

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2024, №1 http://www.agequal.ru/pdf/2024/AGE_QUALITY_1_2024.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:

Хайруллина Л.И., Тучкова О.А., Хасанова В.К. Роль лидерства в обеспечении производственной безопасности // Электронный научный журнал «Век качества». 2024. №1. С. 177-191. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2024/124012.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 658.382.3:316.46

Роль лидерства в обеспечении производственной безопасности

Хайруллина Ляйсан Исмагиловна,

*доцент, к.соц.н., доцент кафедры промышленной безопасности,
Казанский национальный исследовательский технологический университет
420015, РФ, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Карла Маркса, 68
lhda79@mail.ru*

Тучкова Оксана Анатольевна,

*доцент, к.т.н., доцент кафедры промышленной безопасности,
Казанский национальный исследовательский технологический университет
420015, РФ, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Карла Маркса, 68
touchkova-o-a@mail.ru*

Хасанова Валерия Карловна,

*доцент, к.пед.н., доцент кафедры промышленной безопасности,
Казанский национальный исследовательский технологический университет
420015, РФ, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Карла Маркса, 68
valerya29.11@mail.ru*

В статье рассмотрено понятие «лидерство» как одно из ключевых составляющих, которое необходимо развивать в командах, реализующих различные проекты в области производственной безопасности. Данный термин проанализирован с точки зрения его влияния на безопасность производства. Обозначены компетенции, присущие успешным лидерам производственных коллективов, и навыки, которыми они должны обладать в современных условиях. Проведены параллели между понятием «лидерство» и «руководитель». Сделан вывод о том, что одним из главных навыков современного лидера является умение формулировать цели и обозначать задачи. Роль руководителей и лидеров производственных коллективов имеет особое значение в условиях непрерывных изменений в жизни общества, перестройки производственных процессов, вызванных потребностями рынка.

Для того чтобы избежать возникновения стрессовых ситуаций, оказывающих негативное влияние на рядовых сотрудников, необходимо организовать грамотное управление производственным процессом, ключевую роль в котором играют руководители и лидеры коллективов. Подчеркнуто, что изменения могут происходить только там и тогда, когда их поддерживает сам руководитель со сформированной и цельной командой, опираясь на групповых лидеров и воспитывая в себе лидерские качества.

Ключевые слова: лидерство; руководитель; травматизм; культура безопасности; производительность труда; безопасность труда.

Введение

Безопасное производство на сегодняшний день – это комплекс решений руководителя по улучшению производственных процессов, достижению поставленных целей и «умного результата»; формирование и развитие мотивированной, вовлеченной и эффективной команды с соответствующими компетенциями для реализации и управления внедряемыми новшествами и изменениями. Ежедневная работа руководителя любого уровня связана с тем, что в течение рабочего дня он принимает десятки управленческих решений. Для систематизации этой работы, внедрения изменений и последующего анализа, совершенствования реализуемых мероприятий предприятию необходимы лидеры, обладающие не только базовыми и профессиональными, но и мягкими навыками, которые позволили бы им решать спектр задач регулярного менеджмента, а также реализовывать практики, формирующие сверху вниз приверженность и лидерство в безопасности.

Целью исследования является анализ понятий «лидерство» и «руководство» и определение их влияния на безопасность производственных процессов.

Прежде чем перейти к анализу лидерства в области безопасности производства необходимо немного разобраться с терминологией и такими

понятиями, как «руководитель» и «лидер», «руководство» и «лидерство» (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые понятия в лидерстве

Руководитель	Лидер
<ol style="list-style-type: none">1. Управляет работой организации частично либо полностью.2. Имеет в подчинении штат сотрудников.3. Имеет официальную должность.4. Назначается вышестоящими руководителями либо избирается официально трудовым коллективом.5. Обязан регулировать формальные отношения в трудовом коллективе.6. Представляет коллектив во внешних инстанциях	<ol style="list-style-type: none">1. Может повести команду за собой.2. Способен влиять на коллектив, даже не имея формальной власти.3. Имеет статус.4. Выдвигается участниками группы благодаря своему авторитету.5. Фактически регулирует межличностные отношения в коллективе.6. Может координировать внутригрупповые отношения и взаимодействие коллектива с вышестоящими инстанциями
Руководство	Лидерство
<ol style="list-style-type: none">1. Механизм, направляющий усилия коллектива или личности на выполнение общих задач.2. Способность формально и юридически влиять на поведение людей для достижения общих целей.3. Система принуждения, применяемая для достижения поставленных целей с помощью административных или экономических санкций	<ol style="list-style-type: none">1. Процесс влияния на других людей с целью изменения их поведения и мотивации на выполнение конкретных задач.2. Способность вести за собой людей для достижения общих целей без применения каких-либо юридических «рычагов».3. Коммуникативный (основанный на конструктивном взаимодействии и взаимоуважении) и информационный (наставничество) формат общения

Как видно из таблицы, у руководителя есть системное представление о целях и задачах предприятия или организации, их ресурсах и ограничениях. Руководитель стремится к максимально эффективной работе путем распределения и делегирования задач и последующего контроля, обладает

экспертными навыками в своей области, что позволяет ему решать нестандартные задачи и принимать ключевые решения.

Лидер обладает видением будущих процессов в организации и может привести членов своей команды к поставленной цели, используя методы убеждения и в то же время возможности установления некоторых правил [1]. Зачастую лидеры – это люди, умеющие слушать, не принимающие поспешных решений, гибкие, честные и отчасти креативные. В них чаще всего энергия сочетается с харизмой и инициативностью.

На основании этого можно сделать вывод о том, что «руководитель» – это всё-таки больше должность, а понятие «лидер» содержит в себе социально-психологические аспекты [2]. Возникает резонный вопрос: каждый ли руководитель является лидером и должен ли он им быть? Однозначного ответа на этот вопрос, на взгляд авторов, быть не может, но необходимо отметить, что подчиненные могут не доверять руководителю, но они обязаны выполнять его распоряжения. При этом на предприятии или в организации всегда есть лидер, не занимающий пост руководителя, но обладающий определенным влиянием, так как к нему прислушиваются, за ним добровольно следуют при выполнении тех или иных задач, либо в каких-то критических ситуациях. Также с большой долей уверенности можно сказать, что, не воспитывая в себе лидерские качества, современный руководитель рискует остаться в своем коллективе формальным звеном, либо занимать статус экспертного советника, серьезно не влияющего на ключевые управленческие решения. А в кризисных ситуациях наличие только лишь управленческих навыков может не сработать, и руководство может перейти к лидерам. Поэтому на сегодняшний день современному руководителю необходимо развивать именно лидерские качества.

Применительно к области безопасности производства руководители тех же управлений производственной безопасностью или начальники служб

охраны труда и промышленной безопасности в современных условиях должны обладать базовыми, профессиональными и мягкими навыками, которые также делят на жесткие и гибкие (рис. 1).



Рис. 1. Навыки современного руководителя в области производственной безопасности [3]

Таким образом, современного лидера в области безопасности производства определяют не только качества характера, но и навыки, умения, которым можно научиться. В дальнейшем именно лидерские навыки помогают руководителям разобраться в сложных ситуациях, принять правильные решения и достичь поставленных целей со сформированной командой. При этом руководитель-лидер должен постоянно осваивать передовые техники и технологии, непрерывно учиться и систематически развиваться.

Лидерство в области безопасности производства является также одним из ключевых составляющих формирования и последующего внедрения культуры безопасности. Отношение к вопросам безопасности со стороны руководителей различного уровня формирует основу их собственного поведения в вопросах формирования безопасной производственной среды, а также является необходимым фактором для эффективного транслирования сотрудникам

позитивных ценностей и основных положений в области безопасности производства. Роль высших руководителей предприятия, которые должны проявлять лидерство в вопросах безопасности и коммуникационном взаимодействии (постоянном обмене информацией между руководителями и подчиненными), неоспорима. Недостаток лидерских качеств в области безопасности у руководителей может привести к недостаткам в системе управления производственной безопасностью, что, безусловно, приведет к снижению культуры безопасности у персонала.

Отличительные признаки лидерства на различных уровнях управления производственной безопасностью представлены на рис. 2.



Рис. 2. Отличительные признаки лидерства [4]

В разных исследованиях встречается более десяти различных функций лидеров: мотивация, наставничество, «считывание» эмоций своего окружения, «подталкивание» членов команды к достижению целей, ведение переговоров и защита участников группы, разрешение конфликтов между членами команды.

Очень важно и то, что руководитель, обладающий признаками и функциями лидера, должен чётко понимать, что существуют «неделегируемые» [5] навыки руководителя, которые «чистые» лидеры зачастую либо не принимают во внимание, либо просто игнорируют. Это означает, что бывают

задачи, находящиеся исключительно в управленческой ответственности руководителей, поэтому их недопустимо перекладывать на подчиненных. К таким задачам относят следующие [5]:

1. *Стратегическое видение* – глобальная цель, организационная идеология, которая представляет собой результат выполнения поставленных задач и воплощение основных идей, которая формулируется в настоящем времени и исключительно руководителем организации.

2. *Системный взгляд на бизнес* – задача руководителя, который должен грамотно организовать взаимоотношения в коллективе своего предприятия, исключив при этом:

а) возникновение нездоровой конкуренции в том случае, когда начинается соперничество между структурными подразделениями за экономические ресурсы;

б) возникновение необоснованно завышенной власти конкретного начальника структурного подразделения, при которой принижается либо полностью теряется общая цель развития организации или её экономического роста, нарушаются взаимосвязи в самой управленческой команде и на местах;

3. *Харизматическое лидерство* – постоянное взаимодействие руководителя и подчинённых, обмен информацией, разъяснение причин изменений структуры или правил, что предполагает наличие у руководителя-лидера убежденности в достижении поставленных целей, умения создавать и поддерживать эмоциональную вовлеченность сотрудников не только в достижении хороших результатов труда, но и при формировании культуры безопасности, в том числе. При этом чаще всего даже не имеет значения, какие именно качества позволяют человеку вести за собой других.

Многие исследователи отмечают, что харизма связана с особым типом взаимоотношений между лидером и подчиненными, когда работники считают его идеи верными, принимают их безоговорочно, испытывают к нему доверие,

а иногда и искреннюю привязанность, эмоционально вовлечены в выполнение поставленных перед ними задач и считают, что могут внести свой неоценимый вклад в успех организации.

4. Своевременное принятие решений – одна из самых главных функций в работе руководителя, которая в повседневной деятельности чаще всего бывает формализована и доведена до автоматизма. Совсем другое дело, когда дело касается стратегии развития предприятия или ключевых направлений его деятельности, что в случае ошибок руководителя может привести к неопределённому конечному результату или повлечь за собой большие риски. Именно поэтому при рассмотрении вопросов обеспечения безопасности производства становится ясно, что невозможно обойтись без харизмы и навыков руководителя-лидера, т.к. при поиске единственно верного и идеального решения руководитель должен дать себе право на ошибку, но при этом понимать наихудший вариант развития событий.

5. Грамотное управление людьми предполагает, что несмотря на то, что в процессе производственной деятельности участвуют взрослые люди, руководитель иногда должен становиться психологом, чтобы в дальнейшем не пришлось исправлять допущенные ошибки. При этом особое значение имеет правильная расстановка кадров, учитывающая, кто из сотрудников с определённым набором компетенций принесёт больше пользы для экономического процветания предприятия, а также понимание того, что предметом управления являются люди.

Таким образом, руководитель является моделью поведения и своеобразным стандартом безопасности [6]. Следовательно, решения, которые принимает руководитель, должны быть системными, четкими и завершёнными. Для того чтобы избежать ошибок при принятии решений, необходимо знать возможные источники ошибок и способы их преодоления.

Стремление к высокому качеству безопасности на предприятии, в первую очередь, должно быть связано с сознательным отношением руководства к вопросам безопасности [7]. Это, по сути, жизненно важный аспект эффективных процессов формирования безопасной производственной среды и внедрения культуры безопасности на объектах экономики. Безопасность при таком подходе выходит на первое место, начиная с требований и четких формулировок в локальных документах организации до внесения полной ясности в этих вопросах в миссии, политике, философии организации в целом. Бесспорно, руководители должны четко осознавать и понимать тот факт, что программные заявления и постоянные упоминания о том, что повышение безопасности является очень важным, не являются панацеей в формировании эффективной культуры безопасности производства и безопасной производственной среды. Необходимо, прежде всего, формирование и постоянное поддержание сознательного отношения работников к вопросам безопасности. Четкие формулировки и ясно поставленные цели, безусловно, необходимы, но расхождения между задекларированными и реальными шагами должны быть минимальными.

Процесс переноса целей безопасности в повседневную действительность предполагает сознательный подход со стороны руководителей в сочетании с постоянным тесным сотрудничеством с трудовым коллективом [8]. Такое сотрудничество свидетельствует о том, что планы действительно реализуются, и служит безусловным доказательством достижения поставленных целей в области безопасности. Вышеупомянутое сотрудничество должно быть подкреплено и экономическими ресурсами, выделяемыми руководством, новыми идеями по повышению безопасности объекта, исходящими от руководителя-лидера. Кроме того, для взаимовыгодного сотрудничества руководителя с подчинёнными должно быть не только выделено время для их взаимодействия и решения насущных проблем, но и искреннее желание

руководителя в повышении своей собственной компетентности и компетентности сотрудников, в том числе в вопросах безопасности.

На предприятиях, где вопросам охраны труда и промышленной безопасности уделяется должное внимание, формируются команды лидеров в области производственной безопасности, которые создают безопасные условия труда и влияют на улучшение качества выполняемых работ. Также необходимо отметить, что в организациях, где высшее руководство лично участвует в вопросах безопасности, ниже показатели травматизма. Именно личное участие руководителей служит мотивирующей силой для остальных уровней управления, прежде всего, для линейных руководителей [9]. При этом все эти процессы напрямую демонстрируют работникам заботу руководства об их благополучии.

Также непосредственное участие руководителей высшего звена в вопросах безопасности производства, в том числе в непосредственных встречах с рабочими, позволяет оперативно решить многие проблемы и снять большинство имеющихся у персонала вопросов их повседневной деятельности. Поэтому для эффективной организации системы управления производственной безопасностью, формирования или повышения культуры безопасности производства необходима однозначно выраженная решимость высшего руководства в полной поддержке вопросов безопасности и создание команды профессионалов (консультантов) на всех этапах проведения работ.

Вот почему современный руководитель службы охраны труда или производственной безопасности должен обладать лидерскими навыками, представленными в таблице 2 [3, 10].

Таблица 2

Лидерские навыки современного руководителя в области безопасности

Навыки	Характеристика
Проактивность	Умение брать ответственность; наличие навыка поиска причин возникших проблем во избежание их в будущем
Умение видеть конечную цель	Наличие четкого представления конечного результата
Способность сконцентрироваться на важном	Умение расставлять приоритеты
Умение искать взаимовыгодные решения	Выстраивание полезной и комфортной работы для всех участников производственного процесса, умение идти на компромиссные решения
Умение слушать собеседника	Понимание поставленной задачи, четкая формулировка своей позиции
Способность к совместным действиям	Сопоставление взглядов, обмен знаниями и опытом, работа в команде
Самосовершенствование	Способность критически оценить текущую ситуацию и привычные инструменты работы, а также умение поиска более эффективных решений с помощью применения новых техник и методик по управлению временем и организации деятельности своей команды

В настоящее время специалисты по охране труда и промышленной безопасности, а также руководители, контролирующие вопросы безопасности на предприятии, должны обладать такими лидерскими качествами, как:

- уверенность;
- умение видеть перспективность принимаемых решений;
- коммуникация и наличие навыков убеждения;
- умение вести разъяснительную работу;
- готовность к принятию ошибок и ответственности за принимаемые решения;

- умение «подстраиваться» под ситуацию и находить ресурсы для реализации поставленных целей.

Проводимые на предприятии проверки и внутренние аудиты должны трансформироваться для специалистов в области безопасности в источник опыта и «толчка» к изменениям. На сегодняшний день в области безопасности производства важным становится вопрос вовлеченности персонала, а не его контроля. Поэтому вопросы мотивации персонала и поддержания ее на должном уровне для руководителя-лидера всегда будут актуальны.

Заключение

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что у успешного лидера в системе производственной безопасности на сегодняшний день должны быть следующие навыки и компетенции:

- *когнитивные и аналитические способности*, позволяющие понять имеющуюся или возникшую проблему и возможности её решения путем разложения на составные части, что даёт возможность провести глубокий анализ создавшейся ситуации, сделать нетривиальные выводы, установить закономерности и взаимосвязи событий, что впоследствии поможет найти верное решение проблемы;

- *адаптивность*, предполагающая наличие умения постоянно обучаться, меняться и приспосабливаться к меняющимся социально-экономическим условиям;

- *навыки межличностного общения, подбор команды с комплементарными компетенциями* (навыки, знания и умения, которые дополняют друг друга), влияющие на энергетику команды, формирование совместной цели, работу над вовлеченностью и над каждодневным положительным опытом;

– *личная зрелость*, предполагающая постоянную работу над собой.

Постоянное обучение, демонстрация приверженности вопросам безопасности, моральное стимулирование работников, учет интересов и способностей работников при постановке задач – вот те навыки, которыми должен обладать современный руководитель-лидер в области производственной безопасности. Именно такое сочетание навыков и умений позволит ему совершенствовать систему управления охраной труда и промышленной безопасностью; применять современные формы экономического стимулирования работодателей в области охраны труда, что будет способствовать снижению травматизма и аварийных ситуаций, а также росту производительности труда на предприятии.

Список литературы

1. Кузьмина А. Кто такой лидер и что такое лидерство – рассказываем главное и разрушаем мифы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/management/kto-takoy-lider-i-cto-takoe-liderstvo-rasskazyvaem-glavnoe-i-razrushaem-mify/> (дата обращения: 28.11.2023).
2. Кузьмина А. Кто такой руководитель, какие задачи он выполняет и какие навыки ему нужны [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://skillbox.ru/media/management/kto-takoy-rukovoditel-kakie-zadachi-on-vypolnyaet-i-kakie-navyki-emu-nuzhny/> (дата обращения: 28.11.2023).
3. Анкудинова Н. Навыки, которые помогут специалисту по ОТ стать лидером и претендовать на повышение или премию / Н. Анкудинова // Справочник специалиста по охране труда. - 2023. - № 10. – Режим доступа: <http://e.otruda.ru/1049591> для зарегист. пользователей (дата обращения: 28.11.2023).
4. Положение об уполномоченных по культуре безопасности АО «Концерн Росэнергоатом», приказ АО «Концерн Росэнергоатом» от

08.05.2019 г. № 9/624-П; приказ АО «Концерн Росэнергоатом» от 08.06.2020 г. № 9/01/818-П [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosenergoatom.ru> (дата обращения: 28.11.2023).

5. Неделегируемые навыки руководителя // Журнал лаборатории SIBUR EdLab. – 2022 (декабрь). - № 8 «Культура обучения». – С. 5-9. – Режим доступа: <http://cu-sibur.tilda.ws/magazine/edition-8> (дата обращения: 28.11.2023 г.).

6. Евтихов О.В. Тренинг лидерства: монография / О.В. Евтихов. – СПб.: Речь, 2007. – 256 с.

7. Хайруллина Л.И., Тучкова О.А., Гадельшина Д.Н. Культура безопасности производства: важнейший элемент системы управления охраной труда / Л.И. Хайруллина, О.А. Тучкова, Д.Н. Гадельшина // Век качества. - 2021. - № 4. - С. 185-199. – Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2021/421010.pdf> (доступ свободный).

8. Безопасность каждого сотрудника – абсолютный приоритет [Электронный ресурс] // Культура безопасности труда. - 2020. - № 5. – Режим доступа: <http://ot-online.ru/article/nojs/3192> (дата обращения: 14.02.2023).

9. Борисова Д. Вовлекающее лидерство – это навык / Журнал лаборатории SIBUR EdLab. – 2022 (март), - № 5 «Обучение на опережение». – С. 6-10. – Режим доступа: <http://cu-sibur.tilda.ws/magazine/edition-5> (дата обращения 28.11.2023).

10. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. / С. Кови. – М.: Издательство Альпина Паблицер, 2021. – 396 с. – Текст: непосредственный.

Leadership in the industrial safety system and its impact on the development of production processes

Khairullina Leysan Ismagilovna,

*Associate Professor, Candidate of Social Sciences,
Associate Professor of the Department of Industrial Safety,
Kazan National Research Technological University
68 Karl Marx str., Kazan, 420015, Russian Federation, Republic of Tatarstan
lhda79@mail.ru*

Tuchkova Oksana Anatolyevna,

*Associate Professor, Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor of the Department of Industrial Safety,
Kazan National Research Technological University
68 Karl Marx Street, Kazan, 420015, Russian Federation, Republic of Tatarstan
touchkova-o-a@mail.ru*

Khasanova Valeria Karlovna,

*Associate Professor, PhD,
Associate Professor of the Department of Industrial Safety,
Kazan National Research Technological University
68 Karl Marx Street, Kazan, 420015, Russian Federation, Republic of Tatarstan
valerya29.11@mail.ru*

The article considers the concept of "leadership" as one of the key components that need to be developed in teams implementing various projects in the field of industrial safety. This term is analyzed from the point of view of its impact on production safety. The competencies inherent in successful leaders of production teams and the skills they should possess at the current stage of the country's economic development are outlined. Parallels between the concept of "leadership" and "manager" are drawn. It is concluded that one of the main skills of a modern leader is the ability to formulate goals and designate tasks. The role of managers and leaders of production teams is of special importance in the conditions of continuous changes in the life of society, reorganization of production processes caused by the needs of the market. In order to avoid stressful situations that have a negative impact on ordinary employees, it is necessary to organize competent management of the production process, the key role in which managers and team leaders play. It is emphasized that changes can occur only where and when they are supported by the manager himself with a formed and integral team, relying on group leaders and nurturing leadership qualities.

Keywords: leadership; manager; injury; safety culture; labor productivity; labor safety.