

УДК 331.45

## РОЛЬ HR В ФОРМИРОВАНИИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

Артемьева М.Н.<sup>1</sup>, аспирант гр. БТа-221,  
Научный руководитель: Фомин А.И.<sup>1</sup>, д.т.н., профессор  
«Кузбасский государственный технический университет  
имени Т. Ф. Горбачева» г. Кемерово

Развитие культуры безопасности - большое направление, в которое входят разработка стандартов безопасности, анализ и оценка рисков, организация мероприятий и программ обучения для персонала. Это долгий процесс, который требует полного вовлечения и постоянной работы. 1

По результатам исследований, 70-95% происшествий обусловлены опасными действиями сотрудников, а не опасными условиями на производстве. Приверженность безопасности строится на критическом мышлении/позиции сотрудника, на выполнении всех формализованных правил и на проактивной коммуникации по вопросам безопасности на всех уровнях. При наличии СИЗов и сформированных навыков у всех сотрудников, именно службы HSE и HR могут сформировать запрос на изменение поведения работников с акцентом приверженности безопасности у каждого сотрудника».2

Формула успеха внедрения эффективной культуры безопасности

Формула успеха:  $P(\text{результат}) = C(\text{система}) \times O(\text{обучение}) \times P(\text{поддержка}) \times K(\text{контроль})$

Для того, чтобы формула работала, ни один множитель не должен быть равен нулю, тогда все показатели будут зависимы друг от друга и «Формула успеха» будет работать.

Какой может и должна быть роль HR-службы в этих программах?

- Развивать лидерство руководителей и приверженность работников;
- Повышать квалификацию персонала;
- Работать с мотивацией и вовлечением;

С чего начать HR?

Необходимо создать программу для развития руководителей:

- Внедрить инструменты позволяющие вовлечь работников в процесс повышения уровня культуры безопасности в компании
- Обозначить роль каждого которая, заключается в том, чтобы помочь всем нам создавать культуру безопасности
- Создать общую концепцию восприятия/оценки рисков на всех уровнях
- Сфокусироваться на поведении, потому что поведение всех и каждого создает нашу культуру в компании

- Раскрыть значение слова лидерство для всех руководителей и специалистов

Культуру определяет поведение, поведение формирует лидера, от которого зависит то, какой культуры можно достичь. На этом этапе надо еще раз посмотреть, как в области безопасности ведут себя сами лидеры. Устойчиво мнение, что лидеры в области безопасности играют важную роль в формировании культуры, поскольку их поведение и подходы к безопасности оказывают сильное влияние на других сотрудников. Лидерство – это не должность и образование, а влияние, отношение, демонстрация того, что ожидаешь, распределение контроля, а также постановка сложных задач.

Понимание разницы между руководителем и лидером важно для формирования эффективной культуры лидерства в организации. Руководители часто обладают формальной властью и контролируют подчиненных на основе иерархических отношений. Однако лидерство не ограничивается только формальной властью, а строится на способности вдохновлять, мотивировать и руководить другими людьми. У лидеров есть харизма, страсть и способность влиять на других не только через приказы, но и через свои действия и личный пример. Они обладают умением слушать и понимать потребности и мнения своих подчиненных и могут вовлечь их в процесс принятия решений.

Модель лидерства включает ответственность и осознание, как человек сам влияет на поведение и эффективность подчиненных. Лидер должен понимать, что его решения, слова и действия имеют большое значение и могут повлиять на безопасность, мотивацию и успех команды. Ответственность заключается не только в достижении целей и результата, но и в заботе о благополучии и развитии подчиненных.

Лидерство, как и многие навыки, можно развивать. Обучение может включать в себя программы развития лидерских навыков, коучинг, тренинги по коммуникации и управлению, а также обмен опытом между лидерами внутри организации. Важно создать подходящую среду и культуру, где сотрудники могут развиваться как лидеры и вносить свой вклад в успех организации.<sup>3</sup>

Проведенное институтом Gallup исследование 192 компаний показало, что на предприятиях, лидирующих по вовлеченности персонала в работу, травматизм на 48% ниже, чем на отстающих, а доходность выше на 22%.

Искреннее внимание и публичное признание заслуг сотрудников – один из важных ресурсов руководителя. Здесь крайне важен личный контакт – выносятся ли устная благодарность, направляется благодарственное письмо или обеспечивается иное поощрение. В результате сотрудник понимает, за что его благодарят, и получает мотивацию к дальнейшей успешной работе. При этом благодарность должна быть:

- заслуженной;

- персональной и конкретной;
- своевременной;
- публичной – люди особенно ценят публичное признание и надолго его запоминают.

Еще одним важным фактором мотивации, которому руководители зачастую не уделяют внимания, служит то, что каждый сотрудник – это прежде всего член семьи, поэтому любое публичное признание заслуг имеет воспитательную силу для него и его близких, становится предметом их общей гордости. Этот ресурс надо максимально использовать: направлять благодарственные письма, размещать отзывы о работе сотрудников в корпоративных СМИ, делать совместные фотографии с руководителем с памятной надписью, способствовать совместному отдыху членов семьи и т.д. Материальные вознаграждения быстро забываются, а нематериальные «работают» долгие годы – например, фотографии и благодарности размещают дома на видном месте, демонстрируют близким и знакомым и т.д.

На московском форуме «Безопасность и охрана труда – 2020» один из участников рассказал поучительную историю: сотруднику первый раз выразили благодарность за безопасную работу, только когда провозжали на пенсию. До этого на протяжении нескольких десятков лет его заслуг никто не отмечал, хотя он искренне старался. Из этой истории можно извлечь очень важный урок. Многие руководители считают правильным поощрять за результат, а на самом деле нужно поощрять за прогресс, за движение к цели, которое является основой ее достижения. Любая похвала, будучи инструментом нематериального вознаграждения, показывает сотрудникам направление дальнейшего развития, формирует и закрепляет необходимые модели корпоративного поведения. Таким образом, поощрение или благодарность в адрес сотрудника – это не инструмент компенсации его затрат, а публичное искреннее признание его профессиональных компетенций, ценности для предприятия, личного вклада в достижение целей подразделения и компании. Иначе говоря, признательность и благодарность со стороны любого руководителя – это его инвестиция в безопасность и качество работы сотрудника в будущем.<sup>4</sup>

Культура безопасности - индикатор корпоративной зрелости компании. Для эффективного развития культуры безопасности важно понимать, как и где пересекаются корпоративная культура, ОТ и роль специалистов HR в развитии ценностей безопасности в компании.

## Список литературы

1. <https://блог-инженера.рф/oxrana-truda/культура-безопасности-производстве.html>
2. <https://hrmedia.ru/node/1186>
3. <https://school.kontur.ru/publications/2653>
4. Мажкенов С.А. использование потенциала первых руководителей для развития культуры безопасности труда – Экономика труда – июнь 2022 – 1092с.