

ЛИДЕРСТВО ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ: РОЛИ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, КОМПЕТЕНЦИИ, МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ЛИДЕРОВ

С. В. Исаков

Частное учреждение «Ситуационно-кризисный центр Росатома»

*«Если быть, то быть первым»
Валерий Чкалов*

Перманентное развитие лидерских качеств работников атомной отрасли является мощным инструментом обеспечения безопасности объектов использования атомной энергии. В настоящее время повышенный интерес к воспитанию лидеров наблюдается в организациях Госкорпорации «Росатом». МАГАТЭ, ВАО АЭС являются основными методологами развития лидерства для обеспечения безопасности.

Согласно методологии МАГАТЭ характеристиками культуры безопасности (далее – КБ) являются:

- 1) лидерство для обеспечения безопасности,
- 2) четкое распределение ответственности,
- 3) безопасность – ясно осознаваемая ценность,
- 4) безопасность включена во всю деятельность,
- 5) безопасность обеспечивается через обучение.

На примере организаций Госкорпорации «Росатом» можно отчетливо наблюдать эволюцию отношения к процессу управления КБ за последние девять лет.

В 2015 г. в организациях Госкорпорации «Росатом» наблюдалось **отсутствие**: политик в области КБ, программ в области КБ, планов реализации программ в области КБ, четкого распределения ответственности за управление КБ, Менеджеров/Специалистов/Экспертов по КБ, осознания необходи-

мости управления КБ на уровне руководителей, бюджетов на управление КБ, самооценок и независимых оценок КБ, внутренних тренингов по КБ, наглядной агитации по КБ, аудитов КБ в подрядных организациях.

В 2023 г. в организациях Госкорпорации «Росатом» наблюдается **наличие**: политик в области КБ, программ в области КБ, Менеджеров/Специалистов/Экспертов по КБ, ответственных за КБ в структурных подразделениях организаций, планов деятельности по управлению КБ, четкого распределения ответственности за управление КБ, осознания необходимости управления КБ на уровне руководителей, бюджетов на управление КБ, самооценок и независимых оценок КБ, систем добровольных сообщений по вопросам безопасности, внутренних и внешних тренингов по КБ, наглядной агитации по КБ, аудитов КБ в подрядных и субподрядных организациях, семинаров и тренингов по КБ для организаций цепочек поставщиков и т.д.

Важным аспектом повышения безопасности является воспитание лидеров посредством формирования лидерских качеств каждого работника организации.

Руководство организации должно осознавать ответственность за создание условий, способствующих формированию лидерских качеств работников для обеспечения безопасности.

Лидерство – это использование личных способностей и компетенций для управления отдельными лицами и группами людей и оказания влияния на их **приверженность**

достижению основополагающей цели обеспечения безопасности и применению основополагающих принципов безопасности посредством общих целей, ценностей и норм поведения (МАГАТЭ GSR Часть 2).

ЛИДЕР – человек, который вдохновляет людей, побуждает их к правильным самостоятельным решениям и действиям и влияет на них с целью достижения целей организации, придерживаясь при этом ключевых ценностей. При необходимости, лидер вмешивается в деятельность других людей, корректируя их поведение, отношение и восприятие, и мотивирует их на выполнение действий, активизацию мыслительных процессов, принятие решений, активную поддержку позитивных изменений и стремление к совершенству (определение ВАО АЭС).

Лидерство каждого работника является архиважным аспектом эффективного функционирования интегрированной системы менеджмента организации, включающей в себя:

- систему управления безопасностью;
 - систему менеджмента качества;
 - систему управления культурой безопасности;
 - систему управления рисками;
 - систему экологического менеджмента;
 - систему управления охраной труда
- и другие системы управления.

Каждый работник организации может проявлять лидерские качества, демонстрируя критическую позицию, безопасное поведение, взвешенный и регламентированный подход при осуществлении всех действий и принятии всех решений.

Настоящий лидер стремится достичь заявленных целей организации при безусловном соблюдении требований безопасности, качества и КБ, действуя в соответствии с установленными принципами, подходами, методами, моделями поведения, а также заявленными ценностями организации. Настоящий лидер знает правильный путь, идет по нему и показывает его другим.

Каждый работник организации может стать лидером; лидерами не рождаются,

а становятся. Лидер – это не звание или должность, лидерство – выбор работников организации. Лидер оказывает влияние на работников его команды посредством поведенческих моделей и отношений. Принятые всеми работниками организации ценности, установки, модели поведения позволяют успешно решать поставленные задачи и достигать намеченные цели. Роли и ответственность лидеров различных уровней управления организации представлены в табл. 1.

Работники организаций, непрерывно развивающих лидерство, осуществляют все действия и выполняют все процедуры безопасно не потому, что так сказал начальник, а потому, что разделяют основные ценности: безусловный приоритет безопасности, непрерывное совершенствование процессов управления, лидерство, некарательная культура, критическая позиция, единая команда, ответственность за результат, качество, взаимопочтение, прозрачность, эффективность, компетентность, которые определяют поведение и действия. Ценности, отношения, модели поведения определяют организационную культуру и оказывают непосредственное влияние на процесс обеспечения безопасности.

Лидеры профессионально и уважительно принимают во внимание, обсуждают и анализируют все точки зрения для определения правильного направления деятельности и принятия осознанных, взвешенных решений.

Работники организаций с развитыми лидерскими качествами осознают, что ядерные технологии являются специальными и уникальными, и принимают всю полноту ответственности за обеспечение всех видов безопасности (ядерной, радиационной, пожарной, промышленной, экологической и т.д.).

Все события в нашей жизни распределены следующим образом: 10% событий происходят по независящим от нас обстоятельствам, на 90% событий влияет способ нашего реагирования на конкретное

Роли и ответственность лидеров

Лидеры команд	Лидеры структурных подразделений	Руководство
<p>Развитие работников</p> <p>Поддержание стремления работников к успеху</p> <p>Мониторинг выполнения работ</p> <p>Наблюдения</p> <p>Обеспечение технических консультаций и разработка инструкций</p> <p>Отвечают за достижение целей команды</p> <p>Обеспечивают команду необходимыми для выполнения работ ресурсами</p> <p>Обеспечивают команде постоянную обратную связь</p> <p>Активизируют командную работу</p> <p>Планируют работу</p>	<p>Решают оперативные вопросы в рамках задач подразделения</p> <p>Контроль общей эффективности подразделения</p> <p>Анализ и совершенствование бизнес-процессов</p> <p>Оптимизация выполнения работ</p> <p>Сосредотачивают усилия на решении проблем</p> <p>Внедряют лучшие практики и используют опыт организации</p> <p>Поощряют критическую позицию</p> <p>Обеспечивают лидерство и совместное руководство</p> <p>Одобрят и мотивируют высокую производительность труда</p>	<p>Постановка задач организации</p> <p>Определение долгосрочных целей организации</p> <p>Выработка стратегии и общего плана мероприятий</p> <p>Информирование работников о методах управления организации</p> <p>Материальная ответственность</p> <p>Наставничество</p> <p>Мониторинг эффективности организации</p> <p>Обеспечение воспитания и развития лидеров</p> <p>Управление изменениями</p> <p>Набор персонала</p> <p>Принятие незамедлительных управленческих решений</p> <p>Установление и поддержание структуры коммуникаций</p> <p>Мониторинг эффективности бизнес-процессов</p> <p>Деловая хватка</p> <p>Эффективное делегирование полномочий</p> <p>Эффективное управление расходами</p>

событие. Каждый работник играет индивидуальную, командную и лидерскую роли; отношения и поведенческие модели, принятые в организации, оказывают непосредственное влияние на ее работников. В конечном счете выигрывают совершенствующие культуру ответственности организации, в которых уделяют внимание грамотной постановке за-

дачи, четкому распределению ответственности, скрупулезному и регламентированному выполнению всех этапов работ при решении поставленной задачи. Основные компетенции и модели поведения лидеров представлены в табл. 2.

Основные компетенции и модели поведения лидеров

Компетенции	Модели поведения
Развитие организации	Постановка сложных, долгосрочных задач; постоянное содействие открытому обсуждению любых проблем; осведомленность о карьерных планах каждого работника; построение перспективных планов развития и их выполнение; забота о работниках, которые нуждаются в помощи и дальнейшем развитии; совершенствование системы развития организации; воспитание работников.
Ориентация на заказчика	Приверженность удовлетворению ожиданий и требований внутренних и внешних заказчиков; получение информации непосредственно от заказчика и использование полученной информации для повышения качества продукции и услуг; осуществление деятельности с учетом интересов заказчика; установление и поддержание эффективного взаимодействия с заказчиком, повышение доверия заказчиков.
Стратегическое мышление	Четкое понимание целей; точное прогнозирование будущих последствий и тенденций; широкий кругозор и большие планы на будущее; ориентированность на будущее; точное прогнозирование вероятности развития событий; разработка конкурентоспособных прорывных стратегий и планов.
Управленческая смелость	Приверженность критической позиции; предоставление другим работникам своевременной, полной, достоверной обратной связи; честное информирование работников о текущей ситуации; незамедлительное информирование работников обо всех проблемах, связанных с любым сотрудником или любой ситуацией; готовность при необходимости предпринять непопулярные действия.
Мотивация работников	Создание атмосферы, в которой работники стремятся сделать все возможное для достижения цели; поощрение свободного обмена информацией между работниками; способность найти подход к каждому работнику и использовать это для получения максимальной отдачи каждого работника; эффективное доведение поставленных задач и принятых решений до всех работников; делегирование полномочий другим работникам; вовлечение каждого работника в планирование деятельности организации; убеждение каждого работника в важности выполняемой им работы; демонстрация эффективной, безопасной, качественной работы личным примером.
Деловая хватка	Четкое понимание функционирования бизнес-процессов; хорошая осведомленность о политиках, практиках, тенденциях и информации, влияющих на бизнес-процессы организации; изучение конкурентов; понимание того, как стратегии и тактики работают в условиях рынка.
Межличностные коммуникации	Умение налаживать отношения с работниками всех уровней управления внутри и вне организации; поддержание необходимого уровня взаимопонимания в команде; налаживание конструктивных и эффективных взаимодействий; использование дипломатии и такта; умение урегулировать конфликты и работать в условиях стресса.

Компетенции	Модели поведения
Решение проблем	Использование строгой логики и жестких методов для нахождения эффективных решений трудных задач; тщательное изучение широкого спектра источников информации для нахождения взвешенных решений возникающих проблем; умение обнаруживать скрытые проблемы; способность профессионально проводить беспристрастные расследования нарушений в работе; способность заглядывать за очевидные факты и не останавливать анализ проблемы при получении первых ответов на поставленные вопросы, т.е. способность проводить глубокие анализы и тщательные расследования.
Нацеленность на результат	Готовность к достижению высоких целей; постоянное присутствие в списке лучших работников организации; неуклонное стремление к достижению личных и командных результатов.
Формирование эффективных команд	Подбор работников для формирования эффективных команд; укрепление морального духа в команде; умение разделить победы и успехи с членами команды; стремление к открытому диалогу и свободному обмену информацией; предоставление возможности работникам лично отвечать за результаты своей работы; позиционирование всех достижений, как результата успешной работы всей команды; формирование у каждого работника осознания принадлежности команде единомышленников.

Характерным признаком непрерывно обучающейся организации является включение процесса управления знаниями в интегрированную систему управления. Лидеры способствуют формированию среды, стимулирующей стремление работников к постоянному самообучению, обучению, повышению квалификации и наставничеству. Такая среда способствует постоянному повышению уровня квалификации работников и зрелости организации посредством инструментов совершенствования, таких как идентификация и смягчение рисков, анализ и использование опыта организации и опыта эксплуатации конечной продукции, самооценки и независимые оценки, бенчмаркинг, методы предотвращения ошибок, тренинги, использование любой возможности для обучения и распространения знаний среди работников. В данной среде работники привержены постоянному совершенствованию и внедрению лучших практик в деятельность организации. Повышение производительности

труда является ключевым аспектом деятельности успешной организации, стремящейся добиться значительных результатов.

Важным аспектом зрелой организации, формирующей лидерство на всех уровнях управления, является незначительная дистанция власти, что эффективно способствует формированию атмосферы открытости и доверия. Лидеры несут ответственность за свободную эффективную коммуникацию и признают жизненную важность критической позиции, что является базисом для обмена информацией и принятия взвешенных решений. Так как свободный обмен информацией способствует формированию атмосферы доверия, имеет смысл внедрить свободную и эффективную коммуникацию между всеми уровнями управления организации. Эффективная коммуникация подразумевает, что важно не просто сказать, что данная проблема важна, а особенно важно, чтобы все работники организации были проинформированы о ней и осознали ее важность.

Команда лидеров уделяет особое внимание эффективному и стратегическому управлению расходами, инвестируя средства в работников и в организацию для поддержания превосходных материальных условий. Достижение стратегической цели – эффективное и качественное осуществление всех видов деятельности – требует экономного расходования бюджета и ресурсов. Необходимо не просто принимать решения, а прилагать усилия, чтобы найти самое простое решение, что позволит более эффективно решить проблемы и удовлетворить потребностям организации. Зрелая организация никогда не позволит себе экономить на безопасности и качестве своей работы.

Следует обратить пристальное внимание на внедрение культуры безошибочного выполнения обязанностей, на приверженность принципу – выполняй работу правильно с первого раза, на принятие осознанных, взвешенных решений, только располагая полной информацией по данной проблеме. Устойчивая организация не оценивает работу исключительно по производительности труда, а оценивает корректность, эффективность и результативность выполнения каждой работы. Идентификация, анализ и смягчение рисков также являются ключевыми элементами деятельности организации.

Отклонения и ошибки в работе необходимо тщательно анализировать и эффективно устранять. Анализ коренных причин

обнаруженных ошибок и отклонений в работе дает исчерпывающую информацию, позволяющую совершенствовать деятельность организации. Усилия, затрачиваемые на сбор данных и анализ проблем, соизмеряются с их значимостью. Лидеры собирают необходимые данные из различных источников (план корректирующих действий, измерения, мониторинг, самооценки, независимые оценки, наблюдения, аудиты, внешняя информация) и осознанно принимают взвешенные и регламентированные решения относительно следующих за принятием решения действий и мероприятий. Комплексный анализ эффективности процессов управления позволяет вносить коррективы в деятельность организации ровно настолько, насколько это необходимо, учитывая влияние любых изменений на устойчивость и эффективность работы.

Риск-ориентированное мышление позволяет спрогнозировать и предотвратить нежелательные события и сформулировать ожидания к безопасному поведению каждого работника. Поведение, действия, решения каждого работника сегодня оказывают непосредственное влияние на безопасную, качественную и эффективную работу организации в будущем. Фундаментальные модели поведения работников, лидеров и организации представлены в табл. 3.

Таблица 3

Фундаментальные модели поведения

	Как работники мы:	Как лидеры мы:	Как организация мы:
Безопасность и основная деятельность	Демонстрируем приоритет безопасности посредством приверженности, осознания, распределения ответственности, смягчения выявленных рисков, безопасного поведения.	Являемся поведенческой моделью, способствуем формированию поведенческих моделей, направленных на повышение безопасности и совершенствование КБ.	Обеспечиваем охрану окружающей среды, следим за тем, чтобы минимизировать воздействие на окружающую среду. Оцениваем воздействие деятельности организации на окружающую среду.

	Как работники мы:	Как лидеры мы:	Как организация мы:
Безопасность и основная деятельность	Соответствуем применимым стандартам (нормам, правилам) безопасности и ожиданиям руководства организации.	Осуществляем мониторинг соответствия стандартам и ожиданиям, принимаем меры в случае несоответствия поведенческих моделей стандартам и ожиданиям, принятым в организации.	Устанавливаем четкие стандарты и ожидания, соответствующие требованиям и принципам безопасности, качества и КБ.
	Понимаем важность следования стандартам безопасности, качества и КБ.	Осуществляем мониторинг деятельности по совершенствованию интегрированной системы менеджмента.	Подчеркиваем важность осуществления всех видов деятельности в соответствии требованиями и принципами безопасности, качества и КБ.
	Используем рабочее время, чтобы выполнить работу правильно с первого раза.	Устанавливаем качество как основное требование к профессиональной деятельности.	Ужесточаем требования к моделям поведения, что обеспечивает правильное выполнение работ с первого раза.
	Поддерживаем критическую позицию.	Поддерживаем критическую позицию, избегая предположений, тщательно проясняя возникающие вопросы и проблемы, бросая вызов устоявшемуся положению вещей.	Воодушевляем работников на идентификацию, анализ и смягчение рисков.
	Стремимся к достижению общих целей, что, в конечном итоге, способствует превосходным материальным условиям в организации.	Выстраиваем приоритеты таким образом, чтобы результаты деятельности способствовали превосходным материальным условиям в организации.	Устанавливаем цели и приоритеты для поддержания и совершенствования профессиональной надежности работников и обеспечения превосходных материальных условий в организации.
Ответственность и личная заинтересованность	Конструктивно подвергаем сомнению и критике идеи, действия и решения коллег по команде и лидеров.	Открыто реагируем на получаемую обратную связь.	Активно взаимодействуем с общественностью.
	Решаем проблемы коллективно.	Планируем, подготавливаем, устраняем несоответствие между реальной и ожидаемой эффективностью работы.	Обеспечиваем достижение работниками заявленных целей организации в строгом соответствии высочайшим стандартам эффективности деятельности и личной ответственности.

	Как работники мы:	Как лидеры мы:	Как организация мы:
Ответственность и личная заинтересованность	Строго соблюдаем обязательства команды.	Доводим до конца обязательства команды.	Выполняем долгосрочное планирование, что позволяет идентифицировать, проанализировать и спрогнозировать основные виды деятельности в перспективе.
	Настойчиво добиваемся выполнения работ и результативности бизнес-процессов.	Разрушаем внутри структурных подразделений барьеры, снижающие результативность бизнес-процессов.	Разрушаем организационные барьеры, снижающие результативность бизнес-процессов.
	Призываем коллег и лидеров к ответственности за их действия и решения.	Беспрепятственно сотрудничаем с работниками других структурных подразделений.	Поощряем культуру поддержания высокого уровня ответственности.
	Проверяем и расписываемся за выполненную нами работу для подтверждения ее качества и объема.	Убеждаемся, что работники ознакомились, поняли и согласовали условия выполнения работы.	Формируем такую организационную культуру, в которой работники гордятся деятельностью организации и несут за нее ответственность.
	Несем ответственность за действия команды.	Инструктируем, наставляем, обучаем работников.	Поощряем модели поведения, демонстрирующие ответственность и личную заинтересованность.
	Знаем свои роли и ответственности в рамках бизнес-процессов и процедур организации.	Делегируем полномочия и сотрудничаем в рамках задач с целью повышения эффективности их выполнения.	Обеспечиваем доведение до сведения работников четкого распределения ролей и ответственности.
Программа (План) корректирующих действий	Идентифицируем и незамедлительно сообщаем руководству обо всех отклонениях от нормальной работы, предпринимаем срочные меры по устранению отклонений.	Демонстрируем нетерпимость к нарушениям в работе персонала, стремимся к немедленному устранению нарушений.	Идентифицируем и устраняем организационные недостатки (слабости), внедряем культуру постоянного организационного обучения, что позволяет предотвращать нежелательные события.
	Используем в работе программу корректирующих действий для устранения отклонений, несоответствий и нарушений, что способствует повышению эффективности работы организации.	Являемся владельцами процессов Программы (Плана) корректирующих действий в своих рабочих группах, отделах или организации в целом.	Устанавливаем и доводим до сведения работников ожидания от влияния Программы (Плана) корректирующих действий на эффективность устранения отклонений, несоответствий и нарушений.

	Как работники мы:	Как лидеры мы:	Как организация мы:
Программа (План) корректирующих действий	Предоставляем ясное и четкое описание проблем.	Разъясняем суть проблем и вопросов работникам для обеспечения результативности бизнес-процессов организации.	Обеспечиваем высочайшее качество выполнения Программы (Плана) корректирующих действий.
	Незамедлительно информируем лидеров и руководство по любым вопросам, влияющим на безопасность и качество.	Незамедлительно устраняем отклонения в областях безопасности и качества посредством предупреждающих мер и корректирующих действий.	Обеспечиваем необходимые ресурсы для решения вопросов безопасности и качества.
Надежность персонала	Следуем политикам, регламентам, стандартам, процедурам и инструкциям организации.	Обеспечиваем, чтобы все проблемы были соответствующим образом проанализированы, приоритизированы и решены.	Выполняем и планируем работы, влияющие на обеспечение безопасности и качества, с соблюдением требований безопасности, качества и минимизации рисков.
	Используем соответствующие инструменты предотвращения нежелательных событий.	Способствуем активизации использования методов и инструментов повышения надежности персонала.	Устанавливаем и доводим до сведения работников высокие ожидания к надежности персонала и обеспечиваем качество методов и инструментов повышения надежности персонала.
	Немедленно останавливаем работу, если в чем-то не уверены или при возникновении неопределенной ситуации.	Сначала решаем возникшие проблемы, о которых сообщили работники, затем разрешаем продолжить работу.	Демонстрируем приверженность непрерывному совершенствованию деятельности организации с использованием опыта организации, бенчмаркинга, перспективных инициатив в атомной отрасли.

Сравнивая лидерство и управление, можно прийти к заключению, что управление – это умение делать вещи правильно, а лидерство – это умение делать правильные вещи.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что ключ к успешному лидерству сегодня – это степень влияния, а не уровень полномочий.

Список литературы

1. МАГАТЭ GSR Часть 2 «Лидерство и менеджмент для обеспечения безопасности», 2017;
2. РУКОВОДСТВО 1300-01 «Модель лидерства АЭС Пало Верде», 4 ревизия, 2012;
3. ГОСТ Р ИСО 19443-2020 «Системы менеджмента качества. Специальные требования по применению ИСО 9001:2015 организациями цепи поставок ядерного энергетического сектора, поставляющими продукцию и услуги, важные для ядерной безопасности (ITNS)».