



## Осознанное отношение к безопасности

г.  
Екатеринбург

## Цели обучения



**ОПРЕДЕЛИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ВАЖНОСТЬ БЕЗОПАСНОСТИ КАК НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ**



**ПОНЯТЬ, В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ЛИДЕРА ИЗМЕНЕНИЙ В ВОПРОСАХ БЕЗОПАСНОСТИ**



**НАУЧИТЬСЯ ПРОВОДИТЬ ДИАЛОГИ О БЕЗОПАСНОСТИ И ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ**



**Стратегическая важность безопасности  
как необходимость изменений**

# Безопасность – базовая потребность человека

## Пирамида Маслоу



Без удовлетворения базовых потребностей человека трудно рассчитывать на то, что он будет проявлять инициативу и заинтересованность

# Преимущества эффективной системы управления безопасностью на производстве



## НОВЫЕ ВЫЗОВЫ – СУПЕР-ЦЕЛЬ НЛМК

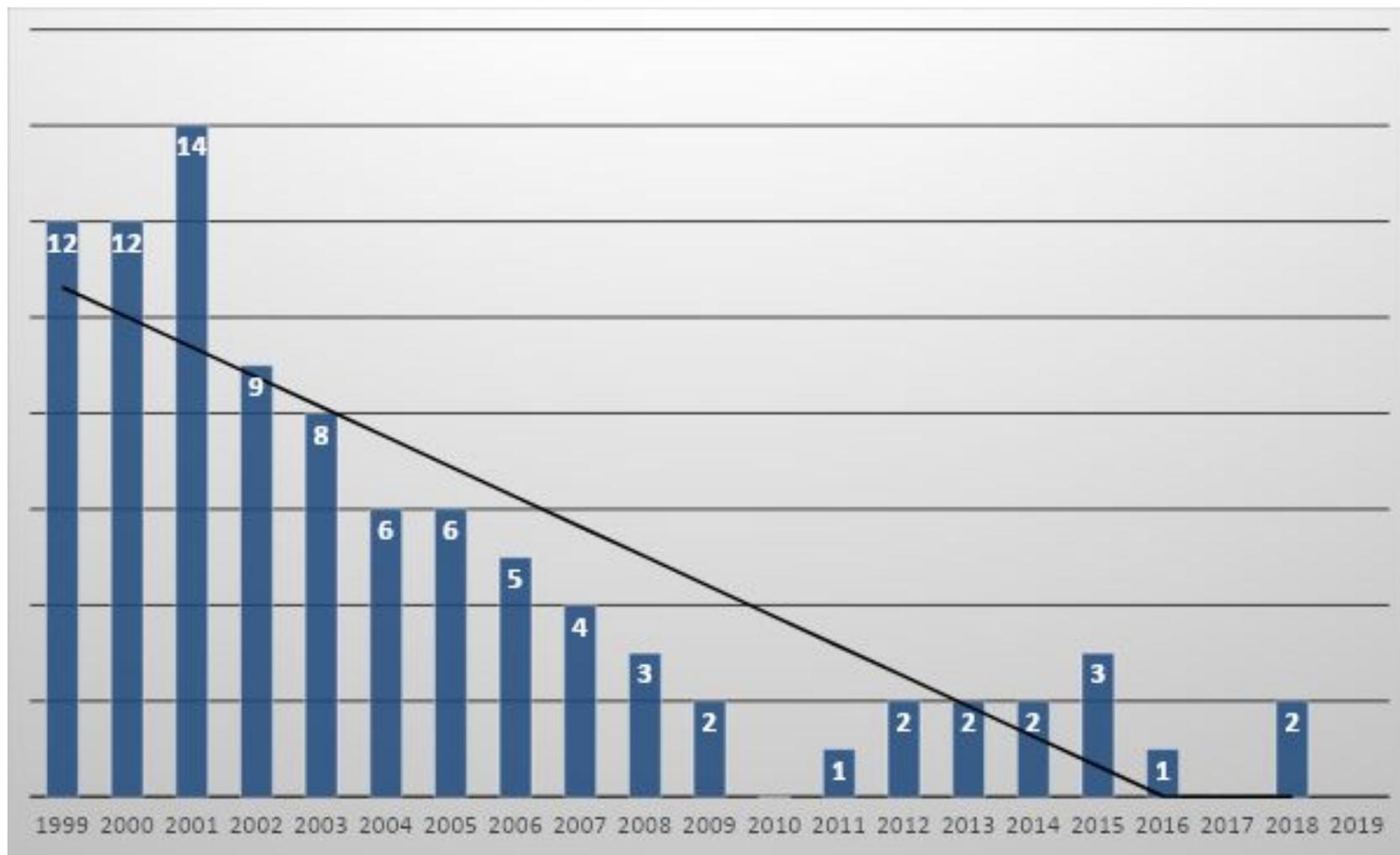


**«Одной из основных наших целей я вижу превращение компании в абсолютного глобального лидера по эффективности и безопасности» - Г.В. Федоришин**

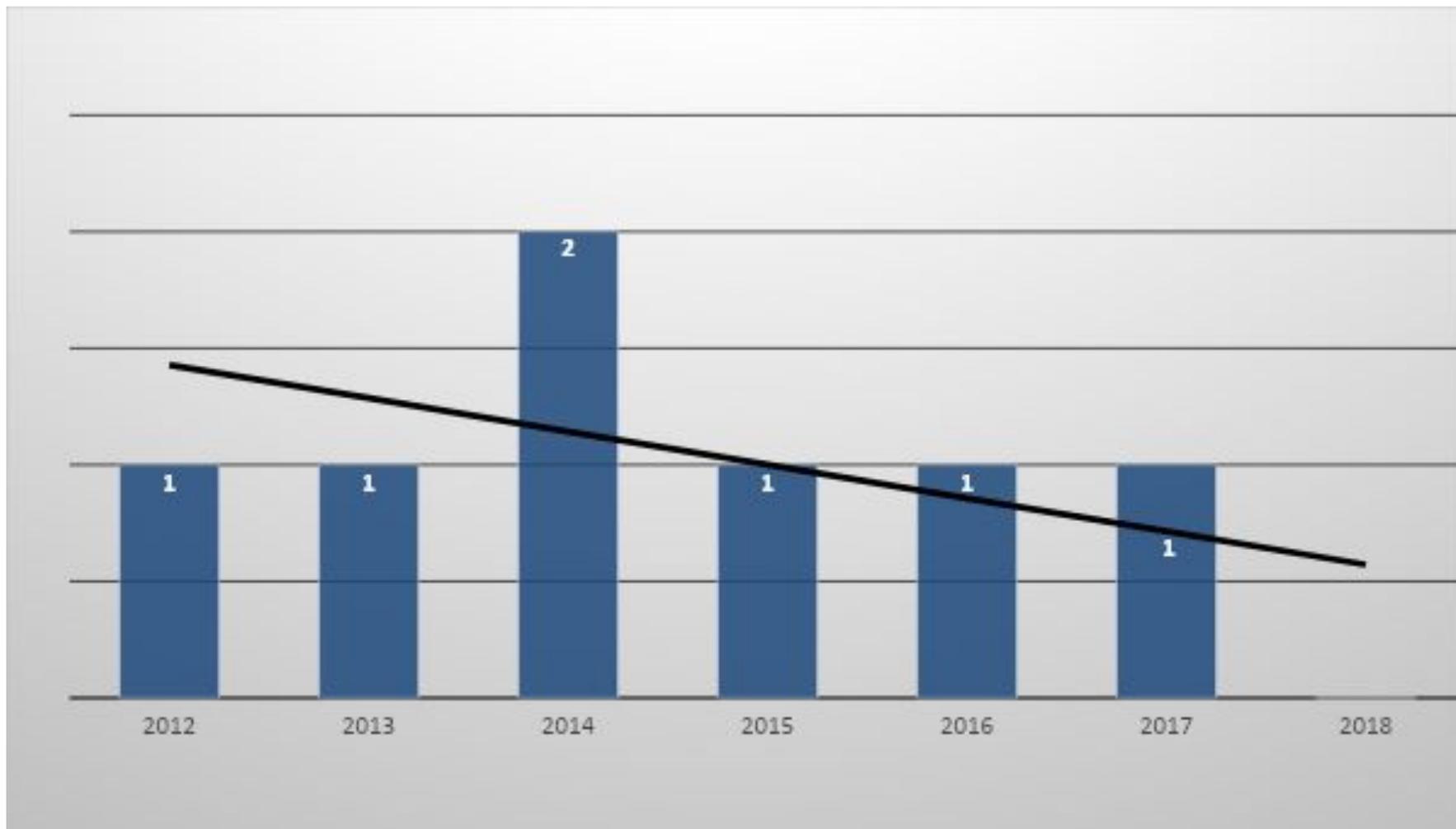
**□ «Безопасность — наш приоритет номер один. Никакая производственная цель не может оправдать нарушение правил охраны труда» – Г.В. Федоришин**



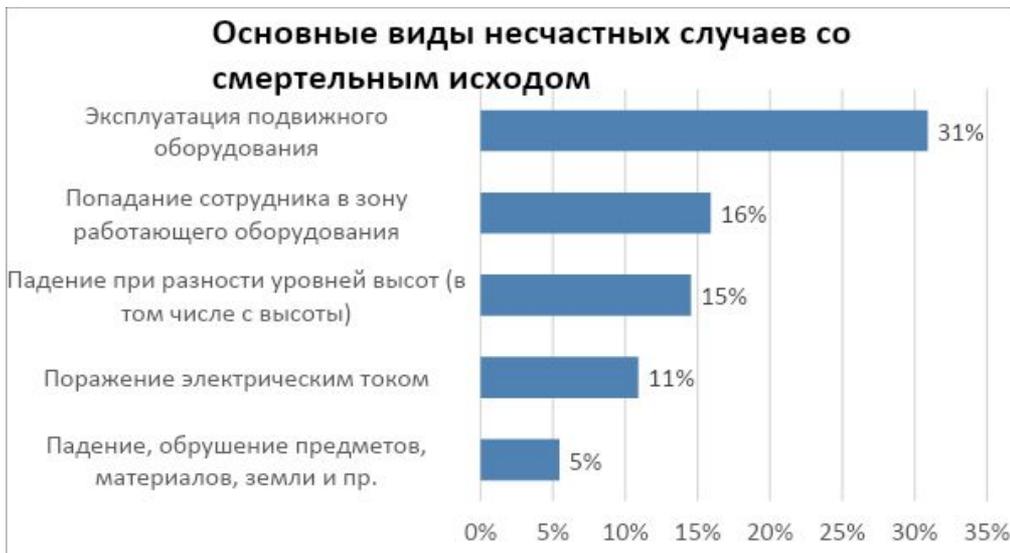
## Динамика производственного травматизма в ООО «ВИЗ - Сталь», 1999–2018 гг.



# Динамика производственного травматизма в ОАО «ВИЗ», 2012–2018 гг.



# Статистика несчастных случаев в группе НЛМК, 1979 - 2018



**На графиках представлены наиболее значимые виды происшествий в компании НЛМК, на которые приходится  $\approx 80\%$  всех несчастных случаев**

**«Прочие» включают в себя:**

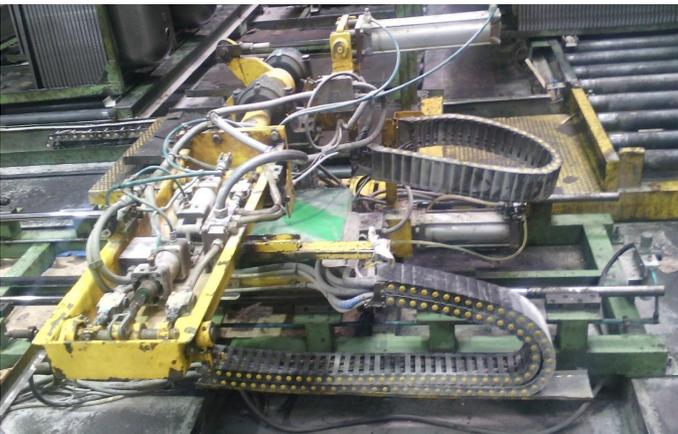
- Использование ручного инструмента;
- Ручное перемещение тяжестей;
- Попадание инородных тел;
- Эргономические травмы и т.д.

## Происшествие №1 (ООО «ВИЗ-Сталь», ЦХП, 17.02.2019)



- В смену с 20-00 17.02.2019 до 08-00 18.02.2019, примерно в 23:35 бригада вальцовщиков цеха холодного проката вела прокатку партии металла на 4-ёх клетьевом стане 1300.
- Примерно в 23-40 при прохождении металла между 2-ой и 3-ей клетями произошел порыв переднего конца полосы, что привело к зажатию полосы между валками.
- Старший вальцовщик заметив это, поднял рабочие валки 3-ей клетки, и начал в толчковом режиме выталкивать оборванный конец в промежуток между 3 и 4 клетью.
- В 23-45 вальцовщик, убедившись в том, что поданного конца в промежуток между 3 и 4 клетями достаточно для извлечения, подал команду на останов стана.
- Пострадавший после остановки стана вошел в межклетьевое пространство для удаления оборванного куска полосы из стана. Взяв конец полосы двумя руками за кромки и произвёл изгиб полосы для изменения горизонтального положения полосы в вертикальное. После чего, прикладывая усилие, начал вывод оборванного куска полосы из клетки на себя, за линию стана.
- При попытке вывода полосы произошёл её перелом, в результате которого кусок, находящийся в руках вальцовщика, утратив сопротивление усилию вытаскивания (перестал удерживаться полосой в клетке, в результате чего началось резкое поступательное движение данного куска из стана в сторону пострадавшего) и распрямившись, причинил вальцовщику порез мягких тканей груди правого плеча.
- В 23 часа 50 минут пострадавший, в сопровождении мастера (смены), был направлен в здравпункт предприятия, где ему была оказана квалифицированная помощь. На прибывшей по вызову фельдшера машине скорой помощи в 00 часов 27 минут пострадавший был отправлен в МАУ ГБ № 36 «Травматологическая».
- **Диагноз:** непроникающая резаная рана правого плеча справа. Травма относится к категории легких

## Происшествие №2 (ОАО «ВИЗ», ЦВМ, 23.03.2017 г.)



- Руководство технологическим процессом осуществлял мастер участка резки и штамповки изделий Братчиков Ю.А.
- На встречно-сменном собрании перед началом смены в 20.00 мастер Братчиков Ю.А. выдал бригаде штамповщиков производственное задание на штамповку ванн размера «1600» в количестве 732 ш. за смену. В составе бригады были: бригадир Кривоногов П.В., штамповщики Баландин В.В. и Портнов А.А.
- 23.03.2017 г. в 07 час. 00 мин. ванна при укладке манипулятором (PLC 6) на поддон зацепилась за его край, тем самым вызвав сбой в работе укладчика-манипулятора (укладчик перескакивал место захвата).
- Штамповщик Портнов А.А. находясь с левой стороны автоматической линии штамповки ванн, на расстоянии 1,5 м от него, решил перелезть через технологическое оборудование (задатчик скоб опоры ванны) в рабочую линию автоматической линии штамповки, чтобы придержать рукой раму укладчика, тем самым обеспечить захват изделия в необходимом месте.
- Портнов А.А. положил левую руку на раму укладчика и в момент выполнения укладчиком захвата ванны он отвлекся (смотрел в другую сторону) его рука попала между ванной и захватами.
- Зацепы (клещи) в результате захвата изделия произвели открытый перелом ногтевой фаланги третьего пальца левой кисти с повреждением ногтевой пластинки.
- В 07 час 05 мин. Портнов А.А. сообщил мастеру Братчикову Ю.А. о произошедшем несчастном случае, который оказал ему первую медицинскую помощь и направил в травмпункт, а также сообщил по телефону начальнику участка Еловских А.Ю. о происшествии.
- В 07 час. 25 мин. Портнов А.А. вместе с бригадиром Кривоноговым П.В. убыл в травматологический пункт №2 городской травматологической больницы № 36 г. Екатеринбург.

## Что такое травма?

- Ссадина
- Синяк
- Порез
- Ушиб
- Растяжение связок
- Ожог
- Отравление химическими веществами
- Тепловой удар
- Удар током
- Перелом
- Сотрясение мозга
- Снижение и потеря слуха
- Потеря зрения

# Пирамида травм



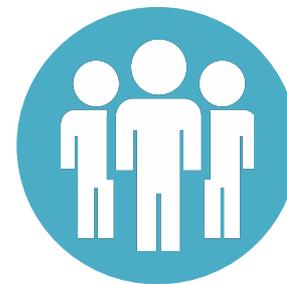
## Причины несчастных случаев и травм



Оборудование



Собственные  
действия/  
поведение  
человека



Поведение других  
людей

# Осознанность и ответственность по отношению к собственному поведению существенно снижает риск получения травмы или возникновения несчастного случая



По данным РТН: опасные действия составляют

**83%**



Люди могут по-разному реагировать и действовать в разных ситуациях или обстоятельствах

## 3 фактора, влияющие на принятие решения



**Предубеждение**  
(опасное действие без  
негативного результата)



**Шум**  
(множество внешних  
факторов)



**Чувства и эмоции**

Каждый из нас принимает до  
**35 000** решений в день

~ 1 % решений является рискованным

~ 350 раз в день Вы подвергаете себя  
опасности

~ 21 решение в час

~ 1 решение каждые 3 минуты

**ТОЛЬКО 5-10%** Ваших решений являются  
осознанными

# Мы можем понизить наш порог приемлемого риска с помощью осознанных и взвешенных решений в повседневных действиях



**СДЕЛАЙ  
ПАУЗУ**

*Остановитесь перед выполнением действия, чтобы подумать*



**ПОДУМАЙ**

- Используйте воображение*
- Метод полного наблюдения (вверх, вниз, назад, внутрь)*
- «А что если....»*



**ДЕЙСТВУЙ**

*Выбирайте самый безопасный вариант*



## **Роль руководителя как лидера изменений в вопросах безопасности**

# Инструменты управления ОТПБ интегрированы в ПС, которая направлена на трансформацию сознания и поведения каждого человека для повышения культуры безопасности производства

- Риск-профиль организации
- Карта средств контроля и предупреждения рисков
- Оценка рисков на рабочих местах
- Управление изменениями
- Поведенческий Аудит Безопасности

- Стратегия ОТПБ
- Цели и КПЭ
- Роли и задачи по ОТПБ
- Визуальное управление эффективностью ОТПБ
- Аудиты системы ОТПБ

- Управление компетенциями по ОТПБ
- Специализированные тренинги, видеотренинги наставничество на рабочем месте
- Навыки безопасного поведения для рабочих
- Центр компетенций (внутренние тренеры и эксперты)



- Выявление и преодоление культурных барьеров
- Вовлеченности/ мотивации персонала на безопасную работу
- Поведенческая модель руководителя по ОТПБ
- Система коммуникации по ОТПБ
- Идеи и инициативы персонала
- Диалоги по безопасности

# Люди и культура компании являются ключевым фактором в управлении компанией

## УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

- Снижение себестоимости
- Повышение объемов производства
- Повышение качества продукции и услуг

- Наблюдают за процессом, генерируют идеи по улучшению
- Рачительно относятся к ресурсам
- Регулируют и настраивают процесс
- Выявляют ключевые факторы, влияющие на качество
- Управляют параметрами
- Улучшают оборудование
- Сокращают непроизводительное время
- ...

**КАК ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМУМ ИЗ АКТИВОВ?**

## ЛЮД



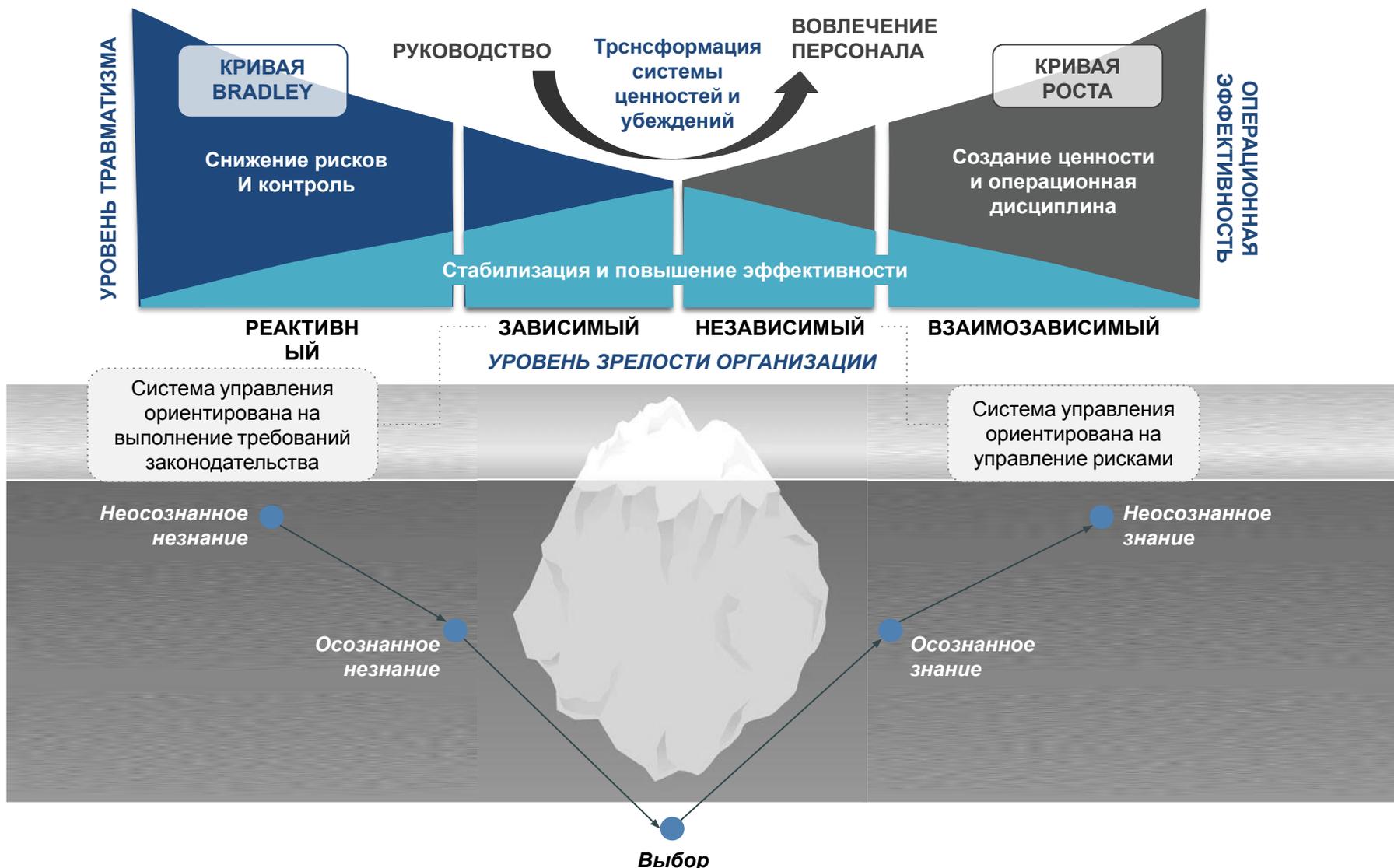
## УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

- Повышение безопасности производственных процессов
- Снижение рисков травмирования персонала

- Выявляют и решают проблемы
- Выявляют и оценивают риски
- Ведут себя безопасно и проактивно
- Инспектируют оборудование
- Качественно обслуживают оборудование
- Несут ответственность
- Стабилизируют процесс при возникновении отклонений и реагируют на негативные тенденции
- ...

**КАК НЕ ПОТЕРЯТЬ ТО ЧТО ИМЕЕМ?**

# Ключевым фактором повышения эффективности системы управления безопасностью является трансформация культуры в организации



# Чтобы быть успешной, работа руководителей требует изменений как в системах управления, так и в мышлении руководителей

## 3 ПРИНЦИПА РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

**Изменение принципов взаимодействия с подчиненными способствует повышению эффективности управления и позволяет направить работу всей организации на непрерывные улучшения**

- ✓ **Руководитель должен постоянно улучшать то, за что он отвечает, и то, что он делает сам**
- ✓ **Обязательная часть работы руководителя – ежедневный постоянный процесс развития людей.** Саморазвитие – неотъемлемая часть ПС, необходимо постоянно совершенствовать свои навыки и профессиональные знания
- ✓ **Проактивная позиция по отношению к изменениям – необходимо быть равнодушным к тому, что вокруг тебя, к проблемам, с которыми сталкиваешься в ежедневной работе**

## ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА**

Действия руководителей  
*«Делай работу правильно»*

**РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ**

Действия лидеров  
*«Делай правильную работу»*

Приверженность руководства

Лидерство в изменениях

# Основой для успешного развития культуры безопасности являются производственные руководители, соответствующие трем ключевым критериям

## ЛИДЕРСТВО

- Я говорю
- Я действую
- Меня видят мои сотрудники
- Мои сотрудники верят мне



## ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ

- Я знаю обо всем, что происходило
- Я знаю все, что происходит сейчас
- Я действую на основе информации



## БЕСКОМПРОМИССНОСТЬ

- Я не прохожу мимо
- Для меня нет своих и чужих
- Для меня безопасность имеет равный приоритет с производством
- Требования безопасности для всех одинаковые



# Одной из ключевых составляющих трансформации поведения сотрудников является личный пример и поддержка непосредственного руководителя

*"Я изменю свой образ мышления и поведения, если..."*

## Образец для подражания

"...Я вижу, что мои руководители ведут себя по-другому"

## Понимание и приверженность

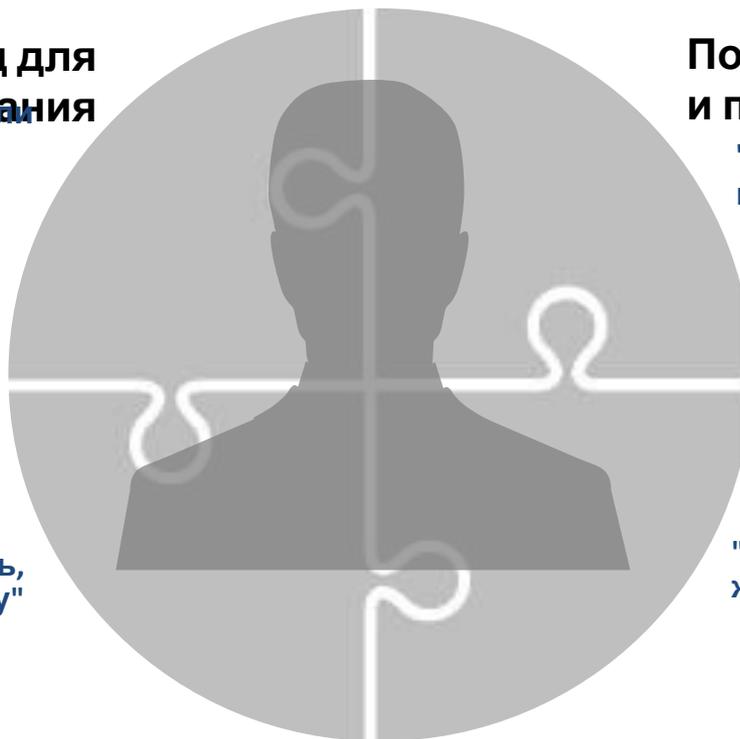
"...Я знаю, почему мне нужно меняться и каким образом"

## Навыки и уверенность

"...У меня есть навыки и уверенность, чтобы вести себя по-новому"

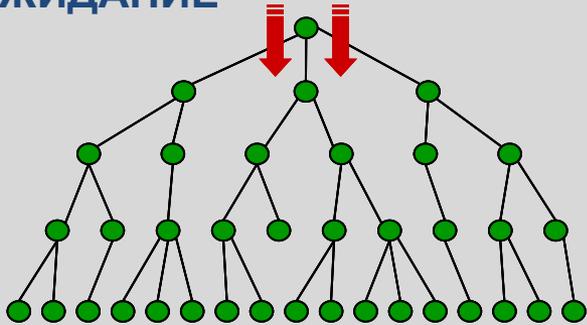
## Согласующиеся системы и структуры

"...Наличие систем усиливает желаемые изменения"

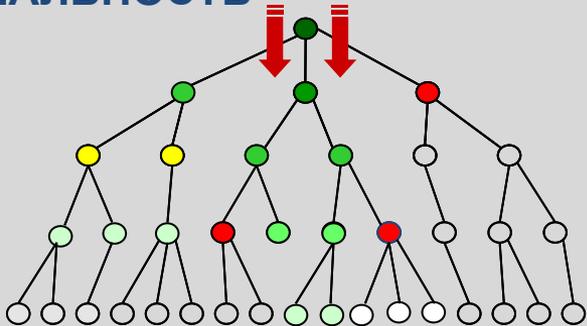


# Изменение культуры безопасности может встретить сопротивление на этапе формирования

## ОЖИДАНИЕ



## РЕАЛЬНОСТЬ



- Изолятор
- Полупроводник
- Проводник

## Основополагающие принципы преодоления сопротивления

- Демонстрация приверженности безопасности
- Создание и поддержание на практике стандартов безопасной работы
- Мотивация на безопасную работу
- Вовлечение работников в практическую деятельность по обеспечению безопасности



**Устойчивая культура безопасности**

# Транслирование отношения руководителя к безопасности является залогом успеха



# Используйте способы эффективного убеждения своих сотрудников, чтобы стимулировать изменение их поведения для снижения риска





## Поведенческие Диалоги о безопасности

# Отличия между диалогами о безопасности и инспекциями по ОТ и ПБ



**Если вы не разговариваете с людьми и не выслушиваете их – это не диалог о безопасности!**

# Процесс «Диалоги о безопасности» способствует достижению 3-х целей

## ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ТРАВМ И ПРОИСШЕСТВИЙ

- Выявление и корректировка опасных ситуаций
- Выявление слабых мест в системах безопасности
- Поощрение безопасного поведения

## ПОВЫШЕНИЕ ОБЩЕГО УРОВНЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

- Повышение уровня осознания необходимости мер безопасности
- Мотивация работников
- Улучшение навыков обмена информацией по безопасности у руководителей

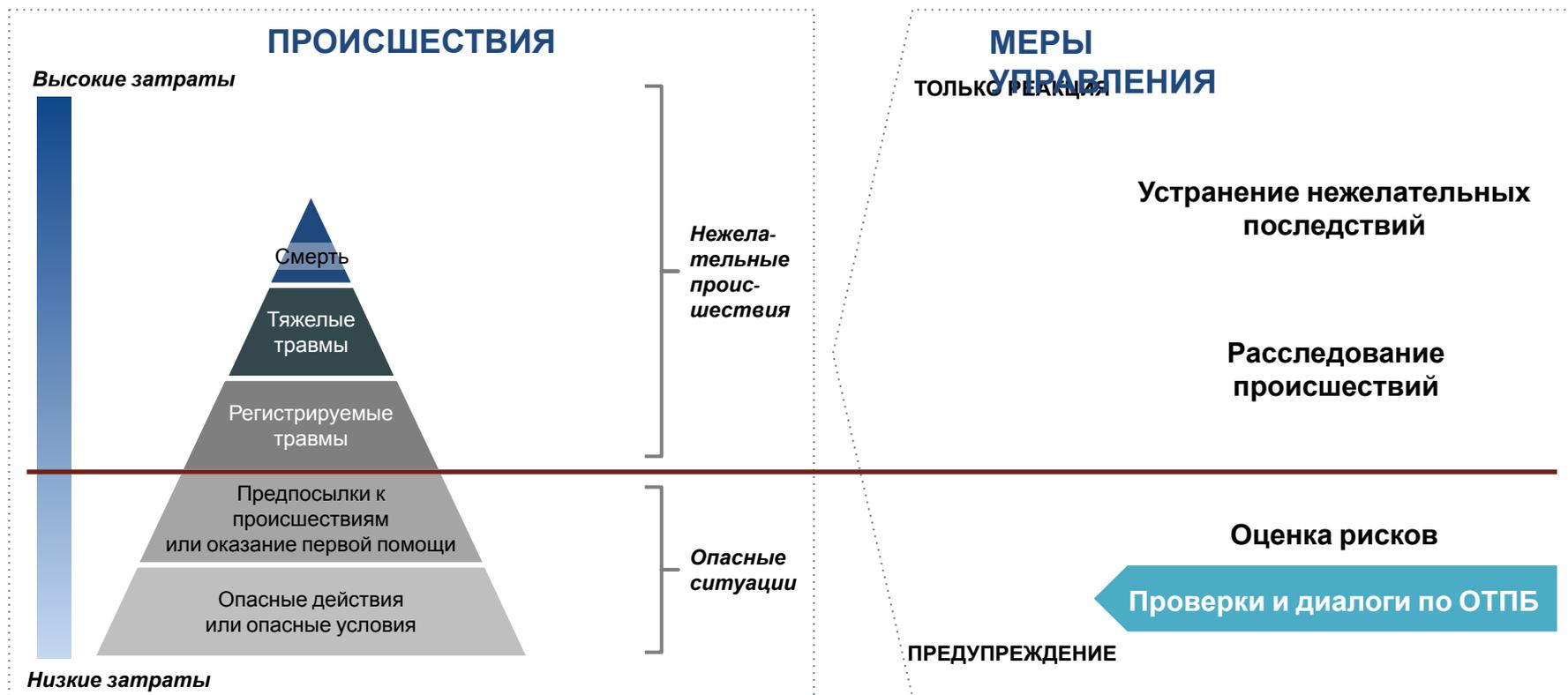
## ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Установление стандартов
- Контроль понимание стандартов безопасности
- Проверка выполнения стандартов

## Работа руководителя сконцентрирована в трех направлениях



# Диалоги о безопасности – инструмент, направленный на предотвращение травм и происшествий

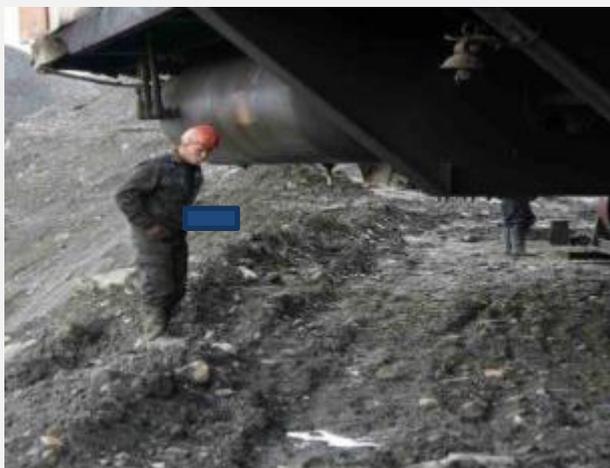


Выявлять и устранять опасные действия и опасные условия эффективнее, чем расследовать происшествия и устранять их последствия

# В основании пирамиды происшествий лежат опасные действия и опасные условия

> 90%\*

## ОПАСНЫЕ ДЕЙСТВИЯ



**Действия или бездействие работника (работников), способные привести к травме, происшествию или профессиональному заболеванию**

< 10%\*

## ОПАСНЫЕ УСЛОВИЯ



**Совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, которые могут привести к травме, происшествию или профессиональному заболеванию**

*\* Соотношение непосредственных причин, приводящих к несчастным случаям*

## Предотвращение опасного поведения влияет на показатели по безопасности

**Рабочее место никогда не бывает на 100% безопасным!**

**Наличие травм  
определяется действиями людей на рабочих местах!**



**Показатели в сфере безопасности определяются  
способностью руководителей влиять на подчиненных  
и управлять их поведением**

## Поведение сотрудников, наблюдаемое во время наблюдения, принято классифицировать на 6 категорий

1. Реакция работника

2. Положение работника

3. Спецодежда и СИЗ

4. Инструменты и оборудование

5. Инструкции и правила

6. Порядок на рабочем месте

# Описание категорий наблюдений

1

## Реакция работника

- Приводят в порядок спецодежду и/или СИЗ
- Меняют положение
- Меняют метод выполнения работы
- Останавливают работу
- Устанавливают блокировки / подсоединяют заземления

2

## Положение работника

- Удар о предмет, или удар предметом
- Защемление, попадание между предметами
- Падение
- Контакт с горячим предметом, веществом
- Наезд транспортного средства
- Попадание опасных веществ в организм
- Повторяющиеся монотонные действия
- Неудобная поза

3

## Спецодежда и СИЗ

- Проверка "с головы до ног"
- Голова
- Глаза и лицо
- Уши
- Органы дыхания
- Руки и кисти рук
- Туловище
- Ноги и ступни

## Описание категорий наблюдений

4

### Инструменты и оборудование

- Соответствуют/не соответствуют выполняемой работе
- Используются правильно/неправильно и/или по назначению
- В ненадлежащем состоянии или небезопасны
- Отсутствует защитное ограждение

5

### Инструкции и правила

- Недоступны на рабочем месте
- Имеется/не имеется наряд-допуск/путевой лист
- Не соответствуют выполняемой работе
- Неизвестны работникам
- Непонятны работникам
- Не соблюдаются

6

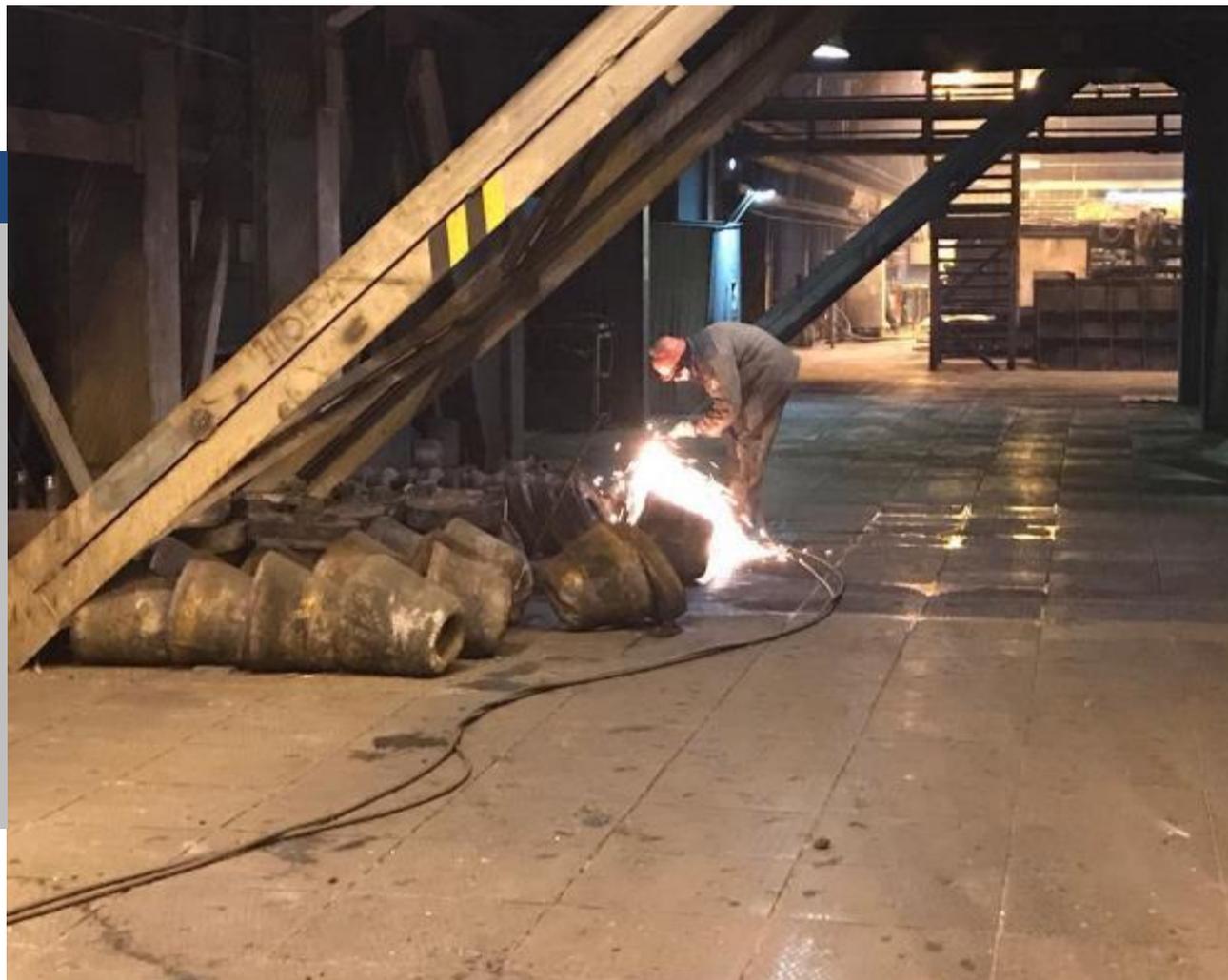
### Порядок на рабочем месте

- Поддержание порядка и чистоты на рабочем месте
- Обеспечение и поддержание рабочей зоны в безопасном состоянии
- Упорядоченное размещение инструментов
- Наличие не промаркированных емкостей на рабочем месте или поблизости
- Поврежденные кабели, трубы, рукава
- Загроможденные проходы

## Пример рабочей ситуации

### КАТЕГОРИИ

- Реакция
- Положение
- СИЗ
- Инструменты
- Инструкции
- Порядок



## Пример рабочей ситуации

### КАТЕГОРИИ

- ▣ Реакция
- ▣ Положение
- ▣ СИЗ
- ▣ Инструменты
- ▣ Инструкции
- ▣ Порядок



# Диалог о безопасности проводится по стандартной схеме

## АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ

**Шаг 1.**  
Наблюдать, остановить, обратиться

**Шаг 2.**  
Отметить безопасное поведение работника

**Шаг 3.**  
Обсудить – последствия опасных действий – более безопасные способы работы

**Шаг 4.**  
Достичь согласия работать безопасно

**Шаг 5.**  
Обсудить другие аспекты безопасности

**Шаг 6.**  
Поблагодарить работника



**ФОРМИРОВАНИЕ  
ОСОЗНАННОГО  
ОТНОШЕНИЯ  
РАБОТНИКА  
К  
БЕЗОПАСНОСТИ**

## **Для конструктивного обсуждения опасного действия необходимо соблюдать принципы проведения диалогов**

### **Если Вы высказываете свое мнение, то:**

- Выразите свою обеспокоенность
- Сосредоточьтесь на последствиях, а не на самом действии

### **Если Вы задаете вопрос, то:**

- Спрашивайте для того, чтобы выяснить что-то
- Спрашивайте для того, чтобы научиться, а не поучать

**НО не пытайтесь поймать людей, делающих что-либо не так!**

# Пример рабочей ситуации

## АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ

**Шаг 1.**  
Наблюдать, остановить, обратиться

**Шаг 2.**  
Отметить безопасное поведение  
работника

**Шаг 3.**  
Обсудить – последствия опасных  
действий – более безопасные способы  
работы

**Шаг 4.**  
Достичь согласия работать безопасно

**Шаг 5.**  
Обсудить другие аспекты безопасности

**Шаг 6.**  
Поблагодарить работника



# Пример рабочей ситуации

## АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ

**Шаг 1.**  
Наблюдать, остановить, обратиться

**Шаг 2.**  
Отметить безопасное поведение  
работника

**Шаг 3.**  
Обсудить – последствия опасных  
действий – более безопасные способы  
работы

**Шаг 4.**  
Достичь согласия работать безопасно

**Шаг 5.**  
Обсудить другие аспекты  
безопасности

**Шаг 6.**  
Поблагодарить работника



# Пример рабочей ситуации

## АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ

**Шаг 1.**  
Наблюдать, остановить, обратиться

**Шаг 2.**  
Отметить безопасное поведение  
работника

**Шаг 3.**  
Обсудить – последствия опасных  
действий – более безопасные способы  
работы

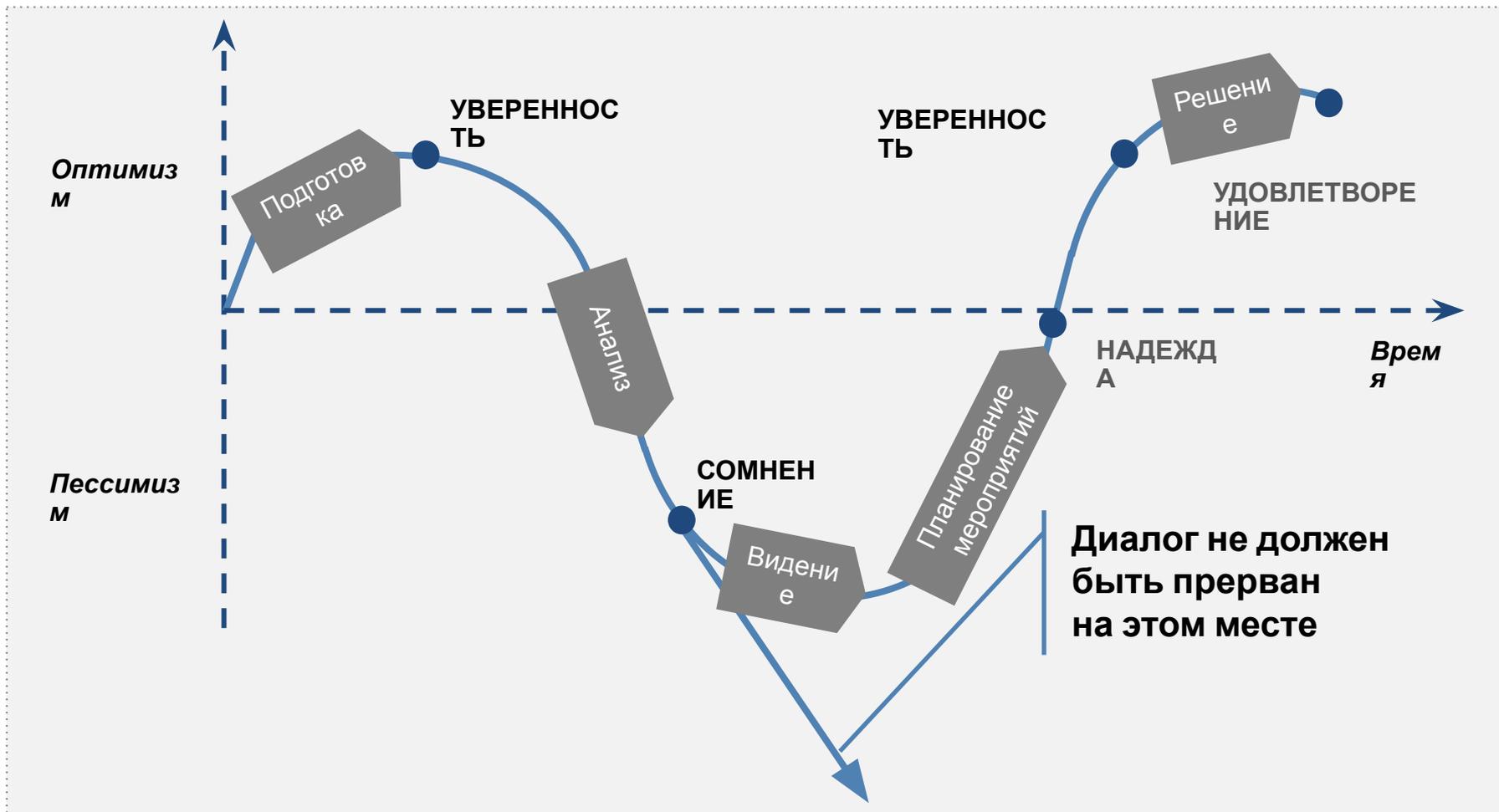
**Шаг 4.**  
Достичь согласия работать безопасно

**Шаг 5.**  
Обсудить другие аспекты безопасности

**Шаг 6.**  
Поблагодарить работника



# Беседа во время проведения поведенческих диалогов о безопасности построена на основании эмоционального цикла



## Проведение беседы с работником, работающим безопасно

### Позитивный комментарий ...

- Относится к выполняемой работе
- Касается существенного вопроса
- Признаёт положительный результат усилий работника

### Позитивный вопрос задаётся с целью ...

- Выяснить
- Научиться, а не поучать

## Система эффективного контроля безопасного поведения имеет ряд характеристик

<b>Прозрачность</b> Роли и ответственность определены и формализованы	
<b>Систематичность</b> Регулярность, охват всех возможных мест и процессов	
<b>Стандарт</b> Единый алгоритм проведения	
<b>Информативность</b> Выходные данные можно использовать для анализа	
<b>Адекватность</b> Степень реакции на все типы отклонений определена	