



## ТЕМА 2. СТРАТЕГИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА И ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ

Качества необходимые лидеру в области безопасности.....	3
Навыки управления безопасностью .....	3
Лидерство и приверженность .....	5

### 2.2. ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА

Для обеспечения эффективной реализации политики безопасности труда руководство организации или производственного объекта должно заниматься не только подготовкой регламентирующих документов и напоминать работникам о ее важной роли, но и их реализацией в ежедневном режиме. Программа повышения безопасности будет обречена на провал без активного участия и демонстрации приверженности руководителей вопросам охраны труда, которая является свидетельством заинтересованности всех уровней управления в снижении травматизма и соблюдении гарантий поддержки каждого компонента программы безопасности. Для того, чтобы компания стала успешной ее руководство должно относиться к безопасности как к одному из ключевых элементов производственной деятельности, не менее важных чем себестоимость, производительность и качество.

Приверженность не поддается измерению, но всегда чувствуется, когда она есть, и всегда очевидны удручающие свидетельства ее отсутствия. *Личная приверженность* – это качество, необходимое руководителю для достижения поставленных целей в деле безопасности. Очень важны интерес и энтузиазм, с которыми руководители выполняют свои обязанности в сфере охраны труда. Чтобы достичь наилучших результатов в масштабах, например, всего предприятия, все руководители должны не только возглавить

работу по охране труда, но и нести ответственность за выполнение поставленных высшим руководством задач. Когда же в компании отсутствует утвержденная высшим руководством программа безопасности и не определены цели и задачи в этой сфере, руководители структурных подразделений должны самостоятельно разработать соответствующий план по реализации трудоохранных мероприятий для своего отдела или участка. Кроме того, они могут включить линейных руководителей в непрерывную работу по улучшению состояния безопасности на каждом участке.

Демонстрируя приверженность безопасности и проявляя лидерские качества руководитель структурного подразделения должен:

- убедить инженерный персонал и рабочих в необходимости выполнения разработанного им плана действий по охране труда с описанием организации управления безопасностью, включающего в себя работы по исправлению отдельных недостатков;
- разъяснить им, что безопасная работа экономически выгодна организации, поскольку сокращает число дней нахождения на больничном и компенсационные выплаты рабочим;
- придать безопасности такой же статус важности, как производительности, качеству, себестоимости, отношениям между работниками и прочим деловым параметрам в подразделении;
- выделить на работу по охране труда необходимое время, персонал и деньги (в пределах бюджета);
- проводить большую часть рабочего времени на производственных участках, сократив объем бумажной работы;
- разработать стратегию безопасности по аналогии со стратегиями качества и сокращения затрат на обслуживание;
- наладить должную координацию проводимой работы с руководством смежных подразделений;
- систематически обсуждать вопросы безопасности с работниками, информировать их о планах улучшения условий труда, о том, что беспокоит руководство в текущем состоянии охраны труда, выслушивать опасения, тревоги и предложения

работников, регулярно проводить собрания, посвященные вопросам безопасности, поддерживать с членами коллектива постоянный диалог.

### **Качества необходимые лидеру в области безопасности**

Для руководителя как лидера в безопасности важны следующие аспекты:

1. Компетентность в вопросах безопасности. Каждый руководитель должен позаботиться о развитии своих компетенций в области безопасности, понимания регуляторной базы, изучать и использовать успешные практики и опыт российских и зарубежных предприятий и т.д.

2. Приверженность безопасности и ее демонстрация. Разумеется, руководитель – это человек, который понимает ценность безопасности и глубоко осознает масштаб рисков и негативных последствий отсутствия безопасности и, как следствие, демонстрирующий свою верность принципам безопасности.

3. Приоритет безопасности в принятии решений.

Что руководитель говорит, как он действует – вот ключевая отправная точка для того, чтобы формировать правильный созидательный климат в коллективе. При этом мы часто наблюдаем картину, когда демонстрируются двойные стандарты: руководитель требует от подчиненных исполнения тех или иных норм безопасности, но вместе с тем сам позволяет себе действовать небезопасно. В этом случае возникает диссонанс в сознании работников, которые достаточно быстро считывают модели поведения руководителя. Такое поведение руководителя недопустимо и, по сути, является разрушительным.

### **Навыки управления безопасностью**

Если более детально посмотреть на практические действия современного руководителя, направленные на формирование безопасной среды производства, как правило, он:

1. Формирует риск-ориентированный подход в управлении безопасностью. Это базовый аспект, необходимый каждому управленцу.

2. Демонстрирует личным примером свою приверженность безопасности. Как правило, она проявляется в том, что руководитель говорит и как он поступает (использует СИЗ, пристегивает ремень безопасности, не проходит мимо опасных действий работников, делает все необходимое для исправления опасных условий производства и т.д.).

3. Определяет конкретные цели безопасности. Какая бы ровная и хорошая дорога ни была, если нет цели – не будет никакого движения. И напротив, если есть цель, мы будем стремиться к ней, преодолевая препятствия.

4. Поощряет работников за безопасную работу, создает атмосферу доверия. Хотя культура безопасности во много сформировалась на дисциплинарных мерах и инструментах демотивации, когда превалирует наказание, сегодня руководитель должен уметь видеть то правильное и хорошее, что делают подчиненные при выполнении производственных задач, стимулировать безопасную работу. Для этого существуют различные инструменты мотивации, как материальные, так и нематериальные (как минимум говорить "спасибо" за то, что сотрудник выполняет свою работу безопасно). Это интересная зона развития, которая позволяет руководителю формировать климат безопасной работы, управлять им и демонстрировать лидерскую позицию.

5. Развивает свои знания и знания своих работников, ценит компетенции и использует экспертные знания. Компании, которые инвестируют в обучение и развитие своих подчиненных, идут по верному пути. Здесь могут использоваться различные варианты передачи знания и выработки навыков: очные и дистанционные форматы обучения, VR-технологии, которые дают работникам возможность потренироваться в исполнении тех или иных видов работ с точки зрения безопасности.

6. Каждое совещание/собрание начинает с вопросов безопасности. Это важно по той причине, что любой предмет начинает меняться тогда, когда на нем сконцентрировано внимание. Чем больше внимания мы акцентируем на вопросах безопасности, тем лучше эффект развития и обратной связи.

7. Находит возможность разговаривать с работниками о безопасности, поощряет привычку задавать вопросы, наблюдать и улучшать свое рабочее место. Лидер – это не молчун, а руководитель, который выстраивает внутренний диалог по предмету

безопасности в своем коллективе, и различные инструменты позволяют развивать такие навыки. Руководители также зачастую привыкли ставить подчиненным задачи или объяснять, как правильно и безопасно их выполнить, но этого недостаточно. Очень важно запрашивать обратную связь, задавать правильные вопросы, выстраивать коммуникацию, через которую идет формирование правильного мышления, что является одним из ключевых драйверов развития.

8. Не проходит мимо и исправляет опасные действия и условия. Ошибочно считать, что раз работа уже не раз выполнялась и ничего не происходило, то пусть и дальше идет как идет. При возникновении опасных действий и условий нужно останавливать работы и настраивать правильные процессы в зоне своей ответственности. Неуправляемых процессов не бывает, и если им не управляет руководитель, то обязательно найдется тот, кто будет управлять этим процессом вместо него, что может привести к происшествиям. Поэтому именно руководитель должен возглавить такие процессы, формируя риск-ориентированное мышление у работников.

### **Лидерство и приверженность**

Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность в отношении системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья (ОЗБТ) посредством:

a) принятия общей ответственности за предупреждение производственных травм и ухудшения здоровья, а также обеспечения безопасных в плане здоровья и условий труда рабочих мест и видов деятельности;

b) гарантии того, что политика в области ОЗБТ и связанные с ней цели в области ОЗБТ установлены и согласуются с направлением стратегического развития организации;

c) обеспечения интеграции требований системы менеджмента ОЗБТ в бизнес-

процессы организации;

d) обеспечения наличия ресурсов, необходимых для разработки, внедрения,

поддержания и улучшения системы менеджмента ОЗБТ;

е) информирования о важности результативного менеджмента ОЗБТ и соответствия требованиям системы менеджмента ОЗБТ;

ф) обеспечения того, что система менеджмента ОЗБТ достигает ожидаемых результатов;

г) руководства и поддержки вклада персонала в результативность системы менеджмента ОЗБТ;

h) обеспечения и поощрения постоянного улучшения;

i) поощрения демонстрации лидерства на различных уровнях управления в границах установленной ответственности;

j) создания, демонстрации личным примером и поощрения в организации корпоративной культуры, которая обеспечивает поддержку достижения системой менеджмента ОЗБТ ожидаемых результатов;

k) защиты сотрудников от наказания при сообщении об инцидентах, опасностях, рисках и возможностях;

l) обеспечения организацией разработки и внедрения процесса(ов) консультаций и участия сотрудников организации;

m) поддержки в учреждении и функционировании комитетов по охране здоровья и безопасности труда.