

# СМАРТНАВЧАННЯ в охороні праці

Ефективною альтернативою традиційним підходам у навчанні з охорони праці на виробництві є смартнавчання. У його основі – вибір самого працівника в контексті потреб підприємства.



**Наталія Бородіна**, професор кафедри технологій навчання, охорони праці та дизайну БІНПО, д-р техн. наук



**Сергій Чеберячко**, професор кафедри охорони праці та цивільної безпеки НТУ «Дніпровська політехніка», д-р техн. наук



**Олена Шароватова**, доцент кафедри охорони праці та техногенно-екологічної безпеки НУЦЗ України, канд. пед. наук



**Олена Яворська**, професор кафедри охорони праці та цивільної безпеки НТУ «Дніпровська політехніка», канд. техн. наук

Сьогодні, на жаль, в Україні немає спеціальності з охорони праці, і тому виникають труднощі в підготовці висококваліфікованих фахівців у формальній освіті. Роботодавці ж відчувають дефіцит таких кадрів. Тому вимушені забезпечувати їх підготовку власним коштом уже в неформальній освіті. Звичайно, проблема з'явилася не сьогодні. Вона визрівала довгі роки через брак уваги до охорони праці в державі загалом і в системі вищої освіти зокрема.

Цей предмет читали за залишковим принципом. У навчальних закладах більше приділяли уваги вивченню фахових дисциплін. Так, були винятки, але вони мали несистемний характер.

## Подолати формалізм

Що ж до навчання з охорони праці на виробництві, умовно його можна розділити на **традиційне, інженерне, комплексне і смартосвіту**, яка набирає обертів останнім часом (рис. 1). Так, підготовка на виробництві або в спеціалізованих навчальних центрах більш відповідальна. Звісно, що серйозна небезпека – то вимогливіше ставлення до навчання. Але, знову ж таки, усе залежить від керівників компанії та світогляду працівників.

Наступний етап – це **періодичне підвищення кваліфікації**. Ось тут головна проблема. У більшості випадків, особливо для керівного складу, менеджерів, офісних працівників, – це формальна процедура.

І для робітників вона також стає формальною, якщо вони кожного разу слухають одне й те саме. Так, народна мудрість говорить, що повторення – мати навчання. Але скільки разів повторювати? Постає запитання: що з цим робити та як змінити формальне ставлення до навчання з питань охорони праці?

**Перше** – запропонувати різні програми навчання для різних категорій персоналу (табл. 1): керівників, лінійних менеджерів, фахівців з охорони праці, робітників, яке базуватиметься на забезпеченні знань та навичок, що встановлюються, зокрема, згідно зі стратегією розвитку підприємства. Наприклад, для фахівців з охорони праці найчастіше потрібні такі вміння: організація роботи, комунікація



Рис. 1. Класифікація видів навчання на виробництві

Рис. 2. Якості та обов'язки фахівця з безпеки



з працівниками, їхня мотивація, визначення цілей (рис. 2). Звичайно, можна коригувати ці навички відповідно до конкретних завдань компанії та з урахуванням цього підбирати відповідні курси з підвищення кваліфікації.

**Друге** – запропонувати програми навчання, що відповідають розвитку корпоративної культури й культури безпеки (табл. 2). Досвід підказує, що найбільшого успіху досягають ті компанії, для яких у пріоритеті не тільки навчання й розвиток, але й підтримка наявних бізнес-систем. Важливо допомогти керівникам середньої ланки освоїти принципи, інструменти та стандартні практики, що лежать в основі бізнес-процесів.

**Третє** – запропонувати гнучкі інтерактивні форми навчання. Наприклад, смартнавчання, яке обов'язково є вимірним, гнучким, враховує багаж знань працівника та є оптимальним за часом.

Отже, для розробки навчальної програми з охорони праці потрібно відповісти на три запитання: кого навчаємо? чого навчаємо? як навчаємо? (Табл. 3.) Це актуалізує навчання для різних категорій працівників відповідно до поставлених завдань і стратегії розвитку компанії. І зробіть його не формальним, а справді незамінним інструментом для підвищення безпеки.

Завдання з підготовки різних категорій працівників

Таблиця 1

Категорія	Завдання безпеки	Формати розвитку
Керівники першої ланки	Лідерство. Особистий приклад. Трансляція цінностей безпеки. Стратегічний розвиток	Форуми, конференції, круглі столи не більше ніж протягом одного робочого дня, інші дискусійні формати, семінари, бізнес-симуляції, коучинг, оцінка KPI
Лінійні керівники	Формування відповідальності та свідомого ставлення до безпеки в колективах. Реалізація простих інструментів формування безпеки (на кожен день)	Тренінги та практикуми, конференції, blended learning, бізнес-ігри, навчання без відриву від виробництва, конкурси, перевірка знань
Фахівці з безпеки	Наставництво, консультації, навчання інструментарію безпеки. Зміна ролі з «перевірального й карального» на консультанта і партнера.	Ділові ігри, модульні програми розвитку, тренінги, blended learning, коучинг, проектна робота, оцінка KPI
Працівники	Свідоме ставлення до питань безпеки. Використання інструментів безпеки у своїй роботі	Форуми, лекції, інтерактивні заняття, дискусії, ділові ігри, тренінги, гейміфікація діяльності, конкурси, квести.

## Два підходи до навчання

Найбільшої популярності у світі набирає смартосвіта (рис. 3), чому ж її не застосувати для підвищення кваліфікації працівників? Спробуємо проаналізувати два підходи до навчання на прикладі підвищення кваліфікації майстра Андрія.

**Життєві ситуації.** Андрій понад десять років пропрацював на великому промисловому підприємстві. Керівники вважають його помірно лояльним працівником, який охоче сприймає зміни, а також добре використовує вже запроваджені практики. У межах проекту з розвитку культури безпеки підприємства визначили, що

Програма навчання відповідно до рівнів корпоративної культури

Реактивний	Системний	Проактивний	Досконалий
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основи культури безпеки – базові принципи, підходи до розвитку та управління.</li> <li>2. Лідерство, модель поведінки з підлеглими, рольові моделі.</li> <li>3. Розслідування небезпечних подій.</li> <li>4. Організаційна структура й політика у сфері безпеки праці.</li> <li>5. Розподіл відповідальності за безпеку між виробництвом і службою охорони праці.</li> <li>6. Наставництво й коучинг.</li> <li>7. Побудова комплексної системи навчання у сфері безпеки.</li> <li>8. Формування середовища, що сприяє розвитку.</li> <li>9. Стандарти ISO.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усвідомлена безпека, прихильність до безпеки.</li> <li>2. Аналіз і постановка цілей щодо безпеки з урахуванням ризиків.</li> <li>3. Використання календаря безпеки керівника.</li> <li>4. Управління підрядниками.</li> <li>5. Динамічна оцінка ризиків (STAR, 5 кроків та ін.).</li> <li>6. Управління ризиками в організації.</li> <li>7. Робота з працівниками, схильними до ризику.</li> <li>8. Мотивація працівників на безпеку.</li> <li>9. Робота із запереченнями / робота з опором у комунікаціях.</li> <li>10. Психологія сприйняття ризиків небезпеки.</li> <li>11. Формування партнерських відносин.</li> <li>12. Управління змінами.</li> <li>13. Системи KPI (проактивні й реактивні показники) та їхній вплив на безпеку, розвиток прихильності до безпеки у керівників.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. HAZID, HAZOP.</li> <li>2. Near miss.</li> <li>3. Формування культури прозорості.</li> <li>4. Концепція «Безпека-2.0» та її основні практики.</li> <li>5. Аргументація та комунікація.</li> <li>6. Консультативний підхід у питаннях управління безпекою.</li> <li>7. Управління проектами та проектними командами.</li> <li>8. Стратегія розвитку культури безпеки в організаціях залежно від стартових умов.</li> <li>9. Побудова системи залучення до питань безпеки.</li> <li>10. Методи аналізу даних (Big Data).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чесні діалоги (розслідування небезпечних подій Безпека-2.0, метод функціонального резонансного аналізу (FRAM)).</li> <li>2. Project Health, Safety, and Environment Review (PHSER) (Аудит систем здоров'я, безпеки та навколишнього середовища).</li> <li>3. Практика «Одна команда» – вирішення проблем безпеки в міжфункціональному форматі.</li> <li>4. Інновації та цифрові рішення в безпеці.</li> <li>5. Побудова бізнес-систем, що об'єднують питання ефективності й безпеки.</li> <li>6. Управління через практики регулярного менеджменту.</li> </ol>



Рис. 3. Смартнавчання

ключові завдання майстра – якісне проведення нарад з безпеки праці, чітка постановка робочих завдань, контроль і забезпечення безпеки робочих місць. Найкраще в Андрія виходить ставити підлеглим завдання і проводити перевірки робочих місць – іноді він помічає те, на що інші майстри закривають очі, і за це його особливо цінує начальник цеху.

**Стандартний підхід до навчання.** На електронну пошту Андрію надійшло повідомлення, що відповідно до програми навчання, за-

твердженої для лінійних керівників, він має обов'язково взяти участь у трьох 8-годинних тренінгах. Темою навчання: проведення нарад, постановка завдань і проведення обходів безпеки. Майстру в цьому місяці доведеться знайти в своєму графіку три робочих дні, щоб відсидіти «обов'язкову програму», хоч у нього «горить» робочий план, та й удома проблеми – Андрій часто затримується на заводі, і йому не вистачає часу на сім'ю.

«Як недоречно... Тепер, напевно, доведеться жити на цій роботі.

Зарплату підвищувати не хочуть, зате ганяють на ці тренінги. Навіщо вони мені?.. Може, поговорити з начальником дільниці й не витратити час на чергову дурницю?» – промайнуло в голові у майстра. Начальник дільниці був твердий у своєму рішенні – навчання обов'язкове для всіх працівників. Не допоміг і аргумент Андрія про те, що його раніше відзначали як найкращого майстра за якісну постановку завдань і проведення перевірок робочих місць. «Сказано, всім вчитися, – отже, всім! Прийдеш послухаєш, зайвим ніколи

## Запитання, які потребують відповіді під час формування навчальної програми

Кого навчати?	Чого навчати?	Як навчати?
Вір-керівники Лінійні керівники Молодші менеджери Фахівці з безпеки Працівники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток знань і практичних навичок.</li> <li>2. Застосування окремих інструментів для підвищення безпеки праці.</li> <li>3. Сертифікаційні програми.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка на старті та після навчання.</li> <li>2. Індивідуальний план навчання.</li> <li>3. Модульна, гнучка програма навчання.</li> <li>4. Практичні кейси, зворотний зв'язок.</li> <li>5. Формування відповідного світогляду.</li> </ol>

не буде», – своє рішення начальник дільниці міняти не мав наміру.

Наступні три дні Андрій провів на тренінгах. Як і очікував, нічого нового він для себе не відкрив. За ці три дні йому кілька разів довелося залишати аудиторію, оскільки виробничі завдання чекати закінчення тренінгу не могли. Єдина тема, яка була йому по-справжньому цікава, – це проведення нарад. Андрій навіть ставив запитання: як співробітникам правильно давати зворотний зв'язок під час планерки? Але у тренера бракувало часу, щоб докладно розповісти йому про це. Після навчання доводилося ще й залишатися вечорами – іншого часу на паперову роботу не було.

### Смартпідхід до навчання.

Андрію надійшло на e-mail запрошення до участі в оцінці його поточних потреб у навчанні. Як було сказано в листі, це забере не більше ніж 15 хвилин. Андрій згадав, що більшість його колег і начальник дільниці вже взяли участь в опитуванні. Вони активно обговорювали цю тему. «Це щось новеньке. Раніше нас про це ніколи не питали. Треба взяти участь», – подумав майстер і знайшов кілька хвилин у своєму щільному робочому графіку. За кілька днів начальник викликав Андрія до себе й розповів, які очікування є в компанії щодо майстрів дільниць. Згідно з розробленою для цієї посади картою розвитку компетенцій, майстри повинні володіти набором різних прийомів, що дають змогу впливати на поведінку під-

легких. Андрій повинен проводити наради, ставити завдання і перевіряти робочі місця. Начальник дільниці також додав, що від того, наскільки він зможе використовувати зазначений у цій карті набір інструментів, залежатиме і його премія, і подальше просування по службі.

Також начальник дільниці обговорив з Андрієм його сильні сторони й зони розвитку. З'ясувалося, що керівник задоволений його успіхами в постановці завдань і результатами перевірок робочих місць. «У цьому році це точно для тебе не пріоритет. Продовжуй у тому ж дусі! – підбадьорив начальник дільниці. – А от техніку проведення нарад і, як ти кажеш, здатність адекватно реагувати на запитання працівників, тобі варто підтягнути. Чи зможеш знайти час у цьому місяці? Треба пройти один 8-годинний тренінг». «Звичайно, немає проблем!» – без сумнівів погодився Андрій. Адже це було саме те, що він хотів вивчити.

Крім того, можна було вибрати ранкову або вечірню групу, тренінг був розділений на два модулі по чотири години, що узгоджувалося з робочим розкладом Андрія. Такий підхід дасть змогу поєднувати навчання з вирішенням виробничих завдань і, що дуже важливо, не призведе до додаткових витрат особистого часу. На тренінг Андрій ішов з добрим настроєм. Його керівник і його підприємство зважають на думку працівників, цінують їхній час, а також допомагають їм розвиватися.



## Коротко про головне

**У першому прикладі** компанія зобов'язала до навчання всіх майстрів і пожертвувала трьома робочими днями, сподіваючись на максимальний ефект. Та насправді отримала працівника із середнім рівнем компетентності й **низькою лояльністю до ініціатив компанії**. Але ж на лояльності побудовано всю культуру підприємства, зокрема культуру безпеки праці, залежно від неї формується ставлення працівників до запроваджуваних інструментів.

**У другому прикладі** компанія використовувала смартпідхід, діяла більш вибірково і планомірно. Першим кроком визначили споживача послуг (*кого навчаємо?*): це керівник молодшої ланки управління – майстер металургійного виробництва. Другим кроком (*чого навчаємо?*) оцінили поточні потреби в навчанні (у нашому прикладі це бажання Андрія розвинути окремі вміння), провели звірку з картою розвитку компетенцій, очікуваннями його керівника – начальника дільниці. У такий спосіб виявили добре розвинені вміння та найбільш критичні, які потребують подальшого розвитку. Третім кроком визначили склад і формат навчання (*як навчаємо?*) – це індивідуальні модульні програми з пост-тренінговими завданнями і фокусом на формування відповідального ставлення до питань безпеки праці.

Отже, наш майстер **самостійно вибрав зручний для занять час** і не був відірваний від виробництва, він **вивчив лише одну тему, яка була йому найбільш корисна**. І «вийшов» із занять з **позитивним сприйняттям ініціатив компанії**, яка і надалі зможе розраховувати на його підтримку.