

УДК 331.45  
DOI 10.14258/epb202566

## ЛИДЕРСТВО В ОХРАНЕ ТРУДА: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПОНЯТИЙ И КЛЮЧЕВЫХ КАЧЕСТВ

О. В. Усикова<sup>1, 2</sup>, Е. В. Осеннова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Сибирский государственный университет геосистем и технологий (Новосибирск, Россия)

<sup>2</sup>ООО «Клинский институт охраны и условий труда» (Клин, Россия)

В статье представлено исследование ключевых аспектов лидерства в сфере охраны труда: изучены понятия «лидерство в охране труда» и «лидер в охране труда», выявлены значимые качества эффективного лидера. Авторами проанализированы нормативные, корпоративные и научные источники, практический опыт, что подтвердило отсутствие единого понимания лидерства в этой сфере. На основе комплексного изучения материалов предложены авторские трактовки: лидерство в охране труда определяется, как способность вдохновлять коллектив на соблюдение требований безопасности, а лидер — как работник, который своим поведением и решениями демонстрирует приверженность принципам охраны труда. Кроме того, систематизированы качества лидера в виде группировки по четырем категориям: видимый образ, мягкие навыки, профессиональные знания и демонстрируемые ценности. Особое внимание уделено влиянию лидера на формирование культуры безопасности, включая применение стратегии Vision Zero, проактивное устранение системных рисков и вовлечение работников через доверие и открытый диалог. Материал представляет интерес для руководителей, специалистов по охране труда и других лиц, заинтересованных в развитии культуры безопасности труда в организации.

**Ключевые слова:** культура безопасности труда, охрана труда, лидерство в охране труда, лидер в охране труда, качества лидера в охране труда, термин.

## LEADERSHIP IN OCCUPATIONAL SAFETY: SYSTEMATIZATION OF CONCEPTS AND KEY QUALITIES

O. V. Usikova<sup>1, 2</sup>, E. V. Osennova<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Siberian State University of Geosystems and Technologies (Novosibirsk, Russia)

<sup>2</sup>OJSC “Klin Institute of Labor Protection and Conditions” (Klin, Russia)

The article presents a study of key aspects of leadership in the field of occupational health and safety, exploring the concepts of “leadership in occupational health and safety” and “a leader in occupational health and safety,” while identifying the essential qualities of an effective leader. The authors analyzed regulatory documents, corporate policies, academic literature, and practical experience, confirming the absence of a unified understanding of leadership in this domain. Based on a comprehensive review of materials, the authors propose their own definitions: *leadership in occupational health and safety* is defined as the ability to inspire a team to adhere to safety requirements, whereas *a leader in occupational health and safety* is an employee whose actions and decisions demonstrate a commitment to occupational safety principles. Furthermore, the qualities of a leader are categorized into four groups: visible behavior, soft skills, professional expertise, and demonstrated values. Special emphasis is placed on the leader’s role in shaping a safety culture, including the implementation of the Vision Zero strategy, proactive mitigation of systemic risks, and fostering employee engagement through trust and open dialogue. The study is relevant for managers, occupational health and safety professionals, and other stakeholders interested in advancing workplace safety culture.

**Keywords:** safety culture, occupational health and safety, leadership in occupational health and safety, leader in occupational health and safety, qualities of a leader in occupational health and safety, terminology.

**В**ведение. Лидерство в охране труда занимает особое место в культуре безопасности труда, что подтверждается многочисленными тео-

ретическими и практическими исследованиями отечественных и зарубежных специалистов, посвященных концепциям безопасности, моделям зре-

лости культуры безопасности, влиянию лидерства на безопасность труда. Проведя детальный анализ компонентов системы культуры безопасности труда [1], авторы пришли к выводу, что лидерство — это центральный элемент, без которого невозможно полноценное развитие и совершенствование культуры безопасности, поскольку ее «двигателем» выступают люди — и прежде всего лидеры в охране труда.

Несмотря на распространенность понятий «лидерство в охране труда» и «лидер в охране труда», до сих пор отсутствуют их четкие и общепринятые определения. В этой связи целью данного исследования стало формулирование точных дефиниций данных понятий, а также выявление значимых качеств лидера, способствующих эффективному развитию культуры безопасности в организации.

**Терминологические единицы «лидерство в охране труда», «лидер в охране труда».** Лидерство упоминается в следующих технических документах в области охраны труда:

1. ГОСТ 12.0.230–2007 «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования», где определено, что работодатель должен продемонстрировать свои безусловное руководство и приверженность деятельности по охране труда в организации и организовать создание системы управления охраной труда. Но при этом не содержится прямого упоминания понятия «лидерство в охране труда».

2. ГОСТ Р ИСО 45001–2020 (идентичен ISO 45001:2018) «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению», где в факторах успеха внедрения и процветания системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда (ОЗБТ) числится лидерство, приверженность, ответственность и подотчетность высшего руководства. Пункт 5.1 документа, посвященный лидерству и приверженности, закрепляет за высшим руководством обязанность демонстрировать лидерство и приверженность в отношении системы менеджмента ОЗБТ посредством определенных действий. При этом стандарт все также не содержит однозначных понятий «лидерство в охране труда» и «лидер в охране труда».

А. Г. Федорец высказал следующее мнение: «В национальных стандартах термин «лидерство», не найдя достойного эквивалента, переводят как «ответственность». Лидерство — это внутреннее состояние человека (не всегда руководителя), осознающего свою персональную ответственность за результат деятельности (труда) всего коллектива. «Начальник» в случае неудачи всегда найдет виновного среди подчиненных. «Лидер» знает, что причина только в нем. Лидерство позволяет изгнать

из организации страх принятия решений и повысить вовлеченность персонала в управление процессами» [2].

В руководстве Vision Zero представлены семь «золотых правил» производства с нулевым травматизмом. Первый из них — «Стать лидером — показать приверженность принципам» — подчеркивает важность задачи развития лидерства в охране труда в организации [3].

Одним из 18 принципов Н. Н. Карнауха является «Принцип 3. Обучайте лидерству и приверженности руководителей вопросам охраны труда», из чего следует, что охрана труда, являясь частью бизнес-процессов, которая имеет положительную рентабельность, достойна внимания высшего руководства [4].

Представители компании ООО «Новая Параметрика» считают, что лидерство в охране труда начинается с грамотно проработанной Политики (стратегии) в области охраны труда. Авторы отчасти согласны с данным мнением: действительно, на основе «бумажных» принципов, заложенных в ней, в реальные производственные процессы внедряются стратегии и правила. При этом движущей силы их реализации выступает лидерский потенциал. Однако стоит отметить, что лидерство проявляется раньше, чем принимается политика. Оно исходит из видения охраны труда руководством организации и его реальных опытных установок в культуре безопасности труда.

Считается, что ценности, демонстрируемые лидером, внедряются в деятельность компании, в ее культуру и остаются там даже после его ухода. Однако в охране труда ценности, транслируемые лидером, после его ухода могут «жить» непродолжительное время, если на его место не придет такой же приверженный охране труда человек. Это объясняется тем, что в стране крайне мало компаний, в которых культура безопасности находится действительно на высоком уровне (на взаимозависимом по критерии Б. Брэдли или на созидающем по П. Хадсону), не все руководители высшего звена истинно привержены охране труда и являются лидерами в охране труда.

А. А. Ригин, А. М. Елин, исследуя лидерские качества и влияние лидерства в охране труда на деятельность организации [5], не дают определение понятию «лидерство в охране труда». Кроме того, в работе А. М. Елина и коллег, посвященной исследованию лидерских стилей управления в охране труда, также отсутствует определение данного понятия [6]. Л. И. Хайруллина и др., анализируя роль лидерства в обеспечении производственной безопасности и заявляя об определении лидерства в охране труда, не формулируют четко его в виде термина [7].

Локальные нормативные акты различных российских компаний, в частности, АО «Концерн Росэнергоатом», ПАО «НЛМК», ПАО «ЮНИПРО», ПАО «СИБУР Холдинг», АО «МХК ЕвроХим», ПАО «РЖД», ПАО «ОМК» и другие в большинстве случаев не содержат определение понятия «лидерство в охране труда», а только описывают общие принципы и подходы к его развитию, требования к лидеру в охране труда, инструменты реализации. Однако в стандарте ПАО «НК «Роснефть» «Лидерство в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» (П3-05 С-0431, 2018) лидерство рассматривается в контексте промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды и определяется как способность руководить группой людей, влиять на этих людей и вовлекать их осознанно, добровольно действовать соответствующим образом для достижения целей компании. В основополагающем стандарте ПАО «Газпром нефть» «Система управления промышленной и экологической безопасностью, охраной труда и гражданской защитой. Общие положения и структура» (СК-16.01.00, 2014) лидерство трактуется как проявление личной приверженности политике в области промышленной и экологической безопасности, охраны труда путем демонстрации на личном примере соблюдения установленных требований.

В буклете ПАО «Газпром нефть» «Политика и система управления производственной безопасностью» дается следующее определение лидерства: «личная убежденность в том, что безопасность является приоритетом каждого сотрудника Компании, и способность вести за собой окружающих к достижению целей Компании в области производственной безопасности путем принятия соответствующих решений и демонстрации видимых действий».

Анализ литературных источников позволяет сделать вывод, что единого определения понятия «лидерство в охране труда» в российской практике в настоящее время не существует. Так что же такое «лидерство в охране труда» с точки зрения терминологической единицы?

Изучая различные отечественные и зарубежные источники в сети «Интернет» (профессиональные блоги, форумы, информационные порталы, корпоративные сайты организаций, оказывающих услуги в области охраны труда, обучающие платформы), в том числе в [8, 9, 10], можно встретить следующие определения (некоторые сформулированы авторами на основе изученного материала):

1. Лидерство в культуре безопасности — ключевой фактор, влияющий на снижение травматизма и повышение эффективности работы.

2. Лидерство в охране труда — это стратегический инструмент развития культуры безопасности.

3. Лидерство в области охраны труда — сочетание целеустремленности, настойчивости и готовности брать на себя ответственность в критические моменты [11].

4. Лидерство в области охраны труда — это процесс влияния на других с целью достижения безопасной рабочей среды и минимизации рисков для здоровья и безопасности работников.

5. Лидерство в охране труда включает в себя разработку и внедрение стратегий, направленных на снижение производственного травматизма и заболеваний, а также на формирование безопасной рабочей среды.

6. Лидерство в охране труда — это активное участие руководителей в обучении и мотивации сотрудников к соблюдению норм безопасности.

7. Лидерство в области охраны труда предполагает создание и поддержание системы управления безопасностью, основанной на взаимодействии всех уровней организации.

8. Лидерство в охране труда — это способность вдохновлять и мотивировать команду на соблюдение стандартов безопасности и улучшение условий труда.

9. Лидерство в области охраны труда включает в себя проактивный подход к выявлению и устранению потенциальных опасностей на рабочем месте.

10. Лидерство в охране труда — это умение создавать условия для открытого общения о безопасности и поощрять сотрудников к сообщению о проблемах.

11. Лидерство в области охраны труда основывается на принципах этики и ответственности, что способствует формированию доверия между руководством и сотрудниками.

12. Лидерство в охране труда — процесс формирования видения и стратегий, направленных на создание безопасной рабочей среды и достижение нулевого уровня травматизма.

13. Лидерство — способность обеспечить руководство группой людей, влиять на этих людей и вовлекать их осознанно и добровольно действовать соответствующим образом для достижения целей компании в области охраны труда.

Учитывая вышеизложенное, сформулируем определение понятия «лидерство в охране труда»: это центральный компонент культуры безопасности, который проявляется в способности (умении) руководителей и представителей работников вдохновлять и вести за собой коллектив в целях соблюдения безопасных методов работы, формирования осознанного отношения личной и коллективной безопасности, созданию положительного климата безопасности.

Вторым важным термином в рамках рассматриваемой темы выступает понятие «лидер в охране труда». Однако с ним складывается аналогичная,

но еще более сложная ситуация: в научной и профессиональной литературе практически отсутствуют четкие формулировки. Так, С. А. Мажкенов, говоря о руководителях в качестве лидеров в охране труда, не приводит данного термина [12].

В ходе анализа упомянутых ранее источников удалось выявить лишь следующие определения:

1. Лидеры в охране труда — это яркий образец подражания для своих коллег и подчиненных. Они демонстрируют самоотдачу и приверженность безопасности, что вдохновляет других следовать их примеру.

2. Лидер в охране труда — это человек, который демонстрирует самоотдачу и приверженность безопасности, что вдохновляет других следовать его примеру. Такие лидеры мотивируют сотрудников к соблюдению правил безопасности, поддерживают и поощряют участие в обучении по охране труда.

3. Лидер в охране труда — это человек, который применяет на практике и демонстрирует важность соблюдения требований охраны труда, вдохновляет работников компании соблюдать требования охраны труда и следовать ее принципам.

4. Лидер безопасности — это личность, за которой все члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы (Лидер безопасности и культуры производства. Методическое пособие для уполномоченных профсоюза по охране труда ПАО «ЛУКОЙЛ», 2020).

5. Лидер в области производственной безопасности — это работник, который посредством принимаемых решений и видимых действий способствует формированию безопасного поведения и созданию безопасной среды (Буклет ПАО «Газпром нефть» «Политика и система управления производственной безопасностью», 2023).

6. Лидер в области ПБОТОС (лидер) — руководитель, демонстрирующий лидерство в обла-

сти промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (Стандарт ПАО «НК «Роснефть» № ПЗ–05 С-043).

7. Лидер в культуре безопасного поведения — это работник, который стремится сам и поощряет других в достижении нулевого травматизма, открыто говорит о проблемах безопасности, учитывает риски и повышает квалификацию (Модель лидерства в культуре безопасного поведения. Корпоративная академия «Росатом», 2021).

Обобщая вышесказанное, можно вывести следующее понятие «лидер в охране труда»: это работник (представитель трудового коллектива или руководитель), который осознанно и ответственно подходит к обеспечению безопасности, открыто демонстрируя личную приверженность принципам охраны труда через свои действия и решения в трудовой и повседневной жизни и обладая высокой компетентностью в профессиональной сфере и вопросах охраны труда.

Лидер в охране труда — это, по сути, партнер, который дорожит профессиональным здоровьем и жизнью коллег, уважает их труд, прислушивается к их мнению, учитывает предложения и обеспокоенность, а также активно вовлекает коллектив в совместную работу по созданию безопасных условий труда и устойчивому развитию организации.

**Основные качества лидера в охране труда.** В научной и профессиональной среде отсутствует единый подход в определении качеств, присущих лидеру в охране труда. Большая часть исследователей стремится вывести универсальные черты лидера, в то время как другие сосредотачиваются на наиболее распространенных типах лидеров.

Рассмотрим качества (характеристики) универсального лидера в охране труда.

Согласно исследованиям Т. Р. Краузе, можно выделить семь ключевых характеристик лидерского поведения, существенно влияющих на культуру безопасности труда (табл. 1):

Таблица 1

#### Ключевые характеристики лидерского поведения [11]

Характеристика	Описание
Степень доверия	Слова руководителей подкрепляются их действиями
Ориентированность на практические действия	Руководители решают проблемы, связанные с недостатками в охране труда
Видение	Руководители представляют идеальную картину системы охраны труда и стремятся к ее реализации
Коммуникация	Информация об охране труда передается таким образом, чтобы поддерживать и укреплять культуру безопасности
Ответственность	Руководители создают условия, при которых сотрудники берут на себя ответственность за выполнение задач, связанных с безопасностью
Сотрудничество	Руководители поощряют участие сотрудников в решении вопросов безопасности и активно вовлекают их в этот процесс
Реакция и признание	Модели поведения, направленные на обеспечение безопасности, оперативно и справедливо поощряются

Таблица 2

## Основополагающие характеристики лидеров [9]

Характеристика	Описание
Доверие	Слова лидеров соответствуют тому, что они делают
Ориентация на действие	Лидеры действуют для устранения небезопасных условий
Видение	Лидеры транслируют главенство в области безопасности в организации
Коммуникация	Диалог лидеров с работниками по вопросам охраны труда создает и поддерживает культуру безопасности в организации
Ответственность	Лидеры обеспечивают персональную ответственность сотрудников за критически важные для безопасности действия
Сотрудничество	Поощрение лидерами активного участия работников в решении вопросов безопасности развивает их причастность
Обратная связь и признание	Своевременное и позитивное признание поощряет безопасное поведение работников

Международная ассоциация производителей нефти и газа выделяет аналогичные основополагающие характеристики (табл. 2):

Близкие по смыслу характеристики приводятся в материалах Института культуры промышленной безопасности (ICSI). Лидер в охране труда:

1. Создает видение, раскрывающее ценность и значимость мер безопасности для каждого сотрудника.

2. Делится видением, вовлекает и поддерживает сотрудников.

3. Уделяет должное внимание безопасности при принятии решений в целях создания безопасной производственной среды.

4. Регулярно присутствует на рабочих местах, анализируя производственные процессы, чтобы адаптировать систему управления под реальные условия работы.

5. Формирует командную сплоченность и межфункциональное взаимодействие, повышая общую осознанность внутри команд и между ними.

6. Выстраивает прозрачную систему мотивации, укрепляющую доверие в коллективе, путем признание лучших практик и применения соразмерной ответственности.

7. Является авторитетом для работников и подает им личный пример [10].

Анализ литературных источников и экспертные оценки специалистов по охране труда позволяют идентифицировать доверие как ведущее качество лидера. Данная характеристика раскрывается через триаду мягких навыков (soft skills): компетентность, целостность, благожелательность [9, 13].

П. Захаров и С. Пересыпкин полагают, что лидер безопасности должен обладать следующими необходимыми качествами (табл. 3):

Таблица 3

## Необходимые качества лидера (составлено на основе [14])

Качество	Описание
Личный пример	Демонстрирует на личном примере обязательность соблюдения установленных требований безопасности и требует того же от сотрудников
Визуальная демонстрация приверженности безопасности	Начинает совещания с вопросов безопасности и неукоснительно применяет средства индивидуальной защиты даже при кратковременных визитах в производственную зону
Непримиримость к компромиссам	Отдает приоритет безопасности над производственными показателями, делая негласное правило частью корпоративной культуры
Проактивность в решении вопросов безопасности	Выносит вопросы охраны труда в приоритетную повестку и требует детальный отчет для анализа и предупреждения рисков по каждой смене
Критическое мышление и проверка	Начинает каждую смену с «нулевого» мышления, проверяя алгоритмы работы через уточняющие вопросы
«Хроническое» беспокойство о безопасности	Систематически контролирует качество проведения наиболее важных для безопасности процедур

На основе анализа статьи А. М. Елина и коллег можно сформулировать ключевые качества лидера (табл. 4) [6].

В концепции WISE, применяемой компанией Dapon, лидер в охране труда обязан придержи-

ваться золотых правил, подразумевающих активное проявление приверженности безопасности как на работе, так и в повседневной жизни [15]. Характеристики лидера, согласно WISE, приведены в таблице 5.

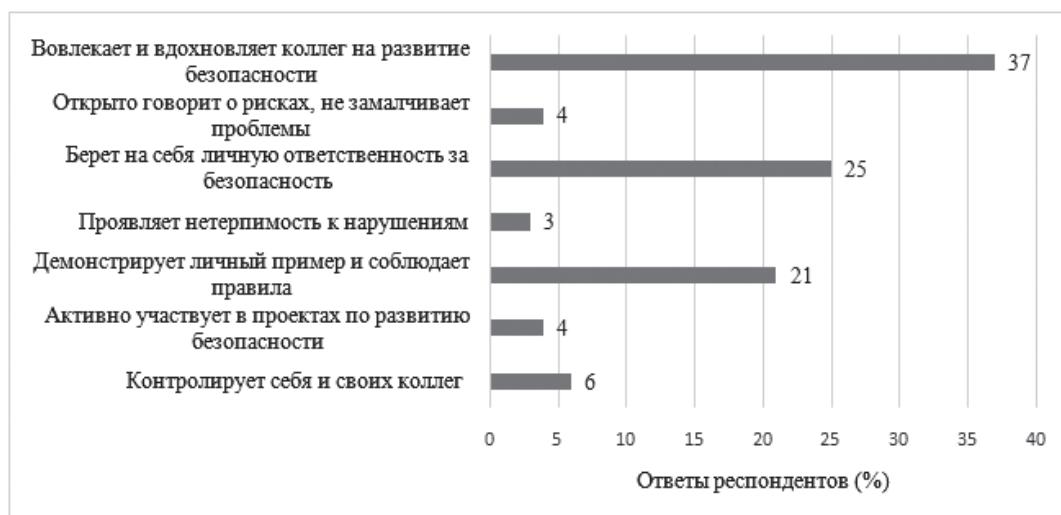
Таблица 4  
Ключевые качества лидера

Качество	Описание
Компетентность и професионализм	Глубокие знания требований охраны труда и устойчивые навыки их практического применения, умение анализировать риски и внедрять профилактические меры
Личная приверженность безопасности	Демонстрация личного примера соблюдения требований охраны труда, убежденность в приоритете безопасности над показателями производства, готовность выделять ресурсы на улучшение условий труда
Ответственность и инициативность	Готовность брать на себя ответственность за безопасность, разработка планов улучшения условий труда при отсутствии директив сверху, активное участие в расследовании инцидентов и профилактике аварий
Коммуникативные и мотивационные навыки	Способность вовлекать коллектив в соблюдение норм безопасности через обучение и вдохновляющий пример, открытость к диалогу, готовность выслушивать предложения и опасения работников, умение работать с обратной связью от сотрудников
Эмоциональный интеллект	Понимание психологии работников, умение предотвращать конфликты и создавать благоприятный микроклимат
Мотивация и вовлеченность	Создание среды, где безопасность воспринимается как ценность, а не формальность, вовлечение работников в процесс улучшения охраны труда, поощрение безопасного поведения и наказание за нарушения без попустительства
Рефлексия и саморазвитие	Способность анализировать собственные действия и корректировать подход, постоянное обучение и развитие лидерских качеств

Таблица 5  
Характеристики лидера в концепции WISE

Характеристика	Описание
Личная ответственность	Принимает на себя обязательства за безопасность команды, активно участвует в расследованиях несчастных случаев, инцидентов
Искренняя вовлеченность	Проявляет эмпатию к проблемам работников и открытость диалогу
Видение рисков	Обладает проактивностью в идентификации угроз и аналитическим мышлением
Практическая активность	Присутствует на местах (Gemba walks) и проявляет готовность к вмешательству
Ориентация на результат	Имеет настойчивость в устранении рисков и планирует улучшения

В одном из Telegram-каналов, посвященном безопасности и охране труда, провели опрос (98 респондентов) о ключевых характеристиках лидера. Результаты представлены на рисунке.



*Ключевые характеристики лидера [16]*

По мнению респондентов, лидер в охране труда должен обладать тремя ключевыми характеристиками на любом уровне культуры безопасности:

- быть примером для других — не просто говорить о безопасности, но и своими действиями показывать, как правильно работать, мотивируя коллег следовать его примеру;
- вдохновлять и вовлекать — не ограничиваться указаниями, а активно поощрять сотрудников участвовать в улучшении безопасности, пробуждая в них осознанное отношение к процессам;
- брать ответственность за безопасность на себя — не перекладывать ее на других, а лично выбирать и применять наилучшие способы предотвращения инцидентов, создавая безопасные условия для работы.

Лидером в охране труда может стать любой работник организации, вне зависимости от должности, но для этого необходимо обладать рядом важных качеств. На основе анализа исследований и локальных документов крупных российских промышленных предприятий (упомянутых ранее) авторами были сформулированы следующие ключевые характеристики эффективного лидера в этой области:

1. Личный пример и авторитет — демонстрация безопасного поведения, осознание влияния своих действий на сотрудников, уверенность в приоритете безопасности, уважение коллег.

2. Коммуникация и командная работа — четкое донесение информации, выстраивание диалога, учет интересов всех сторон, поддержка коллег, уважение разных точек зрения и укрепление взаимного доверия.

3. Ответственность и осознанность — понимание своей роли в обеспечении безопасности, знание рисков и способов их минимизации, персональная ответственность за результат.

4. Решительность и оперативность — способность к быстрой и правильной оценке опасной ситуации, принятие обоснованных решений.

5. Проактивность — ориентация на предупреждение инцидентов, признание возможности ошибок и извлечение практического опыта из них.

6. Профессиональная компетентность — глубокие знания в области охраны труда и устойчивые навыки их практического применения.

7. Поддержка и вовлеченность — поощрение инициатив по безопасности, признание вклада соотрудников, создание культуры вовлеченности.

Опрос 159 респондентов — представителей различных сфер экономики, разных возрастных групп и полов, проведенный авторами с помощью

анкеты в Microsoft Forms, позволил выделить следующие универсальные качества лидера в сфере охраны труда: умение подавать пример другим; умение влиять на других; умение устанавливать коммуникации; ответственность; искренность; глубокое понимание требований охраны труда и умение использовать данные знания; стрессоустойчивость; понимание ценностей и особенностей работников.

Известный российский бизнес-тренер Р. Гандапас в своей книге «Харизма лидера» утверждает, что лидер просто не существует без харизмы и харизма лидера по безопасности — это его неукоснительная, безоговорочная приверженность защите жизни и благополучия других. Он называет это страстью [17].

Кроме того, важно, чтобы лидер в охране труда имел знания и навыки в области психологии безопасности. Без этого невозможно эффективно внедрять культуру безопасности — возникнут трудности и сопротивление со стороны работников. Также необходимо уделять внимание психологической подготовке линейных руководителей, поскольку они являются лидерами первого уровня, непосредственно взаимодействующими с работниками. Их поведение служит примером для подчиненных и во многом определяет («зеркалит») действия коллектива (Закон «зеркальных нейронов» [18]). Следовательно, необходимыми будут и знания «Теории запланированного поведения» (Теория оперантного обуславливания) в части реализации механизма модели ABC (ABC-модель: Antecedent (предпосылка) → Behavior (поведение) → Consequence (последствия)) [14]. Данная модель довольно схожа с моделью «Триад реализации опасности», используемой в Безопасности жизнедеятельности (потенциальная опасность → условия/причины → негативные последствия).

В современных зарубежных исследованиях нередко встречается классификация работ по С. Шорроку [19]. В связи с этим лидеру в охране труда необходимо понимать четыре вида работ и их взаимосвязь с безопасностью труда:

1. Work-as-Imagined (WAI) — работа как задумано (воображаемая работа — идеализированное видение трудовых операций и безопасных методов их выполнения у работников и руководителей).

2. Work-as-Prescribed (WAP) — работа как предписано (работа, регламентированная в виде требований охраны труда и закрепленная в локальных нормативных актах организаций).

3. Work-as-Disclosed (WADi) — работа как раскрыто или как о ней говорят (работа, описываемая работниками и руководителями при проведении опросов или бесед, исходя из своего восприятия).

4. Work-as-Done (WAD) — работа как выполнено (фактически осуществляемая работа, отражающая реальный уровень обеспечения безопасности и соблюдения требований охраны труда работниками и руководителями) [19].

В частности, лидеру необходимо понимать различие между WAI и WAD. Важным аспектом приближения запланированной работы к фактическому состоянию выступает развитие среди руководителей (особенно линейных) гибких навыков, среди которых приоритетным является доверие, упоминаемое ранее. Оно способствуют устранению расхождения между воображаемой и фактической работой, создавая устойчивую связь между ними. Лидер, поддерживающий постоянный диалог с работниками, помогает преодолевать производственные проблемы и создает условия для открытого об-

суждения реальных рабочих практик. Такой подход обеспечивает своевременное решение актуальных проблем и способствует повышению уровня безопасности на рабочих местах.

Как отмечает Т. Конклайн, лидер в охране труда должен фокусироваться на анализе системных причин производственного травматизма, а не концентрироваться исключительно на поведении работников. Он подчеркивает, что разработка системных решений и обучение обладают большей значимостью, чем поиск «первопричин» ошибок, поскольку системные улучшения обеспечивают устойчивое повышение безопасности труда [20].

Проведенный анализ позволяет составить портрет современного эффективного лидера в охране труда (табл. 6).

**Портрет лидера в охране труда (совокупные эффективные качества)**

Видимый образ	Мягкие навыки (Soft Skills)	Твердые навыки (Hard Skills)	Демонстрируемые ценности (ценность совпадает с опытной установкой)
Харизма безопасности — визуальная демонстрация приверженности безопасности на работе и в личной жизни	Личный пример — демонстрация безопасного поведения	Профессиональная компетентность — глубокие знания требований охраны труда, процессов культуры безопасности труда, умение анализировать риски, практическое применение проактивных методов управления	Приоритет безопасности — непримиримость к компромиссам между безопасностью и производственными показателями
	Вовлеченность — активное слушание, двусторонний диалог, вовлечение сотрудников	Критическое мышление (системное) — проверка алгоритмов работы, анализ системных причин ошибок	Ответственность — готовность брать на себя обязательства за безопасность команды
Коммуникация — акцентирование важности безопасности в начале совещаний и применение доступной терминологии	Эмоциональный интеллект — понимание психологии работников, предотвращение конфликтов, выстраивание доверительных отношений	Управление рисками (проактивность) — выявление и устранение угроз до инцидентов	Доверие — соответствие слов и действий, честность
	Мотивация — вдохновение команды, поощрение инициатив	Психология безопасности — знание и применение методов преодоления сопротивления изменениям	Уважение — ценность жизни и здоровья сотрудников
Фактическое присутствие — регулярное присутствие на рабочих местах для анализа реальных условий труда	Рефлексия и саморазвитие — анализ собственных ошибок, постоянное обучение	WAI против WAD — понимание расхождений между «Работой как задумано» и «Работой как выполнено»	Справедливость — прозрачная система поощрений/наказаний

Составленный портрет позволит целенаправленно развивать лидеров в охране труда, в том числе агентов изменений, капитанов безопасности.

**Заключение.** Проведенное исследование позволило систематизировать представления о лидерстве в охране труда, подтвердив его ключевую роль в формировании культуры безопасности. Несмотря на отсутствие единой терминологии, авторы сформулировали сущностные характеристики

этого явления. Эффективное лидерство требует сочетания профессиональных навыков и личностных качеств, а также демонстрации ценностей и видимого примера. Таким образом, лидерство в охране труда — это не просто элемент культуры безопасности труда, а фундамент для создания среды, в которой безопасность становится коллективной ответственностью и осознанным выбором каждого сотрудника.

**Таблица 6**

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Усикова О. В., Петрова Н. В., Дементьев К. Д. Культура безопасности труда: факторы сдерживания и развития // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 11. С. 1967–1984.
2. Федорец А. Г. Менеджмент техносферной безопасности: учебное издание. М., 2016. 596 с.
3. VISION ZERO. Семь «золотых правил» производства с нулевым травматизмом и с безопасными условиями труда: руководство для работодателей и менеджеров. Международная ассоциация социального обеспечения, 2017. 20 с.
4. Карнаух Н. Н. Охрана труда: учебник для прикладного бакалавриата. М., 2014. 380 с.
5. Ригин А. А., Елин А. М. Проявление аспектов лидерства в производственной деятельности линейных руководителей // Лидерство и менеджмент. 2021. Т. 8, № 4. С. 431–446.
6. Елин А. М., Пашин Н. П., Соколова А. С. О лидерском стиле управления в сфере охраны и безопасности труда // Социально-трудовые исследования. 2022. № 2 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-liderskom-stile-upravleniya-v-sfere-ohrany-i-bezopasnosti-truda> (дата обращения: 14.07.2025).
7. Хайруллина Л. И., Тучкова О. А., Хасанов В. К. Роль лидерства в обеспечении производственной безопасности // Век качества. 2024. № 1. С. 177–191.
8. Goodwin A. Unlocking the Power of Leadership: Driving Occupational Safety and Health Excellence // Occupational Health & Safety. 2024. URL: <https://ohsonline.com/articles/2024/07/29/unlocking-the-power-of-leadership-driving-occupational-safety-and-health-excellence.aspx?Page=1>
9. Safety Leadership in Practice: A Guide for Managers // IOGP Report. 2019. № 453. URL: <https://www.hpog.org/assets/documents/453.pdf>
10. Leadership in safety. URL: <https://www.icsi-eu.org/en/safety-leadership>
11. Колмаков Д. В. Лидерство как основа культуры безопасности: стратегии успеха. Кейс ПАО «Юнипро». URL: <https://ot-media.ru/hse/liderstvo-kak-osnova-kultury-bezopasnosti-strategii-uspekha-keys-pao-yunipro>
12. Мажкенов С. А. Использование потенциала первых руководителей для развития культуры безопасности труда // Экономика труда. 2022. Т. 9, № 6. С. 1081–1096.
13. Люди — причина происшествий или гарантия безопасности? URL: <https://dzen.ru/a/Z-P7G4-tjmkNS0t5.9>
14. Захаров П., Пересыпкин С. Культура безопасности труда: человеческий фактор в ракурсе международных практик. М., 2019. 128 с.
15. Программа WISE: «Улучшение условий труда на малых предприятиях»: пакет методических материалов. М., 2009. 241 с.
16. Развитие лидерства в охране труда: советы успешных руководителей. URL: <https://journal.ecostandard.ru/ot/cases/razvitiye-liderstva-v-okhrane-truda-sovety-uspeshnykh-rukovoditeley/>
17. Гандапас Р. Харизма лидера. М., 2023. URL: <https://www.litres.ru/book/radislav-gandapas/harizma-lidera-5020404/chitat-onlayn/>
18. Лившиц Ю. Случаен ли несчастный случай. Культура безопасности труда в действии. URL: <https://www.litres.ru/book/uliya-livshic/sluchaen-li-neschastnyy-sluchay-kultura-bezopasnosti-truda-v-66878263/chitat-onlayn/>
19. Shorrock S. The varieties of human work // Humanistic Systems. — 2016. URL: <https://humanisticsystems.com/2016/12/05/the-varieties-of-human-work/>
20. Kontogiannis T. Todd Conklin: Pre-accident investigations: an introduction to organizational safety // Cognition, Technology & Work. 2014. Vol. 16. Pp. 281–283.

## REFERENCES

1. Usikova O. V., Petrova N. V., Dementyev K. D. Occupational safety culture: restraining and development factors. Labor Economics. 2024. Vol. 11, No. 11. Pp. 1967–1984.
2. Fedorets A. G. Technosphere Safety Management: textbook. Moscow, 2016. 596 p.
3. VISION ZERO. Seven “golden rules” for zero-injury and safe production: a guide for employers and managers. International Social Security Association, 2017. 20 p.
4. Karnaugh N. N. Occupational Safety: textbook for applied bachelor’s degree. Moscow, 2014. 380 p.

5. Rigin A. A., Yelin A. M. Manifestation of leadership aspects in production activities of line managers. *Leadership and Management*. 2021. Vol. 8, No. 4. Pp. 431–446.
6. Yelin A. M., Pashin N. P., Sokolova A. S. On leadership style in occupational health and safety management. *Socio-Labor Research*. 2022. No. 2 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-liderskom-stile-upravleniya-v-sfere-ohrany-i-bezopasnosti-truda> (date of access: 14.07.2025).
7. Khairullina L. I., Tuchkova O. A., Khasanova V. K. The role of leadership in ensuring industrial safety. *Century of Quality*. 2024. No. 1. Pp. 177–191.
8. Goodwin A. *Unlocking the Power of Leadership: Driving Occupational Safety and Health Excellence*. *Occupational Health & Safety*. 2024. URL: <https://ohsonline.com/articles/2024/07/29/unlocking-the-power-of-leadership-driving-occupational-safety-and-health-excellence.aspx>? Page=1
9. Safety Leadership in Practice: A Guide for Managers. IOGP Report. 2019. No. 453. URL: <https://www.hpog.org/assets/documents/453.pdf>.
10. Leadership in safety. URL: <https://www.icsi-eu.org/en/safety-leadership>.
11. Kolmakov D. V. Leadership as the basis of safety culture: success strategies. Case study of PJSC «Unipro». URL: <https://ot-media.ru/hse/liderstvo-kak-osnova-kultury-bezopasnosti-strategii-uspekha-keys-pao-yunipro>.
12. Mazhkenov S. A. Using the potential of top managers to develop occupational safety culture. *Labor Economics*. 2022. Vol. 9, No. 6. Pp. 1081–1096.
13. Are people the cause of incidents or a safety guarantee? URL: <https://dzen.ru/a/Z-P7G4-tjmkNS0t5>.
14. Zakharov P., Peresypkin S. Occupational safety culture: human factor in the context of international practices. Moscow, 2019. 128 p.
15. WISE Programme: “Improving working conditions in small enterprises”: package of methodological materials. Moscow, 2009. 241 p.
16. Developing leadership in occupational safety: advice from successful managers. URL: <https://journal.ecostandard.ru/ot/cases/razvitie-liderstva-v-okhrane-truda-sovety-uspeshnykh-rukovoditeley/>.
17. Gandapas R. Leader’s Charisma. Moscow, 2023. URL: <https://www.litres.ru/book/radislav-gandapas-harizma-lidera-5020404/chitat-onlayn/>.
18. Livshits Y. Is an accident accidental? Occupational safety culture in action. URL: <https://www.litres.ru/book/ulya-livshic/sluchaen-li-neschastnyy-sluchay-kultura-bezopasnosti-truda-v-66878263/chitat-onlayn/>.
19. Shorrock S. The varieties of human work. Humanistic Systems. — 2016. URL: <https://humanisticsystems.com/2016/12/05/the-varieties-of-human-work/>.
20. Kontogiannis T. Todd Conklin: Pre-accident investigations: an introduction to organizational safety. *Cognition, Technology & Work*. 2014. Vol. 16. Pp. 281–283.

Поступила в редакцию: 22.07.2025.

Принята к печати: 15.09.2025.