

## Промплощадка

**Как следует из названия проекта, стартовавшего на ММК в сентябре 2015 года, новый подход к вопросам охраны труда и промышленной безопасности должен действовать 24 часа в сутки семь дней в неделю. Не случайно слоган программы гласит: «У безопасности нет выходных».**

Накануне Всемирного дня охраны труда, который отмечается 28 апреля, об особенностях, сложностях и первых успехах проекта рассказал директор по охране труда, промышленной безопасности и экологии ОАО «ММК» Сергей Ненашев (на фото).



– Сергей Александрович, чем обусловлена необходимость этого проекта, ведь ОАО «ММК» ведёт постоянную работу по повышению культуры производства и созданию безопасных условий труда?

– До начала программы в Группе, скажем так, были средние показатели по отрасли на территории бывшего СССР. Стало очевидно, что где-то наши системы защиты – как организационные, так и технические – дают сбой. Анализируя статистику нарушений, увидели, что количество опасных действий и нарушений по некоторым позициям оставалось на недопустимо высоком уровне. Решили работать на опережение и принять меры до того, как эти нарушения превратятся в травмы. Ну и, конечно, говоря о показателях «средних по отрасли» – решили, что «среднячок» – это недостаточно для предприятия с таким именем и с такой историей. Мы хотим быть лучшими. Но главное – это то, что за каждым пунктом статистики стоит чья-то жизнь, здоровье, судьба. Руководство компании прекрасно осознает свою моральную и этическую ответственность за людей. Мы решили поднять степень их защищённости.

– В чём суть проекта и его базовые принципы?

– Чтобы в деталях понять суть проекта, лучше, наверное, посмотреть на те пункты, которые в него входят. Многие из них говорят сами за себя. Но я бы выделил, на мой взгляд, основополагающие: ведущая роль руководителей всех уровней; оценка рисков и работа на упреждение, извлечение уроков из негативных событий и профилактика повторений, фокус на человеке и его действиях, развитие компетенций всего персонала на всех уровнях в области безопасного труда.

– Прошло почти полгода с момента старта проекта. О каких результатах уже можно говорить?

– Это огромная тема. Но если говорить кратко, остановлюсь на двух моментах: люди стали понимать, как должно быть, что от них ожидается и в каком направлении двигаться. Идут ли все в ногу сейчас? Нет. Но было бы наивно ожидать революционных изменений за несколько месяцев. Безопасность – она, прежде всего, в головах. Очень непросто изменить менталитет работников, особенно опытных, проработавших пару десятков лет по другим стандартам, вдруг предложив им работать по-новому. Но для того чтобы прийти куда-то – нужно сначала начать двигаться в этом направлении.

Мне кажется, главное, что удалось донести до всех работников, что работа в области безопасности – это не очередная краткосрочная кампания. Люди поняли, что это всерьёз и надолго. Естественно, огромную роль в понимании этого играют выступления и конкретные шаги генерального директора предприятия. Павел Владимирович Шилаев неоднократно конкретными делами подтверждал и продолжает показывать всему комбинату, что безопасность имеет равный приоритет с другими аспектами бизнеса. На этом этапе – равный. Но наша цель – абсолютный приоритет безопасности всегда и везде, в любой ситуации, когда вопросы безопасности человека входят в конфликт с планами по производству, сокращению расходов, оптимизации бизнес-процессов. Объяснение этому очень простое: если сегодня будем отставать по объёму продукции – это можно наверстать позже. Не уложились в бюджет – плохо, но поправимо. А вот если потеряли человека – этого не исправить.

Второй момент – радикальное повышение личной вовлечённости руководства выс-



## Жить и работать по-новому

© Андрей Серебряков

Группа ОАО «ММК» продолжает реализацию проекта «Безопасность 24/7»

шего и среднего звена. Принято говорить, что «безопасность начинается наверху, или она не начинается нигде». Идеалистично ожидать, что рабочие сами пойдут по пути повышения безопасности. Нужны скоординированные усилия всей производственной организации: от гендиректора до мастера. И могу с полной уверенностью сказать: уровень личной вовлечённости высшего руководства вырос радикально. Это – ключевой ингредиент будущего успеха. Тот самый «пятый элемент», без которого ничего работать не будет. «Тэбэшки» не сделают безопасность «под ключ». Это – задача производственной организации.

На данный момент у нас есть чёткое понимание, куда двигаться и что делать. Это понимание отражено в стратегии, планах, бюджетах. То есть, у нас есть план действий, есть измеримые параметры, есть инструментарий. Это очень важно. Приоритизация задач – залог исполнимости, реалистичности планов. Мы не можем строить крышу ранее, чем заложим фундамент.

– Что пока не удаётся осуществить и в чём трудности реализации?

– Пустотность, главная трудность – инертность мышления, старые привычки. И это в равной мере относится как к рабочим, так и к руководителям. Только в случае с руководителями негативный эффект «устаревших понятий» намного выше: руководитель устанавливает стандарты в своём подразделении, он следит за их выполнением и он же, соответственно, ставит задачи персоналу. Если руководитель пользуется «парадигмами» прошлого века – то сложно ожидать, что все, кто находятся ниже в организационной структуре, станут жить и работать по-новому. Иногда это вопрос недостаточного понимания логики изменений, поэтому проводим обучение, ведём разъяснительную работу.

Относительно недавно был принят кодекс безопасного поведения руководителя – в нём четко изложено, что и как должен делать руководитель, независимо от того, сколько людей в его подчинении. Изменяется ли все? Конечно нет. Но руководство предприятия чётко дало всем понять: будь ты хоть трижды герой в вопросах выполнения плана, если ты добился этого, игнорируя вопросы безопасности, – твой успех таковым не считается. Так что каждый руководитель поставлен сейчас перед выбором: или менять стандарты соответственно требованиям времени, или нам не по пути.

– В чём причины высокого производственного травматизма?

– Вы задаёте вопросы, по каждому из которых можно написать научный трактат.

Но отвечу кратко, процитирую слова профессора Преображенского из фильма «Собака сердце»: «Разруха в головах, а не в клозетах». При этом человеческий фактор был, есть и будет. Всегда будет соблазн сделать работу быстрее, проще и комфортнее за счёт игнорирования мер безопасности. Соответственно, мы должны направить наши усилия в том числе и на снижение влияния этого «человеческого фактора» – на результат вообще, на травматизм в частности. Как? Путём превентивного рассматривания и анализа производственных процессов с целью внесения изменений, повышающих защищённость работника. Этот процесс называется «оценка рисков производственных процессов». Внутренняя нормативная документация по этой теме сейчас находится в разработке, но, не дожидаясь окончания работы над бумагами, уже в прошлом году прошло первое обучение молодых экспертов по оценке рисков. Например, сейчас в ЛПЦ № 10 работает «спецназ», перед которым поставлена задача провести глубокий анализ текущей ситуации и разработать дополнительные технические и технологические решения, направленные на уменьшение возможности негативного влияния этого самого человеческого фактора.

– Какие звенья в цепочке «работник – непосредственный руководитель – топ-менеджер» являются ключевыми для эффективной работы проекта «Безопасность 24/7»?

– Все. Вся производственная вертикаль должна быть вовлечена в процесс повышения безопасности на производстве. От гендиректора до рабочего. Но позволю себе сослаться на немецкую поговорку: «Если хотите подмести лестницу, то начинайте с верхней ступени». В этом смысле есть ключевой ингредиент для успеха: приверженность и личная вовлечённость генерального директора и высшего руководства ММК.

– Насколько вовлечено в процесс и заинтересовано в эффективности реализации проекта высшее руководство ММК?

– Вовлечено непосредственно. Два главных инструмента – это аудиты высшего руководства и центральная комиссия по ОТ, ПБ и ООС. Высшее руководство, начиная с гендиректора, выходит в цехи, смотрят, что хорошо и что требует улучшения. Причём ключевое требование при этом: обращать особое внимание на действия людей. Это делается регулярно, согласно графику. Мы постоянно совершенствуем процесс.

Центральная комиссия – это орган под председательством гендиректора, а члены комиссии – все его непосредственные подчинённые, включая тех, кто, казалось

бы, не связан с производством напрямую: функция финансов, кадров, безопасности, стратегического планирования и так далее. Работа этой комиссии регламентирована, заседания проходят ежеквартально, главная тема следующего заседания – распределение по мероприятиям тех 500 миллионов рублей, которые целевым образом выделены гендиректором на мероприятия в области повышения безопасности, защищённости работников.

– Изменилась ли динамика производственного травматизма после запуска проекта?

– За столь короткий промежуток времени после старта программы говорить об изменении динамики травматизма, наверное, рано. Тем более что вы, наверное, имеете в виду позитивную динамику, то есть снижение количества несчастных случаев. Как свидетельствуют доступные источники информации, в организациях, в которых уже давно взяты на вооружение те методы работы в области охраны труда, о которых мы сегодня говорим (приверженность, вовлечённость, лидерство, личный пример, коммуникативность, открытость, ответственность и другие), на начальном этапе фиксировалась как раз негативная динамика травматизма. Мы это сейчас отмечаем и у себя. Это как раз объясняется началом процесса изменения сознания и отношения к данной теме. Если этим заниматься всерьёз и не бросить на полпути, то положительный результат непременно появится.

– Какие подразделения неформально «включились» в проект и наиболее эффективно реализуют мероприятия по снижению риска производственного травматизма?

– Вопрос, включаться или нет, даже не стоит на повестке дня: включились все. Это не вопрос личного выбора, это политика и стратегия предприятия. Ты или включаешься, или «выключаешься» с выходом за проходную. Но если говорить о передовиках, то, например, было принято решение начать процесс оценки рисков производственных процессов, как я уже говорил, с ЛПЦ № 10, обучить на его примере экспертов и далее распространить эту практику на все другие цехи. Но это совершенно не означает, что остальные в это время могут сидеть сложа руки и ждать очереди. Некоторые проблемы настолько очевидны, что для их ликвидации не требуются «лучшие мировые практики» – нужно просто закатать рукава и устранять опасные условия. Нужно вести воспитательную и разъяснительную работу со всеми работниками, устанавливать новые стандарты и следить за их выполнением.