приношу топ-менеджмету головную боль»*), а как хорошие новости (*«я спасаю компанию»*). Тем самым менеджменту дозированно будет поступать актуальная информация о критических рисках предприятия без информационного шума (в виде информации о мелких проблемах с некритическим оборудованием). При этом часть сотрудников предприятия будет осознавать себя ключевым звеном в недопущении определенных критических рисков предприятия. Это позитивно скажется на качестве работы рядовых сотрудников и руководителей нижнего и среднего звена, а также на их лояльности, мотивации и желании профессионально контролировать риски.

Ниже и далее по тексту приводятся результаты ответов на анонимные опросы более чем 300 респондентов в рамках пилотного проекта по улучшению качества и скорости внутриорганизационной трансляции информации о рисках в производственной компании, которая является ведущей в мире в своей отрасли (см. главу 4 данного пособия).

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Доводили ли до Вас список критических рисков Вашего предприятия и знаете ли Вы основные критические риски Вашего предприятия?*

| | Высокая информированность по этой теме | Средняя информированность по этой теме | Низкая информированность по этой теме | Первый раз об этом слышу | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 48,5% | 32,2% | 10,1% | 3,1% | 6,1% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 58,5% | 39,0% | 2,4% | 0,0% | 0,0% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 56,5% | 27,8% | 8,3% | 4,6% | 2,8% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 41,2% | 33,3% | 13,0% | 2,8% | 9,6% | 177 |

**Интерпретация ответов:** чем ниже респондент находится в иерархии организации, тем меньше он знает о критических рисках своего предприятия. Ответы респондентов свидетельствуют о том, что топ-менеджмент, руководители среднего и нижнего звена достаточно хорошо осведомлены о критических рисках производственных объектов по сравнению с ИТР и рядовыми сотрудниками. Последние в ежедневном режиме эксплуатируют производственные объекты и воочию могут наблюдать какие-то отклонения в работе оборудования, но при этом они могут не всегда понимать, к каким последствиям приводят эти отклонения из-за их фрагментарного представления о критических рисках предприятия. Поэтому руководству промышленных объектов нужно раскрывать существующие критические риски предприятий своим подчиненным, чтобы они более осознанно эксплуатировали критически важную инфраструктуру и могли оперативно сообщить начальству о наблюдаемых отклонениях в работе оборудования для превентивного контроля над критическими рисками.

### Наделение полномочиями владельцев критических рисков по контролю над рисками

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании, производящей удобрения, считает, что внедрение практики остановки производства (stop-the-job) лучше начать с владельцев критических рисков, постепенно расширяя право других сотрудников на остановку работы предприятия. Только там, где находятся под управлением критические риски, нужно давать полномочия сотрудникам останавливать производство без согласования с топ-менеджментом и начальством, обещая ни в коем случае не наказывать сотрудников даже за такую остановку производства, которая оказалась неоправданной по результатам последующего расследования (переоценка критичности ситуации). За обоснованную остановку критически важного производства люди должны морально поощряться. В итоге лучше дать всем бригадам комбайнов полное право превентивно остановить работу критически важной инфраструктуры (даже если потом остановка будет признана неоправданной). В противном случае эти люди будут беспомощно наблюдать, как на их глазах происходит ЧС, которая разрушает ключевой актив компании.

В промышленных компаниях существует очень много уровней корпоративной вертикали, информация по пути наверх преодолевает очень много барьеров, на согласование мизерных по объему ресурсов тратится много времени. Поэтому нужно передать часть полномочий и ресурсов руководителям и сотрудникам внизу корпоративной вертикали, чтобы на местах они могли оперативно реагировать на риски, которые возникают в зоне их компетенции, а не ждать, пока бюрократический аппарат обработает их запрос и выделит (или не выделит) им ресурсы. Людям на местах лучше видно, чем из штаб-квартиры, какие приоритеты расставить в своей работе, чтобы обеспечить снижение аварийности движения и повышение надежности критической инфраструктуры в долгосрочном периоде.

### Что делать с информацией о некритических рисках

На первоначальном этапе нужно, чтобы топ-менеджмент погружался только в причины остановки критически важного производства и принимал меры по результатам разбора каждого такого случая. Сначала топ-менеджмент должен фокусироваться на решениях, которые снизят вероятность реализации критических рисков. Тем не менее топ-менеджмент не должен забывать о других, менее критичных рисках: информация о них должна доходить до руководителей на разных уровнях корпоративной вертикали, которым должны быть делегированы полномочия и ресурсы по снижению оставшихся рисков. Критическими рисками промышленной компании должны управлять топ-менеджмент и среднее менеджерское звено, менее существенными рисками — руководители нижнего звена. Систему stop-the-job нужно внедрять постепенно, начав с критических рисков, постепенно расширив контур применения системы до владельцев существенных рисков. Не нужно сразу давать право на stop-the-job сотрудникам всей компании — некоторые люди, управляющие некритической инфраструктурой, всегда смогут найти несоответствия своей работы официальным процедурам. Некоторые воспользуются этим правом. В итоге это приведет к росту информационного шума, т.к. о причинах каждой из остановок даже некритического оборудования нужно будет информировать топ-менеджмент.

### Приоритизация и систематизация рисков как основа для адресных сообщений для владельцев специфических рисков

Когда сотрудникам поступает лишняя информация, то, не зная, как ее использовать в своей работе, люди просто игнорируют ее. Поэтому нужно доводить людям на местах только то, что связано с их работой. Негативный пример: внутри одной крупной нефтяной компании собирают информацию обо всех травмах и происшествиях. Потом эту информацию рассылают по всей компании без селекции по типам травм и происшествий. Разумеется, никто не читает этот несортированный массив данных и не пытается использовать опыт других подразделений в своей работе. Буровикам на удаленных от цивилизации буровых приходит информация, например, о травме бухгалтера в рамках корпоративного чемпионата по футболу, проходящему на НПЗ. Людям на АЗС приходит информация о травмах на буровых платформах нефтяных месторождений. Получается, что компания рассылает ненужную информацию, вместо того чтобы рассылать буровикам информацию о происшествиях на других буровых с подробным анализом произошедшего. Аварии на НПЗ будут интересны только сотрудникам других НПЗ. Происшествия на АЗС интересны только сотрудникам других АЗС и т.д. Приоритизация, селекция рисков, группировка рисков по типам — все это позволяет точечно доводить информацию до владельцев рисков, не перегружая их лишней информацией (информационным шумом). Сотрудникам интересно то, что связано только с зоной их компетенции, а топ-менеджерам интересно слышать только про критические риски организации, а информация о мелких и несущественных проблемах топ-менеджменту неинтересна.

### Ранжирование рисков по функциональному, а не по географическому признаку

Руководитель департамента HSE горно-металлургической компании рекомендует проводить ранжирование рисков на критические и менее критические не по географическому, а по функциональному признаку. Проблематика критических рисков по функционалу часто совпадает на разных активах, расположенных в разных странах, за счет использования схожего оборудования.

### Привлекайте независимых экспертов по оценкам рисков

Руководитель департамента HSE металлургической компании рекомендует привлекать внешних независимых оценщиков для оценки рисков. Их оценки позволят избежать манипуляций, которые возможны, если оценка будет происходить исключительно внутри компании. Оценка рисков подразумевает

коллегиальность экспертов. В организациях, где управление рисками реактивно, существует большая вероятность манипуляций и сокрытия реального положения дел.

Руководитель департамента HSE промышленной компании, в которой есть большое количество опасных химических процессов, рассказал, что в уточнении критически важного списка оборудования им помогают регулярные внешние независимые аудиторские проверки, осуществляемые представителями их страховой компании. Эти эксперты предоставляют собственные оценки и ранжируют существующие производственные риски всех предприятий компании. Согласно этим оценкам компания может уточнять действия по превентивному снижению наиболее существенных рисков и подробно описывать действия различных уровней управления при реализации рисков.

**Создайте список критического оборудования**

Возглавляемое одним из интервьюируемых респондентов подразделение HSE в металлургической компании называется *«Департамент по безопасности производства»*. В основе работы департамента классические функции HSE, которые нацелены на изменение поведения сотрудников при выполнении работ для снижения травматизма. Однако дополнительной функцией департамента является оценка безопасного состояния оборудования, которая нацелена на снижение аварийности. Поэтому этот департамент занимается как снижением травматизма (люди), так и снижением аварийности (оборудование). Первое, с чего начата была работа в области снижения аварийности на производстве, — это выделение того оборудования на различных производственных площадках, выход из строя которого может грозить большими убытками, принести вред как сотрудникам, так и местным жителям или экологии. К примеру, на ведущем производственном предприятии этой компании было определено 1500 единиц такого критического оборудования.

Другой пример, но уже из аэрокосмической отрасли: в первые годы реализации программы Space Shuttle был сформирован список *«Critical 1»,* куда входило примерно 750 критических элементов челнока и ракетоносителя, выход из строя которых грозил уничтожением космического корабля. В первую очередь персонал программы Space Shuttle уделял внимание контролю над элементами, которые входили в список критического оборудования.

Руководитель HSE нефтяной компании привел следующий пример идентификации критических рисков в нефтяной промышленности через призму оценки ущерба от происшествий. Если говорить про добычу нефти на традиционных месторождениях, то авария на буровой не принесет большого ущерба (всегда можно продублировать многие промышленные операции, чтобы не нарушить процесс добычи и транспортировки нефти с месторождения). Если же авария произойдет на НПЗ, то возможен каскадный эффект и ущерб от аварии будет исчисляться миллиардами долларов, ввиду того что невозможно быстро заменить выбытие таких огромных промышленных мощностей (потребуются многие годы и миллиарды долларов, чтобы восстановить доаварийный уровень производства). Огромный ущерб в десятки миллиардов долларов возможен при добыче нефти на шельфе в открытом море из-за огромных издержек по ликвидации многодневного выброса нефти и штрафов регуляторов. Поэтому топ-менеджменту диверсифицированных нефтяных компаний в первую очередь нужно заниматься контролем наиболее критических рисков, т.е. добычей нефти на шельфе и эксплуатацией крупных нефтеперерабатывающих заводов.

**Что делать с критическими рисками? Спросите сотрудников!**

Вице-президент по строительству и ремонту газотранспортной компании предложил спросить самих сотрудников относительно того, как более эффективно контролировать критические риски. Если руководители заинтересованы в том, чтобы получать информацию о проблемах, то они могут

заявить сотрудникам: *«Представьте, что у компании есть безлимитное количество денег и ресурсов. Напишите программу модернизации наиболее важного и критически изношенного оборудования (с четким обоснованием приоритетов), а топ-менеджмент выберет наиболее актуальные решения и профинансирует модернизацию»*. Может быть другой посыл: *«Денег нет, лишних ресурсов нет, но стоит задача, чтобы производственная система работала без серьезных аварий. Предоставьте нам список критического оборудования и рекомендации по его ремонту, чтобы организация могла избежать крупных аварий в условиях крайне ограниченного бюджета»*. Оба подхода, несмотря на различные акценты в сообщениях, нацелены на получение отранжированного списка наиболее важных проблем организации от тех, кто в ежедневном режиме контролирует эти риски.

**Объясняйте сотрудникам инвестиционные приоритеты при контроле критических рисков**

Руководитель электростанции считает, что если акционеры готовы выделять ресурсы для решения проблем, то топ-менеджмент должен обозначить приоритеты инвестирования, указав наиболее важные проблемы, которые компания собирается решать. Эти приоритеты должны быть доведены до всех технических сотрудников компании. Каждое подразделение должно соотнести их проблемы со списком критических проблем всей организации, поняв логику топ-менеджмента, который реализует определенную инвестиционную стратегию. Условно топ-менеджмент получил информацию о существующих рисках от всех 20 производственных площадок компании, но было выбрано только 5 объектов, куда будут направлены основные инвестиционные ресурсы в следующие три года ввиду критичности и срочности проблем на этих объектах.

Также рекомендуется собирать риски по группам и назначать ответственных за контроль над этими рисками. Риски нужно приоритизировать: в первую очередь нужно финансировать решение наиболее критических проблем.

**Используйте упрощенную терминологию в общении с подчиненными**

Начальник отдела управления рисками на АЭС рекомендует руководителям спрашивать сотрудников не о наблюдаемых рисках, а о наблюдаемых проблемах. Сотрудники не всегда знают, каковы риски организации и какова критичность этих рисков. Сотрудники знают то, что они знают. Вот поэтому респондент рекомендует руководителям в общении с сотрудниками, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру, заменить слово *«риск»* на *«проблемы»* и задавать подчиненным следующие вопросы: *«В чем проблема? С чем она связана? Какими факторами вызвана эта проблема (проблемы в административной части, проблемы в процедурах, проблема в оборудовании и т.п.)?»*. После ответов подчиненных, описывающих проблему, руководители вместе с профильными техническими специалистами могут оценить уже критичность конкретного риска и принять решение о дальнейших действиях по контролю над выявленным риском.

В этой связи можно добавить, что руководители также могут предупредить своих подчиненных, чтобы они смотрели на существующие проблемы через призму критичности и были нацелены на немедленное информирование топ-менеджмента именно о критических и очень серьезных проблемах в зоне своей компетенции.

**Рекомендация для собственников и топ-менеджмента №4:**
## ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЛИДЕРАМИ В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ

Если топ-менеджмент требует от сотрудников достижение производственного плана, то он получит исполнение плана; если топ-менеджмент требует сокращения издержек — получит сокращение издержек. Если топ-менеджмент потребует от сотрудников безопасность — получит безопасность. Поэтому крайне важно, чтобы инициатива по транслированию приоритетности вопросов безопасности при эксплуатации критической инфраструктуры исходила от топ-менеджмента. В высокоиерархичных компаниях очень важен пример лидера. Стоит отметить большинство компаний, которые управляют критической инфраструктурой, имеют очень много уровней управления и достаточно забюрократизированы. Если же подчиненные видят, что для первого лица компании безопасность крайне важна и вся корпоративная система делает безопасность первоочередным приоритетом, то бóльшая часть сотрудников будут стараться следовать провозглашаемым принципам и подражать топ-менеджменту. Если для первого лица безопасность является первоочередным приоритетом, то у сотрудников на местах при принятии решений не останется аргументов поставить безопасность, например, на третье место (после достижения производственного плана и показателей прибыльности), когда они наблюдают отклонения в работе критически важной инфраструктуры.

### Топ-менеджмент тоже отвечает за безопасность, а не только руководитель HSE-функции

Во многих компаниях критической инфраструктуры до сих пор есть проблема с пониманием, кто реально отвечает за охрану труда и промышленную безопасность. Многие топ-менеджеры до сих пор считают, что за это ответственны только те люди, у которых в названии должности указано *«охрана труда» и «промышленная безопасность»*. На самом деле все, кто отвечает за эксплуатацию критической инфраструктуры, — и в первую очередь руководители различного уровня, начиная с топ-менеджмента — должны нести ответственность за эти сферы.

Генеральный директор консалтинговой компании в области управления персоналом с большим опытом работы в электроэнергетике отметила, что если в среднестатистической компании критической инфраструктуры происходит инцидент, то первое, что делает топ-менеджмент, — вызывает директора по HSE и спрашивает его: *«Что случилось? Почему это произошло? Что директор по охране труда и промышленной безопасности собирается делать, чтобы подобный инцидент больше не повторился?»*.

Когда расходы по какому-то проекту выходят за рамки бюджета, то топ-менеджеры не вызывают финансового директора и не спрашивают его: *«Что случилось? Почему это произошло? Что вы собираетесь сделать, чтобы больше не повторился перерасход?»*. Вместо этого топ-менеджеры пригласят менеджера проекта и включатся в решение вопроса о перерасходе бюджета. Таким образом, топ-менеджеры рассматривают управление финансовыми рисками как часть своей менеджерской роли, при этом они не считают, что управление охраной труда и промышленной безопасностью входит в их менеджерские обязанности. До того момента, пока ситуация не изменится, нельзя ожидать принципиальных изменений в области безопасности в конкретной компании критической инфраструктуры — безопасность так и будет оставаться вне фокуса внимания топ-менеджмента и будет всегда восприниматься топ-менеджментом как функция, которая требует постоянных расходов.

Руководитель отдела устойчивого развития и систем международной электроэнергетической компании отметил, что, оглядываясь на последние 20 лет, можно сказать, что ситуация в области безопасности во многих секторах критической инфраструктуры определенно улучшилась. Как это удалось сделать? Все дело в вовлеченности руководителей в вопросы безопасности компаний! В прошлом руководители зачастую не были погружены в вопросы безопасности и не были адекватно обучены, чтобы принимать решения по этим вопросам. Руководители не понимали последствий, вытекающих из пренебрежения к правилам безопасности, или не рассматривали безопасность как важную тему. Поэтому первый шаг к изменению ситуации — обучение топ-менеджеров. Второй шаг — сделать безопасность частью набора лидерских навыков топ-менеджеров, когда за безопасность отвечает не отдел HSE, а каждый руководитель в иерархии организации. Третий шаг — успешное балансирование вопросов безопасности с другими (производственными и финансовыми) целями, которые есть у руководителей.

Руководитель электроэнергетической компании, которая управляет несколькими АЭС, считает, что первое, с чего стоит начать процесс вовлечения высших руководителей в вопросы безопасности, — это обучение топ-менеджмента правильному поведению в области безопасности. За 25 лет работы в этом направлении респондент пришел к пониманию, что нужно обучать руководителей правильным повторяемым навыкам в области культуры безопасности, которые они должны воспроизводить в своем поведении на своих руководящих позициях и при принятии управленческих решений.

Руководитель функции HSE в нефтяной компании привел пример, как через образование топ-менеджеров можно повышать их осведомленность и вовлеченность в вопросы безопасности. Респондент разработал программу обучения, которая заключалась в том, чтобы CEO и все остальные топ-менеджеры компании выехали на два дня на специальный учебный полигон, где моделируются реальные взрывы и пожары, которые могут произойти на производственных площадках. Также к моделированию различных ЧС привлекаются актеры (каскадеры), которые показывают, как сотрудники могут пострадать, нарушая правила охраны труда и промышленной безопасности. Участие в таких мероприятиях позволяет топ-менеджерам почувствовать на безопасном расстоянии, что такое настоящий взрыв, что такое настоящий пожар и воочию увидеть последствия от нарушений в области безопасности. Все это дает возможность задать следующие вопросы топ-менеджменту: *«Что бы вы сделали, чтобы предотвратить ЧС? Какова была бы ваша роль в том, чтобы предотвратить ЧС?»*. По словам респондента, уже несколько тысяч менеджеров разного уровня прошли через такое обучение и стали совершенно другими людьми, которые могут совершенно по-иному воспринимать важность вопросов безопасности. Это дает руководителям HSE новые возможности для включения различных руководителей в решение серьезных вопросов безопасности.

Консультант по охране труда и промышленной безопасности, специализирующийся в области добычи нефти и газа, а также на безопасности управления воздушным движением, привел другой пример. Респондент показывает топ-менеджерам последствия аварий на других промышленных объектах: он подробно знакомит руководителей с кейсами аварии на Чернобыльской АЭС, аварии на АЭС

*«Фукусима-1»*, аварии на АЭС *«Три-Майл-Айленд»*, рассказывает о крупных железнодорожных авариях и крупных авиакатастрофах. Когда респондент рассказывает эти истории, он подводит руководителей к мысли, что то же самое может случиться с ними. Чтобы этого не произошло, топ-менеджерам необходимо быть постоянно погруженными в вопросы безопасности той инфраструктуры, которую эксплуатирует компания.

Менеджер по охране труда и промышленной безопасности в энергетике, а также консультант с опытом работы от атомной энергетики до строительства регулярно рассказывает топ-менеджерам последние новости в области происшествий на объектах критической инфраструктуры. Например, при беглом общении с высшими руководителями респондент может обмолвиться о том, что такой-то нефтеперерабатывающий гигант был сегодня оштрафован на миллионы долларов после того, как взрывная волна и пожар привели к смерти рабочих. После этого респондент задает высшим руководителям следующий вопрос: *«Находимся ли мы в таком же положении, когда что-то похожее может произойти на нашем предприятии?»*. Респондент полагает, что, чтобы убедить топ-менеджмент погрузиться в решение вопросов безопасности, нужно правильно использовать цифры и аргументы, которые являются важными для топ-менеджмента.

В этой связи менеджер по HSE, работавший в нескольких нефтяных компаниях, полагает, что единственный способ повысить их вовлеченность — это говорить о безопасности в финансовом и денежном выражении. Респондент полагает, что большая часть вопросов финансирования решений в области безопасности должна быть представлена топ-менеджерам в виде бизнес-обоснования. Это тот язык, который топ-менеджеры очень хорошо понимают.

Менеджер департамента HSE нефтяной компании считает, что очень важно, чтобы CEO начинал каждый свой день с обсуждения со своей командой топ-менеджеров вопросов прогресса в области промышленной безопасности, анализа причин недавних происшествий и тех действий, которые необходимо предпринять, чтобы подобные происшествия не повторялись или частота их наступления могла быть снижена. По сути, вопросы безопасности — это как велосипед, если перестать постоянно крутить педали, то велосипед падает. А постоянно *«крутить педали»* должен в первую очередь топ-менеджмент. На регулярной основе топ-менеджмент должен запрашивать у коллектива видение того, какие у компании есть технологические риски, какие есть недостатки. Топ-менеджмент должен регулярно обсуждать те решения, которые позволят устранить выявленные риски и контролировать исполнение принятых ранее решений по снижению рисков. Когда эти вопросы будут постоянно задаваться в штаб-квартире, только тогда средний и нижний менеджмент начнет обращать внимание на вопросы промышленной безопасности, копируя поведение топ-менеджмента. Чтобы эта система работала, топ-менеджмент должен постоянно подавать сигналы вниз корпоративной вертикали. Однако в некоторых промышленных компаниях безопасность не является приоритетом для топ-менеджмента. Поэтому в таких компаниях все внутрикорпоративные системы управления относятся к вопросам безопасности как к неприоритетным. Вот поэтому системы управления рисками становятся реактивными — изменения в области безопасности начинаются только после наступления крупных аварий. По наблюдениям респондента, при выработке корпоративных стратегий в большинстве промышленных компаний сначала идет постановка промышленных результатов, а только потом обсуждение необходимых мероприятий в области HSE. Проактивный подход основан на обсуждении контура рисков, за который компания не может перейти, а уже под это ищутся промышленные решения. Очень важно, чтобы поставленные цели в области промышленной безопасности были выполнимы. Не нужно сразу ставить очень амбициозные цели и требовать немедленных результатов, чтобы у сотрудников не создалось впечатление штурмовщины, чтобы сотрудники не фальсифицировали отчетность, желая приукрасить в глазах менеджмента свои достижения в области HSE, чтобы сотрудники не стали формально относиться к этой деятельности. Поэтому нужно постоянное и последовательное движение топ-менеджмента в этом направлении в течение многих лет.

Также от одного респондента поступило следующее предложение. Любой руководитель нижнего или среднего звена, который рассматривается топ-менеджментом как кадровый резерв в области курирования производственной функции, должен обязательно поработать несколько лет руководителем HSE-функции либо в своем подразделении, либо в штаб-квартире. А продвижение по карьерной лестнице руководителей нижнего или среднего звена возможно только в том случае, если руководители являются лидерами в области HSE, что подразумевает постоянную работу с рядовыми сотрудниками и личное посещение производственных площадок.

**Юридическая ответственность топ-менеджмента за безопасность**

Бывший руководитель национального регулятора в области угледобычи считает, что, чтобы привлечь высшее руководство к решению вопросов, связанных с безопасностью, топ-менеджмент должен нести определенную юридическую ответственность за предотвращение аварий и травм сотрудников. Для этого должны быть приняты законы, налагающие отдельную ответственность в области безопасности на топ-менеджмент. Респондент привел пример юридической практики по этому вопросу в своей стране: бремя ответственности за безопасность возложено на бригадира. Таким образом, в этой стране президент компании не несет юридической ответственности за соблюдение правил охраны труда и промышленной безопасности на производственных объектах. Получение сообщений о несчастных случаях и обратная связь по этому вопросу являются обязанностью бригадира или суперинтенданта конкретных производственных площадок. Ранее в этой стране от президента угольной компании даже не требовалось иметь диплом горного инженера — президентом мог быть бухгалтер или политик, который вообще не разбирался ни в горных работах, ни в шахтной безопасности. Респондент полагает, что, чем больше законодательная база страны позволяет высшему руководству не нести ответственности за вопросы безопасности, тем больше топ-менеджмент не будет хотеть брать на себя какую-либо ответственность за решение вопросов безопасности в компании критической инфраструктуры. В этом случае топ-менеджмент будет стараться переложить ответственность на бригадира и убеждать его, что, если что-то пойдет не так, то именно он понесет всю ответственность, а не высшее руководство. Поэтому, по мнению респондента, очень важно, чтобы законодатели создали такую юридическую базу, которая могла бы привлечь президента компании к ответственности за несоблюдение правил охраны труда и промышленной безопасности во вверенной ему компании критической инфраструктуры. Это смотивирует многих топ-менеджеров быть вовлеченными в решение вопросов безопасности на постоянной основе.

В некоторых странах мира все же существует юридическая возможность привлечь топ-менеджмент к уголовной ответственности в случае серьезных аварий на предприятиях. Страх топ-менеджеров понести ответственность в случае возникновения крупной аварии на своей промышленной площадке является, по мнению нескольких респондентов, рычагом воздействия на топ-менеджмент для вовлечения высших руководителей в вопросы безопасности компании.

Так, руководитель проекта по разведке нефти и газа видит в этом возможность для того, чтобы, напугав топ-менеджмент (особенно президента компании и руководителя финансовой функции), смотивировать его обращать внимание на информацию о проблемах и рисках, поступающих снизу корпоративной вертикали, с целью предотвращения аварий до их возникновения.

В этой связи менеджер департамента HSE нефтяной компании полагает, что нужно юридически закрепить в трудовых контрактах топ-менеджеров личную ответственность за обеспечение безопасности производства, когда незнание о технологических рисках не снимает с них юридическую и уголовную ответственность при наступлении крупной аварии. По мнению респондента, нужно сделать так, чтобы топ-менеджерам было невыгодно не знать о рисках. Наоборот — знание о рисках позволяет не допустить крупные аварии и провести своевременные превентивные действия по их недопущению.

Тогда не *«низы»* будут искать контакта с топ-менеджментом, а топ-менеджеры сами будут искать возможность наладить общение с *«низами»*.

Менеджер по охране труда и промышленной безопасности производственной компании обычно ведет очень откровенные беседы с топ-менеджерами, говоря следующее: *«Послушайте, по закону вы как руководитель персонально можете быть оштрафованы на сумму до 5 миллионов долларов, если рабочий умрет на вверенном вам производстве и будет признана халатность с вашей стороны. Что я пытаюсь сделать, так это защитить вас и защитить бизнес»*. Поэтому респондент идет по следующему пути: *«Я пытаюсь помочь вам позаботиться о себе, и именно поэтому вам нужно серьезно отнестись к вопросам безопасности и выбрать вот это решение»*. К слову, респондент также считает, что регулирующие органы должны быть более строгими с высшими руководителями компании.

Генеральный директор консалтинговой компании в области управления персоналом с большим опытом работы в электроэнергетике привела пример того, как можно, с одной стороны, продемонстрировать уязвимость топ-менеджмента при обсуждении их юридической ответственности за наступление потенциальной аварии, а с другой стороны, повысить их вовлеченность в превентивную работу по недопущению ЧС. Более того, с каждым годом в стране, где работает респондент, регулирующие органы и законодательная власть оказывают все большее и большее давление на высших руководителей организаций, которые эксплуатируют критическую инфраструктуру. Согласно законодательству этой страны топ-менеджеры могут понести уголовную ответственность за допущение аварий на вверенных им производственных площадках. Суды против топ-менеджеров могут стать следствием возможной аварии на промышленной площадке с гибелью сотрудников. Вот поэтому респондент в процессе обучения топ-менеджеров использует услуги адвокатской фирмы, чтобы высшие руководители смогли поучаствовать в инсценировках судебных процессов против них. Создается имитация судебного процесса: моделируются зал суда, допросы топ-менеджеров и т.п. В большинстве случаев топ-менеджеры очень быстро терпят неудачу в своей защите в рамках вымышленных судебных процессов. В результате этого они приходят к пониманию, что у них нет средств контроля над потенциальными судебными процессами и что их неосведомленность о нарушениях в области безопасности, которые привели к аварии, не является формой их юридической защиты. Также респондент использует кейсы различных аварий, произошедших в разных секторах, чтобы показать последствия лично для топ-менеджеров. В результате аварий некоторые компании критической инфраструктуры обанкротились, а менеджеры этих компаний попали в тюрьму. Такое образование через демонстрацию уязвимости и демонстрацию последствий лично для топ-менеджеров повышает их вовлеченность в то, что делают их рядовые рабочие и руководители нижнего звена на своих промышленных площадках в вопросах безопасности для предупреждения ЧС.

### Руководители должны иметь единую позицию по вопросам безопасности и быть последовательными

Директор по охране труда, промышленной безопасности, охране окружающей среды и качеству в международной нефтяной компании считает, что руководители должны быть последовательными в отстаивании определенных принципов и целей в области безопасности. Руководители должны четко понимать, что они требуют от своих подчиненных в области безопасности. Что касается этого респондента, то, когда он посещает производственные площадки своей компании, он всегда говорит трудовым коллективам, что *«безопасность превыше всего»* — главный приоритет для топ-менеджмента данной нефтяной компании. Это также означает, что не может быть руководителя нижнего и среднего звена, который на следующий день после сообщения топ-менеджмента о том, что безопасность превыше всего, скажет своим подчиненным, что не стоит обращать внимание на безопасность при выполнении какой-то операции и что подчиненному стоит просто сосредоточиться на производстве. В этом случае подчиненные могут интерпретировать эти слова так, что на самом деле основным приори-

тетом компании является производство, а безопасность важна, когда на это есть свободное время. Когда в компании кто-то из управленческой команды говорит одно, а потом другой руководитель говорит другое — все это создает недопонимание внутри трудовых коллективов и повышает опасность, что все будущие сообщения от топ-менеджмента будут неадекватно восприняты подчиненными. Чтобы не возникало такого разночтения корпоративных приоритетов на разных уровнях управления, топ-менеджмент должен четко заявить о приоритетах компании и быть последовательным во всех сообщениях, которые он транслирует вниз корпоративной вертикали. Также важно соблюдать последовательность при принятии важных корпоративных решений, поддерживая реализацию озвученных принципов путем предоставления полномочий и ресурсов руководителям нижнего и среднего звена, а также предоставляя работникам право без каких-либо последствий остановить небезопасные работы. Принципиально важно, чтобы все руководители компании сначала применяли декларируемые принципы лично к себе: в своей ежедневной работе и при принятии управленческих решений, затрагивающих вопросы безопасности. Для изменения культуры компании нужно время. Доверие внутри организации формируется через последовательный обмен сообщениями. Вот поэтому руководители должны быть последовательны в течение продолжительного времени, чтобы сообщение о приоритетах компании дошло до всех подчиненных и было адекватно ими воспринято.

Старший директор по промышленной безопасности нефтесервисной компании и директор по производству нефтяной компании также считают, что очень важно, чтобы все внутри организации говорили на одном языке, чтобы была последовательность при реализации на практике корпоративных приоритетов. Со временем формируется общая линия мышления в организации, а принятие решений в пользу безопасности на всех уровнях управления становится почти рутиной. По словам респондента, последовательность также заключается в том, что на каждом уровне управления при принятии решений и при выполнении работы постоянно задаются следующие вопросы: *«Всегда ли мы определяем, в чем заключается опасность? Всегда ли мы контролируем эту опасность и проверяем, какие барьеры у нас есть? Следуем ли мы нашим собственным процессам и процедурам [при принятии решений и при выполнении работ]?»*.

Менеджер по охране труда и промышленной безопасности в энергетике, а также консультант с опытом работы от атомной энергетики до строительства привел такой пример: у одной компании была очень хорошая модель (т.н. модель *«сердца»*), состоящая, с одной стороны, из лидерства, а с другой стороны, из систем и процессов. Эти две вещи должны работать в гармонии. Если в компании хорошее лидерство топ-менеджмента в области безопасности, но системы и процессы ужасны, то у компании нет шансов на достижение успеха в изменениях. Если системы и процессы компании в области безопасности великолепны, но нет лидерства топ-менеджеров, то в этом случае также ничего не будет происходить. Поэтому важно, чтобы лидерство и процессы были в гармонии — тогда можно рассчитывать на успех изменений в области безопасности. Таким образом, задачи HSE- команды состоят в том, чтобы, с одной стороны, работать над лидерством высших руководителей, их поведением, языком общения и всем остальным, а с другой — выстраивать эффективные системы и процессы.

### Личная ответственность руководителей за безопасность — пример из нефтегазовой промышленности

В рамках исследования было проведено несколько интервью с руководителями различного уровня одной нефтяной компании. В этой компании было много вызовов в области охраны труда и промышленной безопасности. Например, статистика травматизма и аварийности была выше по сравнению с ведущими энергетическими компаниями в мире. Нужно было принимать кардинальные решения по изменению ситуации в области безопасности. Поэтому в этой компании в течение нескольких лет начал реализовываться достаточно уникальный проект по распределению ответственности за безопасные условия труда и безопасное производство между всеми уровнями управления. Интервьюируемые подчерки-

вали, что неверной является практика, когда ответственность за безопасность перекладывается только на рядовых рабочих или за безопасность в компании отвечает только топ-менеджмент. Ответственность за безопасность должна быть полноценно разделена между всеми уровнями управления компанией.

Первое, с чего начала компания: на уровне топ-менеджмента компании была принята концепция нулевого травматизма (*«цель 0»*). Т.к. множество представителей топ-менеджмента компании ранее работали в ведущих энергетических компаниях мира, то большинству из них не нужно было объяснять, почему безопасность имеет больший приоритет в достижении производственных и финансовых планов. Далее CEO собрал ключевых руководителей штаб-квартиры и предприятий и заявил, что лично CEO отвечает за безопасность в компании. Его подчиненные руководители должны были последовать его примеру и взять ответственность за безопасность в зоне своей компетенции. Потом уже и подчиненные этих руководителей должны были также последовать примеру начальства. В итоге цель проекта была в том, чтобы вопросы безопасности стали приоритетны для руководителей на всех уровнях корпоративной вертикали компании. Впервые в истории компании каждому руководителю была поставлена его личная цель в области безопасности, которая была частью общей задачи по снижению вероятности наступления производственных травм и аварий. Когда CEO сказал, что он лично отвечает за безопасность в компании, то это был посыл всей компании, что безопасность является самым важным корпоративным приоритетом.

Для сквозного доведения целей этой программы по всей иерархии нефтяной компании проводились специальные стратегические сессии (страта топ-менеджеров, страта ключевых руководителей в штаб-квартире (начальники департаментов и дирекций), страта менеджеров среднего звена в регионах добычи и переработки). Сразу признавалось, что невозможно достичь и нулевого травматизма, и полной безаварийности в течение продолжительного периода, но нужно стремиться к этим показателям в короткий промежуток времени (например, в течение вахты или в течение срока реализации проекта). Из таких максимальных усилий в конкретном дне или в коротком периоде постепенно складываются общие низкие показатели травматизма и аварийности на объекте критической инфраструктуры в течение продолжительного времени.

Если подробнее рассмотреть то, что делала эта нефтяная компания, то сначала президент и исполнительный директор собрали 10 ключевых топ-менеджеров (члены правления). По результатам встречи, которая длилась 8 часов, были сформулированы цели проекта, приоритеты и основные направления работ. На встрече были определены функции каждого топ-менеджера в рамках этого проекта. Было важно, чтобы не департамент HSE, а ключевые 10 топ-менеджеров возглавили основные направления работы в рамках проекта. Потом были собраны 100 ключевых руководителей: из штаб-квартиры (подчиненные членов правления) и руководители среднего звена (руководители производственных площадок). Перед этой аудиторией каждый из 10 топ-менеджеров встал и сказал, что он обязуется делать то-то и то-то в области безопасности в такой-то срок. Участникам особенно запомнилась речь-обещание президента компании, который взял на себя 6 практических обязательств в области изменений по охране труда и управлению безопасностью на производстве (создать комитет по охране труда при топ-менеджменте; создать премию президента в области охраны труда; если происходит смертельный случай на производстве, то он лично делает звонок руководителю промышленной площадки, где произошло происшествие, и т.п.). Топ-10 заявили, что они на себя взяли обязательства и что теперь Топ-100 должны проанализировать проблемы в области безопасности в зоне их компетенции и взять на себя обязательства по их решению перед своими подчиненными (Топ-1000). Важно, чтобы все руководители в рамках управленческой вертикали взяли на себя обязательства перед своими подчиненными. Все это делалось, чтобы каскадировать приоритет безопасности по всей вертикали управления компанией. Эта встреча сломала многие стереотипы восприятия у руководителей среднего звена. Первый раз в истории компании топ-менеджмент артикулировал, что безопасность является безусловным приоритетом.

Вот некоторые организационные детали этого проекта. Департамент HSE разработал типовую презентацию по каскадированию рисков по отношению к каждому уровню управления. Тем не менее для каждого предприятия, куда выезжала команда проекта, проводилась адаптация презентации под специфические риски, существовавшие на предприятии. Каждое производственное подразделение определяло свой исключительный список критических рисков, чтобы сфокусированно работать по контролю над наиболее актуальными вызовами в области безопасности конкретного предприятия. Руководитель департамента HSE приезжал для каскадных коммуникаций на каждое ключевое производственное предприятие вместе с одним из топ-менеджеров Топ-10. Представители штаб-квартиры помогали руководителю производственной площадки (руководителю среднего звена) артикулировать его обязательства перед своими подчиненными. Было записано специальное видео- обращение от президента компании. Руководитель производственной площадки (менеджер среднего звена) говорил своим подчиненным о том, какие приоритеты были поставлены на уровне правления компании, какие цели есть у проекта Топ-1000. Потом менеджер среднего звена переходил к рискам вверенной ему производственной площадки и брал перед своими подчиненными определенные обязательства в области безопасности (5 основных направлений). После того как руководитель производственной площадки брал на себя обязательства, специально подготовленные модераторы (их число доходило до 8 человек) помогали его подчиненным руководителям понять основные риски в зоне их компетенции по 5 направлениям и определить те обязательства в области безопасности, которые они, в свою очередь, возьмут на себя перед лицом уже своих подчиненных. Чтобы охватить всю компанию, проводя сессии каскадных коммуникаций, руководителю департамента HSE потребовалось более 8 месяцев регулярных поездок по производственным площадкам.

Модераторы, которые приезжали с топ-менеджером и руководителем департамента HSE всей компании, обучали модераторов, работавших на производственной площадке, чтобы они помогали руководителям нижнего уровня проводить такие же сессии со своими подчиненными. В итоге проект охватил все уровни управления компании, вплоть до мастеров и подрядчиков. Проект презентовался также перед коллективом рабочих. Из презентации для рабочих была убрана информации об управленческих вопросах безопасности. В ней осталось только обращение президента компании, описание концепции о стремлении компании к нулевому травматизму и ключевые правила в области безопасности (с предупреждением о наказании за неисполнение этих ключевых правил).

Все обязательства и планы заносились в единую корпоративную систему контроля поручений, и департамент HSE регулярно мониторил исполнение обязательств руководителями на всех уровнях управления компании. Инициаторы проекта понимали, что более важным является мотивировать руководителей менять свои привычки и навыки сотрудников в области безопасности, чем стремиться к формальным показателям снижения травматизма. При внедрении этой системы желаемые показатели снижения травматизма не были указаны в точных процентах. Например, когда заявляется, что *«в этом году мы хотим снизить показатель аварийности на 5 или 10%»*, то есть большая вероятность, что руководители в таком случае будут фальсифицировать отчетность о происшествиях. Главное — чтобы у руководителей на всех уровнях было стремление принимать решения с приоритетом безопасности, чтобы работы выполнялись безопасно, чтобы снижалась статистика травм и аварийности. В проекте приняли участие все руководители компании — их число было намного больше, чем 1000 человек.

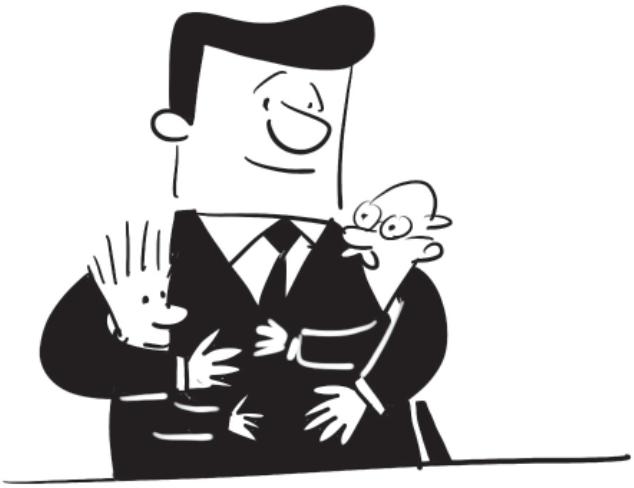
В рамках этого проекта были выработаны новые стратегические цели компании, которые в том числе включают в себя изменения в организационном поведении. Это подразумевает, что:

- руководителям необходимо открыто общаться с подчиненными;
- руководители должны спускаться до самого низа корпоративной вертикали, чтобы понимать реальную ситуацию на местах;
- необходимо проводить эффективные совещания;
- нужно развивать каналы обратной связи с подчиненными;
- следовать принципам вовлекающего лидерства и т.п.

Главное достижение проекта — удалось вовлечь в обсуждение вопросов безопасности всех сотрудников компании, начиная с генерального директора и заканчивая обычными рабочими на буровых, удаленных на тысячи километров от штаб-квартиры. Также очень важно, что руководители поняли, что контроль вопросов безопасности является их прямой обязанностью, а не ответственностью только департамента HSE. В итоге руководители компании начали контролировать деятельность руководителей производственных подразделений в вопросах повышения безопасности на производстве. Ранее эти вопросы были делегированы только департаменту HSE — производственные подразделения были сконцентрированы только на выполнении производственного плана по добыче нефти, невзирая на потенциальные риски. На следующий год после запуска проекта уровень травматизма в компании снизился на 15%.

**Рекомендация для собственников и топ-менеджмента №5:**
## ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ ДОЛЖЕН СОЗДАТЬ АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ И БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ, ЧТОБЫ СОТРУДНИКИ НЕ ОПАСАЛИСЬ РАСКРЫВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О РИСКАХ

Многие респонденты из числа 100 руководителей-практиков высказывали мнение, что если не будет создана атмосфера доверия сотрудников к топ-менеджменту, то невозможно говорить о какой-либо качественной трансляции информации о рисках и объективной обратной связи от сотрудников. Если нет доверия к топ-менеджменту, то сотрудники не могут чувствовать себя безопасно при раскрытии чувствительной информации о рисках организации. Сотрудники хотят гарантий безопасности как для своей карьеры, так и для карьеры своих коллег. Руководители должны гарантировать безопасность источника информации и принять на себя ответственность за решение проблемы, о которой ему сообщили сотрудники.



Изучив множество публикаций по вопросам доверия и трансляции информации о рисках[17], авторы пособия так и не смогли найти простого и понятного определения слова *«доверие»* между подчиненными и руководителями. В рамках одного интервью со 100 руководителями-практиками руководитель производственного объекта в нефтяной компании дал очень короткое, но в то же время очень емкое определение того, что такое доверие. По его мнению, доверие — *это прогнозирование поведения другого человека на основании прошлого опыта взаимодействия с ним*. Доверие рождается тогда, когда сотрудники могут спрогнозировать положительные действия руководителя в отношении важных для них вопросов на основании прошлого опыта работы с ним, когда поведение этого руководителя было подтверждено его делами по ранее заявленным намерениям.

[17] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Giovanni Sansavini, Ali Ayoub, Don't Tell the Boss! How poor communication on risks within organizations causes major catastrophes, Springer, 2022; раздел 2.2 Results of other researches on the challenges of voice and silence in an organization, https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-05206-4.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Согласны ли Вы с утверждением, что между руководителем и сотрудниками должны быть доверительные отношения, чтобы сотрудники могли без опасений поделиться существующими проблемами?*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 75,4% | 22,9% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 86,1% | 13,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 76,0% | 22,1% | 1,0% | 0,0% | 1,0% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 72,1% | 25,7% | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 140 |

Если нет доверия к руководству, то не может быть качественной обратной связи от сотрудников по проблемам организации. Часто сотрудники оценивают возможные для себя последствия от раскрытия информации о рисках на основании слухов о том, как топ-менеджмент повел себя в той или иной ситуации с их коллегами. Люди проецируют прошлый опыт своих коллег на себя в будущем. Если сотрудники не могут спрогнозировать, как поведет себя руководитель в той или иной ситуации, то они не могут довериться такому руководителю и будут очень осторожны при трансляции информации о рисках.

### Если есть последовательность в положительных действиях руководителя — есть доверие

Если лидер авторитарен, готов наказывать сотрудников по любому поводу, если между руководителем и подчиненными холодные отношения, то люди закономерно будут стараться не приносить плохих новостей такому руководителю, чтобы не пострадать. Достаточно нескольких негативных примеров в прошлом, когда сотрудников наказали за предоставление объективной обратной связи, о которых узнала вся компания, чтобы другие сотрудники перестали слать информацию наверх (проецирование такого же негативного опыта на будущее).

Если руководитель воспринимается как человек, который выслушает, не накажет, поможет решить проблему, если между руководителем и подчиненными теплые отношения, то сотрудники будут охотно приносить информацию такому руководителю. В то же время несколько позитивных примеров обратной связи, о которых узнала бы вся компания, позволяют кардинально улучшить процесс трансляции информации о рисках. Сотрудники понимают, как действует топ-менеджмент в таких случаях, ожидая по отношению к себе такого же подхода, который был в отношении их коллег (проецирование прошлого положительного опыта своих коллег на свои отношения с топ-менеджментом в будущем).

Поэтому когда топ-менеджмент говорит, что он хочет получать объективную обратную связь, то он должен демонстрировать сотрудникам позитивные последствия от такой активности сотрудников. Все это снижает страхи сотрудников, т.к. они могут спрогнозировать будущие последствия от обратной связи топ-менеджменту лично для себя, основываясь на прошлом опыте своих коллег. Поначалу многие сотрудники, управляющие критическими рисками, будут бояться выходить с плохими новостями к руководителям. Однако постепенно, видя позитивный опыт своих коллег, страх будет ослабевать и доверие к руководителям будет расти. Все это вдохновит наиболее осторожных сотрудников обратиться к руководителям со своим видением недостатков в работе компании по управлению критическими рисками, одновременно предложив собственные решения этих проблем.

Психолог, консультант в области организационного поведения, считает, что атмосфера доверия между сотрудниками и руководством говорит о том, что в организации сформирована такая среда, в которой сотрудникам безопасно давать обратную связь руководству. Если создается среда, где сотрудник не чувствует опасности, то люди постепенно начинают давать неотфильтрованную обратную связь. Главная идея в том, что для роста доверия сотрудников нужно снижать неопределенность в действиях руководителей. Чтобы повышать доверие к руководителям, руководители должны уменьшать страхи сотрудников. Уменьшать страхи — это показывать на разных позитивных примерах, что будет с сотрудниками в тех или иных ситуациях. Все это делается для того, чтобы убрать стереотип, что в организации существует опасная обстановка. Сначала нужна декларация от топ-менеджмента о том, что в компании безопасно давать обратную связь. Потом обязательно нужна демонстрация успешного позитивного опыта, когда сотрудников не наказывают за их оценки, а, наоборот, благодарят за честную обратную связь. Очень важно, чтобы информация о том, что топ-менеджмент хочет слышать о проблемах (и что это безопасно для сотрудников), исходила от первого лица компании и других топ-менеджеров. Важно, чтобы руководитель компании лично говорил об этом, показывая сотрудникам позитивный опыт общения сотрудников с топ-менеджментом на конкретных примерах. Очень важно поменять восприятие топ-менеджмента в глазах подчиненных: сотрудники воспринимают высшее управленческое звено на основании своих стереотипов, страхов и предыдущего негативного опыта своих коллег. Нужно успокаивать сотрудников, что действия руководителей направлены не на их эксплуатацию, а на достижение совместного результата, на позитивные изменения в работе компании. Руководителям также важно демонстрировать уважение к подчиненным, заботу о развитии сотрудников, а также искренний интерес к сотрудникам. Постепенно самые осторожные сотрудники будут чувствовать, что в компании создана безопасная среда и они могут раскрыть без последствий свои мысли о положении дел на местах.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Согласны ли Вы с утверждением, что высокий уровень доверия сотрудников к руководителям ведет к высокой прозрачности в действиях сотрудников, что позволяет оперативно транслировать информацию о рисках по всей вертикали компании, а низкий уровень доверия сотрудников к руководителям ведет к большей непрозрачности в действиях сотрудников, что негативно влияет на качество транслируемой информации о рисках?*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 62,1% | 32,9% | 2,5% | 0,7% | 1,8% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 88,9% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 57,7% | 37,5% | 1,9% | 1,0% | 1,9% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 58,6% | 35,0% | 3,6% | 0,7% | 2,1% | 140 |

Также нужно повышать осознание среди руководителей и сотрудников актуальности объективной обратной связи в компаниях критической инфраструктуры. Эта проблема должна быть публично артикулирована. Необходим регулярный диалог между руководителями и сотрудниками, чтобы люди понимали страхи и интересы каждой из сторон при раскрытии информации о рисках и собственных ошибках. Постепенно общаясь, выстраивая коммуникацию с руководителями в виде обратной связи, сотрудники начинают расслабляться, т.к. снижаются их страхи. Постепенно сотрудники начинают говорить начальству то, что они думают.

### Руководитель должен демонстрировать уважение к сотрудникам

По мнению топ-менеджера электроэнергетической компании, чтобы сотрудники доверяли топ-менеджменту, руководитель должен уважительно относиться к сотруднику любого уровня и уметь слушать подчиненных. Демонстрируя уважение к сотруднику, руководитель тем самым снижает уровень страха у подчиненных, мотивируя их обсуждать любые проблемы на равных — как профессионал с профессионалом. Строя долгосрочную карьеру в компании, руководители понимают, что они не могут знать всего. Но если внутри всей компании общение построено на уважении и на отборе профессионалов, то руководители, выросшие в такой среде, легко могут обратиться вниз корпоративной вертикали за компетентной оценкой и советом тех людей, которые эксплуатируют конкретный участок или исполняют конкретную функцию. Все это возможно только тогда, когда все уровни управления пронизывает уважение.

Когда же руководитель смотрит свысока на своего подчиненного, демонстрируя презрение и угрожая расправой за плохую работу, то он остается в одиночестве: (I) профессионалы уйдут от такого руководителя; (II) в компании останутся люди с низкой и средней квалификацией, которые не нужны на рынке; (III) оставшиеся покорные подчиненные будут слепо исполнять приказания руководителя; (IV) в случае неуспеха в исполнении приказов руководителя подчиненные будут фальсифицировать результаты; (V) никто такому руководителю не будет докладывать о правдивой обстановке на местах, боясь вызвать гнев и наказание за доставку плохих новостей; (VI) никто руководителю не задаст вопросы о том, в правильном ли направлении идет компания, насколько адекватны действия компании; (VII) такого руководителя будут бояться и ненавидеть, а потом, после его отставки или провала компании, презирать. В итоге, чтобы завоевать доверие сотрудников, руководитель должен: быть компетентным, уважать сотрудников, постоянно учиться и совершенствоваться.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Не стоит обижать или унижать сотрудников — обиженный сотрудник будет мстить, к тому же его производительность будет ограниченна из-за эмоциональных претензий к руководителям и к организации в целом.*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 51,1% | 37,5% | 6,1% | 1,1% | 4,3% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 80,6% | 19,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 51,9% | 39,4% | 5,8% | 1,9% | 1,0% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 42,9% | 40,7% | 7,9% | 0,7% | 7,9% | 140 |

### Открытость и доступность руководителя

Руководитель, ответственный за эксплуатацию и техническое обслуживание турбомашин в электроэнергетике в ряде стран, полагает, что большинство проблем во взаимоотношениях сотрудников с руководителями связано с тем, что сотрудники не имеют свободного доступа к своим руководителям и чувствуют, что у них нет права высказать свое мнение. Тема доверия к руководителю имеет много общего с восприятием руководителя сотрудниками. Никто не может заставить сотрудника доверять руководителю, кроме самого руководителя. Руководитель должен показать сотрудникам, что он доступен и открыт как для хороших, так и плохих новостей. Руководитель должен дать своим сотрудникам возможность рассказать о том, с какими проблемами они сталкиваются. Успешные руководители — это не те, кто дают готовые решения сотрудникам, а те, кто дают сотрудникам возможность предложить собственные решения существующих проблем. Руководители, которые открыты для общения со своими подчиненными, тем самым мотивируют своих сотрудников работать усерднее, за счет того что люди чувствуют, что они могут оказывать влияние на процесс принятия решений внутри компании.

Руководитель службы HSE нефтесервисной компании считает, что частью культуры безопасности компании является чувство команды. Команды строятся на доверии, будь то доверие руководителей между собой или доверие сотрудников к руководителям. Процесс формирования команд должен быть инициирован руководителями. Доверие нелегко построить, доверие нужно заслужить. Руководитель должен позволить себе выглядеть иногда уязвимым, чтобы люди могли видеть, что менеджер открыт, уязвим и честен. Более того, руководитель должен иметь возможность иногда признать, что он был не прав в каких-то вещах.

Менеджер по охране труда и промышленной безопасности компании по производству удобрений считает, что, чтобы подчиненные могли без опасений и комфортно рассказывать о проблемах и рисках начальству, внутри организации должна быть создана благоприятная, по сути, семейная обстановка. Поэтому руководитель, по мнению респондента, в первую очередь должен быть для своих подчиненных другом и лидером, а уже потом строгим надзирателем.

### Дискуссия о гарантиях безопасности для сотрудников, раскрывающих риски

Менеджер департамента HSE нефтяной компании считает, что есть небольшая часть сотрудников, которым не все равно. Именно эти люди готовы бесстрашно проявлять инициативу и раскрывать риски начальству или регуляторам. Однако судьба этих людей такой активной гражданской позиции зачастую

независимая. Непосредственные руководители боятся независимой позиции таких сотрудников, видя в них угрозу, т.к. они могут указать этим руководителям на их ошибки и сообщить об ошибках топ-менеджменту. Коллеги недолюбливают правдолюбцев и тех, кто пытается выделиться на фоне однородного коллектива. Поэтому когда какой-то рядовой сотрудник самостоятельно пытается сообщить топ-менеджменту информацию о критической проблеме, то его ждут, как правило, большие проблемы в общении со своими коллегами и непосредственным руководителем. Все дело в том, что они воспринимают такого сотрудника с активной гражданской позицией стукачом, предателем, выскочкой, *«белой вороной»*, человеком, которому больше всех надо, и т.п. Если таких сотрудников не увольняют из компании по различным причинам (часто выдуманным), то их карьерный рост ограничен. По наблюдениям респондента, некоторые топ-менеджеры, чтобы сделать свою карьеру, в определенный момент пожертвовали многими моральными принципами. Люди с активной гражданской позицией просто не могут переступить через свою совесть. Поэтому их карьерный рост ограничен в некоторых реактивных организациях. В этой связи очень важно, чтобы такие сотрудники имели некую финансовую независимость в случае раскрытия информации о рисках, чтобы они не боялись потерять рабочее место. Большая проблема, когда сотрудники очень закредитованы, держатся любым образом за рабочие места и не решаются проявить инициативу по раскрытию рисков. В общем, по мнению этого респондента, создать сбалансированную систему гарантий сотрудникам за раскрытие рисков внутри компании — это непростая задача.

Директор по управлению рисками национальной электросетевой компании отметил, что подчиненные обычно внимательно наблюдают за тем, что происходит с людьми, которые раскрывают начальству проблемы в зоне своей компетенции. Действия и обратная связь руководителей в отношении таких людей говорят подчиненным больше, чем слова топ-менеджмента о том, что люди не должны бояться раскрывать информацию о рисках. Чтобы добиться честного обсуждения сложных вопросов, руководителям необходимо создать климат психологической безопасности в организации: отсутствие наказаний подчиненных за раскрытие информации о собственных ошибках; отсутствие наказаний руководителей тех подчиненных, кто раскрыл риски; публичная благодарность сотрудникам с активной гражданской позицией; решение высвеченных проблем и т.п.

Вице-президент по HSE нефтесервисной компании считает, что если сотрудники по-настоящему рисковали своей карьерой или жизнью при раскрытии информации, то топ-менеджмент должен сделать все возможное, чтобы эти люди не пострадали от мести своих коллег и чувствовали себя в безопасности. Если сотрудников наказали их непосредственные руководители за негативную обратную связь, топ-менеджмент должен вмешаться в ситуацию и защищать сотрудников. Нужно вынести предупреждение руководителям среднего звена о недопустимости преследования сотрудников, которые дали критическую обратную связь. Топ-менеджмент должен отслеживать судьбу сотрудников с активной гражданской позицией — по сути, это упрощенная версия программы защиты свидетелей, применяемая во многих странах при расследовании криминальных происшествий. Также руководитель должен предупредить среднее менеджерское звено о том, что он внимательно следит за карьерой рядовых сотрудников, которые раскрыли риски. Топ-менеджмент должен подчеркнуть, что в интересах среднего менеджмента наладить с рядовыми сотрудниками деловые отношения без угрозы санкций к ним. В общем, для получения объективной оценки по критическим рискам можно использовать всевозможные имеющиеся инструменты и стараться любым образом защитить информаторов.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании настаивает, что в реактивных организациях топ-менеджмент должен дать сотрудникам юридические и финансовые гарантии безопасности. Сотрудники, обладающие информацией о критических рисках, должны быть уверены в своей безопасности. У респондента был опыт, когда в одной нефтяной компании на всех производственных объектах висели доски с изображением CEO компании, где он давал личные гарантии того, что сотрудники не пострадают за раскрытие информации. Там были указаны выписки из приказов, контактные телефоны

для экстренной связи и была личная подпись CEO. Более того, в компании должны быть процедуры, по которым сотрудникам с активной гражданской позицией, преследуемым непосредственными начальниками, оперативно могла быть оказана помощь. Например, топ-менеджеры должны быть готовы дать свой мобильных телефон таким сотрудникам, чтобы оперативно организовать перевод сотрудника в другое подразделение или как-то его обезопасить, если процедуры компании не могут оперативно защитить таких сотрудников.

Руководитель департамента HSE нефтесервисной компании напротив считает, что если нужны гарантии безопасности для сотрудников, раскрывающих риски, то это означает, что вся компания не готова в открытую обсуждать существующие проблемы. Это значит, что есть недоверие. Это значит, что создана гласная или негласная система наказаний. К сожалению, это практика, которая распространена в более чем 90% промышленных компаний в мире. Респондент настаивает что, нужно не совершенствовать систему гарантий для сотрудников за раскрытие рисков, а менять культуру компании, чтобы в ней можно было свободно обсуждать риски, не боясь за последствия. Это то же самое, как не нужно дополнительно вооружать домохозяйства в городе и инсталлировать более совершенные системы безопасности для снижения числа краж и ограблений. Наоборот, нужно бороться с преступностью комплексно, чтобы жители города чувствовали себя спокойно в любое время суток.

Психолог, консультант в области организационного поведения, также считает, что надо не давать гарантии того, что сотрудники не пострадают за раскрытие информации, а убирать факторы и риски, которые могут повредить сотрудникам (в свою очередь снизив их страхи).

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании, производящей удобрения, полагает, что руководители должны понять, что гарантии не работают. Топ-менеджмент может дать гарантии, что сотрудника не уволят за раскрытие информации. Но если в результате раскрытия информации непосредственный руководитель стал врагом сотруднику, то этому сотруднику будет очень сложно работать в комфортных условиях, даже несмотря на гарантию топ-менеджмента, что ни при каких обстоятельствах этого сотрудника не уволят. По мнению респондента, основное решение — это постепенно менять ценности организации, когда раскрытие рисков должно стать общественно одобряемым действием у всех сотрудников и руководителей организации. Идеальная ситуация, когда среднее звено будет благодарно рядовым сотрудникам за своевременную идентификацию критических рисков и трансляцию такой информации по корпоративной вертикали до руководителей, которые имеют полномочия и ресурсы для купирования этих рисков. Чтобы достичь такой ситуации, топ-менеджмент должен не наказывать среднее звено за факт наличия критического риска, а давать ресурсы для скорейшей ликвидации идентифицированного риска. Поэтому стоит фокусироваться более на изменении ценностей организации и выстраивании доверительных отношений между топ-менеджментом и руководителями среднего звена, чем на раздаче гарантий сотрудникам, которые очень трудно выполнить в интересах простого рабочего, который раскрыл руководителям нелицеприятную практику внутри его трудового коллектива.

Руководитель департамента HSE металлургической компании также считает, что никаких гарантий нельзя, по сути, дать. Никакими документами нельзя гарантировать, что карьера сотрудника, раскрывшего риски, не пострадает. Все может быть построено только на доверии сотрудников к топ-менеджменту и руководителям различного звена. Сотрудники сразу не будут открываться топ-менеджменту. Нужен позитивный опыт в течение достаточно продолжительного времени, чтобы люди поверили, что раскрытие информации о рисках не несет угрозы их карьерам и помогает реально решить существующие проблемы. Разумеется, выстраивание такой системы доверия не быстрый процесс. Очень серьезный удар по доверию к словам руководителя могут нанести недалекие подчиненные руководителя, которые каким-либо образом накажут или унизят сотрудника, который раскрыл риски. Это может привести к тому, что вся компания узнает о таком случае, а это поставит под сомнение гарантии, которые давал руководитель. Поэтому топ-менеджмент должен очень внимательно относиться к тому, какую команду

руководителей среднего звена он подбирает. Он должен сделать среднее звено своим союзником по идентификации и контролю за рисками. Среднее звено руководителей также не должно опасаться за свою карьеру в случае, если их подчиненные раскрыли топ-менеджменту риски производственной площадки.

Менеджер департамента по HSE металлургической компании выразил похожую мысль: топ-менеджмент должен не гарантировать безопасность сотрудника, а нивелировать возможные угрозы сотруднику. Топ-менеджмент должен убеждать руководителей среднего звена, что проблемы решаются не убиранием неугодных сотрудников, а системными изменениями в компании, когда сотрудники на местах не будут иметь повода для жалоб топ-менеджменту. Топ-менеджмент должен успокаивать руководителей среднего звена, гарантируя им развитие карьеры, несмотря на получение информации о проблемах на производственных площадках. В общем, главная идея — решать проблемы промышленного предприятия увольнениями инициативных сотрудников бессмысленно. Сотрудники с активной социальной позицией просто сигнализировали о проблемах. Поэтому нужно решать проблемы, и тогда не будет сигналов. Если руководители среднего звена не будут опасаться за свою карьеру, когда их подчиненные дают альтернативную обратную связь топ-менеджерам, то они и не будут преследовать сотрудников с активной позицией.

Вице-президент электроэнергетической компании полагает, что раскрытие и фиксацию рисков нужно вменить в обязанность всем сотрудникам и руководителям организации. Нужно сделать так, чтобы это была постоянная и регулярная практика для любого человека внутри организации. Но очень важно, чтобы все высвеченные проблемы решались. В этом случае невыгодно будет скрывать риски, потому что самое простое решение — это устранить риск под эгидой топ-менеджмента и силами (ресурсами) всей компании. Самое сложное решение — скрывать наличие риска или пытаться решить проблему ограниченными ресурсами, имеющимися у подразделения, к тому же поставив под угрозу собственную карьеру (за счет опасности быть обвиненным в фальсификациях). В компании должна быть внедрена практика поощрения (мотивы выгоды) за раскрытие информации о рисках и наказания (мотивы отсутствия выгоды и страх испортить себе карьеру) за сокрытие проблем. Именно тогда постепенно станет неактуальным вопрос о том, что кто-то в организации пытается не допустить, чтобы какой-то риск был раскрыт топ-менеджменту. По сути, гарантии безопасности рядовым сотрудникам нужно давать только в том случае, если вышеприведенная система не работает. Гарантии безопасности не нужны, когда правильно выставлены приоритеты для представителей всех уровней управления, мотивирующие их идентифицировать риски и устранять их для личного блага и блага организации в целом.

### Формирование доверия — небыстрый процесс

По мнению нескольких руководителей по вопросам HSE одной нефтяной компании, формирование доверия к топ-менеджменту — это постепенный процесс, невозможно переломить ситуацию одномоментно. Люди скрывают информацию о рисках потому, что топ-менеджментом за многие десятилетия создана такая система работы с обратной связью от сотрудников, когда от подчиненных руководители не хотели получать плохие новости, предпочитая довольствоваться позитивным докладом. Для изменения ситуации нужно постоянное общение между руководителем и сотрудниками, постоянная личная связь, чтобы сотрудники понимали мотивации топ-менеджеров и видели, что они серьезно настроены на решение проблем в области безопасности производства. Нужны успешные примеры устранения рисков, которые ранее были выявлены сотрудниками. В общем, нужна постоянная, перенаправленная работа — только тогда будет эффект.

Руководитель HSE металлургической компании также считает, что не стоит ожидать, что сотрудники сразу будут откровенны с топ-менеджерами об имеющихся проблемах в зоне их компетенции. Сотрудники сначала должны увидеть позитивный опыт других коллег, чтобы они могли поверить, что раскрытие информации не несет угрозы их карьере. Сотрудники должны увидеть, что раскрываемые проблемы решаются. Все это может занять несколько лет.

**Термодинамическая модель трансляции информации о рисках**

В рамках пилотного проекта в компании критической инфраструктуры был замерен уровень доверия подчиненных к их руководителям и уровень доверия руководителей к своим подчиненным.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Оцените уровень доверия сотрудников к руководителям на Вашем предприятии.*

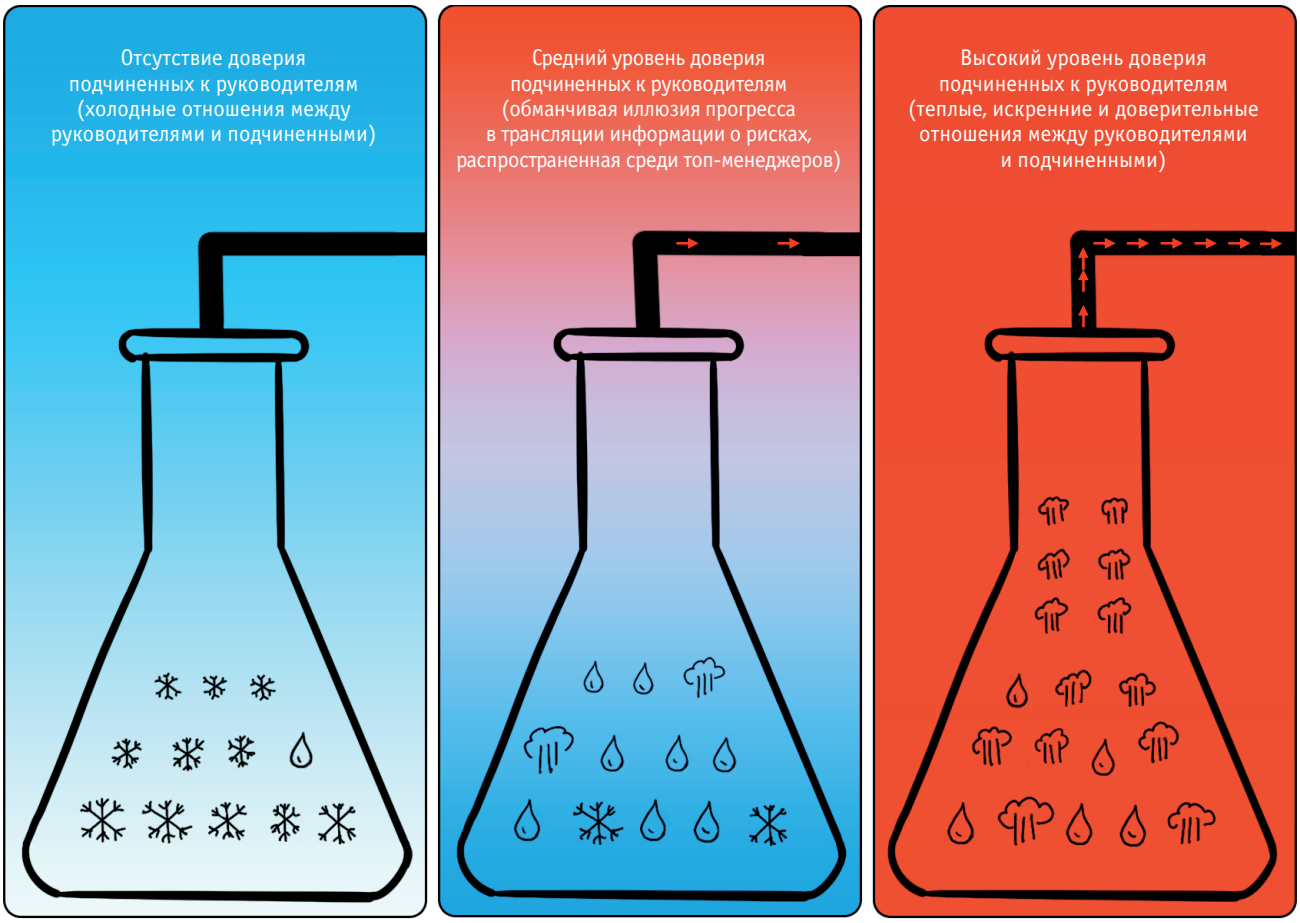
| | Очень высокий | Высокий | Средний | Низкий | Нет доверия | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 3,4% | 28,2% | 48,8% | 12,0% | 2,8% | 4,9% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 0,0% | 34,1% | 51,2% | 9,8% | 0,0% | 4,9% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 3,7% | 36,1% | 47,2% | 7,4% | 1,9% | 3,7% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 4,0% | 22,0% | 49,2% | 15,3% | 4,0% | 5,6% | 177 |

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Оцените уровень доверия руководителей к сотрудникам на Вашем предприятии.*

| | Очень высокий | Высокий | Средний | Низкий | Нет доверия | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 2,5% | 27,6% | 50,6% | 12,9% | 1,2% | 5,2% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 0,0% | 39,0% | 43,9% | 17,1% | 0,0% | 0,0% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 3,7% | 33,3% | 53,7% | 8,3% | 0,0% | 0,9% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 2,3% | 21,5% | 50,3% | 14,7% | 2,3% | 9,0% | 177 |

Результаты опросов свидетельствуют, что в этой организации существует в целом средний уровень доверия между руководителями и сотрудниками и наоборот. Логично, что если топ-менеджеры желают улучшить качество и скорость трансляции информации о рисках внутри, то они должны работать над тем, чтобы повышать уровень доверия сотрудников к руководителям. Получается, что можно рассматривать эти усилия топ-менеджеров в динамике: переход от воспринимаемого низкого уровня доверия сотрудников к руководителям в начале проекта по улучшению качества и скорости трансляции информации о рисках к высокому уровню воспринимаемого доверия сотрудников к топ-менеджменту после нескольких лет усилий руководителей по выстраиванию теплых, доверительных отношений к своими подчиненными при обсуждении проблем организации. При низком уровне доверия подчиненных к своим руководителям объективная информация о рисках и проблемах организации не транслируется по вертикали управления, при высоком уровне доверия подчиненных к своим руководителям качество и скорость информации о рисках и проблемах значительно повышаются.

В этой связи была придумана термодинамическая модель трансляции информации о рисках. Представьте, что информация о рисках и проблемах организации является водой внутри сосуда (иерархии организации). Как известно из физики, температура окружающей среды оказывает влияние на то, в каком состоянии может находиться вода (при температуре ниже $0^{o}$ С вода переходит в твердое состояние; при температуре от $0^{0}$ С до $100^{0}$ С вода пребывает в жидком состоянии; при температуре свыше $100^{0}$ С вода переходит в газообразное состояние). Предлагаемая аналогия состоит в том, что температура окружающей среды соответствует доверию. Предлагается провести аналогию между динамическим переходом разных состояний воды в сосуде при разных температурных режимах (лед, вода и пар) и скоростью и качеством трансляции информации о рисках внутри иерархии организации при разном уровне доверия сотрудников к руководителям (низкий уровень доверия (или холодные отношения); средний уровень доверия (переходное состояние отношений) и высокий уровень доверия (теплые отношения).




«ЛЕД» «ВОДА» «ПАР»

## «ЛЕД» — ОТСУТСТВИЕ ДОВЕРИЯ (ХОЛОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ)

При отсутствии доверия подчиненных к руководителям информация о рисках будет представлять собой *«лед»*. Информация о рисках как будто *«заморожена»* на разных уровнях корпоративной иерархии. Эта информация не транслируется вышестоящим руководителям из-за холодных отношений между руководителями и подчиненными, а также из-за опасений подчиненных, что за раскрытие этой информации топ-менеджменту они, их коллеги или их непосредственные руководители будут наказаны, а высвеченные проблемы могут остаться нерешенными. Бывает так, что в каком-то подразделении организации существуют неплохие отношения между руководителями и подчиненными (*«капля воды в замороженном сосуде»* — см. соответствующее изображение). Если эти активные сотрудники и их руководители начнут эскалировать плохие новости о рисках своего подразделения вверх по *«замороженной»* иерархии организации, то, скорее всего, они столкнутся с *«ледяным»* отношением вышестоящих руководителей. Закономерно, что информация о рисках не перейдет этот уровень управления, останется *«замороженной»* и недоступной для топ-менеджмента. В итоге первые лица компании останутся в неведении относительно опасного развития событий и не смогут принять адекватных мер по недопущению катастрофичного сценария.

Как правило, низкий уровень доверия подчиненных к руководителям — это только один из факторов, который говорит о неблагополучии в организации. Существуют и другие факторы, которые характеризуют отношения в организации.

| | |
|---|---|
| Организационная модель | Многоуровневая жесткая иерархия |
| Дистанция власти между руководителями и подчиненными | Длинная |
| Модель общения между руководителями и подчиненными внутри в организации | Монолог |
| Отношение руководителей к подчиненным | Зачастую пренебрежительное |
| Доверие руководителей к подчиненным | Низкое |
| Возможность оспорить приказ начальства | Ограниченная |
| Вовлеченность сотрудников в решение стратегических задач организации | Низкая (*«зачем мне это нужно, я отвечаю только за свою работу»*) |
| Доверие подчиненных к руководителям | Низкое |
| Отношение между подчиненными | Коллективизм на низовом уровне, но при этом конкуренция за внимание начальства |
| Подход к управлению рисками | Реактивный (рисками начинают управлять только после происшествий, которые привели к тяжелым последствиям) |
| Желание руководителей и сотрудников проводить расследования и искать системные недостатки, которые привели к происшествиям | Низкое/наказывают конкретных людей |
| Наказания в организации | Жесткие/неадекватные/без проведения объективного расследования |
| Желание сотрудников и руководителей искать недостатки организации и обсуждать существующие проблемы и риски | Низкое |
| Уровень сокрытия информации об ошибках сотрудников, о производственных травмах, о рисках и проблемах и т.п. | Высокий |
| Качество информации о рисках, транслируемой по корпоративной вертикали | Низкое |

## «ВОДА» — СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ (ПЕРЕХОДНОЕ СОСТОЯНИЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ)

Топ-менеджмент может начать предпринимать действия, направленные на повышение доверия сотрудников к руководству, чтобы улучшить качество и скорость трансляции информации о рисках. После того как топ-менеджмент публично заявил о том, что он хочет получать информацию о рисках, что никто не будет наказан за раскрытие информации, что высвеченные проблемы будут решаться, часть сотрудников может откликнуться на этот призыв. В результате топ-менеджмент может сразу получить информацию о нескольких критических рисках. Однако топ-менеджменту не стоит пребывать в иллюзии, что если наиболее активные сотрудники сразу раскрыли критические риски в зоне своей компетенции в ответ на призыв топ-менеджмента, то все сотрудники организации также будут открыты в общении с топ-менеджментом. Потребуется несколько лет, чтобы *«разморозить»* корпоративную вертикаль (особенно в ее основании (среди рядовых сотрудников)). Чтобы большинство сотрудников поверили в призыв топ-менеджмента раскрывать информацию о рисках вышестоящим руководителям, люди должны воочию увидеть множество позитивных примеров своих коллег, когда никто не был наказан за высвеченные проблемы, а эти проблемы были решены с выгодой для отправителей и организации в целом.

| | |
|---|---|
| Организационная модель | Многоуровневая гибкая иерархия |
| Дистанция власти между руководителями и подчиненными | Средняя |
| Модель общения между руководителями и подчиненными внутри в организации | Преобладает монолог, но есть примеры диалога руководителей с сотрудниками |
| Отношение руководителей к подчиненным | Уважительное |
| Доверие руководителей к подчиненным | Среднее |
| Возможность оспорить приказ начальства | Есть примеры конструктивного диалога |
| Вовлеченность сотрудников в решение стратегических задач организации | Средняя (*«я хочу быть частью процесса изменений в компании»*) |
| Доверие подчиненных к руководителям | Среднее |
| Отношение между подчиненными | Сотрудничество |
| Подход к управлению рисками | Смешанный (в каких-то случаях начинают управлять рисками после происшествий (реактивный подход), а в каких-то случаях превентивно стараются контролировать наиболее критические риски (проактивный подход)) |
| Желание руководителей и сотрудников проводить расследования и искать системные недостатки, которые привели к происшествиям | Среднее, но самые серьезные происшествия расследуются подробно |
| Наказания в организации | Адекватные и справедливые; объективное расследование происшествий |
| Желание сотрудников и руководителей искать недостатки организации и обсуждать существующие проблемы и риски | Среднее |
| Уровень сокрытия информации об ошибках сотрудников, о производственных травмах, о рисках и проблемах и т.п. | Средний |
| Качество информации о рисках, транслируемой по корпоративной вертикали | Среднее |

## «ПАР» — ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ (ТЕПЛЫЕ, ИСКРЕННИЕ И ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ)

Теплые и доверительные отношения между руководителями и сотрудниками ведут к тому, что информация о рисках очень быстро транслируется вверх по иерархии организации (*«испаряется внутри сосуда»*). Люди могут использовать различные каналы (в том числе неформальные, построенные на личных отношениях между подчиненными и руководителями) для оперативной передачи сообщений о критически важных проблемах топ-менеджменту. Люди твердо уверены в том, что эта информация будет позитивно воспринята всеми руководителями в иерархии организации, т.к. данная информация позволит организации проактивно начать управление рисками; проблемы начнут оперативно решаться; отправители будут публично вознаграждены за раскрытие этой информации.

| | |
|---|---|
| Организационная модель | Сплюснутая иерархия |
| Дистанция власти между руководителями и подчиненными | Короткая |
| Модель общения между руководителями и подчиненными внутри в организации | Диалог |
| Отношение руководителей к подчиненным | Доверительное |
| Доверие руководителей к подчиненным | Высокое |
| Возможность оспорить приказ начальства | Да, все решения можно обсудить |
| Вовлеченность сотрудников в решение стратегических задач организации | Высокая (*«мне очень интересно принимать участие в организационных изменениях»*) |
| Доверие подчиненных к руководителям | Высокое |
| Отношение между подчиненными | Взаимопомощь |
| Подход к управлению рисками | Проактивный (превентивный контроль над критическими рисками с целью недопущения реализации этих рисков) |
| Желание руководителей и сотрудников проводить расследования и искать системные недостатки, которые привели к происшествиям | Высокое, ведутся подробные расследования даже near miss |
| Наказания в организации | Нет потребности наказывать конкретных сотрудников, в большинстве случаев они были поставлены в такие условия несовершенными процессами компании |
| Желание сотрудников и руководителей искать недостатки организации и обсуждать существующие проблемы и риски | Высокое |
| Уровень сокрытия информации об ошибках сотрудников, о производственных травмах, рисках и проблемах и т.п. | Низкий |
| Качество информации о рисках, транслируемой по корпоративной вертикали | Высокое |

Данная модель была презентована участникам пилотного проекта. Ниже приведена обратная связь со стороны различных уровней управления компании критической инфраструктуры.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Вам была продемонстрирована «Термодинамическая модель трансляции информации о рисках», когда осознанная политика компании по построению доверительных отношений между руководителями и сотрудниками ведет к увеличению потока и качества информации о проблемах и рисках организации, в то время как низкий уровень доверия сотрудников к руководителям негативно влияет на качество информации о рисках, транслируемой по корпоративной вертикали.*

*Понятна ли Вам эта модель?*

| | Полностью понятна | В целом понятна | Не особо понятна | Вообще не понятна | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 54,9% | 40,2% | 4,2% | 0,0% | 0,8% | 264 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 77,8% | 22,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 47,1% | 47,1% | 4,8% | 0,0% | 1,0% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 54,8% | 39,5% | 4,8% | 0,0% | 0,8% | 124 |

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Разделяете ли Вы принципы этой модели?*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 45,8% | 45,5% | 3,4% | 0,8% | 4,5% | 264 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 50,0% | 47,2% | 0,0% | 2,8% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 47,1% | 42,3% | 3,8% | 1,0% | 5,8% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 43,5% | 47,6% | 4,0% | 0,0% | 4,8% | 124 |

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Оцените с точки зрения «Термодинамической модели трансляции информации о рисках», на какой стадии находится Ваша организация.*

| | «Пар» (теплые отношения) | «Вода» (переходное состояние) | «Лед» (холодные отношения) | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 5,6% | 66,7% | 22,2% | 5,6% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 14,4% | 61,5% | 17,3% | 6,7% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуа тируют критически важную инфраструктуру | 22,6% | 60,5% | 4,8% | 12,1% | 124 |

**Интерпретация ответов:** по оценке большинства участников пилотного проекта отношения между руководителями и подчиненными в данной компании находятся в переходном состоянии (ни *«холодные»,* ни *«теплые»*). Результаты свидетельствуют, что в данной компании критической инфраструктуры преобладает монолог в общении между руководителями и подчиненными, уровень доверия подчиненных к руководителям средний, уровень доверия руководителей к подчиненным также средний, а качество информации о рисках, транслируемой по корпоративной вертикали, зачастую среднее (в некоторых случаях низкое). Стоит обратить внимание на то, как различаются ответы топ-менеджеров и рядовых сотрудников касательно оценок *«теплых»* и *«холодных»* отношений. На уровне рядовых сотрудников в 4 раза больше тех (по сравнению с топ-менеджерами), кто считает, что отношения между подчиненными и их руководством теплые, искренние и доверительные, и в 5 раз меньше тех, кто считает, что отношения между руководителями и их подчиненными в компании холодные. Это расхождение в оценках, возможно, объясняется тем, что рядовые сотрудники стараются работать малыми ячейками (спаянными трудовыми коллективами, бригадами), чтобы избежать прессинга высокого начальства. Поэтому крайне распространенным принципом работы такого коллектива является высокий уровень доверия к линейному руководителю и вера в принципы, что *«мы работаем локоть к локтю», «мы своих не сдаем»* и т.п. Поэтому, вероятно, рядовые сотрудники воспринимают их отношения с непосредственным начальством как более теплые, искренние и доверительные, в то время как топ-менеджеры судят об отношениях между руководителями и подчиненными в организации в целом.

Результаты опросов говорят о том, что данная теоретическая модель проста для понимания и разделяется большинством респондентов пилотного проекта. На основании этой модели был создан комплекс практических решений в области трансляции информации о рисках на различных предприятиях, выбранных для пилотного проекта, в этой компании критической инфраструктуры (см. раздел 4 данного пособия).

**Рекомендация для собственников и топ-менеджмента №6:**
## СРЕДНЕЕ ЗВЕНО УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ СОЮЗНИКОМ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА В ПОСТРОЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ, ГДЕ ПРИВЕТСТВУЕТСЯ ДИАЛОГ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ

**Руководители среднего звена лучше понимают критические риски предприятия, чем рядовые работники**

По мнению руководителя департамента HSE нефтяной компании, среднее управленческое звено (руководитель производственного объекта) имеет больше информации о состоянии дел на предприятии, чем рядовые сотрудники или руководитель нижнего звена (например, начальник цеха). Это означает, что если компания будет спрашивать мнение только рядовых сотрудников о критических рисках предприятия, то топ-менеджмент может получить не всегда корректную оценку ситуации. Зачастую рядовой сотрудник знает только небольшой объем информации о работе предприятия. В большей части случаев рядовой сотрудник может сигнализировать только о проблемах того оборудования, на котором он работает. Выход из строя конкретного оборудования (о котором может сообщить рядовой сотрудник) гипотетически может грозить нарушением всего производственного процесса предприятия. Однако среднее звено в большинстве случаев имеет запасные решения на случай выхода какого-то определенного оборудования из строя, чтобы не нарушить единый производственный процесс. Об этих запасных вариантах рядовой сотрудник может даже и не знать. В итоге поломка этого оборудования может никак не сказаться на стабильности всего производственного процесса. Поэтому сбор информации о критических рисках предприятия только от рядовых сотрудников может привести к росту информационного шума, который просто затруднит топ-менеджменту понимание истинной картины с безопасностью на предприятии.

В этой связи руководитель департамента HSE горно-металлургической компании считает, что ошибочно делать ставку на рядовых сотрудников как на главных идентификаторов критических рисков компаний критической инфраструктуры. По его мнению, 95% критических рисков, которые существуют в крупной промышленной компании, известны на уровне как минимум нижнего и среднего звена. Серьезные проблемы с сокрытием информации о рисках как раз не внизу корпоративной пирамиды (между сотрудниками и нижним и (иногда) средним звеном), а наверху (когда среднее звено скрывает критические проблемы предприятия от топ-менеджмента; когда топ-менеджмент скрывает от акционеров критические риски компании). Поэтому если между собственниками и топ-менеджментом налажен честный диалог относительно критических рисков и путей их контроля (см. Рекомендация №1), то следующий шаг — это наладить такое же искреннее общение между топ-менеджментом и средним управленческим звеном.

**Проблема среднего звена управления**

По мнению некоторых руководителей, в традиционной иерархической модели среднее звено является ключевым блокиратором информации о критических рисках предприятия, идущей от рядовых сотрудников и руководителей нижнего звена.

Вице-президент электроэнергетической компании считает, что среднее звено руководителей зачастую играет ключевую роль в искажении информации о рисках при трансляции такой информации снизу вверх по корпоративной вертикали. Респондент много раз был свидетелем такого поведения руководителей среднего звена. Средний менеджмент имеет всю информацию о работе своего производственного подразделения, зачастую он принимает решение ничего не показывать вышестоящему руководству.

Консультант по охране труда и промышленной безопасности, специализирующийся в области добычи нефти и газа, а также на безопасности управления воздушным движением, привел такой пример из своей практики: в одной компании топ-менеджеры говорили респонденту, что они хотят получать информацию о проблемах от рядовых сотрудников, однако этого не происходило. По мнению топ-менеджеров, причина кроется в так называемом непроницаемом *«глинистом слое»* менеджеров среднего звена, которые не хотят сообщать плохие новости топ-менеджерам, потому что опасаются, что такая информация плохо отразится на их карьере как руководителей. Вероятно, менеджеры среднего звена боятся говорить о проблемах вышестоящим руководителям, т.к. это будет свидетельствовать, что менеджеры не справились со своими обязанностями и показали свою некомпетентность в решении данных проблем и теперь решением этих вопросов должен заняться топ-менеджмент.

Опыт работы глобального директора по промышленной безопасности из нефтегазовой отрасли говорит о том, что отношение топ-менеджмента к охране труда и промышленной безопасности было всегда очень позитивным. В практике этого респондента топ-менеджеры всегда стремились создать культуру, в которой плохие новости можно беспрепятственно транслировать снизу вверх. Однако препятствием для этого довольно часто являлся уровень руководителей среднего звена (т.н. *«вечная мерзлота среднего звена»*). По мнению респондента, сейчас в компаниях критической инфраструктуры большое внимание уделяется лидерству топ-менеджмента, но на самом деле с практической точки зрения многие проблемы довольно часто возникают на уровне руководителей среднего звена и топ-менеджменту нужно потратить много времени, чтобы изменить ситуацию.

По мнению некоторых респондентов, большинство проблем в области трансляции информации о рисках со стороны среднего менеджмента вызвано тем, что собственники и топ-менеджмент ставят перед этим руководителем среднего звена такие амбициозные цели по производству, прибыли и издержкам, которые не позволяют им открыто обсуждать проблемы, ассоциируемые с достижением этих амбициозных целей. По сути, имеет место монолог со стороны собственников и топ-менеджмента относительно целей и задач для руководителей среднего звена. В реальности топ-менеджмент не хочет погружаться в проблемы производственных площадок, считая, что люди на местах должны беспрекословно достигать поставленных штаб-квартирой целей. Проблема среднего звена в том, что они должны *«разорваться»* между зачастую амбициозными планами компании, которые ставит топ-менеджмент, и реальностью эксплуатации устаревшей инфраструктуры. Также давление на руководителей среднего звена оказывает стратегия компании по снижению издержек на модернизацию критической инфраструктуры и снижение размеров фонда оплаты труда работников, которые эксплуатируют эту критическую инфраструктуру. Во многих компаниях создана культура не приносить наверх плохих новостей. В таких компаниях поощряется принесение подчиненными информации только о достижениях и успехах. В этом случае у руководителей среднего звена существуют огромные трудности с донесением информации о рисках топ-менеджменту и собственникам. Также у руководителей среднего звена зачастую отсутствует возможность обсудить в диалоге с топ-менеджментом поставленные перед ними цели.

По мнению некоторых респондентов, масштаб сокрытия информации о рисках будет существенно снижен, если топ-менеджмент захочет слышать мнение руководителей среднего звена и предоставлять им ресурсы для решения выявленных проблем.

Так, вице-президент по строительству и ремонту газотранспортной компании считает, что проблема сокрытия информации о рисках на уровне среднего звена будет нивелирована, если топ-менеджмент захочет получать плохие новости наряду с хорошими. Среднее звено скрывает потому, что топ-менеджмент не хочет слышать о проблемах. Проблема сокрытия на уровне среднего звена вызвана наказаниями, которые когда-то применял топ-менеджмент в отношении руководителей производственных площадок за честный и объективный доклад о проблемах на местах.

Руководитель электростанции считает, что если руководители среднего звена (директора электростанций) не транслируют о проблемах наверх, то это вина топ-менеджмента, создавшего такую систему, которая мотивирует руководителей среднего звена молчать о проблемах своих предприятий (наказания, безапелляционное требование выполнения амбициозных планов и т.п.).

Руководитель производственного объекта в нефтяной компании так ответил на вопрос о том, почему среднее звено руководителей не раскрывает проблемы своих предприятий перед топ-менеджментом. Это связано с боязнью получить негативную обратную связь от топ-менеджмента, быть неуслышанным, быть не понятым первыми лицами компании. Среднее звено находится в жестких рамках бизнес-результатов. Топ-менеджмент, по большей части, от руководителей среднего звена желает слышать о достижениях и успехах, а не о проблемах. Получается, что действия руководителей среднего звена по сокрытию информации о рисках предопределяются приоритетами организации и позицией топ-менеджмента, который вознаграждает только за успехи и не любит обсуждать проблемы, с которыми сталкиваются руководители на местах. У руководителей среднего звена нет никаких личных мотивов скрывать информацию о проблемах — их просто не хотят наверху слышать, когда они говорят о том, что не все может быть сделано согласно планам и установкам, которые разработаны в штаб-квартире. Если топ-менеджмент будет требовать только успехов в достижении поставленных промышленных и финансовых показателей, а также демонстрировать, что он не хочет слышать о проблемах, то средний менеджмент будет посылать наверх успокаивающую информацию (*«все нормально, все под контролем»*), скрывая проблемы вверенных ему предприятий.

Руководитель департамента HSE химической компании полагает, что именно топ-менеджмент создает такие установки, которые не позволяют руководителям среднего звена спокойно обсуждать имеющиеся у них проблемы. В этом случае средний менеджмент не имеет возможности оспорить без последствий для собственной карьеры различные решения топ-менеджмента касательно производственных и финансовых планов конкретных производственных площадок. Спущенные из штаб-квартиры амбициозные планы зачастую невозможно выполнить без серьезного нарушения правил охраны труда и промышленной безопасности. Руководители среднего звена заинтересованы в том, чтобы сообщать о проблемах на своих предприятиях, чтобы разделить ответственность за их купирование с топ-менеджментом, получив дополнительные финансовые ресурсы из штаб-квартиры. Поэтому, если топ-менеджмент заинтересован в получении информации о рисках, он должен показывать среднему менеджменту, что он готов слышать о проблемах и обсуждать пути решения этих проблем, выделяя требуемые ресурсы.

По мнению руководителя HSE металлургической компании, объяснение такого поведения менеджеров среднего звена кроется в сформированной за целые десятилетия корпоративной культуре компании, в которой существует негласное табу на транслирование плохих новостей вверх по вертикали.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании не считает, что среднее звено является проблемным, т.к. среднее звено действует так, как топ-менеджмент указывает ему действовать. Поэтому средний менеджмент будет меняться только в том случае, если он будет демонстрировать, что он желает слышать о проблемах, что никто не будет наказан за принесение плохих новостей, что ресурсы для решения проблем будут выделены руководителям среднего звена. Топ-менеджмент должен показывать руководителям среднего звена, как он реагирует на поступившие сигналы с мест, чтобы это видели руководители всех производственных площадок. Нужно демонстрировать, как топ-менеджмент внимательно слушает руководителей среднего звена, пытается вникнуть в проблемы, выделяет ресурсы для решения проблем, благодарит инициативных руководителей и т.п. Все это делается для того, чтобы руководители среднего звена могли прогнозировать последствия для себя, если они решат сообщить топ-менеджменту о серьезной проблеме, существующей на их производственной площадке. Если у коллег был позитивный опыт раскрытия информации о рисках топ-менеджменту, то руководитель среднего звена может также рассчитывать на такое же лояльное отношение топ-менеджмента в своем случае.

Суммируя, можно сказать, что основная причина сокрытия информации о рисках средним звеном управления связана с нежеланием топ-менеджмента слышать о проблемах. Подчиненные скрывают от начальства информацию о рисках не потому, что они патологически хотят скрывать правду от начальства, а потому, что топ-менеджмент не хочет слышать о проблемах, с которыми сталкивается средний менеджмент. Если топ-менеджмент не хочет получать плохие новости, то среднее звено будет посылать наверх только успокаивающие доклады и хорошие новости. Если топ-менеджмент требует от подчиненных выполнения производственных планов любой ценой, не давая при этом ресурсов, то среднее звено будет скрывать реальную картину дел на местах. Среднее звено не будет скрывать информацию о существующих рисках, если топ-менеджмент в диалоге с подчиненными будет пытаться найти баланс между достижением производственных показателей и безопасностью. Среднее звено быстро перестроится и будет оказывать помощь своим подчиненным в трансляции информации о рисках по всей вертикали компании, если топ-менеджмент: (I) искренне захочет получать информацию о проблемах; (II) не будет наказывать руководителей среднего звена; (III) будет благодарить отправителей за объективные доклады; (IV) будет помогать ресурсами для решения проблем на местах. В этом случае бóльшая часть подчиненных будет готова транслировать информации о рисках топ-менеджменту в рамках традиционной иерархии. Также подчиненные скрывают информацию о наблюдаемых рисках потому, что в компании ранее были наказания за принесение топ-менеджменту такой информации. Если отменить наказания за принесение плохих новостей и гарантировать подчиненным безопасность их карьеры, то бóльшая часть из них будет охотно раскрывать начальству наблюдаемые риски в рамках традиционной иерархии. Они это будут делать потому, что контроль и снижение этих рисков будут находиться в интересах самих подчиненных (личная безопасность сотрудников на рабочих местах при эксплуатации критической инфраструктуры, стабильность дохода за счет безопасной эксплуатации объектов критической инфраструктуры в долгосрочном периоде и т.п.).

**Попытки обойти среднее управленческое звено**

Если руководители среднего звена скрывают реальное положение вещей у себя на предприятии, то некоторые топ-менеджеры решают обойти среднее звено путем прямого общения с рядовыми сотрудниками этих предприятий.

Что из этого получается, рассказывает руководитель департамента HSE золотодобывающей компании.

При поездках на производственные площадки первое лицо компании, где работает респондент, оставлял рядовым рабочим свой личный адрес электронной почты для получения информации о проблемах, минуя традиционную иерархию компании. Однажды к нему приходит электронное письмо от сотрудника с удаленного месторождения. Сотрудник жаловался, что на производственной площадке уже год плохо работает туалет, из-за чего работники испытывают неудобства. На просьбы сотрудников решить проблему никто из руководителей месторождения не обращал внимания. Поэтому один из сотрудников и решил написать топ-менеджеру компании об этой мелкой, но важной для людей проблеме. После получения этого сообщения топ-менеджер немедленно переправляет это сообщение руководителю месторождения (контакты сотрудника, который пожаловался, были скрыты). В итоге проблема с туалетом была решена всего за пару дней. Спустя неделю топ-менеджер получает второе письмо от сотрудника, в котором тот благодарит его за то, что он из штаб-квартиры может оперативно чинить туалеты, расположенные за несколько тысяч километров… Потом в личном общении с респондентом этот топ-менеджер признался, что ему было стыдно, что некоторые руководители среднего звена на местах не могут решать мелкие проблемы в зоне их компетенции без указания начальства. В итоге для решения некоторых мелких проблем должен привлекаться топ-менеджмент. Топ-менеджер признался, что ему очень досадна эта ситуация, которая показала, что его вертикаль управления работает неэффективно.

Этот случай говорит о том, что если рядовые сотрудники постоянно будут искать решение большинства своих проблем у первых лиц компании, то топ-менеджмент просто может захлебнуться от вала сообщений, по которым он должен принять решение. Более того, такое ручное управление подрывает авторитет всей вертикали управления. Ведь получается, что руководители нижнего и среднего звена не нужны, если решение многих мелких проблем перенесено на уровень первых лиц компании. В этой связи рекомендуется повышать качество работы всей вертикали управления, чтобы некритические проблемы сотрудников решались на уровне их непосредственных руководителей. Только если сотрудник не может решить проблему вместе с его непосредственным руководителем, то он должен искать ее решение у вышестоящих руководителей.

В этой связи один из ключевых вопросов, который авторы пособия задавали некоторым руководителям в рамках первых 30 интервью, касался темы создания полноценных альтернативных каналов трансляции информации о рисках от рядовых сотрудников до топ-менеджмента, минуя традиционную вертикаль управления (среднее и нижнее звено руководителей).

На первый взгляд, если топ-менеджмент не обладает информацией о рисках — ввиду того, что вся вертикаль скрывает истинное состояние дел и транслирует наверх только хорошие новости, — логично создать канал прямого общения между рядовыми сотрудниками и топ-менеджментом.

**Плюсы от внедрения полноценного альтернативного канала коммуникации между рядовыми сотрудниками и топ-менеджментом, или почему стоит задуматься о том, чтобы поставить под сомнение традиционную иерархию как единственный канал получения информации о рисках организации**

- ***Наличие альтернативного канала снижает вероятность сокрытия рисков руководителями среднего и нижнего звена, а также рядовыми сотрудниками.*** Если у топ-менеджмента создана система получения альтернативной информации с мест, то подчиненные понимают, чтобесполезно скрывать информацию о рисках, ввиду того что эта информация обязательно попадет к топ-менеджменту. Наличие альтернативного канала может снизить желание среднего звена искажать информацию. Искажение информации — это достаточно трудоемкий процесс. Если среднее звено будет понимать, что все равно информация о проблемах в зоне их компетенции будет доходить до топ-менеджмента напрямую от рядовых сотрудников, то среднему звену станет невыгодно искажать информацию. Среднему звену лучше возглавить этот процесс и начать самим посылать объективную информацию топ-менеджменту по официальной иерархии. Стоит отметить, что после аварии на Чернобыльской АЭС — когда во время ЧС в Москву со станции приходила неадекватная информация о радиационной обстановке и о состоянии реактора — была спроектирована система автоматической трансляции информации о параметрах работы и радиационной обстановке со всех АЭС СССР, минуя операторов и директоров этих АЭС, в Москву. Те же самые действия были произведены после аварии на Саяно-Шушенской ГЭС — в штаб-квартиру *«РусГидро»* начала приходить информация о работе оборудования в реальном времени со всех крупных ГЭС страны, минуя операторов и менеджмент ГЭС. На тепловых станциях *«Газпром Энергохолдинга»* инсталлирована похожая автоматическая система передачи информации в штаб-квартиру в Санкт-Петербурге.

  Некоторые руководители приводили другие примеры эффективности таких альтернативных каналов из своей практики. Например, у одного из подрядчиков горнодобывающей компании, который занимался предоставлением услуг по подъему грузов, сотрудники допустили нарушение правил охраны труда при работе под стрелой. По условиям контракта подрядчика с горнодобывающей компанией он должен был выплатить крупный штраф за допущение таких опасных действий. Подрядчик предложил вместо выплаты штрафа оснастить все краны подрядной организации видеокамерами, чтобы поток видео выводился в штаб-квартиру предприятия и в офис подрядчика посредством мобильного интернета. Крановщики, понимая, что каждое их действие при погрузочных работах теперь записывается и сохраняется, начали стараться не допускать нарушений, которые могут быть позднее проанализированы и из-за чего крановщики будут уволены. В итоге от внедрения этой системы контроля над действиями крановщиков количество нарушений охраны труда при работе с грузами снизилось на 70–80% по сравнению с показателями происшествий до установки камер.

  Другой пример из нефтяной промышленности. В одном из регионов добычи на буровых были установлены видеокамеры. Бурильный процесс начал анализироваться специалистами из штаб-квартиры для выявления опасных действий персонала. В штаб-квартире была собрана специальная группа из специалистов с большим практическим опытом бурения. Эти специалисты в реальном времени анализировали действия буровиков в удаленном регионе и сразу же выдавали обратную связь о допущенных опасных действиях напрямую мастеру буровой установки. В штаб-квартире создавались видеоролики, в которых демонстрировались ошибки буровиков. Потом эти ролики показывались буровикам, которые допустили опасные действия. Это оказался очень эффективный инструмент: работники больше не повторяли те же самые опасные действия. В первый месяц функционирования этой системы было выявлено около 600 нарушений, на третий месяц — только 50–60 (если говорить точно, то количество опасных

действий было снижено на 89%). В итоге эмпирически было доказано: если рядовые сотрудники осознают, что начальство ведет за ними наблюдение и анализирует их ошибки, то они начинают более осознанно относиться к соблюдению правил охраны труда. Минус этого инструмента в том, что компания пока не может наблюдать и одновременно анализировать опасные действия персонала в течение 24 часов на десятках камер, которые установлены на каждой буровой. Поэтому эта нефтяная компания активно работает над внедрением автоматического контроля над действиями буровиков — они учат искусственный интеллект автоматически определять опасные действия персонала (проект называется *«Компьютерное зрение»*).

На основании этого опыта можно сделать заключение, что внедрение и полноценное функционирование системы альтернативного получения информации о положении дел внизу корпоративной вертикали приводит к снижению различных нарушений при эксплуатации оборудования. Наличие такого альтернативного канала ведет к улучшению качества информации, посылаемой по традиционной корпоративной иерархии нижним и средним менеджерским звеном. С одной стороны, не стоит разрушать традиционную иерархию, с другой — стоит собирать информацию о состоянии дел на местах благодаря различным альтернативным каналам. Чем больше альтернатив получения информации, тем выше качество информации для принятия решений руководителями. Причем важно, чтобы при получении сигнала с самого низа корпоративной вертикали топ-менеджмент не обвинял руководителей среднего звена в том, что на местах имеет место какая-то нелицеприятная практика или игнорируются какие-то риски. Топ-менеджменту нужно сделать все, чтобы снизить уровень защитной реакции руководителей нижнего и среднего звена при обсуждении рисков, выявленных благодаря альтернативным каналам получения информации. Защитная реакция руководителей будет иметь разрушительный эффект для всей компании. Поэтому стоит убеждать руководителей нижнего и среднего звена в том, что у топ-менеджмента нет цели наказать этих руководителей. Наоборот, топ-менеджмент нацелен на совместное улучшение состояния оборудования и превентивную модернизацию, чтобы не допустить наступление негативного события. Поэтому информация о рисках, поступившая от сотрудников или посредством автоматических систем, является ценной для различных уровней управления. Лучший подход, когда топ-менеджмент в спокойном формате беседы обсудит с руководителем среднего звена полученную информацию, узнает об их видении рисковой ситуации и наметит пути совместного решения выявленной проблемы.

- ***Наличие альтернативного канала мотивирует руководителей среднего и нижнего звена спускаться вниз корпоративной иерархии.*** Наличие альтернативного канала помогает понять, как глубоко среднее и нижнее звено управления погружаются в проблемы рядовых сотрудников. Наличие такого канала может мотивировать руководителей среднего и нижнего звена обращать внимание на проблемы и вызовы, стоящие перед рядовыми сотрудниками. Часто так бывает, что эти звенья управления не интересуются тем, что происходит на местах. Наличие альтернативных каналов получения информации от сотрудников до топ-менеджмента будет, с одной стороны, дамокловым мечом для нижнего и среднего управленческого звена, а с другой — даст сотрудникам возможность стать внутренними аудиторами при выявлении рисков в зоне своей ответственности.

- ***Другие плюсы.*** Благодаря альтернативному каналу происходит быстрая передача информации о рисках от сотрудников до топ-менеджмента, минуя различные уровни управления. Также рабочие видят, что топ-менеджмент хочет их слышать. Рядовые сотрудники понимают, что они важны для топ-менеджмента.

**Минусы от внедрения полноценного альтернативного канала коммуникации между рядовыми сотрудниками и топ-менеджментом, или почему не стоит разрушать традиционную иерархию ради прямого общения топ-менеджмента с рядовыми сотрудниками**

- ***Альтернативный канал подрывает устойчивость традиционной иерархии.*** Наличие альтернативных каналов получения информации может подорвать работу вертикали управления: ведь если топ-менеджмент получает информацию о рисках напрямую от рядовых сотрудников и принимает самостоятельно решения, то непонятно, зачем нужны руководители среднего и нижнего звена. Если исключить этих руководителей из процесса принятия решений, то все вопросы будет решать топ-менеджмент. Это неминуемо приведет к информационной перегрузке топ-менеджмента, и работа компании может быть просто парализована. По итогам интервью все руководители, с которыми обсуждалась эта тема, порекомендовали не разрушать традиционную иерархию, а, наоборот, усиливать среднее и нижнее звено руководителей, доверять им, слушать их, взять их в союзники, делегировать им ответственность и ресурсы за идентификацию и контроль над критическими рисками. Если текущие руководители среднего звена продолжат скрывать информацию, несмотря на вышеозначенные инициативы топ-менеджмента, то топ-менеджменту лучше набрать квалифицированных и лояльных руководителей среднего и нижнего звена, которые будут четко доводить информацию до топ-менеджмента. Есть такие топ-менеджеры, которые пытаются тотально контролировать свои организации, но в рамках крупных технологических компаний такой контроль конечен ввиду физической невозможности топ-менеджмента знать обо всем, что происходит внутри крупной организации, и всем управлять. Люди на местах лучше понимают обстановку и в большей части случаев примут более адекватное решение по управлению рисками, чем это могут сделать топ-менеджеры из штаб-квартиры, расположенной за тысячи километров от производственной площадки.
- ***Опасения руководителей среднего звена за свою карьеру могут привести к репрессиям в отношении сотрудников с активной гражданской позицией, что может негативно сказаться на организационном климате компании.*** Если существуют наказания среднего звена по итогам раскрытия информации о рисках их подчиненными, то руководители среднего звена будут подсознательно бояться общения рядовых сотрудников с топ-менеджментом. Если среднее звено будет опасаться сотрудников с активной гражданской позицией, то они будут стараться вычислить тех, кто раскрывает информацию топ-менеджменту, с целью оказать на них влияние. В этом случае возможны расправы над сотрудниками с активной социальной позицией. Расправы могут спровоцировать тотальное молчание рядовых сотрудников относительно наблюдаемых рисков, или сотрудники будут посылать необъективную информацию топ-менеджменту, а ту информацию, за которую они не будут наказаны своими непосредственными руководителями. Если топ-менеджмент не защитит таких сотрудников, то сотрудники потеряют доверие к топ-менеджменту. Если некоторые руководители среднего звена будут публично наказаны за практику репрессий над своими подчиненными, а сотрудники с активной гражданской позицией поддержаны, то руководители среднего и нижнего звена станут безынициативными. В общем, любой вариант развития событий плох для формирования атмосферы доверия внутри компании. Все это приведет к тому, что руководители среднего звена не будут доверять как топ-менеджменту (который создал систему слежения за работой среднего звена), так и рядовым работникам (которые докладывают в штаб-квартиру о реальном положении дел на местах в обход менеджеров среднего звена). Все это провоцирует тотальное падение доверия внутри организации. Топ-менеджменту нужно снижать страхи менеджеров среднего звена, чтобы их мотивировать более открыто обсуждать свои проблемы в общении с топ-менеджментом. Топ-менеджмент должен так выстраивать политику, чтобы внутри всей компании никто не боялся транслировать информацию о рисках и проблемах. Это более продуктивный путь, чем подрывать традиционную вертикаль путем создания каналов получения альтернативной информации. Получается, что в большей части случаев нет необходимости создавать альтернативные каналы трансляции информации о рисках: если не будет наказаний за раскрытие проблем, то руководители среднего звена будут докладывать о рисках в рамках традиционной иерархии.

- ***Альтернативный канал может использоваться сотрудниками как инструмент оспаривания решений руководителей среднего и нижнего звена.*** Сотрудники получают инструмент, который позволяет оспорить решение руководителей нижнего и среднего звена путем вынесения решения проблемы на уровень топ-менеджмента. В компаниях с реактивной корпоративной культурой такие системы будут использоваться в корпоративных войнах и спровоцируют рост недоверия между различными уровнями управления. Такой альтернативный канал стоит внедрять только в тех компаниях, которые имеют открытую и лояльную к плохим новостям корпоративную культуру, где руководители готовы слышать о проблемах и решать их, где нет системы наказания за ошибки. Такой канал будет эффективен для организации, где сотрудники низового уровня имеют очень хорошее образование и очень компетентны. При таких корпоративных культурах эта система является просто альтернативным каналом. Система помогает всем уровням управления лучше понять, какие есть проблемы на местах, посредством получения профессиональной оценки от тех, кто эксплуатирует оборудование в ежедневном режиме. В этом случае средний менеджмент не чувствует, что ему топ-менеджмент не доверяет, наоборот, создается дополнительный канал по получению важной информации о рисках, которые, возможно, не были видны руководителям производственных площадок.
- ***Рядовые сотрудники не обладают подробной информацией о критических рисках.*** Ценность информации о рисках, получаемой от сотрудников, ниже, чем ценность информации, поступающей от среднего звена. Рядовые сотрудники обладают узкими компетенциями и только определенной информацией о работе всего предприятия. Рядовые сотрудники зачастую фиксируют риски, которые могут повлиять на их личную безопасность, или видят риски выхода из строя конкретного, но не всегда критического оборудования. Рабочий может не знать о техническом состоянии оборудования, которое он эксплуатирует. Он может не иметь квалификации для таких оценок. Во многих компаниях критической инфраструктуры есть специально обученные люди, которые оценивают оборудование по четким критериям и без эмоциональной окраски — только оценкам таких экспертов можно доверять. К тому же зачастую рядовые сотрудники не видят картины рисков в целом, т.к. рабочие не мыслят в рамках цеха или предприятия. Поэтому если создать каналы трансляции информации о рисках от сотрудников до топ-менеджмента, то в штаб-квартире, по большей части, будут получать информацию о несущественных рисках или фрагментарную информацию о положении вещей на предприятии (информационный шум). Более того, некоторые сотрудники хотят работать только на новом оборудовании, поэтому они всячески будут стараться дискредитировать старое, но работоспособное оборудование. Менеджмент среднего звена обладает большей широтой понимания ситуации за счет обладания бóльшим объемом информации, поступающей от множества подчиненных. То, что рядовому сотруднику кажется критичным, руководителю среднего звена не кажется таким в рамках оценки рисков всего предприятия. В этой связи руководитель электростанции привел такой пример. На его станции работает 400 человек, но только примерно 10 человек (начальники смен станций и начальники цехов) понимают все критические риски эксплуатируемого оборудования на электростанции в целом. В свою очередь, топ-менеджменту не нужно получать информацию обо всех рисках, он должен получать в основном информацию о критических рисках, реализация которых может разрушить компанию. Критические риски хорошо понимают не рядовые сотрудники, а как раз руководители среднего и нижнего звена, которые обладают разносторонней информацией о различных аспектах работы вверенных им промышленных площадок. К тому же руководители среднего звена могут проранжировать риски и определить вероятность наступления тех или иных событий за счет большого опыта работы в отрасли. Если топ-менеджерами могут стать случайные люди без отраслевого опыта работы, то большинство руководителей среднего звена прошли весь карьерный путь от рядового сотрудника до руководителя производственной площадки. Именно эти люди очень хорошо понимают тонкости производственного процесса и могут давать профессиональные оценки состояния критической инфраструктуры. Поэтому лучше развивать коммуникацию между топ-менеджментом и руководителями среднего

звена, а не между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками. Топ-менеджмент может посетить промышленные объекты и встретиться с ограниченным числом рядовых сотрудников, которые в ежедневном режиме контролируют критические риски (всего несколько процентов от списочного количества сотрудников промышленной компании). Безусловно, не стоит игнорировать информацию о других менее серьезных рисках, которую могут предоставить рядовые сотрудники. Задача топ-менеджмента в этих условиях — предоставить руководителям среднего и нижнего звена ресурсы, чтобы они могли самостоятельно, без привлечения внимания топ-менеджмента, решать второстепенные проблемы, о которых им сообщили рядовые сотрудники.

- ***Если запрашивать информацию о рисках у всех сотрудников, то нужно иметь огромные ресурсы для снижения этих рисков и контроля над ними.*** Если компания начнет сбор информации обо всех рисках, она должна быть готова предпринимать решительные действия по ликвидации всех высвеченных сотрудниками проблем. А вот с этим может быть загвоздка: решение всех высвеченных проблем требует большого количества как организационных, так и финансовых ресурсов, которых у компании просто может не быть. Если некоторые сотрудники увидят, что никто из руководителей не обратил внимание на их информацию, следующий раз мало кто из сотрудников проявит инициативу. Многие зададут себе вопрос: *«Зачем тратить время? Все равно не будет никакой реакции»*. Поэтому если руководители спрашивают сотрудников о рисках, то они должны быть готовы дать обратную связь каждому, кто проявил инициативу.

Анализ плюсов и минусов позволяет заключить, что создание полноценного альтернативного традиционной иерархии канала информации о рисках будет эффективно только в организациях, где топ-менеджмент хочет получать информацию о критических проблемах. При этом важно, что топ-менеджмент не будет никого наказывать за наличие высвеченных проблем и будет помогать своим подчиненным решать эти проблемы. Все это позволит нивелировать большинство обозначенных выше минусов.

Тем не менее стоит отменить, что бóльшая часть руководителей, кому задавался вопрос об альтернативном канале, ратовали за укрепление традиционной иерархии и усиление взаимодействия между топ-менеджментом и руководителями среднего звена по идентификации и контролю за критическими рисками. Альтернативный канал трансляции информации о рисках рекомендовался большинством респондентов только как дополнительный к информации о рисках, транслируемой по традиционной вертикали.

Развитие автоматических электронных каналов трансляции информации об оперативной обстановке, минуя операторов и менеджеров промышленных площадок, было признано всеми респондентами как перспективное и полезное направление для компаний критической инфраструктуры. Один респондент из нефтяной промышленности привел в этой связи весомый аргумент: человек не может обидеться на машину, которая собирает информацию о его ошибках и отправляет эту информацию начальству. Однако человек может обидеться на другого человека, когда тот раскрывает руководству его недостатки и ошибки в работе.

### Среднее звено управления — союзники топ-менеджмента

Топ-менеджмент может построить эффективную систему трансляции информации о рисках и поменять культуру безопасности в компании только в союзе со средним управленческим звеном. Поэтому лучшая стратегия — взять менеджеров среднего звена в свои союзники.

В проактивной модели управления рисками подчиненные для топ-менеджмента — это коллеги, партнеры, которым можно доверить выявление рисков и решение трудных вопросов. В проактивной, диалоговой модели организационная структура компании сжимается, становится более плоской, информация между разными уровнями управления транслируется быстро за счет небольшого количества уровней управления. В реактивной модели подчиненные все время стараются избежать ответственности за решение

проблем; этим людям нельзя доверять и их нужно постоянно контролировать. В реактивной, монологовой модели оргструктура имеет вид вытянутой пирамиды, где информация транслируется медленно ввиду большого числа уровней управления.

**Атмосфера доверия между топ-менеджментом и средним управленческим звеном**

Менеджер департамента HSE металлургической компании считает, что, чтобы среднее звено не скрывало риски на вверенных ему предприятиях, топ-менеджмент должен создавать атмосферу доверия, в которой руководители среднего звена могут спокойно обсуждать насущные проблемы своих предприятий и получать дополнительные ресурсы от штаб-квартиры на решение этих проблем.

Для этого нужно делать следующее:

- Топ-менеджмент должен подчеркивать, что он доверяет среднему звену.
- Топ-менеджмент должен гарантировать, что раскрытие рисков и проблем не приведет к увольнениям руководителей среднего звена.
- Топ-менеджмент должен быть честным и прозрачным в своих намерениях и при принятии решений.
- Нужно вознаграждать/поощрять руководителей за транслирование честной информации.
- Нужно показывать, что топ-менеджмент и средний менеджмент совместно решают проблемы (что средний менеджмент не остается один на один с проблемами).
- Топ-менеджмент должен демонстрировать компетентность в производственных вопросах или запрашивать профессиональный совет у руководителей среднего звена.
- Нужно уверять среднее звено в том, что если топ-менеджмент получает информацию от рядовых сотрудников, минуя среднее звено, то это никак не угрожает карьере руководителей среднего звена. Топ-менеджмент просто собирает различную информацию для более сбалансированных решений. Это делается для того, чтобы среднее звено не боялось альтернативной информации, чтобы оно искало среди сотрудников тех, кто раскрыл бы информацию о рисках топ-менеджерам.
- Стоить определить самых ярых приверженцев новой системы трансляции информации о рисках: людей, которые понимают и разделяют важность получения объективной информации. Лучше выискивать блокираторов среди руководителей среднего звена и принимать точечные решения в отношении этих людей, чем не доверять всем руководителям среднего звена.

**Диалог между топ-менеджментом и руководителями среднего звена**

Многие руководители в рамках интервью подчеркивали, что невозможность среднего звена скорректировать поставленные перед производственной площадкой амбициозные производственные планы ведет к тому, что среднее звено вынуждено покорно исполнять эти планы, фальсифицировать результаты в случае невозможности достичь плановых показателей, а также замалчивать риски, связанные с реализацией этих амбициозных планов, спущенных из штаб-квартиры. Респонденты, представляющие одну нефтяную компанию, рекомендуют в рамках бизнес-планирования компании приглашать в штаб-квартиру руководителей всех производственных подразделений, чтобы обсудить с ними возможность выполнения производственного плана и оценить риски, связанные с его выполнением. В таких план/риск-сессиях топ-менеджмент в диалоге с руководителями среднего звена может определить основные риски, сопровождающие достижение производственных планов, найти оптимальные решения по производственным планам, а также выделить дополнительные ресурсы для снижения рисков/контроля над ними. При проведении таких риск-сессий участникам стоит поменяться ролями: высшее звено на время может стать руководителями среднего звена, а среднее звено может оценивать решения с позиции топ-менеджмента. Это позволяет посмотреть на проблемы друг друга с другой стороны.

Руководитель департамента HSE металлургической компании привел пример: в штаб-квартире его компании существует комитет по операционной деятельности, который регулярно собирается для анализа работы промышленных площадок, входящих в эту металлургическую компанию. В работе комитета участвует CEO и ключевые топ-менеджеры. На этом комитете руководители предприятий (среднее звено) через систему видеоконференции докладывают в штаб-квартиру о результатах работы своих производственных площадок. Перед докладом в штаб-квартиру посылаются отчеты с производственными показателями предприятий, а потом руководители среднего звена в присутствии своих заместителей комментируют ситуацию с производственными показателями. На этот комитет также выносится информация о технико-производственных проблемах и о происшествиях, которые имели место на производственных площадках. Отчет руководителей среднего звена выслушивается топ-менеджментом в режиме диалога. Очень важно, какую обратную связь слышат руководители промышленных площадок от топ-менеджмента. Поэтому топ-менеджмент старается без упреков общаться с руководителями среднего звена, с желанием помочь производственным площадкам преодолеть имеющиеся трудности. Видя такой подход топ-менеджмента к решению проблем производственной площадки, многие руководители среднего звена стараются предоставить объективный отчет о проблемах предприятия с целью получить ресурсы для решения наиболее важных проблем.

Руководитель департамента HSE золотодобывающей компании полагает, что топ-менеджмент должен регулярно спрашивать руководителей производственных площадок о том, какой серьезный риск на предприятии был выявлен за последнюю неделю, какие меры ими принимаются и что уже предпринимается. Это делается, чтобы руководители среднего звена увидели на практике новые приоритеты топ-менеджмента. После такого запроса со стороны топ-менеджмента руководители среднего звена уже вместе со своими подчиненными начинают обращать внимание на проблемы контроля над критическими рисками. По мнению респондента, обсуждение существующих критических рисков и путей снижения этих рисков может стать корпоративной привычкой для всех руководителей компании в случае настойчивой реализации этой политики в течение нескольких лет.

Руководитель департамента HSE электроэнергетической компании показал, как у них в организации топ-менеджмент вовлекает руководителей среднего звена в обсуждение этих вопросов. Так одним из таких инструментов является проведение лидерского комитета по охране здоровья, труда и окружающей среды. В этой компании раз в квартал происходит совещание такого комитета, которым руководит CEO и в который входят его заместители, функциональные директора из штаб-квартиры, а также директора всех промышленных площадок. На этом комитете обсуждаются текущий статус выполнения годового плана в области безопасности, а также ключевые технико-производственные проблемы всех производственных площадок. Все руководители среднего звена делают краткий доклад о положении дел на вверенных им объектах и об имеющихся проблемах. Это позволяет всем руководителям компании узнать, что происходит в компании, обменяться опытом и обсудить пути решения существующих проблем. Далее, по возвращении на промышленные площадки, руководители среднего звена проводят совещание рабочей группы по охране труда, куда входят руководители нижнего звена, обсуждая цели и задачи, установленные на комитете.

Однако многие интервьюируемые подчеркивали, что эффективным способом получения топ-менеджментом объективной информации о рисках, помимо общения со средним звеном, являются регулярные поездки топ-менеджмента на производственные объекты компании. В дополнение к информации, получаемой от руководителей среднего звена, топ-менеджменту нужно на месте проводить встречи с трудовыми коллективами, обсуждая существующие проблемы и пути их решения. Поездки руководителей высшего звена на производственные площадки являются наиболее щадящей для стабильности традиционной иерархии формой получения альтернативной информации о положении дел в компании критической инфраструктуры (более подробно вопрос посещения топ-менеджментом промышленных площадок раскрыт в Рекомендации №7).

**Делегируйте среднему звену полномочия по контролю за рисками и давайте ресурсы**

Управляющий директор электроэнергетической компании считает, что топ-менеджеры не могут одновременно погрузиться в решение всех проблем компании критической инфраструктуры. Поэтому вертикаль управления компании должна быть компетентна в технических вопросах, чтобы топ-менеджмент в основном занимался поиском ресурсов и решением наиболее важных проблем, стоящих перед всей организацией. Вот почему важно, чтобы в компании руководители укрепляли традиционную иерархию, чтобы низовой технический персонал был компетентен в оценке рисков, чтобы у среднего и нижнего звена были все необходимые ресурсы для купирования рисков в зоне их компетенции, чтобы оценкам состояния инфраструктуры, которые предоставляют руководители нижнего и среднего звена, доверяли топ-менеджеры. Топ-менеджмент не должен заниматься идентификацией, контролем и ликвидацией риска — для этого у него есть функциональные руководители и специально подготовленные сотрудники. Иными словами, топ-менеджмент не должен выискивать неисправности и говорить подчиненным, каким способом ремонтировать вышедшее из строя оборудование. Задачи топ-менеджмента связаны с тем, чтобы оценить достаточность принятых сотрудниками мер по снижению риска и оценить, каких ресурсов не хватает на местах, чтобы оперативно привлечь нужные ресурсы для помощи руководителям среднего и нижнего звена. Поэтому первые лица должны делегировать полномочия по решению проблем вниз, давая сотрудникам все необходимые ресурсы. Тем самым руководители показывают, что они доверяют компетенции среднего и низового технического персонала, не указывают им, *«как гайки крутить»*, а просто помогают им делать свое дело путем предоставления всех требуемых ресурсов. В этом случае топ-менеджмент посылает вниз вертикали сообщение следующего содержания: *«Коллеги, решайте проблемы — деньги и ресурсы у вас будут»*. В противном случае сотрудники становятся безынициативными, боятся сообщить руководителям о проблемах и постоянно ждут указаний от начальства о том, что им нужно делать в зоне их компетенции. Это порочная практика. Правильное решение — нужно давать людям внизу корпоративной вертикали полномочия и ресурсы.

Респондент объяснил, как это работает на практике. Он предложил представить, что в электроэнергетической компании одномоментно произошли две крупные технологические аварии.

Если на протяжении многих лет компания культивировала практику делегирования полномочий и ресурсов по решению проблем вниз корпоративной вертикали, то управленческие команды на каждом технологическом объекте компетентны, инициативны и знают, что именно они ответственны за оперативную ликвидацию последствий аварий. Задача топ-менеджмента просто представлять им вовремя необходимые ресурсы. Как определить, что ситуация на месте ликвидации ЧС вышла из-под контроля? Это когда у руководителей на местах не хватает ресурсов, чтобы ликвидировать риски или аварию. Чтобы вернуть контроль над ситуацией на объекте критической инфраструктуры, нужно вмешательство или топ-менеджмента, или правительства региона, или первых лиц страны. Поэтому заранее нужно делать все, чтобы нижний и средний управленческий персонал умел держать ситуацию под контролем в случае наступления ЧС. Для этого топ-менеджмент должен доверять своим подчиненным, внимательно слушать их мнение и представлять подчиненным ресурсы и полномочия для принятия решений без согласования с топ-менеджментом. Например, этот управляющий директор электроэнергетической компании зачастую не остается на месте происшествия до конца ликвидации большинства мелких аварий, которые происходят на предприятиях этой компании. Этим он дает понять, что если все ответственные низовые руководители на своих местах и у них есть все необходимые ресурсы для ликвидации ЧС, то высшему менеджменту уже нет надобности находиться на месте ликвидации ЧС. Этот подход показывает подчиненным, что им доверяют, что руководство верит в их компетентность самостоятельно ликвидировать последствия ЧС. Тем самым люди настроены проявлять инициативу.

Если же на протяжении многих лет топ-менеджмент не доверял вертикали, все решения принимались на уровне штаб-квартиры, то при наступлении одномоментно двух крупных ЧС в штаб-квартире может произойти управленческой коллапс. В этом случае подчиненные на аварийных объектах будут требовать от топ-менеджмента решений и ресурсов для ликвидации ЧС. В общем, если в компании распространена идеология того, что топ-менеджмент замыкает на себя процесс принятия решений по большинству вопросов, то в штаб-квартире стоит ожидать очереди из подчиненных, которые будут обращаться туда за решением своих вопросов. Бывает так, что технологический объект находится в тысячах километров от штаб-квартиры. При наступлении аварии топ-менеджмент может добраться до этого объекта только спустя десять часов, а то и через сутки. Если на месте ЧС не будет подготовленных специалистов и адекватных руководителей (с полномочиями и ресурсами), то многие часы будут потеряны, пока первые лица, принимающие все решения, доберутся до аварийного объекта. Только тогда топ-менеджмент сможет воочию оценить масштаб ЧС и начнет принимать долгожданные решения, чтобы ликвидировать аварию. За эти сутки бездействия нижнего и среднего звена ситуация может стать настолько критической, что даже полномочий и ресурсов топ-менеджмента может не хватить, чтобы купировать эту ЧС. Тогда уже органам власти придется включаться в ликвидацию аварии с непредсказуемыми последствиями для топ-менеджмента и собственников организации.

Суммируя, стоит отметить, что топ-менеджменту лучше заранее предоставлять полномочия и адекватные ресурсы людям на местах, развивать их самостоятельность при идентификации и контроле над критическими рисками. Нужно стремиться к тому, чтобы проблемы могли решаться там, где они зародились. Руководители на местах должны иметь ресурсы для решения большинства проблем. Если проблема не может быть решена на уровне нижнего управленческого звена, то ее решение должно подниматься по управленческой вертикали до того уровня менеджмента, на котором будет достаточно полномочий и ресурсов, чтобы ее решить. Возможно, что и топ-менеджмент не сможет решить какую-то проблему организации. В этом случае нерешенная проблема должна быть поднята на уровень собственников и акционеров. Если же и в этом случае не удается решить проблему в области эксплуатации критической инфраструктуры, то ее решение можно вынести на уровень государства. В общем, руководству нужно стремиться к тому, чтобы бóльшая часть проблем по возможности ликвидировалась на местах путем предоставления ресурсов вниз вертикали. В проактивной модели средний менеджмент включается в решение проблем, в реактивной модели руководители среднего звена являются теми, кто просто передает информацию топ-менеджменту, не имея ни ресурсов, ни полномочий для самостоятельных решений. Поэтому чтобы контролировать большую организацию, топ-менеджмент должен подбирать адекватных руководителей на местах и делегировать им полномочия и ресурсы, чтобы они решали бóльшую часть оперативных вопросов самостоятельно. Эти руководители должны приходить к топ-менеджменту только за решением наиболее важных и серьезных проблем. Когда руководитель делегирует полномочия и ресурсы подчиненным, тем самым он показывает, что уверен в своих подчиненных, доверяя им ответственные участки. Такое поведение руководителей позволяет перекладывать ответственность на подчиненных в хорошем смысле этого слова. Чем ниже по корпоративной вертикали предоставлены полномочия и ресурсы для выработки оперативных решений по возникающим вопросам, тем выше будет скорость реагирования компании на проблемы.

### Делегируйте среднему звену полномочия по остановке подозрительно функционирующих объектов

Управляющий директор электроэнергетической компании считает, что очень важно, чтобы у сотрудников на местах были полномочия по остановке подозрительно работающих объектов. Очень важны четкие критерии того, когда оборудование находится в предаварийном состоянии и какие у сотрудников есть полномочия и ресурсы для остановки такого оборудования без ущерба для своей карьеры. Также важно, чтобы не было никаких наказаний сотрудников, когда при расследовании причин остановки производства выяснялось, что примененные крайние меры были неоправданны. Часто так бывает, что оперативная оценка ситуации подозрительно работающего объекта может не соответствовать оценке

ситуации после остановки и тщательного обследования этого объекта. Поэтому должны быть гарантии отсутствия наказаний за такие неоправданные остановки. Должны быть примеры морального поощрения подчиненных со стороны руководства за предыдущие случаи превентивной, но неоправданной остановки производства с демонстрацией отсутствия каких-либо наказаний тех руководителей, кто принял решение об этих остановках. Вне зависимости от результата расследования подчиненные должны быть отблагодарены, т.к. они пытались не допустить критического развития ситуации.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Руководителям предприятий предоставлено полное право остановить работу участка, цеха или всего предприятия в случае идентификации критических рисков. Сотрудникам предоставлено полное право отказаться от выполнения небезопасных работ. Как часто, судя по Вашему опыту, руководители и сотрудники пользуются этим правом?*

| | Очень часто | Часто | Время от времени | Редко | Никогда | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 2,8% | 13,2% | 24,2% | 40,2% | 10,4% | 9,2% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 0,0% | 17,1% | 29,3% | 39,0% | 7,3% | 7,3% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 2,8% | 18,5% | 24,1% | 42,6% | 5,6% | 6,5% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 3,4% | 9,0% | 23,2% | 39,0% | 14,1% | 11,3% | 177 |

**Интерпретация ответов:** высокий процент положительных ответов во всех группах респондентов свидетельствует о том, что руководители/сотрудники редко пользуются (или не пользуются) правом остановить производство или отказаться от выполнения небезопасных работ. С большой вероятностью люди могут продолжить эксплуатировать критическую инфраструктуру, несмотря на наличие серьезных технико-производственных проблем.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании задает риторический вопрос о том, почему сотрудники постоянно звонят в штаб-квартиру по любым вопросам. И сам же отвечает: потому что они не уверены в своих полномочиях принять те или иные решения без каких-либо последствий для себя. Первопричина такой практики постоянных согласований со штаб-квартирой — боязнь топ-менеджмента делегировать полномочия и ответственность низовым производственным подразделениям как по оценке рисков, так и по принятию решений о контроле этих рисков. Бывает так, что руководитель месторождения самостоятельно принимает оперативное решение об остановке технологического объекта из-за каких-то наблюдаемых рисков. Такое решение часто основано на какой-то оперативной (зачастую неполной) информации о некорректной работе какого-то оборудования, выход из строя которого грозит аварией на месторождении. Остановка ведет к снижению ежесуточного показателя добычи нефти и, соответственно, к падению производственных и финансовых показателей всей нефтяной компании.

После остановки производства начинается расследование, при котором выясняется, что на самом деле ситуация была некритическая. Все дело в том, что, когда принималось решение об остановке месторождения, у руководителей не было всей полноты информации о состоянии подозрительно работающего оборудования. Такой полнотой информации обладают следователи после детального изучения состояния остановленного производства.

Об этом ретроспективном искажении восприятия, или послезнании (англ. hindsight bias), упоминала в своих работах Нэнси Левесон, профессор MIT: *«После того как наступила ЧС, легко обнаружить, где люди, которые управляли аварийным объектом, ошиблись, что они должны были сделать, чтобы избежать ЧС. Очень легко судить о том, какую информацию, оказавшуюся в итоге критической, люди упустили из виду. Легко понять, что нужно было делать, чтобы не допустить ЧС, но практически невозможно вернуться в момент до того, как произошла ЧС, и понять, как мир выглядел для человека, не знающего о катастрофическом развитии событий, которые наступят через некоторое время»*[18].

Топ-менеджмент в штаб-квартире, получив результаты внутреннего расследования об отсутствии оснований для остановки работ на месторождении, начинает думать, что руководитель месторождения принял поспешное решение, что он перестраховался, тем самым ухудшив производственные и финансовые показатели, и напрасно остановил работу всего месторождения. Топ-менеджмент может посчитать, что руководитель такого уровня должен был собрать больше информации, чтобы принять более взвешенное решение. Но в ситуации руководителя месторождения, который принял решение об остановке производства, счет шел на минуты. Все дело в том, что оперативная информация, имевшаяся на то время, свидетельствовала о серьезных рисках. У руководителя среднего звена не было времени перепроверить оперативную информацию, проведя более детальный анализ подозрительно работающего оборудования.

В итоге топ-менеджмент приходит к выводу, что с таким перестраховочным подходом бизнес компании не будет процветать. Поэтому нужно найти виновных в падении производственных показателей. Из-за этой асимметрии информации о рисках возникает парадокс: наказание за опрометчивую остановку промышленных объектов для руководителей на местах принимается в штаб-квартире на основании полной информации о рисках, которая стала доступной после нескольких недель расследования, в то время как руководители на местах принимали решение об остановке оборудования на основании оперативной (зачастую неполной) информации, которая была им доступна в то время.

Информация о недовольстве топ-менеджмента (или о наказании) доходит до руководителя месторождения, который, в свою очередь, следующий раз при наблюдении схожих рисков будет вести себя по-другому. Вероятно, он сообщит о рисках в штаб-квартиру, но впредь не будет принимать самостоятельное решение об остановке нефтяного промысла, предоставив это право штаб-квартире и передав топ-менеджменту всю ответственность за это решение. Такая практика может иметь очень негативные последствия для предотвращения аварий в будущем: может быть потеряно ценное время, упущенное на получение от штаб-квартиры разрешения об остановке оборудования[19].

Поэтому когда штаб-квартира переводит принятие решений на свой уровень, лишая полномочий среднее и нижнее звено управления, то тем самым штаб-квартира переносит весь груз ответственности на свой уровень, делая руководителей производственных площадок просто статистами, которые не имеют права принять адекватных решений согласно оперативной обстановке. Более того, если существует практика моральных или финансовых наказаний менеджеров нижнего и среднего звена за опрометчивую остановку промышленных объектов, то в будущем руководители промышленных площадок, скорее всего, не будут принимать никаких решений, даже несмотря на то, что на их глазах развивается полномасштабная ЧС.

---

[18] Nancy G. Leveson, Engineering a safer world, Systems Thinking Applied to Safety, The MIT Press, 2011, p. 38.

[19] Пример аварии на платформе Piper Alpha: несколько часов операторы другой платформы продолжали качать добытое сырье через объятую пламенем платформу. Почему они это делали? Потому что никто не решался остановить перекачку добытого сырья без решения вышестоящего руководства из штаб-квартиры. Тем самым отсутствие полномочий у руководителей на местах по самостоятельному принятию оперативных решений в нештатных ситуациях привело к тому, что сырье продолжало закачиваться на горящую платформу, что в итоге увеличило масштаб ЧС.

При получении негативной оценки своих действий руководители на местах в будущем будут стараться показать себя при взаимодействии со штаб-квартирой только с позитивной стороны:

- возможно, они не будут информировать штаб-квартиру о наблюдаемых рисках;
- они, возможно, будут преуменьшать потенциальный ущерб от реализации того или иного риска, чтобы не беспокоить топ-менеджмент;
- возможно, они будут ждать решений от штаб-квартиры, несмотря на наличие объективных рисков, которые требуют незамедлительной реакции, чтобы не быть снова обвиненным в алармизме, ведущем к ухудшению производственных показателей компании.

Получается, что, чтобы снизить вероятность сокрытия информации о рисках на местах, сама штаб-квартира должна предпринять следующие действия:

- мотивировать подчиненных не бояться раскрывать наблюдаемые риски, совместно обсуждать пути их снижения и давать на местах полномочия и ресурсы для устранения обнаруженных рисков;
- давать руководителям реальные полномочия по остановке объектов на местах;
- благодарить, а не наказывать за опрометчивую остановку объектов, объясняя такую позитивную обратную связь, данную подчиненным, как свидетельство доверия к ним и предоставления им широких полномочий по достижению целей безопасного производства в долгосрочном периоде.

В нефтяной компании, где работает интервьюируемый руководитель департамента HSE, был похожий случай: руководителям месторождений (среднему звену руководителей) было дано право превентивно останавливать месторождения для недопущения ЧС. Однажды один из руководителей воспользовался этим правом. Но потом выяснилось, что он переоценил катастрофичность развития ситуации. В итоге компания недополучила несколько миллионов долларов выручки. К счастью, у топ-менеджмента хватило мудрости, чтобы не наказывать руководителя месторождения за опрометчивую остановку промысла. Тем не менее в обратной связи от топ-менеджмента все же прозвучали негативные нотки — была поставлена под сомнение компетентность руководителя месторождения по оценке критичности ситуации. В итоге вместо благодарности за превентивную остановку объекта руководитель месторождения получил в целом негативную обратную связь. Эта неоднозначная оценка осталась в памяти этого руководителя. В дальнейшем он стал более осторожен в самостоятельном принятии решений. В этой связи респондент предположил, что, вероятно, после этого случая не вся информация о наблюдаемых рисках на этом месторождении сообщалась в штаб-квартиру. Руководители других месторождений также увидели реакцию топ-менеджмента на этот случай — они стали более осторожными в превентивной остановке нефтепромыслов. Вот пример того, как даже неформальная оценка, данная топ-менеджментом в одном случае, может повлиять на формирование негласных правил поведения руководителей среднего звена. После таких замечаний или наказаний руководители на местах могут начать скрывать риски от штаб-квартиры и стать безынициативными даже тогда, когда они будут наблюдать катастрофическое развитие событий. Этот случай произошел за 3 года до проведения интервью с этим респондентом. Топ-менеджмент нефтяной компании извлек уроки из этого случая: в других похожих ситуациях в течение последующих трех лет топ-менеджмент всегда благодарил руководителей на местах за инициативу по остановке объектов (даже тогда, когда эти остановки не могли быть признаны адекватными). Потребовалось несколько лет, чтобы внутри всей компании удалось сгладить последствия данной однажды негативной обратной связи, последовавшей после неоправданной остановки промысла. Поэтому топ-менеджменту нужно очень внимательно относиться к тому, как дается обратная связь. Топ-менеджмент должен прогнозировать, как эта обратная связь может влиять на мотивацию сотрудников всей компании адекватно идентифицировать риски и самостоятельно принимать решения по превентивному снижению рисков.

В этой нефтяной компании также были проранжированы возможные риски, с которыми могут столкнуться месторождения, и были определены уровни ответственности при принятии решений. Принятие решений по мелким и незначительным работам делегировано вниз корпоративной вертикали, чтобы люди на самом месторождении, наделенные полномочиями, принимали более ответственные решения при эксплуатации критической инфраструктуры, не дожидаясь решений от штаб-квартиры. В случае возникновения серьезных проблем или в случае выполнения определенных сложных работ месторождение и штаб-квартира принимают решение совместно. Месторождение предоставляет в штаб-квартиру всю имеющуюся информацию о технической проблеме, которая может перерасти в ЧС, или о сложной работе, которую нужно сделать. Штаб-квартира, в свою очередь, предоставляет месторождению техническую экспертизу посредством специального кризисного научно-технического комитета, в котором собраны высококлассные специалисты по бурению и эксплуатации месторождений. В практическом плане это выглядит следующим образом: в штаб-квартире круглосуточно дежурит специальный технический эксперт, который в случае звонка с месторождения оперативно собирает пул экспертов для комплексного анализа технической проблемы, возникшей на месторождении. Месторождениям выгодно делиться информацией о своих проблемах с экспертами в штаб-квартире, тем самым они разделяют ответственность со штаб-квартирой за грамотное решение возникшей сложной технической проблемы. Для штаб-квартиры это тоже выгодно — наверху лучше понимают, что происходит на местах. Решения принимаются в диалоге, ответственность разделяется обеими сторонами (месторождением и штаб-квартирой).

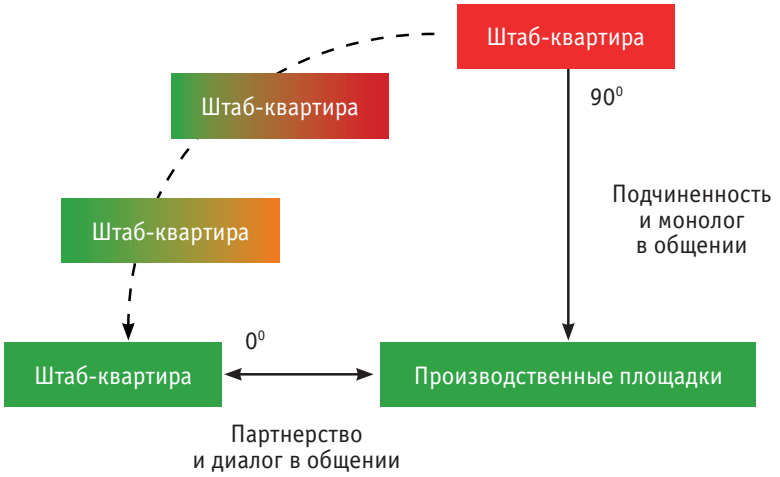
**Штаб-квартира для производственных площадок, а не наоборот**

В последние годы в этой нефтяной компании декларируется идея о том, что штаб-квартира нужна для поддержки функционирования месторождений, что штаб-квартира не надсмотрщик и контроллер, а орган, помогающий месторождениям действовать более эффективно. В этой связи штаб-квартира оказывает научно-техническую помощь месторождениям, выделяя ресурсы для снижения вероятности реализации технологических рисков, помогает советами, как лучше и более эффективно выстроить работу на месторождениях. На уровне топ-менеджмента декларируется, что штаб-квартира не требует от месторождений результатов, а разделяет с месторождениями ответственность за достижение результатов и за все проблемы, с которыми оно сталкивается. Топ-менеджмент транслирует такое сообщение по всей нефтяной компании: *«Штаб-квартира помогает месторождению»*. То есть происходит переход от монологовой модели (когда штаб-квартира приказывает в рамках четкой вертикальной иерархии, а подразделения подчиняются) к диалоговой модели (когда штаб-квартира и месторождения практически на равных (по горизонтали) обсуждают риски, проблемы и вызовы, неся обоюдную ответственность за достижение промышленных результатов и хороших показателей промышленной безопасности).

Поэтому, по словам руководителя департамента HSE этой нефтяной компании, ответ на вопрос о том, как выглядит идеальная модель трансляции информации о рисках от самого низового уровня до топ-менеджмента, заключается в том, чтобы штаб-квартира могла стать на один уровень с производственными площадками (стать партнером), а не нависать над ними как надзиратель и приказчик. Переход из вертикальной подчиненности к горизонтальному партнерству не является дискретным процессом — это эволюционный процесс организационного развития.

Эта нефтяная компания постепенно движется от модели жесткой иерархии ($90^0$) к модели, когда отношения между штаб-квартирой и месторождениями будут на равных ($0^0$). В настоящее время нельзя сказать, что штаб-квартира и месторождения абсолютно равны в общении и что есть общение по четкой горизонтали. В настоящее время: (I) штаб-квартира ставит цели в работе месторождения; (II) штаб-квартира формирует политику; (III) штаб-квартира определяет для месторождения планы по уровню добычи нефти и т.д. Однако при всем этом штаб-квартира говорит подразделениям, что если у месторождения не получается выполнить поставленные цели и указания, то месторождение должно

обратиться с этими проблемами в штаб-квартиру. В этом случае совместно будут скорректированы цели и планы и найдено оптимальное решение, которое будет адекватно положению дел на месторождении и не приведет к росту аварийности. Все это означает, что цели штаб-квартиры могут корректироваться с учетом реальности работы месторождений на основе диалога. Можно сказать, что достижение *«$0^0$»* в области организационного развития промышленного предприятия (или полного партнерства, горизонтального общения в диалоге между штаб-квартирой и месторождением) — это идеальная цель, такая же как *«цель 0»* в области промышленной безопасности (нулевая толерантность к травматизму).




Руководитель департамента HSE другой нефтяной компании поделилась похожим опытом, который она получила в начале своего трудового пути, когда начинала работу в области охраны труда в одной нефтяной компании в середине 1980-х гг. Штаб-квартира этой компании находилась в нефтеносном районе, рядом с очень крупным месторождением нефти. Генеральным директором этой компании был человек, который через несколько десятилетий станет одним из самых уважаемых в мире нефтяником и мультимиллиардером. Раз в месяц CEO этой компании собирал административный персонал штаб-квартиры и напоминал: *«Зарабатывают деньги не те, кто сидит в штаб-квартире, а те, кто трудится на буровых в жестких условиях!»* Это мотивировало сотрудников штаб-квартиры осознавать, что штаб-квартира создана для помощи производственным подразделениям, а не наоборот. CEO повторял этот тезис как мантру на протяжении многих лет. В итоге его мировоззрение оказало влияние на мировоззрение большинства сотрудников этой нефтяной компании. CEO также доносил до сотрудников мысль, что при управлении критической инфраструктурой краткосрочная философия ведения дел самоубийственна. Поэтому он боролся с философией временщика, распространенной среди некоторых сотрудников-новичков. Многие сотрудники приезжали на месторождение по временному контракту сроком на 3 года. CEO мотивировал сотрудников относиться к этой работе так, как если бы они приехали работать в нефтеносную провинцию на 20 лет. Все делалось для того, чтобы сотрудники перевозили семьи в нефтедобывающий регион. В регионе строилась огромная социальная инфраструктура (от квартир сотрудникам до обширной инфраструктуры для детей), чтобы люди связывали свою жизнь с этой критической инфраструктурой. Платилась очень высокая зарплата по сравнению со средней зарплатой в стране. Был возможен очень быстрый карьерный рост за счет того, что постоянно вводились в эксплуатацию все новые месторождения. Все делалось для того, чтобы люди не уезжали, вопреки тому, что города находились в экстремальном климате. Когда сотрудник осознает, что он будет работать в этой компании 20 лет, а быть может, и всю свою жизнь, то он по-другому относится к эксплуатации оборудования: более бережное отношение, превентивное раскрытие рисков, превентивные ремонты. Безусловно, такой подход позитивно влиял на климат в трудовом коллективе, когда люди настраивались на очень долгосрочное сотрудничество, на формирование дружеских и семейных связей. От первых лиц этой нефтяной компании каждому сотруднику делался следующий посыл: *«Ты нужен*

*здесь в течение многих лет», «Это [работа, семья, коллеги, квартира, социальная инфраструктура, хорошая зарплата и т.д.] — все твое», «Ты должен испытывать гордость за участие в прорывных для страны проектах»*. Все сотрудники нефтяной компании жили в небольших моногородах рядом с нефтепромыслами. Многие руководители производственных площадок жили рядом с обычными рабочими в тех же домах. Любой сотрудник мог без труда прийти на прием к первым лицам нефтяной компании и обсудить имеющиеся проблемы и риски. Более того, не существовало строгой иерархии и жесточайшей субординации, потому что для принятия качественных решений руководителям нужно было мнение нижестоящих сотрудников, которые на месте управляли критической инфраструктурой. Когда к рядовому сотруднику обращается руководитель за советом, то сотрудник сделает все, чтобы дать руководителю исчерпывающую информацию по какой-то проблеме. Для сотрудника это очень почетно, что к нему за советом обращаются руководители. Информация о таком отношении руководителей к сотрудникам мгновенно распространяется по всей компании, особенно в маленьком промышленном моногороде. Поэтому люди начинают тянуться к таким руководителям, хотят завоевать их доверие, стараются работать достойно, чтобы своей квалификацией доказать руководителям, что они тоже могут оказывать им помощь.

**Перенесите штаб-квартиру компании ближе к ключевым производственным площадкам**

Штаб-квартира и производственные площадки должны быть на постоянной связи, чтобы между ними были короткие дистанции для обсуждения рисков.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании, производящей удобрения, считает, что в его компании очень короткие физические дистанции между топ-менеджментом и рабочими, потому что штаб-квартира находится в том же городе, где осуществляется добыча минеральной соли. От офиса штаб-квартиры до крупной соляной шахты всего 15 минут езды на машине. Большинство добывающих компаний имеют головные офисы в столицах стран, поближе к правительственным структурам, а производственные подразделения находятся за сотни, а то и тысячи километров от штаб-квартир. Однако нахождение штаб-квартиры рядом с производством упрощает общение между различными уровнями управления и улучшает осведомленность топ-менеджмента о состоянии дел на производстве ввиду того, что все производственные совещания проходят в штаб-квартире. Опыт этой горнодобывающей компании говорит о том, что многие производственные совещания посещают руководители нижнего, среднего и высшего звена. На некоторые совещания для обсуждения ключевых производственных вопросов приглашаются даже бригадиры комбайнов по добыче минеральной соли. Характерный пример: CEO этой компании очень хорошо знает устройство комбайна для добычи минеральной соли, все слабые и сильные места в эксплуатации парка этих машин. Все топ-менеджеры лично знают всех ключевых руководителей нижнего звена, которые отвечают за контроль над критическими рисками, притом что внутри компании сохраняется традиционная вертикаль. В этой компании любой сотрудник может легко попасть на личный прием к CEO. Все это позволяет принимать более проработанные, более взвешенные и более быстрые производственные решения по сравнению с теми решениями, которые могли бы приниматься, если бы штаб-квартира такой компании была расположена очень далеко от производства.

Управляющий директор электроэнергетической компании, которая поставляет тепло и электроэнергию для мегаполиса, в котором живет более 12 миллионов человек, привел такой пример. В этой компании за многие десятилетия была выработана культура оперативного доклада подчиненных руководителям о проблемах, обнаруженных на технологической инфраструктуре. Причины, почему такая культура была сформирована, скорее всего, в следующем. Во-первых, компания управляет критической инфраструктурой, выход из строя которой может сразу повлиять на качество жизни миллионов людей. Все внутри компании понимают колоссальные последствия от наступления крупных аварий. Поэтому людей не нужно убеждать в том, какие опасные, критически важные для общества технологические

системы они эксплуатируют. Во-вторых, ввиду того что плотность расположения критической инфраструктуры очень высокая, физическое расстояние между сотрудниками и руководителями очень короткое. Поэтому любой сотрудник может подъехать к любому руководителю компании в течение нескольких часов, чтобы лично обсудить существующие проблемы. Низовой технологический персонал, который обладает компетенцией в оценке последствий от реализации рисков, обязан сообщать обо всех наблюдаемых отклонениях в работе оборудования своим непосредственным начальникам. Те, в свою очередь, в случае отсутствия ресурсов по решению выявленной проблемы, идут с докладом к топ-менеджменту, чтобы быстро получить ресурсы для решения этой проблемы. Суммируя, можно сказать, что в этой компании создана система управления, которая позволяет оперативно решать проблемы. Наверное, поэтому сотрудники этой компании охотно раскрывают существующие риски. Они знают, что серьезные технологические проблемы в зоне их ответственности могут быть оперативно решены за счет привлечения внимания топ-менеджмента. По словам респондента, за все время, что он является руководителем этой компании, не было случая, чтобы кто-то, увидев опасное развитие ситуации, не поставил эту ситуацию под наблюдение и не сообщил бы об этой ситуации руководству. Обо всех существенных рисках сотрудники этой компании всегда сообщали своему начальству, а оно, в свою очередь, топ-менеджменту.

**Уменьшайте количество уровней управления**

Вице-президент по вопросам HSE нефтесервисной компании считает, что даже в крупной промышленной компании с широкой географией деятельности должно быть не более 5–6 уровней управления, а в подчинении каждого руководителя любого уровня не должно быть более 6 заместителей. Такое число заместителей оптимально на основании его опыта работы. Чем меньше уровней управления (чем более сплюснута организационная структура компании), тем выше управляемость и проще транслировать информацию как сверху вниз, так и снизу вверх. Он привел пример, что в ведущих компаниях мира, которые занимаются золотодобычей, руководители среднего звена (начальники месторождений) лично знают всех рабочих, которые работают у них на месторождениях.

Однако стоит очень осторожно принимать решения по передаче полномочий и делегированию ответственности вниз корпоративной вертикали. Если производство связано с проектной деятельностью, когда, например, нужно ввести в эксплуатацию новое месторождение в неисследованной геологической зоне, то передача широких полномочий людям на местах оправданна. В этом случае люди на местах лучше понимают специфику работы *«в поле»* по сравнению со штаб-квартирой, расположенной в нескольких тысячах километров. Если эксплуатируется сложнейший нефтеперерабатывающий комплекс или атомная станция, то от низовых сотрудников требуется четкое исполнение инструкций, а любая инициатива сотрудников по изменению инструкции или каким-то запроектным действиям должна получить предварительное согласование на различных уровнях управления внутри компании, у высокопрофессиональных экспертов и у поставщиков высокотехнологического оборудования.

***«Агенты»* изменений**

Менеджер департамента HSE нефтяной компании считает, что сейчас многие компании стараются отойти от традиционной иерархической модели управления и проводят специальные тренинги, чтобы научить руководителей общаться с сотрудниками. Для примера, в его нефтяной компании есть очень инновационный регион, где пытаются отойти от традиционных иерархических подходов, внедряя новые принципы организационного поведения. В регионах, где используются традиционные методы управления на буровых, планерки и совещания проходят каждый день с участием сотрудников и их непосредственных руководителей. Как правило, методы ведения совещаний очень жесткие: прессинг по выполнению плана бурения, наказания за ошибки, крик на подчиненных и т.п. И так по всей вертикали управления. В инновационном же регионе проводятся еженедельные чаепития с участием

среднего менеджмента и нижнего управленческого звена, когда ставится задача в неформальной обстановке глубже погрузиться в вопросы и проблемы, с которыми сталкиваются конкретные буровые. Иногда организовывается барбекю в рабочее время с целью сломать лед в общении между руководителями разного уровня, чтобы им было проще обсуждать проблемы. Иногда руководители среднего звена непосредственно выезжают на буровые и общаются с рядовыми бурильщиками.

Однако такой подход в штаб-квартире этой нефтяной компании не приветствуется многими руководителями старой закалки. Главный лейтмотив неофициальной (скрытой) критики таких инноваций в организационном поведении со стороны этих руководителей — размывание иерархии. По их мнению, нужно разделять работу и дружбу между сотрудниками. Это следствие инерции традиционных иерархических моделей. Многие руководители пока не готовы к выравниванию иерархии и налаживанию более дружеских отношений со своими подчиненными. Скорее всего, руководители старой закалки боятся, что, построив более доверительные отношения с подчиненными, они больше не смогут кричать на них, манипулировать и контролировать, как они привыкли на протяжении многих десятилетий. Некоторые руководители опасаются, что после построения дружеских отношений с сотрудниками не они будут управлять сотрудниками, а сотрудники будут управлять и манипулировать таким руководителем, используя доверительные отношения. Более того, многие руководители на практике никогда не пробовали выстраивать более доверительные и дружеские отношения с сотрудниками, а компания не пропагандировала такое общение до недавнего времени. Вот поэтому существуют такой скепсис и неофициальная критика со стороны многих руководителей из штаб-квартиры действий руководства в инновационном регионе. Любопытно, что позиция руководителей старой закалки противоречит новым корпоративным целям этой нефтяной компании, которые активно продвигает топ-менеджмент. Тем не менее руководителей старой закалки можно понять: 15–20 лет они демонстрировали приемлемые для компании результаты работы, для обеспечения которых они использовали определенный набор жестких управленческих подходов и практик в отношении их подчиненных. Теперь же топ-менеджмент требует отказаться от проверенных репрессивных практик по отношению к подчиненным (но часто эффективных при достижении результата). Топ-менеджмент призывает руководителей начать дружить со своими подчиненными, которых они раньше жестко контролировали и вообще не рассматривали их как партнеров в повышении эффективности работы компании. Поэтому у руководителей старой закалки нет уверенности, что диалоговые модели позволят им обеспечить достижение поставленных производственных показателей, хотя жесткое монологовое общение раньше позволяло успешно достигать результатов ценой игнорирования многих критических рисков.

При изменениях очень важна степень влияния определенных руководителей на производственный процесс. Топ-менеджменту не нужно общаться со всеми руководителями среднего и нижнего звена, чтобы добиться позитивных изменений в области промышленной безопасности и адекватного управления технологическими рисками. Нужно искать наиболее влиятельных и инициативных руководителей среднего и нижнего звена, отвечающих за критически важное производство, и через них выстраивать систему улучшения обратной связи по технологическим рискам. В этой компании один из топ-менеджеров любит говорить, что *«руководители являются как бы проповедниками области безопасного производства, и их задача — формировать вокруг себя последователей, которые также будут проповедовать те же принципы, что и руководители»*. Бывает так, что приходит на предприятие проактивный руководитель, который старается поменять подходы к вопросам безопасности, но пока он не сформирует команду своих приверженцев, которые бы транслировали информацию другим сотрудникам, значительного прогресса не будет. Нужно сформировать команду *«агентов»* изменений. Нужно найти 10–15% руководителей и сотрудников, которые *«загорятся»* идеей о трансляции объективной информации снизу корпоративной вертикали. Этих сотрудников нужно в открытую продвигать по карьерной лестнице, давать им больше полномочий, чтобы консервативное большинство сотрудников брали с них пример и хотели последовать за ними.

Руководитель департамента HSE горно-металлургической компании полагает, что многие сотрудники изначально скептически относятся ко многим инициативам топ-менеджмента, считая, что при смене начальства многие инициативы будут отменены или забыты. Многие работники думают так: *«Я уже многих президентов компании пережил, и этот президент скоро уйдет после получения огромного бонуса. Зачем следовать тем установкам текущего президента, которые будут полностью изменены при приходе нового начальства?»*. Очень важно, чтобы показательные примеры по раскрытию рисков и наказанию за сокрытие происходили регулярно в течение 1–3 лет после запуска системы, чтобы сотрудники окончательно убедились, что это не кампанейщина, что вознаграждение за раскрытие и наказание за сокрытие неизбежны, что эта информация очень важна для топ-менеджмента, что нужно работать по-новому. Полноценное внедрение системы трансляции информации о рисках — это не быстрый процесс. Крупной промышленной компании потребуется от 3 до 5 лет, чтобы наладить эффективную работу такой системы. И это притом что топ-менеджмент будет крайне заинтересован в работе такой системы и на регулярной основе будет разбирать сообщения и выделять ресурсы для решения наиболее важных проблем, о которых им сообщили сотрудники.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании считает, что при управлении изменениями внутри компании часть сотрудников сразу принимает нововведения и меняет свое поведение. Другие меняют отношение и поведение со временем. Третьи меняют поведение, чтобы не выделяться в коллективе (мимикрия), но не изменяют отношение к изменениям. Четвертые никогда не изменят своего отношения и поведения. От последних лучше сразу избавиться, чтобы они не вносили диссонанс в трудовой коллектив, корпоративная культура которого подвергается изменению. В противном случае внедрение систем изменений начинает пробуксовывать из-за позиции блокираторов. Поэтому для начала нужно идентифицировать и изолировать всех жестких блокираторов. Для остальных должна быть создана понятная мотивационная система, чтобы они могли меняться, если планируют дальше работать в компании. По мнению этого респондента, при проведении изменений компания разбивается на три лагеря: 10% тех, кто полностью поверил в изменения и поменял свое поведение, 80% тех, кто осторожно относится к нововведениям, и 10% тех, кто категорически не поддерживает изменения. Руководителям в союзники нужно брать 10% сотрудников, которые полностью поверили в изменения. Этих сотрудников топ-менеджмент должен продвигать по карьерной лестнице, именно эти сотрудники смогут стать проводниками нововведений на местах и убедить оставшиеся 80% в правильности нового пути развития. Если оставшиеся 10% оппонентов невозможно переубедить, лучше расстаться с этими сотрудниками. Хотя при этом людям нужно давать шанс перестроиться: их нужно обучать, нужно давать им задания, нужно контролировать исполнение заданий и только спустя какое-то время, если изменений не происходит, нужно расставаться с этими людьми. 80% должны решить, с кем они: или с теми, которые приняли новую идеологию работы, или с теми, кто стали аутсайдерами, покидающими компанию. Разумные люди постепенно начинают переходить в лагерь тех 10%, кто поверил руководству.

Генеральный директор консалтинговой компании в области управления персоналом с большим опытом работы в электроэнергетике рекомендует при проведении изменений в организации опираться на тех рабочих, которые являются для трудового коллектива *«лидерами мнений»*. Например, в команде из 8 рабочих есть кто-то, к кому тяготеет остальная часть этой группы ввиду каких-то исключительных свойств характера или опыта этого человека (самый старший, дольше всех работающий, самый боевой и т.п.). Именно эти люди говорят команде, когда стоит приступать к работе, когда нужно прекратить работу; определяют качество работы команды и достаточно ли она хороша и т.п. Таких людей обычно не называют менеджерами, но на самом деле они являются идейными лидерами этой команды. При проведении изменений обязательно нужно работать с такими *«лидерами мнений»*: вывести их из зоны комфорта, повысить их квалификацию с помощью дополнительных знаний, познакомить их с топ-менеджерами и т.д. Обычно, если вы говорите с топ-менеджерами об этих людях, то они скажут: *«Эти парни — занозы в заднице, и мы не хотим с ним разговаривать»*. Однако, если удастся наладить честное и взаимовыгодное общение между *«лидерами мнений»* среди рабочих и топ-менеджерами, то это предоставит огромные возможности для проведения реальных изменений внутри организации.

Руководитель департамента HSE электроэнергетической компании считает, что при внедрении изменений нужно работать в первую очередь с приверженцами. Постепенно приверженцы начнут раскачивать основную массу колеблющихся сотрудников. Позже основная масса сотрудников, вдохновленная идеями, пришедшими от приверженцев, *«затопчет»* противников изменений. Руководству не нужно бороться с противниками — ему нужно работать с приверженцами. Его опыт показывает, что на то, чтобы совершить первичные изменения в ценностях компании и корпоративной культуре в каком-то направлении, требуется как минимум 2–3 года.

Менеджер департамента HSE металлургической компании считает, что, производя изменения, нужно искать сотрудников, которые искренне приняли изменения и полностью перестроили свое поведение. Именно такие люди могут стать примером для большинства сотрудников, которые очень осторожно относятся к происходящим изменениям. Есть большая разница: увольнять людей по итогам расследования несчастных случаев или уволить сотрудника, который не захотел меняться и следовать новым принципам работы компании. В первом случае человек попался на нарушениях правил охраны труда и промышленной безопасности, но все его коллеги продолжают работать без изменений и нарушают так же, как и попавшийся сотрудник. Культура *«не попадаться»* — очень распространенное явление во многих компаниях. Во втором случае большинство сотрудников поменяло свое отношение и свое поведение, но маргиналы продолжают нарушать новые правила. С маргиналами нужно расстаться из-за того, что они не хотели меняться.

Руководитель электростанции считает, что если он не доверяет человеку, то он старается убрать его с предприятия. Если нет доверия между руководителем и подчиненным, то ничего хорошего не выйдет. У руководителя нет времени перепроверять информацию, которую предоставляет подчиненный. Если были случаи, что информация, доносимая руководителю подчиненным, не подтверждалась, лучше уволить такого сотрудника из организации.

По мнению вице-президента по HSE нефтесервисной компании, в год компанию должно покидать не более 15% от списочного количества всех сотрудников. Больший показатель оттока сотрудников крайне опасен для самой организации, потому что может произойти падение уровня компетенций и хаотизация управления. Изменение культуры крупной реактивной компании займет как минимум десятилетие, т.к. можно заменить всех рабочих, но невозможно быстро заменить всех менеджеров в организации. Многие руководители выросли в реактивной культуре, и перестройка их сознания займет много лет. Возможно, потребуется лет 15! Тем не менее, если в течение долгого времени фокусироваться на определенных высоких ценностях и долгосрочных целях, то результат будет поразительный. Нужно также понимать, что если в организации есть 20% очень активных сотрудников, которые полностью разделяют новые ценности и цели, то они могут склонить на свою сторону оставшиеся 80% сомневающихся сотрудников в течение определенного времени.

Менеджер департамента HSE металлургической компании настаивает, что нет плохих людей — люди просто разные. Люди все пластичны, люди могут учиться. Нужно время и настойчивость топ-менеджмента, чтобы поменять атмосферу внутри компании. Однако это не быстрый процесс — потребуется как минимум 3–4 года очень последовательной работы, чтобы изменить внутрикорпоративную атмосферу относительно свободного обсуждения проблем на разных уровнях управления.

Руководитель департамента HSE золотодобывающей компании полагает, что если в компании очень много уровней иерархии, то изменения, которые инициированы топ-менеджментом, дойдут до самого нижнего уровня очень нескоро. Поэтому топ-менеджменту нужно быть готовым, что потребуется несколько лет, чтобы увидеть первые плоды от проводимых изменений, и готовым, что часть людей признает новые правила игры, часть не примет и будет тормозить изменения.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании считает, что не нужно привлекать сотрудников со стороны (так называемую *«новую кровь»* из других компаний). Нужно развивать своих сотрудников. Наиболее активные сотрудники должны привлекаться в качестве тренеров других сотрудников в рамках школы производственного развития: в этой школе ведут тренинги не преподаватели, а наиболее эффективные сотрудники передают свой опыт работы другим коллегам по предприятию.

Менеджер департамента HSE нефтяной компании считает, что очень важно отбирать сотрудников прямо со студенческой скамьи и сразу прививать им передовые навыки, которые востребованы компанией. Когда же есть значительное количество руководителей, которые мыслят только в категории традиционной иерархии, то существует риск, что молодой сотрудник сразу после студенческой скамьи попадет к такому наставнику и впитает его устаревшие ценности и практику поведения, присущую только строго иерархическим структурам. Поэтому внедрение практики диалогового общения — это не быстрый процесс, который требует постоянной инициативы от топ-менеджмента и, возможно, даже смены поколений руководителей. Такие факторы, как возраст, наличие опыта, привычные модели поведения в иерархии, очень инерционны, и потребуются многие годы, чтобы перестроить общение внутри организации (от монолога к диалогу). Поэтому выбор наставников для молодых специалистов крайне важен — с первых дней их работы в компании они должны видеть, как может работать диалоговое общение. Спустя многие годы они, уже как руководители, будут так же учить своих подчиненных. То, что будет вложено в начале карьеры в молодого специалиста, будет потом воспроизводиться в течение всей карьеры этого специалиста, а потом и руководителя. Очень важно, чтобы в компанию приходили молодые сотрудники без опыта работы и чтобы сама компания вложила в них то, что ей нужно будет от людей в ближайшие десятилетия. Это означает самостоятельное выращивание новой формации руководителей.

**Обучение сотрудников новой идеологии поведения и новым навыкам**

По мнению вице-президента по HSE нефтесервисной компании, топ-менеджменту нужно осознать, что компания может придумать любые гениальные решения, но если рядовые сотрудники не осознают ценность от этих решений, то все бессмысленно. Полная анархия происходит тогда, когда системы внедряются, а люди не понимают смысла этих изменений. Поэтому людей нужно учить, тренировать их новые навыки в различных ситуациях, премировать за работу по-новому — все это делается для того, чтобы нововведения стали частью их сознания и они полностью разделяли новые принципы работы.

Руководитель департамента HSE химической компании считает, что нужно учить как руководителей, так и сотрудников давать и получать обратную связь на основе анализа критических рисков, а также принимать решения на основе полученной информации. Люди должны знать, как правильно построить процесс трансляции информации и последующих решений, чтобы этот процесс был эффективен.

По мнению руководителя HSE нефтяной компании, руководителям нужно понимать, что изменение всей корпоративной культуры начинается с обучения. Поэтому следующий шаг — это обучение как руководителей, так и сотрудников новой идеологии поведения и новым навыкам. Людей нужно учить, как идентифицировать риски, как и кому нужно сообщать о существующих рисках, через какие каналы, как вырабатывать решения по снижению рисков и т.п. Если компания принимает какие-то корпоративные стандарты, то нужно людей учить, как применять эти стандарты в реальной работе. Иначе идеи и механизмы, изложенные в регламентах, так и останутся на бумаге, а не воплотятся в реальные действия всей крупной компании, которая управляет критической инфраструктурой. Поэтому нужно создавать институт внутренних тренеров, чтобы они могли учить людей на местах применять корпоративные стандарты в области безопасности в своей работе. Лучшие внутренние тренеры с каждой промышленной площадки должны регулярно ездить в штаб-квартиру для обновления знаний и общения с топ-менеджментом. Самые выдающиеся тренеры могут отправляться на стажировку в другие

компании в качестве обмена опытом или проходить дополнительное профессиональное обучение. Чтобы еще больше вдохновить людей, рекомендуется, чтобы иногда члены правления выезжали на производственные площадки, проводили обучение рядовых сотрудников. Это очень мотивирует сотрудников и руководителей производственной площадки четко исполнять корпоративные стандарты, т.к. топ-менеджмент на личном примере уделяет этим вопросам много внимания. Важность обучения состоит в том, чтобы люди на своем опыте сначала в тестовом режиме, а потом в регулярной практике научились правильно исполнять корпоративные регламенты. Обучение создает опыт у сотрудников. Опыт позволяет сделать исполнение корпоративных правил регулярным и постоянным. Опытные сотрудники (т.н. *«агенты изменений»*) могут стать проводниками новых корпоративных ценностей среди своих коллег. К слову, согласно опыту этой компании, самое эффективное обучение состоит из 30% теории и 70% практики. Этого принципа должны придерживаться составители программ обучения для сотрудников.

**Рекомендация для собственников и топ-менеджмента №7:**
## ИСПОЛЬЗУЙТЕ РАЗЛИЧНЫЕ КАНАЛЫ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ

По мнению некоторых респондентов, не стоит внедрять сразу все инструменты и каналы трансляции информации о рисках внутри организации. Нужно запускать пилотные проекты в различных подразделениях и смотреть на результат. Потом наиболее эффективные решения стоит переносить на всю компанию.

### 7.1. ПОСЕЩЕНИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТОМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДОК

Личное общение сотрудника с руководителем — наиболее эффективный способ при раскрытии информации о проблемах организации. По мнению большинства респондентов, другие средства коммуникаций, например анонимные ящики или линии телефонного доверия, менее эффективны по сравнению с личным общением. В рамках таких поездок топ-менеджеры могут получить подробную информацию о положении дел на производстве, чтобы начать принимать адекватные управленческие решения по контролю над критическими рисками и других насущных проблем, которые волнуют рядовых работников. Когда сотрудники видят, что проблемы решаются, тогда растет доверие к словам руководителей. Рост доверия оказывает влияние на желание сотрудников сообщать о других наблюдаемых рисках и проблемах и обсуждать их с руководителями.

Руководитель департамента HSE нефтесервисной компании привел следующий пример. Раньше успешные генералы, которые командовали войсками, чтобы принять решение о правильной тактике ведения боевых действий, лично выезжали на линию фронта, чтобы оценить обстановку, пообщаться с офицерами и солдатами и воодушевить войска своим присутствием на поле боя. Сейчас в корпоративной практике практически такого не наблюдается: топ-менеджмент в штаб-квартире принимает решения, которые не учитывают реального положения дел на местах. Эти решения из штаб-квартиры спускаются вниз вертикали, ставя сотрудников в тяжелое положение. С одной стороны, нельзя пожаловаться руководству, раскритиковав его решения, которые не учитывают всех особенностей работы на промышленной площадке. С другой стороны, нельзя полностью исполнить то, что приказало руководство, не нарушив требования охраны труда и промышленной безопасности, т.к. реальность на местах не позволяет безопасно реализовать решения штаб-квартиры. Поэтому, по мнению этого респондента, нужно уменьшать информационный разрыв между тем, что реально происходит на местах, и тем, что понимает топ-менеджмент в штаб-квартире. Поэтому топ-менеджеры должны спускаться вниз корпоративной вертикали и общаться с людьми. Обратный процесс — когда сотрудники доносят до руководства

информацию о критических рисках. Этот процесс будет эффективен, если до этого сотрудники видели на практике, что руководители искренне заинтересованы в том, чтобы получать такую информацию и принимать решения по высвеченным рискам.

**Почему некоторые топ-менеджеры не желают посещать производственные площадки**

Значительное число респондентов отметили, что основное препятствие, которые мешает руководителям регулярно посещать промышленные площадки, — отсутствие времени в крайне плотном графике многих топ-менеджеров.

Тем не менее есть и другие препятствия, которые оказывают негативное влияние на желание топ-менеджеров посещать производственные площадки.

Руководитель HSE горно-металлургической компании поделился своим опытом. Однажды он ввел в KPI топ-менеджеров компании положение, что каждый из них должен за год посетить четыре разные промышленные площадки. По его словам, это была ошибка — бóльшая часть руководителей откладывала поездки до конца года. В ноябре — декабре руководители начали звонить респонденту с просьбой определить завод поближе к штаб-квартире, чтобы съездить туда и отчитаться для галочки о том, что топ-менеджеры посетили требуемое количество производственных площадок и выполнили этот KPI. Безусловно, это была профанация со стороны топ-менеджмента. На следующий год KPI был изменен: каждый из руководителей высшего звена должен был съездить раз в квартал на промышленный объект. Топ-менеджеры начали ездить регулярно в течение года. На следующий год сменился HR-директор компании. Новый HR-директор был против включения этого KPI в список показателей для топ-менеджмента. В итоге этот показатель исчез. Как только он был отменен, все руководители перестали ездить на производственные площадки, хотя осознавали пользу от этих поездок для всей компании. Однако, как только это перестает быть обязательным, находятся десятки других причин, почему топ-менеджер остается в штаб-квартире и не выезжает на производство. Это говорит о том, что для многих топ-менеджеров поездки на производственные объекты непривлекательны: нужно погружаться в проблемы предприятия, принимать непростые решения вместо руководителей среднего звена, нести ответственность за решение выявленных проблем и т.д. Тем более когда рабочие расскажут им о критических проблемах, то топ-менеджеры вынуждены что-то делать с такими сообщениями. Топ-менеджеры должны искать ресурсы для снижения выявленных рисков, а потом делить ответственность за ликвидацию этих рисков. В общем, если для компании главным является получение прибыли за счет интенсивной эксплуатации оборудования в коротком промежутке времени, то полученная в рамках таких проездок информация будет только мешать топ-менеджменту достигать корпоративных целей. Если же произойдет происшествие ввиду реализации рисков, ранее раскрытых топ-менеджменту, то топ-менеджеры уже не смогут сказать, что не знали о рисках. Топ-менеджмент в этом случае также не сможет перевести ответственность на своих подчиненных и не сможет заявить, что рабочие сами виноваты в наступлении происшествия, что их непосредственные руководители не исполняли обязанности, что топ-менеджмент вообще понятия не имел о рисках, которые привели к происшествию.

Менеджер по охране труда и промышленной безопасности производственной компании поделился схожим опытом того, что руководители неохотно посещают производственные площадки. Однажды респонденту удалось убедить генерального директора компании посетить производственную площадку и провести аудит безопасности. За 15 минут до назначенной встречи на предприятии, генеральный директор сообщил респонденту, что его машина сломалась по дороге и он не может приехать. Респондент ответил: *«Нет проблем. Где Вы? Я приеду и заберу Вас»*. Удивительно, но после этого предложения респондента машина генерального директора больше никогда не ломалась, он всегда приезжал на предприятия для аудитов безопасности. Респонденту приходилось быть очень упертым и изобретательным, чтобы уговорить других топ-менеджеров посетить производство: *«Вы просто*

*приедете на объект; это просто прогулка; мы познакомимся с командой; я забронировал для вас хороший отель; вы сможете вкусно поесть и т.п.»*. Только после того, как топ-менеджеры посещали производственный объект, они понимали ценность таких поездок.

По мнению руководителя департамента HSE нефтяной компании, в среднестатистической промышленной компании отсутствует прямое общение между топ-менеджментом, линейными руководителями и обычными рабочими. Многие крупные производственные компании имеют многоуровневую вертикаль управления и длинную дистанцию власти, поэтому происходит информационный разрыв между тем, что понимают руководители в штаб-квартире об операционной деятельности предприятий, и реальным состоянием дел на предприятиях. В большинстве организаций, даже если существует общение между топ-менеджментом и низовыми сотрудниками, оно сводится к формализму (митинги, поездки руководства производства в рамках знаменательных дат и встречи со специально отобранными сотрудниками). В рамках таких формальных мероприятий ключевые сотрудники не могут раскрыть информацию о рисках и рассказать руководителям о насущных проблемах. В организациях, где топ-менеджмент формально относится к общению с подчиненными, как правило, информация о существующих проблемах значительно искажается при транслировании по вертикали управления.

По мнению руководителя департамента HSE золотодобывающей компании, такая практика является следствием монологовой модели общения между руководителями и сотрудниками. Многие руководители не хотят получать обратную связь от подчиненных, считая их просто исполнителями, которые должны беспрекословно исполнять приказания, спущенные сверху. Безусловно, когда руководители интересуются лишь прогрессом сотрудников в выполнении поставленных перед ними задач, то сотрудники, чтобы гарантировать себе рабочее место, будут посылать успокаивающие доклады в штаб-квартиру.

Руководитель департамента HSE электроэнергетической компании так отвечает на вопрос, почему руководители не хотят спускаться вниз к сотрудникам. Во-первых, они хотят избежать дискомфорта, т.к. ожидают, что сотрудники начнут высказывать свое недовольство положением дел в компании, выдавая топ-менеджерам целый список претензий. Причем не всегда эти претензии будут связаны с производственными вопросами: будут претензии к существующей модели оплаты труда, к качеству социального пакета и т.п. Во-вторых, руководители зачастую не имеют ресурсов для решения проблем, которые могут быть озвучены в процессе общения с подчиненными. Это означает, что руководителям нечего будет ответить, тем самым они покажут себя перед сотрудниками беспомощными и унизят себя перед лицом подчиненных. Вот какие эмоции может испытывать и какие вопросы может себе задавать среднестатистический топ-менеджер перед общением с рядовыми сотрудниками на производственной площадке: *«Что я им скажу?», «Я ничего не могу поделать», «Я просто уйду виноватым», «Мне будет просто неприятно после такого общения», «Зачем мне это все нужно?»*.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании считает, что топ-менеджеры тоже люди: они боятся, что попадут в какую-то неловкую ситуацию, что беседа с сотрудником может окончиться нехорошо, и испытывают обычные человеческие переживания от общения с другими незнакомыми людьми.

Бывший руководитель национального регулятора в области угледобычи привел следующий пример, почему некоторые руководители неохотно посещают производственные объекты: однажды один топ-менеджер крупной компании, который руководил горнодобывающим подразделением, отправился посетить одну из шахт. Оказалось, что этот топ-менеджер страдает клаустрофобией и испытывает панические атаки, находясь под землей. Поэтому его пришлось срочно поднять на поверхность. По мнению респондента, есть и другие причины: некоторые руководители морально не готовы спуститься в шахту и встретиться лицом к лицу с простыми рабочими, которые без колебаний могут высказать свое мнение о том, что им нравится, а что не нравится в работе компании. По мнению респондента, лучшие топ-менеджеры в области горного дела — это те, кто умеет слушать рабочих и руководить ими.

По мнению руководителя нижнего звена нефтяной компании, в большинстве компаний посещение топ-менеджментом производственных площадок — это большая редкость. Если же топ-менеджмент все же приезжает в регион и спрашивает о проблемах сотрудников, то в большинстве случаев в ответ на этот вопрос повисает тотальное молчание, т.к. в течение десятилетий корпоративная практика поощряла трансляцию наверх только хороших сообщений. Если такая практика присутствует в компании, то, как правило, сотрудники ничего не рассказывают топ-менеджменту и сами ничего не спрашивают у него. В то же время среднее звено старается говорить начальству в основном о достижениях и успехах производственной площадки. После такого *«общения»* топ-менеджмент уезжает с иллюзиями, что все на этой производственной площадке хорошо.

По мнению управляющего директора газораспределительной компании, некоторые топ-менеджеры считают, что их ценное время стоит потратить на вопросы общего управления и финансов вместо разбора производственных проблем на удаленных от штаб-квартиры объектах, что все будет хорошо и иерархия управления как-то справится без каких-либо катастрофических последствий.

Схожее мнение у эксперта по рискам в нефтегазовой отрасли: многие топ-менеджеры считают, что главная задача высших руководителей — контролировать денежные потоки, поддерживать цены на акции и обеспечивать определенную доходность для акционеров. Некоторые руководители ошибочно считают, что степень MBA (с фокусом на финансы) является своего рода водительским удостоверением для управления организацией, и поэтому могут сказать, что первая задача топ-менеджера — обеспечение выплаты дивидендов для акционеров. Но респондент не согласен с этим утверждением. По его мнению, первая задача топ-менеджера — оставаться в бизнесе! И только тогда компания действительно может выплачивать достойные дивиденды акционерам. Поэтому топ-менеджеры должны спускаться вниз корпоративной вертикали и *«запачкать руки»*, чтобы понять, что на самом деле происходит в компании. Это позволит им принимать адекватные решения, чтобы компания осталась в бизнесе и могла выплачивать дивиденды акционерам.

Консультант по охране труда и промышленной безопасности, специализирующийся в области добычи нефти и газа, а также на безопасности управления воздушным движением, привел слова рабочих и руководителей производственных площадок о технической компетенции некоторых топ-менеджеров: *«Ну, десантируют нам на предприятие этих парней со степенью MBA, назначенных на высокие должности. В реальности они не имеют ни малейшего представления о том, что происходит на передовой. У них есть степень MBA и какая-то степень в области финансов и экономики. Однако они вообще не понимают производственного процесса, они не понимают бизнеса, не понимают суть нашей работы»*. Отсутствие знаний и опыта работы на производстве не позволяет топ-менеджерам задать правильные вопросы рядовым сотрудникам и руководителям предприятий. Это является серьезным негативным фактором, который влияет на желание топ-менеджеров посещать производство.

Консультант по управлению рисками в нефтегазовой отрасли как-то поехал за границу и посетил семинар в одном богатом нефтедобывающем регионе мира. Рядом с ним на семинаре сидели парни в клетчатых рубашках и вели дружескую беседу. Оказалось, что один из них был директором небольшой буровой компании, а другой — обычным бурильщиком. Разговорившись, респондент узнал, что в этой буровой компании вообще нет барьера в общении между высшим руководством и рядовыми сотрудниками: рядовой сотрудник запросто может пойти в бар вместе с топ-менеджером и обсудить с ним насущные производственные проблемы. Респондент высказал сожаление, что в его стране все по-другому: в некоторых советах директоров нефтяных компании даже нет инженеров; топ-менеджеры являются профессиональными менеджерами зачастую без опыта работы на производстве; высшие руководители имеют дипломы MBA и сертификаты в области бухгалтерского учета. У них совсем другой жизненный опыт — у этих руководителей нет никаких социальных контактов с людьми на передовой. По мнению респондента, CEO должны быть людьми, которые твердо стоят на ногах, иметь инженерное образование

и солидный опыт работы на производстве, чтобы адекватно понимать принципы работы компании критической инфраструктуры и не бояться посещать производственные объекты.

По мнению руководителя HSE химической компании, многим топ-менеджерам такие поездки некомфортны в виду следующих причин:

- они предпочитают сидеть в своих комфортных офисах и летать на встречи личными самолетами или первым классом, а не общаться с рядовыми сотрудниками на опасном для здоровья производстве;
- руководители не хотят погружаться в проблемы на местах. Многие руководители считают, что, узнав о проблемах, они тем самым разделяют ответственность за решение этих проблем. В случае возникновения происшествия по причине идентифицированной, но нерешенной проблемы понесет наказание не рядовой персонал, а топ-менеджмент;
- руководители не умеют общаться с рядовыми сотрудниками. Особенно это касается руководителей с экономическим, управленческим и финансовым опытом. Руководители, которые прошли все ступени производственной карьеры, как правило, понимают интересы простых работников и умеют с ними говорить на понятном им языке;
- отсутствие высокой технической квалификации у современных руководителей. Многие топ-менеджеры не понимают тонкостей производственного процесса и не могут грамотно оценить ту информацию о технических проблемах предприятия, которую им предоставляют рядовые сотрудники.

Менеджер по безопасности на АЭС считает, что топ-менеджеры боятся, что сотрудники завалят их различными проблемами, которые они физически не смогут решить. И это пугает топ-менеджера — он боится не справиться с большим количеством проблем. Также некоторые руководители боятся, что сотрудники попросят их решить какую-то очень серьезную проблему, а они могут оказаться неспособными решить ее. Топ-менеджеру стыдно показаться в глазах подчиненных неспособным решить тот или иной серьезный вопрос и потерять авторитет.

**Объективная информация о проблемах производственных площадок ведет к принятию более адекватных управленческих решений руководителями**

Бóльшая часть опрошенных руководителей считают, что руководители должны понимать, что бизнес, который приносит прибыль для компании, находится не в штаб-квартире, а на тех предприятиях, где реально осуществляется производство продукта. Именно там создаются ценности. И поэтому руководители крупных компаний должны уделять очень много времени производственным вопросам. Им нужно выезжать на производственные площадки, для того чтобы лучше понимать производственный процесс и производственные проблемы. Практика регулярных поездок топ-менеджмента на производственные площадки — это достаточно простое решение очень серьезной проблемы с отсутствием обратной связи внутри организации. Правильное управление производством позволяет компании получить больше прибыли за счет того, что глубокое погружение в проблемы производственных площадок помогает топ-менеджменту принимать более адекватные решения и превентивно контролировать критические риски на местах.

Психолог, консультант в области организационного поведения, считает, что если топ-менеджмент не ездит на производственные площадки, то у него плохая информационная основа для принятия решений. Если принимаются неадекватные решения, то повышается вероятность ошибок топ-менеджмента, что может поставить под угрозу развитие организации.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании рассказал следующую историю. Однажды один топ-менеджер приехал на производственную площадку. Ему удалось расположить к себе рабочих, и они в течение 30 минут раскрыли ему основные проблемы, с которыми сталкиваются. На этой встрече присутствовал руководитель среднего звена (генеральный директор этого производства). Все 30 минут, что его сотрудники рассказывали топ-менеджменту о проблемах предприятия, он сидел с понурой головой, потому что в течение всех предыдущих лет он транслировал топ-менеджменту только хорошие новости о работе этого предприятия. После встречи топ-менеджер, ошарашенный такой информацией, задал риторический вопрос менеджменту среднего звена: *«Что? У нас так все плохо?»*. После возвращения в штаб-квартиру этот топ-менеджер начал принимать абсолютно другие решения и пытаться решить идентифицированные критически важные проблемы. После получения реальной обратной связи решения стали более привязанными к действительности. Это означает, что в предыдущие годы топ-менеджмент принимал решения, основанные на неадекватной успокаивающей информации, транслируемой снизу корпоративной вертикали. Если руководители не посещают производственные площадки, то они не знают, что реально происходит на местах, и поэтому руководители могут принимать неадекватные решения. В большинстве случаев традиционная модель трансляции информации по вертикали крупных промышленных компаний настроена таким образом, чтобы доносить до топ-менеджмента в основном только хорошие новости, а плохие новости преуменьшаются, приукрашаются или вообще не транслируются. Все это последствия изначального нежелания топ-менеджмента погружаться в проблемы производства. Поэтому для многих топ-менеджеров такие поездки оказываются шокирующими: происходит осознание большого разрыва между информацией о состоянии дел, которую они получали с мест в течение многих лет, и реальностью того, что происходит на самом деле на производственных площадках.

По мнению руководителя департамента HSE нефтехимической компании, топ-менеджмент обязательно должен посещать производственные площадки и встречаться с сотрудниками, чтобы лучше понимать, как в действительности обстоят дела на местах. Респондент рекомендовал обратить внимание на документальный сериал *«Босс под прикрытием»*. Более сотни реальных компаний и их топ-менеджеров приняли участие в этом проекте. Сотни реальных топ-менеджеров были загримированы и направились на работу на позиции рядовых сотрудников под вымышленными именами. Первые лица компаний спустились в самый низ корпоративной пирамиды своих компании и смогли увидеть реальность работы и проблемы, с которыми сталкиваются рядовые сотрудники. По итогу одного такого случая финансовый директор одной из компаний, участвовавших в сериале, как-то сказал: *«То, что я видел в отчетах, которые приходили в нашу штаб-квартиру с мест, полностью отличается от того, что есть на самом деле внизу корпоративной пирамиды»*. В рамках финальной сцены каждой серии топ-менеджеры раскрывают рядовым работникам, кто они есть на самом деле. Любопытно, что когда рядовых сотрудников неожиданно вызывали в штаб-квартиру для финальной сцены встречи с CEO, то значительная их часть высказывали опасения, что их вызов в штаб-квартиру означает увольнение. Это говорит о том, что многие сотрудники подсознательно боятся общения с руководителями, т.к. в течение многих лет во многих компаниях практиковались монолог относительно приказов начальства и наказание сотрудников руководителями. Многие люди просто не могут даже предположить, что их могут вызвать в штаб-квартиру, чтобы узнать их мнение о том, что следует улучшить в компании.

Руководитель производственного объекта в нефтяной компании (среднее управленческое звено) предположил, что топ-менеджмент часто пребывает в иллюзиях, что у него внутри компании все хорошо. В среднестатистической компании исходящая информация зачастую приукрашается на каждом уровне управления, а руководители не имеют привычки спускаться вниз вертикали для получения объективной информации. Спуск топ-менеджеров вниз корпоративной вертикали — это своего рода риск-сессия, когда удается получить первичную и неискаженную информацию о рисках организации, оценка которых может не соответствовать оценке ситуации, преобладающей в штаб-квартире. По мнению этого респондента, руководители должны регулярно посещать промышленные площадки,

чтобы получить более адекватное понимание того, с какими проблемами сталкиваются низовые сотрудники, чтобы не *«ходить в розовых очках»*. Смотреть на мир через розовые очки для руководителя может оказаться фатальным. В этом случае повышаются риски неадекватно оценивать ситуацию и принимать неадекватные решения. Посещение производственных площадок повышает уровень доверия внутри компании за счет де монстрации интереса топ-менеджмента к делам на местах, за счет возможности высказаться рядовым сотрудникам, дав руководителям обратную связь о положении дел. Поэтому такие поездки позволяют топ-менеджменту получить информацию, которая не достигает их по традиционной вертикали, когда менеджеры среднего звена могут приукрасить положение дел у них на предприятии.

Безусловно, после посещения промышленных площадок топ-менеджеры не будут знать на 100% обо всем, что происходит на местах. Да это им и не нужно. Руководителям важно:

- понимать, как компания управляет критическими рисками;
- держать под контролем решения ключевых проблем;
- показывать сотрудникам, что руководство готово погружаться в решение ключевых производственных проблем;
- что руководство слышит сотрудников различного уровня;
- показать сотрудникам, что руководству можно верить, т.к. после выявления проблем происходит улучшение ситуации и проблемы реально решаются.

Руководитель департамента проектирования атомных АЭС международной электроэнергетической компании полагает, что топ-менеджеры должны быть убеждены, что такие поездки на предприятия могут обнажить различные пробелы в работе всей организации. Своевременная идентификация позволит вовремя исправить эти пробелы, чтобы они не превратились в большие проблемы, для решения которых потребуется гораздо больше времени и денежных средств.

Поэтому мотивировать руководителей посещать производственные площадки можно посредством демонстрации плюсов от более качественных управленческих решений, основанных на глубоком понимании проблем компании с целью предотвращения реализации критических рисков.

**CEO нуждается в обучении больше, чем любой другой человек в компании**

Важно, чтобы перед посещением производственных объектов и общением с трудовыми коллективами топ-менеджмент прошел специальное обучение навыкам лидерства, навыкам выступления перед большой аудиторией, навыкам ведение дискуссии и сложных дебатов, навыкам улаживания конфликтных ситуаций и т.п. Также важно, чтобы топ-менеджеры на личном примере соблюдали все требования и правила своей собственной компании в области охраны труда, экипировки и промышленной безопасности. Не лишним будет техническая подготовка руководителей: перед посещением разных производственных площадок руководителям должна быть представлена информация о специфике технологического процесса предприятия, о наиболее важных авариях и происшествиях, которые имели место на предприятии за весь жизненный цикл предприятия. Очень важно, чтобы до поездки на предприятие служба безопасности, служба производственного контроля, департамент HSE и функциональные подразделения предоставили топ-менеджменту информацию об их оценке состояния дел на предприятии, чтобы первое лицо было в курсе истории развития ключевых проблем объекта. Также топ-менеджменту может быть предоставлены краткие резюме (с фотографиями) руководителей нижнего звена и работников, которые управляют критически важным оборудованием. В течение всего периода пребывания топ-менеджмента на предприятии их должен сопровождать очень опытный специалист в области промышленной безопасности, понимающий весь производственный процесс, чтобы оперативно проконсультировать топ-менеджеров об истинной критичности тех или иных проблем, о которых им могут сообщить рядовые сотрудники.

**Руководители в первую очередь должны выезжать на объекты, где находятся критические риски для компании критической инфраструктуры**

Сотрудники знают, где риски, которые угрожают им лично, но они не всегда располагают вероятностной оценкой критических рисков всей компании и результатами ранжирования рисков, которые рассматриваются в штаб-квартире. Поэтому топ-менеджмент в первую очередь должен выезжать на те объекты, где риски идентифицированы как критические с точки зрения выживания компании. Топ-менеджмент должен транслировать информацию о собственных оценках критических рисков до сотрудников, которые управляют этими рисками. Топ-менеджмент должен предоставлять возможность сотрудникам давать обратную связь по прогрессу/регрессу в контроле за такими рисками, а также предоставлять ресурсы для снижения этих рисков. Если у компании огромное количество промышленных объектов, то топ-менеджменту нужно в первую очередь посещать самые проблемные объекты.

**В рамках поездок на производство топ-менеджмент посылает сотрудникам сигналы о том, что является важным для топ-менеджмента**

По тем вопросам, которые задают топ-менеджеры в поездках на производственные площадки, сотрудники могут понять, что реально беспокоит топ-менеджмент, что является самым важным для руководителей, что они требуют от подчиненных. Сам факт того, что топ-менеджмент приезжает на предприятие с целью оценить и обсудить вопросы безопасности, дает мощный сигнал сотрудникам производственных компаний, что этот вопрос критически важен для топ-менеджмента, а значит, для всей компании. Сотрудник в этом случае думает: *«Если руководителю этот вопрос так важен, то, значит, и мне стоит об этом задуматься»*. Особенно такой сигнал важен для тех сотрудников, которые хотят построить серьезную карьеру в компании. Регулярный приезд высокопоставленных руководителей мотивирует всех руководителей и сотрудников предприятия более осознанно относиться к работе, к содержанию технологического объекта в надлежащем состоянии и соблюдению регламентов. Это мотивирует их смотреть на объект глазами первых лиц и, соответственно, приводить в порядок объекты согласно ожидаемому восприятию первых лиц. Когда же руководители из штаб-квартиры не посещают производственные объекты, это расхолаживает персонал объектов, который думает, что штаб-квартире неинтересно, что происходит на местах, и что ее интересует только достижение предприятием поставленных производственных и финансовых планов.

**Поездки на производство позволяют топ-менеджменту увидеть, как сотрудники понимают ценности и цели организации, а также как воспринимают указания топ-менеджмента**

Консультант по вопросам безопасности атомной электроэнергетики с многолетним опытом полагает, что 50% рабочего времени топ-менеджеров должно быть потрачено на обсуждение с персоналом их интерпретации ценностей компании. Поэтому топ-менеджеры при поездках на производственные площадки должны не наблюдать за работой людей, а разговаривать с людьми о ценностях организации и о том, как сотрудники на местах понимают и разделяют эти ценности.

Посещая производственные площадки, руководители могут увидеть, как люди на местах понимают цели компании, цели производства, цели в области безопасности производства. Также руководители могут убедиться на собственном опыте, как доходят до рядовых сотрудников указания из штаб-квартиры и как сотрудники понимают эти указания.

**Демонстрация одобряемого поведения**

При поездках некоторые руководители принимают участие в награждении лучших сотрудников. Это делается для того, чтобы показать трудовым коллективам одобряемые и поощряемые компанией модели поведения и мотивировать других сотрудников брать пример с наиболее успешных коллег.

**Поездки топ-менеджмента на промышленные предприятия должны быть регулярными**

Один руководитель в рамках интервью сказал, что *«безопасность — это не спринт, а марафон. Если перестать постоянно бежать, то все вернется к точке старта, без учета пройденной дистанции»*. Поэтому вопросы безопасности должны быть на постоянном контроле топ-менеджмента. В связи с этим руководители должны регулярно посещать промышленные площадки. Эти поездки должны стать привычной корпоративной практикой для всего топ-менеджмента. По мнению многих респондентов, первому лицу компании как минимум раз в год нужно бывать на каждой ключевой промышленной площадке. Например, вся компания должна знать, что в начале каждого месяца топ-менеджмент посещает какую-то промышленную площадку. На производство должен выезжать не только CEO, но и его заместители и ключевые менеджеры из штаб-квартиры, чтобы вся управленческая команда лучше понимала реальную ситуацию на местах. Так, за год руководство может объехать критически важные объекты. В итоге вся компания должна привыкнуть к тому, что такие поездки осуществляются регулярно — год за годом. В течение первых поездок на предприятие руководитель не должен ожидать, что сотрудники будут открыто сообщать о проблемах. Сначала сотрудники будут с опаской относиться к таким визитам начальства — они должны убедиться, что не будет наказаний за раскрытие своего мнения руководству. Поэтому по результатам этих поездок нужен позитивный опыт решения проблем, чтобы сотрудники начали давать объективную обратную связь. Если топ-менеджмент сделает посещение производственных площадок регулярными и завоюет доверие сотрудников по результатам таких поездок, то градус открытости сотрудников будет постепенно расти. Руководителей также нужно учить, как грамотно и бесконфликтно собирать информацию о существующих рисках и проблемах при поездках на производственные площадки. Все это не быстрый процесс. В одной нефтяной компании руководство постоянно приезжает на промышленные объекты и общается с рядовыми сотрудниками. Такое поведение руководителей позволяет ликвидировать информационный разрыв между тем, какую информацию о критических рисках имеют сотрудники на местах, и тем, какой информацией обладает топ-менеджмент. Через 5–6 лет такой целенаправленной практики сотрудники абсолютно спокойно общаются на равных с руководителями и делятся своими проблемами и видением того, как улучшить какие-то элементы в работе компании.

Начальник отдела управления рисками на АЭС рекомендует первому лицу компании критической инфраструктуры создать на каждом производственном объекте свой офис с секретарем. Все сотрудники и руководители объекта должны знать в какой день месяца или квартала CEO будет на предприятии и может быть доступен для каждого работника и руководителя по любому вопросу. Респондент предлагает, чтобы расписание CEO было определено на год вперед, чтобы сотрудники могли планировать свои аудиенции к топ-менеджменту. Респондент рекомендует, чтобы CEO присутствовал на каждом производственном объекте до 15 дней в году (в зависимости от размера компании). CEO желательно строго придерживаться утвержденного графика и не переносить свои визиты на предприятия по несущественным поводам. По мнению респондента, регулярная доступность первого лица компании для общения с рядовыми сотрудниками, которые в ежедневном режиме эксплуатируют критически важную инфраструктуру, является определяющим фактором для получения важной информации о рисках предприятия.

**Визиты топ-менеджмента должны быть безопасны для рядовых сотрудников**

Руководители высшего уровня должны ездить на промышленные площадки не для того, чтобы выявить проблемы и наказать людей. Они должны ездить, чтобы помочь людям на местах решить проблемы, на которые им не хватает ресурсов, полномочий или компетенции.

Чтобы сотрудники могли спокойно рассказывать о проблемах, они должны доверять топ-менеджменту. А доверие возникает тогда, когда сотрудники уверены, что раскрытие информации будет безопасно

для их карьеры (что их не будет преследовать ни топ-менеджмент, ни руководители производственной площадки). На взгляд одного респондента, самую актуальную информацию топ-менеджмент может получить только в личном общении (тет-а-тет) с сотрудником, когда тот знает, что их разговор будет конфиденциальным. Чтобы рядовые сотрудники начали давать объективную обратную связь, топ-менеджменту нужно осуществить несколько поездок на предприятие в течение нескольких лет, по результатам которых никто из сотрудников не пострадает, а, наоборот, смогут увидеть реальные решения критических проблем предприятия. Все руководители и сотрудники производственной площадки должны видеть, что приезд топ-менеджмента не несет угрозу их карьере, наоборот — внимание топ-менеджмента обращается на самые серьезные вопросы, решение которых откладывалось многие годы.

Если у руководства не получается решить какую-то проблему, оно должно обязательно объяснить причины. У сотрудников должно быть понимание, что их слышат, что руководство пытается решить проблемы и что руководство заинтересовано в том, чтобы продолжать получать обратную связь, даже несмотря на то что не все вопросы удается решить. Именно при таком подходе формируется доверие между сотрудниками и топ-менеджерами.

**Визиты топ-менеджмента должны быть безопасны для среднего управленческого звена**

Для среднего звена визиты топ-менеджмента должны быть безопасны. Как только топ-менеджеры начинают обвинять руководителей среднего звена, те сразу закрываются и любым образом стараются исказить реальную ситуацию на местах, чтобы не быть снова наказанными.

По мнению большинства респондентов, когда топ-менеджмент проводит встречи с рядовыми сотрудниками, рекомендуется, чтобы на этих встречах не присутствовали руководители среднего и нижнего звена. Чтобы руководители среднего звена не нервничали, что топ-менеджмент без них встречается с рядовыми сотрудниками, после таких встреч не должно быть никаких наказаний в отношении руководителей среднего и нижнего звена. Это позволит также обеспечить безопасность рядовых сотрудников, чтобы руководители среднего и нижнего звена не имели поводов для мести рядовым рабочим за раскрытие информации топ-менеджменту. Если по итогам визитов топ-менеджмента не будет наказаний, то руководители на местах не будут стараться контролировать обратную связь сотрудников (т.е. не они будут инструктировать всех работников на тему того, что они должны говорить топ-менеджменту при посещении предприятий).

При обнаружении какой-то проблемы на предприятии топ-менеджмент не должен наказывать руководителей этой производственной площадки. Более продуктивный путь — это спрашивать руководителей среднего и нижнего звена о том, какие препятствия существуют при решении этой проблемы, какие дополнительные ресурсы нужно предоставить, чтобы эта проблема была решена. Топ-менеджмент должен транслировать руководителям предприятий, что его миссия — помогать предприятиям решить существующие проблемы. Поэтому топ-менеджмент не должен сваливать полностью ответственность за решение выявленных проблем на руководителей среднего звена (по типу *«Сделайте что-нибудь с этим!»*). При этом топ-менеджеры не должны подсказывать среднему звену, как решать эту проблему, — это задача руководителей среднего звена предложить топ-менеджменту решение возникшей проблемы. Задача топ-менеджмента — оценить это решение, скорректировать его (если нужно) и согласовать выделение ресурсов на решение проблемы (не всегда у среднего звена есть достаточные ресурсы для решения критических проблем предприятия). При таком подходе топ-менеджмент будет мотивировать среднее звено решать проблемы, а не прятать их от топ-менеджмента. Когда эти руководители увидят, что топ-менеджмент реально заинтересован в решении проблем, они сами будут стараться выявить критические риски, чтобы получить ресурсы для их снижения и проявить себя в качестве ответственных руководителей на местах, которые могут решать серьезные проблемы.

Если спустя какое-то время топ-менеджмент снова посетил промышленный объект, а его поручения, которые были даны в рамках прошлого визита, не выполнены, то стоит открыто поговорить с руководителями предприятия, что они могут потерять работу ввиду отсутствия прогресса в решении проблем. Если и далее не будет решения проблем, то нужно публично уволить этих руководителей. При этом нужно объяснить всем сотрудникам причины увольнения руководителей и подчеркнуть, что организация наказывает сотрудников не за наличие проблем, а за осознанное игнорирование высвеченных проблем, что является поводом для увольнения. Тем самым организация показывает, что именно она ожидает от сотрудников.

Также стоит отметить, что среднее звено копирует поведение топ-менеджмента. Если первые лица компании регулярно спускаются вниз корпоративной вертикали и общаются с рабочими — эта практика скоро будет скопирована руководителями среднего звена. Поэтому когда топ-менеджмент показывает подчиненным свой стандарт поведения относительно открытого обсуждения рисков организации — тем самым он мотивирует среднее звено скопировать этот стиль обсуждения проблем, но уже с нижним управленческим звеном и рядовыми сотрудниками.

**Как топ-менеджменту проводить посещения производственных площадок**

Можно проводить проверки производственных площадок с предупреждением или без предупреждения.

Когда топ-менеджмент посещает производство с предупреждением, руководству видно, как сотрудники понимают принятые стандарты в области охраны труда и промышленной безопасности. Такие площадки осознанно готовятся к проверке топ-менеджмента и пытаются работать согласно самым высоким стандартам компании в течение всего визита. Любой руководитель должен понимать, что на производственной площадке ему будут показывать самое лучшее. Поэтому топ-менеджерам не стоит себя обманывать, что при поездках с предупреждением они смогут получить полную картину того, что реально происходит на местах. В практике одного из респондентов были случаи, когда руководители среднего звена раздавали своим подчиненным список вероятных вопросов, которые могут задать им топ-менеджеры при предстоящем визите на предприятие. Иногда к списку вопросов прикладывались и рекомендуемые ответы. Безусловно, в ответах содержались только хорошие новости о предприятии. Также наглядный показатель того, что руководители среднего звена пытаются пустить пыль в глаза топ-менеджерам, — это когда сотрудники на производстве одеты в идеально чистую спецодежду. Это свидетельство очковтирательства: в тяжелой промышленности мало кто сможет в течение смены не запятнать рабочую одежду.

Когда топ-менеджеры посещают производственные площадки без предупреждения, то они видят неискаженную картину того, как обстоят дела на самом деле. В этом случае топ-менеджменту лучше проводить встречи с сотрудниками производственной площадки, которые выбраны случайно и не были подготовлены руководителями среднего звена к возможным вопросам топ-менеджмента. Очень эффективны визиты топ-менеджмента в ночное время, когда на производственных площадках нет руководителей среднего и нижнего звена, а на месте работают бригадиры и рядовые сотрудники, которые в отсутствие начальства могут больше рассказать о проблемах предприятия и о том, что их лично беспокоит. Дневные визиты топ-менеджмента, как правило, контролируются руководителями предприятия. Поэтому, чтобы избежать *«экскурсии по директорскому маршруту»*, топ-менеджменту лучше проводить посещение производственных площадок в ночное время или в выходной день.

При посещении производственных площадок топ-менеджмент может проводить общезаводские собрания со всем трудовым коллективом. Не все руководители умеют общаться с большой аудиторией. Топ-менеджеров нужно готовить к публичным выступлениям в течение многих лет посредством различных внутрикорпоративных мероприятий.

Для сбора первичной информации топ-менеджеры должны один на один встречаться с рядовыми сотрудниками, которые в ежедневном режиме контролируют критические риски предприятия. Отбирать сотрудников можно заранее путем составления списка тех, кто контролирует критические риски. Такие встречи проводятся без приглашения руководителей среднего и нижнего звена, чтобы сотрудники могли более открыто говорить о наблюдаемых проблемах. В противном случае, если на встрече будут непосредственные руководители, то сотрудники будут говорить топ-менеджменту социально ожидаемые ответы. Топ-менеджмент может объяснить руководителям предприятия, почему они не приглашаются на встречу с рабочими: *«Спасибо, я услышал ваше мнение [обращаясь к руководителям предприятия], теперь я хотел бы услышать мнение других сотрудников]»*. Можно поступить по-другому — топ-менеджер может пойти на производственную площадку, где находятся критические риски предприятия, в одиночку. Или может просто начать говорить с различными рядовыми сотрудниками, которых он встретит на своем пути. Причем важно, чтобы менеджеры среднего звена в итоге не узнали, с кем из сотрудников разговаривал топ-менеджер.

При встречах один на один с рабочими первое лицо компании должно сразу заявить, что:

- *«никто не будет наказан за раскрытие проблем»* — разговор является конфиденциальным, и не будет никаких наказаний за честное мнение сотрудника о состоянии дел (наоборот, правдивая и объективная оценка поощряема);
- *«я хочу слышать от сотрудников описание реальной ситуации на местах»* и *«я хочу с вами обсуждать риски и проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, чтобы сделать работу более безопасной, эффективной, а всю организацию сильнее»* — топ-менеджмент заинтересован получить оценку того, что сотрудники в целом думают о том, как контролируются критические риски и какие у них есть проблемы;
- *«мы партнеры по теме обсуждения рисков и проблем организации»* и *«я приехал сюда, чтобы решать проблемы, но это мы сможем сделать, только когда мы все вместе включимся в процесс идентификации и решения проблем»*;
- *«кроме вас, никто не сможет мне помочь разобраться в ситуации на месте»* и *«я верю вам, людям, которые работают на переднем крае производства и которые лучше всего знают реалии того, как работает компания»* — топ-менеджмент пытается понять, что мешает сотрудникам в их работе и на что руководителям высшего звена стоит обратить внимание, т.к. из штаб-квартиры не всегда понятно, чем живут люди на местах.

Топ-менеджеру не нужно задавать риторический вопрос: *«У вас здесь все хорошо?»*, на который обычный сотрудник с большой вероятностью ответит, что все хорошо. Чтобы разговорить сотрудников на местах, топ-менеджеры должны задавать вопросы следующего характера: *«Что вы делаете?»*, *«Какие здесь риски?»*, *«Как вы предотвращаете эти риски?»*, *«Куда нужно вложить деньги, чтобы предотвратить реализацию этих рисков?»* и т.п. Руководитель также может спросить сотрудников: *«Мы в компании очень много уделяем внимания вопросам безопасности. Как вы ее понимаете?»*.

По ответам рядовых сотрудников топ-менеджер может понять, как на самом деле обстоят дела с безопасностью на производстве. Рядовых сотрудников не нужно спрашивать в лоб, а нужно в целом интересоваться, что происходит на предприятии, постепенно переходя к наиболее актуальным для топ-менеджмента вопросам. Если топ-менеджер имеет техническое образование и хорошо разбирается в работе сложного оборудования, то он может начать изучать документацию, по которой эксплуатируется оборудование, и задавать узкоспециализированные вопросы о работе оборудования, чтобы сотрудники поняли, что имеют дело с профессионалом, которому нужно отвечать так же профессионально.

После встречи с рядовыми сотрудниками топ-менеджмент должен провести такую же встречу с руководителями нижнего звена. После этих встреч топ-менеджер должен обсудить результаты своих встреч с руководителем среднего звена, не афишируя источники полученной информации и ни в коем случае

не наказывая руководителя среднего звена. Топ-менеджмент должен донести до среднего звена, что нужно исправить в работе предприятия, и объяснить, как будут найдены ресурсы для решения выявленных проблем. После этого формируется список поручений для среднего звена. Этот список должен быть на контроле топ-менеджмента, чтобы в рамках следующего визита проверить его исполнение.

**Диалог на равных между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками**

При обсуждении рисков организации барьер между топ-менеджером и обычными сотрудниками должен быть опущен (нивелирован) для того, чтобы все общались на равных в диалоге о проблемах организации для их решения. Некоторые компании критической инфраструктуры запрещают начальству посещать промышленные объекты в деловом костюме — руководители должны быть одеты так же, как и обычные работники. Это делается для того, чтобы воспринимаемая сотрудниками иерархия была *«сплюснута»*, чтобы люди могли общаться на равных, чтобы не было барьера между топ-менеджментом и сотрудниками. Также рекомендуется, чтобы руководители пожимали руки сотрудникам. От рукопожатий сотрудники расслабляются, пребывают в эйфории, что первые лица такой крупной компании уделили им внимание. Рукопожатия позволяют сблизиться и начать обсуждение каких-либо проблем на доверительной основе. Тем не менее у руководителя должен быть большой опыт, чтобы с первого раза уметь создать доверительную атмосферу в общении с сотрудниками, чтобы они начали рассказывать о реальной ситуации на месте, не впадая в ступор.

Менеджер департамента HSE металлургической компании привел такой пример: когда топ-менеджеры общаются на равных с сотрудниками, это очень сильно влияет на удовлетворенность людей работой, на их лояльность к компании и на самооценку людей. Например, в его компании топ-менеджмент больше не садится во главе стола при совещаниях — первые лица компании садятся посередине между различными сотрудниками и руководителями разного уровня, демонстрируя равенство людей, несмотря на должности. Когда есть равенство, тогда общение строится на основе диалога. Когда есть вертикальное подчинение, тогда общение строится на основе монолога начальства по отношению к подчиненным. Когда первое лицо компании спрашивает у рядовых сотрудников профессионального совета, это очень позитивно отражается на мотивации людей к работе, на ответственном отношении к оборудованию, на последующих инициативах работников по донесению проблем начальству. После такого общения с первыми лицами компании рядовые сотрудники понимают, что их слышат. Даже если кто-то из рабочих лично не знаком с представителями топ-менеджмента, то люди переносят опыт своих коллег на себя и понимают, что руководство хочет слышать людей и настроено на решение проблем. Люди чувствуют себя нужными.

Один из интервьюируемых руководителей нефтяной компании поделился своими наблюдениями. В регионах он часто встречает людей, которые помнят, как на нефтяные месторождения приезжал бывший руководитель этой крупной нефтяной компании. Они вспоминают задушевные разговоры, которые этот CEO вел с обычными рядовыми сотрудниками компании, чтобы понять из первоисточников, что реально происходит на местах. Рядовым рабочим казалось, что этот CEO был *«своим»,* ввиду того что он вел себя с сотрудниками очень просто. Ему можно было задать любой вопрос, ожидая, что высвеченная производственная проблема будет так или иначе решена. И если что-то этот CEO обещал рядовым сотрудникам, то он это делал. Все, кто о нем вспоминал, отзывались о нем очень уважительно. При этом респондент работал в другой нефтяной компании, где CEO также ездил по регионам добычи нефти, но он никогда не общался с рядовыми сотрудниками. О нем мало кто из сотрудников вспоминает и мало кто выставляет позитивные оценки тому периоду.

Менеджер по безопасности на АЭС отметил, что когда руководитель рассматривает своих сотрудников как профессионалов и знатоков своего дела, его встречи и общение с ними могут быть очень интересными. Такой руководитель вызывает у сотрудников доверие.

Старший менеджер по HSE нефтяной компании считает, что топ-менеджеры должны привлекать тех сотрудников и руководителей, кто эксплуатирует критическую инфраструктуру в ежедневном режиме, для выработки оптимальных решения относительно тех проблем предприятий, которые были раскрыты топ-менеджменту. По мнению респондента, топ-менеджменту не нужно предлагать собственные решения, т.к. эти решения будут оторваны от реальности. Люди на местах лучше знают, что нужно сделать, чтобы решить их проблемы. Привлеките этих людей!

Вот поэтому очень важно, чтобы в таких поездках на производственные площадки первые лица компании показывали, что они хотят слышать мнение рядовых сотрудников о том, как контролировать критические риски. Важно, чтобы при таком обсуждении происходило временное выравнивание иерархии: когда на равных сотрудник, управляющий критическими рисками, и топ-менеджер могут обсуждать пути контроля и снижения критических рисков организации. Сотрудник имеет такое право на основании своей компетенции и опыта по контролю за критическими рисками, топ-менеджер — на основании своих полномочий, наличия ресурсов и обширного предыдущего опыта работы в отрасли. Это общение на равных никоим образом не ставит под сомнение статус топ-менеджеров, наоборот, показывает, что они открыты и готовы слушать своих подчиненных. Если сотрудники будут чувствовать, что они могут оказывать влияние на решения первых лиц компании, то их самооценка, лояльность, мотивация к труду многократно вырастут и они уже не будут безразлично проходить мимо случаев нарушения правил охраны труда и промышленной безопасности, а также отклонений в работе критического оборудования.

**Посещение непроизводственных помещений**

Руководители должны не только посещать производственные цеха и обсуждать критические риски, но и заходить в непроизводственные помещения (туалеты, столовые, душевые, раздевалки), чтобы своими глазами увидеть быт рядовых сотрудников. Состояние таких непроизводственных помещений показывает, как компания относится к рабочим. Если условия быта плохие, то это может свидетельствовать, что компания не уважает сотрудников. Если бытовые условия хорошие, то это говорит сотрудникам, что компания о них заботится и бережет их. В свою очередь, сотрудники дорожат такой работой, связывают свою судьбу с этой компанией, бережно относятся к оборудованию, соблюдают правила охраны труда и промышленной безопасности, т.к. боятся потерять прекрасное рабочее место.

По мнению менеджера департамента HSE нефтяной компании, наличие безопасной рабочей среды — это важный элемент, который оказывает влияние на уровень доверия к руководителям. В компании должны быть решены все вопросы со спецодеждой, созданы комфортные условия для работы (горячее питание, теплые туалеты, горячий душ, кондиционеры (для жаркого климата) и т.д.) в течение всей вахты (ведь вахтовики, например в Арктике, работают без выходных на буровой в течение 12 часов каждый день на протяжении 30-дневной вахты). Если буровики видят заботливое отношение руководства к созданию для них безопасных и комфортных условий работы, то, безусловно, они понимают, что топ-менеджмент относится серьезно и к вопросам безопасности производства. Такими действиями можно добиться расположения рядовых сотрудников на производственном объекте к инициативам топ-менеджмента.

Руководитель нижнего звена считает, что руководители высшего уровня должны понимать, каким инструментом работает монтер, во что он одет и обут, чем он живет, с какими проблемами он сталкивается в своей работе. После таких встреч топ-менеджмент поменяет свое представление о том, что спрашивать (требовать) с сотрудников и что им нужно дать.

Менеджер по HSE металлургической компании полагает, что топ-менеджменту нужно выявить зоны комфорта и дискомфорта рабочих на критическом производстве. Поэтому руководителям имеет смысл задавать личные вопросы сотрудникам: быт сотрудников на производстве, питание в рабочие часы,

уровень заработной платы и т.д., чтобы показать, что руководителю важны и эти вопросы. Дискомфорт нужно постепенно убирать, чтобы работники видели, что первые лица заботятся о простых людях и нацелены на решение проблем. Можно начать с улучшения санитарно-бытовых условий, в которых работают люди. Если люди видят, что руководство хочет решать проблемы, то постепенно они начнут указывать топ-менеджменту на критически важные вопросы, ожидая, что эти вопросы будут так или иначе решены.

У одного из респондентов — руководителя департамента HSE металлургической компании — на предприятии был следующий негативный опыт. На производственной площадке были проблемы со спецодеждой, с питанием рабочих и выплатой заработной платы. Эти вопросы профсоюзы и работники постоянно задавали топ-менеджменту, когда он посещал их производственную площадку. Постепенно все эти вопросы были решены. Потом оказалось, что профсоюзам и сотрудникам было не в чем больше обвинять топ-менеджмент. Именно после того как были решены базовые потребности сотрудников, начался конструктивный диалог по производственным проблемам и о том, что можно улучшить в области безопасности производства.

Руководитель HSE горнодобывающей компании, производящей удобрения, рассказал следующий случай: топ-менеджер приехал на производственную площадку и решил пообедать. Визуально столовая для рабочих производила тягостное впечатление. Тем не менее топ-менеджер пошел в эту столовую и стал в общую очередь с обычными сотрудниками. К топ-менеджеру подбежала директор столовой и начала приглашать его в отдельную VIP-зону, где обедают руководители производственной площадки. Но он отказался, достоял очередь и поел то, чем кормят обычных рабочих. Во время стояния в очереди и во время обеда топ-менеджер имел возможность расспросить рабочих о том, как их кормят, как к ним относятся и т.п. После этого топ-менеджер выразил свое недовольство руководителю площадки тем, какой ремонт сделан в столовой и какого качества еда подается сотрудникам. В итоге в течение всего нескольких дней питание сотрудников кардинально изменилось в лучшую сторону. Безусловно, среди рабочих репутация топ-менеджера резко возросла за счет того, что он смог улучшить существующую обстановку на рабочем месте. Этому примеру последовали и менеджеры среднего звена предприятия — после этого случая они также стали периодически заходить на обед в столовую к простым рабочим.

### Другие форматы поездок топ-менеджмента на производственные площадки

Также можно практиковать аудиты безопасности, когда топ-менеджеры выезжают на производство, где они делают обходы территорий на предмет оценки действий сотрудников в области безопасной работы, встречаются с персоналом этих предприятий, обсуждают существующие проблемы в области безопасности и делают выводы о том, что нужно улучшить. Задача руководителя артикулировать стандарты для всех сотрудников, что приемлемо и ожидается, а что неприемлемо и не ожидается. Аудиты безопасности должны каскадироваться вниз по вертикали, чтобы все руководители разных уровней посещали объекты в зоне их ответственности.

Корпоративные совещания могут проходить не в штаб-квартире, а на разных производственных площадках промышленной компании. Тем самым это позволяет показать всем работникам, что топ-менеджмент уделяет большое внимание каждому промышленному объекту. Более того, все руководители других производственных площадок могут осуществить аудит безопасности на том объекте, где происходит совещание. Это позволит им лучше понять проблемы коллег и применить чужой позитивный опыт уже на своем предприятии. Если у какого-то промышленного объекта хорошая статистика по происшествиям, то топ-менеджерам и руководителям других производственных площадок рекомендуется выехать на эту промплощадку, чтобы перенять опыт. Психология человека такова: если ему сказали, что он должен поехать поучиться чему-то, то он в первую очередь поедет туда найти недочеты, сравнить тех, кто является эталоном, с собой. Если же низкая статистика по происшествиям окажется ложной,

то у всех руководителей сложится определенное отношение о руководителе этой производственной площадки. Достаточно один раз съездить всей командой топ-менеджеров и руководителей среднего звена на *«передовой по безопасности объект»*, чтобы руководители среднего звена больше не старались приукрасить свои показатели безопасности в отчетах в штаб-квартиру.

Руководитель службы HSE нефтесервисной компании полагает, что посещение топ-менеджерами ключевых производственных площадок должно быть включено в их KPI (даже для первого лица компании). При поездках в регионы первые лица должны брать с собой не только вице-президентов по производству и промышленной безопасности, но и финансового директора компании, начальника отдела кадров. Все это делается, чтобы люди на местах видели, что все топ-менеджеры готовы погружаться в проблемы промышленных площадок.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании считает, что если топ-менеджмент и руководители среднего звена убирают отчество при обращении друг к другу (даже несмотря на разницу в возрасте) и начинают обращаться друг к другу по имени, то это очень позитивно влияет на корпоративную культуру. Это снимает многие искусственные барьеры и позволяет улучшить процесс трансляции информации о проблемах внутри компании.

Руководитель производственного объекта в нефтяной компании полагает, что для формирования доверия нужна системная коммуникация руководителей с подчиненными в виде регулярных совещаний для обсуждения кратко-, средне- и долгосрочных задач в работе коллектива и прогресса в их достижении. В этой нефтяной компании также распространена практика личных встреч руководителей со своими подчиненными по всей вертикали. Руководитель проводит личные встречи с каждым из своих заместителей, а они, в свою очередь, проводят такие же встречи тет-а-тет со своими подчиненными. Важно, чтобы на таких встречах было искреннее общение для неискаженной обратной связи. Например, этот руководитель говорит своим заместителям, что как человек он несовершенен, что у него есть недостатки, и просит сотрудников дать ему обратную связь по его недостаткам. Это ломает лед в отношениях, и после этого, когда сотрудник дал руководителю обратную связь о его недостатках, он легко принимает критику уже в свой адрес. В итоге устанавливаются более доверительные отношения между руководителем и сотрудниками, которые позволяют говорить о проблемах на производстве открыто, без замалчивания. Важно отметить, что руководитель должен пообещать, что никакая информация, которая будет раскрыта в этой тет-а-тет-сессии, не будет раскрыта другим людям внутри организации. Если сотрудник услышит от кого-то, что руководитель раскрыл подробности их беседы — доверие моментально исчезнет. Очень важна конфиденциальность в общении для формирования доверия между руководителем и сотрудниками.

**Решения по итогу посещения производственных площадок**

Самая плохая ситуация, когда сотрудники раскроются и расскажут о своих проблемах, а никаких решений не последует. Поэтому очень важно, чтобы после сбора информации происходили какие-то изменения в работе промышленных площадок, чтобы люди на местах видели, что раскрытие информации топ-менеджменту приводит к позитивным результатам. Если нет ресурсов, то топ-менеджменту вообще не нужно спрашивать сотрудников о существующих проблемах, т.к. сбор информации без последующих изменений приведет только к разочарованию рядовых сотрудников и снижению доверия к топ-менеджменту.

Обязательный элемент поездки на промышленную площадку — первое лицо или руководитель из штаб-квартиры не может уехать с объекта, не взяв на себя решение одной из проблем, которая была высвечена в поездке. Высокопоставленный руководитель штаб-квартиры должен решить эту проблему на уровне штаб-квартиры и вернуться на предприятие с ее решением. Это показывает сотрудникам,

что обратная связь с руководителями работает, что предложения и инициативы сотрудников доходят до первых лиц и в итоге превращаются в общекорпоративные решения. Безусловно, когда сотрудники будут видеть эффект от решения одной проблемы, то при следующем посещении их предприятия первым лицом они будут готовы быть более откровенными и сообщать о более серьезных проблемах в надежде, что эти проблемы будут решены.

Постепенно визиты топ-менеджмента могут становиться менее частыми, сотрудники на местах, руководители нижнего и среднего звена привыкают к тому, что постоянно давать обратную связь руководству безопасно, поэтому любая негативная информация о существующих проблемах может спокойно транслироваться по традиционной иерархии в рамках типичных бюрократических процедур. Суммируя, можно сказать, что визиты топ-менеджмента должны показать всем сотрудникам ключевых промышленных объектов, что давать обратную связь в компании безопасно, что топ-менеджменту можно доверять. Топ-менеджмент в личном общении должен просто показать сотрудникам, как руководители будут обрабатывать информацию о критических рисках, как будут приниматься решения и какие ресурсы будут предоставляться, чтобы решить высвеченные проблемы. Люди будут проецировать предыдущий успешный опыт их коллег по раскрытию информации на собственные перспективы внутри компании, если они решатся заговорить о наблюдаемых рисках.

### Прямое общение руководителей с рядовыми сотрудниками как сигнал для руководителей среднего звена

Благодаря поездкам на промышленные площадки у топ-менеджеров появляется два канала информации о положении дел на местах: (I) альтернативный традиционной иерархии канал (получение информации при поездках и личных встречах с рядовыми сотрудникам) и (II) традиционный канал в рамках иерархии (информация от среднего менеджерского звена). Если руководители различного уровня будут знать, что первые лица компании так или иначе получат от сотрудников информацию о серьезных проблемах, то руководители среднего и нижнего звена сами будут спускаться к сотрудникам, чтобы понять существующие проблемы и превентивно их решить, не дожидаясь приезда высокого начальства. Поведение топ-менеджмента будет мотивировать руководителей различного уровня разбираться в проблемах на местах, а не сидеть в своих башнях из слоновой кости. Однако приезд топ-менеджмента на региональные предприятия не должен разрушить существующую иерархию принятия решений, чтобы среднее звено не посчитало, что его игнорируют. Диалог топ-менеджмента с рядовыми сотрудниками нужен только для сбора первичной информации, чтобы топ-менеджмент лучше понимал проблемы на местах по управлению критическими рисками. Топ-менеджмент не должен приезжать для того, чтобы решать проблемы конкретных сотрудников на местах. Это должны делать непосредственные руководители сотрудника. Топ-менеджеры должны приезжать для того, чтобы проблемы конкретного сотрудника были донесены до них, а они бы уже изменили корпоративные процессы, чтобы эти конкретные проблемы одного не повторились у других сотрудников.

### Регулярный физический обход промышленной площадки руководителем среднего звена

Топ-менеджмент физически не может встретиться со всеми сотрудниками компании, но он должен подавать пример руководителям во всей иерархии компании, как они должны выезжать к своим подчиненным, которые управляют критическими рисками, как они должны слушать людей, не наказывать за проблемы, а помогать их решить. Идеально, если будет работать принцип, что *«проблемы должны решаться в точке их зарождения»*, чтобы заработали внутренние коммуникации между сотрудниками и их непосредственными руководителями. Поэтому личный пример топ-менеджмента позволит каскадировать этот подход на все подразделения компании, которые управляют критическими рисками, за счет того простого факта, что подчиненные стараются копировать поведение своих руководителей и следовать в фарватере корпоративно одобряемых установок.

В этой связи один из интервьюируемых привел пример директора одного металлургического завода (среднее управленческое звено). На этом предприятии работает 16 тысяч человек. Этот руководитель каждый рабочий день делает обход только одного производственного участка, выставляя оценки начальнику участка, отмечая достижения и указывая на существующие недостатки. За несколько недель ежедневных обходов руководитель предприятия полностью обходит весь металлургический завод, посещая все участки. По результатам обхода формируется рейтинг участков и награждается тот участок, который набрал наибольшее количество баллов. С оценками, полученными каждым участком, может ознакомиться любой сотрудник предприятия через внутренний IT-портал. Наличие рейтинга подстегивает всех руководителей нижнего звена повысить свою позицию в рейтинге. Поэтому они пытаются изменить ситуацию, чтобы получить лучшие оценки при следующем визите генерального директора завода. Наличие рейтинга также мотивирует руководителей нижнего звена посещать другие цеха и участки, чтобы понять, за что руководитель среднего звена поставил высокие оценки.

Руководитель департамента HSE электроэнергетической компании привел схожий пример из своей практики. Каждый месяц руководитель каждой электростанции обязан провести полный обход вверенной ему электростанции, в рамках которого он общается со множеством сотрудников. В этой компании была заведена практика, что в рамках такого обхода руководитель среднего звена берет с собой одного-двух новых сотрудников, чтобы показать им ключевые риски и наиболее опасные зоны предприятия. В рамках таких обходов руководитель среднего звена делится с новыми сотрудниками своим видением подходов в области охраны труда и промышленной безопасности, а также артикулирует свои ожидания от новых сотрудников. Слова, произнесенные такими руководителями, запоминаются сотрудникам, особенно в начале их карьеры. У новичков повышается мотивация, т.к. с ним лично пообщался руководитель станции и обсудил принципы безопасного поведения. Такое внимание руководителей к безопасности говорит новичкам о том, что безопасность является одной из ценностей компании. Также на каждой электростанции ежемесячно (обычно это каждая третья среда месяца) проводится день охраны труда. Утром после установочного совещания руководители среднего и нижнего звена расходятся по предприятию, чтобы выявить недочеты и увидеть достижения в области охраны труда, а вечером они собираются для разбора полетов и определения плана корректирующих действий.

Руководитель электростанции привел такой пример. На вверенной ему электростанции проводятся регулярные собрания трудового коллектива. Часть вопросов из зала поступает заранее, чтобы команда руководителей могла ответить очень подробно (нужна глубокая проработка ответов на некоторые вопросы). Примерно 25% вопросов поступает заранее, 75% поступает из зала в рамках прямого общения. По его словам, если руководитель среднего звена демонстрирует открытость в рамках такого формата, то сотрудники могут спокойно обсудить многие проблемы.

## 7.2. ЖУРНАЛ ДЕФЕКТОВ / РЕЕСТР РИСКОВ / БАЗА ДАННЫХ РИСКОВ

Нужно создать базу данных о рисках, которые будут поступать от сотрудников, чтобы информация накапливалась, анализировалась, и на основании которых принимались решения. Нужно, чтобы вся поступающая информация была обработана, не потерялась, а сотруднику, представившему информацию, была дана обратная связь.

Вице-президент электроэнергетической компании рекомендует использовать журнал дефектов, который является параллельным каналом трансляции информации о рисках по отношению к классической иерархии организации. У респондента был такой позитивный опыт по трансляции технологических рисков, когда он был руководителем среднего звена и возглавлял электростанцию. На вверенном ему предприятии была инсталлирована система ведения журнала, когда всем работникам, ответственным за эксплуатацию оборудования, было вменено в обязанность записывать в специальные электронные журналы все наблюдаемые риски в работе оборудования и обнаруженные дефекты. Все записи

в журнале дефектов прозрачны и публичны для всех уровней организации. Однажды написанный риск невозможно было никому удалить, а переведение записи в архив было возможно только тогда, когда риск был устранен. Записи в журнал дефектов для каждого сотрудника являлись долгом и обязательным требованием должностной инструкции. Руководство настойчивым образом требовало неукоснительного соблюдения этого корпоративного правила всеми уровнями управления на станции. Когда проблема или риск были записаны сотрудником в электронный журнал, это приводило к тому, что сотрудник автоматически разделял ответственность за решение проблемы с начальством, которое сразу же получало информацию о записанной проблеме/риске у себя на компьютере. Когда сотрудники могли разделить ответственность с начальством, то это способствовало росту энтузиазма сотрудников, которые начали активно идентифицировать и раскрывать риски.

Вся информация, записанная в этот журнал, анализировалась руководством электростанции. Риски ранжировались. На предприятии был специальный план по устранению выявленных рисков, который был доступен для ознакомления всем сотрудникам предприятия. В первую очередь старались решать наиболее критические проблемы функционирования оборудования. По сути, такая система позволяет определять приоритеты промышленной компании при ремонте оборудования в условиях ограниченного финансового ресурса. Любопытное наблюдение: когда некоторые риски были артикулированы и записаны сотрудниками, то выяснялось, что у самих сотрудников на местах было достаточно ресурсов для их устранения. В обсуждении с руководителями сотрудники сами предлагали варианты решения этих проблем, получая от руководителей только согласие на использование тех или иных ресурсов, которые были в наличии у самих сотрудников.

Очень важно, чтобы выявленные риски устранялись, чтобы сотрудники видели, что записанная в журнал информация принята руководством к сведению и по ней осуществляются конкретные решения. Как только сотрудники видят, что их информация привела к конкретным решениям, это мотивирует их и дальше выискивать проблемы в работе организации и ставить более сложные вопросы перед начальством. По сути, сотрудники становятся внутренними аудиторами организации. В результате у руководителей предприятия формируется адресная программа по устранению наиболее актуальных проблем организации. Тем более что при таком уровне подготовленности решений по устранению выявленных недостатков у руководителей среднего звена появляются аргументы при запросе дополнительных финансовых ресурсов от топ-менеджмента и акционеров или для обоснования своих действий/затрат перед регуляторами.

Руководители среднего звена не всегда точно понимали детали некоторых выявленных проблем, поэтому они вынуждены были обращаться к рядовым сотрудникам (спуститься по корпоративной иерархии) для получения всесторонней оценки какого-то риска, уточнить все параметры, при которых этот риск выявляется. Руководители часто привлекали авторов записей в журнал дефектов (рядовых сотрудников и операторов) для точной оценки тех или иных рисков, а также для экспертизы решений руководства, которые имеют цель устранить выявленный риск, чтобы сделать эти решения эффективными и максимально результативными. По сути, руководители и активные сотрудники на равных обсуждали выявленный риск: сотрудники привносили практический опыт и детальное понимание проблемы, а руководители — многолетний опыт в индустрии, ресурсы и принятие окончательного решения о путях устранения выявленных рисков.

Было несколько случаев, когда этот журнал дефектов позволил получить информацию о потенциальных авариях и принять оперативные решения по устранению проблем, тем самым не допустив катастрофического развития событий на электростанции.

Директор департамента HSE в нефтяной компании полагает, что реестр выявленных рисков компании критической инфраструктуры должен быть оцифрован в виде базы данных и поддерживаться адекватным программным обеспечением, чтобы снизить влияние человеческого фактора. Также важно на каждом предприятии ежемесячно проводить совещания руководителей, ответственных за управление рисками, чтобы обсудить прогресс в решении выявленных рисков. Также рекомендуется топ-10 рисков предприятия, которые не были взяты под полный контроль на уровне предприятия, эскалировать на следующий уровень управления (например, на уровень бизнес-подразделения и т.п.), чтобы получить поддержку и ресурсы для купирования этих рисков. В свою очередь, топ-10 рисков на уровне бизнес-подразделения эскалируются на уровень штаб-квартиры компании, чтобы проинформировать топ-менеджмент о ключевых проблемах и получить ресурсы для контроля над этими рисками.

Менеджер по HSE в нефтяной компании полагает, что топ-менеджменту должна транслироваться только информация о критических и высоких рисках, которая попадает в реестр, чтобы они могли сфокусироваться на решении наиболее сложных проблем, стоящих перед организацией. Несмотря на то, что информация обо всех рисках, которые заносятся в реестр, должна сопровождаться подробным техническим описанием, топ-менеджменту все же лучше предоставлять краткое описание критических и высоких рисков для лучшего и быстрого восприятия.

Менеджер по безопасности на АЭС также считает, что информация о критических и серьезных рисках, предоставляемая топ-менеджменту, не должна быть слишком подробной, скучной и требующей много времени на анализ. Информация о существенных рисках при докладе топ-менеджменту должна быть краткой, ясной и содержать достаточно базовой информации, чтобы вкратце обрисовать текущую картину положения вещей на конкретном производственном объекте. Простота восприятия информации повысит вовлеченность топ-менеджмента в решение серьезных вопросов, связанных с безопасностью, а также повлияет на качество и скорость решений топ-менеджмента в области безопасности.

Директор по охране труда и окружающей среды золотодобывающей компании привел пример эскалации информации о критических и высоких рисках по вертикали организации. Респондент считает, что записанная в реестр рисков информация должна регулярно (еженедельно) анализироваться специальным комитетом по рискам, в который должны входить 6–10 человек из числа наиболее квалифицированных и опытных представителей производственного подразделения. Такие комитеты целесообразно создать сначала на уровне цеха. В результате работы такого комитета создается список 10 наиболее важных рисков цеха и принимаются меры по контролю над этими рисками. Раз в месяц директор промышленного предприятия собирает начальников цехов на комитет по рискам всего завода. На этом комитете каждый начальник цеха докладывает о 10 наиболее серьезных рисках своего подразделения. По результатам работы комитета по рискам завода формируется список топ-10 рисков завода, контроль над которыми переходит в зону ответственности директора завода. Раз в квартал собирается комитет по рискам всей промышленной компании, на котором директора промышленных предприятий презентуют топ-менеджменту свои топ-10 рисков. После обсуждения рисков предприятий топ-менеджмент формирует список 10 критических рисков всей компании и начинает нести ответственность за контроль над этими рисками. Вот так, по мнению респондента, начинается реализации принципа, что *«безопасность — это согласованная ответственность»* путем трансляции информации о рисках снизу вверх, вплоть до топ-менеджмента.

Консультант по промышленной безопасности с управленческим опытом в нефтегазовой, химической и горнодобывающей отраслях считает, что каждый раз, когда компания сталкивается с новым риском, этот риск должен классифицироваться в реестре рисков. К каждому риску должна быть подсчитана стоимость его снижения и оценена вероятность его реализации. Это позволит расставить приоритеты в том, на что компании следует тратить деньги в области безопасности. Респондент тем не менее отметил, что калькуляция затрат на снижение рисков и оценка вероятности наступления событий могут не понра-

виться юристам компании, т.к. они могут посчитать, что для компании более безопасно в юридическом плане не заниматься расчетом затрат и выгод при снижении тех или иных рисков[20].

Глава подразделения химической компании, отвечающий за вопросы охраны труда и промышленной безопасности, поделился опытом своей компании: на химических заводах ведутся реестры операционных рисков и реестры бизнес-рисков. В первом реестре собирается информация о технико-производственных проблемах, которые могут оказать негативное влияние на производство. Во втором реестре собирается информация о проблемах, которые могут нанести ущерб бизнесу (проблемы в области связей с общественностью, экологические, финансовые риски и т.п.). Разные группы руководителей постоянно анализируют информацию, содержащуюся в данных реестрах, и принимают корректирующие действия для снижения рисков и контроля над существующими проблемами.

## 7.3. СТОП-КАРТЫ

Некоторые компании внедряют такой механизм, как стоп-карты (STOP [Safety Training Observation Programme] cards), в которых происходит документирование опасных условий/опасных действий, наблюдаемых сотрудниками при выполнении своих обязанностей. Полевой персонал обучен и мотивирован заполнять такие стоп-карты. Сотрудники могут написать свое имя на стоп-карте или остаться анонимными (по желанию). Задача стоп-карт — выявить не конкретного нарушителя, а опасные условия и опасные действий, которые имеют место на предприятии, чтобы произвести системные изменения с целью недопущения повторения этих опасных условий и действий. Охват стоп-картами можно ограничить теми объектами, где находятся критические риски компании. Информация из этих карт должна регулярно анализироваться топ-менеджментом. На регулярной основе с производственных площадок в штаб-квартиру посылаются карты, которые содержат наиболее яркие предложения или наиболее сложные в плане решений проблемы. Карты селектируются и посылаются функциональным руководителям в штаб-квартире. Все стоп-карты вносятся в единую базу данных компании для последующего треккинга решений компании по озвученным в стоп-картах проблемам. По выявленным проблемам принимаются организационные решения, чтобы устранить проблемы или снизить риски их эскалации. В первый год работы системы можно поощрять сотрудников за количество представленной информации о рисках (например, за количество заполняемых стоп-карт). В следующий год поощрять за качество предоставляемой информации (важно не количество заполненных стоп-карт, а качество выявленных рисков). Необходимо, чтобы накопление информации было автоматизированным, чтобы можно было анализировать большие массивы данных. По мнению руководителей, не нужно давать вознаграждение за каждый выявленный риск — нужно вознаграждать сотрудников за лучшую стоп-карту месяца или года через конкурс стоп-карт. Вознаграждения за лучшую стоп-карту могут быть материальными (в начале внедрения этого инструмента) или нематериальными (например, в виде благодарности от топ-менеджмента) (в последующие годы).

В одной нефтяной компании существует следующая проблема с обратной связью по многим стоп-картам: невозможно дать ответ каждому сотруднику, который когда-то заполнил стоп-карту и раскрыл свое имя. Дело в том, что на месторождениях у этой нефтяной компании 95% персонала — это сотрудники подрядных организаций. В подрядных организациях достаточно высокая текучесть операционного персонала. Поэтому, когда компания закончит реализовывать мероприятия по устранению проблем, указанных в стоп-карте, часто так бывает, что сотрудник, который когда-то заполнил стоп-карту, уже

[20] В этой связи авторы пособия рекомендуют читателям ознакомиться с кейсом оценки рисков (cost-benefit analysis) при возможных авариях автомобиля Ford Pinto в 1970-х гг., когда при ударе сзади могли возникать пожары топливных баков [Dmitry Chernov, Didier Sornette, Critical Risks of Different Economic Sectors. Based on the Analysis of More Than 500 Incidents, Accidents and Disasters, Springer, 2020, p. 61-62, https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-25034-8].

не работает в этой подрядной организации. Если же рассматривать случаи, когда все работники, которые находятся на месторождении, являются сотрудниками компании, то в этом случае компания, безусловно, должна доводить информацию о реализованных мероприятиях до инициативных сотрудников, чтобы снизить или исключить риски, ранее изложенные в стоп-карте.

## 7.4. МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Руководитель департамента строительства и ремонта скважин нефтяной компании привел пример из своей личной практики. В 2010-х гг. он работал в одной нефтесервисной компании, где топ-менеджмент реализовывал проактивный подход к управлению рисками. В этой компании, если сотрудник увидел какую-то проблему, то он мог анонимно (или с указанием персональных данных) заполнить специальную электронную форму на своем рабочем компьютере. Система работала так, что каждое сообщение рассматривалось на разных уровнях корпоративной вертикали управления. Сотрудники знали об этом и были уверены, что, раскрыв информацию о риске в этой форме, они через некоторое время увидят решение. Как людей мотивировали заполнять эти формы? Проводился специальный конкурс среди отправленных сообщений. Выбирались те сотрудники, которые высвечивали наиболее актуальные проблемы. Таких сотрудников премировали, платя им небольшое вознаграждение в размере 100 долларов за лучшее сообщение в рамках определенной выборки. После нескольких проведенных конкурсов пошел вал сообщений о проблемах от сотен сотрудников. Организаторы не успевали обрабатывать все формы, чтобы извлекать существенную информацию о рисках и выявлять наиболее актуальные предложения. Тем не менее по каждому сообщению давались указания различным подразделениям компании решить проблему, изложенную в форме. В корпоративной электронной системе каждое подразделение видело свой список задач по решению обозначенных проблем. Организаторы этой системы постоянно контролировали прогресс в решении высвеченных проблем. В системе информация висела до того момента, пока решение не было найдено, а инициатор заполнения формы не подтверждал, что проблема была решена. Были моменты, когда некоторые авторы, заполнившие формы, страдали от своей инициативности, т.к. решение высвеченных проблем ложилось на различных руководителей, которые в будущем в отместку не давали этим авторам какие-то ресурсы. Однако это были эпизодические случаи, которые в целом не влияли на работу системы. Работа системы была признана очень эффективной: множество проблем различного масштаба, о которых сообщали сотрудники, было решено.

Чтобы похожая система заработала в компании критической инфраструктуры:

- топ-менеджмент от своего имени должен призывать сотрудников проявлять инициативу и гарантировать отсутствие каких-либо наказаний;
- топ-менеджеры должны быть включены в регулярное обсуждение наиболее сложных проблем, которые были выявлены сотрудниками;
- топ-менеджмент должен купировать возможные кризисные ситуации при решении сложных проблем;
- топ-менеджмент должен публично благодарить наиболее активных сотрудников, которые идентифицировали серьезные проблемы;
- включенность первых лиц компании особенно необходима в первые годы с момента запуска системы, чтобы сотрудники поверили в результативность системы и начали безбоязненно заполнять формы на регулярной основе.

Руководитель HSE горно-металлургической компании считает, что для сотрудников, которые эксплуатируют критическую инфраструктуру, нужно создать очень простую инструкцию о том, как идентифицировать потенциальные риски в работе критически важного оборудования. Очень важно, чтобы форма сообщения о серьезном риске была настолько проста, что не требовала никаких сложных действий от сотрудников, а описание наблюдаемых рисков не занимало бы много времени. Если нужно

заполнить множество формуляров, чтобы проинформировать начальство о риске, — это провальный проект. Очень важно, чтобы сотрудник мог незамедлительно проинформировать о наблюдаемом критическом риске непосредственных руководителей, руководителей среднего звена, топ-менеджмент и сотрудников независимой системы производственного контроля, которые подчиняются совету директоров.

Система, основанная на заполнении специальных электронных форм, журналов дефектов, стоп-карт и т.п. вручную или даже на компьютерах, уже является морально устаревшей. Поэтому в одной нефтяной компании создали приложения для смартфона, чтобы любой сотрудник, который видит нарушения в области охраны труда и промышленной безопасности на промплощадке, мог сфотографировать эти действия, сопроводить фото- и видеоинформацию комментарием и отправить эту информацию в HSE-департамент. При отправке сообщения автоматически указываются координаты и определяется производственная площадка, где нарушение имело место. К каждому производственному объекту этой нефтяной компании привязан ряд ответственных руководителей. Поэтому когда сообщение отправлено, то автоматически информация о нарушении приходит на электронную почту ответственных руководителей, в службу HSE промышленной площадки, а также в штаб-квартиру нефтяной компании. После этого менеджеры, управляющие объектом, где выявлено нарушение, обязаны отчитаться в штаб-квартиру о принятых мерах по ликвидации нарушения.

Некоторые опрошенные руководители рекомендовали создать такую систему рассылки электронных сообщений, при которой информация о возникшей ситуации будет не передаваться по цепочке в рамках традиционной вертикали, а рассылаться веером непосредственно с места возникновения этой информации (одновременно до всех уровней управления). Сотрудники могут сообщить о риске через заполнение формы в специальном приложении на смартфоне или в информационной системе компании. Эта информация может приходить людям, принимающим решения, в виде push-уведомления в специальном корпоративном мобильном приложении, в виде sms на мобильные телефоны, на электронные ящики или появляться на экране автоматизированной системы управления на компьютерах руководства. Когда обычный работник отправляет сигнал, он после этого уже не должен больше заниматься этим вопросом, который может отвлекать его от выполнения своих обязанностей.

После того как сигнал отправлен, специальные эксперты должны посетить потенциально опасный объект, провести обследование подозрительно работающего оборудования и сделать профессиональное заключение о вероятности выхода его из строя, а также о мерах, которые нужно принять в отношении этого оборудования. Также эта группа экспертов должна дать обратную связь сотруднику и его руководителям, предоставив им всю информацию о результатах своего расследования и дав рекомендации по грамотной эксплуатации оборудования. Если сотрудник предотвратил серьезную аварию, то он должен получить публичную благодарность от топ-менеджмента компании. Также очень важно, чтобы по результатам сигнала работники увидели реальные изменения в работе компании (ремонт оборудования, модернизация оборудования и т.д.). Только когда они будут видеть результат, только тогда они поверят в то, что топ-менеджмент заинтересован в изменениях. Если они поверят в желание топ-менеджмента менять ситуацию по критически важным вопросам, тогда они будут поднимать наверх другие критические проблемы. Поэтому запускать эту систему без ресурсов по решению выявленных проблем бессмысленно или даже вредно, т.к. отсутствие практических изменений после сигналов может разочаровать множество сотрудников.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Как Вы относитесь к системе каскадной трансляции информации о рисках, когда у рядового сотрудника есть возможность проинформировать следующего в иерархии руководителя, если его непосредственный руководитель не дал обратной связи на запрос рядового сотрудника? Например, у рядового сотрудника есть памятка: в случае обнаружения риска или какой-то проблемы проинформируй своего непосредственного руководителя; если в течение определенного времени от непосредственного руководителя не было обратной связи, то рядовой сотрудник имеет право выйти на начальника своего непосредственного руководителя; если и от этого начальника не было обратной связи в течение определенного времени, то сотрудник имеет право проинформировать следующий уровень управления, вплоть до директора предприятия или топ-менеджмента компании. Создание такой системы имеет цель заставить традиционную вертикаль управления более оперативно решать проблемы рядовых сотрудников без использования альтернативных (экстренных) каналов коммуникации между рядовыми сотрудниками и топ-менеджментом (когда традиционная вертикаль управления исключается из коммуникации).*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 35,0% | 45,7% | 7,9% | 1,8% | 9,6% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 52,8% | 47,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 29,8% | 51,0% | 10,6% | 1,0% | 7,7% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 34,3% | 41,4% | 7,9% | 2,9% | 13,6% | 140 |

Директор по управлению рисками национальной электросетевой компании поделился своим опытом создания такого специального мобильного приложения, которое позволяет рядовым сотрудникам компании и подрядчикам оперативно транслировать информацию о потенциальных рисках в зоне своей ответственности до руководства компании. Команда проекта хотела заранее идентифицировать сигналы о проблемах, которые есть в электросетевой компании, чтобы контролировать риски на стадии инкубации, когда эти риски кажутся несерьезными и не слишком опасными. В начале реализации проекта был проведен анонимный опрос среди 450 сотрудников этой компании и представителей подрядчиков (данная компания сильно зависит от аутсорсинга в области обслуживания подстанций, трансформаторов, опор, а также строительства разных электросетевых объектов, включая линии электропередачи). Результаты опроса показали, что руководство компании не знало о многих проблемах, имевшихся в организации. Это стало для топ-менеджеров большим сюрпризом. В свою очередь команда проекта получила дополнительное подтверждение, что проект актуален для компании. После опроса были проведены семинары по рискам для каждого бизнес-подразделения, команды топ-менеджеров и совета директоров. На семинарах участники рассмотрели риски, ранее выявленные в рамках опроса, а также поделились своим видением того, какие еще риски существуют в компании. Каждый риск был оценен, используя хорошо структурированные шкалы; были установлены приоритеты в области контроля над выявленными рисками, а также определены ресурсы и необходимые действия, которые уменьшают вероятность реализации рисков. Ввиду того что проводить регулярный анонимный опрос сотрудников и подрядчиков о существующих проблемах в организации оказалось технически сложно, то было принято решение сделать специальное мобильное приложение для смартфонов. Приложение позволяет сотрудникам и представителям подрядчиков сообщать (при желании анонимно) о любых проблемах или препятствиях, которые могут негативно сказаться на достижении корпоративных стратегических или оперативных задач (включая вопросы безопасности). Информацию, отправляемую в рамках мобильного приложения, получает специальная группа сортировки сообщений, которая состоит из дюжины менед-

жеров компании и которая гарантирует, что ни одна раскрытая проблема не останется незамеченной, непроанализированной или нерешенной. Эти менеджеры находятся на прямой связи с топ-менеджментом компании и могут оперативно их проинформировать о выявленных серьезных проблемах, чтобы те так же оперативно приняли решения по этим проблемам. Многие отправители после того, как были решены их проблемы, говорили представителям специальной группы следующее: *«Послушайте, это фантастика, у меня была эта проблема, и я не смог ее решить, а теперь я сообщил вам о ней, и через пару недель она была решена!»*. Быстрое решение выявленных проблем мотивирует сотрудников продолжать информировать руководство о новых проблемах в зоне своей компетенции, ожидая оперативной помощи от начальства. Команда проекта убедила топ-менеджмент раз в два месяца проводить общее собрание сотрудников компании, на котором генеральный директор компании рассказывал сотрудникам об одной-двух проблемах, которые были в итоге успешно решены. По мнению респондента, люди не верят в красивые внутрикорпоративные кодексы и правила. Люди доверяют только тому, что они видят на самом деле. Если они видят, что кого-то наказывают за раскрытую проблему, они сразу понимают, что то, что написано в кодексах и правилах, — это неправда. Если сотрудники видят, что люди могут о чем-то сообщить руководству и их не накажут за это (наоборот, даже похвалят за такую информацию), то это их мотивирует продолжать отправлять новые сообщения о проблемах организации. В этой связи топ-менеджмент пообещал всем сотрудникам, что не будет никаких наказаний, если выявленные проблемы были допущены из-за каких-то ошибок людей (за исключением осознанного нарушения сотрудниками регламентов или инструкций). На общих собраниях сотрудников компании генеральный директор лично хвалил людей, которые сообщили о серьезных проблемах. Генеральный директор также публично заявил: *«Я не сержусь и не переживаю, если сотрудники сообщают мне о том, что что-то в компании пошло не так. Никто не будет наказан, если, например, сообщат мне об аварии на подстанции, причиной которой стали чьи-то глупые ошибки. Однако я буду очень суров и накажу всех тех, кто не сообщает нам об имеющихся проблемах, потому что эти люди лишают организацию возможности учиться на промахах и ошибках, которые у нас есть»*.

## 7.5. НЕЗАВИСИМАЯ СИСТЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ

По мнению некоторых респондентов, система контроля над производством должна быть независима от производственного менеджмента. Система контроля должна быть параллельна системе производства. Она может подчиняться как топ-менеджменту, так и совету директоров. В последнем случае совет директоров может контролировать действия всей вертикали управления производственной компании.

Сотрудники службы производственного контроля должны осуществлять регулярные необъявленные выезды на предприятия для проведения независимого аудита. Причем этим сотрудникам не нужно ходить и осматривать все объекты — нужно следовать правилу аудита, когда по подробному анализу 10% системы можно сделать достаточно точное заключение о состоянии всей системы. Аудиторам не нужно беседовать с каждым сотрудником (это к тому же физически невозможно) — достаточно поговорить с сотрудниками, которые эксплуатируют критическое оборудование (отбор респондентов осуществляется случайным образом).

По итогам работы службы производственного контроля руководители нижнего и среднего звена должны осознавать, что невозможно скрыть положение вещей на местах, ввиду того что независимая служба производственного контроля все равно доложит о проблемах топ-менеджменту или совету директоров. Наличие такой службы поощряет руководителей нижнего и среднего звена превентивно сообщать топ-менеджерам о проблемах, имеющихся на производственных объектах, одновременно предлагая решение этих проблем.

Практика показывает, что в службу производственного контроля нужно набирать очень квалифицированный и неангажированный персонал, который может профессионально оценить всю поступающую

информацию о рисках. Таких людей нужно отбирать в течение многих лет, комплексно оценивать качество их рекомендаций на всех стадиях: от диагностики ситуации до реализации практических мер по снижению рисков на производстве.

Также заслуживает внимания опыт одной промышленной компании, когда службу производственного контроля, подчиненную совету директоров, дополнительно аудирует профессиональный внешний аудитор по запросу от совета директоров. То же самое касается независимого анализа проектной документации и расчета проектных смет.

Некоторые респонденты предложили также подумать над тем, чтобы дать контроль над какими-то элементами системы принятия решений в области безопасности рядовым сотрудникам, которые действительно заинтересованы в том, чтобы среда, где они работают, с каждым годом становилась все более безопасной для них лично.

## 7.6. РАЦПРЕДЛОЖЕНИЯ

Один опытный руководитель из угольной промышленности имел стойкое убеждение, подтвержденное множеством примеров, что лучшая обратная связь от сотрудников по проблемам предприятия достигается за счет рацпредложений. Когда руководители просят сотрудников давать им рацпредложения, то глубокий анализ полученных рацпредложений позволяет понять, где в компании есть проблемы. Сотрудники не подают рацпредложения относительно того, что хорошо работает, что нельзя серьезно улучшить. Сотрудники подают предложения о том, что требует срочных и серьезных изменений. С одной стороны, рацпредложения являются как бы хорошими новостями, т.к. они нацелены на решение проблем. С другой стороны, о рацпредложениях спрашивает сам менеджмент, что безопасно для карьеры сотрудников, т.к. они не проявляют изначальной инициативы, принеся руководителям плохую новость и указывая руководителям то, что нужно изменить внутри компании. Сотрудники лишь реагируют на запрос руководителей о том, что нужно изменить внутри компании, и делают это в позитивном ключе. По сути, рацпредложение — это информация о проблеме, которая снабжена информацией о том, как ее решить. Поэтому, с точки зрения руководителей, более эффективно не только просить сотрудников говорить о существующих проблемах, но и сразу предлагать решение этих проблем. Поэтому рацпредложения позволяют увидеть, где есть недостатки в организации, но в позитивной и безопасной *«обертке»* как для сотрудников, так и для руководителей. На плохую новость руководители обязаны немедленно реагировать, на позитивную новость (которая является рацпредложением) можно обратить внимание, но они не обязаны сразу принимать решение по внедрению того, что предлагают сотрудники.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании считает, что цели в области производственного развития (включая вопросы безопасности) лучше закрепляются среди трудового коллектива, если к выработке целей и путей достижения были причастны сами сотрудники и низовые руководители. В реалиях большинства промышленных компаний процесс вынесения и рассмотрения рацпредложений очень забюрократизирован. Для того чтобы написать заявку о рацпредложении, нужно исписать ворох бумаг с их обоснованием. Все это отнимает огромное количество времени у сотрудников. В этой связи респондент рекомендует подавать любое рацпредложение в формате А3 (разбив страницу на 6 равных частей): (I) название проекта, (II) суть проекта, (III) в чем проблема, которая требует решения, (IV) желательный результат, (V) список мероприятий, (VI) бюджет проекта. Проекты улучшений рабочие делают вместе с руководителями нижнего звена и презентуют лично руководителю среднего звена при очередном обходе. Простота формы подачи позволяет руководителю среднего звена быстро оценить рацпредложение и принять оперативное решение о его внедрении. Анализ таких экспресс-улучшений позволяет увидеть множество рисков, которые есть на предприятии. Сотрудники не самоубийцы, поэтому если будет работать такой канал трансляции информации о рисках (посредством рацпредложений), то бóльшая часть сотрудников может его использовать для донесения своих идей до руководителей. Рабочие горды, что имеют возможность

лично общаться с руководителем среднего звена и доносить ему свою точку зрения и свои идеи. Более того, сотрудники получают от руководителей ресурсы для самостоятельного внедрения собственных рацпредложений. В большей части случаев сотрудники сами могут воплотить предлагаемые изменения: компании достаточно закупить материалы, нужные людям на местах, а сами рабочие своими руками могут произвести необходимые изменения. Когда предприятие выделяет ресурсы на проекты улучшений, которые предлагают сотрудники, то это резко увеличивает вовлеченность сотрудников в поиск недостатков в работе предприятия, в идентификацию рисков и решение проблем. Когда руководители слышат мнение подчиненных — это очень позитивно сказывается на удовлетворенности сотрудников своей работой, т.к. люди видят, что они нужны, что их мнение ценно, что они могут влиять на процессы принятия решений. Люди начинают привязываться к своему рабочему месту. Если на одном участке были реализованы какие-то рацпредложения, то сотрудники с другого участка смотрят на улучшения и хотят на своем участке сделать еще лучше. Внутренняя конкуренция позволяет ускорить внедрение самых эффективных рацпредложений.

Однако не нужно, чтобы рацпредложения подавались всеми сотрудниками в обязательном порядке. В этой связи один респондент привел такой пример: однажды он был в командировке на одном крупном производстве, где была внедрена обязательная система предоставления рацпредложений сотрудниками. По словам руководителей этого предприятия, в первые годы после запуска этой системы от сотрудников приходили реально интересные и актуальные предложения. Однако в последующем из-за требования об обязательном предоставлении рацпредложений сотрудники начали высасывать идеи из пальца, и сформировался огромный информационный шум при крайне малом числе актуальных рацпредложений. Дошло до того, что компания скопила 3000 различных предложений от сотрудников, внедрение которых потребовало бы 10 лет интенсивной работы и огромных ресурсов. Понятно, что у предприятия нет стольких средств, чтобы воплотить все предложения сотрудников в жизнь. Поэтому, когда компания запрашивает мнение сотрудников, она должна соизмерять свои возможности по обработке поступающей информации и иметь ресурсы для внедрения предложений. Иначе компания может разочаровать сотрудников, предложивших стоящие идеи, которые в итоге не были внедрены. Вот почему важно ограничить круг интересующих руководителей проблем списком критического оборудования и определенными областями, где существуют критические риски предприятия.

## 7.7. ОБСУЖДЕНИЕ УСПЕШНОГО ОПЫТА КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ

Иногда бывает трудно начать диалог о существующих проблемах организации. Многие сотрудники и руководители не готовы сразу начать обсуждать свои ошибки. Поэтому можно начать диалог о том, что в компании делается хорошего в области безопасности, чтобы распространить лучшие практики на всю организацию.

В этой связи руководитель службы HSE нефтесервисной компании поделился следующим опытом. Когда его компания достигла плато в области показателей безопасности и исчерпала механические возможности по улучшению показателей безопасности, то топ-менеджмент попытался понять, что нужно сделать, чтобы переломить ситуацию. Топ-менеджеры начали общаться с рядовыми сотрудниками и руководителями нижнего и среднего звена, чтобы понять, как это сделать. В итоге они пришли к пониманию, что нужно изучать не только несчастные случаи и инциденты, но и успешный опыт компании в области безопасности. На всех промышленных площадках они начали считать дни, которые прошли без инцидентов. Топ-менеджмент собирал обратную информацию от сотрудников о том, что они делали, чтобы предотвратить происшествие на производстве. Потом внимательно изучались корневые причины в действиях конкретных бригад, которые предотвращали несчастные случаи на производстве. Позже лучшие практики были перенесены на всю компанию. Эффективный процесс передачи информации снизу вверх был основан на участии всех рядовых сотрудников и на желании руководителей получать такую информацию. Когда рядовые сотрудники раскрывали топ-менеджменту, что они предпринимали для предотвращения несчастных случаев, то это были хорошие новости, с которыми они приходили

к менеджменту. Лично для них эта информация была безопасна и не угрожала их карьере — люди не высвечивали собственные ошибки, а делились собственным успешным опытом. Топ-менеджмент хотел слышать такие новости. Компания поддержала это общение с помощью информационных технологий, чтобы все сотрудники компании имели возможность быстро общаться и обсуждать успешный опыт определенных подразделений. Благодаря такому подходу топ-менеджмент изменил культуру общения в компании: диалог между разными уровнями управления стал корпоративной нормой. Таких изменений в культуре невозможно добиться путем привлечения консультантов — это могут сделать только топ-менеджеры, которые в постоянном режиме начнут общаться с рядовыми сотрудниками на равных. Когда люди научились обсуждать хорошие новости, то постепенно можно переходить к обсуждению серьезных проблем, корневых причин происшествий и недостатков в работе отдельных сотрудников.

## 7.8. ДОСКА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании рекомендует внедрить в каждом цеху на каждом предприятии такой инструмент, как доска решения проблем, для того чтобы понимать, что волнует рядовых сотрудников. На этой доске сотрудники маркером могут написать о наблюдаемой проблеме. Доска может быть разлинована следующим образом: (I) дата, (II) суть проблемы, (III) автор проблемы, (IV) мероприятия, (V) ответственные за решение, (VI) сроки. Руководители нижнего звена должны каждый день в конце рабочего дня изучать написанное на доске и определять пути решения высвеченных проблем, назначая ответственных. Чем-то этот инструмент похож на журнал дефектов, когда руководитель берет ответственность за устранение дефекта после того, как он прочитал информацию о нем. Каждый день эти доски фотографируются сотрудниками HSE-службы предприятия. По результатам обработки информации на всех досках на всех предприятиях в течение определенного времени формируется отчет топ-менеджменту. Особенно эта информация будет актуальна перед выездом топ-менеджмента на предприятия. Топ-менеджмент может понять, какие проблемы реально волнуют рядовых сотрудников, чтобы поднять эти вопросы сразу перед всем трудовым коллективом (включая руководителей нижнего и среднего звена). Главное при обсуждении этих проблем перед всем трудовым коллективом — никого не наказывать. Наоборот, топ-менеджмент должен стараться помочь людям на местах. Отсутствие публичных наказаний руководителей среднего и нижнего звена позволяет им спокойно анализировать проблемы, написанные на досках сотрудниками. Знание основных проблем, которые волнуют сотрудников предприятия (информация почерпнута из анализа написанного на досках решения проблем), показывает руководителям среднего и нижнего звена высокую осведомленность топ-менеджмента касательно ключевых проблем предприятия. Если руководители среднего и нижнего звена понимают, что топ-менеджмент хорошо разбирается в проблемах их предприятия, не наказывает подчиненных за наличие проблем, предоставляет дополнительные ресурсы, то руководителям среднего и нижнего звена становится выгодным самим выходить к топ-менеджменту с инициативой по раскрытию рисков, не дожидаясь, когда топ-менеджмент упомянет о какой-либо проблеме.

## 7.9. «ОХОТА» ЗА РИСКАМИ

Директор тепловой станции считает, что хорошо себя зарекомендовал такой инструмент, как *«охота»* за рисками, когда небольшие команды сотрудников и руководителей обходят территорию предприятия в поисках рисков. Потом все обнаруженные риски собираются воедино и презентуются директору предприятия, который, в свою очередь, анализирует выявленные риски и назначает ответственных за контроль над этими рисками. Потом раз в месяц на предприятии проходит совещание всех руководителей, на котором анализируются прогресс в решении выявленных проблем. Все это делается, чтобы проблемы не накапливались, чтобы проблемы решались, чтобы решение проблем было адекватно профинансировано. По мнению респондента, важно, чтобы выявленные риски и проблемы были обязательно визуально задокументированы (например, в виде подробных фотоотчетов). Когда какая-то проблема

успешно решается, сотрудникам и руководителям предприятия можно визуально продемонстрировать прогресс в решении этой проблемы (вот как было и вот как стало после того, как проблема решена).

У одного крупного металлургического предприятия был негативный опыт в рамках проекта по *«охоте на риски»*, когда было идентифицировано 12 тыс. различных рисков и проблем. Однако проект пришлось в итоге закрыть. Все дело в том, что, когда *«охотились»* на риски, не проводилось ранжирование идентифицированных рисков их по критичности и срочности. Массив из 12 тыс. записей о рисках поставил руководителей в тупик, т.к. очень трудно было понять, какие риски являлись самыми критичными и требовали срочных решений. Подавляющее большинство *«рисков»* были мелкими проблемами, не оказывающими серьезного влияния на безопасность производства, к тому же отвлекающими руководителей от решения операционных задач в области производства. Этот опыт говорит о том, что при любом способе сбора информации о рисках изначально стоит их ранжировать, чтобы руководители могли понять, куда в первую очередь направить свои усилия, чтобы не допустить критического развития ситуации на объектах критической инфраструктуры.

## 7.10. МЕССЕНДЖЕРЫ

Руководитель нижнего звена нефтяной компании привел пример использования современных мессенджеров для обеспечения горизонтального общения рядовых сотрудников и руководителей нижнего звена. Например, в его производственном подразделении есть группа в мессенджере Viber. Этот канал является одним из самых эффективных для получения информации о проблемах рядовых сотрудников руководителями нижнего звена. По словам респондента, в этой группе регистрируется сумасшедшая активность всех буровиков, мастеров и руководителей нижнего звена. Там обсуждается огромное количество рабочих проблем конкретного куста скважин. Многие руководители нижнего и среднего звена подписаны на эту группу, но сотрудники не знают о том, что руководители читают все, о чем пишут сотрудники. Часто имена руководителей в мессенджерах и установках смартфонов скрыты никами, что позволяет руководителям наблюдать за активностью в группе инкогнито. Руководители могут что-то написать в эту группу, но, на взгляд респондента, этого лучше не делать, чтобы не напугать сотрудников. Когда в группе сотни рядовых сотрудников, то паре-тройке руководителей достаточно легко затеряться в списке участников такой группы. Руководителям лучше использовать получаемую таким образом информацию для решения проблем, о которых говорят сотрудники.

## 7.11. НЕШТАТНЫЕ СПАСАТЕЛИ КАК ВНУТРЕННИЕ АУДИТОРЫ РИСКОВ КОМПАНИИ

Руководитель департамента HSE промышленной компании, в которой есть большое количество опасных химических процессов, поделился следующим опытом. Когда в компании начали тренировки рядовых сотрудников, которые управляют критически важным химическим производством, по их действиям в ЧС, то он вышли на необходимость подготовки нештатных спасателей на добровольной основе. Это возвращение к практикам прошлого, когда на химических заводах существовали внештатные пожарные формирования, которые в случае ЧС могли оказывать помощь профессиональным пожарным расчетам по ликвидации ЧС. Когда рядовые сотрудники тренируются ликвидировать различные ЧС на добровольной основе, то они лучше понимают существующие риски производства и могут лучше просчитывать готовность предприятия к ликвидации последствий от реализации рисков. Более того, когда такие сотрудники видят отклонения в работе оборудования и понимают, какие могут быть фатальные последствия от его выхода из строя, то они более осознанно проводят мероприятия по превентивной остановке оборудования и контролю над рисками. Изначально топ-менеджмент этой компании думал, что люди не захотят принимать участие в проекте и будут требовать повышения заработной платы за участие во внештатных формированиях. Оказалось, все наоборот — сотрудники с большой охотой начали вступать в такие формирования. Люди хотят быть героями, люди хотят быть суперменами, поэтому они добровольно стали записываться в нештатные спасатели. Они готовы

за бесплатно брать на себя ответственность по превентивному контролю над рисками и по ликвидации ЧС, чтобы быть сопричастными к спасению жизней их коллег и жителей близлежащих к химическому заводу территорий. На некоторых производственных площадках даже существует очередь среди сотрудников, чтобы пройти обучение по специальной программе и войти в состав внештатного добровольного пожарного подразделения. Люди даже делают себе наколки на теле, свидетельствующие, что они являются добровольными нештатными спасателями. Очень важно, что руководство предприятия делегирует таким сотрудникам право идентифицировать риски и принимать решения об остановке производства в случае обнаружения опасного отклонения в работе оборудования или при обнаружении каких-то нарушений при осуществлении работ. У добровольцев существует ежемесячный план. Например, найти столько-то нарушений на предприятии (у них есть специальный канал передачи таких сообщений руководителям заводов и в штаб-квартиру). Все полученные от них сообщения принимаются, обрабатываются в специальной базе рисков (ранжирование по критичности и вероятности) и по ним выносятся решения. Потом добровольцам нужно пройти столько-то новых курсов по подготовке к ЧС, провести столько-то тренировок со штатными пожарными подразделениями химического завода и т.д. Вместе с этим у каждого руководителя на предприятии есть показатель в их KPI, который мотивирует их выявлять и устранять нарушения. Это сделано для того, чтобы руководители не препятствовали работе нештатных спасателей, которые постоянно ищут недостатки в работе оборудования, при осуществлении работ и раскрывают эти риски штаб-квартире. По сути, нештатные спасатели стали внутренними аудиторами безопасности на производстве с широкими полномочиями по контролю над рисками (найти больше нарушений). При этом их непосредственные руководители мотивированы заниматься снижением рисков (устранить больше нарушений). В этой связи компания выделяет руководителям различного уровня необходимые ресурсы для устранения выявленных нарушений. При идентификации нарушений существует информационный шум — некоторые добровольцы идентифицируют не особо серьезные нарушения. Тем не менее вся предоставленная ими информация заносится в единую базу данных по рискам. Опыт показывает, что не нужно ограничивать людей — сначала они пишут отчеты по всем наблюдаемым рискам, но постепенно они учатся самостоятельно ранжировать риски по критичности и вероятности их реализации. Сначала люди должны устать от идентификации мелких и незначительных недочетов в работе организации. Опыт показывает, что спустя некоторое время сотрудники начинают писать отчеты в основном по контролю над критическими рисками. Этот опыт с нештатными спасателями свидетельствует о том, что если топ-менеджмент желает получать информацию о существующих рисках, то сотрудники и руководители нижнего и среднего звена охотно включатся в процесс идентификации и раскрытия рисков, а также будут предлагать собственные решения по контролю и устранению рисков. Если бы не было инициативы топ-менеджмента, если бы в компании было табу на обсуждение рисков, то сами сотрудники вряд ли бы проявляли инициативу по раскрытию рисков и исправлению ситуации.

## 7.12. АНОНИМНЫЕ ЯЩИКИ И ТЕЛЕФОНЫ ДОВЕРИЯ

Все руководители, кто упоминал эти коммуникационные каналы, были скептичны относительно их эффективности по сравнению с другими вышеобозначенными каналами трансляции информации о рисках.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании считает, что анонимные ящики в большинстве организаций не работают. Все дело в том, что люди должны доверять тому, кому они раскрывают информацию о проблемах в зоне своей компетенции. Если есть доверие, то анонимные ящики не нужны. Если доверия нет, то мало кто решится на раскрытие информации анонимно.

Менеджер департамента HSE нефтяной компании приводит такую статистику по работе анонимной горячей линии, все звонки на которую принимает руководитель функции HSE по направлению бурения (в этом направлении работает более 11 тысяч человек). За год работы горячей линии было только три

звонка. Один из звонящих сообщил об отсутствии питьевой воды на автономной бурильной установке — компания очень оперативно решила эту проблему через руководителя среднего звена в регионе добычи. Другие случаи были менее серьезными. Эта статистика говорит о крайне малой эффективности такого канала трансляции информации о рисках.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании привел такую статистику из своего опыта работы в различных угольных и горнодобывающих компаниях. В его практике 80–90% анонимных сообщений, передаваемых через ящики и горячие линии, были связаны с корпоративными войнами, когда сотрудники мстили начальству или друг другу. В эту выборку входят и сообщения от тех сотрудников, которые считают, что первым лицам компании должны быть известны локальные проблемы и некритические риски, существующие на местах. Суммируя, можно сказать, что бóльшая часть анонимных сообщений была информационным шумом. Только 10–20% от всех сообщений содержали действительно указания на серьезные пробелы в промышленной безопасности предприятия. Чтобы снизить информационный шум от таких сообщений, CEO одной промышленной компании дал указание службе безопасности компании информировать его о проблеме, если три раза эта проблема была упомянула в сообщениях на горячую линию. Чтобы эти каналы горячей линии работали эффективно в течение продолжительного времени, руководство компании должно реагировать на сообщения о действительно важных проблемах компании, например в виде публикации в корпоративном журнале результатов по итогам разбора этих сигналов. Другие, более осторожные, сотрудники, видя, что руководство реально занимается решением проблем, могут решить, что и наблюдаемые ими проблемы также могут быть решены путем обращения через горячую линию или ящики с анонимными сообщениями. Важно, чтобы не было никаких наград или поощрений за раскрытие рисков через анонимные каналы — люди не должны быть хоть как-то заинтересованы в транслировании таких сообщений, за исключением только того факта, что они просто хотят, чтобы эти проблемы были решены.

Менеджер департамента HSE нефтяной компании считает, что в компаниях с реактивным подходом к управлению рисками анонимность очень сильно помогает снизить риски сотрудника при раскрытии информации топ-менеджменту. Если имя сотрудника, сообщившего о проблеме, навсегда останется неизвестным его коллегам и непосредственному начальнику, то многие риски для его карьеры внутри трудового коллектива будут нивелированы. Лучшая гарантия безопасности для сотрудника — это оперативное решение проблемы, когда высвеченные риски будут оперативно устранены. Особенно важно, чтобы при решении проблемы коллеги и непосредственный руководитель сотрудника не пострадали от наказаний от топ-менеджмента, который вынужден обратить внимание на высвеченную проблему. В компаниях с проактивным подходом к управлению рисками анонимные каналы трансляции информации о рисках, по большей части, не нужны.

## 7.13. ДИСКУССИЯ О СОЗДАНИИ СЕТИ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Несколько респондентов рекомендовали создать сеть представителей топ-менеджмента на производственных площадках, чтобы через них сотрудники могли протранслировать топ-менеджменту ту информацию, которая, на взгляд сотрудников, не может быть воспринята адекватно руководителями среднего и нижнего звена. Важно, чтобы эти люди полностью разделяли ценности компании. Это должны быть *«агенты»* первого лица компании или даже совета директоров, лояльные только CEO или собственникам, и транслирующие им альтернативный поток информации снизу. Причем они могут не скрывать своих тесных отношений с первыми лицами компании. Сотрудники на местах должны знать этих людей как представителей топ-менеджмента или совета директоров, которым можно отправлять важную информацию, и благодаря им она очень быстро сможет дойти до первых лиц, минуя традиционную иерархию. Однако с этим предложением заочно не согласились некоторые другие респонденты, которые считали, что наличие представителей топ-менеджмента может нарушить традиционную иерархию компании и подорвать усилия топ-менеджмента по выстраиванию доверительных отношений с руководителями среднего звена.

## Рекомендация для собственников и топ-менеджмента №8: СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ НЕ ДОЛЖНЫ РАСХОДИТЬСЯ С ИХ ДЕЛАМИ: ВЫСВЕЧЕННЫЕ ПОДЧИНЕННЫМИ ПРОБЛЕМЫ ДОЛЖНЫ РЕШАТЬСЯ

Если руководители хотят, чтобы люди им поверили, что компания искренне желает улучшить качество и скорость трансляции информации о рисках, то они должны решать проблемы, о которых им сообщили подчиненные. Сотрудники должны видеть прогресс в решении проблем после того, как они сообщили о наличии этих проблем начальству. Если высвеченные проблемы не решаются, то сотрудники перестают верить, что имеет смысл дальше раскрывать риски руководителям.

### Слова руководителей не должны расходиться с их делами

На вопрос о том, каким образом на практике можно повысить доверие сотрудников к руководителю, 45% респондентов из числа руководителей-практиков высказали мнение, что слова руководителя не должны расходиться с его делами. Это самый часто повторяющийся ответ на этот вопрос. Если руководитель говорит одно, а делает другое, то такому руководителю сотрудники не будут доверять. Поэтому если руководители хотят, чтобы сотрудники им доверяли, их слова никогда не должны расходиться с их делами. Особенно это касается решения высвеченных проблем, о которых сотрудники сообщили начальству, откликнувшись на призыв топ-менеджмента раскрывать серьезные риски в зоне своей компетенции.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Чтобы сотрудники доверяли руководителям, слова руководителей не должны расходиться с их делами.*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 75,4% | 22,9% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 86,1% | 13,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 76,0% | 22,1% | 1,0% | 0,0% | 1,0% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 72,1% | 25,7% | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 140 |

Руководитель HSE нефтяной компании привел следующий пример: например, CEO компании может заявить, что приоритет компании — это *«цель ноль»* (это декларация того, что нет такого числа травм или количества разлитой нефти, которым компания была бы довольна, кроме нуля). CEO может начать ходить по ступенькам, держась за перила, ездить, пристегнувшись ремнем на заднем сиденье в корпоративных машинах, надевать каску, когда он приезжает на производственную площадку, и т.д. Все это слова. Но дела начинаются тогда, когда при обсуждении производственных планов руководитель вначале обсуждает с другими руководителями не амбициозные производственные цели и ожидаемые финансовые показатели, а риски от реализации этого производственного и финансового плана. Т.е. если руководитель сказал, что *«безопасность — это наше все»*, но на производственных совещаниях он спрашивает в первую очередь про прогресс в достижении производственных и финансовых планов, то никто не будет верить, что для компании безопасность является приоритетом. Поэтому нужно, чтобы декларации руководителя совпадали с его реальными делами. Руководитель должен быть человеком слова и дела.

Руководитель HSE горно-металлургической компании также подчеркивает, что слова руководителей не должны расходиться с их делами. Он всегда говорит своим коллегам-руководителям, что *«если мы не готовы к запуску какой-то инициативы, то давайте мы не будем заявлять о запуске этой инициативы до того момента, пока мы не будем к ней полностью готовы»*. Поэтому руководители, которые не хотят подорвать к себе доверие сотрудников, стараются не давать те обещания, которые они не могут выполнить. Если руководители не готовы в реальности поставить вопросы безопасности на первое место вместо прибыли, то не стоит заявлять об этом сотрудникам.

Начальник департамента управления рисками в энергетической компании, производящей электричество из возобновляемых источников энергии, считает, что укрепить доверие сотрудников к руководителям можно только делая то, что они обещают. Если руководители обещают и делают, то они становятся для подчиненных образцом для подражания.

**Высвеченные сотрудниками проблемы должны решаться**

Уровень доверия к топ-менеджменту со стороны сотрудников будет расти только тогда, когда руководители будут помогать сотрудникам решать их проблемы. Когда сотрудники раскрывают риски или проблемы, они искренне верят, что руководители обязательно примут решения, которые снизят выявленный риск. Важно, чтобы сотрудники видели, что если они сообщили о риске (т.е. доверились руководителю), этот риск должен быть обязательно устранен. Сотрудники должны видеть прогресс в решении проблем после того, как они сообщили о наличии этих проблем. Возможно, у компании не хватит ресурсов для одномоментного решения всех выявленных проблем: руководители обязательно должны дать обратную связь сотруднику на его информацию о проблеме.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании привел пример руководителя, который приехал на производственную площадку и мотивирует сотрудников *«поговорить по душам»*. Бóльшая часть сотрудников ожидают, что после такого разговора, когда будут высвечены какие-то проблемы предприятия, эти проблемы начнут решаться. Руководитель оправдает ожидания сотрудников, если по итогу его визита проблемы начнут решаться, притом что сотрудники не будут наказаны за допущение этих проблем. В следующий приезд они будут готовы раскрыть руководителю больше информации о реальном положении вещей на производственной площадке, т.к. они заинтересованы в том, чтобы сделать свои рабочие места более безопасными. Несколько визитов, которые будут заканчиваться решением проблем, в итоге сформируют позитивную репутацию топ-менеджера и высокий уровень доверия среди подчиненных. Если же по результатам поездки руководителя на производственную площадку последуют наказания, а проблемы не будут решаться, то никто больше не будет раскрывать проблемы руководству — все будут стараться предоставить только позитивную информацию, приукрасить действительность.

Менеджер департамента HSE нефтяной компании считает, что при обсуждении рисков организации, о которых сообщили сотрудники, моральные качества топ-менеджера иногда более важны, чем его техническая компетенция в профессиональных вопросах. Сотрудник должен быть уверен, что, предоставив информацию о рисках руководителю (который даже не всегда может понимать технические аспекты высвеченных рисков), этот руководитель примет на себя ответственность по решению проблемы и начнет искать ресурсы для ее решения либо в зоне своей компетенции, либо пойдет к собственникам за дополнительными полномочиями.

Руководитель электроэнергетической компании, которая управляет несколькими АЭС, привел пример своей компании, где выстроен эффективный комплексный процесс корректирующих действий на выявленные риски. Любой сотрудник может определить проблему, включить ее в отлаженный бизнес-процесс корректирующих действий, а потом отслеживать прогресс в разрешении выявленной проблемы. Также проводится анализ первопричин каждой выявленной проблемы, чтобы понять, почему эта проблема возникла и что нужно изменить в организации, чтобы эта проблема не появилась на другой промышленной площадке.

**Наличие ресурсов у топ-менеджмента для решения выявленных сотрудниками проблем**

Когда руководители говорят, что они хотят реально снижать вероятность наступления крупных аварий, они должны иметь финансовые ресурсы для решения высвеченных проблем. Руководители должны заранее отдавать себе отчет в том, до какого предела они готовы решать проблемы. Например, они не смогут возвести на месте устаревшей производственной площадки новый объект, но могут поддерживать существующее оборудование, которому десятки лет, в достаточно безопасном рабочем состоянии. Нельзя заявить сотрудникам, что топ-менеджменту нужно понимание причин аварий, но потом сказать, что у компании нет средств для исправления ситуации. У топ-менеджмента должны быть в наличии ресурсы, чтобы проводить оперативный ремонт, комплексную модернизацию оборудования или полную замену оборудования. Это иногда может вылиться в огромные суммы. Поэтому у топ-менеджмента должен быть карт-бланш от акционеров, собственников и государства на решение высвеченных сотрудниками ключевых проблем. Однако не во всех случаях критические риски связаны с критическими по размеру инвестициями.

После того как список критических проблем организации сформирован, топ-менеджмент должен обратиться к акционерам за предоставлением ресурсов для решения этих проблем. Бывает так, что объем запрашиваемых у акционеров ресурсов превышает их возможности. И к этому руководители должны быть готовы — нужно заново проанализировать критические риски и выставить приоритеты по очередности решения тех или иных вопросов. Вот поэтому очень важно, чтобы, запрашивая информацию о рисках от сотрудников, руководство ограничивало круг интересующих его вопросов самыми критическими рисками. Если руководство займется контролем над всеми рисками предприятия, то ему не хватит ресурсов для решения всех высвеченных вопросов.

Руководитель HSE горнодобывающей компании, производящей удобрения, привел такой пример. Однажды он, в качестве приглашенного внешнего эксперта по безопасности, присутствовал на одной стратегической сессии крупной производственной компании. На этой сессии CEO компании заявил присутствующим руководителям среднего звена, что он хочет слышать о проблемах, имеющихся на предприятиях. CEO компании настаивал, что он открыт для решения проблем, с которыми к нему могут прийти руководители производственных площадок. Сессия проводилась на принципах честного разговора. В рамках дискуссии выяснилось, что подчиненные не считают CEO компании очень открытым человеком. Также подчиненные были скептичны относительного того, что CEO компании настроен на решение проблем производственных площадок. По их мнению: (I) к CEO очень трудно попасть на личный прием, чтобы обсудить существующие проблемы; (II) мало кто из топ-менеджеров компании дает четкий ответ или вообще реагирует на записки подчиненных о существующих на предприятиях проблемах; (III) любая

проблема, которую принесет подчиненный руководителю, сразу станет проблемой этого подчиненного, т.к. топ-менеджеры сразу попытаются найти виновного и ответственного за решение этой проблемы; (IV) бессмысленно информировать топ-менеджеров о проблемах (подчиненные были уверены, что руководители не одобрят выделение каких-то серьезных ресурсов для решения насущных проблем, как всегда ответив, что *«денег нет»*). CEO компании очень удивился таким предубеждениям, распространенным среди руководителей среднего звена его компании, и сказал, что у него есть значительный по размеру фонд для решения срочных проблем компании без долгих бюрократических процедур. Поэтому руководители среднего звена могут обращаться к CEO напрямую в случае наличия критических рисков для быстрого их купирования. Участники сессии договорились, что они сделают градацию рисков и определят критические и некритические риски своих предприятий. CEO компании заявил, что он хочет слышать только про критические риски предприятия, и попросил не загружать его различными мелкими проблемами, которые руководители среднего звена могут решить за счет имеющихся у них ресурсов.

**Обманутые ожидания разрушают доверие**

Пообещать и не сделать — это путь к разрушению доверия к руководителю. Поэтому, когда руководители просят предоставить информацию о проблемах оборудования, они не должны обмануть ожидания людей. Если не будет решения выявленных проблем, то сотрудники перестанут доверять руководителю и посылать ему информацию о наблюдаемых рисках и проблемах. Руководители не должны давать необдуманных обещаний, которые никогда не будут выполнены. Топ-менеджмент должен показать, что он готов постепенно решать проблемы путем последовательной многолетней работы с активной демонстрацией решаемых проблем перед всеми сотрудниками. Нужно честно сказать сотрудникам, что все проблемы сразу не будут решены и что многие проблемы будут в компании еще несколько лет.

Менеджер департамента HSE металлургической компании настаивает, что если руководитель что-то обещает решить, то это должно быть обязательно сделано. Самая плохая ситуация — это когда руководитель пообещал и не сделал. Это автоматически разрушает доверие сотрудников к инициативам топ-менеджмента. По его словам, если топ-менеджмент что-то не может сделать, то лучше не обещать людям, что это будет сделано. Если руководство что-то не может сделать в настоящее время — нужно взять паузу, все изучить и потом вернуться к людям с каким-то решением. Но важно вернуться и решить вопрос, который не был решен. Вот только таким поведением топ-менеджмент может завоевать доверие сотрудников. Сотрудники в организации копируют действия руководителей — поэтому спустя какое-то время такая четкая связь между словом и делом будет пропагандироваться среди руководителей среднего и нижнего звена.

Важный источник доверия к руководителям — прозрачность. Подчиненные не глупы, они понимают, когда их начальники лгут. Если они услышат ложь, они больше не захотят слушать начальство и не будут доверять его обещаниям. Если руководство не успевает решить проблему или возникли дополнительные трудности, то нужно честно сказать людям о том, что не все получается, как запланировано. Руководство должно заранее сказать, что все предложения сотрудников будут рассмотрены, риски оценены, проранжированы, а наиболее важные мероприятия будут профинансированы. Если руководителю сообщили о каком-то риске, он должен решить эту проблему или подробно объяснить сотруднику: (I) какие ограничения существуют, которые не позволяют решить эту проблему в настоящее время; (II) почему решение проблемы неактуально для компании; (III) почему решение проблемы откладывается. Такой честный и прозрачный подход, признающий, что и топ-менеджмент не всесилен (*«сами топ-менеджеры могут говорить о неудачах и признавать ошибки»*), вызовет еще большую поддержку процесса решения проблем внутри организации со стороны сотрудников.

**Справедливость и честность при обсуждении трудных вопросов**

В процессе работы руководитель должен быть справедливым. Сотрудники должны понимать, как руководитель принимает решения. Если, с точки зрения сотрудников, руководитель принимает справедливые решение, то его действия будут вызывать уважение и повышать доверие к нему.

Если промышленный объект находится в удручающем состоянии, то руководитель должен честно сказать, что ситуация тяжелая, что руководителям и сотрудникам нужно усиленно работать, чтобы привести его в нормальное состояние. Руководитель должен открыто называть вещи своими именами, при этом предоставляя ресурсы для исправления ситуации. Такой подход окажет позитивное влияние на формирование доверия к нему со стороны подчиненных.

Представитель металлургической промышленности поделился наблюдениями относительного того, что в некоторых компаниях корпоративные лозунги написаны на основании красивого образа самой компании, как его представляют руководители. В таких компаниях корпоративные СМИ стараются описывать ситуацию внутри организации как позитивную, освещая только победы и достижения. Но сотрудники знают, что в компании есть проблемы, которые не освещаются в официальной хронике. И то, как руководители на деле управляют этими проблемами, определяет отношение большинства сотрудников к топ-менеджменту.

**У топ-менеджмента должен быть план действий, и этот план должен упорно реализовываться**

Очень сильное позитивное влияние на уровень доверия к руководителю оказывает тот факт, что руководители, однажды обозначив какое-то направление движения, через некоторое время приводят компанию к поставленной цели. Когда топ-менеджмент обещает серьезный прогресс в работе компании и потом достигает того, что было обещано, — это говорит сотрудникам, что руководству можно доверять и в других вопросах. В том числе относительно безопасности обратной связи в организации.

Поэтому некоторые респонденты высказывали мнение, что топ-менеджмент должен составить план действий, который должен быть известен всем сотрудникам, чтобы они понимали, куда идет компания, какие цели она перед собой ставит, что в этой связи требует руководитель от своих подчиненных и т.д. Очень важно показать сотруднику, где он будет в будущем: какой будет вся компания через несколько лет и десятилетий, какая у него может быть карьера в этой компании, какие у него должны быть навыки, каким будет его рабочее место и т.п. Сотрудники успокаиваются, когда понимают планы руководителя, направление, куда идет компания, осознают возможности и ограничения в развитии компании. Поэтому наличие понятных стратегических целей и неустанная работа по их достижению очень позитивно сказываются на уровне доверия к топ-менеджменту. Очень важно, чтобы эти цели мотивировали сотрудников. В этой связи можно привести пример про уборщика, работающего в сборочном цехе космических кораблей. Исходя из его обязанностей, можно называть его просто полотером. Однако в его работе можно увидеть и другую грань — можно сказать, что этот человек помогает запускать космические корабли, потому что чистота в цехе конечной сборки изделия влияет на работу оборудования в космосе. Видя постоянные улучшения и захватывающую картину будущего, сотрудники будут желать связать свою карьеру и жизнь с такой организацией, они не будут убегать с работы *«по звонку»*, они захотят изменить в своей работе что-то к лучшему, чтобы стать частью чего-то по-настоящему важного и великого. Поэтому стратегические цели компании необходимо *«упаковывать»* в красивые и привлекательные, мотивирующие сотрудников модели и лозунги. Но важно, чтобы планы руководителей по достижению этих целей обязательно сочетались с их выполнением в какой-то обозримый промежуток времени. Чтобы сотрудники поверили в то, что в компании произошло изменение парадигмы, и чтобы мотивировать их раскрывать существующие проблемы, нужно показывать всей компании практические примеры успешного снижения критических рисков.

**Уровень профессиональной компетенции и адекватности решений руководителей**

Помимо соответствия дел словам, несколько руководителей подчеркнули, что уровень профессиональной компетенции и адекватности решений руководителей влияет на доверие сотрудников к руководителям. Очень важно, чтобы сами руководители были профессионалами в той области, где работает компания, чтобы они высказывали авторитетное профессиональное мнение в общении с сотрудниками.

Несколько топ-менеджеров из электроэнергетики высказали схожие мнения: чтобы сотрудники доверяли топ-менеджменту, руководители должны быть компетентными и опытными. Сначала доверие складывается заочно — люди смотрят на резюме карьерного пути руководителя, на предыдущие места работы и уже на основании этого могут сделать выводы о его компетенции. Потом оценка компетенции происходит при очном знакомстве с топ-менеджментом. Сотрудники очень уважают тех руководителей, которые прошли весь профессиональный путь в индустрии. Такому руководителю *«лапшу на уши»* не повесишь. За наличие таких компетенций сотрудники уважают руководителей.

Руководитель департамента HSE металлургической компании считает, что руководитель компании критической инфраструктуры должен быть очень компетентен в технических и производственных вопросах, чтобы показать сотрудникам, что он глубоко разбирается в проблемах оборудования, понимает всю сложность проблемы в контексте промышленной политики компании и обладает подробной информацией о состоянии дел в разных частях компании. Если топ-менеджер в глаза подчиненных не является компетентным, то они не будут его уважать. Если не будут уважать, то и не будут доверять. И это будет взаимным.

Некоторые респонденты высказали беспокойство, что в настоящее время во многие компании, эксплуатирующие объекты критической инфраструктуры, назначаются люди, которые не имеют опыта работы в отрасли. Некоторые руководители не имеют профильного образования: зачастую их образование и карьера связаны с миром финансов и экономики, а не с вопросами эксплуатации промышленного объекта. Такие руководители поставлены только для того, чтобы контролировать финансовые потоки. Многие топ-менеджеры промышленных компаний выросли очень быстро, не пройдя весь путь по корпоративной лестнице. К сожалению, это мировая тенденция. Для таких руководителей производство — черный ящик. Незнание объекта управления (производства) со стороны субъекта управления (руководителей с отсутствием опыта работы в отрасли) ведет к агрессивному поведению некоторых руководителей. Подсознательно они хотят казаться в глазах подчиненных очень компетентными. Поэтому дефицит знаний они компенсируют напористостью и категоричностью. Когда есть категоричность — тогда есть только одно мнение, а мнение других не учитывается. Такое поведение провоцирует монолог в отношениях между руководителями и подчиненными. Если внутри компании нет диалога, то нет и профессионального разговора о рисках. Поэтому такие топ-менеджеры боятся выезжать на производственные площадки, чтобы не показать рядовым сотрудникам свое непонимание производственного процесса. Значительная часть топ-менеджеров в компаниях критической инфраструктуры пришли из мира финансов и экономики. Однако руководители среднего звена, управляющие производственными площадками, — это производственники, которые зачастую прошли все уровни иерархии, начиная с позиции мастера. У этих уровней управления зачастую разные цели. Как правило, топ-менеджеры ориентируются на получение финансового результата и все меряют в деньгах. Среднее звено ориентировано на выполнение производственного плана, на выпуск продукции и на безопасную эксплуатацию промышленных объектов. Часто различие в целях приводит к непониманию между руководителями различного уровня, а потом к формированию недоверия между штаб-квартирой и промышленными площадками. Это, безусловно, оказывает негативное влияние на качество транслируемой информации о рисках и проблемах между штаб-квартирой и промышленными площадками. В итоге отсутствие у первых лиц компании опыта работы на производстве негативно

влияет на уровень доверия сотрудников: рядовые сотрудники не уверены, что решения руководителей ориентированы на эффективную и безопасную эксплуатацию оборудования, а не на максимизацию прибыли за счет усиленной эксплуатации оборудования и интересов сотрудников.

Единственное адекватное решение — это постоянное обучение руководителей, у которых отсутствует опыт работы в отрасли. Однако обучение подразумевает, что такие руководители должны признать отсутствие у себя отраслевых знаний. Они должны быть готовы слушать профессионалов в технических областях и быть готовыми учиться, активно привлекая к выработке решений компетентных сотрудников с разных уровней корпоративной вертикали. Так формируется уважительная атмосфера внутри компании и происходит диалог профессионалов на темы, актуальные для функционирования и развития компании критической инфраструктуры.

**Рекомендация для собственников и топ-менеджмента №9:**
## НЕ НАКАЗЫВАЙТЕ КОНКРЕТНЫХ СОТРУДНИКОВ ЗА НАЛИЧИЕ РИСКОВ И ПРОБЛЕМ, А ИЩИТЕ СИСТЕМНЫЕ НЕДОСТАТКИ В РАБОТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### Отсутствие наказаний за раскрытие информации о рисках, об ошибках и о происшествиях

По мнению руководителя департамента HSE золотодобывающей компании, руководители должны не наказывать сотрудников за происшествия, а искать системные недостатки в работе компании, которые вынудили сотрудников пойти на нарушения в области охраны труда и промышленной безопасности. Респондент привел пример из своей практики: он знал одного руководителя, который, когда получал отчет о происшествии, где были указаны виновными конкретные рядовые рабочие, откладывал этот отчет в сторону и говорил, что это все понятно, а теперь давайте начнем реальное расследование происшествия, в ходе чего будут проанализированы приказы руководства, которые давались этим сотрудникам, обеспеченность сотрудников ресурсами, адекватность обучения сотрудников, подготовка рабочего места для безопасных работ и т.п. Отсутствие системы назначения виновных за происшествие мотивирует причастных сотрудников раскрывать истинные мотивы их поведения, чтобы руководство могло выявить системные недостатки, которые стали причиной нарушения в области охраны труда и промышленной безопасности. Работа по ликвидации системных недостатков на основании определенной выборки происшествий позволит не допустить повторения новых происшествий. Нужно решить системные проблемы — тогда в большей части случаев у сотрудников не будет мотивации нарушать правила безопасности.

Руководитель департамента HSE химической компании считает, что люди, нарушая правила охраны труда и промышленной безопасности, в большей своей части не хотят сделать плохо, люди хотят сделать что-то хорошо (например, сэкономить деньги для компании, повысить производительность труда и т.д.). И ради этих благих намерений сотрудники идут на нарушение инструкций. Получается, что у сотрудников мотивация была хорошая, но наказывают их за нарушение инструкций. Поэтому при расследовании происшествий стоит задача увидеть системные недочеты в компании, чтобы их изменить и сделать труд сотрудников безопасным. Это все делается для того, чтобы люди на разных уровнях корпоративной вертикали не боялись, что кто-то из их коллег сообщит об имеющихся проблемах начальству и за этим последует наказание. Нужно добиться того, чтобы раскрытие информации о риске было позитивным действием в глазах всех сотрудников и руководителей организации. Это можно сделать только в одном случае — когда никто не будет наказан из-за раскрытия нелицеприятной информации.

Руководитель производственного объекта в нефтяной компании, считает, что наказывать сотрудников за инциденты стоит только в одном случае — если сотрудник осознанно нарушил правила охраны труда и промышленной безопасности, халатно отнесся к своим обязанностям. Кстати, во время своей работы при расследовании происшествий он ни разу не видел осознанного, злонамеренного нарушения правил охраны труда и промышленной безопасности, а также халатности. Часто сотрудники хотели сделать что-то хорошее, пренебрегали безопасностью не из злого умысла, а из-за желания сделать что-то нужное для производственных результатов компании, но это не всегда у них получалось, и, к сожалению, происходили несчастные случаи или аварии. Чтобы положение дел с трансляцией информации о рисках по всей вертикали кардинально улучшилось, топ-менеджмент компании должен заявить сотрудникам следующее: *«Когда мы видим, что виноват конкретный сотрудник, знайте, что есть вина и руководства, и компании в целом, что мы позволили допустить промахи в различных аспектах работы, что конкретный сотрудник вынужден был нарушить правила безопасности, что привело к ЧС. Мы не работаем на то, чтобы убрать конкретного сотрудника или заменить его другим, — мы работаем на то, чтобы извлечь уроки из происшествий, чтобы улучшить всю систему в целом»*. Поэтому введение практики отсутствия наказаний за происшествия делается для того, чтобы сотрудники могли анализировать свои ошибки, идентифицировать и обсуждать с коллегами и руководством неосознанно допущенные промахи без опасения быть наказанными или уволенными. Вот только тогда, когда уровень страха будет понижен, только тогда сотрудники начнут посылать более-менее объективную информацию о проблемах своему руководству. По словам респондента, нужно всегда помнить, что сотрудники всегда будут бояться сообщать руководству плохие новости. Задача руководства — снизить уровень этого страха. Нужно изначально признать, что этот уровень никогда не будет нулевым. Для того чтобы мотивировать сотрудников сообщать о проблемах наверх, топ-менеджмент должен открыто заявить, что: (I) не будет никаких наказаний за раскрытие негативной информации о состоянии дел на местах; (II) топ-менеджмент хочет обсуждать/вовлечен в обсуждение проблем, с которыми сталкиваются производственные подразделения и среднее звено (т.е. топ-менеджмент слышит подчиненных); (III) топ-менеджмент имеет ресурсы и готов решать проблемы (т.е. топ-менеджмент имеет желание решать проблемы); (IV) топ-менеджмент вовлечен в решение проблем и готов разделять ответственность за их решение с подчиненными (т.е. топ-менеджмент в одной лодке с подчиненными по принципу *«мы одна команда»*). В итоге сотрудники должны больше бояться остаться один на один с проблемой, когда они скрыли информацию о проблеме, чем сообщить о проблеме руководителям, тем самым привлечь топ-менеджмент к совместному решению проблемы, разделив ответственность.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *«Чистосердечное признание снижает уровень ответственности» — когда сотрудник сообщает о рисках и проблемах руководителю, тем самым он разделяет ответственность с ним за решение проблем. Если сотрудник скрывает риски, то он полностью берет ответственность на себя.*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 75,4% | 22,9% | 1,4% | 0,0% | 0,0% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 86,1% | 13,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 76,0% | 22,1% | 1,0% | 0,0% | 1,0% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 72,1% | 25,7% | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 140 |

В этой связи интересен опыт одной нефтяной компании, которую представляли несколько интервьюируемых. Респонденты поделились своей практикой, когда компания не наказывает сотрудников по результатам расследований. Компания постулировала, что она не заинтересована в наказании сотрудников — компания заинтересована в том, чтобы разобраться, какие несовершенные организационные и производственные процессы привели к происшествию и что нужно изменить в компании, чтобы не повторить подобного происшествия в будущем. При расследовании происшествий приоритетом является поиск несовершенства процессов, а не ошибок конкретных людей. Эта компания доносит до сотрудников следующие принципы при расследовании происшествий: (I) для компании самое важное — это прозрачность расследования происшествия и активное участие всех причастных сотрудников в выяснении причин нарушения, чтобы оно не повторилось снова; (II) с причинами каждого происшествия стоит разбираться комплексно; (III) у компании нет желания наказывать сотрудников. По итогам каждого расследования пишется отчет о том, что нужно изменить в компании в целом, чтобы сотрудники не были вынуждены нарушать инструкции и идти на неоправданный риск. Итоги применения этих принципов при расследовании происшествий позитивны: сотрудники стали более открытыми, начали сотрудничать при расследованиях, чтобы выявить причины, которые привели к опасным действиям. Внедрение принципа отсутствия наказаний за нарушения в области промышленной безопасности происходило небыстро, но в итоге сильно поменяло корпоративную культуру этой компании относительно обсуждения вопросов безопасности. Отсутствие наказания также привело к тому, что сотрудники начали идентифицировать риски на ранних стадиях, еще до возникновения происшествий, и обсуждать с коллегами, как превентивно их устранить. Когда за происшествия наказывали, то сотрудники подсознательно старались уклониться от разбора причин происшествий, когда же наказание отсутствовало — многие были очень восприимчивы к информации о том, как повысить безопасность производства. По мнению респондентов, нужно убрать жесткие наказания по результатам расследования происшествий и жестко карать за сокрытие информации о допущенных опасных действиях и нежелание разбирать причины допущенных ошибок. Нужно давать четкие ориентиры для сотрудников, что является одобряемым, что является осуждаемым. Такой подход будет сигнализировать сотрудникам, что руководство заинтересовано в том, чтобы на самом деле улучшить ситуацию с производственной безопасностью (проактивный подход), а не просто наказать сотрудников за допущенные нарушения (реактивный подход).

Руководитель департамента HSE нефтесервисной компании считает, что сообщения руководству должны содержать информацию об опасных условиях работы сотрудников и рисках, а не о действиях конкретных людей. Если в сообщениях о рисках идет информация о неправильных действиях конкретных сотрудников, то такая информация должна быть аннулирована, чтобы люди не использовали каналы трансляции информации о рисках в личных интересах или в корпоративных войнах. Если есть имя конкретного человека в сообщении о рисках, то никто из руководителей не должен даже рассматривать это сообщение. Когда появляется имя, то появляется вопрос о том, кому это выгодно. Поэтому нужно анализировать риски, а не действия конкретных людей. Для сообщения о людях существуют каналы, создаваемые департаментом HR. Если докладывать про людей, то это будет вопрос люстрации кадров. Топ-менеджменту нужно посылать следующее сообщение всей компании: *«Мы хотим выявлять риски и совершенствовать процессы, делая их более безопасными, а не наказывать людей»*. Не нужно наказывать людей, которые причастны к возникновению рисков, нужно убирать условия, которые мотивировали сотрудников действовать небезопасно. Люди не должны бояться расследований, т.к. по результатам расследований должны быть процессные изменения, а не наказание сотрудников.

Вице-президент международной нефтяной компании считает, что если после происшествия топ-менеджмент будет задавать вопрос: *«Кто это сделал и что он сделал не так?»*, то люди будут бояться сообщать о рисках и о своих ошибках, а также будут скрывать происшествия. Респондент рекомендует топ-менеджменту после происшествия задавать следующий вопрос: *«Какой урок мы можем извлечь из этого происшествия, чтобы предотвратить повторение этого печального опыта в будущем?»*. В компании,

где работает респондент, группа, которая занималась расследованием происшествий, была переименована в группу обучения. Изменение названия сразу изменило отношение сотрудников, которые причастны к происшествию, к действиям по расследованию происшествий. Члены группы обучения не обвиняют сотрудников и руководителей, причастных к происшествию, а просто задают вопросы: *«Чему мы можем научиться? Что нам нужно делать по-другому, чтобы не повторить те же ошибки в будущем? Какие системы вас подвели?»*. В итоге люди, причастные к происшествию, раскрываются, анализируют недостатки в работе компании, признают свои собственные ошибки и т.д. В итоге компания получает более объективные результаты расследования происшествий, которые позволяют понять корневые причины происшествий и то, что необходимо изменить во всей организации, чтобы не повторить подобное происшествие в будущем.

Руководитель электростанции привел пример одной энергокомпании, где на уровне собственников и топ-менеджмента была поставлена цель предотвратить наступление крупных аварий на инфраструктуре компании. Топ-менеджмент сказал всем сотрудникам, что он хочет получать информацию обо всех проблемах, отказах оборудования и любых происшествиях: *«Мы не будем вас никогда наказывать за допущение любых происшествий. Говорите нам обо всех проблемах и любых происшествиях — мы будем вам помогать делать так, чтобы аварийность на производстве реально снижалась»*. Уверенные в отсутствии наказаний, сотрудники начали охотно раскрывать риски. Из этого огромного массива информации о мелких происшествиях руководители пытаются вычленить причины происшествий, предпринять меры, чтобы не допустить критического развития событий. По оценке этого респондента, у этой компании самые высокие показатели отказов оборудования в отрасли. Все дело в том, что компания вообще ничего не скрывает. В большинстве других компаний все наоборот: на уровне топ-менеджмента ставится задача снижать официальную аварийность. Поэтому сотрудники любыми способами стараются скрыть происшествия, манипулируют статистикой, отчетами, чтобы не допустить официального роста аварийности. Все это приводит к тому, что топ-менеджмент не понимает реального положения дел с уровнем аварийности на вверенной ему инфраструктуре. Тем самым топ-менеджмент обманывает сам себя. Для такого топ-менеджмента крупные аварии являются неожиданными, хотя в реальности сигналы о проблемах были еще за много лет до аварии. Просто эти сигналы никто из топ-менеджмента не хотел воспринимать. К слову, любая борьба за снижение аварийности оборудования связана с ростом затрат на модернизацию оборудования. Любая надежность стоит денег. По словам этого респондента, экономически нецелесообразно бороться за нулевую аварийность — это стоит очень дорого! Такой экстремальный подход применим только в пилотируемой космонавтике. Если это не грозит гибелью людей, то разумно предполагать, что так или иначе выходы оборудования из строя запрограммированы. Вопрос только в частоте выхода из строя и объеме ущерба от выхода из строя. В первую очередь нужно стремиться к снижению вероятности реализации критических рисков, которые могут разрушить компанию.

Начальник департамента управления рисками в энергетической компании, производящей электричество из возобновляемых источников энергии, считает: чтобы улучшить ситуацию с трансляцией информации о рисках, топ-менеджмент должен в первую очередь создать атмосферу, в которой сотрудники знают, что, когда они раскрывают риски и проблемы, их за это никто не будет наказывать. Более того, руководители должны ясно давать понять подчиненным: когда они сообщают плохие новости, это автоматически не означает, что их обвинят в том, что они виновны в этих рисках и проблемах. Существует тонкая грань между человеком, совершающим ошибку, и человеком, ответственным за эту ошибку. Ведь анализ многих происшествий показал, что если сотрудники были вынуждены пойти на риск, то зачастую в этом виноваты руководители, поставившие сотрудников в такие условия, которые вынуждают их нарушать правила охраны труда и промышленной безопасности, чтобы достичь установленных руководителями показателей по времени, издержкам или прибыльности. Руководители должны пропагандировать внутри компании идею, что ошибки и плохие новости позволяют извлекать уроки из прошлого, чтобы улучшить производительность и работу в будущем.

Руководитель нижнего звена нефтяной компании считает, что любую ошибку можно рассматривать как возможность понять, где мы как организация были не правы. Руководитель вместе с сотрудниками может разложить любую ошибку на составляющие и понять, как не допустить ее повторения. Но это можно сделать, только когда будет ликвидирована практика наказания сотрудников за ошибки. Руководители должны помогать сотрудникам учиться на ошибках, чтобы не допускать их в будущем. Иногда квалификации сотрудников не хватает, чтобы сделать правильные выводы из допущенных ошибок. Задача руководителя — помочь им разобраться. Этот респондент привел следующий пример. Однажды несколько руководителей нижнего звена шли по промплощадке и увидели грубое нарушение правил охраны труда: сотрудник был на высоте, но он не был подстрахован согласно требованиям. Эти руководители подошли к сотруднику, который нарушил правила, и сразу сказали, что он не будет наказан. Они предложили ему написать, в чем состояла его ошибка. Нарушитель все написал подробно и также написал, как нужно было правильно поступить. Сотрудник пережил эмоциональное унижение, но не был официально наказан. Он ушел с четким пониманием, что так ему больше поступать нельзя и что руководителям важнее не наказать сотрудника, а не допустить того, чтобы он производил опасные действия. Примечательно, но больше эти руководители не видели, чтобы этот сотрудник нарушал правила охраны труда и промышленной безопасности. Более того, после этого инцидента высветилась неприглядная роль мастера этого сотрудника, который перед выходом на смену не поговорил с сотрудниками о составе работ и необходимых мерах безопасности, которые они должны были предпринять. Мастер тоже не был наказан, однако после этого инцидента он каждое утро перед началом смены начал проговаривать с сотрудниками возможные риски. В итоге руководители, разобрав инцидент в присутствии всех участников, не наказывая их, добились изменения в поведении сотрудников. И это самое важное — не наказывать сотрудников за ошибки, а добиться изменения их поведения.

Руководитель электростанции считает, что отсутствие наказаний должно быть незыблемым, если сотрудник сам раскрывает риски. Это позволит получать информацию о рисках в течение многих лет от более осторожных сотрудников, которые должны убедиться на различных примерах, что им ничего не грозит за раскрытие рисков начальству.

Один из руководителей отметил, что главное, чтобы людей не обманули — если хоть раз топ-менеджмент отойдет от провозглашаемых принципов, то доверие к этим нововведениям исчезнет и никто не будет участвовать в раскрытии рисков.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании считает, что внедрение системы отсутствия наказаний нужно начать с амнистии: заявить, что у сотрудников есть возможность сообщить обо всех имеющихся недостатках в их работе, рисках, проблемах, чтобы руководители смогли четко оценить состояние дел внутри организации. Безусловно, топ-менеджмент должен гарантировать отсутствие наказаний в рамках амнистии. Но если в течение срока амнистии от конкретного сотрудника не поступила информация о проблемах, а после окончания амнистии были найдены какие-то застарелые проблемы в зоне его компетенции, то такого сотрудника увольняют. У этого респондента был опыт постановки такой системы прозрачности внутри одной нефтяной компании. CEO этой компании заявил, что топ-менеджмент хочет получать плохие новости, что он настроен на решение проблем, что люди не будут наказаны за принесение плохих и неудобных новостей. Тем не менее после запуска программы 30–40% руководителей нижнего и среднего звена продолжали молчать о своих рисках и проблемах в рамках амнистии — они проработали в компании в течение нескольких десятилетий и думали, что эта новомодная игрушка первых лиц через некоторое время будет забыта топ-менеджментом. Эти люди являлись тормозом для транслирования информации о рисках между работниками и топ-менеджментом. В итоге компании пришлось расстаться с некоторыми из них, когда после амнистии были обнаружены факты сокрытия рисков в зоне их компетенции. Процесс их увольнения специально был публичным, чтобы дать оставшимся сотрудникам понять, что новая система работы с информацией о рисках — это всерьез и надолго. Два года строилась эта система доверия между

первыми лицами и коллективом — люди постепенно начали говорить о проблемах, поднимать вопросы о том, как их решить. Спустя два года, когда два руководителя среднего звена сообщили топ-менеджменту о серьезных проблемах, их уволили из компании. Это было крайне неверное управленческое решение. После того как об этом стало известно внутри компании по *«сарафанному радио»*, процесс раскрытия рисков снизу вверх моментально прекратился. Это был очень красноречивый пример того, как легко можно подорвать доверие сотрудников к топ-менеджменту только одним поступком, который шел вразрез с обещаниями первых лиц. Поэтому если руководители заявляют сотрудникам, что за добровольное раскрытие рисков им не будет никакого наказания, этого принципа стоит непоколебимо придерживаться. Это в долгосрочном периоде повышает вероятность того, что сотрудник, который допустил какую-то ошибку, оперативно сообщит о ней начальству, а не скроет ее. Тем самым компания сможет получать заранее сигналы о зарождающихся проблемах, чтобы оперативно реагировать на них, расходуя минимальные ресурсы по сравнению с ликвидацией последствий серьезных скрытых проблем, о наличии которых топ-менеджмент не имел понятия.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании рассказал об опыте своей компании, где был принят и публично объявлен приоритет недопустимости обмана и сокрытия в области безопасности. Во всей компании было объявлено, что за раскрытие правды о нарушениях сотрудникам не будет вменено никаких наказаний. Руководителям среднего и нижнего звена было предложено раскрыть топ-менеджменту все имеющиеся у них застарелые проблемы и риски в рамках амнистии. Большинство руководителей согласились и оперативно проинформировали руководство о существующих недостатках. Некоторые из главных инженеров промышленных площадок позже прокомментировали эту инициативу топ-менеджмента в неформальном разговоре: *«Ну, наконец-то, кто-то захотел нас услышать! Мы хоть душу излили, а то работать просто невозможно»*. При этом они подчеркнули, что сами бы не пошли к начальству обсуждать имеющиеся риски в зоне их компетенции. Обратная связь стала возможной только тогда, когда руководство само спросило подчиненных об обратной связи, пообещав отсутствие наказаний. Добровольное раскрытие рисков очень опасный процесс для карьеры многих людей — они сами показывают свои ошибки, поэтому их легко обвинить в непрофессионализме. Однако, несмотря на открытость и принятые меры, топ-менеджмент иногда узнавал о том, что некоторые руководители среднего звена скрывали серьезные проблемы. Вся команда топ-менеджеров была в шоке: *«Ну почему скрываются критические риски, ведь никого бы не наказали за раскрытие этих проблем?»*. Объяснение большей части случаев было найдено: руководители среднего звена хотели побыстрее выполнить производственный план и получить бонус, а решение застарелых проблем могло отсрочить выполнение плана и снизить их компенсацию.

Вице-президент по HSE нефтесервисной компании считает, что амнистия нужна только тогда, когда нужно быстро и одновременно получить информацию о рисках всей организации. Если быстрота получения информации о рисках организации неактуальна, то амнистию лучше не делать. По мнению респондента, лучше проводить постепенные изменения корпоративной культуры по созданию безопасной среды при обсуждении любых проблем, существующих в организации. В итоге это приведет к тому, что люди не будут бояться говорить о проблемах и будут готовы давать обратную связь о системных недочетах в работе компании. Но это возможно, если у руководителей есть время. Изменение корпоративной культуры — это небыстрый процесс, который может занять годы.

Менеджер департамента HSE металлургической компании полагает, что запустить процесс получения информации от сотрудников не удастся быстро, т.к. сотрудники должны увидеть позитивные примеры того, как топ-менеджмент реагировал на плохие новости. Для формирования позитивного опыта требуется время. Сотрудники должны быть уверены, что им ничего не грозит за раскрытие информации.

**Суровые наказания за сокрытие рисков, ошибок и происшествий**

Руководитель департамента HSE металлургической компании считает, что не нужно наказывать сотрудников, когда они первый раз допустили ошибку, нужно давать им возможность самостоятельно исправить эту ошибку. В случае повторного нарушения должно последовать немедленное увольнение. Респондент рекомендует топ-менеджменту лично выезжать на производственные площадки для расследования наиболее резонансных происшествий, чтобы показать сотрудникам, что расследование происшествий ведет не к поиску виновных, а к улучшению ситуации, чтобы не допустить повторения происшествий. В случае обнаружения фактов сокрытия рисков и происшествий нужно увольнять руководителей нижнего и среднего звена, даже несмотря на их прошлые заслуги.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании порекомендовал, чтобы в компании было не более 3–5 ключевых принципов работы, чтобы их знала, помнила и воплощала каждый день в работе вся организация. Один из ключевых принципов в области безопасности производства — это недопустимость сокрытия и обмана в области безопасности. Понимая, что многие искажают информацию при докладе руководству, нужно выбирать только одну узкую область, в которой это искажение категорически недопустимо. Для примера можно выбрать вопросы безопасности производства. Нарушение этих принципов неприемлемо. Если хоть раз топ-менеджмент допустил двойной стандарт в отношении применения принципов к разным сотрудникам, то на всей этой системе можно поставить крест. Поэтому топ-менеджмент должен быть принципиальным. Если сотрудники осознанно идут на нарушение принципа, то они должны знать, что за этим последует неминуемое увольнение (вне зависимости от предыдущих заслуг и статуса в организации). В этой связи респондент привел такой пример из своей практики. Однажды за ложь публично был уволен руководитель среднего звена (директор крупной шахты), несмотря на его многолетний опыт и прошлые заслуги. После этого ситуация с получением более объективной информации со стороны других производственных подразделений значительно улучшилась, т.к. руководители среднего звена поняли, что топ-менеджмент желает получать правдивую картину того, что происходит на местах, и готов жестко наказывать за обман. Когда руководитель среднего звена понимает серьезные последствия от искажения информации, то он, в свою очередь, начинает жестко требовать от подчиненных предоставление объективной информации о существующих рисках.

Руководитель департамента HSE промышленной компании, в которой есть большое количество опасных химических процессов, рассказал, что было потрачено много времени на то, чтобы успокоить сотрудников, что они не будут наказаны за раскрытие рисков. Компания продекларировала, что она не ищет конкретных виновных, а ищет системные причины возникновения проблем. Тем не менее такой подход не гарантирует на 100%, что люди не будут скрывать информацию о рисках. В этой компании при расследовании происшествий иногда выявляются факты осознанного сокрытия рисков, даже несмотря на то, что превентивное раскрытие этих рисков не несло никакой угрозы сотрудникам. Поэтому руководители начали дополнительно контролировать сотрудников согласно принципу *«Доброе слово и пистолет эффективнее, чем просто доброе слово»*. Если в организации на уровне собственника, совета директоров и высшего руководящего состава пропагандируется раскрытие информации о рисках, то одновременно должно быть самое суровое наказание за сокрытие рисков, несмотря на должности, выслугу лет и заслуги перед компанией. И такой подход более результативен, чем простое декларируемое отсутствие наказаний за раскрытие рисков.

Руководитель департамента HSE металлургической компании высказал мнение, что сотрудникам нужно сказать о последствиях от сокрытия информации: если после наступления ЧС выяснится, что они знали о рисках, но не сообщили о них, то в первую очередь они будут обвинены в допущении этой ЧС. К тому же, производственный объект будет остановлен, они потеряют работу, не говоря уже о возможных травмах и смертельных случаях, которые могут наступить в результате ЧС. Поэтому сотрудники заинтересованы в том, чтобы транслировать руководителям информацию о существующих критических рисках.

Руководитель департамента HSE горно-металлургической компании полагает, что важно доносить до сотрудников, что политика открытости компании раскрытию критических рисков актуальна именно для самих сотрудников. Превентивная остановка подозрительно работающего оборудования позволяет сохранить здоровье и жизни самим сотрудникам, а также предотвратить аварии, что, в свою очередь, не приведет к потере рабочих мест. Если не произойдет нарушения производственного процесса, то это позитивно скажется на устойчивой работе компании в течение определенного времени и на доходах сотрудников. По словам респондента, внутри компании необходимо отменить любые наказания за принесение плохих новостей, при этом стоит жестко наказывать за сокрытие информации о критических рисках. Поэтому нужны общественно известные примеры благодарности топ-менеджмента за раскрытие рисков и публичные наказания за сокрытие. Если выяснится, что информация была скрыта на уровне работника под давлением его непосредственных руководителей, то все те, кто был причастен к сокрытию, должны быть публично уволены. Достаточно 2–3 таких показательных случаев, чтобы в компании количество сокрытий информации на низовом уровне значительно уменьшилось.

**Изменение знака оценки плохих новостей**

Некоторые опрошенные руководители высказывали мнение, что нужно сформировать позитивное отношение к плохим новостям на всех уровнях управления. Если сотрудники начинают информировать руководителей о прогрессе/регрессе в контроле за критическими рисками, они не являются стукачами, *«белыми воронами»*. Напротив, они являются желанными гонцами для руководителей и их уважают коллеги. Нужно донести до всех в компании, что такие новости, несмотря на их болезненность, позволяют превентивно идентифицировать риски и своевременно принимать решения, чтобы не допустить катастрофического развития событий. В глазах топ-менеджеров нужно поменять знак оценки людей, которые приносят информацию о критических рисках с негативного (люди приносят информацию о проблемах) на позитивный (люди, которые раскрывают риски, спасают своих коллег от гибели, хотят не допустить ЧС и миллиардных убытков компании). Для большинства рядовых сотрудников спасти себя и своих коллег от гибели является наиболее правильной мотивацией. Нужно сломать барьеры между подчиненными и руководителями, чтобы люди не боялись обсуждать проблемы, понимая, что все они в одной лодке.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании, производящей удобрения, считает, что лучшая гарантия карьеры и защита для сотрудника с активной гражданской позицией — это делать из него внутрикорпоративного героя. Сотрудник с активной гражданской позицией будет восприниматься трудовым коллективом как герой, если благодаря его информации была предотвращена катастрофа (спасены жизни его коллег и сохранено оборудование). Общественное одобрение людей с активной гражданской позицией — это лучшая защита сотрудника от тех руководителей, которые хотели бы скрыть какую-то нелицеприятную практику в своей работе. Обозначение характеристик героя говорит другим сотрудникам, какие именно качества одобряются топ-менеджментом, что топ-менеджмент ожидает такого же поведения от других сотрудников организации. Если люди будут поступать так же, то постепенно это станет ценностью компании.

Руководитель департамента HSE химической компании также считает, что по всей компании нужно транслировать успешный опыт раскрытия информации о рисках с оценкой предотвращенного ущерба. Нужно из людей, которые сообщили о проблеме, делать позитивных героев, опыт которых сможет мотивировать других сотрудников поступать так же. Наличие публичного внутрикорпоративного одобрения сделает любые возможные агрессивные действия среднего менеджмента против таких сотрудников бессмысленными. Публичная позитивная оценка сотрудников с активной гражданской позицией, поставленная топ-менеджментом, делает этих людей защищенными от возможной мести непосредственного начальства и коллег.

## Рекомендация для собственников и топ-менеджмента №10: ВОЗНАГРАЖДАЙТЕ СОТРУДНИКОВ ЗА РАСКРЫТИЕ РИСКОВ

### Признание — универсальное вознаграждение для всех членов организации

Менеджер по безопасности на АЭС считает, что лучший способ вознаградить работника — это признать его важный вклад в работу организации. Для сотрудника имеет огромное значение, если руководство благодарно ему за его работу и неравнодушие. Важно, чтобы благодарность сотруднику и его похвала прозвучала не только в частной беседе, но и перед всем трудовым коллективом. Выражение публичной благодарности сотруднику с активной гражданской позицией, по сути, является демонстрацией того, что топ-менеджмент ожидает от всех сотрудников и руководителей различного уровня. Публичное признание будет мотивировать данного сотрудника и его коллег продолжать эскалировать проблемы и плохие новости вверх по корпоративной вертикали.

Руководитель департамента проектирования атомных АЭС международной электроэнергетической компании полагает, что признание — это то, что больше всего нужно сотруднику от своего руководителя. Когда сотрудник чувствует, что его руководитель ценит его, то это очень много значит для сотрудника. Если сотрудник получает от руководителя положительную обратную связь на выявленную проблему, то это мотивирует его решать выявленную проблему и продолжать искать другие опасные отклонения в работе организации, чтобы вовремя принять корректирующие меры.

Консультант по вопросам безопасности атомной электроэнергетики с многолетним опытом работы высказал мнение, что просто сказать *«спасибо»* — это то, что в первую очередь может сделать топ-менеджмент, чтобы выразить свою признательность сотрудникам за все то хорошее, что они делают для организации.

Консультант по охране труда и промышленной безопасности, специализирующийся в области добычи нефти и газа, а также на безопасности управления воздушным движением, думает, что, если топ-менеджмент говорит сотруднику *«спасибо»*, это является символом признания вклада этого сотрудника и это имеет очень большое значение для мотивации сотрудника. Респондент считает, что лучше бы топ-менеджмент чаще говорил сотрудникам *«спасибо»* и похлопывал их по плечу вместо того, чтобы в качестве благодарности раздавать сотрудникам ваучеры на еду, iPad или какие-то другие виды материального вознаграждения.

Глобальный директор по промышленной безопасности из нефтегазовой отрасли отметил, что даже просто публично сказать *«спасибо»* сотруднику, раскрывшему серьезный риск или предотвратившему очень серьезное происшествие, — это действительно мощный сигнал от топ-менеджмента как сотруд-

нику, так и многим другим членам организации. Респондент полагает, что топ-менеджмент должен пойти дальше в демонстрации своего признания сотрудникам с активной гражданской позицией путем публикаций успешных историй о предотвращенных ЧС в корпоративных журналах, которые распространяются повсюду в организации.

Руководитель службы HSE нефтесервисной компании считает, что одна из самых важных схем нематериального вознаграждения — это признание сотрудников среди их коллег и в компании в целом. В этой нефтесервисной компании существует награда CEO в области безопасности. В компании есть определенные показатели эффективности в области безопасности, и компания хочет, чтобы ее люди их демонстрировали в течение года. Однако награда CEO ориентирована на признание и поощрение команд, а не на награждение отдельных сотрудников. В компании также существует награда директора департамента HSE, которую получают руководители нижнего и среднего звена, по мнению директора департамента HSE, являющиеся примером той продвинутой культуры безопасности, к которой стремится компания. Также в компании есть ежеквартальные награды в области безопасности, когда сотрудники могут отметить своих коллег и руководителей нижнего и среднего звена, которые, по их мнению, продемонстрировали выдающиеся достижения в области безопасности в течение трех месяцев. Такие награды очень мотивировали сотрудников продолжать двигаться в выбранном направлении. Результаты опросов были недоступны для победителей — никто из них не знал, кто отметил их достижения и выдвинул их кандидатуру. Тем не менее они чувствовали гордость за то, что оказали положительное влияние на безопасность или производительность других людей. Все эти награды были нематериальными. Все они были ориентированы на признание. Департамент HSE делал слайд-шоу и видеоролики наиболее выдающихся результатов в области безопасности, которые продемонстрировали обладатели наград. Позже эти материалы распространялись в филиалах этой нефтесервисной компании по всему миру. Мировое признание очень сильно мотивировало победителей конкурсов безопасности продолжать движение в выбранном направлении и сподвигло многих сотрудников также принять участие в регулярно проводимых конкурсах безопасности, раскрыв топ-менеджменту и своим коллегам передовой опыт в области безопасности. Победа в конкурсах и признание внутри компании помогали сотрудникам продвинуться по карьерной лестнице.

Эксперт по рискам в нефтегазовой отрасли привел в пример одного топ-менеджера, который был также и наставником в организации. Этот руководитель практиковал следующее: когда он посещал производственные площадки, то в конце дневной смены перед проходной собирал всех рабочих и руководителей нижнего звена и говорил: *«Спасибо вам за проделанную сегодня работу! Спасибо, что соблюдаете меры безопасности!»* Он пожимал людям руки и оставался, чтобы поговорить с людьми лицом к лицу.

**Предпочтения в области вознаграждений зависят от позиции сотрудника в иерархии компании**

Руководитель, ответственный за эксплуатацию и техническое обслуживание турбомашин в электроэнергетике в ряде стран, считает, что трудно классифицировать различные типы вознаграждений по важности, поскольку они зависят от восприятия сотрудников. Некоторые сотрудники предпочитают финансовые вознаграждения. Таким сотрудникам нет дела до продвижения по службе, потому что у них нет долгосрочных целей, связанных с компанией. Другие сотрудники предпочитают признание путем нематериальных вознаграждений, потому что они строят карьеру внутри компании.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании считает, что нужно сочетать как нематериальную, так и материальную мотивацию, т.к. люди по-разному реагируют на разные типы мотиваций в зависимости от уровня удовлетворения своих потребностей.

### Термины: материальная стимуляция VS нематериальная мотивация

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании предложил определиться с терминами.

По его мнению, слово *«стимуляция»* происходит от слова *«стимул»* (лат. stimulus — острый металлический наконечник на шесте, которым погоняют буйвола, запряженного в повозку). Это означает, когда сотрудника стимулируют, т.е. придают ему какое-то внешнее воздействие в виде материального вознаграждения, чтобы он делал что-то в интересах субъекта, который его контролирует. Форма стимуляции — заработная плата, премия. Поэтому к стимуляции относится любая материальная форма вознаграждения. По мнению респондента, если давать материальные стимулы за раскрытие рисков, то многие сотрудники будут с недоверием относиться к тем людям, которые раскрывают руководителям наблюдаемые риски в своем трудовом коллективе. Особенно остро коллектив будет реагировать на таких сотрудников, если руководство будет наказывать кого-то по результатам раскрытия информации этим сотрудником. Люди, которые раскрывают риски, стоят перед дилеммой — сохранить человеческие отношения или получить *«тридцать серебреников»*. Поэтому, чтобы не навредить судьбе работника с активной гражданской позицией, по мнению этого респондента, лучше вообще не использовать материальные стимулы по улучшению качества обратной связи.

Слово *«мотивация»* происходит от слова *«мотив»* (франц. motif — побудительная причина, основание, повод к какому-либо действию, поступку). Это означает личное желание сотрудника что-либо делать без какой-либо материальной подоплеки. И наиболее эффективным средством мотивации сотрудников к раскрытию рисков являются нематериальные формы мотивации, которые побуждают их поступать бескорыстно ради каких-то высоких общечеловеческих ценностей. Такие мотивы позволяют сотрудникам развиваться как личности, не быть людьми, которые просто ходят на работу для того, чтобы заработать себе на пропитание. Для большей части активных сотрудников важнее суметь убедить топ-менеджмент, что их рацпредложения и идеи могут быть внедрены во всей компании. Это есть высшая форма признания вклада сотрудника в развитие компании. Таких активных и эффективных руководителей и сотрудников также нужно поощрять ростом по карьерной лестнице, их можно переводить на наиболее проблемные участки, чтобы они смогли там провести кардинальные изменения. Если для достойного сотрудника нет вакансии в корпоративной вертикали, то его можно перевести по горизонтали на больший по объему участок, но с увеличением ответственности и дохода. Позже, если он справился, можно перевести его на более высокую позицию. Активные сотрудники попадают в кадровый резерв компании: при реализации новых проектов таким сотрудникам предлагается возглавить передовые направления.

### Нематериальная мотивация для большинства сотрудников более эффективна по сравнению с материальной стимуляцией

Руководитель департамента HSE горно-металлургической компании поделился опытом, что предложения начать платить за безопасность звучат на каждом совете директоров в разных компаниях в последние 20 лет, как он работает топ-менеджером в области HSE. Многим руководителям это представляется наиболее простым решением, чтобы мотивировать сотрудников не нарушать правила охраны труда и промышленной безопасности, особенно после череды происшествий. Если начать платить деньги за превентивную остановку оборудования и за раскрытие информации о критических рисках, то сотрудники будут доводить объекты до предкритического состояния, чтобы получить вознаграждение. Материальные вознаграждения — это тупиковый путь, потому что нельзя померить безопасность и полностью удовлетворить финансовые аппетиты сотрудников, которые будут постоянно расти, если вся компания будет сконцентрирована на поиске рисков. Респондент считает, что нужно выискивать среди самых активных сотрудников тех, кто приносит реально актуальную информацию о серьезных проблемах. Таких сотрудников нужно продвигать по карьерной лестнице (по вертикали) или давать

им полномочия и ресурсы для решения высвеченных проблем (развитие карьеры по горизонтали). В обоих случаях рост заработной платы нужно объяснять только возросшей ответственностью и полномочиями, а не платой за раскрытие рисков. Таких сотрудников нужно публично благодарить за активную позицию по повышению безопасности предприятия.

Управляющий директор электроэнергетической компании считает, что ни в коем случае не нужно материально стимулировать сотрудников за раскрытие рисков, т.к. наличие материальных стимулов может привести к тому, что сотрудники намеренно будут доводить объекты до предаварийного состояния, чтобы получить материальную компенсацию за предотвращение аварии. Сотрудники могут намеренно повреждать оборудование, чтобы заработать премию. К тому же не нужно прививать лояльность сотрудников за деньги. Лучше мотивировать сотрудников быть лояльными к компании из нематериальных соображений. Люди должны понимать, что компания их ценит. Люди должны осознавать важность того, что они делают. Люди должны понимать, какой вклад они вносят в повышение безопасности объекта критической инфраструктуры: сохранение жизни своих коллег; сохранение жизни жителей населенных пунктов, расположенных близко к объектам критической инфраструктуры; благополучие жителей страны в целом. Основной совет этого респондента — лояльность сотрудников к организации должна основываться на нематериальных мотивах. Если компания будет покупать лояльность за деньги, то вся корпоративная культура будет способствовать отбору корыстных сотрудников. Если же строить лояльность на призвании, долге, ответственности, то спустя некоторое время в компании останутся именно те, для кого эти нематериальные ценности являются предопределяющими. Именно такие сотрудники могут *«болеть за дело»*, именно они могут не пройти мимо риска и добиваться того, чтобы руководители обратили внимание на этот риск.

По словам руководителя департамента HSE нефтесервисной компании, он лично несколько раз был свидетелем того, что сотрудники пытались довести оборудование до предаварийного состояния, чтобы можно было остановить бурение и получить вознаграждение за превентивную остановку оборудования и недопущение рисков. Это очень опасная система мотивации: сотрудники будут хотеть получить небольшое вознаграждение за превентивную остановку оборудования, но оборудование, которым они управляют, стоит сотни миллионов или даже миллиарды долларов.

По мнению HSE-руководителей из металлургии, материальные стимулы лучше исключить, т.к. это может спровоцировать волну фальшивых сообщений, когда люди будут искать несуществующие риски, чтобы заработать денег. Ни в коем случае не стоит платить за превентивную остановку производства или за обнаружение рисков. Это будет мотивировать сотрудников доводить объекты до предаварийного состояния, чтобы получить вознаграждение за остановку производства, якобы для устранения возникшего риска.

Психолог, консультант в области организационного поведения, также считает, что лучше ориентироваться на нематериальные вознаграждения. Если будут материальные вознаграждения, то есть риск, что люди будут раскрывать информацию не из чувства долга, а за возможность заработать деньги. В этом случае люди будут рассматривать раскрытие информации как способ заработка, что может иметь негативные последствия для корпоративной культуры компании. Лучшее решение — мотивировать людей раскрывать информацию за идею, вкладывая благородный смысл в этот акт, а не за меркантильную составляющую. Причинами раскрытия информации должна быть забота о своей жизни, о судьбе и жизни своих коллег, неравнодушие, вовлеченность (все это категории эмоционального плана). При помощи денег можно раскачать людей (например, при запуске проекта изменений), но в долгосрочном периоде только нематериальные вознаграждения могут создать прочную эмоциональную связь и мотив поступать определенным образом.

Руководитель департамента HSE золотодобывающей компании привел такой пример. В одной компании на совещании топ-менеджмента была произнесена крылатая фраза: *«Мы за ценности не платим»*. Все сошлись на мнении, что за исполнение обязанностей в области безопасности компания не должна дополнительно платить. Безопасный труд — это неотъемлемая часть обязанностей любого сотрудника. Аналогичным образом не нужно материально вознаграждать за раскрытие информации о рисках. Если что и нужно, то только нематериальные вознаграждения. Например, перед трудовым коллективом стоит отметить действия определенного сотрудника по выявлению критического риска, показав остальным сотрудникам пример того, что от них ожидает топ-менеджмент. При этом топ-менеджмент должен отметить, что этот сотрудник помог спасти жизни своих коллег. Это делается для того, чтобы отмеченный сотрудник не стал *«белой вороной»* (который выделился на фоне своих коллег, получив похвалу от топ-менеджмента) и был воспринят коллегами как человек, который позаботился о них, не допустив аварию путем превентивного раскрытия рисков. Все должно делаться так, чтобы другие сотрудники могли последовать его примеру. По словам этого респондента, лучше отказаться от материального стимулирования за раскрытие информации о рисках, чтобы не допустить роста информационного шума. Чтобы получить вознаграждение, некоторые сотрудники будут транслировать не реальные риски, а вымышленные проблемы или информацию о проблемном оборудовании, которое они осознанно довели до предаварийного состояния.

Руководитель департамента HSE металлургической компании считает, что контракт по поводу трансляции информации о рисках внутри компании должен быть социальным, а не материальным. Наиболее эффективное социальное сообщение следующее: *«Быть ответственным за безопасность своего коллеги, как своего брата»*. Если каждый будет заботиться друг о друге на производстве, то риски будут выявляться и снижаться более эффективно по сравнению с той практикой, когда каждый сам за себя. Безопасность — это не личное дело, а дело каждого члена коллектива. Работая безопасно, сотрудники сохраняют жизнь не только себе, но и своим коллегам. Поэтому не стоит придавать высокую патетику материальным вознаграждениям. Многие компании пытались внедрить различные инструменты материального стимулирования, но респондент не знает ни одного успешного примера такой стимуляции, который был бы эффективен в течение многих лет в разных географических зонах.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании считает, что нематериальные вознаграждения более эффективны по сравнению с материальными. Материальные вознаграждения спорны, нематериальные — бесспорны. По словам респондента, бизнес ничем не отличается от жизни: за деньги любовь не купишь. Поэтому в долгосрочной перспективе нужно ориентироваться на нематериальные вознаграждения и на удовольствие от работы на компанию. Лояльность сотрудников нельзя купить за деньги в долгосрочном горизонте времени. Должна быть какая-то нематериальная составляющая, которая мотивировала бы сотрудников быть преданными организации. Важно понимать, что нет необходимости выплачивать крупные материальные вознаграждения за раскрытие информации о рисках или за предотвращение аварии. Более важен факт позитивного внимания руководителей к таким действиям сотрудников, чем размер или номенклатура подарка. Очень сильную мотивацию имеет направление благодарности от топ-менеджмента семье сотрудника за его вклад в безопасность предприятия, фотография отличившегося рабочего с первым лицом компании или ужин отличившейся бригады с топ-менеджментом. Благодарственные письма, грамоты, фотографии с топ-менеджментом — люди сохраняют их на всю свою жизнь, а материальные вознаграждения в виде премий быстро забываются. Особенно это актуально в моногородах, где социальные связи очень сильные, а информация о благодарности, полученной от первых лиц компании, быстро распространяется по всему городу. Например, CEO нефтяной компании, где работает этот респондент, нашел время, чтобы поздравить лучших подрядчиков компании за безопасную работу. Руководители и сотрудники подрядных организаций были столь тронуты, что разместили множество фотографий с этой церемонии награждения на своих сайтах, в социальных сетях, вставили фотографии в рамочки и повесили их в своих офисах на самых видных местах. После этого мероприятия у подрядчиков *«выросли крылья»* — настолько они были воодушевлены вниманием первых лиц нефтяной компании.

Менеджер департамента HSE металлургической компании считает, что стоит изначально ориентироваться больше на нематериальные вознаграждения ввиду того, что покупать собственную безопасность за деньги ему представляется аморальным. Платить людям за усилия в области безопасности нельзя — нужно платить достойное вознаграждение за все их усилия в области устойчивого производства (*«Если грубо, нужно платить за качественное и безопасное производство 10 железяк, но нельзя отдельно оценивать качество работ, безопасность работ и выполнение производственного плана»*). По мнению респондента, ужины топ-менеджмента с наиболее выдающимися работниками предприятия — это очень эффективный способ нематериального вознаграждения. На таком неформальном мероприятии топ-менеджмент может выслушать мнение наиболее выдающихся сотрудников и сразу же принять решения по высказанным предложениям. После такой встречи приглашенные работники обязательно поделятся информацией об этом ужине со множеством своих коллег. Это позволит показать трудовому коллективу, что топ-менеджмент может ценить сотрудников, что он хочет их слышать и готов принимать решения на основании предложений простых сотрудников. Это будет дополнительной мотивацией для других.

Руководитель HSE горнодобывающей компании, производящей удобрения, привел несколько примеров эффективных нематериальных вознаграждений за прогресс в безопасности. Главным призом одного из конкурсов рацпредложений был ужин с генеральным директором. Среди сотрудников была очень высокая конкуренция за право поужинать с первым лицом компании. По итогам одного конкурса обычный IT-специалист смог рассказать CEO о своем проекте во время ужина, оплаченного компанией. В итоге он продвинулся по службе, занимаясь реализацией своего инновационного информационного проекта внутри компании. Компания также организовала конкурс в области безопасности между бригадами комбайнового комплекса соляных шахт. Однако была проблема в их мотивации. Дело в том, что комбайнеры очень хорошо зарабатывают: они даже не хотят расти в карьерном плане, т.к. заработная плата у комбайнера выше, чем у инженеров и руководителей нижнего звена. У компании была закрытая элитная база отдыха, где могли отдыхать только топ-менеджеры компании. Туда невозможно было попасть ни за какие деньги. База не принимала никаких туристов. Поэтому было решено, что главным призом конкурса бригад комбайнеров станет возможность провести на этой базе два выходных дня. Победившая бригада могла взять на базу всех членов своих семей. Ввиду высоких заработков комбайнеры могли арендовать такого класса базу для своих семей. Однако уникальность приза была в том, что никто не мог попасть на эту корпоративную базу, за исключением топ-менеджмента и счастливчиков из числа рабочих, которые победят в конкурсе. Организаторы не ожидали такого интереса к конкурсу! Оказывается, что для рабочих было так престижно отдохнуть на базе, где отдыхает топ-менеджмент, что они были готовы выполнять все условия, чтобы победить в конкурсе. Для компании предоставление этого приза не стоило ничего, т.к. база бóльшую часть времени простаивала, а затраты на организацию питания и отдых бригады комбайнеров с семьями были небольшими. Но вот такой, казалось бы, малосущественный нематериальный стимул оказался очень востребованным среди рабочих, которые управляют критическими рисками предприятия. Другой работающий пример нематериальной мотивации — отдельное именное парковочное место для наиболее выдающихся сотрудников на первой линии у проходной (рядом с парковочными местами для машин топ-менеджмента).

Руководитель, ответственный за эксплуатацию и техническое обслуживание турбомашин в электроэнергетике в ряде стран, предложил интересное решение в области нематериальной мотивации сотрудника. Когда работник указывает на какой-то определенный риск, его непосредственный руководитель может дать ему возможность познакомиться с высшим руководством компании. Поэтому если сотрудник написал хороший отчет, освещающий определенную проблему, то его руководитель может передать отчет, например, вице-президенту по производству. И это является нематериальным вознаграждением за инициативу сотрудника. Сотрудник не получает быстрого продвижения по службе или финансовой компенсации, но он получает признание посредством встречи с высшим руководством, где он может высказать свою точку зрения и быть услышанным. В будущем, когда вице-президент будет участво-

вать в утверждении тех, кто достоин продвижения по службе, он может вспомнить работу сотрудника. Это является своего рода нематериальной наградой в долгосрочной перспективе за инициативность и неравнодушие сотрудников.

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании считает, что при внедрении любой системы нематериальной мотивации руководители должны держать в уме критерии такой системы: значимость (размер вознаграждения должен быть существен для сотрудников), неизбежность наступления (если сотрудник приложил усилия, то он в любом случае должен быть вознагражден), быстрота (вознаграждение должно достичь получателя в короткие сроки; системы, где вознаграждение выплачивается в конце года, плохо работают).

Респонденты также упоминали следующие примеры нематериальной мотивации:

- награда тех, кто раскрыл критические риски и предотвратил аварии на ежегодном мероприятии в штаб-квартире (компания полностью оплачивает все расходы на поездку награждаемых сотрудников и членов их семей);
- награждение медалям выдающихся сотрудников на глазах членов их семей;
- письма от компании в адрес семей сотрудников, которые выполняют безопасно очень сложную работу и имеют активную позицию по раскрытию проблем в зоне своей компетенции начальству;
- стажировки выдающихся сотрудников на других предприятиях компании в стране и в мире;
- участие выдающихся сотрудников в специальных тренингах и программах повышения квалификации (компания полностью оплачивает все расходы на обучение сотрудников);
- участие узких специалистов, которые идентифицировали критические проблемы организации, в международных узкоспециализированных отраслевых конференциях;
- публикация фотографий лучших работников и краткое описание их достижений в области безопасности в корпоративных СМИ;
- фотографии лучших работников на Доске почета на проходной предприятия (рекомендуется не размещать на Доске почета фотографий руководителей, а отмечать достижения только сотрудников);
- общение отличившихся сотрудников с руководителями за неформальным обедом (например, барбекю на открытом воздухе);
- экскурсии в другие города;
- посещение значимых спортивных мероприятий или концертов и т.п.;
- предоставление дополнительных выходных дней лучшим сотрудникам;
- ДМС-страховка на всех членов семьи лучших сотрудников.

Руководитель производственного объекта в нефтяной компании рекомендует спросить мнение различных сотрудников и руководителей нижнего звена перед тем, как внедрять такие системы вознаграждения в промышленной компании. Скорее всего, в каждой организации будет своя специфика и рекомендуемый набор мер, мотивирующих их сотрудников раскрывать риски. Лучше избегать очных опросов, когда топ-менеджмент в присутствии всех рядовых сотрудников хочет получить некоторое усредненное мнение как бы всего коллектива. В этом случае есть высокая вероятность, что многие сотрудники просто будут публично одобрять предложения, о которых спрашивает топ-менеджмент, хотя, возможно, они будут считать по-другому. Для получения ответа на этот вопрос лучше проводить анонимные опросы (например, анкетирование). В общем, нужны такие опросы, при которых люди не будут бояться высказывать свое мнение.

**Примеры того, когда материальная стимуляция неэффективна**

Менеджер департамента HSE нефтяной компании считает, что выставление материальных вознаграждений может спровоцировать негативное отношение коллег к такому сотруднику (зависть, обвинение в карьеризме и т.п.) и ухудшить его положение в компании. В подтверждение этих слов руководи-

тель департамента HSE горнодобывающей компании привел такой пример. В одной компании, где он когда-то работал, было внедрено материальное вознаграждение рядовых сотрудников за раскрытие информации о рисках. Сотрудники награждались планшетами и мобильными телефонами. В первый месяц после запуска программы было получено около 70 сообщений. Однако по итогу высветилась любопытная проблема: когда сотрудники анонимно раскрывают риски, оставаясь инкогнито, для них это было безопасно, чем когда конкретный сотрудник раскрывает риски и публично получает материальное вознаграждение. В последнем случае он становиться изгоем в трудовом коллективе, т.к. считается, что он раскрыл правду (*«настучал»*) за телефон или планшет.

Менеджер по охране труда и промышленной безопасности производственной компании привел следующий пример: одна компания вознаграждала всех, кто сообщал о какой-то опасности на производстве, в размере 50 долларов. Каждый месяц люди выявляли тысячи опасностей. Но эта информация имела низкую ценность ввиду того, что большая часть сообщений была не о реальных, а выдуманных опасностях. Более того, обработка такого объема малосодержательной информации затрачивала ресурсы специалистов по охране труда и промышленной безопасности.

Консультант по вопросам безопасности атомной электроэнергетики с многолетним опытом работы полагает, что вознаграждение за раскрытие риска должно быть соизмеримо с размером потенциального ущерба, которого избежала компания критической инфраструктуры ввиду своевременного раскрытия этого риска и оперативного контроля над этим риском. Респондент привел пример того, как одна организация пыталась реализовать такой принцип вознаграждения в своей работе: много лет назад респондент был частью команды проекта по непрерывным улучшениям. В начале проекта топ-менеджмент пообещал, что члены команды получат 10% от того, что удастся сэкономить организации по итогу реализации проекта в течение одного года. Только за квартал реализации проекта было сэкономлено 3,7 миллиона долларов. Это означало, что за три месяца работы члены команды проекта должны получить бонус в размере 370 тысяч долларов. Эта сумма была в два раза выше годовой заработной платы членов команды проекта. В итоге топ-менеджмент отказался от своих обещаний о выплате 10%, и каждому члену команды проекта выплатили всего по 1500 долларов…

Последний пример демонстрирует, что топ-менеджменту нужно быть очень осторожным в определении справедливого материального вознаграждения за раскрытие критических рисков в виде процента от потенциального ущерба или процента от сэкономленных ресурсов. Может так случиться, что сотрудники предотвратят серьезную катастрофу, которая бы обошлась компании в миллиарды долларов. В этом случае топ-менеджмент заплатит огромное вознаграждение небольшой группе сотрудников с активной гражданской позицией. Другие члены организации узнают об этом фантастическом вознаграждении. Часть людей станет искать схожие риски в зоне своей компетенции, чтобы попытаться получить такое же большое вознаграждение. Небольшая часть сотрудников может начать осознанно не контролировать риски в зоне своей компетенции, доведет объекты критической инфраструктуры до предаварийного состояния и в последнюю минуту до аварии сообщит топ-менеджменту о наличии критического риска, ожидая очень большого вознаграждения за якобы предотвращенную катастрофу. Такие системы материального вознаграждения могут создать неправильный климат внутри организации и поставить неверные цели перед сотрудниками, которые эксплуатируют критическую инфраструктуру.

**Когда материальная стимуляция за раскрытие рисков эффективна**

Руководитель департамента HSE горнодобывающей компании, производящей удобрения, считает, что если сотрудники эксплуатируют какое-то оборудование, то нужно быть крайне осторожным в материальном стимулировании таких сотрудников за недопущение аварий. Потому что есть риск, что они могут доводить оборудование до предкритического состояния, чтобы остановить его и получить вознаграждение за недопущение аварии.

Поэтому имеет значение точка приложения материальных стимулов — если потенциальный ущерб гигантский, то стоит очень осторожно вводить материальные стимулы для сотрудников за предотвращение аварий, чтобы у них не было соблазна делать искусственные предкризисные ситуации. Вот почему лучше мотивировать сотрудников нематериально: признание руководителей, почет среди коллег, оценка внутри семьи, позитивный пиар в корпоративных СМИ и т.д.

Если же потенциальный ущерб для всей компании от наступления события низкий, то можно стимулировать сотрудников материально. В этой связи он привел интересный опыт эффективной материальной стимуляции за раскрытие фактов опасных действий. На предприятии были проанализированы все несчастные случаи, произошедшие на производстве за несколько десятилетий, чтобы ответить на вопрос, какие ошибки допустили люди за несколько секунд до того, как произошел несчастный случай. 90% случаев было связано всего с 7 ошибочными действиями. Самая распространенная причина: сотрудник не пристегнулся перед тем, как упал с высоты. Стали думать, как мотивировать сотрудников пристегиваться при выполнении работ. Существует множество инструкций, правил, наказаний, которые были созданы для того, чтобы мотивировать сотрудников пристегиваться, но почему-то все это не работало. Люди продолжали халатно относиться к этой обязанности работать пристегнутыми на высоте. К тому же, специалистов по HSE невозможно было расставить на все объекты компании, чтобы они контролировали, пристегиваются ли рабочие при проведении высотных работ. HSE-департамент решил пойти по пути неизбежности юридического наказания за такое небезопасное поведение. Было решено использовать меры общественного контроля, когда любой сотрудник компании может получить эквивалент среднемесячной заработной платы на предприятии за снимок или видео, где изображен работник предприятия (или сотрудник подрядной организации), который производит работы непристегнутым. Этот снимок нужно было отправить в департамент HSE и вызвать представителя департамента для документирования нарушения. Кто попался на нарушении правил работы на высоте, того немедленно увольняют с предприятия. Прошло 2–3 месяца, сотрудники HSE ходили по предприятию, но никто из работников *«не сдавал»* своих коллег, говоря, что они никогда *«не заложат»* коллегу или сотрудника подрядной организации. Однажды одному из работников жена сказала, что нужно срочно купить новый холодильник (она ему сказала: *«Делай что хочешь, но новый холодильник нужен позарез!»*). Этот сотрудник начал искать, как срочно можно заработать денег на холодильник. И тут он, идя по территории предприятия, увидел трех представителей подрядчиков, которые были не пристегнуты при работе на высоте. Важно отметить, что условие выплаты было следующим: гонорар в виде среднемесячной зарплаты выплачивался за каждый случай с непристегнутым работником. А тут было сразу три человека, которые нарушали требования в области охраны труда! Этот сотрудник немедленно фотографирует, делает видео этих правонарушений на свой смартфон и отправляет все фотографии в департамент HSE. Этих правонарушителей отстраняют от работы, вызывают руководителя подрядной организации, и выписывается штраф в размере десяти среднемесячных размеров оплаты труда на предприятии. Правонарушителей больше не допускают на территорию предприятия. Сотрудник предприятия в очень короткий промежуток времени получает на руки три свои среднемесячные зарплаты. Когда он вышел из кассы предприятия, то сразу рассказал об этом случае своим коллегам. На следующий день в департаменте HSE было 80(!) задокументированных случаев нарушения правил работы на высоте. В последующие дни все HSE-специалисты предприятия только и занимались документированием похожих случаев. На производстве руководители нижнего звена начали жаловаться, что их сотрудники под разными предлогами пытаются покинуть свои рабочие места, чтобы походить по территории завода и попытаться найти правонарушения и заработать. Было четкое правило, что за каждый задокументированный случай выплачивалось обещанное вознаграждение. Были случаи, когда правонарушитель пытался войти в сговор с сотрудником, который задокументировал его правонарушение, чтобы избежать наказания, предлагая ему эквивалент штрафа. Принципы и разговоры о том, что сотрудники *«не закладывают»* своих коллеги, были отброшены — люди активно начали искать нарушения в области охраны труда на предприятии в обмен на значительное вознаграждение. Безусловно, бóльшая часть правонарушителей были представителями подрядных организаций.

Из штрафов, которые налагались на подрядчиков, треть выплачивалась сотрудникам, которые зафиксировали эти правонарушения. За первый год предприятие заработало на таких штрафах подрядчиков 270 000 долл. Если за год-два до внедрения этой системы на предприятии было в среднем 11 несчастных случаев падения рабочих с высоты, то после внедрения этой системы за 5 лет был только 1 случай. Через пару лет, после того как была внедрена эта система, поменялось отношение сотрудников, которые раньше считали зазорным сообщить о нарушении правил охраны труда и промышленной безопасности начальству. Работа на высоте пристегнутым стала обязательной в компании, а работа непристегнутым стала своего рода табу, необсуждаемым среди сотрудников правонарушением, которое каралось увольнением с предприятия. Вот пример удачной материальной стимуляции сотрудников за поиск нарушений правил охраны труда. Этот подход также хорошо работал, когда кто-то из сотрудников, не останавливая механизмы, пытался их починить. Хуже всего этот подход работал в области электричества, когда непрофессионалу трудно понять, когда электрики работали, не отключая электричество. Более того, бóльшая часть работ, которые делали электрики, проходила в закрытых помещениях, куда доступ большинству сотрудников запрещен без допуска. Но нужно быть осторожным на предприятии, где применяются подобные материальные стимулы. Это отлично работает, когда сотрудники пытаются найти правонарушения в действиях других сотрудников, которых они лично не знают и с которыми у них не может получиться сговор. Важно, что в случае правонарушения сотрудник теряет рабочее место на предприятии и больше не встречается с тем, кто сообщил о его правонарушении.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Внутри компании существует дискуссия. Первая группа считает, что за раскрытие сотрудниками крайне опасных действий своих коллег (например, работа на высоте без страховки) начальству нужно предоставлять материальное вознаграждение (деньги, ценные подарки и т.п.), т.к. самое главное — любым способом выявить и предотвратить грубые нарушения в охране труда. Вторая группа считает, что за раскрытие сотрудниками крайне опасных действий своих коллег начальству не нужно предоставлять материальное вознаграждение, т.к. это может угрожать стабильности трудовых коллективов (выявление грубых нарушений — это профессиональный долг ответственных сотрудников, не требующий никакого вознаграждения). Идеи какой группы Вам близки?*

| | Полностью поддерживаю идеи первой группы | Скорее поддерживаю идеи первой группы | Полностью поддерживаю идеи второй группы | Скорее поддерживаю идеи второй группы | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 9,6% | 21,4% | 20,0% | 25,4% | 23,6% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 8,3% | 30,6% | 13,9% | 36,1% | 11,1% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 8,7% | 21,2% | 20,2% | 26,0% | 24,0% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 10,7% | 19,3% | 21,4% | 22,1% | 26,4% | 140 |

Директор тепловой станции поделился своим опытом внедрения системы вознаграждения сотрудников, чтобы снизить травмы с потерей трудоспособности (LTIFR или Lost Time Injuries Frequency Rate) в рамках корпоративной концепции нулевого травматизма (*«цель 0»*). Если в первые два месяца на предприятии не было инцидентов, связанных с травматизмом, то всем сотрудникам выплачивалась премия. Если в течение следующих четырех месяцев на предприятии не было зарегистрировано инцидентов, то премия удваивалась. До запуска этой системы сотрудникам станции было все равно травмирован ли

кто-то на предприятии или сколько дней какой-то работник отсутствовал на рабочем месте из-за полученных травм. После внедрения этой системы любая травма на предприятии начала привлекать внимание работников. Люди начали интересоваться, задавая вопросы: *«Как это произошло? Что пошло не так? Как сильно был травмирован сотрудник? Как эта травма повлияет на наш бонус?»*. Данная система вознаграждения была признана успешной, т.к. количество травм на станции значительно снизилось: LTIFR упал в пятнадцать раз за 5 лет реализации проекта и до нуля к шестому году. Для получения таких результатов нужно следующее: честность и доверие со стороны рабочих и хороший контроль за возможными травмами рабочих со стороны менеджеров предприятия. Дело в том, что такая система вознаграждения может подтолкнуть некоторых травмированных сотрудников к тому, чтобы скрыть произошедшее с целью не подвести своих коллег, которые могут лишиться ожидаемой премии за работу предприятия без травм.

Менеджер департамента HSE нефтяной компании рекомендовал вознаграждать не конкретных сотрудников, а целые бригады. Если, например, в компании был бы случай, когда от одного активного бурильщика с месторождения поступили грамотный анализ опасных действий и описание действий по предотвращению, то в ответ менеджмент мог бы подарить бригаде телевизор и спутниковую антенну, которые были бы размещены в общественной зоне, где проводит время вся бригада. Вся бригада начала бы благодарить этого сотрудника за инициативу: *«Коллега, ты, конечно, доносчик в штаб-квартиру о наших ошибках при бурении, но здорово, что мы все вместе смотрим телевизор по спутнику на удаленной буровой»*. Вознаграждение трудовых коллективов, откуда поступает информация о рисках, позволяет сделать раскрытие информации о допущенных ошибках общественно одобряемой практикой, а также не позволит коллективу маргинализировать активного сотрудника. Это, к тому же, смотивирует других более осторожных сотрудников последовать примеру наиболее активных работников.

По словам руководителя департамента HSE металлургической компании, прямая материальная стимуляция возможна только за улучшение в системе безопасности предприятия. Сотрудники могут получить часть от сэкономленных денег компании после внедрения передовых решений в области безопасности, которые дали эффект в повышении производительности труда (при соблюдении существующего уровня безопасности).

**Нужно показывать людям, за что компания вознаграждает, а за что наказывает**

Руководитель департамента HSE нефтяной компании полагает, что нужны негативные и позитивные примеры мотиваций. Если человек осознанно нарушает правила охраны труда и промышленной безопасности, он должен быть прилюдно строго наказан, вплоть до увольнения. Если же человек нарушает правила в области безопасности неосознанно, не понимая последствий ввиду низкого качества подготовки, компания будет инвестировать в его обучение. Если же сотрудник безопасно работает, его старания нужно поощрять и прилюдно благодарить. Сотрудники на контрасте должны видеть, за что компания наказывает, а за что вознаграждает. Это своего рода ориентиры, которые показывают направление движения компании. То же самое касается и трансляции информации о рисках — за сокрытие рисков компания должна наказывать, за раскрытие — вознаграждать.

Последовательность также нужна при увольнении людей. Начальство всегда должно давать людям шанс исправиться. Если три раза руководитель или сотрудник не выполнял требования начальства по исправлению ситуации, то он увольняется. Все в компании должны понимать логику увольнения людей и считать ее справедливой за счет четких правил трех предупреждений.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Руководители должны награждать сотрудников только в присутствии всех сотрудников, а порицать (наказывать) сотрудников только в личной беседе и строго конфиденциально (чтобы другие коллеги не знали о порицании/наказании в отношении конкретного сотрудника).*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 28,6% | 36,8% | 23,2% | 4,6% | 6,8% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 38,9% | 36,1% | 16,7% | 5,6% | 2,8% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 24,0% | 36,5% | 25,0% | 6,7% | 7,7% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 29,3% | 37,1% | 23,6% | 2,9% | 7,1% | 140 |

**Интерпретация ответов:** некоторые респонденты из числа рядовых сотрудников, комментируя данные результаты, говорили, что иногда публичные наказания нерадивых сотрудников необходимы, чтобы показать другим сотрудникам неприемлемое для компании поведение. Если оставить без внимания вопиющий факт нарушения, то другие сотрудники могут подумать, что данное поведение является приемлемым.

### Дискуссия о KPI и бонусах

По мнению руководителя департамента HSE нефтехимической компании, люди тогда будут говорить об отказах, когда в их KPI будут вставлены показатели за раскрытие информации о наблюдаемых отклонениях в работе оборудования и рисках.

Руководитель HSE электроэнергетической компании считает, что если при расчете бонуса будут заложены понижающие коэффициенты за смертельные случаи или крупные аварии, то такой руководитель будет желать получать заранее информацию об опасных действиях и опасных условиях, которые могут привести к трагическим случаям на производстве. По его мнению, на разных стадиях развития корпоративной культуры нужно иметь комплексный показатель в бонусной модели, который бы мотивировал бороться за снижение аварийности и травматизма. Начать можно с соотношения — 75% за снижение показателя Total Recordable Injury Frequency Rate (TRIFR), а 25% — за мероприятия по плановому улучшению условий безопасности труда, а далее стремиться к соотношению 25% за TRIFR и 75% за систему улучшений. Работников и руководителей нужно наказывать не за то, что у них произошли несчастные случаи, а за то, что они плохо реализовывали программы по улучшению условий труда, которые могли бы предотвратить несчастный случай.

По мнению руководителя департамента HSE металлургической компании, лучше не ставить в KPI показатели снижения травматизма или аварийности, т.к. это будет способствовать сокрытию проблем. Лучше ставить в KPI отсутствие повторения каких-либо происшествий. Если происшествия не повторяются — это значит, что компания сделала выводы из ошибок и мероприятия по снижению рисков были эффективными. Топ-менеджменту нужно поощрять руководителей и сотрудников делать качественные программы по недопущению повторения рисков: выделение корневых причин; разработка мероприятий по снижению рисков; поиск финансирования и ресурсов для реализации мероприятий; поддержание достигнутого уровня безопасности (во многих компаниях существуют проблемы с поддержанием некогда неплохих показателей аварийности и травматизма после окончания каких-либо специальных программ безопасности). Поэтому такую систему KPI стоит внедрять до уровня начальников цехов (нижний управленческий уровень), чтобы люди на местах работали с конкретными рабочими

по недопущению повторения каких-либо происшествий. Например, в феврале условного года в цехе происходит смертельный случай. В системе вознаграждения компании этот инцидент ведет к снижению размера бонуса начальника цеха условно на 20%. У этого руководителя нет мотивации что-то менять к лучшему в оставшиеся 10 месяцев, т.к. бонус все равно будет снижен. Если же использовать бонус за отсутствие повторения каких-либо происшествий, то у начальника цеха есть 10 месяцев, чтобы реализовать комплекс мероприятий по недопущению повторения смертельного случая. За эти мероприятия начальнику цеха может быть возвращен удержанный бонус в размере от 10 до 15%. Примерно такая система была внедрена в одной из нефтяных компаний и имела название *«Пять звезд»*. Смысл ее в том, что в начале года у всех сотрудников есть 5 звезд (100%-ный размер бонуса к годовой заработной плате). Каждый сотрудник может получить до 7 звезд за год — так происходит, если сотрудник принесет очень актуальные предложения по безопасности. У руководителя, у которого в подчинении 20 человек, соответственно, 100 звезд и т.д. по корпоративной вертикали. За определенные ошибки звезды снимаются, но в компании созданы механизмы, которые мотивируют сотрудника не допустить повторения этой ошибки. В этом случае звезда возвращается сотруднику. Эта система мотивирует руководителей, чтобы их сотрудники не лишались звезд, чтобы не уменьшалось количество звезд у их руководителей, за которые они также получают годовой бонус. Эта система позволяет связать результаты руководителей с результатами их подчиненных. Поэтому руководители и сотрудники становятся обоюдно заинтересованными, чтобы риски обсуждались и оперативно ликвидировались. Чтобы заинтересовать руководителей бороться за повышение безопасности производства, нужно связать их бонусы с достижением реальной безаварийности и с обязательными показателями: (I) отсутствие повторяющихся происшествий, к примеру, за последние 3 года; (II) 100%-ное исполнение плана мероприятий по снижению рисков на производстве.

Руководитель департамента HSE промышленной компании, в которой есть большое количество опасных химических процессов, также считает, что в должностных инструкциях сотрудников нужно прописывать требования по информированию начальства о наблюдаемых критических рисках. В KPI как сотрудников, так и руководителей различного уровня нужно интегрировать бонусы за своевременное раскрытие критических рисков (при этом информация о несущественных рисках не засчитывается, чтобы снизить информационный шум). Если специальная группа по контролю за рисками признала предоставленную информацию о риске существенной, то сотруднику (руководителю), выявившему этот риск, поручается провести внутреннее расследование причин возникновения этого риска и подробно описать рекомендуемые мероприятия по контролю над этим риском (с рекомендуемым бюджетом). Бонус сотруднику (руководителю) засчитывается только по предоставлении результатов расследования. После этого результаты расследования поступают в комитет по управлению рисками, где принимается решение о выделении ресурсов по купированию этого риска, назначаются исполнители. Когда риск устранен, пишется специальный отчет (так называемый *«урок»*). *«Урок»* рассылается по всей компании, чтобы сотрудники и руководители из различных подразделений видели, как на примере конкретного подразделения был снижен тот или иной риск. Этот позитивный опыт снижения определенных рисков в конкретных подразделениях мотивирует других сотрудников выходить с инициативой по снижению критических рисков в зоне их компетенции. Постепенно компания учится спокойно обсуждать проблемы, предлагать решения, решать проблемы и учиться на ошибках других.

**Выбор вознаграждения зависит от уровня зрелости компании**

Вице-президент по HSE нефтесервисной компании считает, что все пути хороши, чтобы получать нужную информацию о критических рисках и чтобы спасти жизни сотрудников. Он знает несколько примеров, когда в начале процесса внедрения подобных систем компании, у которых были реактивные системы управления рисками, платили сотрудникам деньги за заполнение стоп-карт (хотя значительная часть этих стоп-карт не содержала какой-либо актуальной информации о серьезных рисках). Просто делалось это, чтобы научить людей заполнять стоп-карты, когда они становятся свидетелями опасных

условий или опасных действий. Как только компания перешла на новую стадию управления рисками, материальная стимуляция исчезла. Далее у сотрудников уже были другие цели, но привычка быстрого заполнения и отправления стоп-карт у них осталась.

Руководитель департамента HSE нефтяной компании считает, что к материальной стимуляции нужно относиться очень осторожно: ее стоит использовать на начальном этапе по внедрению системы трансляции информации о рисках. Например, сотрудники должны получать денежные вознаграждения (анонимно) за информацию о работниках, которые пришли на рабочее место в состоянии наркотического или алкогольного опьянения. Материальную стимуляцию за безопасное поведение на рабочем месте, за остановку производства или предотвращение аварий лучше не связывать с прямыми денежными выплатами, а производить в виде подарков (кепки, кружки, набор ключей, телефоны, отдых с семьей и т.п.). По словам респондента, стоит рассматривать вопрос вознаграждений через призму эпидемиологической теории, когда сначала есть небольшая группа носителей новых ценностей (при формировании такой группы, возможно, нужно использовать материальную стимуляцию). Постепенно эти носители начинают *«заражать»* других сотрудников компании, формируется позитивный опыт у множества сотрудников в компании. На этой стадии мотивация новых последователей уже происходит через различные нематериальные стимулы в виде признания в группе, желания получить похвалу от руководителей и т.п. Важно понимать, что решения должны быть в комплексе — только одним инструментом невозможно решить все проблемы по внедрению системы трансляции информации о рисках.

Менеджер департамента HSE нефтяной компании категорически не согласен с мнением, что не нужно никак вознаграждать сотрудников за раскрытие информации, чтобы не спровоцировать вал сообщений от карьеристов и доносчиков: *«Пускай начнется этот вал — мы постараемся вычленить мотивации разных людей»*. Но в реальности большинства компаний, где есть реактивные системы управления рисками, наверх от сотрудников не поступает никакой информации. По словам респондента, отсутствие материальных вознаграждений или призывы к профессиональному долгу сотрудников — это следующая стадия, когда процесс трансляции таких сообщений уже налажен. Но пока система не построена, следует мотивировать персонал как материально, так и нематериально.

По мнению руководителя департамента HSE нефтехимической компании, любая компания должна пройти следующие стадии мотивации сотрудников, чтобы они четко понимали, за что компания наказывает, а за что вознаграждает:

- материальная демотивация (страх потерять работу);
- материальная мотивация (дополнительные доходы);
- нематериальная демотивация (унижение);
- нематериальная мотивация (признание).

Менеджер департамента HSE металлургической компании считает, что для людей важны не только деньги, но и признание. Например, его отец был офицером. У него была очень хорошая заработная плата по сравнению со средним уровнем в стране. Однако тема высокой заработной платы в его семье никогда не поднималась. Часто поднималась тема долга, служения стране. Когда отец получал награды за службу — респонденту было очень приятно, он был горд за своего отца. И он думает, что отцу тоже было приятно, что его сын гордится им. Респондент полагает, что похожий принцип служения и долга должен промотироваться в компаниях, которые управляют критической инфраструктурой и от безопасной эксплуатации которой зависит жизнь множества людей. При этом у людей сначала должен быть достойный заработок, чтобы они могли покрывать все свои основные потребности и были сфокусированы на достижении чего-то большего, чем борьба за *«кусок хлеба»*. Вот тогда люди будут готовы приходить на работу и работать по большей части не за деньги, а ради чего-то более высокого: ради безопасности, профессионального долга, признания коллег и прочих нематериальных целей, которые вдохновляют человека и позволяют самореализоваться.

В целом те руководители, которые высказались об учете уровня зрелости компании при выборе вознаграждения, сошлись во мнении, что в реактивных корпоративных культурах лучше работают материальные стимулы, в проактивных — нематериальные мотивации. В компаниях, где реактивная корпоративная культура и низкая заработная плата, лучше сначала использовать материальные стимулы. В компаниях, где проактивная культура безопасности и высокая зарплата, лучше использовать нематериальные поощрения. В компаниях на переходных стадиях нужно смешивать различные типы вознаграждений.

**Нужно учитывать культурные особенности страны и нормы, довлеющие над работниками**

Консультант по управлению рисками в нефтегазовой отрасли настаивает, что топ-менеджеры транснациональных компаний должны глубоко понимать культуру той страны, где находится предприятие, прежде чем выбрать награду для сотрудников, которые раскрыли критические риски этого предприятия. Если производство находится в коллективистской стране, то это должна быть обязательно групповая награда: награждается команда, а не один человек, иначе это будет выглядеть оскорбительно. Поэтому топ-менеджмент должен публично вручать специальный сертификат всем членам команды перед всем трудовым коллективом. Если производство находится в стране, где развит индивидуализм, то, по мнению респондента, многим людям не нужны никакие сертификаты и признание коллег: люди просто хотят денег лично для себя и требуют признания личных заслуг в глазах руководителей.

**Предотвращение аварий и раскрытие рисков — это профессиональный долг ответственных сотрудников, поэтому не нужны ни нематериальные, ни материальные вознаграждения**

Вице-президент электроэнергетической компании полагает, что сотрудники вообще не должны как-то специально нематериально поощряться или материально вознаграждаться за раскрытие рисков. Выявление технологических рисков — это профессиональный долг сотрудников компаний критической инфраструктуры. Основная мотивация сотрудников — это устранение рисков в зоне их компетенции, когда:

- раскрытая информация о рисках, проблемах или дефектах ведет к их обязательному устранению (тем самым снижается аварийность в зоне компетенции сотрудников);
- рабочее место сотрудников становится более безопасным, комфортным и современным;
- улучшаются карьерные перспективы сотрудников за счет меньшего количества происшествий и стабильной работы на вверенных им участках работы.

Важно отметить, что люди активно начнут сообщать о наблюдаемых недостатках в своей работе только после того, как они увидят, что ранее выявленные риски и проблемы были устранены. По словам респондента, когда нет никаких нематериальных и материальных стимулов за раскрытие рисков, то это позволяет отсеивать карьеристов или группы, которые пытаются использовать проблемы организации в своем противостоянии с другими подразделениями.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Согласны ли Вы с утверждением, что выявление технологических рисков для предотвращения аварий и раскрытие этих рисков коллегам и руководству — это профессиональный долг ответственных сотрудников, поэтому не нужны ни материальные, ни нематериальные вознаграждения за раскрытие рисков.*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 28,6% | 43,6% | 18,6% | 3,2% | 6,1% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 36,1% | 27,8% | 30,6% | 5,6% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 29,8% | 51,9% | 13,5% | 1,0% | 3,8% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 25,7% | 41,4% | 19,3% | 4,3% | 9,3% | 140 |

Некоторые респонденты также считают, что раскрытие информации о рисках, чтобы предотвратить аварию, — это прямая обязанность любого сотрудника технологической компании и долг любого профессионала перед самим собой, перед коллегами и перед компанией в целом.

## ДРУГИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА ТРАНСЛЯЦИИ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ ВНУТРИ КОМПАНИЙ, ЭКСПЛУАТИРУЮЩИХ КРИТИЧЕСКУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ

Помимо топ-10 рекомендаций, описанных выше, опрошенные руководители-практики рекомендовали следующие решения в рамках мероприятий по улучшению качества трансляции информации о рисках.

### Распространение внутри компании извлеченных уроков из трагического опыта

После того как трагический опыт изучен, по всей компании нужно распространять уроки, извлеченные из этих происшествий, чтобы сотрудники учились на ошибках своих коллег.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Хотите ли Вы получать информацию о различных происшествиях, произошедших на предприятиях компании, с кратким разбором причин, которые привели к происшествиям?*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 39,8% | 45,4% | 10,4% | 1,1% | 3,3% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 58,3% | 41,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 42,3% | 46,2% | 6,7% | 1,0% | 3,8% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 33,6% | 45,7% | 15,0% | 1,4% | 4,3% | 140 |

**Интерпретация ответов:** наиболее высокий интерес к получению информации о различных внутрикорпоративных происшествиях с анализом причин, приведших к этим происшествиям, демонстрирует топ-менеджмент. Чем ниже положение респондента в иерархии компании, тем он меньше интересуется данной проблематикой.

Респонденты из одной нефтяной компании рассказывали, как они снимают видеоролики по итогам разбора аварий, которые произошли в компании. Они стараются, чтобы в обучающем видеоролике, который анализирует допущенные опасные действия, приведшие к аварии, были раскрыты чувства пострадавшего буровика, чтобы через эмоциональный контент мотивировать других буровиков не повторять ошибки своих коллег. В этой нефтяной компании в договоре с подрядчиками указано, что подрядчику необходимо будет снять обучающий фильм по итогу каждого крупного происшествия на буровой. В фильме должны быть освещены допущенные ошибки и систематизированы уроки о том, как следовало поступить, чтобы не допустить ЧС. Создание таких видеофильмов о допущенных ошибках, приведших к ЧС, — своего рода наказание для нерадивых подрядчиков. Такие видеофильмы потом демонстрируются буровикам во всех производственных подразделениях нефтяной компании. При создании видеороликов берется интервью у пострадавших, чтобы они смогли самостоятельно отрефлексировать свои ошибки и дать советы другим буровикам, как не допустить их повторения. Однажды в их компании был пожар на буровой платформе. Один из операторов буровой, который просидел в объятой пламенем кабине в течение 40 секунд, выжил (хотя у него сильно обгорели руки), а его коллега получил ожоги, несовместимые с жизнью. Нефтяная компания сняла учебный фильм об этом происшествии: выживший буровик рассказывал не только о своем опыте, но и о том, что если он когда-нибудь увидит нарушение правил охраны труда и промышленной безопасности на буровой, то он ни за что не продолжит работу. Фильм был снят и смонтирован достаточно эмоционально, чтобы эмоции буровика смогли быть переданы его коллегам. В нефтяной компании пробовали еще встав-

лять в обучающий видеоролик интервью с родственниками пострадавших и погибших сотрудников, но обсуждение травм и смертей близких людей является очень болезненной темой для многих членов семей. В этой связи одно из эффективных решений для снижения травматизма — это задействовать семьи буровиков. Респонденты предложили идею, чтобы отправлять женам и матерям записи с камер наблюдения, где их мужья и сыновья нарушают правила охраны труда и промышленной безопасности. Это делается для того, чтобы члены семьи могли дополнительно повлиять на поведение своих мужей и сыновей, призывая их соблюдать правила в области безопасности. Нарушения требований по охране труда и промышленной безопасности при бурении могут привести к инвалидности и даже смерти буровика, что вызовет огромные страдания членов их семей. Также можно делать следующие внутрикорпоративные ролики и транслировать их в бытовых помещениях на производстве: например, если дети сотрудников будут говорить отцам, работающим на опасном производстве, что они их ждут дома целыми и невредимыми.

**Распространение знаний о трагическом опыте в отрасли**

По мнению респондентов из нефтяной промышленности, недостаточные знания о произошедших ЧС — это большая общеотраслевая проблема не только в нефтегазовой отрасли, но и в других отраслях критической инфраструктуры. В лучшем случае компания систематизирует опыт ЧС только внутри себя, но никто не учится на ошибках других из-за того, что нет обмена общеотраслевой информацией. Мало кто готов раскрывать конкурентам свои ошибки. Постоянного обмена информацией о происшествиях между компаниями, эксплуатирующими критическую инфраструктуру, во многих странах просто не существует. Также во многих странах нет единой базы крупных происшествий по всем компаниям отрасли. Респонденты из нефтяной отрасли узнают о происшествиях в других компаниях только через дружеские связи по неформальным каналам или от подрядчиков, которые работают одновременно с разными нефтяными компаниями. Нужно чтобы такая инициатива исходила от регуляторов или отраслевых некоммерческих организаций. Не будет лишним межстрановой обмен такой информацией через международные отраслевые организации. Например, в атомной промышленности есть МАГАТЭ, которое дистрибутирует позитивный и негативной опыт со всех атомных станций мира. Существуют также и другие инициативы по сбору nearmiss и потенциальных угроз через национальные регулирующие органы, международные организации и академические учреждения[21, 22, 23]. В европейском секторе передачи электроэнергии компании, управляющие национальной инфраструктурой в 35 странах, объединены в Европейскую сеть операторов системы передачи электроэнергии (ENTSO-E), чтобы обмениваться передовым опытом и информацией об авариях в континентальном масштабе. В авиационной индустрии 193 страны сотрудничают через Международную организацию гражданской авиации (ИКАО). Авиакомпании обмениваются информацией о проблемах безопасности полетов по всему миру.

Однако в других отраслях критической инфраструктуры такого международного обмена информацией о серьезных рисках и происшествиях просто не существует или обмен опытом ограничен резонансными авариями.

---

[21] Ali Ayoub, Andrej Stankovski, Wolfgang Kröger, Didier Sornette, The ETH Zurich Curated Nuclear Events Database: Layout, Event Classification, and Analysis of Contributing Factors, Reliability Engineering and System Safety, 2021, Volume 213,https://doi.org/10.1016/j.ress.2021.107781.

[22] Ali Ayoub, Andrej Stankovski, Wolfgang Kröger, and Didier Sornette, Precursors and startling lessons: Statistical analysis of 1250 events with safety significance from the civil nuclear sector, Reliability Engineering and System Safety, 2021, Volume 214,https://doi.org/10.1016/j.ress.2021.107820

[23] Ali Ayoub, Andrej Stankovski, Spencer Wheatley, Wolfgang Kröger, Didier Sornette, ETHZ Curated Nuclear Events Database, 2020, https://emeritus.er.ethz.ch/nuclear-energy/link.html

От директора по качеству в международной электроэнергетической компании поступило следующее предложение: национальные и международные отраслевые ассоциации могут подумать о создании эталонных показателей в области безопасности, чтобы дать ориентиры входящим в эти ассоциации компаниям критической инфраструктуры. Наличие таких отраслевых ориентиров, аккумуляция и обмен информацией о лучших практиках в отрасли позволит компаниям сравнить себя с другими игроками в своей стране и за рубежом и улучшить процессы в области безопасности, доведя их до общепризнанного отраслевого эталонного стандарта.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Хотите ли Вы получать информацию о различных происшествиях (и об их причинах) в своей отрасли, которые произошли в стране и в мире?*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 33,6% | 50,7% | 13,6% | 1,1% | 1,1% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 52,8% | 47,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 41,3% | 47,1% | 9,6% | 1,0% | 1,0% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 22,9% | 54,3% | 20,0% | 1,4% | 1,4% | 140 |

**Интерпретация ответов:** наиболее высокий интерес к получению информации о различных происшествиях (и об их причинах) в своей отрасли демонстрирует топ-менеджмент. Чем ниже положение респондента в иерархии компании, тем он меньше интересуется данной проблематикой.

### Внутрикорпоративные социологические опросы

Иногда руководители не понимают, что они делают не так. Поэтому каждый год нужно проводить анонимный внутрикорпоративный социологический опрос среди сотрудников и руководителей, в котором в том числе задавать вопрос о доверии к руководителям различного уровня и о желании сотрудников раскрывать проблемы начальству. После того как выявлены проблемные зоны, руководители понимают, в каком направлении нужно работать по улучшению ситуации. Регулярные анонимные социологические опросы сотрудников — это один из элементов обратной связи внутри организации.

# ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ТРАНСЛЯЦИИ ИНФОРМАЦИИ О ТЕХНИКО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОБЛЕМАХ В КОМПАНИИ КРИТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

В 2021 г. ведущий автор пособия начал реализовывать пилотный проект для промышленной компании, которая является ведущей в мире в своей области (по соглашению с данной компанией название компании, отрасль, страны присутствия компании, название предприятий, вошедших в проект, имена руководителей и участников проекта должны остаться конфиденциальными и не могут быть раскрыты в этом пособии).

В рамках пилотного проекта были протестированы идеи по существенному улучшению качества и скорости трансляции информации о технико-производственных проблемах, которые были (I) выработаны на основании рекомендаций 100 руководителей, представляющих компании критической инфраструктуры из разных стран мира (глава 3 данного пособия), и (II) предложены после анализа причин десятков аварий в разных странах мира, при расследовании которых были обнаружены факты внутриорганизационного сокрытия информации о рисках (подглавы 2.1 и 2.2 данного пособия).

Проект охватил более 400 представителей компании (от топ-менеджмента до рядовых сотрудников). В рамках первых месяцев реализации проекта рядовые сотрудники и линейные руководители раскрыли топ-менеджменту 7 критических (высоких) рисков, которые имели потенциал развития аварий с гибелью персонала, долгосрочным выбытием производственных мощностей или с экологическим происшествием. Все эти риски были оперативно взяты под контроль топ-менеджментом и руководителями предприятий. В некоторых случаях удалось предотвратить несколько серьезных аварий, которые могли бы произойти в течение короткого промежутка времени, если бы не было оперативного вмешательства из-за своевременно раскрытых рисков. Также в рамках первых месяцев реализации проекта топ-менеджменту были раскрыты 104 технико-производственные проблемы, которые негативно влияли на управление рисками и промышленную безопасность четырех промышленных предприятий. Большая часть этих проблем также была решена.

Успешные результаты проекта свидетельствуют о том, что при правильной организации процесса сбора информации рядовые сотрудники и линейные руководители готовы раскрывать топ-менеджменту серьезные технико-производственные проблемы в зоне своей компетенции с целью недопущения ЧС.

В данном разделе представлено описание ключевых работ при реализации данного пилотного проекта за 10 месяцев в период с декабря 2021 г. по октябрь 2022 г. Стоит отметить, что не всегда описание работ будет хронологически последовательным. Более важным является систематизация успешного опыта при реализации данного проекта, который смог обеспечить высокое качество трансляции информации о рисках от сотрудников до топ-менеджмента. Поэтому авторы пособия решили сделать описание проекта в виде списка мероприятий, которые можно повторить в другой компании критической инфраструктуры, желающей принципиально улучшить качество и скорость трансляции информации о рисках по вертикали управления.

## I. КЛЮЧЕВОЙ СОБСТВЕННИК ПОСТАВИЛ ПРИОРИТЕТ БЕЗОПАСНОСТИ НАД ДОСТИЖЕНИЕМ ФИНАНСОВЫХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

За несколько лет до реализации пилотного проекта в компании произошел ряд серьезных аварий, которые оказали негативное влияние на доходы компании. Поэтому ключевой собственник обновил часть команды топ-менеджеров, отвечающих за производство и промышленную безопасность, поставив перед ней следующую задачу (примерный пересказ слов собственника): *«Я даю вам [топ-менеджменту] любые ресурсы, вкладывайте любые деньги, но для меня [как основного владельца компании] аварии являются неприемлемыми; мне не нужно, чтобы компания была ориентирована на достижение производственных планов любой ценой; самое главное для меня — не допускать происшествий в виде травм и гибели людей на производстве, а также аварий на производственных объектах»*.

Результаты опроса 100 руководителей из разных стран мира (подглава 2.3 данного пособия) показывают, что доминирующая причина (58%), почему руководители не хотят получать информацию о технико-производственных рисках и проблемах, связана с высокими расходами по купированию этих проблем и позицией собственников и акционеров, которые ставят приоритет финансовых и производственных показателей над вопросами безопасности.

В этой же компании именно ключевой собственник поставил приоритет безопасности на первое место и предоставил топ-менеджменту значительные финансовые и временные ресурсы для контроля над рисками. Поэтому ключевой собственник и топ-менеджмент в коммуникации с подчиненными много раз подчеркивали, что безопасность является наиболее важным приоритетом в работе всей компании. Можно остановить производство, чтобы произвести плановые, превентивные или аварийные ремонты, производственный план можно скорректировать — главное, чтобы риски были контролируемыми, чтобы не допустить критического развития событий.

С большой вероятностью именно позиция ключевого собственника предопределила позитивное отношение топ-менеджмента к получению информации о критических технико-производственных проблемах вверенных им промышленных предприятий.

Тем не менее, по словам топ-менеджмента, в компании существует инерция корпоративной культуры среди линейных руководителей и рабочих, которые продолжают считать, что самое главное — это выполнить план, несмотря на заверение топ-менеджмента в обратном. Есть предположение, что это может быть глубокая убежденность рабочих и менеджмента нижнего звена в том, что собственник и топ-менеджмент могут говорить о приоритете безопасности, а на самом деле истинным приоритетом в работе компании является производственный план. Возможно, что даже некоторые представители среднего менеджмента (руководители предприятий и их заместители) говорят своим подчиненным, что не нужно слушать слова топ-менеджмента о приоритете безопасности (*«им положено так говорить»*), а на самом деле нужно ориентироваться на выполнении производственного плана. Как и во многих крупных промышленных компаниях, сотрудники и руководители данной компании выросли в парадигме, что нужно спешить, что нужно ориентироваться на выполнение в срок поставленных производственных показателей и т.п. Эту парадигму очень трудно изменить в короткий промежуток времени — потребуются многие годы и целенаправленные действия топ-менеджмента по демонстрации истинного приоритета безопасности над финансовыми и производственным задачами (или хотя бы единого работающего корпоративного механизма по достижению приемлемого баланса между безопасностью, финансами и производством).

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Исполнение производственного плана не является основным приоритетом компании. Для компании самым главным приоритетом является безопасность работ и производственных процессов, чтобы не допустить возникновение нештатных ситуаций и ЧС. Оцените уровень осведомленности об этих приоритетах среди руководителей различного уровня и сотрудников в компании?*

| | Очень высокая осведомленность об этих приоритетах | Многие осведомлены об этих приоритетах | Некоторые осведомлены об этих приоритетах | Мало кто осведомлен об этих приоритетах | Никто не осведомлен об этих приоритетах | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 22,4% | 42,0% | 16,6% | 8,3% | 0,3% | 10,4% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 43,9% | 39,0% | 12,2% | 4,9% | 0,0% | 0,0% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 27,8% | 48,1% | 10,2% | 8,3% | 0,9% | 4,6% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 14,1% | 39,0% | 21,5% | 9,0% | 0,0% | 16,4% | 177 |

**Интерпретация ответов:** существует серьезная разница в ответах топ-менеджмента и рядовых сотрудников, которая может свидетельствовать, о том, что сообщение от собственника и топ-менеджмента о приоритете безопасности работ и производственных процессов над исполнением производственного плана получено, осознано и воплощается в жизнь не всеми ИТР, мастерами и рядовыми сотрудниками.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Исполнение производственного плана не является основным приоритетом компании. Для компании самым главным приоритетом является безопасность работ и производственных процессов, чтобы не допустить возникновение нештатных ситуаций и ЧС. Как в реальности обстоят дела при выборе приоритетов в компании?*

| | Приоритет безусловно отдается безопасности работ и производственных процессов | Приоритет зачастую отдается безопасности работ и производственных процессов | Приоритет зачастую отдается исполнению производственного плана | Приоритет безусловно отдается исполнению производственного плана | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 23,0% | 28,8% | 31,8% | 8,9% | 8,0% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 41,5% | 24,4% | 19,5% | 12,2% | 2,4% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 27,8% | 26,9% | 35,2% | 5,6% | 4,6% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 15,8% | 31,1% | 31,6% | 10,2% | 11,3% | 177 |

**Интерпретация ответов:** ответы топ-менеджмента свидетельствуют о том, что при принятии решений они безусловно и зачастую отдают предпочтение безопасности работ и производственных процессов, в то время как в самом низу управленческой иерархии люди поставлены в такие условия, что в значительном количестве случаев они вынуждены отдать предпочтение исполнению производственного плана.

***Рекомендация** другим компаниям критической инфраструктуры, которые хотят принципиально изменить качество и скорость трансляции информации о рисках внутри организации (далее по тексту для обозначения этого раздела будет использоваться сокращенное название «Рекомендация»):* перед тем как запустить реализацию подобного проекта, необходимо получить от собственников и ключевых акционеров согласие на то, что (I) они рассматривают инвестиции в данную компанию как долгосрочные, что (II) они готовы получать информацию о серьезных технико-производственных проблемах и что (III) они готовы выделять значительные ресурсы для решения выявленных проблем, чтобы снизить вероятность наступления крупных аварий и увеличить надежность критической инфраструктуры в долгосрочном периоде.

Если топ-менеджмент будет иметь поддержку со стороны собственников и акционеров, тогда топ-менеджеры будут спокойно относиться к информации о наличии серьезных рисков и проблем, о которых им будут докладывать их подчиненные. Для топ-менеджмента такая информация будет *«хорошими новостями»*, которые позволят своевременно выявить риски и не допустить наступления аварий, что, в свою очередь, положительно скажется на доходах компании.

Если же собственники и акционеры рассматривают инвестиции в данную производственную компанию как краткосрочные и не готовы к снижению маржинальности бизнеса и дивидендов ввиду дополнительных расходов на купирование критических рисков и серьезных проблем, то рекомендуется не запускать реализацию подобного проекта внутри компании. При отсутствии поддержки со стороны собственников и акционеров последствия от реализации такого проекта могут быть крайне негативными для организации: подчиненные раскроют топ-менеджменту серьезные риски и волнующие их проблемы, а у топ-менеджмента не будет достаточно ресурсов для снижения выявленных рисков и решения проблем. Рядовые сотрудники останутся разочарованными в невозможности топ-менеджмента решить серьезные вопросы. В будущем они, скорее всего, не поверят и другим призывам топ-менеджмента к изменениям.

## II. У КОМПАНИИ БЫЛ НЕГАТИВНЫЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ ОПЕРАТИВНОЙ ТРАНСЛЯЦИИ ИНФОРМАЦИИ ОБ АВАРИЯХ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

В одном происшествии, которое произошло в компании, подчиненные оперативно сообщили топ-менеджменту информацию о факте происшествия. Однако подчиненные ошибочно недооценили масштаб произошедшей ЧС, что привело к тому, что топ-менеджмент в первые часы не осознал истинного масштаба аварии. По мнению топ-менеджмента, осознанного сокрытия информации о масштабе этого происшествия со стороны подчиненных не было. Просто линейные руководители были излишне самоуверенны относительно своих возможностей самостоятельно ликвидировать последствия происшествия, которое им в первые сутки казалось локальным. Понимание реального масштаба аварии и ограниченности собственных ресурсов для ликвидации этой на самом деле серьезной аварии пришло к линейным руководителям только спустя более чем сутки с момента наступления происшествия. Вероятно, что если бы информация об истинном масштабе аварии была оперативно протранслирована по всей вертикали управления компании, то последствия аварии — за счет оперативного включения всей вертикали управления компании в ликвидацию этой ЧС — могли быть не такими серьезными, как те, с которыми в итоге столкнулась компания.

У этой компании было еще одно серьезное происшествие. Люди на месте будущей аварии видели негативную динамику развития событий, но ошибочно недооценили весь потенциал возможной аварии. Поэтому они решили не информировать свое начальство об этом, как им казалось, мелком происшествии. В итоге произошла крупная авария.

К счастью, в обоих происшествиях никто не погиб, однако обе аварии негативно повлияли на финансы компании. Очевидно, что намного дешевле управлять рисками для недопущения аварий, чем нести серьезные убытки в результате наступления этих аварий.

Наличие у топ-менеджмента компании такого негативного опыта, вероятно, предопределило его интерес к вопросам совершенствования процесса обмена информацией и координации действий между разными уровнями управления до и во время наступления ЧС. Топ-менеджмент признал наличие проблемы: *«Мы как руководители не знаем, что происходит внизу корпоративной вертикали. Мы должны наладить информирование о критических рисках»*.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Представьте, что сотрудники промышленного предприятия обнаруживают серьезный технологический риск. Судя по Вашему опыту, предположите, что предпримут сотрудники после обнаружения этого риска?*

| | Немедленно сообщат о выявленном риске своему непосредственному руководителю, который, в свою очередь, быстро проинформирует руководство предприятия; оперативно будет создана комиссия по комплексному анализу риска; если риск будет признан неприемлемым, то начнется подготовка к остановке работ на потенциально аварийном участке; далее будет реализован комплекс мер по контролю над выявленным риском | Сотрудники сообщат о выявленном риске своему непосредственному руководителю, но дальше информация о рисках не пойдет вверх по вертикали предприятия; сотрудники и их руководитель будут стараться самостоятельно устранить выявленный риск, используя собственные ресурсы; возможно, на потенциальном аварийном участке работы будут остановлены или сокращены | Сотрудники не сообщат о выявленном риске своему непосредственному руководителю, а будут стараться самостоятельно устранить выявленный риск, при этом работы на потенциально аварийном участке не будут остановлены | Сотрудники проигнорируют этот риск ввиду того, что они работают на опасном производственном объекте, где и так существует множество серьезных технологических рисков; у сотрудников просто нет времени реагировать на все потенциальные риски, т.к. им нужно работать и выполнять производственный план | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 38,6% | 48,9% | 3,9% | 2,5% | 6,1% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 41,7% | 44,4% | 8,3% | 2,8% | 2,8% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 43,3% | 44,2% | 4,8% | 2,9% | 4,8% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 34,3% | 53,6% | 2,1% | 2,1% | 7,9% | 140 |

**Интерпретация ответов:** значительная часть респондентов в трех группах уверены, что обнаруженный серьезный риск будет оперативно протранслирован по всей управленческой вертикали компании. Тем не менее большинство ИТР, мастеров и рядовых сотрудников уверены, что информация о риске будет остановлена на уровне их непосредственного руководителя, который вместе со своими людьми будет стараться самостоятельно устранить выявленный риск, при этом не беспокоя вышестоящих руководителей нижнего, среднего и высшего звена.

**Рекомендация:** перед запуском проекта руководители компании должны проанализировать опыт прошлых происшествий, которые произошли на вверенной им инфраструктуре, чтобы понять, не было ли предупреждений со стороны подчиненных о возможных рисках, которые потом привели к ЧС, а также не было ли задержек в области трансляции информации о рисках после наступления ЧС. Также важно проанализировать успешный опыт компании по оперативной трансляции информации о рисках до и во время ЧС, который позволил своевременно выявить проблемы и оперативно их решить. Ретроспективный анализ допущенных ошибок в различных ЧС и успешных примеров позволит создать контент, который будет использоваться для демонстрации участникам будущего проекта. Важно показать, что организация сталкивалась с проблемами при трансляции информации о рисках, что привело к определенным негативным последствиям для компании. Наличие позитивного опыта в области трансляции информации о рисках позволяет продемонстрировать практические примеры того, как данная проблема может быть решена в компании. Также рекомендуется сформировать пул сотрудников и руководителей, которые могут на собственном позитивном примере показывать участникам проекта, как можно эффективно транслировать информацию о рисках для недопущения ЧС.

## III. ПРОВЕДЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНОГО СЕМИНАРА ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ И КОММУНИКАЦИЯМ ПРИ АВАРИЯХ НА КРУПНЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ОБЪЕКТАХ

После того как в июне 2021 г. было завершено интервьюирование 100 руководителей, представляющих компании критической инфраструктуры из разных стран мира, в июле 2021 г. ведущему автору пособия поступило предложение от данной компании провести семинар по управленческим решениям и коммуникациям при возникновении крупных технологических аварий. Руководители компании хотели улучшить качество реагирования менеджерской команды на нештатные ситуации и сделать общение организации с внешними аудиториями в ЧС более эффективным.

В итоге данный двухдневный семинар был проведен в октябре 2021 г. и собрал более сотни руководителей этой компании. Исследования ведущего автора пособия показывают, что первый шаг к эффективному управлению ЧС — это оперативное получение топ-менеджментом от руководителей промышленного предприятия, где произошла авария, объективной информации о масштабе ЧС с точным описанием произошедшего, а также оценок о возможных сроках ликвидации ЧС. Поэтому первая часть семинара была посвящена проблемам трансляции информации о рисках до ЧС и информации о ЧС, транслируемой по корпоративной вертикали компании в первые минуты и часы после наступления аварии. В рамках семинара приводились примеры соответствующих аварий[24] и отмечалось, что занижение масштаба ЧС или сокрытие информации о реальной ситуации на месте ЧС при докладе в штаб-квартиру компании приводят: (I) к медленной и неадекватной реакции топ-менеджмента и всей компании на развивающийся кризис; (II) к отсутствию первых лиц компании на месте ЧС; (III) к дефициту верхнеуровневых решений по выделению экстренных ресурсов для ликвидации аварии; (IV) к информационному вакууму вокруг аварии, который порождает слухи и панику среди различных аудиторий, и к другим проблемам. Как потом оказалось, эта проблематика очень волновала топ-менеджмент данной компании ввиду прошлого негативного опыта в области оперативного получения объективной информации во время двух серьезных происшествий, о которых говорилось ранее.

В рамках семинара был проведен анонимный опрос относительно существующего положения вещей с трансляцией информации о рисках внутри данной компании. Опрос показал, что в подавляющем большинстве случаев топ-менеджменту стоило ожидать, что доклад их подчиненных о существующих рисках будет содержать искаженную информацию. Результаты анонимного опроса еще раз подтвердили топ-менеджменту тот факт, что в компании существуют проблемы в области внутриорганизационной трансляции объективной информации о рисках.

При обсуждении итогов семинара и результатов анонимного опроса ведущий автор пособия предложил топ-менеджменту (старшему вице-президенту, отвечающему за производство на ключевой промышленной площадки компании (далее по тексту SVP (Senior Vice President)), и вице-президенту, отвечающему за HSE) запустить в компании пилотный проект по кардинальному улучшению качества и увеличению скорости трансляции информации о технико-производственных рисках от рядовых сотрудников до топ-менеджмента. В итоге в ноябре 2021 г. топ-менеджмент дал зеленый свет на реализацию пилотного проекта.

[24] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Giovanni Sansavini, Ali Ayoub, Don't Tell the Boss! How poor communication on risks within organizations causes major catastrophes, Springer, 2022

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Как часто, судя по Вашему опыту, сотрудники боятся выразить несогласие с мнением вышестоящего руководителя?*

| | Постоянно | Часто | Время от времени | Очень редко | Никогда | Количество респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 4,9% | 42,3% | 39,3% | 10,7% | 2,8% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 2,4% | 39,0% | 36,6% | 22,0% | 0,0% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 2,8% | 12,0% | 44,4% | 35,2% | 5,6% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 5,1% | 47,5% | 36,7% | 7,3% | 3,4% | 177 |

**Интерпретация ответов:** в 86% случаев (сумма ответов на вопрос №1 *«Постоянно», «Часто», «Время от времени»*) сотрудники пилотных предприятий данной компании боятся выразить несогласие с мнением своих руководителей. Это свидетельствовало о распространенной в компании практике монолога руководителей, когда ими принимаются решения, которые должны быть беспрекословно выполнены их подчиненными. Наличие данной практики негативно влияет на формирование культуры открытости при обсуждении проблем и трудностей, с которыми сталкиваются сотрудники при выполнении решений руководства. Среди рядовых сотрудников наиболее сильны страхи возразить своему начальству, при этом у их руководителей (нижнее звено управления) есть опасная иллюзия, что их подчиненные не боятся возразить начальству. В реальности рядовые сотрудники просто стараются не возражать, когда их руководители принимают решения, с которыми они не согласны. Вероятно, большинство рядовых сотрудников пойдут покорно исполнять решение руководства, несмотря на внутреннее несогласие. Все это свидетельствует о том, что рядовые сотрудники будут молчать, даже несмотря на то, что наблюдают критическое развитие событий в зоне своей компетенции. Особенно это актуально, если проблемы были вызваны неверными управленческими решениями их непосредственных руководителей или топ-менеджмента.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Как часто, судя по Вашему опыту, сотрудники не сообщают вышестоящему руководителю о проблемах, рисках и мелких происшествиях, произошедших в зоне их ответственности?*

| | Постоянно | Часто | Время от времени | Очень редко | Никогда | Количество респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 3,1% | 30,1% | 40,2% | 23,6% | 3,1% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 2,4% | 46,3% | 22,0% | 26,8% | 2,4% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 4,6% | 31,5% | 34,3% | 27,8% | 1,9% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 2,3% | 25,4% | 48,0% | 20,3% | 4,0% | 177 |

**Интерпретация ответов:** 73% всех участников опросов (сумма ответов *«Постоянно», «Часто», «Время от времени»*) признали, что сотрудники стараются не раскрывать проблемы и риски, наблюдаемые в зоне их компетенции. Такие результаты свидетельствуют о наличии значительных проблем компании в области трансляции информации о рисках. Ответы также свидетельствуют о том, что топ-менеджмент очень часто наблюдает факты искажения реальной ситуации на местах со стороны своих подчиненных, в то время как большинство рядовых сотрудников считают, что искажение информации при докладе начальству происходит лишь время от времени. Это может быть интерпретировано следующим образом: доминирующее количество рядовых сотрудников время от времени искажают информацию о наблюдаемых проблемах при докладе начальству, при этом топ-менеджмент получает информацию от множества подразделений, где работают сотни, а то и тысячи сотрудников, которые время от времени искажают информацию. Вероятно, поэтому топ-менеджмент чаще видит несоответствие докладов тому, что в реальности происходит на промышленных площадках. Вот поэтому, чем выше респондент в иерархии компании и чем больше людей у него в подчинении, тем чаще он видит факты сокрытия проблем, рисков и мелких происшествии в подчиненных ему подразделениях.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Кто несет большую часть ответственности за формирование такого внутриорганизационного климата, в котором обсуждение проблем организации и существующих рисков не приветствуется?*

| | Руководители | Сотрудники | Количество респондентов |
|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 87,5% | 12,5% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 95,1% | 4,9% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 80,6% | 19,4% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 91,0% | 9,0% | 177 |

**Интерпретация ответов:** результаты ответов топ-менеджмента, руководителей департаментов и директоров предприятий данной компании (95,1%) коррелируются с ответами 100 руководителей компаний критической инфраструктуры из разных стран мира, полученных в 2018–2021 гг. (97% этих респондентов высказали мнение, что руководители несут бóльшую часть ответственности за формирование такого внутриорганизационного климата, в котором обсуждение проблем организации и существующих рисков не приветствуется).

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта**: *Согласны ли Вы с утверждением, что сейчас в Компании выгодно не информировать о рисках — никто не донимает дополнительными вопросами, нет наказаний за сокрытие рисков?*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 7,5% | 25,7% | 37,5% | 25,0% | 4,3% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 8,3% | 13,9% | 41,7% | 36,1% | 0,0% | 36 |
| Руководители нижнего звена (заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях) | 5,8% | 20,2% | 39,4% | 32,7% | 1,9% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 8,6% | 32,9% | 35,0% | 16,4% | 7,1% | 140 |

**Интерпретация ответов:** примечательно, что топ-менеджмент, руководители среднего и нижнего звена настаивают, что в компания нет выгод от сокрытия информации о рисках, при этом значительная часть рядовых сотрудников (более 40%) уверена в обратном. Ответы разных групп свидетельствуют о том, что чем выше положение респондента в иерархии компании, тем он более склонен не соглашаться с утверждением, что в компании выгодно не информировать о рисках; чем ниже положение респондента в иерархии компании, тем он больше поддерживает утверждение, что компании выгодно не информировать о рисках. Однако, большинство респондентов на всех уровнях управления считают, что в компании невыгодно скрывать информации о рисках.

**Рекомендация:** опыт проведения семинаров по действиям в ЧС, а также опросы участников подобных семинаров показывают, что проблема трансляции объективной информации до и во время ЧС не всегда является очевидной для многих руководителей и сотрудников. До семинаров многие не до конца понимали критическую важность трансляции объективной информации о рисках по вертикали компании. Большинство участников семинаров начинают осознавать крайнюю важность данной проблемы только после ознакомления с последствиями сокрытия информации о рисках в крупных и известных многим катастрофах. Поэтому перед запуском проекта рекомендуется проводить специальные семинары для ключевых руководителей и сотрудников, чтобы убедить будущих участников проекта в критической важности данной проблематики и продемонстрировать катастрофические последствия от сокрытия информации. В рамках семинаров также рекомендуется проводить анонимные опросы, чтобы оценить ситуацию с трансляцией информации о рисках внутри конкретной компании и на отдельных производственных площадках.

## IV. РАНЖИРОВАНИЕ КРИТИЧЕСКИХ РИСКОВ КОМПАНИИ ДЛЯ ВЫБОРА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПЛОЩАДОК И СПИСКА УЧАСТНИКОВ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА

Когда было принято решение о запуске пилотного проекта, то из десятков различных предприятий компании было выбрано 4 производственные площадки, крупные аварии на которых могли иметь катастрофические последствия для единого производственного процесса и для доходов компании. Эти 4 производственные площадки представляли разные части производственного процесса.

Выбор разных по типу производства предприятий объясняется следующей логикой:

- в рамках анонимных опросов, которые проводились на семинарах для участников проекта, необходимо было проанализировать отличия в ответах респондентов, представляющих разные производственные площадки. Важно было понять, существуют ли принципиальные отличия в корпоративных культурах этих предприятий. Также важно было понять существуют отличия в причинах сокрытия информации о рисках на разных предприятиях (забегая вперед, стоит отметить, что были зафиксированы существенные отличия в ответах респондентов на разных промышленных площадках на одни и те же вопросы);
- наличие разных производственных площадок, представляющих разные части производственного процесса компании, позволяли протестировать разные решения в рамках пилотного проекта и определить, какие из них эффективные, а какие нет. Это нужно было для того, чтобы в итоге разработать единые универсальные решения, которые можно успешно применить на всех предприятиях компании при последующем масштабировании проекта.

В общей сложности в проекте участвовали 422 представителя компании: примерно 10% из них были топ-менеджерами, руководителями департаментов и директорами предприятий, выбранных для пилотного проекта; 90% представляли разные уровни управления 4 производственных площадок.

Отбор участников пилотного проекта, представляющих конкретную производственную площадку, происходил по следующей логике: для проекта отбирались те руководители нижнего звена и рядовые сотрудники, кто в ежедневном режиме управлял критически важными объектами, аварийный выход из строя которых грозил остановкой всего предприятия и серьезными убытками для компании.

От каждого предприятия в проект были включены следующие уровни управления:

- генеральный директор предприятия (руководитель предприятия);
- все заместители генерального директора предприятия, которые курировали вопросы производства, промышленной безопасности, логистики, закупок и склада;
- руководители ключевых производственных цехов и их заместители, руководители участков данных цехов;
- руководители служб HSE на предприятиях, а также их подчиненные;
- ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру в данных производственных цехах.

Участниками проекта стали примерно 5% от списочного состава сотрудников 4 промышленных площадок.

**Рекомендация:** Существует вероятность сильного информационного шума при транслировании информации о технико-производственных рисках от рядовых сотрудников и линейных руководителей до топ-менеджмента. Чтобы снизить информационный шум, рекомендуется в первую очередь выбирать для пилотного проекта те промышленные площадки, аварии на которых могут иметь самые серьезные последствия для компании. Отбор для пилотного проекта только 5% от списочного состава критически важных промышленных площадок говорит о том, что при реализации подобных проектов топ-менед-

жменту не обязательно коммуницировать со всеми работниками этих производственных площадок. Количество руководителей и сотрудников, которые управляют критически важной инфраструктурой, ограниченно. Поэтому их отбор позволяет топ-менеджменту лично встретиться с этими людьми и быстро наладить процесс трансляции информации о критических и серьезных рисках по вертикали компании. При масштабировании решений на всех предприятиях компании также рекомендуется начать работать только с 5–10% сотрудников, которые управляют самыми опасными производственными процессами новых промышленных предприятий. Не рекомендуется масштабировать проект на всех сотрудников всех предприятий компании — есть серьезная угроза того, что система управления компании просто может не справиться с валом сообщений о различных технических рисках и проблемах, критичность которых по большей части будет низкой. Постепенно, когда критические и серьезные риски будут находиться под полным контролем, можно будет расширить круг сотрудников и руководителей, которые имеют право оперативно протранслировать информацию о наблюдаемых рисках в зоне своей компетенции до топ-менеджмента через специально созданные каналы.

## V. ПРОВЕДЕНИЕ ГЛУБИННЫХ ИНТЕРВЬЮ С ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ И С РУКОВОДИТЕЛЯМИ ПРЕДПРИЯТИЙ, ВЫБРАННЫХ ДЛЯ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА

В декабре 2021 г. руководитель проекта начал проводить глубинные интервью с топ-менеджерами компании, чтобы понять, почему в компании существуют проблемы с трансляцией информации о рисках и как они видят успешную модель трансляции информации о рисках по итогам реализации проекта. Глубинные интервью позволили руководителю проекта погрузиться в существующие особенности работы компании и понять ожидания руководителей от реализации проекта.

**Рекомендация:** важно изначально определить круг тех топ-менеджеров, которые будут принимать участие в проекте в течение многих месяцев. На начальном этапе в рамках данного пилотного проекта была охвачена лишь часть топ-менеджеров, которые потом оказывали ключевое влияние на проект. Ретроспективно стало понятно, что нужно изначально включать всех топ-менеджеров, которые так или иначе в будущем могут оказывать влияние на проект, в список тех, с кем обязательно должны быть проведены глубинные интервью, кто обязательно должен быть приглашен на установочное совещание по проекту, а также кто должен принять участие в установочном образовательном семинаре для топ-менеджмента компании. Если этого не будет сделано, а позже эти неподготовленные руководители будут включены в решение вопросов в рамках проекта, то есть риск, что они могут принимать решения, которые могут идти в разрез с идеологией проекта по изменению корпоративной культуры. Более того, опыт проекта показал, что данные руководители могут поступать так, как они привыкли (что провоцирует рост страхов у сотрудников и повышает вероятность сокрытия информации о новых критических рисках), а не как нужно, чтобы принципиально улучшить ситуацию с трансляцией информации о рисках внутри организации.

Поэтому изначально с руководителем компании нужно обсудить список всех топ-менеджеров, которые могут потенциально быть включены в проект. Если в ходе проекта требуется подключение новых топ-менеджеров, то они должны пройти специальное обучение и разделять идеологию проекта перед тем, как принять хоть какое-то решение в рамках проекта или начать общаться с теми, кто раскрыл критические риски в зоне своей ответственности.

## VI. УСТАНОВОЧНОЕ СОВЕЩАНИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА С РУКОВОДИТЕЛЯМИ ПРЕДПРИЯТИЙ, ВЫБРАННЫХ ДЛЯ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА

Когда проведены глубинные интервью с топ-менеджерами и понятны основные болевые точки компании, то следующим шагом является проведение установочного совещания всех топ-менеджеров, включаемых в проект, а также руководителей промышленных площадок, отобранных для пилотного проекта.

На данном совещании в декабре 2021 г. SVP компании рассказал всем собравшимся о том, что компания собирается сделать в рамках проекта, а руководитель проекта представил план работ на ближайшие месяцы. От собравшихся поступили вопросы, на которые были даны ответы SVP компании и руководителем проекта. С этого момента пилотный проект был официально запущен.

**Рекомендация:** рекомендуется подготовить ключевые тезисы и важные установки запускаемого проекта, чтобы они были озвучены именно руководителем компании. Это важно, так как вся менеджерская команда должна увидеть, что реализация данного проекта является приоритетной для первых лиц компании. Это в будущем окажет положительное влияние на реализацию проекта ввиду того, что нижестоящие руководители будут стараться идти в фарватере, определенном руководителем компании.

## VII. ПРОВЕДЕНИЕ СЕРИИ СЕМИНАРОВ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА, РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ, ВЫБРАННЫХ ДЛЯ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА

По мнению ведущего автора пособия, проведение однодневного интерактивного образовательного семинара — это самый эффективный способ донести до участников проекта основную идеологию проекта и получить от них обратную связь о том, почему существует проблема трансляции информации о рисках и что нужно делать, чтобы улучшить и качество и скорость трансляции такой информации внутри организации. Один топ-менеджер компании в рамках глубинного интервью как-то обмолвился: *«Люди очень ценят, что их «слушают». Слушать — это ключевое. Здорово, что вы [руководитель проекта] пойдете в трудовые коллективы и будете спрашивать людей, как лучше поступить, чтобы изменить ситуацию с трансляцией информации о рисках. Я надеюсь, что как минимум люди откроются (уже это будет большим достижением), если мы что-то изменим — это будет просто прорыв. Этот проект — уникальный эксперимент. Такого не было никогда, чтобы наша компания с людьми разговаривала, потому что всегда был монолог начальства, а получение обратной связи от сотрудников никогда не практиковалось»*.

В рамках пилотного проекта руководитель проекта провел 15 семинаров для 422 участников:

- 3 семинара для топ-менеджмента, руководителей департаментов компании и руководителей предприятий, выбранных для пилотного проекта (10% участников);
- 5 семинаров для руководителей нижнего звена (заместители директоров предприятий, выбранных для пилотного проекта, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на данных предприятиях) (25% участников);
- 7 семинаров для ИТР, мастеров, бригадиров и рядовых сотрудников, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру на предприятиях, выбранных для пилотного проекта (65% участников).

Ниже приводится структура данного интерактивного семинара на целый день (с 9 до 18 часов с часовым перерывом на обед и двумя кофе-брейками по 20 минут). Для проведения семинаров была подготовлена 300-страничная презентация, которая включала следующие разделы:

### VII.1. Демонстрация актуальности проблемы сокрытия информации о рисках в компаниях критической инфраструктуры

- Основные управленческие ошибки, зафиксированные в последних крупных технологических авариях. На основании 15-летних исследований ведущего автора пособия в области управленческих решений и коммуникаций в ЧС были выявлены 10 основных управленческих ошибок, которые повторяются вновь и вновь во многих крупных ЧС вне зависимости от страны. Одна из таких ошибок — это сокрытие объективной информации о ЧС, транслируемой подчиненными по корпоративной вертикали компании, а также в отношении внешних аудиторий (органы власти, пострадавшие, медиа и т.д.). Приводились примеры крупных и известных многим аварий,

в которых были зафиксированы факты сокрытия информации об истинном масштабе происшествия и реальном положении дел на месте ЧС[25].

- Различные примеры сокрытия информации о рисках до возникновения ЧС. Приводились примеры таких аварий и разбирались причины сокрытия информации о рисках, из-за несвоевременного транслирования которых эти ЧС не были вовремя предотвращены[26]. Для демонстрации актуальности проблемы специально были отобраны аварии, которые произошли в той же отрасли, в которой работает компания. Это нужно было для того, чтобы участники семинаров изучили негативный опыт их коллег по отрасли и поняли, что схожие проблемы, возможно, есть и у них на производстве.
- Негативный опыт данной компании по транслированию информации о рисках до и во время ЧС. Разбирались подробности двух происшествий, которые недавно произошли в компании, где были зафиксированы проблемы с трансляцией информации о рисках (подробности этих происшествий упоминались ранее).

### VII.2. Напутственное слово SVP компании

SVP компании записал специальное видеообращение к участникам семинаров. Это обращение было продемонстрировано для всех участников пилотного проекта:

*«Уважаемые коллеги!*

*Мы эксплуатируем критически важную промышленную инфраструктуру.*

*Нам всем важно работать над тем, чтобы предотвращать чрезвычайные ситуации, не допуская критического развития событий. Нам нужно работать на опережение и контролировать риски так, чтобы любым возможным образом не допустить аварийных ситуаций.*

*Безопасность сотрудников и надежность критической инфраструктуры — это самый важный приоритет нашей Компании.*

*Выполнение производственного плана может и должно осуществляться только при обеспечении безопасности сотрудников и производственных процессов.*

*У меня и руководителей предприятий есть полномочия и ресурсы, предоставленные акционерами, для корректировки производственных планов, чтобы избежать критического развития событий. Мы также готовы оперативно принимать решения об остановке производства, если безопасность работ и производственных процессов не может быть гарантирована. Все это делается, чтобы не допустить чрезвычайных ситуаций на наших производственных объектах.*

*Я также хочу сказать, что лично я, а также директор вашего предприятия — мы все хотим слышать информацию о технико-производственных рисках, которые вы наблюдаете в зоне своей компетенции. Мы готовы к получению любой, даже самой нелицеприятной информации о проблемах на вашем предприятии.*

---

[25] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Giovanni Sansavini, Ali Ayoub, Don't Tell the Boss! How poor communication on risks within organizations causes major catastrophes, Springer, 2022.

[26] Dmitry Chernov, Didier Sornette, Giovanni Sansavini, Ali Ayoub, Don't Tell the Boss! How poor communication on risks within organizations causes major catastrophes, Springer, 2022.

*Это проект нацелен на повышение качества информации о критических рисках и скорости трансляции такой информации от сотрудников на производственных площадках до руководителей Компании.*

*Нам нужно, чтобы мы, руководители, заранее получали информацию о проблемах на местах и реагировали на них без промедления. Нам всем не нужно ждать, пока риск станет неконтролируемым. Мы все настроены на работу на упреждение критического развития событий и на недопущение ЧС.*

*Хотел бы отметить, что мы не будем никого наказывать за добровольное раскрытие информации о критических рисках. Наоборот, мы будем благодарны вам за такую информацию, а также оказывать вам помощь в решении выявленных проблем. Я ожидаю, что руководители, которые участвуют в проекте, также не будут наказывать своих подчиненных за информацию о проблемах на местах, а будут помогать людям решать выявленные проблемы. Со стороны топ-менеджмента и руководства вашего предприятия мы готовы оказывать помощь руководителям на местах, чтобы они купировали проблемы, о которых им сообщили их подчиненные.*

*Прошу вас работать на опережение, учиться прогнозировать риски, оперативно докладывать о критическом развитии ситуации своим руководителям или мне лично. Не бойтесь раскрывать риски в зоне своей компетенции своим руководителям — вы всегда можете быть уверены, что ваш оперативный доклад руководству о критических проблемах будет внимательно проанализирован руководителями, а вам будут даны полномочия и ресурсы для решения выявленных проблем.*

*Прошу вас принять активное участие в данном семинаре, дать честную и объективную оценку положения дел на вашем предприятии, а также постараться предложить реально работающие решения, которые могли бы улучшить качество и скорость трансляции информации о технологических рисках, чтобы не допустить неконтролируемого развития событий на вашем предприятии.*

*Большое спасибо! Желаю плодотворной работы!»*

Данное обращение содержало несколько ключевых посланий топ-менеджмента к подчиненным:

- собственники и топ-менеджмент подтвердили, что безопасность является самым важным корпоративным приоритетом;
- собственники и топ-менеджмент готовы останавливать производство в случае обнаружения критических рисков, чтобы не допустить аварий;
- топ-менеджмент и руководство предприятий (среднее менеджерское звено) хочет получать объективную и, возможно, даже нелицеприятную информацию о существующих рисках и проблемах, чтобы не допустить аварий;
- топ-менеджмент имеет ресурсы для решения выявленных критических и серьезных проблем, о которых могут сообщить участники проекта;
- топ-менеджмент обещает никого не наказывать за раскрытие информации о рисках и готов оказывать помощь в решении выявленных проблем.

### VII.3. Анонимный опрос №1 о причинах сокрытия информации о рисках до возникновения ЧС

В рамках этого раздела проводился анонимный онлайн-опрос, целью которого было понять, (I) почему сотрудники и руководители различного уровня данной компании испытывают трудности с трансляцией информации о рисках своим непосредственным руководителям и (II) почему руководители различного уровня испытывают затруднения, когда получают от подчиненных информацию о рисках и проблемах.

Участникам семинара нужно было отсканировать QR-код на своем смартфоне или перейти по короткой ссылке на онлайн-страницу опроса, где требовалось ответить на 40 вопросов о причинах сокрытия информации о рисках:

**1. Как часто, судя по Вашему опыту, сотрудники боятся выразить несогласие с мнением вышестоящего руководителя?**
*(никогда | очень редко | время от времени | часто | постоянно)*

**2. Как часто, судя по Вашему опыту, сотрудники не сообщают вышестоящему руководителю о проблемах, рисках и мелких происшествиях, произошедших в зоне их ответственности?**
*(никогда | очень редко | время от времени | часто | постоянно)*

**3. Некоторые сотрудники, судя по Вашему опыту, иногда неохотно сообщают руководителям плохие новости (о проблемах с оборудованием, об ошибках в работе, о невозможности достичь поставленных целей и т.п.). Почему так происходит?**

3.1. Доходы некоторых сотрудников завязаны на выполнение производственных планов. Сообщить о рисках руководству — значит поставить под угрозу выполнение плана. Производство остановят, чтобы снизить риски, но план все равно потом придется выполнять, чтобы сотрудники могли получить ожидаемый доход.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.2. Боязнь обвинений и наказаний со стороны руководителей: сотрудники полагают, что они будут нести ответственность за возникновение любой проблемы, о которой они сообщат своим руководителям.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.3 Сотрудники боятся потерять доход и испортить карьерные перспективы (в том числе быть уволенными) из-за того, что они будут выглядеть некомпетентными в глазах начальства, если сообщат о проблеме в зоне своей компетенции.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.4. Так заведено во многих организациях: не принято говорить о проблемах и обсуждать риски с руководителями.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.5. Страх испортить отношения с коллегами или вышестоящими руководителями.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.6. Дополнительная нагрузка и ответственность. Некоторые сотрудники боятся, что руководители от них потребуют решения той проблемы, о которой они сообщают руководству, в дополнение к текущим задачам. Более того, некоторые сотрудники не хотят нести ответственность за решение выявленной проблемы, когда им будут даны запрашиваемые ресурсы для решения этой проблемы.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.7. Сотрудники не полностью осознают риски в зоне своей компетенции: им не хватает подготовки или опыта для оценки критичности наблюдаемых рисков.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.8. Сотрудники считают бессмысленным сообщать информацию о рисках, потому что руководители, в свою очередь, ранее не ответили на их предыдущие предостережения о проблемах и рисках.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.9. Сотрудники боятся показаться нелояльными к компании, бунтарями, *«раскачивающими лодку»*, теми, о ком думают, что они лучше всех остальных.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.10. Самоуверенность: некоторые сотрудники уверены, что смогут решить серьезную проблему самостоятельно без привлечения внимания начальства.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.11. Показатели промышленной безопасности и существующая в компании бонусная система способствуют сокрытию рисков и проблем при докладе начальству.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.12. Сотрудники боятся проявить инициативу (*«инициатива наказуема», «зачем лезть на рожон — без меня и так разберутся», «тише едешь — дальше будешь»*).
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.13. Некоторые сотрудники желают показать себя начальству только с самой лучшей стороны и не готовы раскрывать проблемы в зоне своей компетенции.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.14. Нежелание доставлять огорчение руководителю, сообщая негативные новости о проблемах организации (*«ведь руководители могут воспринять такую информацию очень лично — когда сотрудник сообщает руководителю о проблемах организации, тем самым он указывает руководителю на его управленческие ошибки, приведшие к этим проблемам»*).
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

3.15. Некоторые сотрудники безразличны к наблюдаемым рискам, они просто ленятся что-то делать, надеясь на *«авось»* или удачу, когда игнорируют риски.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

**4. Некоторые руководители, судя по Вашему опыту, иногда не хотят слышать от сотрудников плохие новости (о наблюдаемых рисках и о проблемах в организации, о дополнительных инвестициях в более безопасный производственный процесс, о модернизации оборудования и т.п.). Почему так происходит?**

4.1. Высокая стоимость решения проблем, выявленных сотрудниками. В то же время акционеры устанавливают перед руководителями жесткие и амбициозные финансовые и производственные цели, которые не подразумевают серьезных дополнительных затрат.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.2. Доходы некоторых руководителей завязаны на выполнение производственных планов. Для того чтобы адекватно отреагировать на риски, нужно остановить производство. Все это ставит под угрозу выполнение производственного плана, который очень сложно скорректировать в сторону уменьшения, несмотря на объективную необходимость остановки производства.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.3. Когда руководитель получает информацию о проблеме, он обязан доложить вышестоящим руководителям эту плохую новость, чтобы получить ресурсы для ее решения. Это может иметь негативные последствия для карьеры руководителя, сообщившего своему начальству о проблеме, с которой он не смог справиться на своем уровне.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.4. Излишняя бюрократия мешает практическому решению высвеченных проблем. Руководители сталкиваются со сложными корпоративными процедурами при прохождении инстанций по бюджету и инвестициям, поэтому проблемы решаются очень медленно.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.5. Ограниченность ресурсов у руководителей для решения высвеченных проблем.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.6. Руководители боятся прослыть некомпетентными: они не хотят нести ответственность за свои предыдущие ошибочные решения, которые создали текущие проблемы.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.7. Руководители полагают, что, как только им сообщили о проблеме, они автоматически несут ответственность за ее решение.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.8. Руководители ожидают от сотрудников самостоятельного решения проблем в сфере их ответственности.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.9. Руководители предпочитают не знать о рисках, чтобы не нести юридическую ответственность, если выявленные риски в итоге приведут к происшествию.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.10. Руководители не хотят выходить из своей зоны комфорта и решать сложные вопросы.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.11. Руководители тоже люди — они предпочитают получать хорошие новости, а не плохие.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.12. Руководители считают проблемы, о которых им сообщают сотрудники, неважными и несерьезными.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.13. Руководители имеют краткосрочные контракты и ориентированы на достижение краткосрочных результатов: они не хотят погружаться в решение серьезных проблем, которые требуют многолетних усилий, т.к. результаты этих усилий будут видны только спустя несколько лет после их отставки.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.14. Общепринятая культура поведения руководителей пронизывает целые отрасли: руководители настаивают на том, чтобы сотрудники приносили им в основном хорошие новости об успехах и достижениях, а проблемы решались сотрудниками без привлечения внимания руководителей.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

4.15. Когда сотрудники приносят руководителю информацию о проблемах, эту информацию придется раскрыть регулирующим органам, что сразу приведет к росту проверок предприятия. Поэтому некоторые руководители неохотно реагируют на принесение такой информации сотрудниками, т.к. это приведет к значительному вниманию регуляторов, а также к дополнительным временным и эмоциональным затратам руководителей на общение с регулирующими органами.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*.

**5. Кто несет большую часть ответственности за формирование такого внутриорганизационного климата, в котором обсуждение проблем организации и существующих рисков не приветствуется?** *(руководители | сотрудники)*

**6. Оцените уровень доверия сотрудников к руководителям на Вашем предприятии.**
*(очень высокий | высокий | средний | низкий | нет доверия | затрудняюсь с ответом)*

**7. Оцените уровень доверия руководителей к сотрудникам на Вашем предприятии.**
*(очень высокий | высокий | средний | низкий | нет доверия | затрудняюсь с ответом)*

**8. Как Вам кажется, пребывают ли руководители и сотрудники Вашего предприятия в постоянной спешке?**
*(нет, все размерено | иногда | время от времени | часто | постоянно)*

**9. Верно ли утверждение, что на Вашем предприятии существует большое давление на руководителей и сотрудников за выполнение намеченного производственного плана (программы) предприятия?**
*(нет, это неверное утверждение | есть некоторая доля правды в этом утверждении | да, все верно | затрудняюсь с ответом)*

**10. Руководителям предприятий предоставлено полное право остановить работу участка, цеха или всего предприятия в случае идентификации критических рисков. Сотрудникам предоставлено полное право отказаться от выполнения небезопасных работ. Как часто, судя по Вашему опыту, руководители и сотрудники пользуются этим правом?**
*(очень часто | часто | время от времени | редко | никогда | затрудняюсь с ответом)*

**11. Исполнение производственного плана не является основным приоритетом Компании. Для Компании самым главным приоритетом является безопасность работ и производственных процессов, чтобы не допустить возникновение нештатных ситуаций и ЧС.**

11.1. Оцените уровень осведомленности об этих приоритетах среди руководителей различного уровня и сотрудников в Компании.
*(очень высокая осведомленность об этих приоритетах | многие осведомлены об этих приоритетах | некоторые осведомлены об этих приоритетах | мало кто осведомлен об этих приоритетах | никто не осведомлен об этих приоритетах | затрудняюсь с ответом)*

11.2. Как в реальности обстоят дела при выборе приоритетов в Компании?
*(приоритет безусловно отдается безопасности работ и производственных процессов | приоритет зачастую отдается безопасности работ и производственных процессов | приоритет зачастую отдается исполнению производственного плана | приоритет безусловно отдается исполнению производственного плана | затрудняюсь с ответом)*

11.3. Доводили ли до Вас список критических рисков Вашего предприятия и знаете ли Вы основные критические риски Вашего предприятия?
*(высокая информированность по этой теме | средняя информированность по этой теме | низкая информированность по этой теме | первый раз об этом слышу | затрудняюсь с ответом)*

Стоит отметить, что не все участники семинаров приняли участие в анонимном онлайн-опросе: так, из 422 человек, присутствовавших на 15 семинарах, только 326 человек (77% участников семинаров) ответили на данные вопросы. Это говорит о том, что значительная часть руководителей и сотрудников (до четверти респондентов) опасаются или не желают выражать свое мнение по непростым, на их взгляд, вопросам касательно отношений между руководителями и сотрудниками данной компании.

### VII.4. Причины сокрытия информации о рисках: результаты исследования различных катастроф и результаты глубинных интервью 100 руководителей компаний критической инфраструктуры

Далее участникам семинара демонстрировались результаты исследований десятков катастроф, которые авторы пособия провели в 2013–2022 гг. (см. подглаву 2.2 данного пособия), а также результаты исследования причин сокрытия информации о рисках, полученные в рамках 100 глубинных интервью в 2018–2021 гг. (см. подглаву 2.3 данного пособия).

После этого участникам проекта раскрывались результаты внутрикорпоративного анонимного опроса, проведенного ранее в данной группе участников семинара. Такой подход, с одной стороны, позволял участникам проекта понять причины сокрытия информации о рисках внутри разных крупных промышленных компаний, а с другой — проанализировать основные причины сокрытия информации о рисках внутри своей компании.

### VII.5. Работа в группах №1 для ответа на вопрос о том, как проблема сокрытия информации о рисках может быть решена в данной компании

Участники были разделены на несколько небольших групп и разведены в разные стороны зала, где проводился семинар. Им задавались следующие вопросы, на которые они должны были ответить в рамках групповой работы:

- Нарисуйте, пожалуйста, идеальную картину того, как, на Ваш взгляд, должен быть построен эффективный процесс трансляции информации о технологических рисках снизу вверх в Вашей организации.
- Какие сейчас существуют препятствия/проблемы по оперативному транслированию информации о технологических рисках снизу вверх в Вашей организации? Где теряется информация? Почему теряется информация?
- Порекомендуйте, что нужно исправить, чтобы улучшить качество информации о технологических рисках, транслируемой снизу вверх в Вашей организации. Предложите практические решения.
- Какие сейчас существуют препятствия/проблемы по реализации мероприятий по снижению выявленных технологических рисков в Вашей организации?
- Порекомендуйте, что нужно исправить, чтобы улучшить качество реализуемых мероприятий по снижению выявленных технологических рисков в Вашей организации.
- Как на практике достичь высокого уровня доверия сотрудников к руководителям (иными словами, что должны делать руководители, чтобы сотрудники им доверяли)?
- Согласны ли Вы с утверждением, что предотвращение аварий, выявление технологических рисков и раскрытие этих рисков коллегам и руководству — это профессиональный долг ответственных сотрудников, поэтому не нужны ни материальные, ни нематериальные вознаграждения за раскрытие рисков?
- Если Компания все же примет решение о вознаграждениях за раскрытие информации, тогда определите плюсы и минусы материального вознаграждения сотрудников за раскрытие информации о технологических рисках. Определите также плюсы и минусы нематериального вознаграждения сотрудников за раскрытие информации о технологических рисках.
- Определите оптимальную модель вознаграждения сотрудников за раскрытие информации о технологических рисках в Вашей организации.
- Бывает так, что сотрудник вместо того, чтобы сообщить о наблюдаемых рисках руководителю предприятия, снимает на смартфон видеоролик и выкладывает его в социальные сети. Кто виноват в этой ситуации? Как мотивировать сотрудников в первую очередь сообщать о рисках своим руководителям, а не выкладывать эту информацию во внешнюю среду?

Участникам семинаров давалось примерно 40 минут, чтобы ответить на эти вопросы. Ответы участников групп письменно записывались на большие листы (формат флипчарта). Потом каждая группа делеги-

ровала своего представителя, который презентовал результаты работы группы перед всеми участникам семинара. Также проводилась аудиозапись ответов представителей всех групп. После семинара руководитель проекта анализировал и систематизировал ответы всех группы, чтобы сформировать список возможных решений, которые должны создаваться в рамках проекта.

### VII.6. Как проблема сокрытия может быть решена: 10 основных рекомендации по результатам глубинных интервью со 100 руководителями в разных странах мира

Участникам семинара демонстрировались результаты исследования 2018–2021 гг., которые подробно представлены в главе 3 данного пособия.

### VII.7. Как проблема сокрытия может быть решена: термодинамическая модель трансляции информации о рисках

Участникам семинара демонстрировалась модель, которая связывает рост доверия сотрудников к руководителям с ростом качества и скорости трансляции информации о рисках (данная модель представлена в главе 3 данного пособия (рекомендация №5 *«Топ-менеджмент должен создать атмосферу доверия и безопасности в организации, чтобы сотрудники не опасались раскрывать информацию о рисках»*)).

После этого демонстрировалась следующая видеозапись с обращением SVP компании к участникам проекта: *«Всем нам нужно стремиться построить доверительные отношения со своими подчиненными — только так мы сможем запустить процесс трансляции реально важной информации о рисках снизу вверх, от подразделений до топ-менеджмента, и по горизонтали, между различными подразделениями. Еще раз говорю: не бойтесь приносить мне и вашим руководителям информацию о серьезных проблемах — мы будем разбираться с этими проблемами и спокойно решать их вместе! Я лично готов участвовать в разборе критически важной информации, о которой сообщат участники проекта, принимать решения и так же лично благодарить людей, которые добровольно раскрыли серьезные технико-производственные риски, способные предотвратить ЧС»*. Данное сообщение было направлено на то, чтобы показать участникам проекта, что топ-менеджмент ориентирован на создание доверительных отношений со своими подчиненными и готов лично погружаться в решение высвеченных проблем.

### VII.8. Анонимный опрос №2 о том, как проблема трансляции информации о рисках может быть решена

Цель данного опроса было в том, чтобы понять, что нужно сделать, чтобы принципиально изменить ситуацию с обсуждением рисков и проблем на пилотных предприятиях (выработка простых, понятных всем и легко реализуемых на практике решений).

Участникам семинара нужно было отсканировать QR-код на своем смартфоне или перейти по короткой ссылке на онлайн-страницу опроса №2, где требовалось ответить на 40 вопросов о том, как на практике можно повысить качество и увеличить скорость трансляции информации в данной компании критической инфраструктуры:

**12. Как повысить уровень доверия сотрудников к руководителям и мотивировать их раскрывать риски?**

12.1. Согласны ли Вы с утверждением, что руководитель должен быть авторитарным, чтобы соответствовать непростым условиям работы компании критической инфраструктуры и традиционному менталитету сотрудников *(единоличное принятие решений и несение личной ответственности за результаты работы подразделения)?*
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

12.2. Согласны ли Вы с утверждением, что руководитель должен быть более демократичным в принятии решений, делегировать некоторые полномочия активным сотрудникам, разделив с ними ответственность за результаты работы подразделения?
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен |категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

12.3. Согласны ли Вы с утверждением, что между руководителем и сотрудниками должны быть доверительные отношения, чтобы сотрудники могли без опасений поделиться существующими проблемами?
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

12.4. Согласны ли Вы с утверждением, что сейчас в Компании выгодно не информировать о рисках — никто не донимает дополнительными вопросами, нет наказаний за сокрытие рисков?
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

12.5. Согласны ли Вы с утверждением, что высокий уровень доверия сотрудников к руководителям ведет к высокой прозрачности в действиях сотрудников, что позволяет оперативно транслировать информацию о рисках по всей вертикали Компании, а низкий уровень доверия сотрудников к руководителям ведет к большей непрозрачности в действиях сотрудников, что негативно влияет на качество транслируемой информации о рисках?
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

12.6. Чтобы сотрудники доверяли руководителям, слова руководителей не должны расходиться с их делами.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

**Вам была продемонстрирована *«Термодинамическая модель трансляции информации о рисках»*, когда осознанная политика Компании по построению доверительных отношений между руководителями и сотрудниками ведет к увеличению потока и качества информации о проблемах и рисках организации, в то время как низкий уровень доверия сотрудников к руководителям негативно влияет на качество информации о рисках, транслируемой по корпоративной вертикали.**

12.7. Понятна ли Вам эта модель? *(полностью понятна | в целом понятна | не особо понятна | вообще не понятна | затрудняюсь с ответом)*

12.8. Разделяете ли Вы принципы этой модели? *(полностью разделяю | скорее разделяю | скорее не разделяю | категорически не разделяю | затрудняюсь с ответом)*

12.9. Оцените, с точки зрения *«Термодинамической модели трансляции информации о рисках»*, на какой стадии находится Ваша организация. *(«Лед» — «холодные» отношения | «Вода» — переходное состояние | «Пар» — «теплые» отношения |затрудняюсь с ответом)*

**Перед Вами пары противоположных по смыслу утверждений. Оцените, пожалуйста, с каким утверждением из каждой пары Вы более согласны (0 — полное согласие с утверждением слева, 10 — полное согласие с утверждением справа).**

12.10. Даже излишняя осторожность в отношениях с руководителями и коллегами не помешает (0) /Большинству руководителей и коллег можно доверять (10)

12.11. Большинство руководителей и коллег готовы обмануть, если представится такая возможность (0) / Большинство руководителей и коллег старается вести себя честно (10)

12.12. Большинство руководителей и коллег чаще всего заботятся только о себе (0) / Большинство руководителей и коллег более склонны помогать другим (10)

12.13. Большинство руководителей и коллег очень закрыты (0) / Большинство руководителей и коллег очень открыты (10)

12.14. По большей части работа — это стрессы, конфликты и наказания (0) / По большей части работа — это комфортные отношения в коллективе, сотрудничество и отсутствие наказаний (10)

12.15. Представьте, что сотрудники промышленного предприятия обнаруживают серьезный технологический риск. Исходя из Вашего опыта, предположите, что предпримут сотрудники после обнаружения этого риска?
*(1. Немедленно сообщат о выявленном риске своему непосредственному руководителю, который, в свою очередь, быстро проинформирует руководство предприятия; оперативно будет создана комиссия по комплексному анализу риска; если риск будет признан неприемлемым, то начнется подготовка к остановке работ на потенциально аварийном участке; далее будет реализован комплекс мер по контролю над выявленным риском | 2. Сотрудники сообщат о выявленном риске своему непосредственному руководителю, но дальше информация о рисках не пойдет вверх по вертикали предприятия; сотрудники и их руководитель будут стараться самостоятельно устранить выявленный риск, используя собственные ресурсы; возможно, на потенциально аварийном участке работы будут остановлены или сокращены | 3. Сотрудники не сообщат о выявленном риске своему непосредственному руководителю, а будут стараться самостоятельно устранить выявленный риск, при этом работы на потенциально аварийном участке не будут остановлены | 4. Сотрудники проигнорируют этот риск ввиду того, что они работают на опасном производственном объекте, где и так существует множество серьезных технологических рисков; у сотрудников просто нет времени реагировать на все потенциальные риски, т.к. им нужно работать и выполнять производственный план | 5. Затрудняюсь с ответом)*

12.16. Исходя из Вашего опыта, могут ли сотрудники прийти к своему начальству и рассказать о проблемах в зоне своей компетенции, при этом они не будут наказаны за принесение такой информации, а по итогу встречи они смогут получить ресурсы (финансовые ресурсы, время, персонал) для решения высвеченных проблем?
*(1. Да, сотрудники могут прийти к своему начальству и спокойно обсудить проблемы, не боясь наказания, и получить ресурсы для решения проблем | 2. Да, сотрудники могут прийти к своему начальству и раскрыть проблемы, их не накажут, но при этом не дадут требуемые ресурсы для решения высвеченных проблем | 3. Да, сотрудники могут прийти к своему начальству и рассказать о проблемах, но их накажут и все равно не дадут ресурсы для решения проблем | 4. Нет, лучше ничего не рассказывать начальству, т.к. проблемы все равно не решатся, никто не даст ресурсов для решения этих проблем, а сотрудники будут вынуждены самостоятельно решать проблемы в зоне своей компетенции | 5. Затрудняюсь с ответом)*

**13. Каналы трансляции информации**

13.1. Какие каналы трансляции информации о рисках снизу вверх по корпоративной вертикали стоит развивать на Вашем предприятии?
*(1. Нужно развивать только канал трансляции информации о рисках через традиционную вертикаль управления
(сотрудник передает информацию своему начальнику, начальник идет к своему руководителю, и так далее по цепочке снизу вверх до топ-менеджмента | 2. Нужно развивать только альтернативный канал (любой сотрудник может отправить информацию о рисках, минуя традиционную вертикаль управления, посредством различных мобильных приложений, горячих линий, ящиков и т.п.) | 3. Нужно развивать оба канала (трансляция информации о рисках через традиционную вертикаль и через альтернативный канал) | 4. Затрудняюсь с ответом)*

13.2. Если Компания примет решение, что нужно развивать оба канала (трансляция информации о рисках через традиционную вертикаль и через альтернативный канал), то на развитие какого канала стоит направить основные усилия?
*(1. Нужно дать больший приоритет развитию канала трансляции информации о рисках через традиционную вертикаль управления | 2. Нужно дать больший приоритет развитию альтернативного канала | 3. Нужно развивать оба канала с одинаковыми усилиями | 4. Затрудняюсь с ответом)*

13.3. Согласны ли Вы с утверждением, что необходимо создавать анонимные альтернативные каналы передачи информации о проблемах организации от сотрудников до руководителей?
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

13.4. Согласны ли Вы с утверждением, что необходимо создавать альтернативные неанонимные каналы передачи информации о проблемах организации?
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

13.5. Как Вы относитесь к системе каскадной трансляции информации о рисках, когда у рядового сотрудника есть возможность проинформировать следующего в иерархии руководителя, если его непосредственный руководитель не дал обратной связи на запрос рядового сотрудника? Например, у рядового сотрудника есть памятка: в случае обнаружения риска или какой-то проблемы проинформируй своего непосредственного руководителя; если в течение определенного времени от непосредственного руководителя не было обратной связи, то рядовой сотрудник имеет право выйти на начальника своего непосредственного руководителя; если и от этого начальника не было обратной связи в течение определенного времени, то сотрудник имеет право проинформировать следующий уровень управления вплоть до директора предприятия или топ-менеджмента Компании. Создание такой системы имеет цель заставить традиционную вертикаль управления более оперативно решать проблемы рядовых сотрудников без использования альтернативных (экстренных) каналов коммуникации между рядовыми сотрудниками и топ-менеджментом (когда традиционная вертикаль управления исключается из коммуникации)
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

13.6. Хотите ли Вы получать информацию о различных происшествиях, которые произошли на предприятиях НПР, с кратким разбором причин, которые привели к происшествиям?
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

13.7. Хотите ли Вы получать информацию о различных происшествиях (и об их причинах) в своей отрасли, которые произошли в Вашей стране и в мире?
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

13.8. В рамках пилотного проекта планируется создать мобильное приложение для смартфонов, чтобы сотрудники могли оперативно транслировать информацию о наблюдаемых рисках вверх по корпоративной вертикали до топ-менеджмента. В этой связи есть технический вопрос: на какой операционной системе работает Ваш телефон (если у Вас несколько телефонов с разными операционными системами, то отметьте те системы, которые используются на Ваших телефонах)?
*(Google (Android) | Apple (iOS) | Huawei (Harmony OS) | Microsoft (Windows Phone) | другая операционная система для смартфона | У меня нет смартфона — я использую кнопочный телефон)*

13.9. В рамках пилотного проекта планируется проведение презентации решений перед участниками проекта, которые были выработаны на семинарах с участием 500 сотрудников и руководителей. Какой лично для Вас наиболее удобный формат участия в этой презентации, где будет подробно рассказано о выработанных решениях?
*(1. Личное участие в специальном мероприятии, где топ-менеджмент лично расскажет о решениях в рамках проекта; возможность задать вопросы топ-менеджменту лично) | 2. Получить на мобильный телефон ссылку на демонстрационное видео, где подробно рассказывается, какие решения были разработаны в рамках проекта и как нужно транслировать информацию о рисках + чат с ответами на вопросы | 3. Посмотреть вышеназванное демонстрационное видео в кругу коллег на предприятии и задать вопросы представителю департамента промышленной безопасности и охраны труда о процедурах трансляции информации о рисках вверх по корпоративной вертикали | 4. Затрудняюсь с ответом)*

**14. Вознаграждения и наказания**

14.1. Как Вы в целом оцениваете адекватность наказаний на Вашем предприятии за различные проступки?
*(избыточно жесткие | жесткие | адекватные | мягкие | неадекватно мягкие)*

14.2. Согласны ли Вы с утверждением, что руководители не должны наказывать сотрудников за происшествия, а искать системные недостатки в работе организации, которые сформировали небезопасные условия работы для сотрудников?
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

14.3. Согласны ли Вы с утверждением, что наказывать сотрудников за происшествия стоит только в одном случае — если сотрудник осознанно нарушил правила охраны труда и промышленной безопасности, халатно отнесся к своим обязанностям?
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

14.4. *«Чистосердечное признание снижает уровень ответственности»* — когда сотрудник сообщает о рисках и проблемах руководителю, тем самым он разделяет ответственность с ним за решение проблем. Если сотрудник скрывает риски, то он полностью берет ответственность на себя.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

14.5. Руководители должны добиться такого организационного климата в коллективе, когда добровольное признание ошибки сотрудником не влечет наказание этого сотрудника. Эта практика должна поощряться.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

14.6. Согласны ли Вы с утверждением, что утаивание информации должно иметь для руководителей и сотрудников серьезные последствия (вплоть до увольнения)?
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

14.7. Нужно наказывать (увольнять) сотрудников или руководителей, которые осознанно скрывают информацию о рисках в зоне своей компетенции, несмотря на отсутствие наказаний при добровольном раскрытии рисков начальству.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

14.8. Руководители должны награждать сотрудников только в присутствии всех сотрудников, а порицать (наказывать) сотрудников только в личной беседе и строго конфиденциально (чтобы другие коллеги не знали о порицании/наказании в отношении конкретного сотрудника).
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

14.9. Не стоит обижать или унижать сотрудников — обиженный сотрудник будет мстить, к тому же его производительность будет ограничена из-за эмоциональных претензий к руководителям и к организации в целом.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

14.10. Согласны ли Вы с утверждением, что выявление технологических рисков для предотвращения аварий и раскрытие этих рисков коллегам и руководству — это профессиональный долг ответственных сотрудников, поэтому не нужны ни материальные, ни нематериальные вознаграждения за раскрытие рисков.
*(полностью согласен | скорее согласен | скорее не согласен | категорически не согласен | затрудняюсь с ответом)*

14.11. Внутри Компании существует дискуссия. Первая группа считает, что за раскрытие сотрудниками крайне опасных действий своих коллег начальству (например, работа на высоте без страховки) нужно предоставлять материальные вознаграждения (деньги, ценные подарки и т.п.), т.к. самое главное — любым способом выявить и предотвратить грубые нарушения в охране труда. Вторая группа считает, что за раскрытие сотрудниками крайне опасных действий своих коллег начальству не нужно предоставлять материальные вознаграждения, т.к. это может угрожать стабильности трудовых коллективов (выявление грубых нарушений — это профессиональный долг ответственных сотрудников, не требующий никаких вознаграждений). Идеи какой группы Вам близки?
*(полностью поддерживаю идеи первой группы | скорее поддерживаю идеи первой группы | полностью поддерживаю идеи второй группы | скорее поддерживаю идеи второй группы | затрудняюсь с ответом)*

14.12. Выберите наиболее подходящие, с Вашей точки зрения, способы вознаграждения за раскрытие информации о технологических рисках (можно выбрать только один вариант ответа).
*(только материальные вознаграждения | только нематериальные вознаграждения | сочетание материальных и нематериальных вознаграждений | никакие вознаграждения не нужны — раскрытие является профессиональным долгом сотрудников | затрудняюсь с ответом)*

14.13. Если Компания примет решение, что нужно сочетать материальные и нематериальные вознаграждения за раскрытие информации о технологических рисках, то какие стоит выставить приоритеты? *(сочетание материальных и нематериальных вознаграждений с приоритетом материальных вознаграждений | сочетание материальных и нематериальных вознаграждений с приоритетом нематериальных вознаграждений | стоит дать равный приоритет материальным и нематериальным вознаграждениям | затрудняюсь с ответом)*

14.14. Выберите наиболее подходящие, с Вашей точки зрения, способы нематериального вознаграждения за раскрытие информации о технологических рисках (можно выбрать несколько вариантов ответа):

- Публичная благодарность от топ-менеджмента сотруднику/бригаде за обнаружение серьезного риска, который мог привести к серьезной аварии. Вовремя переданная информация о риске смогла сохранить жизнь многих работников предприятия, целостность инфраструктуры и стабильность доходов работников предприятия.
- Направление благодарности от топ-менеджмента семье сотрудника за его вклад в безопасность предприятия.
- Грамота сотруднику с личной подписью топ-менеджмента.
- Награждение специальным почетным орденом (корпоративной медалью).
- Совместное фото отличившегося сотрудника с топ-менеджментом.
- Статья (сюжет) в корпоративном СМИ о сотруднике/бригаде, который обнаружил серьезный риск и предотвратил ЧС.
- Включение отличившегося сотрудника/бригады в список лучших работников предприятия.
- Ужин отличившегося сотрудника/бригады с топ-менеджментом.
- Выходные на корпоративной базе отдыха для всех членов семьи сотрудника/всех членов семей бригады.
- Выделение годовой персональной парковки для отличившегося сотрудника рядом с автомобилями руководителей предприятия.
- Профессиональные стажировки на других предприятиях Компании или дополнительное профессиональное обучение (в том числе за рубежом).
- Видеоролики с участием отличившегося сотрудника/бригады, рассказывающие о наиболее выдающихся результатах в области безопасности. Трансляция этих роликов другим сотрудникам предприятия и на других предприятиях Компании.
- Билеты для всех членов семьи отличившегося сотрудника/бригады на значимые спортивные мероприятия или концерты.
- Предоставление дополнительных выходных дней отличившемуся сотруднику/бригаде.
- Возможность стать наставником, передавая наиболее успешный опыт другим сотрудникам предприятия.

После проведения онлайн-опроса его результаты были сразу презентованы участникам семинара.

### VII.9. Работа в группах №2 для ответа на вопрос о том, как проблема сокрытия информации о рисках может быть решена в данной компании

Модель групповой работы №2 полностью соответствовала модели групповой работы №1. Участникам семинара задавались следующие вопросы:

- Как *«разморозить»* корпоративную вертикаль? Как *«растопить лед»* в отношениях между руководителями и сотрудниками (переход от *«холодных»* к *«теплым»* отношениям в рамках термодинамической модели трансляции информации о рисках), чтобы мотивировать сотрудников добровольно раскрывать критические риски в общении с начальством?
- Отсутствие наказаний за добровольное раскрытие технологических рисков является одним из основополагающих принципов при трансляции объективной информации о рисках внутри организации. Однако стоит вопрос о том, как при этом избежать формирования атмосферы безнаказанности в организации и чтобы доброта (нет наказаний) не воспринималась как слабость? Предложите практические решения.
- Как мотивировать руководителей нижнего звена решать проблемы, с которыми к ним приходят подчиненные?
- Какую простую пошаговую памятку (три–пять шагов) Вы бы сделали для сотрудников Вашего предприятия, когда они обнаруживают критический риск, который, возможно, требует быстрой реакции всей Компании?
- Альтернативные каналы трансляции информации о рисках являются вспомогательными каналами. Основной канал, по которому должна передаваться информация о технологических рисках, — это традиционная вертикаль управления. Перечислите существующие на Вашем предприятии каналы трансляции информации о рисках по традиционной вертикали управления. Как на практике улучшить качество трансляции информации по этим каналам на Вашем предприятии?
- В рамках данного проекта планируется сделать специальное мобильное приложение как альтернативный канал трансляции информации о технологических рисках. Стоит ли перевести на мобильное приложение существующие на Вашем предприятии каналы трансляции информации о рисках по традиционной вертикали управления? Какие плюсы и минусы есть у этого решения?
- Предложите эффективный метод регистрации рисков и проблем на Вашем предприятии, чтобы вся информация по выявленным рискам не была потеряна, мотивировала нижнее и среднее звено решать выявленные проблемы и чтобы эта информация была доступна для анализа руководителям верхнего звена.

- Каковы, на Ваш взгляд, критерии успеха и неудачи данного пилотного проекта по улучшению качества и скорости трансляции информации о рисках? Как на практике можно измерить эти критерии успеха и неудачи?
- Между этим семинаром и тем, когда будут готовы специальные решения, выработанные по результатам этого семинара, пройдет несколько месяцев. Каким образом уже сейчас можно организовать сбор от сотрудников информации о рисках, наблюдаемых в зоне их ответственности?

Опыт проведения семинаров для разных уровней управления показал, что наиболее активными участниками групповой работы №2 были топ-менеджеры, а наименее активными — рядовые рабочие (после проведения 2 из 7 семинаров для рядовых сотрудников групповая работа №2 была исключена из презентации ввиду усталости рядовых сотрудников к концу семинаров).

### VII.10. Работа в группах №3: Раскройте топ-менеджменту наиболее критические проблемы вашего предприятия

Некоторые топ-менеджеры компании, которые были проинтервьюированы в рамках глубинных интервью в самом начале проекта, скептически относились к тому, что их подчиненные что-то серьезное раскроют в рамках специальных семинаров, т.к., по мнению респондентов, в компании существовало мнение, что лучше ничего не раскрывать вышестоящим руководителям. Однако демонстрация крайней важности этой проблемы посредством проведения специальных образовательных семинаров опровергла предположение, что люди ничего серьезного не будут раскрывать топ-менеджменту. Наоборот, люди раскрыли множество серьезных проблем своих предприятий.

Поэтому самый живой интерес рядовых рабочих и руководителей нижнего звена вызвала групповая работа №3, когда их просили раскрыть топ-менеджменту и директору их предприятия серьезные проблемы и риски, которые (I) они наблюдают на производстве в целом или в зоне их компетенции в частности, (II) которые имеют потенциал критического развития событий в ближайшее (среднесрочное) время и (III) на которые топ-менеджменту стоит срочно обратить внимание.

Топ-менеджмент пообещал участникам семинаров, что никто не будет наказан за раскрытие этой информации, а также будет проведен подробный анализ указанных рисков и по необходимости приняты корректирующие действия. Эти заявления содержались в следующем видеообращении SVP компании:

*«Уважаемые коллеги!*

*Уверен, что семинар позволил вам понять крайнюю важность того, что оперативная трансляция правдивой информации о рисках по всей вертикали управления сможет предотвратить критическое развитие событий и не допустить чрезвычайной ситуации. Нам потребуется время, чтобы проанализировать результаты работы групп в рамках вводных образовательных семинаров и на основании этого создать эффективные решения по улучшению качества и скорости трансляции информации о рисках.*

*Тем не менее, считаю, что нам не нужно терять время! Вы можете уже сейчас, в рамках этого семинара, сообщить мне и руководству вашего предприятия о серьезных проблемах и рисках, которые вы наблюдаете на вашем предприятии в целом или в зоне своей компетенции, и которые имеют потенциал критического развития событий в ближайшее время. Укажите на то, на что топ-менеджменту стоит срочно обратить свое внимание. Вы можете сообщить эту информацию в рамках работы в группах или передать ее лично Дмитрию [руководитель данного пилотного проекта]. Я полностью доверяю Дмитрию. Вся эта информацию будет передана мне лично.*

*Еще раз лично гарантирую, что никто, включая ваших руководителей, не будет наказан за такую информацию! Будет проведен подробный анализ раскрытых рисков и в случае необходимости будут приняты корректирующие действия.*

*Все это нам поможет сохранить жизни людей, повысит надежность производственных объектов, а также сохранит ваши рабочие места и обеспечит стабильность ваших доходов на многие годы вперед.*

*Большое спасибо за вашу помощь, неравнодушие и вклад в безопасность нашей Компании!».*

После прослушивания данного сообщения от топ-менеджмента участники семинаров разделились на группы, разошлись по разным углам зала и начали обсуждать те риски, которые они хотели раскрыть топ-менеджменту, записывая их на бумаге (флипчарт).

Количество рисков и проблем, которые могли раскрыть участники семинара, не ограничивалось. Люди могли написать обо всех проблемах в области безопасности, которые их волнуют. Важно, что участников семинара просили ранжировать риски и проблемы по критичности (5 — максимальная критичность, 1 — минимальная критичность), а также по срочности (5 — высокая срочность (топ-менеджмент должен срочно отреагировать на данную проблему), 1 — низкая срочность). По итогу такой подход позволял понять, куда в первую очередь топ-менеджменту стоит направить свои усилия по контролю над выявленными рисками и проблемами.

В рамках 15 семинаров было раскрыто 7 критических (высоких) рисков и 104 технико-производственные и организационные проблемы, которые негативно влияли на управление рисками и промышленную безопасность 4 промышленных предприятий.

Любопытно, что некоторые участники семинара отмечали, что очень важно, что ведущий семинара (руководитель пилотного проекта) является независимым ученым, который подчиняется только SVP компании и только лично ему отправляет информацию о раскрытых рисках после каждого семинара. Также важно, что семинары проводились для разных уровней управления (т.е. рядовые сотрудники на семинарах не встречаются со своими начальниками). Все это позволило участникам семинара раскрывать наблюдаемые риски и проблемы без опасения быть идентифицированными их начальством.

Если 6 критических (высоких) рисков были раскрыты в рамках групповой работы, то 7-й критический риск был раскрыт одним из участников семинара уже после того, как семинар завершился и слушатели покинули зал. Руководитель нижнего звена подошел к руководителю проекта и сказал, что хотел бы раскрыть критический риск своего предприятия, но так, чтобы его коллеги не знали, кто сообщил эту информацию. Он объяснил это тем, что является молодым руководителем и поэтому не хотел бы рисковать долгосрочными отношениями со своими коллегами. Риск был раскрыт. Топ-менеджмент на следующий день приехал на предприятие. Риск действительно был признан критичным, начались работы по его снижению. В рамках корректирующих мероприятий коллеги данного руководителя нижнего звена, который раскрыл риск, начали испытывать повышенную нагрузку из-за того, что требовалось срочно взять под контроль раскрытый риск. Люди стали догадываться о том, кто раскрыл данный риск, но у них не было никаких доказательств. В итоге риск был взят полностью под контроль, к удовлетворению как самого инициатора сообщения, так и руководства предприятия и топ-менеджмента. Никто не был наказан за наличие данного критического риска. Всем было сказано, чтобы впредь не допускать такого критического развития ситуации: нужно учиться заранее идентифицировать риски, своевременно их контролировать и не бояться просить начальство о помощи в контроле над рисками. Любопытно, что когда инициатору сообщения о критическом риске было предложено принять участие в специальной церемонии награждения — когда топ-менеджмент публично благодарил сотрудников с активной гражданской позицией и вручал награды — он предпочел отказаться от участия в такой церемонии и награды, сохранив свою анонимность.

## VII.11. Анонимный опрос №3: обратная связь от участников семинаров

В конце семинара проводился финальный онлайн-опрос, который ставил целью получить оценку актуальности семинара:

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *До этого семинара было ли у Вас четкое понимание, что искажение (сокрытие) информации о рисках, транслируемой по корпоративной вертикали организации, является одной из ключевых проблем в области промышленной безопасности и может привести к катастрофическим последствиям?*

| | Да, было четкое понимание важности этой проблемы | Было некоторое понимание важности этой проблемы | Не было четкого понимания важности этой проблемы | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 51,0% | 40,0% | 8,0% | 1,0% | 252 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 67,6% | 29,4% | 2,9% | 0,0% | 34 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 51,1% | 40,0% | 7,8% | 1,1% | 90 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 46,9% | 42,2% | 10,2% | 0,8% | 128 |

**Интерпретация ответов:** чем ниже положение респондента в иерархии компании, тем он меньше осознает, что искажение (сокрытие) информации о рисках, транслируемой по корпоративной вертикали организации, является одной из ключевых проблем в области промышленной безопасности и может привести к катастрофическим последствиям. Поэтому топ-менеджменту нужно постоянно доносить до своих подчиненных важность транслирования объективной информации о различных технико-производственных проблемах, которые они наблюдают в зоне своей компетенции. Топ-менеджмент должен подчеркивать, что данная информация очень востребована руководителями высшего звена и что подчиненные не будут наказаны за раскрытие такой информации (напротив, они получат ресурсы для решения проблем и благодарность топ-менеджмента за превентивные действия, которые предотвратили ЧС).

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Нужно проводить разъяснительные тренинги и семинары, на которых поднимаются вопросы последствий для организации от искажения информации о рисках, транслируемой по корпоративной вертикали. Многие сотрудники просто не осознают, что искажение информации о реальном положении дел внутри организации является одной из ключевых проблем в области промышленной безопасности, и не понимают, к каким последствиям это может привести. Специальные семинары помогают понять актуальность этой проблемы, к тому же на таких мероприятиях руководители и сотрудники могут сломать «лед» в общении на неудобные темы.*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически не согласен | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 57,0% | 38,0% | 2,0% | 0,0% | 2,0% | 252 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 88,2% | 11,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 34 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 54,4% | 41,1% | 2,2% | 0,0% | 2,2% | 90 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 50,8% | 43,8% | 1,6% | 0,8% | 3,1% | 128 |

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Насколько содержание семинара было для Вас актуальным? (1 — абсолютно не было актуальным, 10 — 100% было актуальным)*

| | 1 — абсолютно не было актуальным, 10 — 100% было актуальным | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Средний бал | Итого респондентов |
| Все участники опроса | 0,0% | 0,0% | 0,4% | 0,8% | 2,4% | 3,2% | 10,7% | 15,5% | 12,7% | 54,4% | 8,9 из 10 | 252 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,8% | 8,8% | 11,8% | 70,6% | 9,4 из 10 | 34 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,3% | 3,3% | 7,8% | 21,1% | 12,2% | 52,2% | 8,9 из 10 | 90 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 1,6% | 2,3% | 3,9% | 13,3% | 13,3% | 13,3% | 51,6% | 8,7 из 10 | 128 |

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Насколько Вы готовы использовать полученные знания и навыки на практике? (1 — абсолютно не готов, 10 — 100% готов)*

| | 1 — абсолютно не было актуальным, 10 — 100% было актуальным | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Средний бал | Итого респондентов |
| Все участники опроса | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,4% | 2,8% | 4,0% | 11,1% | 13,5% | 13,5% | 54,8% | 8,9 из 10 | 252 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,8% | 2,9% | 14,7% | 73,5% | 9,5 из 10 | 34 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,3% | 6,7% | 8,9% | 14,4% | 10,0% | 56,7% | 8,9 из 10 | 90 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,8% | 3,1% | 3,1% | 13,3% | 15,6% | 15,6% | 48,4% | 8,8 из 10 | 128 |

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Я готов рекомендовать данный семинар коллегам. (1 — совсем не готов, 10 — 100% готов рекомендовать)*

| | 1 — абсолютно не было актуальным, 10 — 100% было актуальным | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Средний бал | Итого респондентов |
| Все участники опроса | 0,4% | 0,4% | 0,0% | 1,2% | 2,8% | 1,2% | 5,6% | 11,1% | 14,3% | 63,1% | 9,1 из 10 | 252 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,8% | 17,6% | 73,5% | 9,6 из 10 | 34 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 4,4% | 1,1% | 7,8% | 12,2% | 13,3% | 60,0% | 9,0 из 10 | 90 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 0,8% | 0,8% | 0,0% | 1,6% | 2,3% | 1,6% | 5,5% | 10,9% | 14,1% | 62,5% | 9,0 из 10 | 128 |

Результаты онлайн-опроса №3 свидетельствуют, что проведение интерактивных семинаров очень эффективный способ (I) для демонстрации актуальности внутрикорпоративной проблемы сокрытия информации о рисках; (II) для получения обратной связи о причинах сокрытия информации о рисках в конкретной компании; (III) для получения обратной связи о способах решения данной проблемы; (IV) для получения данных о технико-производственных рисках и проблемах предприятий разной степени критичности.

Стоит сравнить результаты, полученные в рамках семинаров, с результатами работы других каналов трансляции информации о рисках и проблемах, существующих в компании. На пилотных предприятиях было три таких канала: доска решения проблем, ящики для анонимных сообщений о проблемах и рисках и телефон доверия. Последние два канала не пользовались популярностью у сотрудников — количество отправляемых сообщений было минимально. Через доску решения проблем направлялось гораздо больше сообщений, но по большей части эти сообщения были связаны с несущественными производственными проблемами. По словам руководителя, который курирует эти доски решения проблем, сотрудники в основном раскрывают проблемы, связанные с чистотой промышленных помещений. Информация о каких-либо критических или серьезных рисках никогда не передавалась через эти три канала. Поэтому  проведение специальных семинаров для узкого круга отобранных сотрудников и руководителей, которые управляют критически важной инфраструктурой предприятий, является очень эффективным способом получения информации о существующих критических и серьезных технико-производственных рисках и проблемах.

**Рекомендация:** в рамках опроса 100 руководителей компаний критической инфраструктуры была выработана рекомендация о регулярном посещении топ-менеджментом промышленных площадок для выявления серьезных проблем предприятий (см. Рекомендация №7: *«Используйте различные каналы получения информации о рисках»* в главе №3). Проведение подобных семинаров перед поездкой топ-менеджеров на предприятия позволяет представить высшим руководителям список наиболее серьезных проблем, решением которых они могут предметно заняться в рамках своих визитов. Более того, топ-менеджеры могут встречаться не со всеми сотрудниками предприятия, а с 5–10% отобранных сотрудников, которые в ежедневном режиме управляют наиболее критически важными объектами на предприятии. К моменту приезда топ-менеджеров эти люди уже пройдут специальное обучение в виде участия в обсуждаемых семинарах и будут хорошо понимать важность раскрытия топ-менеджменту информации о серьезных проблемах для недопущения ЧС. Поэтому общение топ-менеджмента с такими подготовленными людьми, возможно, является самым эффективным способом получения информации о критических рисках предприятия и о том, как данные проблемы могут быть эффективно решены. Подготовленные сотрудники предприятия также получают доступ к специальному корпоративному мобильному приложению и продолжают посредством этого приложения оперативно информировать топ-менеджмент и руководство своего предприятия о наблюдаемых рисках разной степени критичности (об этом приложении будет сказано далее).

Также стоит отметить, что подобные семинары необходимы только в начале проекта, когда сотням различных руководителей и их подчиненным необходимо показать важность своевременной трансляции информации о рисках, а также обучить их новым способам реагирования в случае обнаружения критических или серьезных рисков в зоне своей компетенции. В ходе последующей реализации проекта  (в течение следующих нескольких лет) акценты будут смещаться. Основными альтернативными каналами передачи информации о рисках станут: (I) специальное корпоративное мобильное приложение; (II) прямое общение высшего руководства с работниками производственных площадок во время их визитов на предприятия. Подобные семинары будут проводиться только при масштабировании проекта на новых промышленных площадках компании или при расширении числа пользователей специального приложения для смартфонов на уже подключенных к проекту предприятиях.

## VIII. ПРИНЯТИЕ ОПЕРАТИВНЫХ МЕР ПО ВЫЯВЛЕННЫМ КРИТИЧЕСКИМ И ВЫСОКИМ РИСКАМ

Когда начинался пилотный проект, то его основная цель была сформулирована следующим образом: оперативная трансляция от рядовых сотрудников до топ-менеджмента компании информации о критических технико-производственных проблемах предприятий с целью предотвращения ЧС до их наступления. Подразумевалось, что главное — это узнать о серьезных проблемах на объекте критической инфраструктуры, а вопросов с решением этих проблем вроде бы не должно было возникнуть.

Поэтому с самого начала проекта произошло разделение задач: руководитель проекта сконцентрировался на решениях по улучшению качества и скорости трансляции информации о рисках и проблемах (иными словами, на том, как смотивировать сотрудников и линейных руководителей пилотных предприятий раскрывать топ-менеджменту информацию о наблюдаемых рисках и проблемах предприятий), а топ-менеджмент компании занялся контролем над выявленными рисками и решением проблем.

В самом начале проекта было оговорено, что когда участники семинара раскроют какие-то проблемы своих предприятий, то руководитель проекта должен переслать высвеченные проблемы SVP компании, который самостоятельно примет решение о том, как решить эти проблемы. Поэтому вечером после каждого семинара, на котором был раскрыт критический или высокий риск, руководитель проекта посылал SVP компании по электронной почте информацию об этом риске. На следующий день после семинара другие риски и проблемы более низкого уровня критичности и срочности систематизировались в виде специальной презентации и также отправлялись SVP компании.

В итоге топ-менеджмент смог очень оперативно взять под контроль 7 раскрытых критических (высоких) рисков. В некоторых случаях даже удалось предотвратить несколько серьезных аварий, которые могли бы произойти в течение короткого промежутка времени, если бы не было оперативного вмешательства из-за своевременно раскрытой информации о рисках. Любопытно, что в двух случаях директора предприятий, где были обнаружены критические риски, не знали о наличии данных рисков на их предприятиях.

Суммируя, можно сказать, что пилотный проект уже тогда подтвердил свою эффективность и окупился, когда топ-менеджмент узнал об этих критических рисках и оперативно принял решения по ним, в некоторых случаях не допустив аварий.

**Рекомендация:** ретроспективно, анализируя опыт решения данных критических проблем, стало понятно, что руководитель проекта обязательно должен выезжать вместе с топ-менеджерами на промышленные площадки, принимать участие в осмотре потенциально аварийных объектов и наблюдать за общением топ-менеджмента с теми сотрудниками, кто раскрыл критические и высокие риски на семинарах.

Это понимание пришло спустя несколько месяцев после начала проведения первых семинаров, когда руководитель проекта случайно узнал о том, что один из топ-менеджеров, который является высокопрофессиональным экспертом в области производства, был отправлен SVP компании для анализа одного выявленного критического риска. Важно отметить, что данный руководитель почему-то изначально не был включен в список участников проекта, поэтому не прошел соответствующего обучения и вообще не был осведомлен об идеологии проекта и новых подходах в общении с сотрудниками, раскрывающих риски. Приехав на место и оценив ситуацию, которая могла в ближайшее время закончиться аварией, он раскритиковал руководителя нижнего звена, который управлял этим объектом и раскрыл данный критический риск, надеясь на помощь топ-менеджмента по контролю над этим риском. Дело в том, что данный критический риск спровоцировал внешний подрядчик, а руководитель нижнего звена, который раскрыл данный риск, не имел достаточных ресурсов, чтобы комплексно решить неожиданно возникшую проблему в зоне своей ответственности. Более того, директор предприятия, где был

обнаружен данный критический риск, находился в отпуске. Поэтому в рамках семинара руководитель нижнего звена решил попросить оперативной помощи у SVP компании по контролю над неожиданно свалившейся проблемой. В итоге критический риск был оперативно купирован за счет привлечения внимания топ-менеджмента к данной критической проблеме. Авария была предотвращена. Этот критический риск оказался самым серьезным из всех 7 критических (высоких) рисков, раскрытых на 15 семинарах в рамках пилотного проекта. Однако руководитель нижнего звена, сообщивший о риске, вместо того чтобы получить положительную обратную связь, был публично раскритикован вышеупомянутым топ-менеджером, который не стал проводить подробного анализа истинных причин произошедшего события и сразу дал подчиненному негативную обратную связь, тем самым поставив под угрозу реализацию пилотного проекта на данном предприятии. Руководитель, раскрывший риск, вероятно, мог решить, что в будущем ему не стоит сообщать топ-менеджменту о рисках и стараться по возможности самостоятельно решать проблемы, возникшие в зоне его компетенции. Более того, негативную обратную связь видели коллеги этого руководителя нижнего звена. Вероятно, некоторые из них сделали схожие выводы о небезопасности раскрытия информации о рисках топ-менеджменту, несмотря на недавнее обещание SVP компании не обвинять и не наказывать сотрудников с активной гражданской позицией. Позже, когда директор предприятия вернулся из отпуска и провел подробное расследование причин возникновения риска, то он лично поблагодарил незаслуженно обвиненного руководителя нижнего звена за то, что он не побоялся раскрыть риск, чтобы не допустить ЧС. Более того, директор предприятия призвал данного руководителя нижнего звена и впредь не бояться раскрывать существующие проблемы и быть проактивным в области контроля над различными рисками. Вероятно, этот инцидент негативно повлиял на желание самого директора предприятия раскрывать новые риски и проблемы своей промышленной площадки топ-менеджменту. Свидетельством этому служит тот факт, что директор предприятия под разными предлогами не принимал предложения руководителя пилотного проекта о проведении новых семинаров на этой промышленной площадке. В итоге он объяснил свое нежелание тем, что новые семинары могут привести к раскрытию новых проблем (и, вероятно, снова привлекут внимание топ-менеджмента без гарантий положительной обратной связи в отношении руководителей предприятия и его подчиненных).

Это инцидент показал следующее:

- руководитель пилотного проекта недооценил важность того, что с самого начала проекта он должен был контролировать процесс решения высвеченных проблем, наряду с проведением мероприятий по идентификации рисков и проблем. Когда запускается подобный проект, нужно сразу выстраивать не только процесс получения информации о рисках, но и процесс контроля над выявленными рисками. Нельзя было делегировать этот процесс исключительно корпоративной системе управления компании, которая по инерции может воспроизводить заново негативный опыт, который ранее уже приводил к проблемам в трансляции информации о рисках. Иными словами, в рамках подобного проекта процесс решения проблем должен быть отличным от того, как некоторые топ-менеджеры компании привыкли решать возникающие проблемы. Описание этого процесса и требования к топ-менеджерам о том, как они должны по-новому подходить к решению проблем и давать обратную связь, должны быть сформированы в самом начале проекта;
- все руководители, которые участвуют в решении выявленных проблем, должны пройти специальное обучение и разделять идеологию проекта (в частности, положение о том, что если сотрудник добровольно раскрывает информацию о рисках, то он всегда должен получать положительную обратную связь от топ-менеджмента и ни в коем случае не может быть наказан за раскрытие данной информации; все это делается для того, чтобы сотрудники чувствовали себя в безопасности, раскрывая риски; важно смотивировать сотрудников продолжать раскрывать топ-менеджменту новые риски в течение продолжительного времени);

- руководитель проекта обязательно должен выезжать с командой топ-менеджеров на те промышленные площадки, где были выявлены критические и высокие риски. Это нужно делать до тех пор, пока он не убедится, что все топ-менеджеры подробно анализируют причины возникновения выявленных рисков, дают положительную обратную связь тем, кто раскрыл риски, а также говорят и поступают так, чтобы уменьшить страхи сотрудников, смотивировав их снова раскрывать информацию о проблемах вышестоящим руководителям;
- чтобы нивелировать ошибочно данную негативную обратную связь, нужно было срочно организовать поездку SVP компании на предприятие, чтобы он лично поблагодарил вышеупомянутого руководителя за проактивную позицию перед всеми участниками проекта на этом предприятии. Также SVP компании должен был призвать всех собравшихся следовать примеру вышеупомянутого руководителя нижнего звена и не бояться раскрывать риски вышестоящим руководителям. SVP компании также должен был успокоить директора предприятия и заверить его, что своевременная идентификация критических рисков для предотвращения аварий положительно влияет на его карьерные перспективы, а сокрытие, наоборот, ухудшает. Руководитель проекта узнал об этом инциденте только спустя несколько месяцев, поэтому, к сожалению, такой поездки SVP компании на предприятие не было осуществлено. Однако тот руководитель нижнего звена, кто раскрыл данный критический риск, вошел в пул сотрудников, которых SVP компании собирался публично наградить в рамках инаугурационного мероприятия проекта (об этом будет рассказано ниже);
- после инцидента руководитель проекта разговаривал с топ-менеджером, который дал негативную обратную связь, пытаясь в рамках короткой встречи рассказать об идеологии проекта и опасности от такой обратной связи для успеха проекта. Они договорились, что топ-менеджер посетит специальный семинар для руководителей высшего звена, который вел руководитель проекта. Однако из-за серьезной загруженности топ-менеджера, он смог прослушать только 40% материала в рамках данного семинара. Этот опыт говорит о том, что к решению выявленных проблем должны быть допущены только те руководители, которые полностью пройдут специальное обучение и будут полностью понимать и разделять идеологию проекта. До того как обучение всех топ-менеджеров не будет проведено, не стоит начинать проведение семинаров для их подчиненных.

## IX. ПРОГРЕСС В РЕШЕНИИ ДРУГИХ ВЫСВЕЧЕННЫХ ПРОБЛЕМ РАЗНОЙ СТЕПЕНИ КРИТИЧНОСТИ

Помимо критических рисков в рамках семинаров было также высвечено более сотни проблем разного уровня критичности.

Когда сотрудники раскрывают какие-то риски или проблемы, откликнувшись на призыв топ-менеджмента (т.е. доверившись топ-менеджменту), они искренне верят, что руководители высшего звена обязательно примут решения, которые серьезно снизят риски или полностью решат проблемы. Если у топ-менеджмента не получается это сделать, то он должен дать исчерпывающий ответ своим подчиненным, почему эту проблему не удается решить и как сотрудники могут продолжать работать при наличии данных рисков. Сотрудники также должны видеть прогресс в решении высвеченных проблем. Если высвеченные проблемы в итоге не решаются, то сотрудники перестают верить, что имеет смысл в будущем раскрывать риски топ-менеджменту.

В рамках пилотного проекта важно было понять пределы возможностей существующей корпоративной системы управления по решению различных проблем.

Если корпоративная система управления сможет оперативно и эффективно решить все раскрытые проблемы вне зависимости от уровня их критичности, то у новых участников — при масштабировании проекта на новых промышленных площадках — можно запрашивать информацию о любых наблюдаемых рисках и проблемах.

Если же корпоративная система не сможет решить какие-то проблемы пилотных предприятий, то, вероятно, не стоит обещать новым участникам, что схожие проблемы могут быть решены на их промышленных площадках, чтобы не сформировать нереалистичных ожиданий.

Чтобы изначально не давать несбыточных обещаний о том, что все высвеченные проблемы будут решены, обращение SVP к участникам семинаров содержало следующую оговорку: *«Будет проведен подробный анализ раскрытых рисков и в случае необходимости будут приняты корректирующие действия»*. Инициаторы пилотного проекта не гарантировали участникам семинара, что все проблемы удастся решить. Был применен честный подход: участникам проекта было обещано, что все высвеченные проблемы будут доведены до топ-менеджмента и внимательно проанализированы первыми лицами компании, но только наиболее критически важные и актуальные вопросы будут решены.

Ниже приведен опыт решения проблем, полученный в рамках пилотного проекта на 4 предприятиях.

После проведения каждого семинара информация о раскрытых рисках и проблемах была немедленно отправлена SVP компании. Он ознакомился со списком выявленных проблем, делегировав решение этих проблем своему заместителю по охране труда и промышленной безопасности. Сотрудники этого департамента компании начали изучать высвеченные проблемы и собирать информацию от разных подразделений компании о способах их решения.

Как выяснилось, многие проблемы оказались связаны с вопросами управления производством. Постепенно к решению высвеченных проблем начали привлекать департаменты управления производством, логистики и закупок. Количество проведенных семинаров на промышленных площадках росло, поэтому закономерно увеличивалось количество раскрытых проблем. Руководитель проекта провел специальный образовательный семинар для 20 руководителей департаментов, где подробно изложил всю идеологию проекта и призвал руководителей включиться в решение раскрытых проблем. Постепенно количество проблем увеличилось, поэтому потребовалось создать специальную рабочую группу, в которую вошли различные топ-менеджеры (часть из них не прошли специальное обучение), руководители департаментов (прошли обучение) и все руководители промышленных площадок, выбранные для пилотного проекта (прошли обучение).

Функции рабочей группы по решению выявленных проблем:

- всесторонняя помощь предприятиям в решении выявленных проблем;
- оперативная и качественная оценка раскрытых критических и серьезных проблем посредством выезда на предприятие, точной диагностики оборудования и определения возможных рисков от его дальнейшей эксплуатации, принятия решений о выводе оборудования из эксплуатации, быстрого информирования первых лиц компании и подразделения компании по направлению деятельности о наличии серьезных и критических проблем;
- создание временной объединенной рабочей группы по контролю за конкретной выявленной проблемой (программа ремонта оборудования, снижение производственного плана, решение вопроса о трудоустройстве сотрудников, которые эксплуатировали оборудование (в случае многомесячного ремонта) и т.п.);
- организация оперативного финансирования по купированию выявленной проблемы;
- проведение качественного анализа возникновения проблемы;
- ведение базы данных выявленных проблем и координация этой информации с базой данных по технико-производственным рискам компании.

Суммируя, можно сказать, что корпоративная система управления компании смогла оперативно и эффективно отреагировать на 7 критических рисков ввиду объективной опасности возникновения аварий и решить примерно 25 очень серьезных проблем пилотных предприятий. Руководители предприятий смогли решить большинство умеренных и значительных проблем (примерно 50 проблем и рисков) за счет собственных ресурсов предприятий. Тем не менее, спустя более чем полгода после начала проекта, остались нерешенными примерно 25 очень серьезных проблем, которые высветили участники семинаров. Значительная часть этих нерешенных проблем являлась следствием накопленных серьезных корпоративных организационно-технических патологий, *«лечение»* которых требовало болезненных решений на высшем уровне, перестройки всей организации, многолетних усилий топ-менеджмента и выделения экстраординарных ресурсов для их решения.

На взгляд руководителя проекта, также были и другие причины, не позволившие решить эти 25 очень серьезных проблем в первые полгода после запуска пилотного проекта:

**A.** SVP компании принимал участие во всех ключевых совещаниях проекта за исключением совещаний рабочей группы, которая занималась решением высвеченных проблем. Ретроспективный анализ позволяет предположить, что если бы SVP компании принимал регулярное участие в совещаниях рабочей группы и был бы погружен в решение очень серьезных проблем, то это могло бы повысить включенность всей команды топ-менеджеров компании в решение данных проблем.

**B.** Не все технические проблемы можно быстро решить. В этой связи один из руководителей производственного предприятия (руководитель среднего звена) сказал следующее: *«Многие линейные руководители знают о существующих рисках, но мы не можем сразу решить все проблемы и снизить риски, т.к. наши ресурсы 'расшиты' по времени. Поэтому мы можем делать ремонты только последовательно. Мы ручным образом перенаправляем ресурсы по снижению наиболее критических рисков, но другие важные риски ожидают своей очереди. У меня и моих коллег есть огромное желание снизить сразу все риски, но мы не можем это сделать, т.к. все производство невозможно остановить. Поэтому мы вынуждены выводить в ремонт только часть производственных мощностей. Я не хочу работать с рисками, я не хочу, чтобы риски вообще существовали. Я хочу, чтобы у меня все было покрашено, все просвечено, все продефектовано. Однако все упирается в ресурсы (финансы, возможности подрядчиков делать ремонты и время) и в наличие производственного плана. Поэтому мы постоянно приоритизируем, что ремонтировать нужно в первую очередь, и это постоянный процесс»*.

**C.** Геополитическая турбулентность 2022 г. вызвала экономические трудности во многих странах мира. Данная компания также столкнулась со множеством новых серьезных вызовов, что требовало незамедлительных решений со стороны топ-менеджмента. Иными словами, топ-менеджмент объективно посчитал, что оперативная реакция на новые вызовы более важна для выживания компании в текущем периоде, чем решение очень серьезных проблем, позитивный эффект от решения которых будет виден только спустя много лет.

**D.** Геополитическая турбулентность 2022 г. также смотивировала компанию начать массовое снижение издержек, поэтому некоторые выявленные серьезные проблемы остались нерешенными из-за сокращения расходов компании.

**E.** Топ-менеджеры крайне загружены своими функциональными задачами, поэтому сложно найти время, чтобы дополнительно решать очень серьезные организационно-технические проблемы, которые накапливались годами и решение которых повышает безопасность предприятий только в долгосрочной перспективе (большинство нерешенных очень серьезных проблем как раз были связаны с долгосрочными решениями).

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Как Вам кажется, пребывают ли руководители и сотрудники Вашего предприятия в постоянной спешке?*

| | Постоянно | Часто | Время от времени | Иногда | Нет, все размеренно | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 19,9% | 23,0% | 32,5% | 18,1% | 6,4% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 26,8% | 24,4% | 36,6% | 9,8% | 2,4% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 20,4% | 28,7% | 27,8% | 12,0% | 11,1% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 18,1% | 19,2% | 34,5% | 23,7% | 4,5% | 177 |

**Интерпретация ответов:** чем выше положение респондента в иерархии компании, тем больше он загружен рабочими вопросами и тем больше он спешит. Если руководители и сотрудники всегда спешат, то у них не хватает времени на подробный анализ обнаруженных проблем и потенциальных рисков. Многие проблемы и риски игнорируются из-за большой загруженности руководителей и сотрудников. Авторы данного пособия исследовали 20 крупных аварий, где были установлены факты внутриорганизационного сокрытия информации о рисках, приведшие в итоге к катастрофам. Анализ показывает, что в 12 из 20 катастроф (60%) были зафиксированы факты постоянной спешки руководителей и сотрудников. В организациях, где произошли изучаемые аварии, персонал был поставлен перед необходимостью срочной реализации различных задач, вследствие чего руководители и сотрудники были вынуждены игнорировать многие риски, которые в дальнейшем привели к катастрофам.

**F.** Доминирующая корпоративная причина, почему руководители данной компании неохотно получают информацию о рисках и проблемах от подчиненных, связана с излишней бюрократией по практическому решению высвеченных проблем. Руководители разного уровня сталкиваются со сложными корпоративными процедурами при прохождении инстанций по бюджету и инвестициям, поэтому проблемы решаются очень медленно. Вот почему решение очень серьезных проблем, высвеченных в рамках семинаров, требовало от топ-менеджмента экстраординарных усилий в условиях серьезной забюрокраченности этой очень крупной промышленной компании.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Излишняя бюрократия мешает практическому решению высвеченных проблем. Руководители сталкиваются со сложными корпоративными процедурами при прохождении инстанций по бюджету и инвестициям, поэтому проблемы решаются очень медленно.*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 42,6% | 35,9% | 12,9% | 1,5% | 7,1% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 48,8% | 29,3% | 19,5% | 2,4% | 0,0% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 46,3% | 36,1% | 10,2% | 1,9% | 5,6% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 39,0% | 37,3% | 13,0% | 1,1% | 9,6% | 177 |

**Интерпретация ответов:** аномально большое количество положительных ответов на этот вопрос во всех группах свидетельствует о том, что в данной компании существует излишне забюрократизированная система закупок, ремонтов, заказа внутрикорпоративных услуг и т.п., которая оказывает негативное влияние на скорость реакции данной компании на выявленные риски и качество решений. Возможно, другим фактором, который оказывает негативное влияние на скорость реагирования компании на выявленные риски, является географическая удаленность предприятий компании, когда требуется продолжительное время для того, чтобы доставить оборудование до места его будущей эксплуатации. Любопытно, что данная причина никогда не упоминалась 100 руководителями компаний критической инфраструктуры из разных стран мира в рамках глубинных интервью, проведенных в 2018–2021 гг. Это говорит о том, что в каждой компании критической инфраструктуры может быть своя уникальная комбинация факторов, которые оказывает негативное влияние на желание руководителей получать информацию о рисках и реагировать на них.

**G.** Перегруженные текущими производственными задачами, топ-менеджеры вынуждены были делегировать решение многих проблем своим подчиненным. В итоге решение значительной части проблем было передано руководителям пилотных предприятий, при этом им не были даны дополнительные ресурсы для решения этих проблем. Такие действия шли вразрез со всей идеологией проекта, подразумевавшей, что топ-менеджмент будет оказывать помощь предприятиям в решении их проблем, чтобы предприятия не боялись раскрывать свои риски и проблемы топ-менеджменту. По сути, некоторые топ-менеджеры и руководители функциональных департаментов компании, вместо того чтобы стать помощниками, оказывая всестороннюю помощь предприятиям в решении выявленных проблем, стали контролерами над действиями руководителей пилотных предприятий по решению этих проблем. В итоге некоторые раскрытые проблемы стали головной болью руководителей предприятий. Многих руководителей предприятий такая ситуация озадачила — им стало непонятно, зачем стоило раскрывать риски и проблемы своих предприятий топ-менеджменту в рамках пилотного проекта, если в итоге эти проблемы им приходится решать в одиночку, без поддержки топ-менеджмента. Тем не менее, руководители среднего звена покорно пытались решать все проблемы, чтобы выполнить поручение топ-менеджмента. Некоторые руководители среднего звена в общении с топ-менеджментом не готовы были признаться, что (I) значительная часть проблем может быть решена только топ-менеджментом, что (II) у них нет ресурсов и полномочий решить все эти проблемы, что (III) делегирование топ-менеджментом решения очень серьезных проблем на уровень предприятий является ошибочным.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Некоторые руководители, судя по Вашему опыту, иногда не хотят слышать от сотрудников плохие новости (о наблюдаемых рисках и проблемах в организации, о дополнительных инвестициях в более безопасный производственный процесс, о модернизации оборудования и т.п.). Почему так происходит?*

*Руководители ожидают от сотрудников самостоятельного решения проблем в сфере их ответственности.*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 16,3% | 46,6% | 25,2% | 7,4% | 4,6% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 14,6% | 48,8% | 19,5% | 14,6% | 2,4% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 19,4% | 40,7% | 27,8% | 8,3% | 3,7% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 14,7% | 49,7% | 24,9% | 5,1% | 5,6% | 177 |

**H.** Нежелание некоторых топ-менеджеров и руководителей среднего звена признавать наличие каких-либо серьезных проблем. Признание наличия проблем может свидетельствовать о допущенных ранее управленческих ошибках. Это может угрожать авторитету руководителей в глазах их подчиненных и коллег, так как может поставить под вопрос адекватность этого и других решений руководителей.

В этой связи интересно привести практический пример такого отказа в признании наличия серьезных проблем. На одном пилотном предприятии каждая из трех групп, где проводились семинары, высветила одну и ту же серьезную проблему в области инноваций при управлении производством. На уровне всей компании недавние инновационные изменения в системе управления производством в целом были признаны ошибочными. На многих предприятиях началось возвращение к классической модели управ-

ления, которая успешно работала многие десятилетия. Однако один топ-менеджер, который управлял определенным производственным процессом компании, отказывался признать наличие проблем в области производства из-за недавних инноваций. Он также отказывался признать соответствующие действительности жалобы о наличии этих проблем, полученных от трех групп своих подчиненных на одном предприятии. Вероятно, дело в том, что признать наличие этой очень серьезной проблемы — это перечеркнуть несколько лет усилий этого топ-менеджера по внедрению инноваций, оказавшихся в целом неудачными с производственной точки зрения, но эффективными с финансовой точки зрения. Поэтому данный топ-менеджер остался при своем мнении — данная очень серьезная проблема была вычеркнута из списка актуальных проблем проекта. Тем не менее данный топ-менеджер пообещал другим топ-менеджерам (участникам специальной рабочей группы проекта), что он проведет разъяснительную работу среди своих подчиненных для того, чтобы показать плюсы от инноваций в системе управления и убедить людей работать по-новому, не требуя возвращения к старой, проверенной годами, модели управления производством. Очевидно, что публичное обсуждение ошибочности ранее принятого управленческого решения, которое привело к формированию текущей очень серьезной проблемы и к массовым жалобам подчиненных, было очень болезненно воспринято данным топ-менеджером. Вероятно, что при масштабировании проекта на другие предприятия компании, которые курировал данный топ-менеджер, была угроза того, что другие серьезные проблемы и ошибки топ-менеджера станут известны SVP компании и его коллегам-руководителям. Поэтому этот руководитель написал письмо команде проекта о том, что в будущем при масштабировании проекта на другие предприятия, находящиеся под его контролем, он сам будет организовывать проведение таких семинаров. Очевидно, это свидетельствовало о желании топ-менеджера лично контролировать то, о чем его подчиненные могут докладывать вышестоящим руководителям. Также это могло говорить о желании топ-менеджера первым получать информацию о проблемах, волнующих его подчиненных, и лично решать, какие проблемы вверенных ему предприятий стоит транслировать дальше по корпоративной вертикали компании. Страх публично признать свои ошибки может мотивировать некоторых руководителей не признавать и, соответственно, не решать серьезные проблемы, о которых могут сообщать их подчиненные.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Некоторые руководители, судя по Вашему опыту, иногда не хотят слышать от сотрудников плохие новости (о наблюдаемых рисках и проблемах в организации, о дополнительных инвестициях в более безопасный производственный процесс, о модернизации оборудования и т.п.). Почему так происходит?*

*Руководители боятся прослыть некомпетентными: они не хотят нести ответственность за свои предыдущие плохие решения, которые создали текущие проблемы.*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 16,0% | 36,2% | 31,6% | 7,4% | 8,9% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 17,1% | 43,9% | 29,3% | 9,8% | 0,0% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 13,9% | 27,8% | 38,9% | 13,0% | 6,5% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 16,9% | 39,5% | 27,7% | 3,4% | 12,4% | 177 |

**Интерпретация ответов:** топ-менеджеры и руководители среднего звена наиболее чувствительны к тому, что проблемы, о которых им говорят подчиненные, могли быть вызваны их предыдущими неверными управленческими решениями.

Некоторые руководители среднего звена (представляющие одно предприятие, выбранное для пилотного проекта) всячески хотели показать вышестоящим топ-менеджерам, что на их предприятии нет серьезных проблем. Это выражалось в том, что они занижали оценки критичности и срочности в решении некоторых проблем, высвеченных сотрудниками. Более того, данные руководители отмечали некоторые проблемы как неактуальные (они вычеркивали их из списка актуальных проблем, требующих решения), в то время как различные департаменты компании утверждали, что данные проблемы являются актуальными и требующими решения. Данный опыт говорит о том, что у рабочей группы проекта, состоящей из топ-менеджеров, на местах должны быть независимые от руководства предприятий высококвалифицированные сотрудники, которые должны давать топ-менеджерам альтернативную оценку положения дел на предприятии путем постоянного общения с теми, кто раскрывает риски. Это нужно для того, чтобы предоставить топ-менеджменту дополнительные аргументы относительно важности высвеченной проблемы и обратную связь о реальном прогрессе в решении этой проблемы руководством предприятия.

**I.** Решение некоторых очень серьезных проблем — это потенциальные конфликты с другими топ-менеджерами, т.к. публичная артикуляция наличия в компании серьезных проблем может свидетельствовать о прошлых ошибках каких-то руководителей. Поэтому некоторые руководители, кто назначался ответственными за решение проблем в рамках пилотного проекта, объективно были не готовы идти на конфликты со своими коллегами, такими же топ-менеджерами, обсуждая с ними причины возникновения очень серьезных проблем и способы решения этих проблем.

**J.** Нежелание некоторых руководителей нести персональную ответственность за решение очень серьезных проблем, ввиду угрозы собственной карьере в случае допущения ошибок при решении таких сложных задач (вопрос о том, кто на регулярной основе будет координировать решение высвеченных проблем в рамках проекта, постоянно передавался от одних руководителей к другим).

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Руководители полагают, что, как только им сообщили о проблеме, они автоматически несут ответственность за ее решение.*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 16,3% | 47,9% | 23,0% | 5,5% | 7,4% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 17,1% | 46,3% | 24,4% | 12,2% | 0,0% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 17,6% | 43,5% | 25,0% | 11,1% | 2,8% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 15,3% | 50,8% | 21,5% | 0,6% | 11,9% | 177 |

**Интерпретация ответов:** высокий процент положительных ответов среди всех уровней управления говорит о том, что руководители перегружены, они предпочитают не получать информацию о проблемах с мест, чтобы не нести ответственность за их решение. Руководители хотели бы, чтобы люди на местах как-то сами решили свои проблемы без привлечения внимания начальства.

**K.** Отсутствие персональных ответственных за решение конкретных проблем (некоторые топ-менеджеры неохотно брали на себя персональные обязательства по решению высвеченных проблем).

Суммируя, можно сказать, что в рамках реализации пилотного проекта система управления компании эффективно справилась решением высвеченных критических технических рисков, но оказалась не в полной мере готова к тому, что перед ней будет поставлен вопрос о решении множества очень серьезных технико-организационных проблем, которые накапливались в компании годами.

Поэтому, по мнению авторов пособия, оптимальный путь при масштабировании проекта на новых предприятиях — запрашивать у новых участников информацию обо всех рисках и проблемах, но сразу предупреждать, что не все из этих проблем могут быть решены, т.к. опыт пилотного проекта показал, что топ-менеджмент сможет оперативно взять под контроль, например, критические и высокие риски. Умеренные и значительные проблемы могут быть быстро решены руководителями предприятий. Очень серьезные проблемы, которые не несут прямой угрозы безопасности предприятий, но требуют экстраординарных усилий по их решению, не всегда могут быть решены быстро, как могут ожидать сотрудники на местах. Поэтому честный диалог с людьми очень важен для формирования их реалистичных ожиданий в отношении возможностей компании решать те или иные проблемы.

Существует кардинальное решение — перестройка всей системы управления компанией, чтобы она могла решать все выявляемые проблемы. Однако это решение может занять очень много времени и отнимет много сил у топ-менеджмента. К тому же это стоит делать только в том случае, если компания не сможет оперативно контролировать критические риски, допуская наступление аварий, несмотря на предупреждения о возможных ЧС.

**Рекомендация:** опыт решения/отсутствия решений некоторых высвеченных проблем в рамках пилотного проекта позволяет сделать следующие выводы:

- необходимо изменить целеполагание проекта. К основной цели проекта — *«Оперативная трансляция от рядовых сотрудников до топ-менеджмента информации о критических технико-производственных проблемах предприятий с целью предотвращения ЧС до их наступления»* — нужно добавить следующую очень важную цель: *«Создание корпоративного механизма оперативного решения технико-производственных проблем, раскрываемых топ-менеджменту рядовыми сотрудниками»*. Достижение этих целей должно идти параллельно с самого начала проекта;
- механизм решения будущих высвеченных рисков и проблем должен создаваться с первых дней реализации проекта: составление списка тех руководителей, кто будет ответственным за решение проблем в течение продолжительного времени; обучение топ-менеджеров; создание пула технических экспертов, которые могут быстро диагностировать критичность технико-производственных рисков; бюджетирование дополнительных ресурсов для оперативного решения проблем; создание регламента поведения руководителей при решении проблем и общении с теми, кто раскрыл эти проблемы;
- при проведении семинаров на промышленных площадках стоит структурировать список запрашиваемой информации:
    - (I) участников семинара стоит спрашивать о раскрытии топ-менеджменту критических и высоких технико-производственных рисков, которые могут в ближайшее время выйти из-под контроля и привести к авариям на производстве. Подразумевается, что когда топ-менеджмент запрашивает такую информацию, то он берет на себя обязательства по оперативному контролю над этими рисками. В этом случае с большой вероятностью стоит ожидать, что критические риски и проблемы будут взяты под контроль и решены топ-менеджментом;
    - (II) участников семинаров нужно спросить о наличии очень серьезных технико-производственных и организационных проблем, которые оказывают опосредованное негативное влияние на охрану труда и промышленную безопасность в компании в целом и на предприятии в частности. При этом стоит рассказать о позитивном и негативном опыте компании по решению схожих проблем в рамках пилотного проекта. Стоит честно признать, что не все высвеченные проблемы могут быть решены из-за вышеозначенных

причин, что во многих случаях данная информация о проблемах будет просто взята на заметку топ-менеджерами для понимания основных вопросов в области безопасности, беспокоящих сотрудников;
    - (III) составить список умеренных и значительных проблем предприятия, которые в состоянии решить руководители данной производственной площадки.
- такая градация рисков и проблем позволяет быстро запустить процесс решения проблем в организации:
    - (I) критические технико-производственные риски будут оперативно взяты под контроль топ-менеджментом ввиду катастрофических последствий от их наступления;
    - (II) очень серьезные проблемы будут проанализированы, решение части из них будет признано актуальным и возможным в обозримом будущем;
    - (III) умеренные и значительные проблемы могут быстро быть решены директорами предприятий.
- быстрое решение многих проблем позволит:
    - (a) продемонстрировать сотрудникам, что раскрываемые ими проблемы могут оперативно решаться;
    - (b) убедить сотрудников, что топ-менеджмент серьезно настроен на решение проблем и помощь предприятиям;
    - (c) убедить сотрудников раскрывать новые риски вышестоящим руководителям;
- важно, чтобы руководитель компании лично принимал участие в первичном обсуждении высвеченных проблем конкретного предприятия для того, чтобы показать всей вертикали управления, что этот вопрос находится в приоритете первых лиц компании. По сути, подчиненным отправляется следующее сообщение: *«Если в решении высвеченных проблем участвует руководитель компании, то все топ-менеджеры и нижестоящие руководители также должны по максимуму включиться в решение этих проблем»*. Поэтому сразу после каждого семинара, где топ-менеджменту раскрываются риски и проблемы, стоит проводить совещание с участием ведущих топ-менеджеров компании, участников специальной рабочей группы проекта, ответственной за решение выявляемых проблем, директора предприятия, а также руководителя проекта, который доносит до собравшихся точку зрения участников семинара. Все участники обмениваются мнением о каждой выявленной проблеме, оценивают целесообразность ее решения и принимают участие в выработке методов решения проблемы. Также рекомендуется выезд руководителя компании на производство для анализа наиболее критических рисков и проблем. После этого руководитель компании назначает ответственных за решение проблем и выделяет этим руководителям дополнительные ресурсы. Руководитель компании должен проводить регулярные совещания (например, раз в месяц) для анализа прогресса в решении проблем и для принятия корректирующих действий, которые могли бы ускорить их решение (дополнительные ресурсы, ускоренная процедура оформления документов и т.п.).

## IX. ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОТВЕТОВ В РАМКАХ АНОНИМНЫХ ОПРОСОВ

Результаты ответов на 85 вопросов, заданных в рамках анонимных опросов на 15 семинарах, были обработаны и сгруппированы.

Первая группировка ответов была проведена по признаку принадлежности респондентов одному из четырех предприятий, выбранных для пилотного проекта, а также штаб-квартире. Это позволило проанализировать разницу в ответах респондентов на разных предприятиях, чтобы понять, существуют ли принципиальные отличия в корпоративных культурах предприятий. Были зафиксированы существенные отличия в ответах респондентов на разных промышленных площадках на одни и те же вопросы.

Вторая группировка ответов была осуществлена по признаку принадлежности респондентов разным уровням организационной вертикали компании: (I) топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена)); (II) заместители директоров предприятий, главные инженеры, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена); (III) ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру. На взгляд авторов пособия, такая группировка является наиболее информативной, так как позволяет понять доминирующие мнения в каждой группе, представляющей разные уровни управления, и дать ответы о том, какие решения стоит разрабатывать в рамках проекта.

## XI. СОЗДАНИЕ МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ (РАЗРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВНОГО КАНАЛА ТРАНСЛЯЦИИ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ ПАРАЛЛЕЛЬНО ТРАДИЦИОННОЙ ИЕРАРХИИ КОМПАНИИ)

Ответы участников проекта в рамках анонимных опросов и групповой работы на 15 семинарах позволили понять, какие решения и с какими характеристиками необходимо разработать в рамках пилотного проекта, чтобы обеспечить эффективный процесс трансляции информации о рисках от рядовых сотрудников до топ-менеджмента.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Какие каналы трансляции информации о рисках снизу вверх по корпоративной вертикали стоит развивать на Вашем предприятии?*

| | Нужно развивать только канал трансляции информации о рисках через традиционную вертикаль управления (сотрудник передает информацию своему начальнику, начальник идет к своему руководителю и так далее по цепочке снизу вверх до топ-менеджмента) | Нужно развивать только альтернативный канал (любой сотрудник может отправить информацию о рисках, минуя традиционную вертикаль управления, посредством различных мобильных приложений, горячих линий, ящиков и т.п.) | Нужно развивать оба канала (трансляция информации о рисках через традиционную вертикаль и через альтернативный канал) | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 20,4% | 7,1% | 67,5% | 5,0% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 13,9% | 0,0% | 86,1% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 25,0% | 5,8% | 60,6% | 8,7% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 18,6% | 10,0% | 67,9% | 3,6% | 140 |

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Если компания примет решение, что нужно развивать оба канала (трансляция информации о рисках через традиционную вертикаль и через альтернативный канал), то на развитие какого канала стоит направить основные усилия?*

| | Нужно дать больший приоритет развитию канала трансляции информации о рисках через традиционную вертикаль управления | Нужно дать больший приоритет развитию альтернативного канала | Нужно развивать оба канала с одинаковыми усилиями | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 34,3% | 15,0% | 44,6% | 6,1% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 50,0% | 5,6% | 41,7% | 2,8% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 32,7% | 20,2% | 39,4% | 7,7% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 31,4% | 13,6% | 49,3% | 5,7% | 140 |

Наиболее популярным альтернативным каналом, поддержанным большинством участников проекта, была разработка мобильного приложения, которое бы позволяло рядовым сотрудникам проинформировать вышестоящих руководителей о наблюдаемых рисках производственных объектов в течение нескольких секунд, минуя передачу такой информации через традиционную вертикаль управления компании. SVP признал следующий факт: *«Честно говоря, сегодня традиционная вертикаль управления не работает [не транслирует объективную информацию о проблемах на производстве до топ-менеджмента]… Поэтому должен быть создан альтернативный канал транслирования информации [посредством специального мобильного приложения]. Пока не будет сформирована культура оперативной и честной трансляции информации о рисках по вертикали управления, надо, чтобы в компании работало несколько каналов трансляции информации о рисках и проблемах (традиционный и альтернативный)»*.

Ниже приводится описание ключевых характеристик мобильного приложения, разработка которого началась после проведения 15 семинаров.

Мобильное приложение может быть установлено на личные смартфоны работников, за исключением применения личных смартфонов на взрывоопасных производственных объектах компании. В этом случае работникам выдается в пользование корпоративный взрывозащищенный мобильный телефон. Регистрация пользователей приложения происходит через корпоративный логин и пароль. Вся информация, передаваемая через мобильное приложение, хранится на серверах компании.

Изначально было решено, что доступ к мобильному приложению получат не все сотрудники предприятий компании, а только те 5–10% сотрудников каждого пилотного предприятия, кто (a) эксплуатируют критически важные производственные объекты (согласно картам рисков предприятий) и (b) прошел специальное обучение (дневной семинар, посвященный проблемам трансляции информации о технико-производственных проблемах (по примеру 15 семинаров, проведенных в рамках пилотного проекта)).

Такое ограничение потенциальных пользователей мобильного приложения является осознанным выбором, т.к. стоит задача не допустить значительного информационного шума при трансляции информации о проблемах предприятий от рядовых сотрудников до топ-менеджмента. Существует опасность, что если предоставить доступ к приложению десяткам тысяч сотрудников компании, то топ-менеджмент может *«накрыть волна»* мелких проблем, с решением которых существующая система управления компании может просто физически не справиться. Если система управления не справится с решением мелких проблем, то у многих сотрудников, которые сообщили о них, может зародиться сомнение в способности компании решать критические и серьезные проблемы. Более того, распыление ресурсов компании на решение мелких проблем, которые не оказывают серьезного внимания на безопасность, может привести к снижению мотивации и внимания топ-менеджмента по решению критических и серьезных проблем предприятий. Чтобы не допустить такого негативного сценария, количество пользователей мобильного приложения было изначально ограничено 5–10% списочного состава пилотных предприятий.

Мобильное приложение разработано так, чтобы топ-менеджменту поступала информация только о критических и очень серьезных проблемах. Для этого пользователи должны самостоятельно оценить критичность наблюдаемой проблемы: в случае наличия критических и очень серьезных проблем данная информация оперативно направляется топ-менеджменту; информация об умеренных и значительных проблемах доводится до различных руководителей производственной площадки (тем не менее данная информация сразу после отправления выходит за контур предприятия и направляется представителям рабочей группы проекта в штаб-квартире). Когда отправители ранжируют наблюдаемые проблемы по критичности и информируют об этих проблемах начальство, это позволяет ускорить трансляцию информации об определенных проблемах предприятий до тех руководителей, которые ответ-

ственны за решение подобных проблем. Высокая информированность топ-менеджмента о наиболее критичных проблемах предприятий ускоряет решение этих проблем за счет привлечения дополнительных ресурсов.

Оценка критичности технико-производственных проблем проводится отправителем по ниже приведенной шкале критичности технико-производственных проблем:

| | Критичность проблемы |
|---|---|
| | **Умеренная проблема (уровень 1):**<br>• угроза легких травм (обратимые последствия для здоровья)<br>• угроза выбытия из строя неосновного, вспомогательного оборудования, которое может быть оперативное заменено или отремонтировано<br>• угроза незначительного экологического происшествия, которое не выходит за пределы территории производственного объекта |
| | **Значительная проблема (уровень 2):**<br>• угроза тяжелых травм сотрудников (необратимые последствия для здоровья)<br>• угроза выбытия из строя оборудования без остановки производства<br>• угроза незначительного экологического происшествия с выходом за территорию производственного объекта |
| | **Очень серьезная проблема (уровень 3):**<br>• угроза смертельного/группового несчастного случая на производстве<br>• угроза временной остановки производства<br>• угроза серьезного экологического происшествия с выходом за территорию объекта |
| | **Критическая проблема (уровень 4):**<br>• угроза массовой гибели людей<br>• угроза выбытия производственного объекта на продолжительный срок<br>• угроза экологической аварии федерального или регионального уровня |

Более того, чтобы ориентировать пользователей на постоянный поиск критических и серьезных проблем, на заглавной странице мобильного приложения располагается информация о наиболее опасных ЧС, которые могут произойти в цехе и в подразделении, где работает конкретный пользователь. Список наиболее опасных ЧС, с которыми может столкнуться пользователь, таргетируется согласно положению работника в иерархии предприятия. Перечень наиболее опасных ЧС, с которыми может столкнуться конкретное предприятие в целом и его цеха в частности, определяют руководитель и главный инженер предприятия с участием представителей управления по рискам производственного департамента компании.

С помощью мобильного приложения отправитель может оперативно проинформировать руководителей различного уровня о трех типах технико-производственных отклонений, наблюдаемых отправителем на своем рабочем месте, на территории своего предприятия или вне территории предприятия (применимо только для происшествий и аварий):

I. Проблема (умеренная, значительная, очень серьезная, критическая).

II. Предаварийная ситуация. Потребность в экстренной остановке производства.

III. Происшествие (происшествие или авария).

| Тип сообщения о технико-производственном отклонении | | Получатели сообщения | Возможность отправки анонимных сообщений |
|---|---|---|---|
| I. Проблема | Умеренная проблема (уровень 1) | • Руководитель предприятия, главный инженер предприятия<br>• Начальник цеха, где работает отправитель<br>• Рабочая группа проекта (штаб-квартира) | • Возможность отправить сообщение о проблеме с личными данными<br>• Возможность отправить сообщение о проблеме анонимно |
| | Значительная проблема (уровень 2) | • Руководитель предприятия, главный инженер предприятия<br>• Начальник цеха, где работает отправитель<br>• Рабочая группа проекта (штаб-квартира) | • Возможность отправить сообщение о проблеме с личными данными<br>• Возможность отправить сообщение о проблеме анонимно |
| | Очень серьезная проблема (уровень 3) | • Топ-менеджмент (производственный блок)<br>• Руководители функциональных департаментов компании<br>• Руководитель предприятия, главный инженер предприятия<br>• Начальник цеха, где работает отправитель<br>• Рабочая группа проекта (штаб-квартира) | • Возможность отправить сообщение о проблеме с личными данными<br>• Возможность отправить сообщение о проблеме анонимно |
| | Критическая проблема (уровень 4) | • SVP компании<br>• Топ-менеджмент (производственный блок)<br>• Руководители функциональных департаментов компании<br>• Руководитель предприятия, главный инженер предприятия<br>• Начальник цеха, где работает отправитель<br>• Рабочая группа проекта (штаб-квартира) | • Возможность отправить сообщение о проблеме только с личными данными<br>• Отправка анонимных сообщений невозможна |
| II. Предаварийная ситуация. Потребность в экстренной остановке производства (уровень 5) | | • SVP компании<br>• Топ-менеджмент (производственный блок)<br>• Руководители функциональных департаментов компании<br>• Руководитель предприятия, главный инженер предприятия<br>• Начальник цеха, где работает отправитель<br>• Рабочая группа проекта (штаб-квартира) | • Возможность отправить сообщение о проблеме только с личными данными<br>• Отправка анонимных сообщений невозможна |
| III. Происшествие (авария) | | • SVP компании<br>• Топ-менеджмент (производственный блок)<br>• Руководители функциональных департаментов компании<br>• Руководитель предприятия, главный инженер предприятия<br>• Начальник цеха, где работает отправитель<br>• Рабочая группа проекта (штаб-квартира) | • Возможность отправить сообщение о проблеме только с личными данными<br>• Отправка анонимных сообщений невозможна |

Сотрудники компании, получившие доступ к мобильному приложению, имеют право осуществлять фото-, видео- и аудиосъемку различных технико-производственных отклонений в контуре своего предприятия для немедленной отправки данных материалов вышестоящим руководителям. Если пользователь стал свидетелем аварии или происшествия вне территории своего предприятия (например, по пути на работу или с работы в своем моногороде, где расположены различные предприятия компании), то он может воспользоваться мобильным приложением для информирования причастных подразделений компаний с целью ускорения ликвидации ЧС на объектах компании.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Согласны ли Вы с утверждением, что необходимо создавать анонимные альтернативные каналы передачи информации о проблемах организации от сотрудников до руководителей?*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 25,7% | 40,4% | 21,4% | 8,6% | 3,9% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 19,4% | 33,3% | 36,1% | 11,1% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 16,3% | 41,3% | 24,0% | 14,4% | 3,8% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 34,3% | 41,4% | 15,7% | 3,6% | 5,0% | 140 |

**Интерпретация ответов:** высокий процент положительных ответов на этот вопрос среди рядовых сотрудников свидетельствует о том, что у них есть накопленная инерция страха при раскрытии информации о рисках (память о прошлых наказаниях, конфликтах с коллегами, травля сотрудников с активной гражданской позицией, отсутствие помощи руководителей в решении высвеченных проблем и т.д.).

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Согласны ли Вы с утверждением, что необходимо создавать альтернативные неанонимные каналы передачи информации о проблемах организации, информация в которых доступна всем сотрудникам организации?*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 23,6% | 42,5% | 22,9% | 5,4% | 5,7% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 33,3% | 47,2% | 16,7% | 2,8% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 25,0% | 34,6% | 25,0% | 7,7% | 7,7% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 20,0% | 47,1% | 22,9% | 4,3% | 5,7% | 140 |

**Интерпретация ответов:** чем ниже респондент находится в иерархии компании, тем он менее склонен полностью поддерживать развитие неанонимных каналов передачи информации о проблемах организации, информация в которых доступна всем сотрудникам организации.

Ввиду запроса со стороны рядовых сотрудников на анонимность, для отправителей информации о проблемах с 1-го по 3-й уровень критичности предусмотрена возможность отправки анонимных сообщений. При этом гарантируется, что данные анонимного отправителя будут навсегда скрыты департаментом информационных технологий и департаментом безопасности компании от всех получателей сообщений, включая топ-менеджмент компании. При отправке информации о проблеме 4-го уровня критичности, о предаварийной ситуации или о происшествии (аварии) анонимность отправителя невозможна, т.к. личные данные отправителя нужны для оперативной связи с ним, чтобы предотвратить/ускорить ликвидацию ЧС.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Некоторые сотрудники, судя по Вашему опыту, иногда неохотно сообщают руководителям плохие новости (о проблемах с оборудованием, об ошибках в работе, о невозможности достичь поставленных целей и т.п.). Почему так происходит?*

*Боязнь обвинений и наказаний со стороны руководителей: сотрудники полагают, что они будут нести ответственность за возникновение любой проблемы, о которой они сообщают своим руководителям.*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 17,2% | 48,8% | 23,0% | 9,2% | 1,8% | 326 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 14,6% | 43,9% | 29,3% | 12,2% | 0,0% | 41 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 19,4% | 49,1% | 19,4% | 10,2% | 1,9% | 108 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 16,4% | 49,7% | 23,7% | 7,9% | 2,3% | 177 |

**Интерпретация ответов:** в компании распространена культура наказаний конкретных руководителей и сотрудников за возникновение проблем, которые они раскрывают своему начальству, вместо поиска истинных причин возникновения этих проблем (корпоративные цели, решения вышестоящих руководителей, обеспеченность людей на местах ресурсами и т.д.).

Анонимность предусмотрена для тех отправителей, кто опасается последствий от раскрытия информации о технико-производственных проблемах лично для себя. В компании все еще существует накопленная инерция страха сотрудников и руководителей различного уровня за раскрытие информации о рисках. Люди должны доверять тому, кому они раскрывают информацию о проблемах в зоне своей компетенции. Потребуется продолжительное время, чтобы отправители увидели, что нет наказаний при раскрытии проблем начальству, что выявленные проблемы решаются в пользу отправителей. Существует гипотеза, что постепенно вместе с ростом доверия сотрудников к топ-менеджменту и руководителям предприятий доля анонимных сигналов будет падать, а доля неанонимных сигналов будет расти. Это будет происходить тогда, когда люди будут видеть решение проблем, о которых ранее сообщали их коллеги (при этом никто не был наказан за раскрытие информации о проблеме или за факт проблемы; наоборот, людей отблагодарили и поощрили за раскрытие такой информации). Команда проекта ориентирована на создание такого климата на предприятиях, чтобы отправители не опасались за свою карьеру и были уверены в отсутствии обвинений и наказаний при добровольном раскрытии рисков.

Не вдаваясь в детали работы всего приложения, стоит осветить принципиально важные подходы к обработке поступающих сообщений.

Во-первых, информация о проблемах 4-го и 3-го уровня критичности сразу не отправляется SVP и топ-менеджменту компании (тем не менее данная информация автоматически и немедленно выходит за контур предприятия, отправляясь представителям рабочей группы проекта в штаб-квартиру). По просьбе руководителей пилотных предприятий информация о проблемах такого высокого уровня критичности перепроверяется главным инженером или директором предприятия в течение 4–12 часов[27]. Дело в том, что в истории компании были прецеденты, когда рядовые сотрудники информировали топ-менеджмент о якобы критических рисках своих предприятий, которые при детальном

[27] Данная модель валидации сообщений является тестовой в рамках пилотного проекта. У нее есть как сторонники, так и критики среди топ-менеджмента компании. Чтобы принять решение об эффективности модели, нужно ее протестировать в течение 3–6 месяцев после запуска мобильного приложения.

анализе потом признавались лишь умеренными (1-й уровень критичности) или значительными (2-й уровень критичности) проблемами. Чтобы избежать некорректных оценок критичности ситуации, руководству предприятия дается возможность лично оценить заявленный уровень критичности высвеченной проблемы, чтобы топ-менеджменту предоставить сбалансированную оценку ситуации. В итоге спустя 4–12 часов после отправления сообщения топ-менеджмент получает комплексную оценку ситуации: то, как видит ситуацию рядовой сотрудник или руководитель нижнего звена (отправитель сообщения), и то, как видит эту же ситуацию руководство предприятия (валидация оценки отправителя). Если в период от 4 до 12 часов руководство предприятия не сможет предоставить собственную оценку критичности выявленной проблемы, то сообщение отправителя автоматически будет направлено топ-менеджменту компании согласно схеме информирования о проблемах 4-го и 3-го уровня критичности.

Во-вторых, если главный инженер или директор предприятия не согласился с оценкой критичности проблемы, заявленной отправителем сообщения, понизив оценку критичности проблемы с 4-го или 3-го уровня до 2-го или 1-го уровня, то у отправителя есть возможность не согласиться с оценкой руководства предприятия, подав апелляцию. В этом случае апелляция передается в рабочую группу проекта, которая организует оперативный выезд на предприятие группы экспертов компании (а также, при необходимости, внешних экспертов) для окончательного решения об актуальном уровне критичности заявленной проблемы. Отправитель и руководители предприятия не могут оспорить финальную оценку экспертов об актуальном уровне критичности выявленной проблемы — сообщение о проблеме в итоге будет разослано согласно вышеприведенной схеме информирования.

В-третьих, если в результате анализа заявленной проблемы 1-го и 2-го уровня руководством предприятия будет принято решение о повышении актуального уровня критичности проблемы до 3-го или 4-го уровня, то в этом случае информация о проблеме автоматически выносится за контур предприятия и отправляется топ-менеджменту компании согласно схеме информирования о проблемах 4-го и 3-го уровня критичности. У отправителя нет возможности оспорить повышение критичности проблемы.

В-четвертых, представители рабочей группы проекта информируют отправителей сообщения (путем отправки сообщений в мобильном приложении) о прогрессе по контролю над выявленной проблемой, задают уточняющие вопросы, чтобы улучшить координацию по решению высвеченной проблемы и т.п. По итогам решения проблемы представители рабочей группы проекта направляют отправителю краткий отчет о решении проблемы (также через мобильное приложение). Если, по мнению отправителя, проблема не была решена (или решена не в полной мере), то отправитель может повторно направить сообщение о проблеме с пометкой *«Проблема не решена»*. В этом случае координатором по решению проблемы становится один из топ-менеджеров компании, который входит в рабочую группу проекта. Данный топ-менеджер инициирует дополнительные действия по решению проблемы или закрывает заявку, убедившись, что проблема была решена. Отправитель не может оспорить это решение.

В-пятых, все сообщения о предаварийных ситуациях и потребности в экстренной остановке производства, а также о происшествиях (авариях) немедленно отправляются руководителям компании согласно вышеприведенной схеме информирования. Валидация данных сообщений руководителями предприятий не проводится ввиду высокой срочности трансляции данной информации до руководителей компании с целью немедленного верхнеуровнего реагирования на предаварийное состояние производства или на заявленные происшествия.

После того как критические и серьезные проблемы были вовремя идентифицированы и оперативно взяты под контроль, приложение позволяет дистрибутировать данный успешный опыт посредством push-уведомлений, которые можно рассылать как всем участникам проекта, так и таргетированно определенной группе пользователей приложений (например, до сотрудников определенного предприятия или только руководителям высшего и среднего звена компании).

Также одной из задач при разработке мобильного приложения является оперативное получение компанией фото- и видеоматериалов с места аварий и происшествий. Очень важно, чтобы сотрудники предприятий в первую очередь направляли информацию о происшествиях на своих объектах внутренним подразделениям компании, а не размещали данную информацию в социальных сетях или не передавали ее журналиста. Также важно, чтобы отправители таких сообщений чувствовали себя спасателями своих коллег, когда направляют контент с места происшествия причастным департаментам компании. Своевременное информирование внутренних экстренных служб компании позволяет ускорить ликвидацию происшествий и снизить масштаб ЧС. Компания ожидает от сотрудников, что они предпочтут стать спасателями, а не блогерами. Компания подчеркивает, что несанкционированное размещение такой информации (когда результаты аудио-, видео- и фото- съемки публикуются в социальных сетях или передаются журналистам) является неодобряемым поведением, что может грозить сотруднику-блогеру увольнением из компании.

## XII. СОЗДАНИЕ ОБНОВЛЕННОГО ОПЕРАТИВНОГО ФОНДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Для решения выявленных отправителями очень серьезных проблем (3-й уровень критичности) и критических проблем (4-й уровень критичности) используются оперативные ресурсы, имеющиеся в распоряжении топ-менеджмента компании. Точная модель решения каждой выявленной проблемы и источники ресурсов определяются SVP компании и руководителями рабочей группы проекта индивидуально для каждой выявленной проблемы.

Для оперативного решения выявленных умеренных (1-й уровень критичности) и значительных (2-й уровень критичности) проблем, информация о которых получена через мобильное приложение, предприятию выделяются значительные средства и снимаются ограничения на покупки в рамках оперативного фонда руководителя предприятия. Фонд находится в подчинении только у директора предприятия. Руководителю предприятия дается безотзывное право принимать решения по покупкам в рамках размера фонда, чтобы оперативно решить выявленные умеренные и значительные проблемы. У предприятия есть возможность самостоятельной организации быстрой доставки оборудования в рамках закупок фонда (вне стандартной (достаточно забюрократизированной) процедуры закупок компании через департамент закупок, снабжения и логистики). Размер фонда определяется SVP для каждого предприятия отдельно. Когда топ-менеджмент выделяет в распоряжение директора предприятия значительные ресурсы, то он демонстрирует доверие ему и его оценкам того, как лучше решить актуальные умеренные и существенные проблемы, раскрытые через мобильное приложение. Каждый год подводятся итоги того, как тратились деньги фонда, и принимается решение о размере фонда на будущий год. При работе оперативного фонда не требуется полностью израсходовать фонд за календарный год — неиспользованная сумма переносится на следующий год.

Наличие такого фонда позволяет:

- повысить информированность директоров предприятий об умеренных и значительных проблемах своих предприятий;
- ускорить решение множества мелких проблем предприятий, чтобы помочь людям на местах решать их оперативные задачи;
- сберечь время руководителей и сотрудников производственных предприятий за счет использования упрощенной системы отчетности по тратам в рамках оперативного фонда, избежав подготовки избыточного комплекта документов по решению множества мелких проблем в рамках стандартной системы закупок компании;
- снизить количество запросов по решению различных проблем от предприятий к департаментам и топ-менеджменту компании (текущая бюрократическая конструкция закупок компании замыкает решение множества мелких и средних вопросов предприятий на руководителях департаментов и на топ-менеджменте компании).

## XIII. ОТСУТСТВИЕ НАКАЗАНИЙ ЗА РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ; НАКАЗАНИЕ ЗА СОКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Согласны ли Вы с утверждением, что наказывать сотрудников за происшествия стоит только в одном случае — если сотрудник осознанно нарушил правила охраны труда и промышленной безопасности, халатно отнесся к своим обязанностям?*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 62,9% | 31,8% | 3,6% | 0,4% | 1,4% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 75,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 64,4% | 29,8% | 2,9% | 1,0% | 1,9% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 58,6% | 35,0% | 5,0% | 0,0% | 1,4% | 140 |

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Руководители должны добиться такого организационного климата в коллективе, когда добровольное признание ошибки сотрудником не влечет наказание этого сотрудника. Эта практика должна поощряться.*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 42,1% | 49,6% | 5,7% | 0,7% | 1,8% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 50,0% | 47,2% | 2,8% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 45,2% | 51,0% | 1,9% | 1,0% | 1,0% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 37,9% | 49,3% | 9,3% | 0,7% | 2,9% | 140 |

В рамках подготовки топ-менеджеров, при проведении семинаров для участников проекта и во всех официальных документах компании, которые стали результатом реализации проекта, подчеркивается, что за добровольное раскрытие технико-производственных проблем отправителю всегда дается положительная обратная связь со стороны вышестоящих руководителей. При встрече руководства предприятия или представителей топ-менеджмента с отправителем сообщения о проблеме они должны поблагодарить отправителя за добровольное раскрытие такой информации вышестоящим руководителям. Подчеркивается, что работник, добровольно сообщивший о проблеме, не может никоим образом быть привлечен к дисциплинарной ответственности или лишен премии за возникшую проблему.

Также в официальных документах компании, разработанных в рамках проекта, отмечается, что представителям топ-менеджмента недопустимо выражать недовольство наличием проблем в общении с руководителями предприятий, сотрудники которых добровольно раскрыли конкретные проблемы

своих объектов. Подчеркивается, что в большинстве случаев наличие рисков в компании — это многолетнее недоинвестирование в обновление основных фондов, волны оптимизаций и т.п. В подавляющем большинстве случаев руководители предприятий не виноваты в том, что они были ограничены в ресурсах в течение многих лет (десятилетий), а в настоящее время количество технико-производственных рисков достаточно велико, что не всегда можно поставить четкие приоритеты по снижению этих рисков.

Поэтому представителям топ-менеджмента следует сразу успокоить руководителей предприятий, заявив, что:

- никто не ищет виновных в высвеченных проблемах;
- топ-менеджмент и руководители предприятий являются союзниками по контролю за критическими рисками предприятий, чтобы не допустить ЧС;
- топ-менеджмент готов лично погружаться в детали критических рисков и предоставлять все требуемые ресурсы для оперативного контроля над рисками.

Все это делается, чтобы руководители предприятий не видели угрозы для своей карьеры и положения (если информация о проблемах доходит до топ-менеджмента, минуя традиционную вертикаль управления) и не пытались остановить своих подчиненных, когда те будут раскрывать топ-менеджменту объективную информацию о критических проблемах предприятий посредством мобильного приложения. Руководители предприятий предупреждены, что им также не следует выказывать недовольство в общении со своими подчиненными, которые раскрыли проблемы. Наоборот, им следует хвалить людей за честный разговор о проблемах и благодарить за ценную информацию, которая может предотвратить ЧС.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Согласны ли Вы с утверждением, что утаивание информации должно иметь для руководителей и сотрудников серьезные последствия (вплоть до увольнения)?*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 29,3% | 47,1% | 17,1% | 2,9% | 3,6% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 47,2% | 41,7% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 27,9% | 49,0% | 16,3% | 2,9% | 3,8% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 25,7% | 47,1% | 19,3% | 3,6% | 4,3% | 140 |

**Интерпретация ответов:** чем ниже положение респондента в иерархии компании, тем он менее склонен полностью соглашаться с утверждением, что утаивание информации должно иметь для руководителей и сотрудников серьезные последствия (вплоть до увольнения).

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Нужно наказывать (увольнять) сотрудников или руководителей, которые осознанно скрывают информацию о рисках в зоне своей компетенции, несмотря на отсутствие наказаний при добровольном раскрытии рисков начальству.*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 28,6% | 47,9% | 16,1% | 2,5% | 5,0% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 50,0% | 38,9% | 8,3% | 2,8% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 24,0% | 50,0% | 19,2% | 1,9% | 4,8% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 26,4% | 48,6% | 15,7% | 2,9% | 6,4% | 140 |

**Интерпретация ответов:** чем ниже положение респондента в иерархии компании, тем он менее склонен полностью соглашаться с утверждением, что нужно наказывать (увольнять) сотрудников или руководителей, которые осознанно скрывают информацию о рисках в зоне своей компетенции.

В официальных документах компании, разработанных в рамках проекта, закреплено, что за сокрытие информации о технико-производственных проблемах и происшествиях/авариях к работнику применяются меры дисциплинарного взыскания, вплоть до увольнения. Все это делается для того, чтобы утаивание информации о рисках имело очень серьезные последствия для сотрудника или руководителя по сравнению с добровольным информированием.

Также важной темой, которая волновала руководителей, был ответ на вопрос о том, как не допустить безнаказанности в действиях сотрудников, чтобы отсутствие наказаний не воспринималось ими как слабость топ-менеджмента. В этой связи ниже приводятся разные мнения руководителей компании:

- *«Не соглашусь с утверждением, что если человек сам признал наличие проблемы в его зоне компетенции, то его можно полностью простить. Это может повлечь за собой следующую реакцию на производстве. Другой сотрудник может подумать: 'А я тоже допустил грубую ошибку, своевременно не выявил риск, ничего же не произошло, пойду сейчас признаюсь, и меня не накажут'. Третий тоже так подумает: 'Я пойду сам признаюсь: слушай, уважаемый руководитель, я ошибся, я раскаиваюсь искренне, больше так не буду'. На первый, второй раз, наверно, это может и должно пройти, а вот на третий раз, вероятно, нет, потому что есть должностные обязанности сотрудника. Очень важный момент: надо детально разобраться, почему сотрудник допустил ошибку. Когда ты раскладываешь истинные причины произошедшего — организационные, технические аспекты работы, человеческий фактор и т.п. — то из этого анализа становится понятна степень ответственности каждого сотрудника и руководителя, кто был задействован в этом процессе, где была допущена ошибка. Поэтому, чтобы не допустить безнаказанности в действиях сотрудников, нужно объективно расследовать их ошибки. А потом каждый должен получить справедливое наказание! Слово 'справедливость' здесь ключевое. Руководитель не должен наказывать подчиненных более, чем требует степень истинной их ответственности, чтобы они согласились с той мерой наказания, которая к ним применяется».*
- *«Однозначно все обстоятельства надо будет выяснять и уже потом принимать решения и делать выводы. Нельзя так сразу сказать сотруднику, что он не доложил, скрыл, и уволить. Нужно разобраться, почему он скрывал, ведь ему даны все полномочия и ресурсы для решения проблем».*

На основании ответов руководителей были приняты следующие положения:

- По каждому раскрытому критическому и высокому риску нужно проводить подробное расследование, чтобы понимать системные причины, приведшие к этому риску, и точно определить степень ответственности каждого причастного руководителя и сотрудника.
- Когда справедливо определены системные причины и конкретные ответственные, сотрудники информируются об их степени ответственности за возникновение риска, но никто не наказывается, если риск был раскрыт добровольно. Им рекомендуется сделать выводы из ошибок, чтобы не допустить их повторения в других аспектах работы.
- Справедливое наказание наступает только тогда, когда люди повторяют те же ошибки, о которых их раньше предупреждали (но не наказывали).

## XIV. АНАЛИЗ КОРНЕВЫХ ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИТИЧЕСКИХ И СЕРЬЕЗНЫХ ПРОБЛЕМ

В рамках одного глубинного интервью один из топ-менеджеров сказал следующее: *«Первый раз, когда руководитель накричал на подчиненных, — это последний раз, когда он услышал от подчиненных правду»*. Поэтому вся идеология проекта ориентирована не на наказание сотрудников и руководителей, которые допустили ошибки, а на помощь им, чтобы они впредь не допускали подобных ошибок и могли спокойно признать свои ошибки и сообщить о них руководству.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Как Вы в целом оцениваете адекватность наказаний на Вашем предприятии за различные проступки?*

| | Избыточно жесткие | Жесткие | Адекватные | Мягкие | Неадекватно мягкие | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 2,5% | 22,5% | 70,4% | 3,9% | 0,7% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 0,0% | 13,9% | 72,2% | 13,9% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 3,8% | 21,2% | 72,1% | 1,9% | 1,0% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 2,1% | 25,7% | 68,6% | 2,9% | 0,7% | 140 |

**Интерпретация ответов:** чем ниже положение респондента в иерархии компании, тем он более склонен считать существующие наказания жесткими.

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Согласны ли Вы с утверждением, что руководители должны не наказывать сотрудников за происшествия, а искать системные недостатки в работе организации, которые сформировали небезопасные условия работы для сотрудников?*

| | Полностью согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Категорически | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 31,4% | 44,6% | 19,3% | 2,5% | 2,1% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 36,1% | 47,2% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 26,9% | 51,9% | 15,4% | 4,8% | 1,0% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 35,7% | 42,1% | 16,4% | 0,7% | 5,0% | 140 |

Рабочая группа проекта регулярно собирается для анализа причин возникновения предаварийных ситуаций, проблем 4-го и 3-го уровня критичности (подобный анализ по проблемам меньшей критичности проводится на усмотрение руководства предприятия).

При проведении анализа руководители стараются найти ответы на следующие вопросы:

- почему корпоративная система управления смогла допустить возникновение данной проблемы;
- какие верхнеуровневые решения способствовали возникновению проблемы;
- почему руководители и сотрудники на местах не могли адекватно и вовремя управлять этой проблемой и какова степень ответственности каждого причастного руководителя и сотрудника в том, что она стала в итоге высококритичной;
- что конкретно необходимо изменить в работе компании, чтобы подобная проблема не возникла снова?

Результаты анализа оформляются в виде аналитической записки произвольной формы и рассылаются по причастным руководителям и сотрудникам как в штаб-квартире компании, так и на предприятия, где была выявлена проблема.

В этой связи, если в результате анализа выявляются недостатки в работе конкретных руководителей или сотрудников предприятия, то к ним не применяются меры дисциплинарной ответственности. До данных сотрудников и руководителей доводится информация о выявленных недостатках в их работе, обсуждаются пути того, как компания может им помочь, чтобы они больше не повторяли ошибок и проблема снова не возникала.

Если при анализе возникновения новой проблемы будет установлен факт того, что руководители и сотрудники продолжали допускать ранее выявленные ошибки, то в этом случае им выносится предупреждение. Если в третий раз будут выявлены те же ошибки, то к должностным лицам применяются меры дисциплинарного взыскания, вплоть до увольнения.

## XV. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ЗА РАСКРЫТИЕ ВАЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ О КРИТИЧЕСКИХ И ВЫСОКИХ РИСКАХ

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Выберите наиболее подходящие, с Вашей точки зрения, способы вознаграждения за раскрытие информации о технологических рисках (можно выбрать только один вариант ответа)*.

| | Только материальные вознаграждения | Только нематериальные вознаграждения | Сочетание материальных и нематериальных вознаграждений | Никакие вознаграждения не нужны — раскрытие является | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 7,9% | 4,3% | 57,5% | 25,7% | 4,6% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 0,0% | 2,8% | 80,6% | 16,7% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 4,8% | 5,8% | 58,7% | 28,8% | 1,9% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 12,1% | 3,6% | 50,7% | 25,7% | 7,9% | 140 |

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Если компания примет решение, что нужно сочетать материальные и нематериальные вознаграждения за раскрытие информации о технологических рисках, то какие стоит выставить приоритеты?*

| | Сочетание материальных и нематериальных вознаграждений с приоритетом материальных вознаграждений | Сочетание материальных и нематериальных вознаграждений с приоритетом нематериальных вознаграждений | Стоит дать равный приоритет материальным и нематериальным вознаграждениям | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 31,4% | 27,9% | 30,4% | 10,4% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 13,9% | 50,0% | 33,3% | 2,8% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 27,9% | 32,7% | 29,8% | 9,6% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 38,6% | 18,6% | 30,0% | 12,9% | 140 |

**Интерпретация ответов:** чем ниже положение респондента в иерархии компании, тем для него более важны материальные вознаграждения. Чем выше положение респондента в иерархии компании, тем для него более важны нематериальные вознаграждения. Это различие можно объяснить так: руководители строят карьеру в организации критической инфраструктуры, поэтому они зачастую заинтересованы в нематериальных вознаграждениях (например, в виде похвалы от топ-менеджеров), в то время как рядовые сотрудники больше ориентированы на получение стабильного дохода, чем на карьеру в организации, поэтому они выказывают большую заинтересованность в получении осязаемых материальных вознаграждений.

Одним из самых дискуссионных вопросов в рамках реализации пилотного проекта был вопрос о том, как вознаграждать сотрудников и руководителей с активной гражданской позицией, которые добровольно раскрыли информацию о проблемах, о предаварийных ситуациях или об аварии.

Было принято принципиальное решение, что компания не будет выплачивать какие-либо материальные вознаграждения за раскрытие информации о проблемах различного уровня критичности в виде денежных средств, которые сотрудники могут потратить на удовлетворение личных потребностей. Также компания не должна вознаграждать активных сотрудников машинами, квартирами или предметами бытовой техники. Выплата личных материальных вознаграждений имеет множество негативных аспектов (об этом говорилось в главе 3 (рекомендация №10 *«Вознаграждайте сотрудников за раскрытие рисков»*) и было также подтверждено в рамках работы групп на 15 семинарах).

**Плюсы личного материального вознаграждения конкретных сотрудников** (результаты работы в группах в рамках семинаров):

- Высокая мотивация (вовлеченность) — многие сотрудники сразу включатся в поиск рисков и проблем своих предприятий.
- Быстрое получение информации о рисках и высокий процент донесения всех возможных рисков.
- Обучение сотрудников по рассылке информации о рисках и снятие психологических барьеров относительно раскрытия информации о рисках.

**Минусы личного материального вознаграждения конкретных сотрудников** (результаты работы в группах в рамках семинаров):

- Информационный мусор: люди будут выискивать проблемы на пустом месте и информировать начальство. Начнется информационная перегрузка *«пустыми»* сообщениями, которые не несут ценности, но на которые все равно придется реагировать. Отправители будут требовать вознаграждений за свои *«пустые»* сообщения. Высокий процент отбраковки сообщений приведет к разочарованию в проекте.

- Доведение оборудования до критического состояния: если начать платить деньги за раскрытие информации о критических рисках, то есть вероятность, что некоторые сотрудники будут доводить объекты до предкритического состояния, чтобы получить вознаграждение (небольшой размер материального вознаграждения не будет стимулировать сотрудников раскрывать риски, а большой размер материального вознаграждения может мотивировать их портить оборудование, чтобы получить такое вознаграждение).
- Зависть со стороны коллег.
- Начнется *«охота»* на риски, что повлияет на производительность на основном рабочем месте.

| Тип сообщения о технико-производственном отклонении | | Мотивация работников за раскрытие проблем | Модель вознаграждения |
|---|---|---|---|
| I. Проблема | Умеренная проблема (уровень 1) | Раскрывая риски, сотрудники решают в первую очередь проблемы в зоне своей компетенции (получение ресурсов для купирования рисков и мелких проблем из оперативного фонда) | Различные нематериальные вознаграждения<br>Материальные ресурсы, которые могут быть потрачены на оборудование более безопасных, комфортных и производительных рабочих мест: отправителю дается виртуальный чек на 1 тыс. долл. (выбор лучшего сообщения по результатам конкурса (каждый месяц) (отправитель должен согласовать покупку оборудования с директором предприятия) |
| | Значительная проблема (уровень 2) | Раскрывая риски, сотрудники решают в первую очередь проблемы в зоне своей компетенции (получение ресурсов для купирования рисков из оперативного фонда, безопасность рабочих мест, стабильность собственного заработка) | Различные нематериальные вознаграждения<br>Материальные ресурсы, которые могут быть потрачены на оборудование более безопасных, комфортных и производительных рабочих мест: отправителю дается виртуальный чек на 2 тыс. долл. (выбор лучшего сообщения по результатам конкурса (каждый месяц) (отправитель должен согласовать покупку оборудования с директором предприятия) |
| | Очень серьезная проблема (уровень 3) | Раскрывая риски, сотрудники спасают своих коллег и себя от гибели, сохраняют свои рабочие места и гарантируют стабильность своих доходов | Личная публичная благодарность отправителю от директора предприятия<br>Различные нематериальные вознаграждения<br>Материальные ресурсы, которые могут быть потрачены на оборудование более безопасных, комфортных и производительных рабочих мест: отправителю дается виртуальный чек на 10 тыс. долл. (отправителю нужно получить согласие на покупку определенного оборудования со стороны 3 своих коллег, а также директора предприятия) |
| | Критическая проблема (уровень 4) | Раскрывая такие риски, сотрудники спасают своих коллег и себя от гибели, сохраняют стабильность работы критически важных предприятий компании (что также влияет на жизнедеятельность более чем сотни тысяч людей, живущих рядом с промышленными объектами компании), а также гарантируют свои доходы в долгосрочном периоде | Личная публичная благодарность от SVP компании наиболее активным сотрудникам является наивысшей наградой в проекте<br>Различные нематериальные вознаграждения<br>Материальные ресурсы, которые могут быть потрачены на оборудование более безопасных, комфортных и производительных рабочих мест: отправителю дается виртуальный чек на 20 тыс. долл. (максимально 60 тыс. долл. в исключительных случаях) (отправителю нужно получить согласие на покупку определенного оборудования, машин и инструментов со стороны 5 своих коллег, а также директора предприятия) |
| II. Предаварийная ситуация. Потребность в экстренной остановке производства (уровень 5) | | Информируя топ-менеджмент о необходимости экстренно остановить производство, сотрудники спасают своих коллег и себя от гибели, сохраняют стабильность работы критических важных предприятий компании (что также влияет на жизнедеятельность более чем сотни тысяч людей, живущих рядом с промышленными объектами компании), а также гарантируют свои доходы в долгосрочном периоде | Личная публичная благодарность от топ-менеджмента компании (производственный блок)<br>Различные нематериальные вознаграждения |
| III. Происшествие (авария) | | Оперативно информируя всю вертикаль руководителей о происшествии (аварии), отправитель ускоряет процесс ликвидации ЧС, спасает жизнь своим коллегам и уменьшает размер ущерба от происшествия (аварии) | Личная публичная благодарность от одного из руководителей внутренних экстренных служб компании с вручением корпоративного значка *«Спасатель»* и благодарственной грамоты |

В результате обсуждения этого вопроса с топ-менеджментом компании и с участниками всех 15 семинаров была выработана смешанная модель вознаграждения (микс материальных и нематериальных вознаграждений), которая позволяет убедить участников проекта, что раскрытие информации о рисках и проблемах достойно вознаграждается компанией.

Ключевое решение — денежные средства, выплачиваемые сотрудникам с активной гражданской позицией в виде вознаграждения за раскрытие информации о рисках, остаются внутри контура компании (т.н. *«виртуальные деньги»*). Это дает возможность сотрудникам, раскрывшим проблемы в зоне своей компетенции, потратить свое вознаграждения на покупку автомашин, оборудования и инструментов, чтобы сделать свои рабочие места и рабочие места своих коллег более безопасными, комфортными и производительными.

Размер вознаграждения определяется с учетом подтвержденного представителями рабочей группы проекта уровня проблемы, которую удалось взять под контроль благодаря информации, поступившей от отправителя.

Очень важно, что сотрудник с активной гражданской позицией не может самостоятельно принять решение о покупке того или иного оборудования — такие покупки возможны только по согласованию с другими членами трудового коллектива и с директором предприятия. Все это делается для того, чтобы этот сотрудник не стал изгоем в трудовом коллективе, а также чтобы сотрудники самостоятельно не доводили производственные объекты до предкритического состояния в надежде получить значительное вознаграждение и потратить это вознаграждение на улучшение персональных условий труда на предприятии. Поэтому другие члены коллектива должны чувствовать свою причастность решению о том, как разумно потратить вознаграждение, полученное сотрудником с активной гражданской позицией, а также понимать причины возникновения проблем высокого уровня критичности с целью не допустить злоупотреблений в аспекте осознанного игнорирования рисков.

Для выплаты материальных вознаграждений таким работникам используется оперативный фонд руководителя предприятия. Покупка оборудования для рабочих мест, где работают сотрудники с активной гражданской позицией, осуществляется без излишней бюрократии, тендеров и т.п. Руководитель предприятия наделен значительными финансовыми ресурсами, которые он может оперативно направить на покупку того, что согласовали вознагражденные сотрудники.

Если отправка сообщений о проблемах разного уровня критичности осуществляется анонимно, то отправитель не получает вознаграждение за раскрытую проблему. При этом отправитель сообщения о проблеме в любое время может раскрыть свое имя и получить заслуженное вознаграждение.

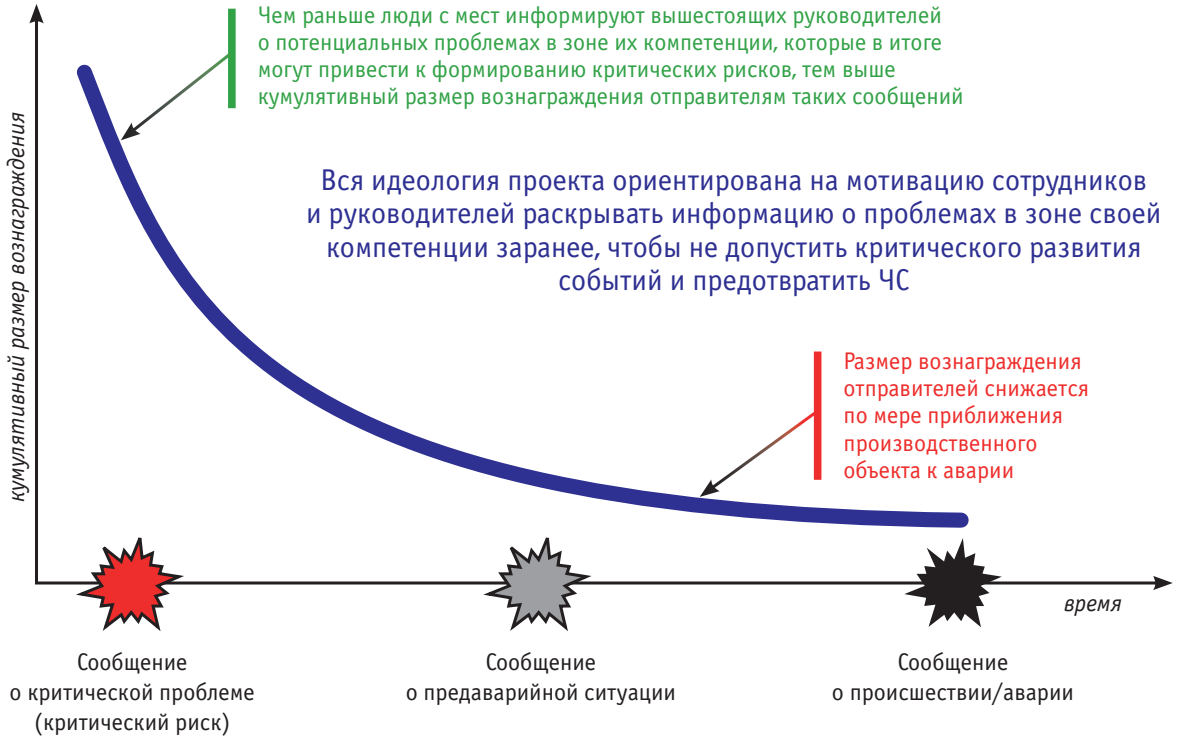
Трое из четырех директоров пилотных предприятий согласились с предложенной схемой *«виртуальных денег»,* которые активные сотрудники могут потратить на оборудование своих рабочих мест, чтобы сделать их более безопасными, комфортными и производительными. Тем не менее четвертый директор завода твердо заявил, что опасается материально вознаграждать отправителей, т.к. он считает, что схема *«виртуальных денег»* будет мотивировать сотрудников намеренно доводить вверенное им оборудование до предкритического состояния, чтобы получить значительное вознаграждение. Он настаивал на том, что будет вознаграждать своих подчиненных только нематериально. В итоге топ-менеджмент компании принял компромиссное решение: все вышеупомянутые схемы вознаграждения должны быть опробованы на пилотных предприятиях согласно соответствующим предпочтениям руководителей этих предприятий в течение следующих 6–12 месяцев. Это даст команде проекта больше информации о наиболее эффективных способах мотивации персонала по раскрытию информации о рисках. На основе опыта разных пилотных предприятий будет выбрана оптимальная схема вознаграждения, которая потом будет распространена на другие производственные площадки компании при масштабировании проекта.

Наряду с данными материальными вознаграждениями также используются различные нематериальные виды вознаграждения сотрудников. Ниже приводится список наиболее популярных нематериальных вознаграждений сотрудников с активной гражданской позицией, которые были выбраны участниками 15 семинаров (зеленым выделены три наиболее популярных ответа среди респондентов на каждом уровне управления).

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *Выберите наиболее подходящие, с Вашей точки зрения, способы нематериального вознаграждения за раскрытие информации о технологических рисках (можно выбрать несколько вариантов ответов)* [зеленым цветом в таблице отмечены три наиболее популярных ответа в каждой группе респондентов].

| | Все участники опроса | Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру |
|---|---|---|---|---|
| Публичная благодарность от топ-менеджмента сотруднику/бригаде за обнаружение серьезного риска | 58,6% | 81,0% | 87,0% | 53,0% |
| Профессиональные стажировки на других предприятиях компании или дополнительное профессиональное обучение (в том числе за рубежом) | 37,9% | 50,0% | 58,0% | 33,0% |
| Грамота сотруднику с личной подписью топ-менеджмента | 36,1% | 47,0% | 61,0% | 27,0% |
| Награждение специальным почетным орденом (корпоративной медалью) | 35,0% | 53,0% | 61,0% | 25,0% |
| Включение отличившегося сотрудника/бригады в список лучших работников предприятия | 34,3% | 50,0% | 57,0% | 26,0% |
| Билеты для всех членов семьи отличившегося сотрудника/бригады на значимые спортивные мероприятия или концерты | 32,9% | 56,0% | 56,0% | 24,0% |
| Направление благодарности от топ-менеджмента семье сотрудника за его вклад в безопасность предприятия | 32,5% | 33,0% | 47,0% | 30,0% |
| Предоставление дополнительных выходных дней отличившемуся сотруднику/бригаде | 30,7% | 28,0% | 31,0% | 39,0% |
| Выходные на корпоративной базе отдыха для всех членов семьи сотрудника/всех членов семей бригады | 29,6% | 44,0% | 42,0% | 28,0% |
| Статья (сюжет) в корпоративном СМИ о сотруднике/бригаде, который обнаружил серьезный риск и предотвратил ЧС | 24,3% | 44,0% | 42,0% | 17,0% |
| Возможность стать наставником, передавая наиболее успешный опыт другим сотрудникам предприятия | 20% | 42,0% | 34,0% | 15,0% |
| Совместное фото отличившегося сотрудника с топ-менеджментом | 16,8% | 25,0% | 26,0% | 14,0% |
| Видеоролики с участием отличившегося сотрудника/бригады, рассказывающие о наиболее выдающихся результатах в области безопасности. Трансляция этих роликов другим сотрудникам предприятия и на других предприятиях компании | 9,6% | 31,0% | 16,0% | 7,0% |
| Ужин отличившегося сотрудника/бригады с топ-менеджментом | 8,6% | 11,0% | 15,0% | 6,0% |
| Выделение годовой персональной парковки для отличившегося сотрудника рядом с автомобилями руководителей предприятия | 8,6% | 11,0% | 13,0% | 7,0% |
| Итого респондентов | 280 | 36 | 104 | 140 |

Система трансляции информации о рисках компании ориентирована на мотивацию сотрудников и руководителей раскрывать информацию о проблемах в зоне своей компетенции заранее, чтобы не допустить критического развития событий и предотвратить ЧС. Размер вознаграждения снижается по мере приближения производственного объекта к происшествию (аварии). Такая модель вознаграждения осознанно ориентирует работников и руководителей, эксплуатирующих критически важную инфраструктуру, фокусироваться на превентивном контроле существующих проблем предприятия и немедленном информировании вышестоящих руководителей о наблюдаемых (или потенциальных) проблемах предприятия, которые еще не перешли в предаварийное/аварийное состояние.




## XVIII. ПРОВЕДЕНИЕ ИНАУГУРАЦИОННОГО МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПРЕЗЕНТАЦИИ РЕШЕНИЙ В РАМКАХ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА

Когда начинался пилотный проект, то сразу было согласовано, что когда будут реализованы все вышеприведенные решения (мобильное приложение, модель оперативного фонда руководителя, модель вознаграждения и пр.), то обязательно нужно провести большое инаугурационное мероприятие для всех участников проекта. Ведение данного мероприятия осуществляется руководителем проекта. В мероприятии обязательно участвуют SVP и ключевые топ-менеджеры производственного блока, охраны труда и промышленной безопасности компании. Данное мероприятие проводится в самом большом в городе киноконцертном или спортивном зале, который может вместить от 250 до 400 участников проекта.

Главная задача, стоящая перед SVP и топ-менеджерами компании на данном мероприятии, — лично убедить участников проекта, что первые лица компании очень хотят получать от своих подчиненных оперативную и качественную информацию о критических и очень серьезных технико-производственных проблемах, чтобы не допустить ЧС, сохранить жизни людей и целостность производственных объектов.

Также важно убедить участников проекта в следующем:

- топ-менеджмент и руководители предприятий оперативно решают выявленные критические и очень серьезные проблемы. Для эффективной демонстрации того, как топ-менеджмент решает выявленные проблемы, снимаются специальные видеоролики по итогам решения 7 критических (очень серьезных) проблем, которые раскрыли участники семинаров. Данные видеоролики демонстрируются на инаугурационном мероприятии. Также на данном мероприятии раскрывается опыт компании по решению (и трудности при решении) 104 других проблем разного уровня критичности, которые были раскрыты участниками 15 семинаров;
- руководители предприятий имеют достаточные ресурсы для решения значительных и умеренных проблем. Директора предприятий рассказывают участникам проекта о том, какие они имеют ресурсы для оперативного контроля над выявленными проблемами;
- причины возникновения критических и очень серьезных проблем комплексно расследуются, чтобы выявить те организационные ошибки, которые привели к формированию этих проблем, и не допустить повторения этих же ошибок в будущем. Топ-менеджмент рассказывает о том, как проводится анализ корневых причин возникновения проблем, а также что происходит с теми сотрудниками, которые продолжают повторять одни и те же ошибки, не учась на прошлом негативном опыте;
- компания не наказывает людей за допущенные ошибки, если они были добровольно и своевременно раскрыты начальству; при этом в компании существуют жесткие наказания за сокрытие информации о рисках. Топ-менеджмент раскрывает подробности того, какие есть гарантии у людей, которые добровольно раскрыли информацию о рисках, и что ожидает тех, кто будет осознанно скрывать информацию об имеющихся проблемах в зоне их компетенции;
- сотрудники достойно вознаграждаются за раскрытие информации о рисках. Участникам проекта раскрываются детали вышеприведенной модели вознаграждения сотрудников. В присутствии сотен участников проекта SVP и топ-менеджмент компании лично награждают тех сотрудников, кто раскрыл критические (очень серьезные) проблемы, что позволило не допустить ряд аварий и происшествий, призывая всех участников проекта последовать примеру вознаграждаемых сотрудников.

В рамках подготовки данного мероприятия IT-департамент предварительно устанавливает мобильное приложение на смартфоны всех участников проекта. В конце мероприятия топ-менеджмент призывает участников проекта вернуться на свои рабочие места и продолжать информировать руководство компании и предприятия о наблюдаемых проблемах и рисках разного уровня критичности посредством мобильного приложения.

Для тех сотрудников, кто не сможет посетить данное мероприятие по разным причинам, PR-департамент компании сделает короткий информационный ролик с главными тезисами, прозвучавшими на инаугурационном мероприятии. Данный ролик размещается на специальной web-странице на внутрикорпоративном сайте компании. На web-странице также подробно излагаются положения вышеприведенных решений, разработанных в рамках проекта. Все участники проекта получают ссылку на эту страницу через sms на мобильный телефон, через push-уведомление в установленном мобильном приложении, а также через корпоративную электронную почту (стоит отметить, что не все участники проекта, особенно из числа рабочих, имеют персональную корпоративную электронную почту).

**Результаты ответов на анонимные опросы в рамках пилотного проекта:** *В рамках пилотного проекта планируется проведение презентации решений перед участниками проекта, которые были выработаны на семинарах с участием 500 сотрудников и руководителей. Какой лично для Вас наиболее удобный формат участия в этой презентации, где будет подробно рассказано о выработанных решениях?*

| | Личное участие сотрудника в специальном мероприятии с участием топ-менеджмента | Получить на мобильный телефон ссылку на демонстрационное видео, где подробно рассказывается, какие решения были разработаны в рамках проекта и как нужно транслировать информацию о рисках + чат с ответами на вопросы | Посмотреть вышеназванное демонстрационное видео в кругу коллег на предприятии и задать вопросы представителю департамента промышленной безопасности и охраны труда о процедурах трансляции информации о рисках вверх по корпоративной вертикали | Затрудняюсь с ответом | Итого респондентов |
|---|---|---|---|---|---|
| Все участники опроса | 45,0% | 36,2% | 11,8% | 7,0% | 280 |
| Топ-менеджмент, руководители департаментов и директора предприятий (руководители среднего звена) | 60,0% | 35,0% | 5,0% | 0,0% | 36 |
| Заместители директоров предприятий, начальники цехов и участков, руководители служб HSE на предприятиях (руководители нижнего звена) | 52,9% | 25,9% | 9,4% | 11,8% | 104 |
| ИТР, мастера, бригадиры и рядовые сотрудники, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру | 37,1% | 43,5% | 14,5% | 4,8% | 140 |

**Интерпретация ответов:** руководители строят карьеру в организации критической инфраструктуры — поэтому они зачастую заинтересованы в развитии отношений с вышестоящими руководителями. Рядовые сотрудники больше ориентированы на получение стабильного дохода, чем на карьеру в организации — поэтому они выказывают меньшую заинтересованность в посещении мероприятий с участием топ-менеджмента.

## XIX. ПОДГОТОВКА ВНУТРЕННИХ ТРЕНЕРОВ

В рамках 15 семинаров был проведен отдельный семинар для 33 руководителей разного уровня, представляющих департамент охраны труда и промышленной безопасности компании. Помимо ознакомления данных руководителей с идеологией и деталями пилотного проекта, ставилась задача найти среди участников семинара потенциальных внутренних тренеров. В итоге 8 человек высказали желание пройти специальное обучение под руководством руководителя проекта, чтобы потом вести семинары при масштабировании данного проекта на новых промышленных площадках компании.

## XX. ПРОВЕДЕНИЕ СЕМИНАРОВ НА НОВЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПЛОЩАДКАХ КОМПАНИИ

Команда проекта договорилась, что масштабирование проекта начнется тогда, когда все вышеприведенные решения будут успешно протестированы на четырех пилотных промышленных площадках. При масштабировании проекта отбирается 5–10% сотрудников из числа трудовых коллективов новых предприятий. Эти сотрудники должны отвечать за эксплуатацию критически важных объектов инфраструктуры предприятия и должны иметь большой опыт работы на данном предприятии. Руководитель проекта проводит обучающие семинары для руководителей новых предприятий, начальников цехов

и других руководителей нижнего звена, а также для представителей подразделений HSE новых предприятий. Специально подготовленные внутренние тренеры проводят обучающие семинары среди ИТР, мастеров, бригадиров и рядовых сотрудников, которые эксплуатируют критически важную инфраструктуру.

Спустя квартал или полгода после проведенных семинаров на новых предприятиях SVP компании вместе с другими топ-менеджерами проводит мероприятие, схожее по содержанию на инаугурационное мероприятие, чтобы наградить сотрудников, раскрывших критические риски новых предприятий, что позволило не допустить ЧС. Руководство компании убеждает сотрудников новых предприятий внимательно анализировать риски и проблемы в зоне их компетенции и немедленно информировать вышестоящих руководителей об этих отклонениях посредством мобильного приложения.

По оценке авторов пособия, этой крупной промышленной компании потребуется примерно 3 года, чтобы масштабировать данный проект на всех предприятиях компании, создав и оттестировав различные решения по комплексному улучшению качества и скорости трансляции информации о рисках.

## ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ИТОГИ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА

В качестве предварительных итогов пилотного проекта авторы пособия хотели бы привести рекомендательное письмо, которое дал старший вице-президент данной компании, отвечающий за производство на ключевой промышленной площадки компании (в тексте данный руководитель фигурировал как SVP (Senior Vice President)), по результатам реализации проекта в течение 10 месяцев.

[redacted]

27 октября 2022 г.

Рекомендательное письмо

С декабря 2021 г. по октябрь 2022 г. доктор Дмитрий Чернов успешно реализовал на четырех предприятиях [redacted] научно-практический проект (далее – Проект), целью которого была оперативная трансляция от рядовых сотрудников до топ-менеджмента информации о критических технико-производственных проблемах предприятий с целью предотвращения чрезвычайных ситуаций до их наступления.

В результате реализации Проекта удалось достигнуть следующих результатов:

- проведено 15 семинаров для 422 человек [redacted] (топ-менеджеры, руководители четырех предприятий, выбранных для Проекта, руководители нижнего звена, инженерно-технические работники, рабочие и другие специалисты). Участники семинаров, проведенных доктором Дмитрием Черновым, раскрыли топ-менеджменту [redacted] 7 критических (высоких) рисков, которые имели потенциал развития аварии с гибелью персонала, долгосрочным выбытием производственных мощностей или с экологическим происшествием. Риски оперативно взяты под контроль топ-менеджментом и руководителями предприятий [redacted] Также, в рамках семинаров топ-менеджменту [redacted] раскрыты 104 технико-производственные проблемы, которые негативно влияли на управление рисками и промышленную безопасность на четырех предприятиях. Технико-производственные проблемы также взяты на контроль специальной рабочей группой Проекта;
- на основании более чем 300 анонимных ответов участников семинаров подготовлены социологические отчеты, которые позволили понять причины, затрудняющие оперативную трансляцию информации о рисках по вертикали управления, и какие необходимы изменения, чтобы повысить качество и увеличить скорость трансляции информации о рисках по вертикали управления;
- на основании полученной в рамках семинаров информации подготовлены рекомендации для топ-менеджмента [redacted] о стратегии комплексного улучшения качества и скорости трансляции информации о рисках на предприятиях [redacted];
- создана и запущена в программирование модель мобильного приложения, позволяющего мгновенно транслировать информацию о рисках от рядовых работников промышленных предприятий до топ-менеджмента [redacted];
- создана модель мотивации и вознаграждения работников за добровольное раскрытие рисков и проблем (материальное и нематериальное вознаграждение);
- разработан регламент трансляции информации о технико-производственных проблемах для предотвращения чрезвычайных ситуаций до их наступления, который определяет действия работников и руководителей на каждом этапе трансляции сообщений о технико-производственных проблемах;
- проведены и другие работы, нацеленные на повышение качества и скорости трансляции информации о рисках на предприятиях [redacted].

Результаты Проекта свидетельствуют о том, что работники и руководители предприятий [redacted], выбранных для Проекта, готовы охотно делиться с топ-менеджментом [redacted] информацией о критических рисках предприятий. Затраты на реализацию Проекта многократно окуплены в ходе оперативного контроля над выявленными в рамках семинаров рисками, что позволило не допустить ряд чрезвычайных ситуаций.

При реализации новых проектов по улучшению качества и скорости трансляции информации о рисках в других промышленных компаниях рекомендую доктору Дмитрию Чернову также обратить внимание на важность создания эффективного корпоративного механизма по оперативному решению тех технико-производственных проблем, которые раскрывают участники семинаров и пользователи мобильного приложения.

Считаю решения, предлагаемые доктором Дмитрием Черновым, уникальными и рекомендую его исследования и услуги моим коллегам в других компаниях критической инфраструктуры по всему миру, которые хотят принципиально улучшить качество и скорость трансляции информации о технико-производственных рисках внутри своих производственных подразделений.

**Старший вице-президент –** [redacted]

## ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ В РАБОТЕ ДРУГИХ КОМПАНИЙ КРИТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Авторы пособия открыты для сотрудничества с различными компаниями критической инфраструктуры в разных странах мира с целью тестирования идей и решений по улучшению качества и скорости трансляции информации о критических рисках для своевременного предотвращения аварий и происшествий.

Авторы пособия готовы предоставить компаниям критической инфраструктуры результаты своих многолетних исследований, свой опыт по управлению схожими проектами в других компаниях, а также выехать в многомесячные командировки на промышленные площадки компаний с целью комплексной реализации подобных научно-практических проектов.

Авторы пособия уверены, что открытый обмен опытом между производственными компаниями в разных странах мира, систематизация опыта реализации подобных проектов, публикация и дистрибуция лучших практик позволят глобальному сообществу специалистов в области риск-менеджмента создать отработанный механизм по принципиальному улучшению качества и скорости трансляции информации о критических рисках в компаниях, эксплуатирующих критическую инфраструктуру. Все это делается для того, чтобы своевременно предотвратить возможные технологические аварии и катастрофы, сохранить жизни людей и целостность объектов критической инфраструктуры.

По мнению авторов пособия, создание такого отработанного механизма (универсального мирового корпоративного стандарта, применимого в различных компаниях критической инфраструктуры) может занять примерно 10–15 лет. В этой связи ведущий автор пособия планирует связать свою дальнейшую научную карьеру и карьеру консультанта в области риск-менеджмента с разработкой такого механизма (международного стандарта) путем реализации научно-практических проектов в различных компаниях критической инфраструктуры в разных странах мира в следующие десятилетия.

Дополнительная информация:
chernov@mail.ru
dmitrychernov@riskcommunication.info
+7 926 773 73 43

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Когда авторы этого пособия анализировали десятки аварий и видели множество фактов сокрытия информации о рисках, то казалось, что решение этой проблемы столь сложно, что потребуются огромные организационные усилия.

Однако, когда были проведены 100 интервью с руководителями-практиками и были получены первые успешные результаты от реализации пилотного проекта, то оказалось, что кардинально улучшить ситуацию с трансляцией информации о рисках возможно достаточно простыми способами.

Оказалось, что топ-менеджмент должен просто хотеть слушать своих подчиненных и иметь желание решать подчас сложные технические и организационные проблемы. Ключевым фактором, оказывающим влияние на желание менеджмента слышать о проблемах и решать их, является позиция собственников и акционеров. Именно они должны быть готовы рассматривать их инвестиции в компанию критической инфраструктуры как долгосрочные. Именно собственники и акционеры должны согласовать выделение ресурсов топ-менеджменту, чтобы первые лица компании, получив информацию о наличии критических рисков, могли незамедлительно принять решения по их контролю и снижению. Не имея ресурсов для решения проблем, топ-менеджмент ничего не может сделать, когда к нему приходят его подчиненные с информацией о проблемах компании.

Руководителям нужно всегда помнить, что невозможно полноценно управлять всеми рисками компании. Для этого им не хватит никаких ресурсов. Поэтому нужно ставить приоритеты. Приоритизация рисков ведет к тому, что компания начинает в первую очередь заниматься контролем критических рисков, которые могут разрушить компанию. Потом, когда основные критические риски взяты под контроль, компания может сфокусироваться на менее серьезных вызовах.

Чтобы подчиненные различного уровня не опасались раскрывать риски и проблемы начальству, они должны быть уверены, что никто их не накажет за объективный доклад. Нужно достаточно много времени и множество позитивных примеров раскрытия информации о рисках, чтобы большая часть подчиненных поверила, что если они раскроют риски начальству, то они не пострадают.

Более того, подчиненные должны быть уверены, что высвеченные проблемы будут рано или поздно решены, иначе для многих людей раскрытие информации о рисках будет представляться бессмысленным. Поэтому топ-менеджмент должен завоевать доверие у сотрудников посредством решения высвеченных проблем. Если будет доверие к топ-менеджменту, то даже самые осторожные сотрудники осмелятся дать обратную связь начальству о том, как они видят ситуацию в компании. Опыт реализации пилотного проекта показал, что рядовые сотрудники и руководители нижнего звена охотно раскрывают топ-менеджменту критические и высокие риски, которые находятся в зоне их ответственности. Главное — это искреннее желание первых лиц компаний критической инфраструктуры получать информацию о таких рисках и иметь ресурсы для оперативного решения выявленных проблем.

Авторы пособия хотели бы предоставить руководителям практические инструменты и решения, чтобы они могли улучшить качество и скорость трансляции информации о рисках внутри вертикали управления компаний критической инфраструктуры. Более качественная информация о рисках способствует принятию более адекватных эффективных решений, что, в свою очередь, может оказать влияние на снижение вероятности наступления крупных аварий на промышленных объектах. Авторы надеются, что это пособие поможет предотвратить крупные чрезвычайные ситуации и спасти множество жизней.

# ДИСКУССИЯ:
# Автоматизация сбора информации о работе оборудования и перспективы применения искусственного интеллекта при анализе рисков при эксплуатации критической инфраструктуры

### Автоматизация сбора информации о работе оборудования

Бóльшая часть респондентов позитивно относятся к тому, чтобы организовать автоматизированный сбор комплексной информации об эксплуатации оборудования с датчиков, закрепленных на критически важном оборудовании, для немедленной передачи такой информации в штаб-квартиру.

Положительной стороной такой автоматизации является возможность снижения влияния субъективного человеческого фактора. Очень важно, чтобы в таких автоматизированных системах отсутствовал ручной ввод данных для исключения возможности любых манипуляций с данными как со стороны сотрудников, так и со стороны руководителей разного уровня.

Многие респонденты подчеркнули, что вопрос степени автоматизации сбора информации зависит в первую очередь от экономической целесообразности. Основным критерием оценки целесообразности внедрения автоматизированной системы необходимо считать уровень риска, который удается комплексно контролировать в результате работы этой системы. Важнейшим условием для эффективной работы этой системы является полнота и достоверность информации, которая собирается в рамках системы. На основании полученной информации из автоматической системы руководителями принимаются решения по контролю за выявленными рисками. В связи с тем, что достаточно часто обработка полученной информации о рисках невозможна без участия человека, то в настоящее время можно говорить об автоматизации определенного уровня, а не о полной автоматизации.

Исполнительный вице-президент по устойчивому развитию и охране труда и промышленной безопасности международной электроэнергетической компании считает, что, чем выше риск, тем больше должно быть реализовано разных механизмов автоматического контроля над этим риском.

Топ-менеджер одной электроэнергетической компании предложил четко определиться с терминами. Так, на стадии жизненного цикла эксплуатации критически важного технологического объекта принято выделять два основных технологических процесса и, соответственно, два способа управления этими процессами. Первый процесс — производственная эксплуатация — это производство продукта (в электроэнергетике это производство электроэнергии и тепла). Второй процесс — техническая эксплуатация — поддержание в работоспособном состоянии материальных активов (включая оборудование, инструменты, грузоподъемное оборудование, механизмы, такелаж и т.д.).

Управление производственной эксплуатацией в настоящее время практически полностью автоматизировано на всех уровнях оперативного управления в компаниях критической инфраструктуры. Главной задачей является совершенствование системы и технологий автоматизации производственной эксплуатации, включая систему сбора первичной информации.

При управлении технической эксплуатацией существует большое разнообразие конструкций оборудования, выполняющего одну и ту же функцию. Это влияет на различия в объеме и характере информации, необходимой для оценки текущего и перспективного технического состояния оборудования. Задача усложняется тем, что практически все конструкторские расчеты, которые лежат в основе этой оценки, носят вероятностный характер. Все это, наряду с другими причинами, во многих случаях не позволяет решить задачу оценки, а соответственно, и планирования управления техническим состоянием

только на основе автоматического сбора и обработки информации. Автоматизированные системы могут зафиксировать сам факт поломки оборудования и проинформировать о нем людей, принимающих решения. Однако автоматическая система, как правило, не может ответить на вопросы о том, почему произошла поломка, а также что нужно делать, чтобы ее ликвидировать. Это могут сделать только высококвалифицированные сотрудники по итогам диагностики состояния вышедшего из строя оборудования. Во многих случаях нужно разобрать вышедшее из строя оборудование для того, чтобы определить истинные причины его поломки. В этой связи очень важно, чтобы эти высококвалифицированные сотрудники-эксперты после осмотра и диагностики состояния оборудования внесли объективную информацию о техническом состоянии этого оборудования в информационную систему компании. После введения этих данных, данная информация должна сразу стать доступной для всех лиц компании, причастных к подготовке и принятию решения о вариантах восстановления или замене вышедшего из строя оборудования.

По мнению респондента, главная проблема с обеспечением достоверности данных в системе — это попытки различных руководителей и сотрудников оказать воздействие на экспертов с целью искажения (приукрашивания) информации о техническом состоянии оборудования при ее вводе в систему.

Как правило, попытки повлиять на экспертов имеют следующие причины:

- ремонт оборудования может потребовать незапланированных затрат вне согласованного бюджета;
- ремонт оборудования может привести к недополучению намеченной прибыли;
- желание некоторых руководителей, ответственных за эксплуатацию вышедшего из строя оборудования, скрыть свои просчеты;
- существующая в компании система жестких наказаний сотрудников и руководителей за допущение поломок или аварий.

Поэтому у некоторых руководителей и сотрудников может возникнуть соблазн не допустить введение в систему достоверной информации о состоянии вышедшего из строя оборудования. По мнению респондента, если информация введена в систему, то любые изменения не должны приводить к исчезновению оригинальной записи. Любое лицо, которое вносит изменения и исправления, даже имея на это право, должно делать это персонифицированно, чтобы было понятно, кто внес корректировки в оригинальную запись. Идеально, если группа технических экспертов будет подчиняться совету директоров и будет независима в оценках от менеджмента высшего, среднего и нижнего звена. Это позволит минимизировать искажение информации за счет возможного давления на экспертов со стороны различных руководителей, которые несут ответственность за эксплуатацию оборудования. Эксперты должны нести ответственность только за точность и корректность оценок состояния оборудования (правильный анализ) внутри компании критической инфраструктуры, а не за то, почему оборудование стало хуже или лучше работать. Поэтому повышение уровня достоверности информации, требующей обработки с участием человека, не может быть решено только технологическими методами, а требует применения организационных методов. В этой связи бороться с сокрытием информации нужно в первую очередь изменением корпоративных целей, предоставлением ресурсов для быстрого ремонта оборудования, отменой системы наказания внутри компании и т.п., а не еще более жестким контролем и усложнением методов ввода информации в систему. Об этом подробно было сказано ранее в главе 3.

Соотношение пропорций автоматической системы и экспертной системы при технической эксплуатации весьма существенно зависит от того, какое оборудование установлено в компании, которая эксплуатирует критическую инфраструктуру.

Если это однотипное оборудование, произведенное в тысячах штук, то для анализа данных о причинах и последствиях выхода из строя определенного оборудования можно использовать накопленные данные о сотнях подобных дефектов, которые произошли ранее на различных объектах критической инфраструктуры. В этом случае, вследствие наличия большого объема информации о режимах эксплуатации и дефектах однотипного оборудования, возможно обеспечить очень высокий уровень автоматизации. Также можно использовать технологии искусственного интеллекта для статистического анализа трендов в работе оборудования и предсказания выхода его из строя за счет огромного количества предыдущих отклонений на тысячах однотипных объектов и, соответственно, минимизировать влияние различных субъективных факторов. Искусственный интеллект давно применяется при управлении производственными процессами. Автоматическое управление процессом производства энергии на классической тепловой, а тем более газотурбинной электростанции, в том числе и с использованием технологий искусственного интеллекта, — это почти обыденность в настоящее время. Информационная система сама выбирает оптимальные режимы эксплуатации, постоянно обучаясь при этом, а оператор лишь формулирует задачи и наблюдает за тем, как оборудование выполняет программу по достижению поставленной цели. Автоматизированная аналитическая система, усиленная технологиями искусственного интеллекта, может прогнозировать вероятность выхода из строя определенного оборудования.

Абсолютно противоположна ситуация с уникальным оборудованием, которое зачастую ставится на самых критических объектах энергетики (ГЭС, уникальные буровые платформы и т.д.). За счет очень ограниченной выборки оборудования невозможно использовать статические методы обработки данных. Как правило, поступающий поток информации недостаточен для вероятностного метода оценки[28]. Методы работы со случайными событиями, как правило, дают результат менее точный, чем экспертная оценка. В этом случае автоматизированные системы, в том числе использующие технологии искусственного интеллекта, могут выступать в качестве системы поддержки процесса формирования экспертной оценки, которая остается уделом человека, наделенного компетенциями и правами. Поэтому на первое место выходят профессиональные оценки экспертов и людей, которые на протяжении многих лет в ежедневном режиме эксплуатируют это оборудование в различных режимах. Заменить оценки этих людей автоматизированными системами диагностики пока не представляется возможным. Тем не менее даже в таких случаях автоматизация процесса мониторинга и диагностики оборудования позволяет улучшить качество аналитической информации о состоянии оборудования и повысить точность рекомендаций по его технической эксплуатации.

[28] Авторы пособия хотели бы отдельно прокомментировать данное мнение респондента. В атомной электроэнергетике давно существует мнение, что каждая АЭС уникальна. Поэтому требуется индивидуальная вероятностная оценка безопасности (probabilistic safety assessment (PSA)) с учетом специфических характеристик и конфигурации каждой АЭС. С этой точки зрения PSA конкретного предприятия нельзя использовать для оценки другой АЭС. Чтобы проиллюстрировать эту проблему, рассмотрим здоровье человека. Никто не будет возражать утверждению, что каждый из нас уникален в своем геноме, протеоме, микробиоме и т.д. Отсюда логически вытекает утверждение, что наша уникальность требует индивидуальной специализированной диагностики и специфического лечения. На самом деле, несмотря на тенденцию к более персонализированной медицине, в человеческих организмах происходит достаточно много схожих процессов, поэтому для миллионов разных людей можно использовать одно лекарство. Возвращаясь к атомной электроэнергетике, двое авторов настоящего пособия доказали, что можно разработать типовую PSA для нескольких АЭС. Более того, на многих промышленных площадках используется однотипное оборудование, поставляемое ограниченным количеством поставщиков. Таким образом, утверждение о том, что уникальность каждого производственного предприятия исключает передачу знаний и оценок о рисках этого объекта другим предприятиям, является устаревшей догмой. Авторы надеются, что такой универсальный подход к оценке рисков разных производственных площадок может быть очень полезен для будущей разработки эффективных систем управления рисками и обмена информацией между различными предприятиями критической инфраструктуры. Дополнительная информация: Ali Ayoub, Wolfgang Kröger, Didier Sornette, Generic and adaptive probabilistic safety assessment models: Precursor analysis and multi-purpose utilization, Nuclear Engineering and Technology 54 (8), 2924-2932 (2022); Ali Ayoub, Andrej Stankovski, Wolfgang Kröger, Didier Sornette, The ETH Zurich Curated Nuclear Events Database: Layout, Event Classification, and Analysis of Contributing Factors, Reliability Engineering and System Safety 213, 107781 (2021); Precursors and startlinglessons: Statistical analysis of 1250 events with safety significance from the civil nuclear sector, Reliability Engineering and System Safety 214, 107820 (2021).

Другие респонденты также высказали мнение, что потенциал автоматических систем трансляции информации о рисках при технической эксплуатации ограничен. Развернулась даже заочная дискуссия между разными руководителями.

Один вице-президент крупной электроэнергетической компании настаивает на том, что тотальная автоматизация возможна и стоит уменьшать влияние человеческого фактора. Однажды об этом он заявил одному из авторов, объясняя свою позицию тем, что он не верит своим подчиненным. Его позиция состоит в том, что человеческий фактор должен быть исключен из процесса трансляции информации о рисках ввиду его непостоянства. По его словам, компаниям, эксплуатирующим критическую инфраструктуру, нужно ориентироваться на создание таких технических систем передачи информации о рисках, которые позволили бы нивелировать человеческий фактор при передаче информации снизу вверх. По опыту этого руководителя, как только на производственной площадке инсталлирована подобная автоматизированная система, посылающая в штаб-квартиру информацию о работе оборудования в режиме онлайн, то руководители среднего звена и сотрудники начинают слать топ-менеджменту более объективную информацию о том, что происходит на производственной площадке. Это происходит из-за того, что люди на местах прекрасно понимают, что невозможно скрыть информацию на уровне производственной площадки, т.к. показания о некорректной работе оборудования уже переданы в штаб-квартиру. Работа таких систем мониторинга сопровождается удаленным видеоконтролем за операторами электростанций. Данный видеоконтроль также уменьшает количество некорректных действий персонала ввиду того, что персонал знает, что все записывается и бессмысленно искажать информацию о допущенных ошибках. Поэтому многие технологические компании внедряют полный автоматический мониторинг технической эксплуатации оборудования.

Однако с этим руководителем не согласился вице-президент другой электроэнергетической компании. По его словам, главная проблема заключается в том, что 75% оборудования в электроэнергетике страны, где работает его компания, является устаревшим по современным понятиям. Все современное оборудование уже изначально спроектировано и выпускается с инсталлированной в нем системой полноценного автоматического мониторинга (которая автоматически сигнализирует о неполадках без привлечения обслуживающего персонала). Старое же оборудование мониторится в основном вручную специально обученными сотрудниками. На старое оборудование можно прикрепить множество датчиков, которые будут давать ограниченные данные по нескольким ключевым параметрам, однако данная информация не будет покрывать всего спектра полноценного технологического мониторинга, необходимого при эксплуатации такого оборудования. Поэтому в большинстве случаев приходится надеяться на сотрудников, которые эксплуатирует морально устаревшее оборудование. Вот почему потенциал внедрения автоматизированных систем мониторинга технической эксплуатации оборудования имеет ограничение при таком проценте старого оборудования во многих отраслях. Данный респондент отметил, что электроэнергетике влияние человеческого фактора на производственный процесс достаточно велико. При этом в нефтегазовой отрасли, например при бурении скважин, влияние человеческого фактора на производственный процесс просто огромно. В некоторых отраслях полностью автоматизировать все производственные процессы невозможно, поэтому влияние автоматических систем мониторинга критических рисков будет ограниченно.

Руководитель электростанции считает, что когда автоматизируется диагностика работы объекта критической инфраструктуры, то от этого объект новее не становится, просто руководители получают больше информации о том, как он функционирует. По словам респондента, можно автоматизировать все — вопрос в том, насколько будет ценна информация, полученная в рамках такой автоматизации, насколько эта информация может улучшить безопасность объекта. По его мнению, все же лучше вкладывать не в автоматизацию устаревшего и изношенного оборудования, а в модернизацию этого оборудования, потому что ценность информации о *«мертвом»* (устаревшем) оборудовании будет очень низкая. По мнению респондента, невозможно все автоматизировать — бывают такие ситуации, когда только люди могут принять окончательное решение по эксплуатации оборудования.

Руководитель производственного объекта в нефтяной компании считает, что недоразвитость систем автоматического мониторинга создает благоприятный климат для сокрытия мелких происшествий и случаев травматизма на низовом уровне. По мнению респондента, все ключевые и наиболее рисковые производственные процессы нужно по максимуму снабдить системами контроля над их работой и контроля над действиями сотрудников. Автоматизация и цифровизация систем контроля имеет очень хорошие перспективы, т.к. машина независима в своих оценках и может функционировать в круглосуточном режиме, обрабатывая и сохраняя огромные массивы информации. В настоящее время невозможно инсталлировать полноценную систему контроля на многих производственных объектах из-за огромного количества морально устаревшего производственного оборудования. Поэтому в настоящее время опасно ориентироваться только на машину — нужно соблюдать баланс опоры на человеческий фактор при диагностике рисков (который будет превалировать еще многие годы) и автоматических систем контроля над оборудованием и действиями сотрудников (которые могут быть надежным контролером на производстве только через несколько десятилетий). Однако в горизонте нескольких десятилетий при модернизации оборудования, роботизации многих процессов, развитии технологий искусственного интеллекта комплексная система контроля над оборудованием и сотрудниками может стать реальностью. В этой связи респондент поставил интересный гипотетический вопрос: если автоматизированные системы контроля будут так развиты, может, технологии позволят вообще отказаться от человеческого труда во многих производственных процессах и тогда перестанет быть актуальным вопрос снижения травматизма на производстве? Эскалацию многих чрезвычайных ситуаций можно будет предотвратить самодиагностикой продвинутого оборудования.

Директор департамента HSE энергетической компании считает, что в первую очередь нужно понять экономическую эффективность от автоматизации систем контроля над оборудованием в отраслях критической инфраструктуры. Оборудование может быть старым, и если его обвесить датчиками, то не всегда получаемая информация о работе этого изношенного оборудования будет иметь какую-то практическую ценность с точки зрения прогнозирования его выхода из строя. Старое оборудование и так работает со значительным расхождением от проектных показателей (много отказов и дефектов). Автоматизированная система будет фиксировать эти недостатки, но ценность такой информации для людей, принимающих решения, может оказаться низкой. Они и так знают о том, что оборудование нужно менять, но не всегда у компании есть финансовые возможности провести комплексную модернизацию или полную замену оборудования. Автоматизировав мониторинг технической эксплуатации оборудования, компания получает огромный массив данных, который нужно анализировать, чтобы предсказать возможный выход из строя и превентивные действия в отношении этого оборудования. Это может делать штат специально набранных сотрудников, усиленный системой искусственного интеллекта. Расходы на функционирование данной автоматизированной системы и работу экспертно-аналитической группы вынуждают руководителей ставить вопрос об экономической целесообразности от такой активности. Пока, по словам респондента, на рынке нет эффективных решений, которые бы показали значительную экономическую выгоду от того, что компания автоматизирует процесс мониторинга оборудования и получает эффективные решения, которые могли бы предсказывать возможные сценарии эксплуатации оборудования.

Менеджер департамента HSE нефтяной компании считает, что такие автоматизированные системы имеют право на существование и в некоторых отраслях очень эффективны. Пример тому — авиация, где автоматические системы и множество датчиков самостоятельно определяют бóльшую часть неисправностей самолета без привлечения инженеров и механиков. Однако там, где очень велико влияние людей на производственный процесс, потенциал развития таких автоматических систем ограничен. В нефтегазовой промышленности только сотрудники, на основании своего опыта и опираясь на данные мониторинга, могут диагностировать проблемы с пробуренной скважиной. Информационные системы пока самостоятельно не могут провести точную диагностику о наличии всех ошибок ввиду уникальности каждой скважины и множества переменных, влияющих на оценку успешности бурения. Такую комплексную

оценку может дать пока только высококвалифицированный специалист. И уже от организационного климата компании зависит — раскроет ли руководству этот специалист факт допущенных ошибок при бурении или негативные результаты будут скрыты на низовом уровне, а наверх уйдет рапорт об успешном бурении. Если цена ошибки невысока (например, при традиционном бурении классических нефтяных месторождений на суше), то многие операции можно передать роботам и автоматизировать многие процессы. Но если говорить о глубоководном бурении или бурении на арктическом шельфе, где цена ошибки просто огромна, то все равно в ключевых производственных процессах влияние высокопрофессиональных сотрудников будет оставаться доминирующим. Поэтому без осознанных и инициативных сотрудников повысить безопасность даже крайне автоматизированного производства невозможно. Также, по словами респондента, большая зависимость от IT-систем в области оценки рисков и мониторинга оборудования опасна. Например, все знают, что в случае реализации такого-то риска должна, условно, загореться красная лампочка. Однако по какой-то причине она не загорается, когда наступает риск: лампочка перегорела, вышел из строя датчик, который собирал информацию о риске, разрыв соединения и т.п. И в условиях, когда внутри компании создана система, чтобы уменьшить влияние человеческого фактора на процесс идентификации и трансляции рисков, может получиться так, что топ-менеджмент окажется в ситуации информационного блэкаута. Ведь IT-система предоставляет неполную информацию о риске, а сотрудники вообще никогда не были мотивированы посылать объективную оценку рисков наверх, т.к. топ-менеджмент неоднократно давал понять, что не доверяет сотрудникам при оценке рисков.

Руководитель департамента HSE горно-металлургической компании предлагает при создании систем трансляции информации о рисках не только концентрироваться на работе с людьми, но и параллельно развивать автоматические системы, которые могли бы передавать в штаб-квартиру информацию об отказах критического оборудования в реальном времени. Автоматика должна анализировать отклонения в работе оборудования и в технологических процессах. Если критическое оборудование является морально и физически устаревшим, то обвес его датчиками не даст топ-менеджменту ценной информации, ввиду того что система постоянно будет сигнализировать о дефектах и отклонениях. Очень важно, чтобы не вся информация о рисках поступала в штаб-квартиру, а только та, которая касается выхода из строя критического оборудования. Если риски не будут идентифицированы и не будут приоритизированы, то штаб-квартира столкнется с информационным шумом, из которого невозможно понять, на какие проблемы топ-менеджменту стоит обращать внимание. Эта информационная система, а также пул технических экспертов должны подчиняться совету директоров, который не имеет KPI по росту маржинальности бизнеса и росту производственных показателей. Автоматизация процесса трансляции информации о рисках позволяет собирать и анализировать огромные массивы данных. Однако нужно помнить, что это лишь дополнительный инструмент к той системе открытого обсуждения рисков, которая пропагандируется среди сотрудников и руководителей компании. Респондент считает, что при нынешнем развитии технологий 60% информации о рисках компании можно собирать посредством автоматизированных систем, а 40% — через каналы трансляции о рисках от конкретных специалистов на местах. С каждым годом доля влияния автоматизированных систем контроля над критическими рисками будет возрастать, а влияние сотрудников падать. В этой связи важно отметить, что никогда в ближайшие десятилетия влияние человеческого фактора не упадет до нуля. Автоматизированные системы не смогут заменить высокопрофессиональных сотрудников, которые могут диагностировать работу очень сложного (но устаревшего) оборудования на основании не только данных с датчиков, но и на основании своей интуиции, основанной на многолетнем опыте работы с этим оборудованием. Также опыт сотрудников и руководителей важен при анализе работы сложных взаимозависимых технических систем. Поэтому нужен симбиоз автоматизированных решений и мероприятий в отношении тех сотрудников и руководителей компании, которые контролируют критические риски с целью мотивировать их и оперативно и без искажений представлять информацию о проблемах в зоне их компетенции вышестоящим руководителям.

При внедрении автоматизированных систем нужно сразу учитывать киберриски. С ростом автоматизации будут расти риски компании от падения сетей и несанкционированного доступа. Облачное хранение данных делает компанию критической инфраструктуры уязвимой от атак третьих лиц или в случае глобальных ЧС.

Критическая инфраструктура может стать заложником при геополитической нестабильности и санкционных войнах между различными странами. Например, может происходить удаленное отключение оборудования в стране, которая попала под санкции. Многие скрытые системы удаленного контроля встроены в современное высокотехнологическое оборудование, и очень трудно понять, где они установлены. Высокая автоматизация современного оборудования позволяет его отключить из любой точки планеты через автоматизированную систему или через спутниковый сигнал, посланный оборудованию напрямую. Прецеденты такие уже были. Поэтому развитие автоматизации и искусственного интеллекта будет закономерно ограничено, если компания инсталлирует иностранное ПО или оборудование, которое может быть отключено в случае геополитического противостояния.

По мнению респондента, полная автоматизация процесса управления предприятием критической инфраструктуры при наличии таких рисков является безумием. У компании всегда должен быть запасной вариант в виде высококвалифицированных сотрудников и автономных автоматизированных систем управления на случай перехвата третьими лицами контроля над системой управления компаниями критической инфраструктуры. Поэтому наряду с автоматизацией компании критической инфраструктуры должны развивать компетенции и лояльность собственных сотрудников, на которых можно положиться в случае отключения ПО и оборудования ввиду внешнего вторжения. Вот поэтому очень важно выстраивать внутриорганизационные каналы трансляции информации о рисках между сотрудниками и руководителями, а также мотивировать сотрудников участвовать в идентификации и контроле рисков.

По мнению топ-менеджера одной электроэнергетической компании, ориентация на тотальную автоматизацию опасна, так как делает объекты критической инфраструктуры очень уязвимыми в случае непредвиденных ЧС или вмешательства третьих лиц (например, бреши в кибербезопасности системы).

Президент и CEO атомной энергетической компании и менеджер по безопасности на АЭС также считает, что одним из недостатков автоматизации является кибербезопасность. И это большая проблема для атомной электроэнергетики.

Руководитель службы HSE нефтесервисной компании предлагает усилить проникновение технологий, искусственного интеллекта, автоматизированных систем управления для поддержки людей в области промышленной безопасности. Одним из недостатков тотальной автоматизации является ненадежность контрольно-измерительной аппаратуры, когда измерения могут быть некорректными. Требуется высокий уровень избыточности контрольно-измерительной аппаратуры, чтобы снизить количество ошибок, выдаваемых машиной. По словам респондента, в настоящее время все еще нужен человеческий контроль и вмешательство во многие технологические процессы. Эти процессы пока не могут быть полностью автоматизированы: *«Возможно, когда-нибудь мы достигнем того уровня, что нам больше не нужны будут люди, но на данный момент до этого еще очень далеко»*.

Менеджер департамента HSE промышленной компании, в которой есть большое количество опасных химических процессов, поддержал процесс автоматизации трансляции информации о рисках от производственных подразделений до верхнего уровня. Если инсталлируется автоматизированная система, то важно, чтобы сотрудники на местах не могли никак повлиять на информацию, которая транслируется по такой системе в штаб-квартиру. Только тогда, когда люди на местах будут понимать, что информация об их проблемах все равно будет доведена до руководства, только тогда они будут мотивированы

самостоятельно транслировать информацию о своих проблемах до начальства, понимая, что бесполезно как-то искажать информацию, т.к. топ-менеджмент уже получил альтернативную оценку ситуации с мест. Сейчас бóльшая часть таких систем все равно ориентирована на человека, а несовершенство систем ввода и сбора информации позволяет сотрудникам на местах вносить в такие системы выгодную им информацию. Нужно учитывать, что многие сотрудники внизу будут противиться автоматизации процесса сбора информации об их ошибках и о дефектах на вверенном им оборудовании. Если внутри компании существует культура наказания за принесение плохих новостей, то автоматизация позволит еще более эффективно наказывать людей. Соответственно, люди будут сопротивляться автоматизации путем искажения информации, которая вводится в автоматизированную систему. Поэтому автоматизация без изменения корпоративной культуры ничего не даст руководству в плане лучшего понимания ситуации на местах. Нужно сделать так, чтобы сотрудники не боялись того, что информация об их ошибках и дефектах оборудования транслируется до топ-менеджмента. Идеальная модель — это когда сотрудники будут заинтересованы в том, чтобы сообщить руководству о возникающих в их зоне компетенции проблемах, чтобы получить дополнительные ресурсы для решения этих проблем. Только в этом случае сотрудники будут мотивированы не искажать информацию, транслируемую в рамках автоматизированной системы. В этой связи очень важно, чтобы сотрудники и руководители рассуждали одинаково: чтобы цели в области производства и защиты от ЧС у них совпадали и не было никаких наказаний за трансляцию информации о проблемах как по традиционной вертикали организации, так и посредством автоматизированной системы. Наказывать подчиненных нужно только в одном случае: если у сотрудников были корыстные или осознанные умыслы по нарушению правил безопасности. По словам респондента, некоторые топ-менеджеры не всегда заинтересованы в создании таких автоматизированных систем: если совет директоров компании получит информацию о проблемах на местах, то это потребует от топ-менеджеров незамедлительных решений по купированию проблем, которые выявила автоматизированная система. Опыт показывает, что некоторые руководители предпочитают, чтобы информация о проблемах оставалась на местах, чтобы не нести ответственность за решение этих проблем и не быть обвиненными в случае наступления происшествий, вызванных этими проблемами. Тем не менее другие руководители, которые имеют агрессивные производственные и финансовые планы, все равно могут видеть ценность в такой альтернативной информации. Возможно, что альтернативный канал позволяет руководителями не зайти за физические лимиты эксплуатации оборудования, за которыми уже наступают крупные аварии.

Менеджер департамента HSE металлургической компании высказался так: *«Машину создают люди. Датчик создают люди. Систему настраивают люди»*. Он уверен, что автоматизация производства обязательно нужна, т.к. машинный труд снимает множество рисков травм людей и их ошибок при выполнении множества повторяющихся операций на поточном производстве. Однако в ближайшие десятилетия машины не заменят людей при контроле ключевых рисков на промышленных предприятиях. При повышении уровня автоматизации в первую очередь должны расти профессионализм и компетенции людей, которые программируют машины.

По мнению вице-президента электроэнергетической компании, в далеком будущем перспектива, безусловно, будет за оборудованием с внедренной комплексной автоматической системой анализа дефектов, влияние человеческого фактора на которую минимально. Тем не менее в горизонте ближайших десятилетий влияние человеческого фактора, например в электроэнергетике, останется ключевым при оценке рисков и возможных дефектов при эксплуатации существующего морально устаревшего оборудования. Поэтому технологическим компаниям нужно одновременно развивать две системы: (I) полный автоматический контроль над оборудованием (где это возможно) и (II) ведение журнала дефектов сотрудниками, которые ответственны за эксплуатацию оборудования. Информацию из обеих систем нужно использовать как альтернативный канал по отношению к традиционной иерархии отчетов нижнего и среднего звена перед топ-менеджментом.

Управляющий директор газораспределительной компании считает, что в настоящее время полуавтоматическая система диагностики работы оборудования наиболее реалистична, в то время как функционирование полностью автоматизированной системы может столкнуться с серьезными проблемами. Например, полная автоматизация повышает уровень сложности всей системы контроля. В случае сбоя в работе автоматизированной системы ее ремонт является очень сложной задачей, что может привести к полной остановке критической инфраструктуры. В этой связи можно привести сравнение между старыми и современными автомобилями. В старых автомобилях многие элементы являются чисто механическими без использования электронных плат, соответственно ремонт определенных узлов может осуществить сам автовладелец в собственном гараже. Современные автомобили, начиненные электроникой, более сложны и для выполнения ремонта требуют полного понимания взаимодействия всех сложных элементов. Ремонт современного автомобиля может сделать только высокопрофессиональный специалист в специализированном автосервисе, а ремонт старого автомобиля является более простой задачей, которую можно решить за счет собственных ресурсов. Это сравнение справедливо в отношении ремонта классического и инновационного оборудования в компаниях критической инфраструктуры.

Вице-президент по строительству и ремонту газотранспортной компании считает, что в настоящее время, безусловно, приоритет стоит отдавать человеку, который пока умнее, чем машина. IT-решения — это лишь дополнительный элемент контроля, для того чтобы решения людей делать более проработанными, но не более того.

Директор по управлению рисками национальной электросетевой компании привел такой пример: хороший инженер, который подходит к работающему трансформатору, по звуку может сказать, насколько этот трансформатор исправен или что у него существуют проблемы. Очевидно, что всегда хорошо иметь в штате компании таких опытных специалистов, которые могут грамотно проанализировать ситуацию на основании неполной информации. Тем не менее, по мнению респондента, для компании критической инфраструктуры хорошо было бы иметь автоматизированный поток данных и ИИ, который проанализирует эти данные, чтобы дополнить оценки, производимые опытными техническими специалистами компании.

Старший директор по промышленной безопасности нефтесервисной компании и директор по производству нефтяной компании считают, что невозможно полностью автоматизировать работу компании критической инфраструктуры, т.к. невозможно автоматизировать или оцифровать интуицию и опыт тысяч сотрудников. Если говорить о нефтяной и газовой промышленности (особенно о добыче углеводородов), то в этой индустрии слишком много того, что нельзя измерить, увидеть, осязать и до чего нельзя дотянуться руками. Есть слишком много переменных, которые нельзя заранее предугадать, чтобы управлять ими посредством автоматизированной системы. Означает ли это, что частичная автоматизация не нужна? Нет! Существуют огромные позитивные изменения в этой области за последние годы. Однако это не полная автоматизация.

Менеджер по охране труда и промышленной безопасности электроэнергетической компании считает, что мир идет к большему проценту автоматизации, который становится все более и более выгодным. Однако существующие технические и информационные решения пока не на том уровне, чтобы полностью автоматизировать работу компании критической инфраструктуры. Например, респондент привел негативный опыт своей компании. Так, автоматизированные системы, используемые для обнаружения проблем, не сигнализировали о наличии какой-либо проблемы, в то время как эта проблема действительно существовала. И если бы не сотрудник, проводивший проверку на месте, компания не заметила бы этой ошибки. Недостатки автоматизации текущего уровня компенсируются работой высококвалифицированных сотрудников.

Консультант по управлению рисками в нефтегазовой отрасли привел следующий пример: когда респондент работал на шельфе, то было много способов обнаружения утечек газа. Тем не менее больше всего утечек было обнаружено не сенсорами и автоматизированными системами, а людьми, которые ходили по платформе и по запаху могли определить наличие утечек. Люди, искавшие утечки, не были наивными: они знали, куда идти, они знали, где может быть проблема. Сенсоры не всегда верно могут сигнализировать о проблеме, а автоматизированные системы не всегда могут правильно интерпретировать данные. Поэтому грамотные и опытные технические специалисты добавляют очень важный слой интерпретации информации, который пока не может осуществить автоматизированная система.

По мнению руководителя HSE металлургической компании, на многие годы (или даже десятилетия) именно человеческий фактор будет оставаться ключевым при трансляции информации о рисках производственных предприятий.

Руководитель HSE нефтесервисной компании высказал мнение, что он однозначно за автоматизацию и за снижение человеческого фактора. При этом важно не смешивать идентификацию и оценку рисков (зачастую запроектных), которые могут делать только сотрудники, и контроль технологического процесса (автоматизированный мониторинг состояния оборудования).

Директор тепловой электростанции считает, что главное препятствие при автоматизации процессов в компании критической инфраструктуры — это негативное отношение сотрудников и руководителей на местах к переменам. Топ-менеджеры должны сразу понимать, что процесс замены текущих сотрудников на квалифицированных специалистов по автоматизации будет очень непростым и может иметь нежелательные последствия для компании.

Менеджер по охране труда и промышленной безопасности производственной компании считает, что одна из главных проблем при внедрении автоматизированных решений в его стране — профсоюзы не любят технологии. Они категорически против всего, что технологически продвинуто, ввиду уменьшения влияния персонала (и профсоюзов) на работу компании критической инфраструктуры.

Ведущий менеджер по вопросам безопасности в нефтегазовой отрасли полагает, что невозможно сейчас сразу перейти к робототехнике на 100%, хотя начиная с 1970-х гг. уже происходит массовое сокращение персонала, работающего на нефтяных месторождениях. Улучшило ли это производство? Да. Тем не менее нельзя полностью исключить человека из процесса добычи нефти. 30 лет назад было, условно, 20% автоматики и 80% людей. Сегодня, вероятно, 40% автоматики и 60% людей. Однако, по мнению респондента, невозможно достичь того, чтобы влияние людей на добычу нефти стало нулевым.

### Перспективы применения искусственного интеллекта при эксплуатации критической инфраструктуры

Менеджер департамента HSE промышленной компании, в которой есть большое количество опасных химических процессов, выделил следующие плюсы от внедрения искусственного интеллекта: (I) минимизация затрат на поиск оптимальных решений и (II) скорость анализа информации для принятия решений. Однако респондент выразил скептицизм, что искусственному интеллекту (ИИ) можно передать процесс принятия решений при эксплуатации критической инфраструктуры. Существует очень много рисков, в случае если ИИ будет предоставлена возможность самостоятельно принимать решения по серьезным вопросам эксплуатации критической инфраструктуры. Поэтому профессиональные операторы должны иметь возможность принять окончательное решение на основании аналитической информации, предоставленной ИИ. ИИ можно дать возможность принимать второстепенные решения, при которых масштаб возможного ущерба от таких решений будет невелик. Окончательные решения по критически важным вопросам, безусловно, должны остаться за человеком. ИИ лучше использовать

при анализе большого объема данных для получения аналитики, чтобы руководители могли принять более взвешенные решения. Также ИИ актуален при моделировании различных сценариев развития ситуации в будущем.

Руководитель департамента HSE горно-металлургической компании считает, что ИИ уже сейчас можно использовать для кастомизированного обучения сотрудников, когда специалист с гаджетом, где установлено специальное программное обеспечение, проводит тренировку своих навыков не в классе, а на своем рабочем месте. ИИ позволяет смоделировать различные ситуации на конкретном рабочем месте, с определенным оборудованием для конкретного сотрудника на основании данных по работе этого оборудования, собранных за многие годы. ИИ будет эффективен при инсталляции датчиков на спецодежду работников. ИИ может анализировать огромные объемы данных о движениях сотрудника, о его местоположении, о перерывах и рабочих часах, о состоянии здоровья в разные моменты времени. Все это делается для того, чтобы снизить процент опасных действий сотрудников и повысить производительность труда. Причем информация о нарушениях будет доводиться до начальства и самого работника практически мгновенно. Это позволит в считанные секунды скорректировать неверные действия сотрудников (сейчас от момента обнаружения нарушений до обратной связи сотрудникам проходит очень много времени). Запуск 5G позволит увеличить скорость передачи информации и подключить огромное количество датчиков (т.н. интернет вещей).

Директор департамента HSE энергетической компании считает, что инсталляция датчиков (соединенных с автоматизированной системой с элементами ИИ) в спецодежду сотрудников нужна для того, чтобы понять место нахождения персонала: (I) не допускать персонал на те объекты, для доступа к которым нужно иметь определенные средства индивидуальной защиты; (II) мониторить состояние здоровья сотрудников (особенно тех, кто делает обход в одиночку); (III) мониторить действия сотрудников, чтобы выявлять нарушения техники безопасности и низкую производительность.

Директор по качеству международной электроэнергетической компании привел пример проекта, который сейчас реализуется в его компании. Проект называется *«виртуальный помощник»*. Суть проекта в том, чтобы создать машину, которая может выявлять потенциально опасные ситуации на строительных площадках электроэнергетической компании. Сейчас машина может определить наличие перчаток и шлема у строителей и соблюдают ли рабочие безопасное расстояние от опасного оборудования. На сегодняшний день технологии еще недостаточно развиты, чтобы данная машина работала эффективно. Как только это технологическое препятствие будет преодолено, искусственный интеллект будет массово использоваться для предотвращения опасных инцидентов на производстве. По мнению респондента, это та перспективная область, в которую сейчас нужно инвестировать.

Управляющий директор газораспределительной компании привел такой пример: при мониторинге состояния газораспределительного оборудования они используют датчики температуры для идентификации пожаров. Ранее эти датчики имели эталонную температуру, в случае роста фактической температуры выше этого эталонного значения системы пожаротушения запускались автоматически. В настоящее время в этой компании внедряются более продвинутые схемы контроля, чтобы избежать ложных срабатываний, несущих дополнительные издержки. Они начали использовать датчики, которые измеряют скорость роста температуры на объектах критической инфраструктуры. Если температура растет очень быстро, то автоматически включается система пожаротушения. Поэтому с помощью искусственного интеллекта можно мониторить множество различных показателей, сравнивая текущие значения на датчиках с большим массивом предыдущих значений, для того чтобы избегать ложных срабатываний и максимизировать число верных. Явления вибрации и шума ведут себя логарифмически и являются нелинейными, поэтому не всегда можно применять линейные алгоритмы.

Директор департамента HSE энергетической компании считает, что, для того чтобы искусственный интеллект мог делать более-менее эффективные предсказания по работе оборудования, нужно иметь огромный массив данных с большой глубиной времени и с большим покрытием одинакового оборудования. А вот с этим связаны большие проблемы: (I) компании собирают данные по работе оборудования непродолжительное время (по сравнению со сроками его проектной эксплуатации в десятки лет); (II) отсутствует обмен данными о работе схожего оборудования у разных компаний критической инфраструктуры, т.к. они являются конкурентами, которые не раскрывают друг другу данные о собственных проблемах, происшествиях и ошибках; (III) многие объекты критической инфраструктуры являются уникальными, спроектированными под конкретные условия заказчика, местности, цепочки поставок и регуляторные ограничения. Поэтому не существует аналогов такого же оборудования, чтобы собирать обширные массивы данных. Большинство текущих IT-решений сконцентрированы на том, чтобы собирать очевидную информацию о результатах работы оборудования (например, производство электроэнергии) и моделировать возможные сценарии производительности этого оборудования. В настоящее время руководители просто получают информацию о текущей работе оборудования, не имея эффективных решений, которые могли заранее предсказывать выход из строя оборудования на основании анализа данных по множеству показателей его работы. Поэтому внедрение искусственного интеллекта бессмысленно, если изначально не стоит цель получать такой анализ работы оборудования, который мог бы предсказывать выход оборудования из строя при различных сценариях его эксплуатации. Для всего этого нужен массив данных, алгоритмы анализа и высокопрофессиональные эксперты, которые могли бы оценивать адекватность анализа произведенного ИИ, чтобы учить ИИ и корректировать программное обеспечение в случае допущения логических ошибок. По мнению респондента, сейчас при анализе работы оборудования существует следующая пропорция — 70% работ осуществляют люди, 30% — машины. Возможно, в следующие 10 лет пропорция незначительно изменится: 60% — люди, 40% — машины. Что будет через 20 лет, трудно предсказать, т.к. непонятно, какие решения в области ИИ могут быть предложены компаниям критической инфраструктуры. Тем не менее можно заключить, что на многие десятилетия люди будут основным источником информации о проблемах при эксплуатации оборудования. Автоматизация лишь сделает их оценки более точными. Безусловно, нельзя передавать ИИ процесс принятия решений по эксплуатации критически важного оборудования. ИИ должен, по большей части, осуществлять аналитическую функцию для предсказания сценариев развития ситуации. ИИ можно передать контроль над некритическими процессами (при контроле операторов), когда в случае ошибочных решений ущерб от этих действий ИИ будет ограничен.

Консультант по вопросам безопасности атомной электроэнергетики с многолетним опытом работы считает, что активная автоматизация создает новые критические риски, т.к. сбои в ИИ очень сложно обнаружить. Когда те, кто создал ИИ, на основании своего многолетнего опыта работы в отрасли, покинут компанию за ненадобностью, то следующее поколение людей, которое будет управлять ИИ, не имея при этом опыта эксплуатации объектов критической инфраструктуры, будет не очень хорошо понимать механизмы отказа и последствия неудач. Таким образом, следующее поколение людей будет делать только ту часть работы, которой их учили, а единственные люди, которые знают, что происходит за кулисами, — это люди, которые создали систему ИИ и в итоге покинули компанию много лет назад. Все это создает новые критические риски при управлении компанией критической инфраструктуры.

Старший советник по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, а также специалист по человеческому фактору в нефтегазовой отрасли привел следующий практический пример: при активной автоматизации процесса бурения скважины на буровой установке работало больше инженеров-программистов, чем людей, эксплуатирующих оборудование и добывающих нефть. Все дело в том, что в программном коде было настолько много ошибок, что это приводило к постоянным сбоям и требовало огромного штата программистов. Респондент не против автоматизации и внедрения ИИ, но он настаивает, что все эти инновации должны быть под контролем человека.

# ДИСКУССИЯ:
# Раскрытие страховым компаниям информации о критических рисках в обмен на снижение страховых премий

В рамках глубинных интервью руководителей компаний критической инфраструктуы в разных странах мира авторы пособия хотели узнать их мнение о том, стоит ли раскрывать страховым компаниям все критические риски их предприятий в обмен на снижение страховых премий.

В ходе исследования 93 руководителя ответили на этот вопрос. 61% респондентов (57 руководителей) отнеслись позитивно к идее, чтобы компания критической инфраструктуры полностью раскрыла перед страховщиком всю известную ей информацию о собственных критических рисках в обмен на снижение страховой премии; 26% респондентов (24 руководителя) высказали скептицизм или были против такого обмена; 13% респондентов (12 руководителей) затруднились с ответом на этот вопрос.

Если суммировать лейтмотив ответов некоторых респондентов, то можно сделать вывод о том, что *«страховой компании все говорят хорошие вещи, а не плохие»*. Из этого можно, вероятно, сделать вывод, что в настоящее время значительное число компаний критической инфраструктуры предоставляют страховым компаниям необъективную и неполноценную информацию о своих рисках.

### ПЛЮСЫ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАСКРЫТИЮ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ В ОБМЕН НА СНИЖЕНИЕ СТРАХОВОЙ ПРЕМИИ

#### Страховая компания становится влиятельным аудитором в области безопасности

Когда-то один респондент услышал от коллеги-руководителя следующее определение функции аудита: это люди, которые заставляют компанию разобраться в своих бизнес-процессах, чтобы объяснить внешним экспертам, почему дела в компании ведутся таким образом, а не другим. Все это делается для того, чтобы компания смогла сама найти ошибки и их исправить. У страховщиков существует незамыленный взгляд на многие проблемы промышленных компаний. Поэтому они могут стать бесплатными аудиторами рисков компании и реализуемых мероприятий по снижению идентифицированных рисков. В этом случае страховщики могут оказывать постоянное давление на топ-менеджмент с целью решения наиболее серьезных проблем компании критической инфраструктуры.

Один руководитель привел следующий пример из своей практики. Компания брала в банке большой кредит для строительства рудника. Одним из условий банка была полная прозрачность всех имеющихся рисков проекта. В основном банк волновали экологические риски и работа с третьими лицами. В общем, банк очень активно вмешивался в проект строительства рудника. Сначала требования банка показались компании чрезмерными и ненужными. Однако спустя несколько лет компания убедилась, что контролирование проекта банком очень сильно помогло ей не допустить реализации многих рисков. В итоге банк стал своего рода бесплатным аудитором рисков проекта и бесплатным консультантом относительно того, как избежать реализации этих рисков. Банк заставлял компанию обращать внимание на определенные риски и вырабатывать меры по их снижению. Например, при строительстве рудника бóльшая часть строительной техники двигалась через небольшой поселок — банк заставил компанию проложить объездную грунтовую дорогу, чтобы снизить вероятность протестов и обращения местных жителей к регуляторам с жалобами на невыносимый шум и пыль от работы грузовиков. Этот шаг был очень позитивно воспринят местными жителями и показал им, а также регуляторам, что компания является социально ответственной.

Стоит отметить, что для страховщиков важно не раскрытие информации о рисках компании, а действия компании по снижению этих рисков. Поэтому необходимо, чтобы раскрытие рисков страховщику не вылилось в серьезное давление на топ-менеджмент. В экстремальном случае страховая компания может парализовать работу топ-менеджмента истерическими требованиями незамедлительно ликвидировать каждый раскрытый риск. Тем не менее не стоит полностью отвергать возможную пользу от дотошных страховщиков: они могут стать единственной силой, которая будет мотивировать топ-менеджмент непрерывно фокусироваться на снижении рисков. Внутри компании может не быть такой силы, которая будет оказывать постоянное давление на топ-менеджмент с целью снижения критических рисков промышленной компании.

По мнению нескольких респондентов, наличие дополнительного аудитора в вопросах безопасности в лице страховой компании — это беспроигрышный вариант, который позволяет получать внешнюю независимую оценку существующих рисков и мероприятий по их снижению, а также экономить на страховании.

**Полное раскрытие информации о рисках позволяет избежать очень высоких страховых премий**

Иногда страховые компании знают, что риски промышленного объекта очень высоки. В некоторых случаях страховые компании не могут точно оценить риски. Если риск неизвестен, страховая компания будет закладывать дополнительный запас в своих оценках, который может составлять десятки процентов от страховой премии (респонденты приводили данные о премии за информационный дефицит в размере 50–100%). Страховые компании устанавливают цену страховой премии на основе их знания о риске: чем больше они знают о риске, тем ниже премия. Возьмем для примера два разных завода (с одинаковым оборудованием и объемом выпуска продукции). Если страховая компания знает подробности работы только одного из заводов, то с другого завода (о котором известно меньше), конечно, будет взиматься более высокая страховая премия. Страховые компании изучают риски, о которых они знают, и риски, о которых они могут не знать. Ценообразование страховой премии происходит на основе этих двух критериев. Поэтому, чтобы снизить информационный дефицит и не допустить переоценки рисков страховщиками, промышленным компаниям выгодно быть открытыми со страховыми компаниями.

## МИНУСЫ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАСКРЫТИЮ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ В ОБМЕН НА СНИЖЕНИЕ СТРАХОВОЙ ПРЕМИИ

**Если страховая компания узнает обо всех рисках, то она обязательно поднимет страховую премию**

Существует конфликт интересов, когда две стороны имеют противоположные цели и мотивацию. Страхователь хочет получить наименьшую стоимость страховых премий. Страховая индустрия в целом ориентирована на максимизацию своей прибыли. Задача страховщика — продать страхователю более высокую оценку риска, чем этот риск оценивает сам страхователь. Это предложение невыгодно компании критической инфраструктуры: когда страховая компания увидит все риски производственной компании, то через некоторое время она может увеличить премии. Например, после детального анализа технологических рисков страховщик может найти предлог для повышения страховой премии. Все дело в том, что до получения полного доступа к внутренней информации о существующих рисках страхователя у страховой компании была более позитивная оценка состояния оборудования и рисков страхователя. Быть может, страховая компания не поднимет премию в первые годы, когда действует соглашение о снижении премии в обмен на раскрытие всех рисков. Однако в долгосрочном промежутке времени страховщик будет иметь дополнительные аргументы для повышения размера премий. Бизнес страховых и перестраховочных компаний — это бизнес очень долгосрочный (на сотни лет). Поэтому раскрытая информация обо всех рисках может иметь негативные последствия для компании за счет высоких страховых премий в долгосрочном периоде, когда период скидок закончится.

С каждым годом оборудование устаревает, и если не предпринимать никаких решений по снижению выявленных рисков или контролю над ними, то вероятность наступления негативного события возрастает. Соответственно премия может вырасти, т.к. страховщик в первую очередь заинтересован в том, чтобы управлять своими рисками, которые объективно вырастают, в случае если не будет реализовываться программа по снижению раскрытых рисков.

Сумма экономии на страховой премии ничтожна по сравнению с рисками от раскрытия всех рисков перед третьей стороной

Раскрытие рисков несет угрозу прибыльности всего бизнеса компании критической инфраструктуры: сумма экономии на страховой премии ничтожна по сравнению с потенциальными убытками от раскрытия информации обо всех рисках перед третьей стороной. Если эта информация станет публичной, то требования регуляторов по кардинальному улучшению ситуации по контролю над критическими рисками могут привести к астрономическим расходам, банкротству компании критической инфраструктуры и даже к полному законодательному запрету на функционирование целой отрасли. Если широкой общественности будут высвечены все критические риски, то инвесторы надолго потеряют интерес к покупке акций компании критической инфраструктуры.

Низкое доверие к страховым компаниям в области их возможностей по защите данных клиентов

Некоторые респонденты выразили свое недоверие к страховым компаниям относительно их возможностей по защите коммерческих данных клиентов. Не всегда можно быть уверенным, что если компания критической инфраструктуры заключила со страховой компанией соглашение о неразглашении (NDA), то конфиденциальная информация не покинет страховую компанию. Особенно это актуально в аспекте контроля над утечкой информации со стороны тех сотрудников, которые покидают страховую компанию и переходят работать к конкурентам или регуляторам. Например, сотрудник страховой компании погружается во все проблемы компании критической инфраструктуры. Через несколько лет его переманивают органы власти, чтобы он вошел в команду регулятора отрасли, где он будет курировать те технологические компании, с которыми он работал в страховой компании. Более того, помимо информации о рисках в компаниях критической инфраструктуры есть коммерческие секреты, которые могут стать известными страховой компании при полном раскрытии всех рисков.

Низкая квалификация некоторых представителей страховых компаний по оценке рисков объектов критической инфраструктуры

У некоторых респондентов существует значительный скепсис относительно квалификации аудиторов и представителей страховых компаний. Исходя из опыта работы некоторые респонденты пришли к выводу, что многие представители аудиторских и страховых компаний очень слабо разбираются в бизнесе своих клиентов. Иногда вместо профессиональных оценщиков с огромным опытом работы на крупные и сложные промышленные предприятия отправляются молодые люди со скромным опытом работы в области всесторонней оценки рисков. Это приводит к тому, что в некоторых случаях заключения аудиторов страховых компаний непрофессиональны, содержат множество ошибок и неверных суждений о реальных проблемах компании критической инфраструктуры. Поэтому необходимо убедиться, что информация, предоставляемая страховой компании, соответствует компетенции, навыкам и знаниям лиц, получающих эту информацию, чтобы они могли принять адекватные решения.

В некоторых странах страховым компаниям вообще неинтересно разбираться в бизнесе тех компаний критической инфраструктуры, которые они страхуют, ввиду того что они сразу перестраховывают свои риски у глобальных перестраховочных компаний. Один респондент поделился своим негативным опытом общения со страховыми компаниями. Много раз бывало так, что его компания приглашала

представителей страховых компаний для обсуждения рисков их объектов. Компания также приглашала страховщиков на свои профессиональные конференции. Безрезультатно! Страховщикам были неинтересны вопросы контроля над существующими рисками и те мероприятия, которые позволили бы им лучше понять бизнес их клиентов. Объяснение такого феномена было следующее: у страховых агентов есть KPI по продаже как можно большего количества страховок, чтобы получить высокую страховую премию и персональный бонус. Когда риски передаются перестраховщикам, то у некоторых страховых компаний нет мотивации погружаться в проблемы тех, кого они застраховали. Этот респондент допустил, что у топ-менеджеров страховых компаний такие же KPI по получению краткосрочной прибыли, как и у топ-менеджеров тех промышленных компаний, которые они страхуют. Возможно, что для большинства руководителей с такими KPI последствия от ошибок в их работе менее важны, чем получение большого годового бонуса. По мнению респондента, бóльшая часть представителей страховых компаний — это продавцы страховок, а не технические эксперты в области эксплуатации критической инфраструктуры. Страховые компании не хотят нести дополнительные расходы за заказ независимой технической экспертизы тех компаний критической инфраструктуры, которые они страхуют. Многие страховщики вообще не интересуются, были ли аварии на производстве, они просто участвуют в тендерах на страхование и конкурируют с другими страховыми компаниями. Поразительно, но иногда менеджеры страховых компаний вообще не понимают, что они страхуют. Им все равно, что страховать, они не интересуются подробностями бизнеса тех, кого они страхуют.

## КАК ВНЕДРИТЬ ЭТО ПРЕДЛОЖЕНИЕ В ПРАКТИКУ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

### Удлинение срока контракта со страховой компанией

Некоторые респонденты задавали следующий вопрос: *«Когда будут раскрыты все риски, где гарантия, что через год, когда окончится страховка, страховщик не поднимет страховую премию?»*. Поэтому один из респондентов предложил следующее решение: компания критической инфраструктуры может заключить со страховой компанией соглашение сроком на 10 лет о том, что раскрываются все критические риски в обмен на снижение премий. За 10 лет компания сможет реализовать целую программу по снижению раскрытых рисков и одновременно снизить расходы на страхование. Более того, промышленная компания в виде страховщика получает внешнего консультанта, который будет настойчиво требовать снизить риски и будет помогать найти финансирование на модернизацию оборудования.

### Изменение отношений между компаниями критической инфраструктуры, регуляторами и страховщиками

Страховщикам необходимо повышать уровень доверия к себе со стороны корпоративных клиентов. Также существует необходимость в формировании партнерской культуры между компанией критической инфраструктуры, регулирующими органами и страховщиками. Чтобы произошел культурный сдвиг в сторону большей открытости, нужно, чтобы было доверие между этими аудиториями. В противном случае компания будет бояться, что полное раскрытие информации о рисках воспримется негативно регуляторами и страховщиками. В этом случае компания воздержится от разглашения такой информации.

### Изменение законодательства

Рекомендуется изменить законодательство в области страхования промышленных предприятий, чтобы была прозрачная процедура раскрытия рисков и сформулированная методика снижения премий, связанная с уровнем информационной прозрачности промышленного предприятия. Также важно, чтобы регуляторы получили нормативную базу, позволяющую им не штрафовать компанию критической инфраструктуры при полном раскрытии информации о существующих рисках.

**Софинансирование мероприятий по контролю над рисками**

Компания и страховщик оба заинтересованы в снижении вероятности реализации рисков. Поэтому они могут совместно финансировать мероприятия по снижению показателей аварийности и травматизма. Страховщики могли софинансировать эти программы из получаемых от компании премий (например, компания выплачивает страховщикам полную стоимость страховки, но до 50% этой суммы страховщик направляет на мероприятия по контролю над рисками предприятия). У одного респондента был такой опыт: страховая компания софинансировала курсы безопасного вождения для водителей компании, профинансировала прекрасный фильм по безопасному вождению и прочие мероприятия.

**Вовлечение сотрудников объектов критической инфраструктуры в мероприятия по снижению вероятности наступления происшествий**

Один из респондентов предложил договориться со страховой компанией, что если страховой случай не произойдет, то страховая компания поделится небольшой частью (несколько процентов) годовой страховой премии с сотрудниками застрахованного объекта, которые не допустили возникновение ЧС и превентивно выявили риск. Такие сотрудники могут точно описать выявленный риск, указать, что было сделано для его снижения, посчитать возможный ущерб от его реализации (и экономию страховой компании от выплат в результате возможного наступления страхового случая). Весь операционный персонал становится, по сути, внутренними аудиторами по вопросам безопасности. Это будет мотивировать людей внизу самим идентифицировать риски и снижать вероятность наступления происшествий. Важно, чтобы награждение таких сотрудников было публичным (с раскрытием вознаграждения) в целях мотивации других сотрудников последовать их примеру.

**Страховая компания может помочь найти дополнительное финансирование мероприятий по контролю над критическими рисками**

В рамках взаимодействия страховой компании с промышленным предприятием могут быть идентифицированы риски, на снижение которых у предприятия может не оказаться денег. В этой связи страховая компания могла бы помочь компании с привлечением очень дешевых и длинных кредитных денег на мероприятия по снижению выявленных рисков.

**Привлечение страховщиками профессиональных оценщиков для комплексной оценки рисков компании критической инфраструктуры**

Страховая компания должна привлекать внешних профессиональных оценщиков для высококачественной оценки рисков промышленного предприятия, которое согласилось раскрыть риски. От такого подхода выигрывают все участники, т.к. оценкой рисков и определением путей их снижения занимаются (I) руководители и эксперты самой компании, (II) внешние профессиональные эксперты и (III) представители страховой компании.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ ВОПЛОЩЕНИЯ ЭТОЙ ИДЕИ

**Респонденты привели четыре примера того, как данная идея была успешно воплощена на практике.**

Компания критической инфраструктуры просит страховых брокеров проводить независимые аудиты их производственных объектов с целью получения альтернативной оценки состояния оборудования. Собственники этой компании читают отчеты, которые составляют эти независимые аудиторы. Независимая оценка критических рисков и расчет стоимости от реализации определенных рисков

позволяют компании получать от собственников дополнительные ресурсы на модернизацию вне утвержденного годового плана по доходам и расходам. Аудиторы также показывают финансистам компании потенциальные издержки от реализации рисков, предоставляя расчеты по превентивному купированию рисков. Например, стоимость восстановления производственного цеха после пожара составляет 600 млн долл., в то время как модернизация противопожарной системы этого цеха — 30 млн долл. Много раз после такого аудита от независимых экспертов компания проводила срочную модернизацию оборудования, чтобы оперативно исправить выявленные нарушения. Когда нарушения устранялись, то аудиторы, представляющие страховых брокеров, подтверждали прогресс, а страховые брокеры убеждали страховые компании снизить премии по сравнению с предыдущими годами ввиду того, что компания сумела наладить более эффективный контроль над рисками. Если же компания заявляла страховщику, что все системы безопасности работают согласно требованиям, а при визите аудиторов выяснялось, что компания сильно исказила реальность (осознанно скрыла риски), то страховая компания имеет право увеличить размер премии. Это мотивирует компанию не скрывать риски, а активно обсуждать их с независимыми экспертами, а также со страховщиками.

Страховая компания одной горнодобывающей компании настояла на том, чтобы на производство выехал независимый консультант по глобальным рискам, чтобы проанализировать риски и предложить улучшения в области промышленной безопасности. По результатам работы независимого консультанта было полностью заменено оборудование высокого класса пожароопасности на оборудование, состоящее из негорючих материалов. Также были инсталлированы разбрызгиватели в критически важных помещениях. В итоге данная модернизация снизила риск возникновения пожара на производстве и привела к тому, что страховая компания согласилась снизить размер страховой премии. Респондент считает, что данная система должна быть повсеместно распространена: *«Если у тебя нет аварий, ты меньше платишь»*.

Один из респондентов консультировал одну компанию, где на производстве была инсталлирована не очень хорошая и нецентрализованная система пожаротушения. На вопрос респондента о причинах того, что останавливает компанию от инсталляции хорошей централизованной системы пожаротушения, он получил ответ, что компанию беспокоит высокая стоимость такой системы. Респондент позвонил в страховую компанию и спросил: *«Если мы снизим риски, снизится ли премия?»*. Страховая компания ответила утвердительно, т.к. эксплуатация объекта без надлежащей системы пожаротушения представляет собой огромный риск. Если объект когда-нибудь загорится, то страховая компания будет вынуждена произвести огромную страховую выплату. Страховая компания произвела перерасчет страховых взносов. Респондент представил эти предложения руководству компании. Разница между стандартной ежегодной страховой премией, которую платила компания, и сниженной ежегодной премией оставляла 1/5 от стоимости инсталляции высококлассной системы пожаротушения. Это означало, что если компания в течение 5 лет вместо стандартной премии страховщику будет платить сниженную страховую премию, то сумма сэкономленных средств будет равна всем затратам компании на установку новой системы пожаротушения. В итоге руководство приняло решение инсталлировать высококлассную систему пожаротушения, одновременно приняв выгодное предложение от страховой компании. Респондент в общении со страховыми компаниями настаивает, что страховщики и страхователи являются партнерами, что они делят риски, что их отношения должны быть прозрачными, что если эта взаимовыгодная система даст сбой, то они вместе потерпят неудачу.

Активы четвертого по величине месторождения нефти в мире составляли примерно 5–6 млрд. долл. Страховая премия составляла примерно 250 млн. долл. Одного из респондентов попросили поговорить со страховой компанией, чтобы убедить ее снизить размер премии. Просто используя оценки рисков компании, подробно объясняя результаты QRA (quantitative risk assessment) и демонстрируя то, как много компания сделала в области контроля над своими рисками, удалось убедить страховщика снизить страховую премию на 25 млн. долл. (или 10% от стандартной страховой премии)!

# ДИСКУССИЯ:
# Национальные особенности трансляции информации о рисках

Некоторые из руководителей-практиков работали в нескольких странах, на нескольких континентах. Им был задан вопрос о том, наблюдали ли они страновые и культурные отличия при трансляции информации о рисках. Все опрошенные руководители с большим опытом работы согласились, что на характер трансляции информации о рисках внутри организации значительное влияние оказывают особенности национальной культуры, вероисповедания, мировоззрение наций. Авторы пособия просили респондентов составить их субъективный рейтинг качества внутриорганизационной информации о рисках в странах, где они когда-то работали. Сначала они упоминали страны и культуры, где информация о рисках при трансляции от подчиненных до начальства значительно искажалась. Потом упоминались страны, где трансляция информации о рисках была без значительных искажений. Респонденты давали собственное объяснение, почему в одних странах и культурах есть проблемы с объективной обратной связью, а в других странах эта проблема не так выражена. Это была достаточно провокационная тема для обсуждения. Большинство опрошенных руководителей ответили искренне, ввиду того что авторы пособия гарантировали анонимность их ответов при публикации результатов исследования.

## СТРАНОВОЙ РЕЙТИНГ КАЧЕСТВА ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЙ ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ

Чтобы не обидеть читателей из разных стран примерами неприглядных свойств поведения руководителей, принятых в их культурах, авторы пособия не будут называть конкретные страны, а предпочтут сконцентрироваться на описании принятых в различных обществах свойств поведения руководителей и причин, почему они так себя ведут. Многие респонденты высказывали мнение, что все культуры на планете склонны скрывать. Дело в том, что в любом обществе любая группа людей, любой человек не хотят получать плохие новости. Вопрос только в том, как в разных обществах принято реагировать на плохие новости. Иерархия есть в каждом обществе, но различаются стили управления и то, как менеджеры управляют своими подчиненными.

Все интервьюируемые так или иначе доносили мысль, что ключевым фактором, влияющим на качество информации, транслируемой по вертикали, является дистанция власти между руководителями и сотрудниками, а также традиции авторитарного (монологового) и демократического (диалогового) правления в этих странах.

| | Информация о рисках транслируется со значительными искажениями | Информация о рисках транслируется с незначительными искажениями |
|---|---|---|
| Качество внутриорганизационной информации о рисках | низкое | высокое |
| Тип политического режима | авторитарный | демократический |
| Верховенство закона над действиями правителей | нет | да |
| Позиция регуляторов относительно нарушений в области безопасности на объектах критической инфраструктуры | наказание конкретных сотрудников | предотвращение ЧС путем наказания компании |
| Штрафы регуляторов за нарушение в области безопасности на объектах критической инфраструктуры | низкие | высокие |
| Дистанция власти между руководителями и подчиненными в среднестатистической организации | длинная | короткая |
| Модель общения между руководителями и подчиненными в среднестатистической организации | монолог | диалог |
| Организационная модель | многоуровневая жесткая иерархия | *«сплюснутая»* организация |
| Степень влияния профсоюзов на топ-менеджмент | низкая | высокая |
| Защищенность прав сотрудников | низкая | высокая |
| Культура исполнения приказов начальства | высокая | низкая |
| Отношение руководителей к подчиненным | пренебрежительное | уважительное |
| Доверие между руководителями и подчиненными | низкое | высокое |
| Отношение между подчиненными | коллективизм | индивидуализм |

Суммируя основные мысли респондентов, можно отметить, что в одних обществах дистанция власти очень велика и поэтому доминирует авторитарная модель управления (монолог начальства по отношению к подчиненным). Соответственно, в этих обществах качество трансляции информации о рисках низкое, а скорость трансляции информации медленная. В других обществах дистанция короткая и доминирует демократическая модель управления (диалог), поэтому качество информации о рисках высокое и скорость трансляции информации также высокая.

**Информация о рисках транслируется со значительными искажениями (страны с низким качеством внутриорганизационной информации о рисках)**

Как правило, на это поведение сотрудников влияют тысячелетние культурные и религиозные нормы, когда по разным причинам подчиненные не могли возразить правителю. В таких обществах на протяжении веков доминировали авторитарные модели управления, когда все ключевые решения принимались верховным правителем, волю (приказы) которого нужно было выполнять беспрекословно. На протяжении сотен, а то и тысяч лет в обществе был распространен только монолог от правителей до подданных. В этих странах зачастую нет культуры верховенства закона (no rule oflaw), там все определяется действиями авторитетных правителей. В таких обществах люди уважают старших, а старейшины и люди, у которых власть, всегда правы и всегда мудры. Поставить под угрозу авторитет правителя в таком крайне иерархичном обществе — это поставить под угрозу весь строй. Люди с активной гражданской позицией считаются теми, кто *«раскачивает лодку»* и несет угрозу стабильности крайне иерархичного общества. Те подданные, которые выражали сомнение в адекватности приказов правителя и в предлагаемых методах достижения целей, как правило, строго наказывались (вплоть до смертной казни). Бóльшая часть подданных, видя последствия несогласия с правителем и его представителями, понимали, что самый безопасный способ выжить в таком обществе и сделать карьеру — это беспрекословно исполнять приказания начальства любого уровня. Постепенно привычка безропотно принимать к исполнению спущенные сверху приказы привела к тому, что в обществе сформировались устойчивые стереотипы о том, что люди не должны возражать верховной власти. При обратной связи правителю подданные должны были слать только знаки покорности и заверения, что приказы правителя точно исполняются. Поэтому на протяжении многих веков в обществе продуцировалось транслирование начальству только хороших новостей. Принесение плохой новости начальству могло говорить о том, что приказы начальства были неадекватны реальности или эти приказы невозможно было полностью исполнить. Указание на ошибки правителей грозило серьезными санкциями тем, кто решался на такой поступок.

Крайняя иерархичность общества также влияет на то, как в настоящее время ведутся дела в корпорациях, а также в компаниях критической инфраструктуры. На протяжении многих десятилетий корпоративная система отбирает только авторитарных руководителей и покорных подчиненных. Авторитарный руководитель сам определяет правила и законы в компании. С ростом статуса руководителя вырастают его полномочия и степень контроля над ресурсами организации. С падением статуса понижается его самостоятельность в принятии многих решений и уменьшаются права.

Если что-то идет не так, как сказал начальник, то подчиненным нужно срочно что-то делать, чтобы соответствовать ожиданиям начальника. При этом нельзя прийти к начальнику и сказать, что решение, которое он принял, было изначально ошибочным. Нельзя сказать, что это решение не может быть выполнено или что у сотрудников на местах нет возможностей исполнить решение в тех параметрах, которые были определены начальством. Невозможность обсудить проблему с начальством и получить ресурсы для решения проблемы ведет к тому, что подчиненный остается один на один с нерешенной проблемой. Именно в таких культурах происходили катастрофы, когда заместители боялись возразить начальству, которое управляло неадекватно обстоятельствам. В итоге невозможность решить проблему ведет к тому, что информация о реальном положении вещей зачастую скрывается от начальства. Начальству транслируется то, что он хочет слышать, а не то, что есть на самом деле.

В таких культурах также распространена проблема неуважительного отношения руководителей к подчиненным. Иногда отношение некоторых руководителей к рядовым работникам в этих культурах можно охарактеризовать как пренебрежительное (*«люди — расходный материал»*). Если сотрудник чем-то не устраивает начальство или показывает нелояльность решениям начальства, то его запросто могут уволить, разрушив его карьеру. Влияние профсоюзов на топ-менеджмент формальное, в большинстве случаев профсоюзы никак не могут защитить сотрудника с активной гражданской позицией. Руководители в целом не доверяют сотрудникам и вынуждены их постоянно контролировать. Сотрудники в целом не доверяют своим начальникам. Поэтому исторически сотрудники старались сплотиться, чтобы противостоять напору авторитарного и непредсказуемого начальства. Например, подчиненные могут подговорить своих коллег не раскрывать начальству информацию о невозможности решить какую-то проблему. Поэтому табу на предательство коллег — это нормальная практика в этих культурах.

Один из респондентов отметил, что в некоторых странах с такой моделью управления, согласно официальной статистике в определенных секторах промышленности, самый низкий в мире уровень травматизма. Однако почему-то в этих странах регулярно происходят крупные аварии с множеством жертв. Все дело в том, что в некоторых компаниях критической инфраструктуры топ-менеджмент массово фальсифицирует отчетность по многим аспектами своей работы с целью приукрасить реальное положение дел уже перед регуляторами и высшими органами власти.

В таких обществах сформировалась культура четкой дисциплины — любой приказ начальства будет исполнен достаточно четко. Система тотальной дисциплины имеет минусы и плюсы.

Минусы культуры четкой дисциплины — объективная обратная связь от сотрудников руководителю зачастую невозможна из-за сформированной за столетия национальной культуры безмолвного подчинения начальству и страха потерять работу, т.к. начальство может запросто заменить одного работника другим. Респонденты подчеркивали, что в этих странах люди до последнего будут оттягивать факт неприятного разговора с начальством, чтобы как можно позже сообщить ему какой-то неприятный факт, тем самым расстроив начальство или указав ему на предыдущие ошибки. Также многие сотрудники становятся безынициативными — они настолько привыкают к четкому исполнению инструкций и обязанностей, что не могут иногда проявить самостоятельность, когда встречаются с какими-то неожиданными случаями, которые требуют нестандартной реакции. Невозможность сотрудников дать обратную связь начальству ведет к тому, что топ-менеджмент может неадекватно понимать, что на самом деле происходит на местах.

Плюсы культуры четкой дисциплины — уверенность руководителей, что сотрудники будут четко следовать их приказам и инструкциям при эксплуатации оборудования. Топ-менеджмент может начать получать более-менее объективную обратную связь от сотрудников — достаточно приказать послушным подчиненным докладывать начальству о том, что происходит на местах. Первое лицо должно заявить, что он рад хорошим и плохим новостям. Если объяснить сотрудникам важность принесения плохих новостей начальству, гарантировав отсутствие наказаний, то сотрудники будут очень четко исполнять новые требования, установленные топ-менеджментом. Если руководитель поменяет *«правила игры»*, то сотрудники быстро к этому адаптируются. Руководитель должен просто сказать, что он желает слышать то-то и то-то. И подчиненные будут ему прилежно докладывать, потому что они будут воспринимать объективную обратную связь руководству как важный элемент их работы наряду с производительностью, исполнительностью и результативностью (обратная связь станет обязательным элементом производственной практики). Любопытно, что качество трансляции информации о рисках, вероятно, будет даже лучше, чем в компаниях из стран, где распространен диалог между сотрудником и руководителем, потому что сотрудники будут досконально формировать отчеты руководителю, который хочет слышать о проблемах. Все дело в высочайшей исполнительской культуре.

Другой фактор, почему некоторые критические риски вообще не транслируются начальству, связан с распространением в некоторых обществах религиозных стереотипов о полной воли высших сил на все, включая наступление ЧС. Такой общественный стереотип делает многих сотрудников предприятий, эксплуатирующих критическую инфраструктуру, фаталистами касательно контроля и снижения наблюдаемых рисков. Многие сотрудники очень логичны в оценке рисковых ситуаций, но фаталистичны в действиях по предотвращению выявленных рисков. Поэтому, по словам некоторых респондентов, высокая религиозность мешает некоторым сотрудникам быть активными при обнаружении рисков и выполнении мероприятий по снижению рисков.

### Переходные общества: в разных ситуациях подчиненные либо искажают информацию о рисках, либо транслируют информацию без искажений (страны со средним качеством внутриорганизационной информации о рисках)

Есть общества, которые переходят от авторитарной (монологовой) к демократической (диалоговой) модели управления. Стойкость культурных кодов такова, что в большей части ситуаций сотрудники предпочитают промолчать о рисках в общении с начальством. При всех традициях жесткой иерархии внутри таких обществ в ряде культур распространен культ героя и борьбы за справедливость, поэтому некоторые сотрудники могут идти против требований начальников и добиваться решения проблем, несмотря на риски для своей карьеры.

Принципиально ситуация начнет меняться только тогда, когда топ-менеджмент проявит инициативу и будет настаивать, чтобы сотрудники давали обратную связь без искажений. Это возможно только в том случае, если руководитель даст гарантии того, что не будет никаких наказаний за предоставление объективной обратной связи и что обязательно будут приняты меры по решению высвеченных проблем.

### Информация о рисках транслируется с незначительными искажениями (страны с высоким качеством внутриорганизационной информации о рисках)

Как правило, такая практика существует в обществах, где на протяжении десятков, а иногда и сотен лет культивировался диалог между правителем и подданными[29]. В некоторых исторических случаях правители были достаточно просвещенными, чтобы поощрять обратную связь от своих подданных. Однако история демократизации начиная с 19 века свидетельствует о том, что в большинстве случаев разделение ветвей власти и улучшение обмена мнениями в обществе происходили не потому, что этот путь добровольно выбирали дальновидные элиты. Скорее, эта эволюция была следствием появления новых классов общества и ошибок, допущенных в управлении обществом[30]. Но какими бы ни были причины, диалог между правителем и подданными в этих обществах постепенно структурировался с помощью различных систем, позволяющих жителям страны выражать свое мнение. В ряде случаев большее внимание уделялось просвещению населения. Чем более образованным становилось население, тем более адекватным было мнение обычных людей о том, как построить жизнь в обществе. В рамках *«торгов»* между богатыми и бедными были созданы представительские структуры, формирующиеся путем выборов, для обеспечения выполнения обещания элиты о разделении будущих доходов с бедными. Эти механизмы в итоге стабилизировали общества[31]. Так как правители зачастую получали от подданных толковые советы и предложения, то они не считали своих подчиненных невежами, как, например, это

[29] Ruck, D.J., Matthews, L.J., Kyritsis, T. et al. The cultural foundations of modern democracies, Nature Human Behaviour, 2020, 4, pp. 265–269, doi.org/10.1038/s41562-019-0769-1.

[30] Daniel Treisman, Democracy by mistake: how the errors of autocrats trigger transitions to freer government, American Political Science Review, 2020, 114 (3), pp. 792–810.

[31] Daron Acemoglu, James Robinson, Economic origins of dictatorship and democracy, New York: Cambridge University Press, 2006.

распространено в авторитарных обществах. Более того, на распространение в некоторых обществах идеологии диалога в широком смысле этого слова оказала влияние прогрессивная религия, которая постулировала идею о прямом общении человека с высшими силами, минуя религиозную иерархию. Постепенно такие прогрессивные общества отказывались от стереотипов иерархичного управления во многих областях, придя к концепции равенства всех людей. Элиты некоторых стран целенаправленно строили такое общество и в итоге получили достаточно гармоничные социальные государства с людьми, у которых есть активная и взвешенная гражданская позиция. В этих обществах сверхпотребление и большой разрыв в доходах общественно порицаемы, а многие представители элиты общаются на равных с простыми людьми.

Эта модель общественного поведения переносится на взаимодействие руководителей производственной компании с подчиненными. Если все люди равны, а к тому же очень образованны, то внутри компаний, работающих в таких обществах, собираются профессионалы. В этих обществах присутствует элемент открытости между руководителем и сотрудником и подразумевается, что сотрудник должен говорить начальству о проблемах. Если сотрудник не будет говорить о проблемах, это выглядит подозрительно, т.к. считается, что сотрудник должен обсуждать как достижения и результаты, так и неудачи и проблемы. Если сотрудник всегда говорит только о своих достижениях, это неестественно. Вот поэтому когда подчиненный, который управляет высокотехнологичным производством, приходит к начальству и говорит о проблемах, то для начальства мнение этого высокопрофессионального сотрудника является ценным. Ввиду того что сам руководитель не всегда является компетентным в каких-то сложных технологических вопросах, то ему стоит прислушаться к мнению профессионала, который контролирует критические риски на ежедневной основе. Между людьми в компаниях нет никаких препятствий для общения. Любой сотрудник имеет возможность связаться с топ-менеджментом без каких-либо препятствий. В этих странах есть такая поговорка: *«put the fish on the table»* — сразу выложить насущную проблему на стол и оперативно ее обсудить. Многие так и поступают в рабочих отношениях. Это позволяет избегать полномасштабных кризисов за счет решения проблемы в самом зародыше.

В этих странах распространена диалоговая модель взаимоотношения подчиненного с начальством, а организационная структуры зачастую *«сплюснута»*. Сотрудник не будет делать то, что спускается сверху, если он с этим не согласен. В случае несогласия сотрудник будет требовать, чтобы руководство объяснило свое решение и убедило его в полезности этого решения. Сотрудники будут дискутировать с начальством, если они с чем-то не согласны. Поэтому подчиненные уверены, что давать объективную обратную связь руководству, ожидая решения проблем, — это нормально и полезно для организации. Из-за культурных стереотипов демократического общества руководство также видит ценность в такой информации, готово спокойно воспринимать критику и принимать решения по выявленным проблемам. Все это приводит к тому, что постепенно в компаниях формируется атмосфера диалога между начальством и подчиненными по обсуждению существующих рисков. Безусловно, люди не любят говорить другим людям о проблемах, поэтому не всегда трансляция информации о рисках в таких обществах является своевременной и полноценной. Тем не менее на уровне культурных кодов от подчиненных не требуется любым образом слать начальству только хорошие новости и решать все проблемы исключительно самостоятельно, не беспокоя начальство.

В этих обществах очень распространена практика, что каждый бережет свою жизнь и заботится о безопасности других. Высокопрофессиональные специалисты будут требовать, чтобы все необходимые подготовительные работы были проведены их помощниками согласно всем стандартам безопасности. Иногда большие полномочия, представленные рядовым сотрудникам, и их высокая профессиональная компетенция имеют негативную сторону — некоторые люди готовы брать риск на себя, переоценивают свои возможности и в итоге теряют контроль над рисками. Поэтому при эксплуатации критической инфраструктуры имеет смысл призывать сотрудников к осторожности, не мотивировать их самостоятельно принимать решения без предварительной консультации с коллегами и начальством.

Такие общества построены на доверии, что позволяет значительно снизить затраты на системы контроля, т.к. руководители в целом доверяют сотрудникам. Вот пример, который привел один из руководителей, когда проходил обучение на программе кросс-культурных коммуникаций в рамках повышения квалификации. Преподаватель курса давал задание слушателям в разных странах ответить на вопрос о том, как они бы поступили в такой вымышленной ситуации: *«Представьте, что вы как пассажир ночью едете в машине, которой управляет ваш друг. Машина едет по городу со скоростью 90 км/ч, в то время как разрешенная скорость в этом городе — 50 км/ч. Случайно машина сбивает пешехода, который перебегает улицу в неположенном месте (не на пешеходном переходе). От полученных травм пешеход умирает еще до приезда скорой помощи. Приезжает полиция, и вас разделяют с вашим другом для допроса, спрашивая, с какой скоростью ехал автомобиль. Что вы скажете полиции? (I) «Я спал, про скорость ничего не знаю, и я не видел момента аварии» или (II) вы расскажете полиции, что ваш друг ехал со значительным превышением скорости?»*. Преподаватель поделился со слушателями своими наблюдениями: люди, которые происходят из общества, где длинная дистанция власти, очень сильный коллективизм, где нет верховенства закона и низкая социальная ответственность граждан, выбирают в большинстве случаев первый вариант, чтобы не выдавать своего друга и сохранить с ним отношения. В большинстве случаев люди, которые происходят из стран с короткой дистанцией власти, высоким уровнем индивидуализма, верховенством закона и высоким уровнем социальной ответственности граждан, зачастую выбирают второй вариант, несмотря на то что их отношения с другом будут испорчены, т.к. друг вынужден будет провести несколько лет в тюрьме. В этих обществах считается нормальным, что люди пытаются за счет сообщения начальству о нелицеприятном поведении других снизить собственные риски. Поэтому когда сотрудники увидят какие-то нарушения, которые допускают их коллеги, то они немедленно проинформируют начальство, даже несмотря на то что это может разрушить личные отношения между людьми. Сообщить о нарушениях, которые допускает коллега, — это нормально, т.к. позволяет в самом начале предотвратить многие проблемы общества за счет своевременной идентификации и купирования неадекватных членов общества.

В этих странах очень сильные законодательная традиция и верховенство закона над правителями и влиятельными членами общества. Многие действия как начальства, так и подчиненных рассматриваются через призму юридического преследования, поэтому для конкретного сотрудника компании критической инфраструктуры будет дороже не сообщить о рисках, чем скрыть риски. В этом случае, сообщая о рисках начальству, контролерам от совета директоров или регуляторам, рядовые сотрудники минимизируют свои персональные риски. Поэтому если что-то прописано в инструкции сотрудника — это является обязательным для выполнения ввиду высоких юридических издержек сотрудника в случае невыполнения заявленных требований. Это касается, в том числе, и требований компании к сотрудникам по раскрытию информации о рисках. Сотрудники знают, что они могут получить множество проблем из-за несоблюдения своих должностных инструкций, потому что в этих странах очень формальные юридические системы с очень большими штрафами и наказанием за несоблюдение законов и инструкций. Также бóльшая часть работников знают, что если начальство на них будет оказывать давление (или угрожать) с целью сокрыть риски от топ-менеджмента, то работники могут обратиться к влиятельным профсоюзам, регуляторам или, в крайнем случае, в правоохранительные органы, которые станут на сторону сотрудника, защитят его и его рабочее место, а также заставят компанию компенсировать ему моральный ущерб от давления и угроз. В этих странах штрафы регуляторов за нарушения правил охраны труда и промышленной безопасности огромны, тем не менее регуляторы ориентированы на предупреждение негативных событий. Поэтому для компании выгодно идентифицировать риски и принимать оперативные решения до того, как негативное событие произойдет. Убытки от реализации рисков и расходы на многочисленные судебные иски во много раз превышают затраты на превентивные мероприятия.

Однако не все так гладко в этих обществах. Вот несколько примеров.

Например, один руководитель работал на компанию из такой страны, возглавляя HSE-подразделение в одной из стран с переходным обществом. Он регулярно транслировал сообщения о критических рисках в своей стране в штаб-квартиру этой компании. Все отчеты принимались топ-менеджментом спокойно, никто не наказывал за то, что показывается нелицеприятная ситуация на местах. Однако штаб-квартира не принимала никаких решений и не выделяла ресурсы для устранения раскрытых проблем. Когда руководители в штаб-квартире получали отчет о проблемах, то в ответ они, как правило, молчали или говорили *«спасибо за информацию»*. Больше ничего не происходило. Любопытно, что руководители в штаб-квартире знали обо всех существующих проблемах в деталях, но они не предпринимали никаких действий, чтобы как-то их решить. Во всех других странах, где работал этот руководитель, существовали наказания за плохие новости, а в этой компании, которая происходила из страны, где диалог прививался многие сотни лет, приносить плохие новости было абсолютно безопасно. Однако невозможно было надеяться, что высвеченные проблемы будут решены.

Если в стране сильны профсоюзы, которые очень серьезно защищают права сотрудников, то некоторые сотрудники могут это использовать в своих корыстных интересах. Так, они могут сообщить топ-менеджменту о каком-то риске и сразу заявить, что они отказываются выходить на работу. Во время вынужденного простоя им выплачивается полная заработная плата. Однако анализ выявленного риска может показать, что риск не нес прямой и непосредственной угрозы сотрудникам и что работа могла быть продолжена параллельно с мероприятиями по контролю за выявленным риском. Схожий пример — сотрудники берут больничные под выдуманным предлогом (стресс после общения с коллегами, потянул спину (никто не может проверить, так ли это на самом деле) и т.п.), чтобы получать повышенную заработную плату во время болезни. Такие действия оказывают влияние на рост нерепрезентативной статистики по травмам на предприятиях и увеличивают информационный шум относительно структуры рисков компании.

Руководитель службы HSE нефтесервисной компании полагает, что в диалоговых культурах люди считают, что они имеют право задавать властям вопросы и иногда оспаривать приказы начальства. Большая амбициозность, излишняя индивидуальность, уверенность в собственной компетенции и излишняя самостоятельность в оценке рисков ведут к *«эффекту ковбоя»*, когда люди хотят все делать по-своему и не хотят следовать процедурам, правилам и нормам. Все это иногда приводит к тому, что люди переоценивают свои возможности контролировать риски. В итоге происходит рост количества инцидентов и несчастных случаев на производстве. Поэтому, если вы хотите, чтобы люди точно следовали тому, что вы говорите, отправляйтесь в страну с монологовой моделью общения между руководителем и подчиненными, если вы хотите, чтобы люди могли давать объективную обратную связь, рисковать, оспаривать текущую процедуру, то отправляйтесь в страну, где пропагандируется диалог между руководителем и подчиненными.

Начальник департамента управления рисками в энергетической компании, производящей электричество из возобновляемых источников энергии, считает, что среди стран, где поощряется диалог, не всегда имеет место *«эффект ковбоя»*. Наоборот, в некоторых странах люди очень осторожны в вопросах безопасности, пессимистичны в мировоззрении и не готовы брать риски. Такой подход ведет к тому, что люди иногда могут преувеличивать вероятность реализации рисков или могут воспринимать риски более серьезно, чем это есть на самом деле. Следовательно, в таких странах люди более охотно раскрывают плохие новости и риски, но боятся рискнуть. В этой связи вице-президент по HSE глобальной нефтесервисной компании поделился следующими личными наблюдениями. В *«излишне осторожных»* странах лучше всех в мире и без каких-то затруднений транслируется информация о рисках от сотрудников до руководителей ввиду очень плоской организационной структуры и распространенной культуры диалога. Дистанция между руководителями и компетентными сотрудниками очень короткая. Сотрудники понимают, что, чем больше они скажут о рисках, тем больше повысится

надежность системы за счет своевременных решений, принятых руководителями, на основании предоставленной сотрудниками информации. Но здесь кроется и другая проблема уже производственного плана — руководители из этих стран не могут взять на себя риски, как, например, выходцы из стран, где наблюдается *«эффект ковбоя»*, что отражается в очень скромных производственных показателях тех подразделений по добыче нефти, которые возглавляли выходцы из *«излишне осторожных»* стран. С людьми из *«излишне осторожных»* стран очень хорошо работать в области безопасности, но ожидать от них высоких производственных показателей не стоит.

**Информация о рисках вообще не транслируется от подчиненных до топ-менеджмента (вне рейтинга)**

Руководители приводили примеры стран, где уровень образования рядовых рабочих очень низкий или вообще отсутствует грамотность, так что рабочие зачастую не понимают принципы работы сложных технологических систем. Необразованные люди просто не осознают риски. Один респондент привел следующий пример. Директор одного рудника в удаленной на тысячи километров от штаб-квартиры стране поделился оценкой, что 65% рядовых работников этого рудника не могут даже прочитать свое имя ввиду безграмотности. Бóльшая часть людей на этом предприятии — это молодые люди, с низким уровнем образования и с отсутствием опыта работы. Если руководитель очень подробно объясняет таким сотрудникам, что им нужно делать, то они будут это выполнять беспрекословно. Все дело в том, что эти сотрудники не имеют другого опыта работы, чтобы сравнить то, что требует руководитель, с тем, что было на других рудниках. Эти сотрудники воспринимают информацию от руководителя как абсолютно верную, не подлежащую сомнению. Поэтому нельзя говорить о том, что они скрывают или, наоборот, сообщают о рисках. Бóльшая часть из этих сотрудников просто не могут давать какую-либо актуальную обратную связь руководителю из-за непонимания рисков и сложности некоторых технологических систем. В этой связи в практике одного респондента был пример того, как среди шахтеров, которые вообще не имели никакого образования, внедряли шкалу оценки рисков. Вместо текста и лозунгов горнодобывающая компания использовала изображение крокодилов на различном шахтном оборудовании. Один крокодил — низкая степень риска, два крокодила — средняя, три крокодила — высокая. Вся система оценки рисков была построена на количестве крокодилов, изображенных на оборудовании. Рядовым шахтерам было рекомендовано не подходить к оборудованию, где было изображено несколько крокодилов. Только специалисты с образованием и опытом работы имели право работать на таком оборудовании.

Высокая смертность среди населения в этих странах (особенно среди новорожденных) делает многих людей фаталистами. Смерть очень распространенное явление, с которым люди сталкиваются практически каждый день в кругу своих близких и знакомых. Высокая смертность, помноженная на крайнюю бедность населения и жесточайшую конкуренцию за рабочие места среди мужчин, делает многих сотрудников *«бесстрашными»* при работе на опасном производстве. Чтобы выполнить план или задачу, заработать хоть каких-то денег, люди непомерно рискуют и нарушают самые простые правила безопасности. Главное для многих мужчин — принести домой деньги, даже если они погибнут на производстве. Поэтому многим рядовым сотрудникам в таких странах все равно, погибнут ли они, травмируются ли они. В общественном восприятии такой сотрудник — герой, т.к. он обеспечивает выживание своих близких. При комбинации низкого образовательного уровня, фатального отношения к смерти и приоритетности заработка, как правило, снизу корпоративной вертикали не поступает какая-либо информация о проблемах на производстве. В большинстве случаев сотрудники даже не думают, чтобы что-то улучшить или сделать более эффективным. Однако если проблема касается заработка работника, то он обязательно пойдет к начальству, будет добиваться ее решения. Если не работает оборудование и это сказывается на доходах сотрудника, то он пойдет жаловаться на неработающее оборудование, чтобы вернуть свой заработок на прежний уровень. Тем не менее рассчитывать на предиктивные действия сотрудников в таких странах не приходится. Пока оборудование хоть как-то будет работать,

сотрудники не будут обращать внимания на отклонения в его работе. Только когда оно совсем отключится, они будут решать возникшую проблему (и только если это связано с их заработком).

## ВЗАИМОПРОНИКНОВЕНИЕ КУЛЬТУР НА ОТДЕЛЬНО ВЗЯТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПЛОЩАДКЕ

Люди с разным национальным менталитетом могут влиять друг на друга, образовывая новую культуру компании. Вот реальный пример из практики работы вице-президента по HSE глобальной нефтесервисной компании. На одном нефтяном месторождении погибает рядовой сотрудник. Этим месторождением управляло среднее звено: руководитель из страны, где доминирует диалог, и руководитель из страны, где доминирует монолог (оба проработали 15 лет вместе). Оба этих руководителя скрывали от топ-менеджмента в штаб-квартире информацию о гибели сотрудника на их месторождении. Можно сказать, что эти два руководителя, несмотря на национальные различия в культурах, за долгие годы работы вместе так сработались, что они сформировали на отдельно взятом месторождении определенную культуру по сокрытию рисков, которая была отлична от корпоративной культуры всей нефтесервисной компании, где пропагандировалось спокойное обсуждение любых возникших проблем.

Руководитель, ответственный за эксплуатацию и техническое обслуживание турбомашин в электроэнергетике в ряде стран, привел такой пример. Например, международные компании, работающие в странах с авторитарным типом политической системы, нанимают для работы в представительствах этих стран не только местных жителей, но и специалистов со всего мира. Эта смесь сотрудников создает уникальную корпоративную культуру, когда сотрудники поступают не как принято в стране, где они работают, а так, как они привыкли работать на основании ценностей международной компании и собственного культурного бэкграунда. В такой компании некоторые руководители (выходцы из этой страны), привыкшие к монологу, будут вести себя согласно принципам диалогового общения, в то время как те руководители, кто привык к диалогу в своей стране, могут следовать распространенной в этой стране монологовой модели общения со своими подчиненными. Так происходит культурный обмен.

## ПЕРЕНОС МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ В РАЗНЫЕ СТРАНЫ

Народы и цивилизации очень разные. У них шкала ценностей также разная.

Руководитель департамента HSE транснациональной химической компании рассказал, что у топ-менеджеров в их штаб-квартире есть иллюзия, что весь мир работает примерно по таким же законам, как в материнской стране, и поэтому в каждой стране, куда выходит эта глобальная компания, дела должны вестись так же, как у них дома, и этот подход должен устраивать всех сотрудников во всех представительствах. Безусловно, это не так и реальность работы в других странах корректирует эти идеалистические представления и ожидания.

Поэтому зачастую невозможно перенести некоторые успешные технологии из одной страны (цивилизации) и другую. В каждой культуре есть свои особенности поведения, которые накладывают значительный отпечаток на поведение людей в рисковых ситуациях. Руководителям нужно хорошо понимать эти отличия и принимать их во внимание при управлении людьми в разных странах. Поэтому также стоит адаптировать решения, эффективные на одном предприятии в одной стране, при их внедрении на другом предприятии в другой стране. Нельзя приходить в страну и навязывать там культурные шаблоны другой страны, которые полностью противоречат культуре этой страны.

Менеджерам нужно хорошо понимать культурные отличия для максимизации плюсов и минимизации минусов. Крупная промышленная компания должна иметь в штате социологов, психологов, политологов, чтобы сообщения менеджмента были правильно акцентированы, а идеи были грамотно *«посеяны»* в головы сотрудников в разных странах, где эксплуатируется критическая инфраструктура.

Пример из нефтяной промышленности: при тренингах по совершенствованию навыков вождения сотрудники из стран, где развит диалог, проигрывали сотрудникам из стран, где доминирует монолог, т.к. первые брали на себя риск (что не нужно было делать), а вторые не брали риски из-за принятых в их культуре определенных культурных установок. Вторые водили так, как им было сказано, а первые проявляли инициативу сверх того, что от них требовалось, беря на себя ненужный риск.

В одной стране является нормальным, если пассажир в салоне машине пьет алкогольный напиток, в другой стране это повод для других автомобилистов позвонить в полицию и предупредить, что в такой-то машине пассажир распивает алкогольный напиток. Звонящие в полицию беспокоятся, что водитель этой машины поддастся искушению тоже выпить за рулем и тем самым спровоцирует ДТП. В одной стране позвонившего в полицию водителя назовут стукачом и нехорошим человеком, а в другой стране такой поступок вызовет общественное одобрение. В последнем случае люди думают о безопасности всего общества, и такое проактивное поведение позволяет не допускать критического развития многих ситуаций. Это поведение встроено в культурный код этих стран.

Один из опрошенных руководителей считает, что уровень культуры безопасности, существующий в обществе, влияет на уровень культуры, существующий на промышленном предприятии. Бывает так, что на предприятии пытаются создать очень высокую культуру безопасности, но, выйдя за ворота предприятия, сотрудник попадает в общество, где нарушение правил безопасности является нормой (например, нарушение ПДД при вождении автомобиля). Известно, что самое безопасное вождение на шоссе — это вождение со скоростью потока, а не движение согласно установленным указателям скорости. Поэтому сотрудники предприятий, где создаются продвинутые системы охраны труда, в повседневной жизни вынуждены нарушать правила безопасности вождения, чтобы соответствовать привычному поведению автомобилистов в этой стране. Поэтому реактивная общественная культура безопасности может негативно влиять на поведение сотрудников внутри предприятия. Обратная ситуация: если в обществе вопросам безопасности жизнедеятельности уделяется повышенное внимание, то внутри компании сотрудники будут более восприимчивы к передовым решениям в области охраны труда и безопасности производства.

Руководитель службы HSE нефтесервисной компании с более чем 40-летним опытом работы в индустрии во множестве стран также считает, что в глобальной компании, в которой существует смесь культур различных сотрудников, культура компании может оказаться не в состоянии преодолеть заложенные ранее в конкретного индивидуума нормы социального поведения или факторы внешнего окружения, где работает компания.

Тем не менее с этими руководителями заочно поспорил другой топ-менеджер в области HSE. По его мнению, нужно проводить четкий водораздел между обществом и промышленным предприятием, которое находится в этом обществе. Все дело в том, что грамотное управление вопросами безопасности может нивелировать негативные национальные особенности общества в области безопасности. Он привел такой пример из своей практики. Когда в юности он служил в армии на сержантской позиции в должности заместителя командира взвода, то в его подчинении были люди разных национальностей, разных психологических типов и т.д. И если командир не справляется с приведением такой разношерстной команды подчиненных к единому знаменателю — это вина командира, а не солдата. Поэтому, возвращаясь к вопросам безопасности предприятия, по его мнению, все зависит от собственников и акционеров, национальные факторы вторичны. Но часть руководителей, которые не справились, склонны винить не себя, а национальные особенности, которые довлели над сотрудниками. Он также привел пример одной транснациональной химической компании, которая эксплуатирует химические заводы в различных странах мира (от развитых стран до развивающихся). Компания старается учитывать страновые особенности, чтобы выбрать такие инструменты влияния на корпоративную культуру предприятия, чтобы они могли нивелировать негативные аспекты местных культур и направить весь

трудовой коллектив к единым целям в области безопасности. В итоге культура безопасности, распространенная среди сотрудников предприятия, может значительно отличаться от того, какие стереотипы и принципы довлеют над населением за пределами предприятия. Вот пример нескольких угольных шахт из страны, где сильны традиции диалогового общения руководителей и сотрудников. На этих шахтах рядовыми шахтерами работают в основном эмигранты из переходных или авторитарных обществ. На шахтах фантастический уровень безопасности — это означает, что люди с разным культурным бэкграундом приезжают на предприятие, где распространена идеология диалога, и принимают установленные принципы и требования, которые постепенно нивелируют различные национальные особенности отношения к безопасности. Антипример: агрессивная стратегия достижения производственных и финансовых показателей, помноженная на высокую компенсацию за риск, продвигаемая руководством, может сформировать крайне неблагоприятную ситуацию в вопросах безопасности на производстве на предприятии, расположенном в стране, где очень серьезно относятся к созданию безопасного пространства в различных сферах. Такие примеры говорят о том, что сотрудники и менеджеры с разными национальными стереотипами в области безопасности подстраиваются под корпоративные правила и требования собственников в стране, где они работают. Вот поэтому, по словам респондента, любые негативные национальные стереотипы, которые провоцируют небезопасное поведение, можно нивелировать грамотной работой руководителей в области построения отличной от национальных особенностей культуры безопасности. Вот почему этот респондент советует руководителям компании критической инфраструктуры погружаться в местную специфику, чтобы правильно подобрать инструменты влияния на местный персонал. В итоге уровень травматизма и аварийности может не различаться в этих странах. Поэтому внешняя среда и ценности общества, где расположено промышленное предприятие, оказывают сильное влияние только на те предприятия, где собственники и топ-менеджмент не занимаются безопасностью и не культивируют свою собственную сильную культуру безопасности.

Несколько респондентов поделились наблюдениями, что если в компании топ-менеджмент активно включен в поддержание очень высоких требований в области безопасности, то сотрудники, набранные из разных стран и культур, постепенно начинают вести себя согласно тем требованиям в области безопасности, которые предъявляет компания. Постепенно корпоративная культура компании *«перемалывает»* культурные особенности различных индивидуумов: 80% действий сотрудников начинают определяться нормами системы, а национальные культурные привычки составляют лишь 20%. Респонденты работали или посещали предприятия с потрясающим уровнем безопасности в тех странах, где в национальном менталитете нет четкой ориентации на безусловный приоритет безопасности. Основная причина успеха таких предприятий — это лидерство топ-менеджмента в области безопасности и настойчивость их усилий на протяжении продолжительного времени. Поэтому руководителям не стоит концентрироваться на воспринимаемых национальных и культурных особенностях работников — им стоит поставить высокую планку в области безопасности и целенаправленно двигаться к этой цели в течение многих лет. И позитивный результат обязательно будет достигнут. Все зависит от желания собственников и готовности топ-менеджмента!