



# AT WORK

ВЫБОРКА РАЗЛИЧНЫХ ПРИМЕРОВ ИЗ ПОВСЕДНЕВНОГО ОПЫТА БОСКАЛИС

## РАБОТА С СУБПОДРЯДЧИКАМИ

В ходе реализации практически каждого проекта мы привлекаем субподрядчиков для выполнения различных видов работ. На борт прибывают сварщики и водолазы, на производственных площадках появляются водители грузовиков и крановщики. Некоторые компании отвечают

нашим требованиям безопасности. Но иногда у нас нет другого выбора, и мы вынуждены оказаться в одной лодке с субподрядчиком, который не соответствует нашим стандартам. Трое сотрудников делятся своим опытом.

*Барт Мейеринг (Bart Meijering), подразделение спасательных операций SMIT Salvage, руководитель спасательных операций, о выборе субподрядчика:*

### «Я ХОЧУ ИМЕТЬ СОБСТВЕННОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СУБПОДРЯДЧИКЕ. ПОЭТОМУ Я ВСЕГДА ПОСЕЩАЮ ЕГО ПРЕДПРИЯТИЕ».

«Если я ищу субподрядчика, я всегда лично посещаю его предприятие, чтобы понять как оно выглядит, какие люди там работают. Я разговариваю с руководством, расспрашиваю их о предыдущих реализованных проектах, о системе обеспечения качества, об оценке рисков. Это позволяет быстро понять, имеете ли вы дело с компетентными людьми. Или же, если они не весьма компетентны, в чем состоят риски и можем ли мы их устранить. Этот навык развивается с опытом. И если мне не хватает определенного опыта, я ищу кого-нибудь в нашей организации, кто может мне помочь. Я всегда спрашиваю субподрядчиков об их системе безопасности и знакоблю их с программой NINA. Но я им ничего не навязываю. Самое главное здесь – это хорошее и безопасное сотрудничество в атмосфере открытости».

**«ОСНОВЫВАЯСЬ НА ОТЗЫВАХ НАШЕГО ПЕРСОНАЛА, Я ВНОШУ КОРРЕКТИВЫ ДЛЯ СУБПОДРЯДЧИКА. В КРАЙНЕМ СЛУЧАЕ Я МОГУ ЕГО УВОЛИТЬ. ОДИН РАЗ МНЕ ПРИШЛОСЬ ЭТО СДЕЛАТЬ: ЕСЛИ ПРИЕЗЖАЮТ ЛЮДИ ВО ВЬЕТНАМКАХ С НЕРАБОЧИМИ СВАРОЧНЫМИ КАБЕЛЯМИ, ЭТО УЖЕ ЧЕРЕСЧУР».**



**Что вы можете сказать, исходя из вашего опыта, об отношении субподрядчиков к соблюдению техники безопасности?**

«Очень редко субподрядчики демонстрируют наш уровень отношения к соблюдению техники безопасности. Да, это было в Великобритании, где я только что завершил нашу операцию. Там мы нашли хороших водолазов и сварщиков, и для нас это было одной проблемой меньше. Но в Анголе, например, практически невозможно найти хорошего субподрядчика. Я бы соврал, если бы сказал, что в такой ситуации я сплю спокойно. Потому что из своего опыта я знаю, что если у нас возникают проблемы, то скорее всего они возникают именно в этой области. Наша задача – оценить риски и свести их к минимуму. Работа с субподрядчиками, к сожалению, зачастую требует компромиссов в сфере безопасности».

**Как далеко вы можете зайти?**

«Не дальше, чем приемлемо. Смотрите, я могу обеспечить хорошие СИЗ (средства индивидуальной защиты), надзор за выполнением работ, инструктаж. Практика покажет, достаточно ли этого. Принимать решение должен персонал на местах. Они предоставляют мне обратную связь, на основании которой я могу вносить изменения, например, ужесточить надзор или сократить объем работ субподрядчика. В крайнем случае придется кого-то уволить. Но тогда у вас должен быть альтернативный вариант, потому что работы надо выполнять. Вот такая у вас возникает дилемма. Точно так же как вы, набирая номер 112, ожидаете прибытия скорой помощи, так и наши заказчики, звоня нам, ожидают выполнения работ. Потому что мы являемся последней инстанцией, в которую они могут обратиться».

Люк Дикс (Luke Dicks), подразделение морских энергетических установок (Offshore Energy), старший инженер по технике безопасности при производстве подводных работ:

## «ИНСТРУКТАЖИ ПО ПРОГРАММЕ NINA ПОЗВОЛЯЮТ ПЕРСОНАЛУ УВИДЕТЬ ОБЩУЮ КАРТИНУ».



«Если к производству работ вам необходимо привлечь несколько сторон, то все участники проекта должны помнить, что их объединяет одна общая цель: вместе безопасно выполнить работу. Однако на практике мы сталкиваемся со множеством препятствий. Чтобы изменить такую ситуацию, мы используем программу NINA. Во время учебных семинаров по программе NINA, которые я организовывал, я заметил, что NINA заставляет людей по-другому смотреть на вещи. К примеру, в Сиамском заливе мы должны были работать с пятью или шестью различными компаниями, у каждой из которых был свой подход к

работе. Благодаря семинарам NINA они смогли увидеть целостную картину и начали обмениваться идеями, чтобы решать проблемы совместными усилиями. В Кот-д'Ивуаре я также стал очевидцем тому, как NINA помогает сделать первые шаги в нужном направлении. На борту одного из судов наших заказчиков, которое мы должны были использовать для проекта, мы столкнулись с проблемами в плане охраны труда и техники безопасности. Заказчик объявил о полном прекращении работ и попросил нас провести на борту инструктаж по программе NINA. Эти семинары всегда вызывают горячие дискуссии, и это хорошо, поскольку вы начинаете понимать, в чем состоит основная проблема. Во время семинаров я видел, как люди начинают раскрываться. Благодаря тому, что мы собрались вместе, перегруппировались и переориентировались, нам удалось сплотить нашу команду».

### То есть NINA помогает растопить лед в отношениях?

«Да, конечно. Но одних слов не достаточно. Необходимо эти слова сопровождать

последовательными действиями, чтобы показать, что NINA – это не просто плакат на стене. Например, в Кот-д'Ивуаре была проведена фумигация судов, они были оборудованы Wi-Fi и связь стала более прозрачной. В результате у людей снова появилась мотивация выполнять свою работу, потому что они почувствовали, что их услышали, они почувствовали, что мы их ценим. Это то, что делает NINA. Вернее это то, что делаем мы, имея в своем арсенале такой инструмент как NINA».

### В Вас чувствуется огромный энтузиазм!

«Да, извините [смеется], но это мне присуще. Здорово наблюдать, как NINA может мотивировать людей. Это непередаваемая картина: сначала они вздыхают, что-то бормочут об «очередном тупом инструктаже по технике безопасности», а затем в ходе семинара меняются на глазах. Иногда они даже становятся «послами» программы NINA – и компании Boskalis. Это именно то, чего мы в конечном итоге надеемся достичь: чтобы люди по-настоящему чувствовали себя частью компании Boskalis и передавали другим философию NINA».

Тако де Вет (Tako de Veth), подразделение дноуглубления и материковой инфраструктуры (D&I), руководитель проекта Area Middle East, о различиях в культуре и отношении к безопасности:

## «БОЛЬШЕ ВСЕГО НАС БЕСПОКОИЛО ТО, ЧТО ЛЮДИ НЕ ВИДЯТ ОПАСНОСТИ».

«Я работал с субподрядчиками в разных странах, но с одна из самых больших проблем у меня была в Южной Корее, потому что я столкнулся с некоторыми непостижимыми для меня вещами. Например, понятие водной границы: правила техники безопасности на суше разработаны на достаточном уровне, но на воде они не имеют никакой силы. На каждом местном судне или крановой установке мы наблюдали «дикий Запад»: ноль требований, ноль правил. На суше кран должен быть сертифицирован, а на воде – нет. Но наиболее непостижимым для меня было то, что люди не видят опасности. Если мы слышим громкий звук во время выполнения работы, это автоматически заставляет нас отпрянуть. Но южнокорейцы так не реагируют, они просто продолжают работать. Это беспокоило нас больше всего».

### Как вы справились с этими проблемами?

«Мы сделали две вещи: мы постарались внедрить в процесс производства работ как

можно больше правил техники безопасности и в то же время проводили инструктаж персонала для повышения осведомленности в области безопасности. На все ключевые позиции в производстве работ мы назначили опытных голландцев. Они получили указания пристально следить за соблюдением правил техники безопасности, а если происходит что-то не то – немедленно реагировать. Нашим голландским бригадирам по закладке песком очень часто приходилось созывать пятиминутки для проведения инструктажа по технике безопасности. Для наиболее простых задач в качестве дополнительного контрольного момента мы внедрили ACOP (анализ степени опасности работ). Кроме того, мы вложили много времени и сил в обучение персонала: люди изучают, что представляет собой опасность и, прежде всего, почему и как они должны действовать. Мы демонстрировали видеоролики и постоянно повторяли, что они не должны находиться на линии огня. Прошло очень много времени, прежде чем люди начали

усваивать все это. Бывало наши сотрудники приходили ко мне: «Я уже десять раз объяснял, но он все равно стоит там, где не положено». А я отвечал: «Значит мы должны объяснить еще раз». Было досадно, но ничего не поделаешь: мы несем ответственность за их безопасность».

### Довольны ли вы полученным результатом?

«В конечном итоге, да. Одним из наших успехов стало соревнование, которое мы организовали, чтобы активизировать персонал: тот, кто чаще всего указывал коллегам на их опасные действия или сообщал об опасности, получал приз и сертификат. Это соревнование прижилось и наш заказчик (Daewoo) тоже взял его себе на вооружение. Конечный результат, полученный нами – это реализация безопасного проекта. У нас не было никаких несчастных случаев по неосмотрительности. Так что наше терпение было вознаграждено!»