



Результаты фокус-групп в СРС по теме ОТ и ПБ

(в рамках работы с «Пульсом
Северстали»)

Целевая аудитория: рабочие и мастера
Общее количество участников: 270

К каким направлениям необходимо адресоваться для достижения дальнейшего прогресса в области ОТ и ПБ

1 Системные проблемы*, приводящие к нарушению требований ОТ и ПБ

- 1.1 Приоритет выполнения плана перед безопасным выполнением работ ведет к пренебрежению требованиями по ОТ и ПБ
- 1.2 Неоптимальное планирование и использование человеческих ресурсов приводит к повышению интенсивности труда, недостатку персонала на конкретных участках и видах работ. Возникающие неоптимальности компенсируются несоблюдением требований ОТ и ПБ.
- 1.3 Неоптимальная организация некоторых бизнес-процессов ведет к нерациональному использованию временных, человеческих ресурсов, что повышает вероятность несоблюдения требований ОТ и ПБ.
- 1.4 Устаревшие проекты производственных помещений и устаревание оборудования не позволяют в полной мере устранить риски в области ОТ и ПБ

2 Коммуникации, сбор и использование обратной связи в области ОТ и ПБ

- 2.1 Существует разрыв в коммуникации между мастерами и рабочими, который приводит к тому, что безопасные способы выполнения работ остаются не проясненными, а потенциальные риски и проблемы не эскалируются для дальнейшего решения.
- 2.2 Руководство не всегда четко доносит до рабочих информацию о принятых решениях по поднятым проблемам, что формирует представление о том, что проблемы (в т.ч. в области ОТ и ПБ) просто не решаются.
- 2.3 Неотлаженность коммуникаций между технологическими и ремонтными бригадами, а также между подразделениями ведет к повышению рисков в области ОТ и ПБ
- 2.4 Инструменты для сбора обратной связи в области ОТ и ПБ не используются в полной мере. (В том числе доска решения проблем).

3 Причины несоблюдения правил ОТ и ПБ

- 3.1 Наибольшие затруднения с безопасными способами выполнения работ возникают при выполнении нестандартных задач в силу отсутствия регламентов для их выполнения.
- 3.2 Требования к использованию СИЗов в некоторых ситуациях воспринимаются как избыточные и ведущие к дополнительным рискам.
- 3.3 Опытные работники склонны обесценивать требования ОТ и ПБ – «всегда так делал, и ничего не случилось.»
- 3.4 «Замыленный глаз» ввиду монотонности работы приводит к потере бдительности и недооценки рисков.

4 Пожелания к взаимодействию с сотрудниками УОТ и ПБ

- 4.1 БОльшая установка на сотрудничество и совместный поиск решений, а не наказаний.
- 4.2 Смягчение требований к формальным знаниям материалов по ОТ и ПБ, БОльшая последовательность в предъявляемых требованиях
- 4.3 БОльшая компетентность в технологиях производства и оперативность реагирования на изменения в технологическом процессе.
- 4.4 Рассмотреть вопрос о выборе очного или заочного обучения по ОТ и ПБ для мастеров
- 4.5 Пересмотреть количество инструкций и упростить/облегчить их содержание.

* Обратная связь по конкретным видам работ и частным примерам рисков будет предоставлена для каждого сегмента производства в отдельном отчете.



Результаты в деталях

**Системные проблемы,
приводящие к
нарушению требований
ОТ и ПБ**

1.1 Приоритет выполнения плана перед безопасным выполнением работ ведет к пренебрежению требованиями по ОТ и ПБ

В чем проявляется	Цитаты
<p>1.1.1 Большой фокус на выполнение плана ведет к смещению приоритетов с безопасности работы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Если выполнять уборку работающих потоков конвейеров безопасно, нужно останавливать конвейер и весь поток, а это простой и снижение объемов выпуска продукции. Нужны какие-то продвинутые технические решения для уборки без остановки (промышленные стационарные пылесосы с вакуумными розетками). • Чугуновоз, сталевоз, шлаковоз. Чтобы починить, есть всего 2 человека, один – дежурный, один сменный. А обслуживающий персонал не может приступить без разборки схемы. Пока схему разбирают (а там всего 2 человека – тоже заняты), это занимает 30 минут, не меньше, а это время одной плавки на конвертере. Получается суточное выполнение плавков противоречит условиям выполнения безопасности. • Температурные условия. Стан остановился на перевалку, за это время нужно производить ремонт. По-хорошему, нужно дожидаться остывания оборудования. Разрешено производить работы при температуре не выше 40 градусов. Но по факту этого времени нет. Ждут, сколько могут, потом используют кустарные загородки и другие способы себя защитить и при высоких температурах производят ремонт. Обслуживание занимает один час, остывание дольше. Такого времени нет. • КПЭ завязаны на Ки (время) и на снабжение доменного цеха (выбор между вовремя, небезопасно и с полной премией или с опозданием, безопасно и с меньшей з\п)
<p>1.1.2 Время, выделяемое на ремонты не предусматривает подготовительного этапа</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Есть ремонтные операции, которые по времени занимают 10 минут. А разбор схемы для безопасного выполнения – 2 часа. Технологи на это не соглашаются. • Ограничение времени проведения ремонта – дают время на проведение самих работ, но не учитывают подготовку. А это еще 12 часов.
<p>1.1.3 Страх ответственности за приостановку производственного процесса со стороны мастеров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Есть конфликт между безопасностью и производством. Например, если решили остановить оборудование, сразу звонок от начальства – почему перевалка задержана. <i>(Вопрос воспринимается как претензия).</i> • Пусть мастера берут на себя ответственность за остановку производства для проведения работ. Иначе безопасность остается только на словах.

1.2 Неоптимальное планирование и использование человеческих ресурсов приводит к повышению интенсивности труда, недостатку персонала на конкретных участках и видах работ.

В чем проявляется	Цитаты
1.2.1 Численность при выполнении работ, наличие подменных сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Приходится есть на рабочем месте, т.к. смена 12 часов и один сотрудник. Некому сменить. Раньше было 3 человека, сейчас один.
1.2.2 Недостаточность компенсирующих мероприятий при оптимизации численности.	<ul style="list-style-type: none"> • Объединение постов. Убрали одного человека. Теперь управление с одного поста обоими участками. В связи с этим, появились слепые зоны. Раньше человек своими глазами видел происходящее + задействовал слух. Теперь всё на мониторах, угол зрения уже.
1.2.3 Загруженность мастеров	<ul style="list-style-type: none"> • Знаю проблемы, но физически не хватает времени и сил всё охватить. Очень большая загруженность у мастеров бумажной работой. Например журналы по ОТ и ПБ приходится переписывать из-за пропущенной строчки. • Одновременно может быть 7-8 нарядов на нестандартные операции. По инструкции должно быть не более 3-х нарядов на типовые операции. Невозможно разорваться. Получается, что где-то работа либо не идет, либо делают без меня. • Раньше бригадиру давали работу, и мастер мог спокойно идти, потому что бригадир знает, как работу выполнить безопасно, берет на себя ответственность, все знает, не нужно его контролировать. Сейчас люди привыкли, чтобы мастер стоял рядом и показывал, и брал на себя ответственность, потому что до каждой мелочи докапываются. Так удобнее: «Мне что сказали, я то и сделал»».
1.2.4 Невозможность выполнения некоторых видов работ в соответствии с регламентом ввиду малой численности	<ul style="list-style-type: none"> • Сварщик должен выполнять работы в присутствии наблюдающего. По факту, наблюдающий может при этом быть в другом месте. После сварочных работ нужно 3 часа наблюдать за состоянием сварки. По факту, времени на такое длительное наблюдение нет, люди бегут выполнять следующие задачи. • Да, оптимизация – это правильно. Но как быть в случае с энергетиками. Они не должны выполнять работы одни. Работы на газовых, насосных станциях. Если с ними что-то случится, то об этом узнает только следующая смена. Сейчас позиция такая – бери с собой кого-то – например, механика. А механик в помещение не имеет право заходить. Толку от него нет.
1.2.5 Несоответствие квалификации/подготовленности/ аттестованности персонала существующим видам работ	<ul style="list-style-type: none"> • Если у сотрудника 4 разряд, он не может выполнять работы 6 разряда. Сейчас убирают пенсионеров, у которых как раз много опыта, высокий разряд, набирают молодежь, у которых нет разряда. Соответственно, их можно не на все работы послать.
1.2.6 Уполномоченные по ОТ и ПБ не рассматриваются мастерами как значимый ресурс для работы с вопросами в области ОТ и ПБ	<ul style="list-style-type: none"> • Уполномоченные по охране труда – странное промежуточное звено между рабочими, руководством и ОТ и ПБ. Люди неохотно берут на себя эту роль, т.к. из-за задач выискивать нарушения коллеги начинают косо на них смотреть. Людям некомфортно в этой роли. • Уполномоченные по ОТ и ПБ – бесполезная функция. «Честно скажу, я помогаю этому человеку зарабатывать дополнительные деньги. Подкидываю ему нарушения. Сам ничего за это не получаю».

1.3 Неоптимальная организация некоторых бизнес-процессов ведет к нерациональному использованию временных, человеческих ресурсов, что повышает вероятность несоблюдения требований ОТ и ПБ.



В чем проявляется	Цитаты
1.3.1 Работы по наряд-допуску	<ul style="list-style-type: none"> • Нужно упрощать систему допуска к работам. Ожидание, не хватает подменных людей. Например, некому работать машинистом. • Нехватка допускающих – потеря времени, люди сидят ждут, а потом в спешке работают, чтобы наверстать. На бригадира в таких случаях большая нагрузка, может что-то и упустить. Особенно на время больших ремонтов нужны дополнительные люди, допускающие.
1.3.2 Заказ ТМЦ	<ul style="list-style-type: none"> • Нет резерва запчастей. Пока ждут ТМЦ (сроки ожидания большие) используется кустарно сделанные детали и инвентарь, или испорченные. • Очень длительное время ожидания заказов инструментов/инвентаря. Например, стропы – на 100 р. Резерва нет. Висит один образец, а в наличии сроч нет. Приходится ждать 3 месяца и всё это время работать неисправным инвентарем.
1.3.3 Распределение СИЗов, их нормирование и номенклатура	<ul style="list-style-type: none"> • Рукавиц и респираторов не хватает. За одну уборку респиратор полностью загрязняется. А выделяют раз в месяц. • Для работы выдают только рукавицы. Мелкие детали в рукавицах и не удержишь. Перчатки нам не положены. Это как портянки в армии – уже совсем устаревшее требование. Пусть бы по крайней мере выдавали и рукавицы, и перчатки.
1.3.4 Проектирование и оборудование обслуживающих площадок, сертификация инвентаря, спроектированного и изготовленного самими рабочими	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление опасных мест – штука классная. Собираем. А потом нам говорят – ну и обустройте обслуживающую площадку. Но мы не механики. Персонал нашего участка не квалифицирован определить, как это сделать – какой металл выдержит человека и т.д. Нужна помощь тех. отдела. Нет готового бизнес-процесса для подготовки и реализации проекта. • Сами разработали инструменты и приспособления для автоматизации и облегчения работы. В том числе влияет и на уровень безопасности. Но не можем сертифицировать приспособления, т.к. внутри нет ресурсов помочь с проектом, а сторонние организации запрашивают 400 – 600 000 р. за проект.
1.3.5 Планирование отпусков	<ul style="list-style-type: none"> • Распределение отпусков не грамотное? В бригаде-то народ знает когда кто уходит и стараемся подстроиться друг под друга. А они потом начинают перекидывать из бригады в бригаду и все поехало. Летом не учитывается никогда, что льготники еще уходят, доноры, участники боевых действий.
1.3.6 Планирование работ	<ul style="list-style-type: none"> • Людей дают непосредственно перед началом ремонтов. Мы не успеваем их должным образом обучить. (когда из других бригад предоставляют). Получается, что на всю бригаду один опытный. Был хороший проект – матрица навыков – отправлять людей на другие участки, чтобы были знакомы с работой. Но этот проект не очень работает, т.к. мы не можем себе позволить отпускать людей учиться. • Оборудование доводится до предела возможностей, а затем в авральном аварийном режиме ремонтируется. При этом планировать график ремонтов невозможно, т.к. по факту ремонты производятся не тогда, когда запланированы. В таких ситуациях нет и запчастей, т.к. на их заказ нужно время. • Мобильное ТОРО – в нем нет возможности отразить реальную картину нагрузки рабочего, не все операции можно прописать, и не всегда мастер может спрогнозировать, сколько по времени у рабочего займет выполнение ремонта. Таким образом, есть двойной поток задач – по мобильному ТОРО и дополнительно реальные работы.
1.3.7 Приведение помещений и производственных площадок в надлежащее состояние	<ul style="list-style-type: none"> • Много где разлито и не убрано масло. Главная проблема – технологи не убирают зону, в которой должен проходить ремонт. Мы делаем огневые работы на грязном оборудовании (что строго запрещено) и рядом с маслом, ветошью. Это категорически небезопасно.

1.4 Существующие особенности производственных помещений и оборудования не позволяют в поной мере устранить риски в области ОТ и ПБ


В чем проявляется	Цитаты
1.4.1 Отсутствие возможностей оборудовать ремонтные площадки, анкерные линии	<ul style="list-style-type: none"> • Трансформаторы нужно обслуживать. Они впритык к несущей балке, и деваться некуда. Хочешь в воздухе виси и выполняй операции, хочешь – не обслуживай. • Не можем обеспечить безопасную зону 10 метров до магнитной траверсы (площади не позволяют)
1.4.2 Невозможность использования вспомогательного оборудования в силу конструктивных ограничений (не предусмотрен грузовой лифт, нет возможности использовать кран или лебедку)	<ul style="list-style-type: none"> • Например, двигатель нагнетателя. Когда происходит погрузка разгрузка машины. Въездные ворота узкие достаточно, машина длинная, широкая, габаритная. Она заезжает в ворота, кран до нее полноценно доехать не может, потому что там тупики, машина длинная. Так как кран не доезжает, следовательно, двигатели ставить на нее очень проблематично. Получается оттяжка. • В связи с тем, что грузовой лифт вообще не предусмотрен, приходится волоком вручную тащить по лестнице задвижки. • Требования по безопасности новые, а проекты старые. Например, у нас на всю котельную один проем. Приходится вертикально груз брать – иначе никак. • Замена ножей на летучих ножницах. Фактор высоты присутствует, надо анкерные линии. Если их установить, то не подлезть самому, получается узко очень, мало места.
1.4.3 Устаревание оборудования	<ul style="list-style-type: none"> • Токарные, сверлильные станки 60-х годов – сильная вибрация патрона. Сверло может рвануть. Это уже небезопасно. И качество изготавливаемой на них продукции тоже страдает. А потом говорят «Как-нибудь подкрути, но чтоб никто не видел». • Станки 60-х годов – зачастую приходится подкладывать, например, линейку, чтобы что-то отремонтировать



Коммуникации и сбор обратной связи в области ОТ и ПБ

2 Коммуникации и сбор обратной связи в области ОТ и ПБ

В чем проявляется	Цитаты
2.1 Разрыв в коммуникации между мастерами и рабочими	<ul style="list-style-type: none"> Разрыв в коммуникации проявился при обсуждении одних и тех же проблем в фокус-группах рабочих и мастеров (их руководителей). Рабочие приводили примеры небезопасных видов работ. У мастеров были ответы о том, как выполнить упомянутый вид работ безопасно. Однако, очевидно между собой рабочие и мастера эти вопросы не обсуждали. Нет уверенности, что мастера эскалируют проблемы, которые не могут решить самостоятельно, до уровня руководителей, таким образом проблемы долгое время остаются без решения. Пример беседы о проблемах с недостаточной освещенностью: <i>Вопрос рабочим:</i> А вы сообщали кому-либо о проблемах с освещенностью помещения? <i>Ответ:</i> Так мастер тоже бывает в этом помещении, значит он в курсе, что там половина лампочек не горит.
2.2 Руководство не всегда четко доносит до рабочих информацию о принятых решениях по поднятым проблемам, что формирует представление о том, что проблемы (в т.ч. в области ОТ и ПБ) просто не решаются.	<ul style="list-style-type: none"> Если раньше рабочих было больше, чем руководителей, то теперь диаметрально наоборот. И это «менеджеры», которые не понимают в технологическом процессе. Есть оборудование, которое невозможно безопасно обслужить. Нужны обслуживающие площадки. Но с самого открытия завода эти вопросы так и не решаются. Например, гидростатический пресс: озвучивал мастеру, главному электрику, на фабрику идей подавал чертеж. Меняются директора. Каждому озвучиваем, ответ «почему ты мне это не сказал». Но ничего до сих пор не сделано. Периодически у меня опять просят этот чертеж. Тех.отдел в курсе.
2.3 Разрыв в коммуникациях между технологическими и ремонтными бригадами	<ul style="list-style-type: none"> Нет старшего инженера. Никто не может сказать, что «вот так опасно, так сделать невозможно, так ремонт проводиться не должен». Нас не слышат. Калитки для доступа к оборудованию сделаны для исключительных случаев, как наш (ремонт автоматики оборудования). Рабочий персонал пользовался калитками, чтобы срезать путь. В итоге, калитки заварили. Теперь обслуживающий персонал ныряет под забором, чтобы добраться до оборудования.
2.4 Разрыв в коммуникациях между подразделениями	<ul style="list-style-type: none"> Многое в плане качества ремонтов и вообще проведения ремонтов держится на личных отношениях. Раньше, когда все были в Промсервисе, было проще. Обслуживание подъемных сооружений. Не осматриваются должным образом краны. Раз в месяц должен производиться осмотр. По факту, не реагируют на заявки в журналах, вовремя осмотр не проводят. Есть сводный перечень неисправности кранов, но тоже не работает. Должен быть график осмотров, и мастера должны быть в курсе этого графика. Мы подготовили чертеж траверсы для замены крышки на сталевозе. Сказали да, все хорошо, в проектом отделе, а воз и ныне там. Как троса гнули, рвали, так и есть. Между нами проектом отделом останавливается где-то почему-то. До сих пор, то ли финансирование, то ли чего. Заказчики месяцами не забирают исполненные заказы. А у нас из-за этого захлаплены помещения. В результате, кантовать приходится там, где не положено. Да и вообще, ходим спотыкаемся.
2.5 Ограниченное использование существующих инструментов решения проблем	<ul style="list-style-type: none"> Инструменты для решения проблем ЛВП и ДРП в вопросах попроще – работают, а в сложных вопросах – не работают.



Причины несоблюдения правил в области ОТ и ПБ

3 Причины несоблюдения правил в области ОТ и ПБ

В чем проявляется	Цитаты
3.1 Наибольшие затруднения с безопасными способами выполнения работ возникают при выполнении нестандартных задач в силу отсутствия регламентов для их выполнения	<ul style="list-style-type: none">• Нет инструкции по устранению бурёжки. Официально «на косую» нельзя брать, однако по-другому устранить её невозможно.• Кран 47,48 встает аварийно вне площадки. Как на него по-другому залезть? Приходится вставать на перила, хотя так запрещено.
3.2 Требования к использованию СИЗов в некоторых ситуациях воспринимаются как избыточные, и ведущие к дополнительным рискам.	<ul style="list-style-type: none">• Очки на щиток – зачем? Раньше было – либо очки, либо щиток. Теперь и то, и другое. В итоге, ничего не видишь.• Когда работаешь болгаркой нужен щиток. Но если нужно пару раз подколлотить, щиток нужно снять, но одеть очки. Но ведь щиток защищает и глаза, и всё лицо. Чем он плох? А очки наоборот защищают только глаза. Зачем лишние требования?• Виброрукавицы поверх вачег. (получается двое рукавиц). Зачем?
3.3 Опытные работники склонны обесценивать требования ОТ и ПБ – «всегда так делал и ничего не случилось.»	<ul style="list-style-type: none">• Молодежь больше настроена на соблюдение правил. Дело в старом поколении –раньше делали по-другому и ничего не случилось.
3.4 «Замыленный глаз» ввиду монотонности работы приводит к потере бдительности и недооценки рисков.	<ul style="list-style-type: none">• Люди привыкают к работе и притупляется чувство осторожности.• Со временем происходит привыкание к опасности. Предлагаем периодически менять задачи тем, у кого монотонная работа.



Пожелания к взаимодействию с УОТ и ПБ

В чем проявляется	Цитаты
4.1 БОльшая установка на сотрудничество и совместный поиск решений	<ul style="list-style-type: none"> • Когда не давят, а работают вместе, то охотнее идешь на взаимодействие. • Когда грянет наш внутренний аудит, мы к нему готовимся, чтобы хорошо пройти. Это фикция. Вместо того, чтобы вываливать наши проблемы и совместно их обсуждать, мы наводим красоту. • Нужна помощь, а не надзирательство. Если говорите, что так делать нельзя, тогда скажите, а как можно. • Пусть общаются с людьми, вовлекаются в решение сложных вопросов. Сейчас много формализма и ориентация на инструкции, а не на реальные рабочие процессы. • Работники УОТПБ и Э видятся как карательный отряд, только для выписывания ПАБ, замечаний и т.д. Отрицательные эмоции, из-за проверок боятся работать при них, а потом спешат, как угорелые не думают о безопасности • Научиться говорить – разъяснить безопасные способы работы, перестать сразу наказывать (есть конечно такие случаи за которые надо сразу наказывать, но не все!),
4.2 Смягчение требований к формальным знаниям материалов по ОТ и ПБ, БОльшая последовательность в предъявляемых требованиях	<ul style="list-style-type: none"> • Делайте акцент на применение, понимание, а не зазубривание; выяснение и исправление причин, почему сотрудники не применяют ту или иную методику – помогать и доказывать, а не требовать и заставлять. • При проверке знаний не засчитывают, если объясняешь своими словами. Надо всё до запятой знать наизусть. • Многое зависит от человека. Например, меняется куратор, приходит новый, и те же правила начинает толковать по-своему. • У каждого проверяющего свои стандарты. Один пришел – сказал исправить, другой пришел - потребовал переделать. Например, розетки 220в. Один сказал приклеить наклейки. Другой пришел – сказал отклеить, т.к. они нужны только в помещениях, где есть розетки с разным напряжением.
4.3 БОльшее знание технологического процесса и БОльшая оперативность реагирования на изменения в технологическом процессе	<ul style="list-style-type: none"> • Пускай сотрудники УОТ и ПБ приходят и работают в смене, чтобы лично знать рабочие процессы. Сейчас говорят с технологами на разных языках. • Нужно закрепить по одному постоянному сотруднику ОТ и ПБ за каждым цехом, чтобы он хорошо знал работу. • Предлагаем устраивать стажировки сотрудников УОТ и ПБ в цехах и стажировки сотрудников с производства в УОТ и ПБ • Надо «выращивать» специалистов по УОТ и ПБ из числа тех, кто работает на производстве.
4.4 Рассмотреть возможность выбора очного или заочного обучения по ОТ и ПБ для мастеров	<p><i>Подавляющее большинство мастеров высказываются за очный формат обучения.</i> <i>В качестве компромисса предлагалось:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Давать выбор – очно или заочно. Или очно с определенной периодичностью. • Об изменениях хотелось бы узнавать в диалоге (хотя бы время от времени очные встречи), чтобы можно было задать вопросы. • Промбезопасность лучше изучать очно и на реальных примерах (с практикой) • Убрать лишнее: избыточное количество материала, который нужно знать, хоть с этим и не сталкиваемся. Например, системы отопления, эксплуатация тепловых сетей – зачем, если с этим не работаем. Может по крайней мере не каждый год сдавать? • Учить молодых сотрудников не по тех картам (идеальные условия), а на практике (больше практических примеров, выхода в цех и пр.)
4.5 Пересмотр количества инструкций и упрощение/облегчение их содержания.	<ul style="list-style-type: none"> • Сократить и облегчить инструкции – много лишнего и много дублирования в одном документе. • Добавьте побольше видео-роликов – визуально инструкции воспринимаются лучше. • Инструкции написаны казенным языком. Там много повторений одного и того же. Они трудно воспринимаются. Сократите. Как идея – оформлять инструкции в формате комиксов.