



## Модель развития профессиональной культуры в компании «Газпром трансгаз Екатеринбург»

БАРАННИКОВ Константин Витальевич

ООО «Институт дизайна управления и конкурентных стратегий», Екатеринбург, Россия

ВЕДЕРНИКОВ Вадим Александрович

ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», Екатеринбург, Россия

ИСМАГИЛОВА Файруза Салихджановна

Уральский Федеральный Университет им. Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия

**Аннотация.** Статья содержит описание исследования (кейс-стади) по решению задачи снижения уровня аварийности на производстве в компании «Газпром трансгаз Екатеринбург». Разработанная на основе эталонного сравнения модель развития профессиональной культуры безопасного труда доказала свою эффективность и может оказаться полезной компаниям, решающим задачу формирования безопасного поведения работников на рабочем месте. *Проблема.* Зачастую организационная культура, сформированная десятилетия назад, не способствует безопасному поведению работников. Напротив, работники ценят интуицию и рискованное поведение выше, чем следование инструкциям. К этому причастны эмоциональные лидеры, выступающие образцом ролевого поведения. Основной вопрос, который поставлен авторами статьи, звучит так: «Какие инструменты развития профессиональной культуры помогут изменить отношение работников к соблюдению регламентов и правил безопасности труда и повысить ценность навыков безопасного поведения?». *Метод.* Был использован метод кейс-стади, в котором отражены три этапа решения проблемы компанией «Газпром трансгаз Екатеринбург». На первом этапе проведено эталонное сравнение (обзор лучших организационных практик) решения этой проблемы, показавший эффективность вовлечения лидеров рационального типа и большую эффективность профессиональной культуры, в сравнении с организационной культурой. На втором этапе разработана «Модель развития профессиональной культуры безопасного труда», куда вошли: вовлечение лидеров, создание инициативных групп, использование листов вмешательства. На третьем этапе созданная Модель протестирована в компании. *Результаты и их практическая ценность.* Материалы проведённых после внедрения Модели фокус-групп показывают: а) работники в большей степени стали рассматривать интуитивное поведение как неэффективное и провоцирующее излишние риски; б) большая часть записей в листах вмешательства направлены на выявление, устранение и снижение производственных рисков; в) прослеживается тенденция к снижению числа повторяющихся несчастных случаев на производстве. Модель показала свою эффективность и выявила новые направления для развития профессиональной культуры безопасности, например, формирование у вновь принятых работников готовности выбирать действия участников инициативной группы как ролевую модель поведения.

**Ключевые слова:** кейс-стади; культура безопасного труда; ценности; инициативные группы; лист вмешательства; эмоциональное вовлечение; уровни профессиональной культуры.

## Введение

Кейс-стади (анализ конкретного случая) — это эмпирическое исследование произошедшего на самом деле современного события. Данный метод особенно полезен, когда невозможно чётко определить границы между событием и сопутствующими факторами, то есть окружающей средой, когда изучается большое количество переменных и используется множество самых разных источников информации (Варганова, 2006; Yin, 2009). В данном исследовании метод кейс-стади использован с целью выявить эффективные управленческие инструменты при решении проблемы аварийности на производстве.

Компания «Газпром трансгаз Екатеринбург» существует в жёстких рамках, которые устанавливает регулятор, при низком уровне давления со стороны конкурентов, одновременно исполняя огромную социальную нагрузку в условиях длительного технологического цикла с минимальными возможностями для манёвра в рамках жёсткой регламентации. Ключевой ресурс, то есть тот, который обеспечивает жизнедеятельность компании, — это высокопрофессиональный исполнитель (работник), обеспечивающий профилактические мероприятия с наивысшим качеством при эксплуатации опасных производственных объектов и оборудования. Однако последние 10 лет в компании наблюдались повторяющиеся пики несчастных случаев со смертельным исходом с частотой три года. В 2016 г. после анализа причин неосторожного поведения работников и регулярного нарушения ими требований охраны труда было установлено, что сложившаяся организационная культура создает поддерживающую социальную среду для работников, предпочитающих опираться на свой опыт и интуицию, а не следовать установленным стандартам безопасного поведения. Более того, новые работники быстро усваивали эти «правила игры» и осваивали устойчивые ролевые модели поведения, провоцирующего нарушения. Для изменения этой ситуации была разработана «Модель развития профессиональной культуры на предприятии «Газпром трансгаз Екатеринбург». В основу Модели легли идеи трансформационного лидерства и профессиональной культуры как источника новых для работников ценностей, норм и правил. После того, как Модель успешно была внедрена в организационную практику, результаты показали, что инициативные группы могут быть признаны эффективным управленческим инструментом развития профессиональной культуры безопасности труда.

## Теоретическое исследование проблемы

### Профессиональная культура как фактор организационных изменений

На начальном этапе развития компании её организационная культура является «клеем», то есть объединяет всех работников, будучи источником идентичности и отличительных компетенции (Bass, 1991). Однако в организации, стоящей перед лицом необходимых улучшений, её культура может стать препятствием для инноваций, так как культурные корни обращены, как правило, к славному прошлому организации (Bass, Avolio, 1993). Участники приспосабливаются к существующим организационным культурам через изучение интерпретационных схем (значение), принятие групповых убеждений (легитимация) и их позиционирование в рамках установленных политических иерархий (доминирование). Модели значимости, легитимации и доминирования не являются постоянными, а изменяются и определяются общественной культурой, в которой функционирует организация, убеждениями и ценностями, вытекающими из исторического контекста организации, которая взаимодействует с индивидуальными, профессиональными и профессиональными подгруппами.

Будучи динамичным образованием, организационная культура состоит из четырёх основных субкультурных типов, включающих: а) доминирующая субкультура; б) ортогональная субкультура; в) почтительная субкультура; г) несогласная, или контр-субкультура. Все субкультуры, так или иначе, принимают официальную организационную культуру, кроме носителей контр-субкультуры, которые отстаивают и используют альтернативные методы работы для достижения основных ценностей организации. Каждая субкультура обладает потенциалом для переопределения общих ценностей в доминирующей субкультуре путём постепенной корректировки и имеет больший или меньший потенциал для изменений при различных уровнях организационной стабильности. Как ни странно, но именно субкультура несогласия открывает руководству самую широкую возможность для инноваций и изменений. Лидеры должны быть внимательны к консервативности, отражённой в таких элементах культуры, как верования, ценности, предположения, обряды и церемонии. Им приходится периодически пересматривать ключевые аспекты культуры, когда это возможно, чтобы соответствовать с новым направлениям и стратегиям организационного развития (Bass, Avolio, 1993).

В любой организации будут как те, кто наиболее сильно отождествляет себя с культурой организации, так и те, кто отождествляют себя со своей профессией, особенно, если до прихода в компанию они успели поработать в разных организациях. Когда профессионалы присоединяются к организации, они приносят с собой систему ценностей, отношений и ожиданий, усвоенных ими в профессиональном обучении, опыте и взаимодействии с коллегами. В результате они становятся субъектами своей профессиональной культуры, которая включает предпочтения, ожидания, мотивы (Лымарь, 2006; Максимова, 2015). Оценивая события и принимая решение, профессионалы имеют доступ не только к операционной и культурной системам организации, но и к кодам и практике своей профессии. Вместе профессиональная и организационная культуры будут представлять иерархию, в которой профессиональная культура, скорее всего, будет подчинена организационной (Gagliardi, 1990). Социально-профессиональные контакты и обмен опытом между профессионалами ведут к развитию и поддержанию профессиональных субкультур, которые дополняют, конфликтуют и уравнивают основную организационную культуру. Степень артикуляции профессиональной культуры частично определяется стабильностью организационного контекста. Влияние профессиональной субкультуры может не проявляться, пока организационная среда остается стабильной. Профессионалы чаще отчётливо формулируют свои профессиональные ценности тогда, когда они воспринимают организационную среду как нерешённую. Таким образом, профессиональные субкультуры могут служить как для поддержания статус-кво, так и для уточнения и изменения существующих систем убеждений и выступать в качестве основного трансформирующего влияния в организации.

Профессионал определённым образом отличается от других членов организации благодаря сильной идентификации с профессиональной группой и своей приверженности профессиональной субкультуре, что позволяет привлекать его для продвижения стандартов профессиональной культуры в организации. Привлекая профессионалов, лидеры могут с их помощью усилить влияние профессиональной культуры в организации.

### **Эмоциональное и рациональное лидерство в условиях организационных трансформаций**

Между организационной культурой и управленческой практикой существует сильная связь: с одной стороны, культура организации в значительной степени предопределяется действиями руководителей, а с другой, культура также может влиять на развитие практики лидерства. Такое взаимодействие позволяет разделить лидерство на транзакционное и транс-

формирующее. Транзакционные лидеры предпочитают действовать в рамках их организационной культуры, следуя существующим правилам, процедурам и нормам. Трансформационные лидеры не боятся изменить сложившиеся организационные практики, перестраивая при этом всю культуру организации в соответствии с новым видением (Bass, 1997).

Лидерство определяется как «процесс, в первую очередь связанный с изменением ситуации в организации для достижения более высоких результатов в конкурентной среде. Поэтому так или иначе центральными аспектами являются организационные изменения, работа, цели и задачи сотрудников» (Виханский, Миракян, 2018, с. 143). В силу сложности феномена лидерства, стили лидерства классифицированы по разным логическим основаниям. Широко распространён подход, выделяющий рациональное, эмоциональное, духовное и коллективное лидерство. Рациональное лидерство складывается из пяти характеристик — стратегическое мышление, общее определение цели, планирование, принятие решений, контроль и обратная связь. Эмоциональное лидерство охватывает четыре характеристики — самосознание, самоуправление, мотивация и социальное осознание. Духовное лидерство включает семь характеристик — видение, уверенность в достижении цели, альтруизм, осмысленная деятельность, членство, приверженность организации и обратная связь. Коллективное лидерство описывается через три характеристики — коммуникация, развитие коммуникационных сетей, обмен мнениями между лидерами (Keikha, Hoveida, Yaghoubi, 2017).

В разных организационных контекстах эффективными признаются разные типы поведения лидеров. Так, стиль, основанный на высоком уровне полномочий, уместен в контексте глобальных организационных изменений. Вовлекающий стиль актуален в переходный период, когда организация сталкивается с хотя и значительными, но не столь принципиальными изменениями в привычной бизнес-модели или давно сложившемся «modus operandi». Стиль, определяемый как «управление по целям» (*management by objectives*), ориентирован на достижение точно определенных результатов в относительно стабильном контексте (Dulewicz, Higgs, 2005).

Однако, несмотря на многообразие подходов к лидерству, все исследователи сходятся во мнении, что рациональное лидерство с опорой лишь на логику, аргументы и объяснения, хотя и позволяет руководителю показать эффективные направления развития компании или подразделения, но вряд ли поможет ему вдохновить работников. Умение применять приёмы эмоционального лидерства усиливает эффективность управленческой деятельности. Рациональность, таким образом, признается достоинством управления, но не лидерства. Логических навыков не достаточно, так как с помощью логики нельзя мотивировать, слушать и вдохновлять сотрудников. (Kiser, Humphries, Bell, 1990). Эмоциональное лидерство рассматривается как важнейшее измерение лидерства не только в бизнесе, но и, в частности, в сфере связей с общественностью (Jin, 2010). Лидеры формируют эмоциональные события на рабочем месте и являются источником положительных и отрицательных эмоций сотрудников на работе (Dasborough, 2006).

Кризисное лидерство, тем более, не ограничивается рациональным мышлением и рациональным управлением. Скорее эмоциональные аспекты играют важную роль в сложный период организационных изменений. Объективные события не являются единственным фактором, влияющим на отношение, поведение и производительность сотрудников. Эмоции работников, возникающие в результате рационального поведения лидера, играют здесь не менее важную роль (Meisler, Vigoda-Gadot, Drory, 2013; Sheard, Kakabadse, Kakabadse, 2011). В краткосрочной перспективе организационный климат может служить эффективной эмоциональной инерцией для поддержания системы в хорошей форме, если она правильно воспринимается и поддерживается стилем руководства. В долгосрочной перспективе климат не

менее важен для успешных изменений. Игнорирование связи «организационные изменения — лидерство и климат — эмоциональные реакции работников» может создать целый ряд препятствий для успешных организационных трансформаций (Håkansson, Obel, Burton, 2008). Итак, успешность организационных изменений обусловлена балансом рационального и эмоционального лидерства, а также согласованностью между типом организационных изменений и стилем лидерства.

На смену рациональному и эмоциональному лидерству пришла идея трансформационного лидерства, понимаемого как процесс, в котором лидер и последователь, взаимодействуя определённым образом, поднимают друг друга на более высокий уровень мотивации и личностного / нравственного развития. Для этого лидеры обращаются к высшим идеалам и ценностям людей, а также сами реализуют их на практике. Такое лидерство включает пять аспектов: видение, вдохновляющее общение, интеллектуальное стимулирование, поддерживающее лидерство и личное признание. Трансформационных лидеров объединяют креативное понимание, настойчивость и энергия, интуиция и чувствительность к потребностям других людей, чтобы «выковать сплав стратегии культуры» для своих организаций (Avolio, Waldman, Yammarino, 1991). Трансформационные лидеры действуют как наставники для своих последователей, поощряя обучение, достижения и индивидуальное развитие. Они дают смысл, выступают в качестве образцов для подражания, создают проблемы, вызывают эмоции и создают атмосферу доверия (Rafferty, Griffin, 2004; Bass, Avolio, 1997; Harms, Credé, 2010).

## **Разработка модели развития профессиональной культуры в компании «Газпром трансгаз Екатеринбург»**

### **Анализ проблемных зон компании «Газпром трансгаз Екатеринбург» (2016-2017 гг.)**

Анализ протоколов несчастных случаев за два года показал, что 100% несчастных случаев произошли с участием не молодых, а опытных работников. Чаще всего, это был результат небрежности (например, работник отодвинул ногой упавший провод). Тестирование предпочтительных стилей многофакторным опросником лидерства (Bass, Avolio, 1990), переведённым на русский язык (Райгородский, 2001) в группе главных инженеров выявило, что лишь 3% из этой группы продемонстрировали навыки трансформационного лидерства. Фокус-группы руководителей показали, что ради имиджа и «сохранения лица» работники готовы нарушить регламенты и правила. Они гордятся, когда они справляются со сложной задачей нестандартным способом, несмотря на риски.

Тестирование стиля мышления (Кустубаева, Толегенова, Камзанова, 2012) показало, что в группе инженеров 80 % респондентов являются яркими представителями рационального стиля. При этом выборочное тестирование стиля мышления опытных работников с большим стажем работы выявило, что 63% опрошенных — это личности эмоционально-причастного типа, то есть склонны доверять эмоциональному опыту, а не когнитивному, и относятся к риску как личному вызову. Эти работники являются основными носителями культурных норм в организации и служат ролевой моделью для новых сотрудников.

Поскольку руководители направляют своё внимание на тех работников, которые склонны к нарушениям, а новые работники стараются заслужить уважение хорошей работой и поведением, то первое время они оказываются вне поля зрения своего руководства. Постепенно у них формируются привычные способы поведения, которые сложились в подразделении и стали частью неформальной организационной культуры. Так, культура

рискованного поведения воспроизводит сама себя, переходя от старых опытных работников к новым. Сложившиеся традиции и ценности восходят к прошлому и часто перекликаются с ним: «боевые 100 грамм», «свои и чужие», «этому нельзя научить, а можно только научиться», «отношения должны строиться на доверии».

В результате анализа документов, тестирования и опроса, были определены четыре проблемные зоны.

1. В силу высокого доверия опыту и интуиции профессиональные стандарты воспринимаются работниками и их непосредственными руководителями как дополнительная обуза. Подразделениям свойственен начальный уровень профессиональной культуры. Нормы поведения могут быть сформулированы следующим образом. (1) Неотвратимость наказания действует сильнее, чем отношение руководителя к работнику, выраженное фразой «Я рассчитываю, что ты будешь соблюдать должностную инструкцию». (2) В работе важнее опыт и личные качества (отвага, толерантность к неопределённости, быстрое принятие решений), чем рациональное нормо-ориентированное поведение. (3) Доверие, готовность «прикрыть командира» в отношениях важнее, чем достижение высокого ключевого показателя эффективности.

2. Для новых сотрудников ролевыми моделями становятся те, кто имеют большой производственный опыт, открыты к рискам, опираются на интуицию и не боятся нарушать инструкции. В рабочих группах доминирует «эмоциональное» лидерство. Наблюдается стойкое нарушение организационных вертикальных и горизонтальных информационных потоков в структурных подразделениях.

3. В организации нет полного набора управленческих инструментов, которые бы оказывали однозначное позитивное влияние на всём пути профессионального совершенствования работников. Выполнение производственных задач может осуществляться и при низком качестве профессиональной культуры подразделения, при этом формально будут использоваться все существующие инструменты управления персоналом. Для выполнения производственных заданий в срок с необходимым уровнем качества, приходится мобилизовать значительные (избыточные) силы для осуществления контроля на всех этапах. Дополнительные риски, связанные с человеческим фактором, значительно возрастают, когда работы осуществляются без непосредственного наблюдения руководителя. Возможно, психологическое выгорание «доверенных работников» — это причина трёх-четырёхлетнего цикла опасных инцидентов в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» (далее — Компания).

4. Работник, обладающий необходимым уровнем знаний, умений и навыков, может оказывать негативное влияние на коллектив, и нет инструментов для поиска тех, кто изменил своё отношение к заявленным принципам в негативную сторону. При некоторых условиях, работник, который ранее показывал лучшие результаты и необходимый уровень вовлечённости, может стать «негативным» лидером, и факторы среды, которые стимулируют отрицательную трансформацию, не учитываются.

Проблема повторяющихся систематических нарушений требований охраны труда и несоблюдения норм безопасного поведения на рабочих местах связана со сложившейся организационной культурой предприятия, поддерживающей ценность личного опыта и пренебрежительного отношения к производственным рискам. Решение проблемы связано с поиском и освоением новых инструментов управления профессиональной культурой в области производственной безопасности в Компании. Целью новой профессиональной культуры должно стать увеличение веса ценностей, которые мотивируют работников соблюдать регламенты техники безопасности, осваивать и применять в повседневной работе навыки безопасного поведения.

В результате анализа существующих инструментов и моделей управления культурой производственной безопасности, был выявлен провал на этапе ввода молодого работника в профессию (сегмент «Низкий уровень профессиональной культуры работника — низкий уровень профессиональной культуры подразделения» на рис. 1.), связанный с высокой зависимостью от вовлечённости наставника.



Рисунок 1. Инструменты управления культурой производственной безопасности до старта проекта

### Анализ лучших организационных практик развития культуры безопасного труда

На втором этапе был проведён анализ лучших практик в области управления культурой безопасности при эксплуатации опасного оборудования в таких компаниях, как Shell, EVRAZ, ПАО «Уралкалий», ГК «РОСАТОМ», DU PONT. Использовался успешный опыт дочерних обществ ПАО «Газпром». Одной из важных задач стал поиск способов адаптации новых решений к существующим в Компании моделям, регламентам, инструментам и стандартам. В результате принято решение, что вместо привычного подхода по формированию организационной культуры, в Компании будут разрабатываться модели управления профессиональной культурой. Эффективным инструментом достижения поставленной цели выбрана модель развития профессиональной, а не организационной культуры. В отличие от организационной культуры, профессиональная культура теснее связана с личным отношением к своей деятельности и лучше поддается измерению, так как проявляется в поведении на рабочем месте. Хотя задача управления организационной культурой понятна социологу, психологу и педагогу, для инженера она слишком расплывчатая. В то же время, определение профессиональных компетенций работника на рабочем месте — это совершенно понятная задача для инженера. Поведенческие индикаторы, свойственные профессиональным ценностям, проявляющимся в организационной культуре, просты и естественны, к тому же, чётко связаны с повседневностью и профессиональными стандартами.

Разные уровни профессиональной культуры характеризуются своими групповыми ценностями, разным отношением работников к профессиональному стандарту и, соответственно, к производственным рискам. Выбор был основан на нескольких умозаключениях:

- 1) профессиональные стандарты жёстче, чем стандарты организационной культуры;
- 2) опора на деятельность позволяет однозначно описать специальные и универсальные навыки;
- 3) удаётся использовать единый язык во всех документах, так как профессиональные работники и служащие оперируют едиными терминами, используют стандартные индикаторы, оценивают друг друга по результатам деятельности;
- 4) профессиональные успехи основаны на измеримых показателях, и это предмет гордости организации;
- 5) развитие в профессии позволяет опираться на личность, реализовать индивидуальные возможности, используя реальные потребности Компании;
- 6) опора на профессиональную культуру позволяет добиться превалирования эффективной деятельности в ежедневных практиках над ценностями и иерархией;
- 7) при формировании организационной культуры, стимулируются процессы для преобладания ценностных ориентаций, качественного исполнения этого процесса очень сложно добиться в условиях удалённого доступа.

### **Разработка Модели развития профессиональной культуры**

Модель развития профессиональной культуры разработана К. В. Баранниковым и В. А. Ведерниковым.

#### ***Преимущества модели***

Модель позволяет:

- 1) диагностировать уровень культуры безопасности в подразделении (социальной группе) и уровень культуры безопасного труда у групповых лидеров через отношение к профессиональным стандартам труда;
- 2) выявлять следующие уровни культуры безопасности:
  - а) начальный, при котором пренебрежение профессиональными стандартами вызвано безусловным доверием своему опыту;
  - б) реагирующий, ориентирующий работников на избирательное или ситуативное соблюдение и следование требованиям техники безопасности;
  - в) прогнозируемый, ориентирующий на строгое следование профессиональным стандартам за счёт корректирующих действий;
  - г) проактивный, мотивирующий к активным самостоятельным, упреждающим действиям по профилактике нарушений или рискованных действий, применению и распространению профессиональных стандартов как нормы профессиональной жизни.
- 3) определять эффективные для данного подразделения инструменты управления культурой безопасности.

#### ***Ключевые индикаторы***

Культура безопасного труда социальных групп и их лидеров определяется:

- а) их отношением к рискам;
- б) их готовностью следовать требованиям и нормам охраны труда, как части профессионального стандарта;
- в) местом безопасного поведения в их системах профессиональных и организационных ценностей.

Ключевые индикаторы культуры безопасности труда, характерные для каждого из четырёх уровней культуры, представлены в табл. 1.



Таблица 1. Ключевые индикаторы культуры безопасности труда

Уровень культуры	Девиз	Ключевые индикаторы		
		Отношение к рискам	Отношение к проф. стандарту	Ценности
Начальный	«Мы знаем, кто лучший, и этого не изменить» «За инициативу наказывают»	Выявляются случаи, когда «доверенное лицо», обладающее особыми компетенциями может позволить себе ради выполнения задания нарушить инструкции или технологию, отражённую в наряде-допуске	Работники и руководители спокойно и искренне отвечают на самые сложные вопросы, но утверждают, что ничего не изменить	Ценность опыта выше правил и норм охраны труда
Реагирующий	«Мы знаем, за что накажут» «Успешен тот, кто избежал наказания»	Более 40 % респондентов в тестах дают социально-одобряемые ответы	В интервью работники подтверждают, что проверка или аудит – это аврал и «показуха»	Важно следовать правилам и нормам охраны труда по ситуации
Прогнозируемый	«Мы действуем на основании анализа и прогноза»	Более 80 % в тестах демонстрируют знания и умения в области управления профессиональной культурой. В интервью работники отмечают, что аудит и проверки не изменяют их личный или рабочий график	Работники знают, какие мероприятия и для чего реализуются в подразделении в области управления профессиональной культурой	Профессиональные стандарты обязательны к соблюдению
Проактивный	«Мы вовлекаем всех в развитие профессиональной культуры»	Управление рисками полностью интегрировано в систему менеджмента качества, которая обеспечивается эффективными профессиональными стандартами	Внутренние инструменты аудита и тестирования заменены мероприятиями по обмену опытом	Умение увидеть и зафиксировать отклонение от стандарта как показатель профессионализма (осознание себя «Я — профессионал»)

Ключевые индикаторы культуры безопасного труда у лидеров, характерные для каждого из четырёх уровней культуры, представлены в табл. 2.

Таблица 2. Ключевые индикаторы культуры безопасного труда у лидеров

Уровень культуры лидеров	Девиз	Ключевые индикаторы		
		Отношение к рискам	Отношение к проф. стандарту	Ценности
Начальный	«Если так нельзя, но никто не видит, то можно»	Полагается на «авось»	Демонстративно-пренебрежительное или формальное	Личный опыт преодоления, решения нестандартных ситуаций
Реагирующий	«Если так нельзя, но так удобнее, то можно»	Готовность к ежедневному риску	Избирательное, ситуативное	Выполнение поставленной ему задачи любым способом
Прогнозируемый	«Если так нельзя, но так удобнее, то все равно нельзя»	Правила техники безопасности помогают снизить риски	Безусловное принятие	Разумная инициатива
Проактивный	«Если так нельзя, то я сам не делаю и другим не дам»	Вовлечение других в безопасное поведение	Поддержка и продвижение	Здоровье и жизнь

### **Ключевая идея**

Культура безопасного труда в подразделении (социальной группе) и групповых лидеров не всегда совпадают и могут находиться на разных уровнях развития. В результате сильные лидеры могут диктовать социальной группе нормы поведения, даже если эти нормы вступают в противоречие с профессиональным стандартом. Инструменты управления культурой безопасности следует выбирать в зависимости от уровня культуры безопасности подразделения как социальной группы и уровня культуры безопасного труда у лидеров группы, вовлекая рациональных лидеров с проактивным уровнем культуры безопасного труда.

### **Принципы формирования культуры безопасного труда**

Формирования культуры безопасного труда опирается на принципы:

- а) вовлечение лидеров трансформационного типа (для удобства авторы Модели обозначили этот тип как «рационально-открытый»);
- б) вовлечение во взаимодействие работников;
- в) децентрализация контроля через вовлечение в инициативные группы рационально-открытых работников и рационально-открытых лидеров.

### **Управленческий инструмент формирования культуры безопасного труда**

Управленческим инструментом формирования культуры безопасного труда являются инициативные группы. Инициативная группа — гибкая социальная структура, которая не имеет формальные границы и зоны ответственности, а вовлекает тех, кто поддерживает правила и проявляет инициативу. На разных уровнях профессиональной культуры инициативные группы обладают различными функциями. Поэтому у проектов, которые осуществляют инициативные группы, разные цели, принципы и критерии эффективности, условия поддержки и поощрения. Следовательно, и критические индикаторы, и риски, а значит, и профилактические мероприятия будут отличаться на разных уровнях культуры.

Общие характеристики инициативной группы:

- 1) её действия направлены не на выявление нарушения, а на работу с коллегами по предупреждению появления нарушений, и затем генерирование и внедрение рациональных предложений по достижению показателей эффективности;
- 2) не может стать независимым подразделением, общественным объединением или иным юридическим лицом, так как задача группы — управление в области культуры производственной безопасности внутри подразделений Компании, а в дальнейшем в области формирования профессиональной культуры в целом.

Участник инициативной группы:

- а) совместно с другим участником или участниками инициирует автономный проект или участвует в интегрированном проекте, мероприятии, конкурсе;
- б) апробирует новые инструменты, свойственные новому уровню профессиональной культуры или новому уровню зрелости системы управления, использует их в своей деятельности самостоятельно;
- в) участвует в процессе их улучшения и дальнейшего распространения за счёт личного опыта и на личном примере;
- г) осуществляет мониторинг текущей ситуации и распространяют информацию о новых инструментах и возможностях, которые создаются в Обществе для вовлечения работников в решение стратегических задач;
- д) активно ищет тех работников, кто хотел бы проявить себя в рамках ценностей ПАО «Газпром», для реализации проектов;

е) на прогнозируемом и проактивном уровне культуры безопасности получает право самостоятельно инициировать работу по любому инструменту Положения, вовлекая работников в изменения.

Согласно Модели, чем выше уровень культуры производственной безопасности и уровень зрелости системы управления в подразделении, тем самостоятельней должны становиться инициативные группы.

Инициативная группа на начальном уровне культуры ПБ — группа инициативных работников, созданная в филиалах и подразделениях Компании на основании приказа руководителя структурного подразделения. Проекты направлены на формирования единой информационной среды и вовлечения всех работников в процесс исполнения регламентов. Основанием для деятельности такой группы являются приказы, распоряжения и утверждённый план мероприятий.

Инициативная группа на реагирующем уровне культуры производственной безопасности – группа инициативных работников, созданная в филиалах и подразделениях Компании на основании приказа руководителя структурного подразделения. Проекты направлены на повышение исполнительской дисциплины и повышения качества контроля.

Инициативная группа на прогнозируемом уровне культуры производственной безопасности — группа инициативных работников, которая объединилась самостоятельно. Деятельность её определяется регламентом о проектном офисе. Проекты направлены на интеграцию системы менеджмента качества с системой управления OHSAS<sup>1</sup>, критерии эффективности проектов связаны с развитием лидерских компетенций.

Инициативные группы на проактивном уровне культуры производственной безопасности — это команды интегрированных проектов.

### ***Листы вмешательства***

В кармане рабочей одежды сотрудник носит специальный бланк, куда вписывает обнаруженный им фактор риска. Он отдаёт заполненный бланк руководителю инициативной группы, а руководитель собирает инициативную группу для выработки совместного группового решения по вопросу: «Что требуется предпринять, чтобы этот случай не повторился в нашей организации?» Обязательное условие — наказание за выявленное нарушения никто не несёт. Цель — не выявить нарушителя и наказать его, а выявить слабые стороны и устранить их. Основные задачи: создание осознанной коллективной ответственности и вовлечение всех сотрудников Общества в соблюдение требований производственной безопасности.

## **Внедрение Модели развития профессиональной культуры в компании «Газпром трансгаз Екатеринбург»**

### **Интеграция Модели в Стратегию компании**

На основе Модели рабочей группой (руководители К. В. Баранников и В. А. Ведерников) было разработано «Положение о системе управления культурой производственной безопасности в рамках профессиональной культуры ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». На совещании руководителей во главе с заместителем начальника Департамента по добыче

<sup>1</sup> OHSAS 18001 (*Occupational health and safety management systems*) — «Системы менеджмента здоровья и безопасности на производстве». Международный стандарт по разработке систем управления охраной здоровья и безопасностью персонала OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда» ориентирован на создание системы управления охраной труда и техникой безопасности организации и является составной частью общей системы менеджмента компании. Требования данного стандарта применимы к организациям любой сферы деятельности, любого размера и сложности производства, любой формы собственности и отрасли. *Прим. ред.*

газа, газового конденсата, нефти ОАО «Газпром», руководителем Управления охраны труда и промышленной безопасности «Положение» было обсуждено и согласовано со Стратегией развития системы управления производственной безопасностью ПАО «Газпром».

### ***Диагностика уровня профессиональной культуры***

В отобранных структурных подразделениях была проведена диагностика культуры согласно разработанной Модели с применением двух опросников (Приложения 1 и 2). Опрос выборки работников (28 чел.) позволил сделать вывод, что подразделения, в которых предполагается внедрение Модели, находятся на начальном или реагирующем уровне профессиональной культуры.

### ***Диагностика стилей принятия решений***

Диагностика проводилась в группе участников мастер-класса «Управление профессиональной культурой организации», проходившего в рамках совещания «Об итогах работы по охране труда, промышленной, противофонтанной, пожарной и газовой безопасности в дочерних обществах и организациях ПАО «ГАЗПРОМ» в 2016 году и задачах на 2017 год» (апрель 2017, г. Сочи). Лишь 28 % опрошенных предпочитают рациональный стиль. Допустимо предположение, что в среде работников процент тех, кто ориентируется на эмоциональный стиль решения, ещё выше. Итак, подходящими сценариями для управления изменениями на начальном уровне профессиональной культуры, являются те, которые определяются принципами не рационального, а эмоционального вовлечения во взаимодействие:

а) справедливость (чувство справедливости) важнее, чем ключевые показатели эффективности;

б) неотвратимость наказания, важнее, чем надежда руководителя на то, что работник будет самостоятельно действовать в рамках должностной инструкции, так как «обязан»;

в) управление эмоциональными лидерами коллектива.

### ***Проведение информационной кампании и обучение***

Был подготовлен список тем для статей в газете «Трасса», направленных на пропаганду и разъяснение понятия «профессиональная культура в области охраны труда и производственной безопасности». Предложены и проведены изменения по оформлению информационных стендов «Производственная безопасность».

Руководители и участники инициативных групп учились на тренингах по управлению малыми группами для реализации уникальных проектов в сфере организационных изменений. Поскольку зависимость группы от доверенного высококлассного работника при низком уровне культуры подразделений приводит к его профессиональному выгоранию, был организован тренинг по профилактике эмоционального и профессионального выгорания. Всего прошли обучение 57 человек.

### ***Создание и деятельность инициативных групп***

Для запуска пилотного проекта был разработан и утверждён регламент по созданию и работе Инициативных групп в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». Регламент разработан в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации, Кодексом корпоративной этики ПАО «Газпром», Политикой управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций, Единой системой управления охраной труда и промышленной безопасностью в ПАО «Газпром», Стратегией развития системы управления производственной безопасностью ПАО «Газпром» на период до 2020 года, Коллективным договором, Положением об оплате труда работников, иными локальными нормативными актами

Общества, Положением о развитии культуры охраны труда и промышленной безопасности в рамках профессиональной культуры ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Каждая инициативная группа создавалась как команда профессионалов, которая в состоянии производить организационные изменения, направленные на развитие культуры производственной безопасности. Руководитель структурного подразделения определял состав первой инициативной группы. Число участников группы не превышало девяти человек, группы включали нечётное число участников в целях упрощения процедуры принятия решений. При формировании инициативных групп использовались следующие критерии отбора претендентов в качестве члена инициативной группы: развитые компетенции в области организации безопасного труда; высокий уровень ориентации на соблюдение норм и регламентов; хорошее знание стратегии развития организации; инициативное поведение. Специалисты охраны труда не входили в группу, а выполняли роли привлечённых экспертов и наставников.

В самом начале инициативные группы действовали в рамках распоряжений на основе принципа централизации. Часто работники сами искали и предлагали новые методы мотивации, которых нет в регламентирующих документах Компании и ПАО «Газпром». Участники группы делились знаниями с другими работниками. Инициативные группы использовали следующие введённые регламентом инструменты. Лист вмешательства — индивидуальные заметки участника инициативной группы для идентификации рисков — определения возможных рисков, способных повлиять на результаты деятельности работников Компании. Автономные проекты инициативной группы — продукты или услуги, направленные на снижение производственных рисков. В автономный проект помимо участников инициативной группы вовлекались работники Компании, даже члены их семей и другие заинтересованные лица, как самостоятельные и временные участники группы. Веха работы группы — значимое событие, которое произошло в результате работы участников группы или временная дата, которая должна быть достигнута в процессе реализации своих автономных проектов. Чек-лист рейтинга соответствия — стандартная форма для сбора информации, которую заполняют мастера производственного обучения и преподаватели учебно-производственного центра. Дневник претендента — инструмент, с помощью которого работник Компании имеет право показывать свою деятельность, которая выходит за рамки его должностных обязанностей. Позволяет формировать индивидуальную программу профессионального обучения. Собрания инициативной группы, где решения утверждались протоколом и заносились в «Журнал работы инициативной группы». Оформление протокола могло быть в виде фоторепортажа, видеосюжета или каким-либо иным способом, доступным для исследования и анализа. О решениях каждого собрания инициативных групп сообщалось Руководителю филиала с целью согласования производственных вопросов. Отчёт о работе всех групп в виде ежеквартального рейтинга, который был включён в совещания руководителей (главных инженеров) Компании.

Примерами таких автономных проектов могут служить ряд реализованных инициатив (проектов):

- создание агитационных уголков (стендов) «Наши профессионалы» с отражением приверженности безопасности;
- технические решения по предупреждению падения работников с высоты;
- методика определения крутизны откосов траншей;
- методичка по контраварийному вождению.

### Завершение проекта

Результаты внедрения оценены на уровне Департамента ПАО «Газпром». Проект разработки инструментов управления культурой безопасности в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» был отмечен присвоением звания лауреата премии имени Черепановых. Торжественная церемония награждения состоялась на международной промышленной выставке ИННОПРОМ-2018 в городе Екатеринбурге.

### Оценка результатов применения Модели

Для оценки эффективности проведенных мер были проведены две фокус-группы. В первую группу вошли работники двух подразделений (12 человек), во вторую — руководители подразделений, в рамках которых созданы и действовали инициативные группы (12 человек). Обе фокус-группы проводились после производственных совещаний. Участники, таким образом, не отбирались специально, а попали в состав фокус-группы случайным образом. В табл. 5 представлена динамика представлений работников, с которыми активно взаимодействовали участники инициативных групп.

Таблица 5. Динамика представлений работников о безопасном поведении

№	Поведение согласно технике безопасности	До вовлечения в программу	После вовлечения в программу
1	Прочсть инструкцию	«Не читаю. Всё, что требуется, получаю из ответов на мои вопросы...»	«Я читаю инструкцию полностью. «Я читаю только основные разделы»
2	Следовать инструкции	«Инструкции написаны по теории, а на практике всё по-другому».	«Честно признаться, я соблюдаю только основные разделы» «Надо обсуждать инструкции с работниками. Работник может посоветовать более удобный и безопасный метод работы»
3	Осуществлять предварительный контроль	«Я делал это по требованию руководителя, и чтобы не наказали, если поймают»	«Предварительный контроль — это как увертюра в опере. Он позволяет настроиться на нужный темп и эффективные практики»
4	Регулярно проверять безопасность рабочего процесса по контрольным точкам	«Проверял, если чувствовал, что что-то не так»	«Следую правилам контроля, так как видел несчастные случаи в результате пренебрежения текущим контролем»
5	В ситуации рисков между интуицией и правилами выбирать правила	Интуиция намного надёжней.	«Примеры показывают, что «правила техники безопасности написаны кровью»
6	Заметив нарушение техники безопасности, внести в Лист вмешательства	«Если заставят, то буду просто носить Лист вмешательства в кармане». «Не знал, что это такое»	«Два или три раза сам заполнял Листом вмешательства» и почувствовал свою полезность для организации» «Начинаю задумываться, может, мне тоже вести такой Лист регулярно»

Как видно из табл. 5, фокус-группа выявила изменения в отношении работников к поведению на рабочем месте. Вторая фокус-группа состояла из руководителей подразделений компании. Динамика их представлений представлена в табл. 6.

После первого года работы инициативных групп (декабрь 2018 — ноябрь 2019 гг.) отмечалось повышение заинтересованности работников к участию в управлении производственной безопасностью. Ролевой моделью поведения стали небезразличные и ответственные сотрудники, способные самостоятельно обнаружить и грамотно подготовить информацию о потенциальных рисках и опасных условиях работы, предложить рационализаторское

предложение, направленное на устранение предпосылок к повторным несчастным случаям.

Таблица 6. Динамика представлений руководства о безопасном поведении работников

№	Поведение согласно технике безопасности	До вовлечения в программу	После вовлечения в программу
1	Прочсть инструкцию	«Не читают»	«50% работников читают инструкцию полностью, 50% работников читают только основные разделы»
2	Следовать инструкции	«Отношение к инструкции как формальности и даже излишней нагрузке»	После нескольких собраний, где инициативная группа показала нелепые причины несчастных случаев и их последствия, к таким причинам стали относиться как к проявлениям глупости, а не храбрости».
3	Осуществлять предварительный контроль	«Если такой контроль проводился, то формально, чтобы избежать замечаний руководителя».	Инициативная группа предложила удобный способ такого контроля, и теперь большинство работников им пользуется».
4	Регулярно проверять безопасность рабочего процесса по контрольным точкам	Это делалось от случая к случаю и только по требованию руководителя.	«Признаться, не все и не всегда это делают. Но теперь никто этим не хвастает, как было раньше».
5	В ситуации рисков между интуицией и правилами выбирать правила	Основной принцип работников здесь «Правила созданы для слабаков»	«Теперь это осталось в основном среди работников с большим опытом и с многолетним стажем. А новых работников мы воспитываем с первых дней работы».
6	Заметив нарушение техники безопасности, внести в Лист вмешательства	Таких Листов или чего-то подобного не было	«Идея с Листами оказалась плодотворной, мы внесли несколько небольших, но очень полезных изменений».

По итогам первого года внедрения Модели были предложены перечень программ для обучения участников инициативных групп подразделений, которые находятся на начальном и реагирующем уровнях профессиональной культуры, а также модель вовлечения во взаимодействие «Корпоративный университет», которая обеспечивает качество обучения новым компетенциям и повышает прозрачность перехода от начального к реагирующему и далее к прогнозируемому уровню профессиональной культуры. На стадии апробации в Институте дизайна управления и конкурентных стратегий находится комплексная программа профилактики профессионального выгорания для опытных работников на основе тренингов ЭЭГ-БОС (биологическая обратная связь), которая будет рекомендована к использованию в учебно-производственном центре.

Поскольку действия, описанные в кейсе, направлены на предупреждение вероятных аварийных ситуаций, то предоставляется затруднительным количественно оценить эффективность программы. В пользу программы говорят следующие результаты. Во-первых, продолжается обучение участников инициативных групп. Во-вторых, проводится мониторинг знаний и навыков во входном контроле при обучении в учебно-производственном центре Компании. В-третьих, создаётся фонд лучших практик.

## Заключение

В статье описан конкретный случай, в котором инструмент развития культуры безопасного труда внедряется впервые не только в компании «Газпром трансгаз Екатеринбург», но и впервые в публичном акционерном обществе «Газпром». С помощью внедрённой Модели развития культуры безопасности в настоящее время в компании создаётся система

анализа данных и информирования о происшествиях в рамках единого «Портала знаний», где актуальная информация должна появляться в режиме онлайн. Она адресована членам Инициативных групп. Компетенции участников инициативных групп по мере развития культуры производственной безопасности и повышения уровня зрелости системы управления в подразделении тоже менялись. Это усиливалось и за счёт специально подобранных для них обучающих и развивающих тренингов. Для оценки претендентов в группы по запросу участников был разработан опросник «Организаторские и коммуникативные качества для отбора в инициативные группы».

Нужно отметить, что полностью отказаться от термина «организационная культура», нам не удалось. Например, лишь термин «организационно-профессиональная среда» позволяет однозначно выделить границы пространства проекта в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». Сохранился термин «организационные изменения», как наиболее ёмко отражающий суть процесса (управления) формирования культуры.

Переход на высшие уровни профессиональной культуры происходит не линейно, а дискретно, скачкообразно, что усиливает противоречия, которые следует выявлять на первых этапах моделирования изменений. Подход к организационным изменениям с опорой на формирование профессиональной культуры, открывает новые перспективы за счёт прозрачности планирования, оценки качества мероприятий и поиска лучших практик, в том числе в производственных компаниях с филиальной сетью, где трудно реализовать принцип конкуренции.

## Литература

- Варганова, Г. В. (2006). Кейс-стадис как метод научного исследования. *Библиосфера*, 2, 36–42.
- Виханский, О. С., Миракян, А. Г. (2018). Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства. *Российский журнал менеджмента*, 16(1), 131–154.
- Кейха, А., Ховейда, Р., Ягхуби, Н. М. (2017). Разработка модели интеллектуального лидерства для государственных университетов. *Форсайт*, 1, 66–74.
- Лымарь, А. Н. (2006). Профессиональная культура в системе культуры. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки*, 17(72), 251–252.
- Кустубаева, А. М., Толегенова, А. А., Камзанова, А. Т. (2012). Рациональный и интуитивный стили мышления: адаптация опросника С. Эпстайна. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика*, 1, 75–79.
- Максимова, Л. Н. (2015). Сравнительный анализ организационной и профессиональной культуры. *Вестник Поволжского института управления*, 2(47), 76–81.
- Райгородский, Д. Я. (2001). *Практическая психодиагностика. Методики и тесты*. Самара: «БАХРАХ-М».
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9–16.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130–139.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bloor, G., Dawson, P. (1994). Understanding professional culture in organizational context. *Organization studies*, 15(2), 275–295.



- Dulewicz, V., Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163–178.
- Håkansson, D. D., Obel, B., Burton, R. M. (2008). Can organizational climate be managed? Making emotions rational. *Journal of Leadership studies*, 1(4), 62–73.
- Gagliardi, P. (1990). Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life. In P. Gagliardi (ed.) *Symbols and Arti-facts: Views of the Corporate Landscape* (3–38). Berlin: de Gruyter.
- Harms, P. D., Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17.
- Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: A national survey of public relations leaders. *Journal of Public Relations Research*, 22(2), 159–181.
- Kiser, A. G., Humphries, T., Bell, C. (1990). Breaking through rational leadership. *Training & Development Journal*, 44(1), 42+
- Meisler, G., Vigoda-Gadot, E., Drory, A. (2013). Leadership beyond rationality: emotional leadership in times of organizational crisis. In A. J. DuBrin (ed.). *The Handbook of Research of Crisis Leadership in Organizations* (110–126). Edward Elgar Publishing.
- Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329–354.
- Sheard, G., Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2011). Organisational politics: reconciling leadership's rational-emotional paradox. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 78–97.
- Strati, A. (2010). Aesthetic understanding of work and organizational life: Approaches and research developments. *Sociology Compass*, 4(10), 880–893.
- Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. In L. Bickman, D. J. Rog (Eds.). *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2 (254–282). Thousand Oakes, CA: SAGE Publications, Inc.

Поступила 04.02.2020

## Приложение 1

### Опросник для работников «Профессиональная культура и Охрана труда и Промышленная безопасность»: информированность, заинтересованность, вовлечённость, уверенность

	Отметьте любым способом «Да» или «Нет»	Да	Нет
<b>Я знаю</b>	какие мои действия на рабочем месте формируют профессиональную культуру подразделения о производственных процессах и связанных с ними рисках какими средствами в организации обеспечивается контроль или уменьшение рисков о целевых показателях в области ОтиПБ и работаю для их достижения что производственные и межличностные отношения в моём коллективе (смене, бригаде) изучаются и в последующем учитываются при формировании смен, бригад что на моём рабочем месте периодически изучаются состав и качество регистрируемой информации по ОтиПБ что на моём рабочем месте систематически проверяются сделанные записи в книгах, журналах и качество этих записей что развитие профессиональных знаний — это высшая ценность в Обществе, поэтому повышение компетенций работника поощряется		
<b>Я заинтересован в том, чтобы</b>	наше подразделение работало на выполнение целевых показателей эксплуатации делать объективные записи в книгах или журналах на своём рабочем месте пользоваться возможностями, которые мне предоставлены Положением о вмешательстве предоставлять объективную и возможно подробную информацию об обстоятельствах и возможных причинах случаев нарушений ОтиПБ, даже если эта информация касается меня самого давать предложения, направленные на принятие мер по недопущению в будущем случаев нарушений ОтиПБ, произошедших в моем подразделении развивать свои профессиональные знания и компетенции		
<b>Меня регулярно вовлекают в обсуждение</b>	путей достижения целевых показателей формирования профессиональной культуры в моём подразделении отчётов о месте подразделения в рейтинге уровней профессиональной культуры наряду с руководителями ошибок, связанных с ОТ и ПБ		
<b>Я уверен,</b>	что получу благоприятный отклик от руководителя, если предложу изменения в документацию по формированию профессиональной культуры если в организации происходят случаи нарушения регламентов ОтиПБ, это сказывается на содержании учебы и инструктажей. что в моём подразделении всегда работают над тем, чтобы выявить проблемы в области ОтиПБ и их решить. что мои знания и опыт в развитии систем обмена информацией с другими работниками изучаются и используются что у меня доверительные отношения с работниками моей смены (бригады) и непосредственным руководителем по всем вопросам, связанным с выполнением требований ОтиПБ. что проявление мной инициативы по вопросам формирования профессиональной культуры в моём подразделении не используется для того, чтобы на этом основании впоследствии незаслуженно обвинить меня в каких-либо нарушениях. что члены инициативной группы соответствуют моим представлениям об том, как должны работать настоящие профессионалы на наших производственных площадках. что политика в области ОтиПБ в моём подразделении основана на изучении реальных проблем производственной безопасности, актуальных для Общества. Я считаю, что политика в области формирования профессиональной культуры в моём подразделении и в Обществе в целом способствует (или будет способствовать) улучшению состояния ОтиПБ.		

**Меня поощряли**

за инициативы, оформленные мною в Дневнике претендента  
и предлагали пройти подготовку в качестве Члена инициативной группы

СПАСИБО!

**Приложение 2****Опросник для участников инициативных групп**

	Отметьте любым способом «Да» или «Нет»	Да	Нет
<b>Я знаю</b>			
о целевых показателях в области ОтиПБ и работаю для их достижения			
какие мои действия на рабочем месте формируют профессиональную культуру подразделения			
что мои инициативы по формированию профессиональной культуры не используются, чтобы незаслуженно обвинить меня в нарушениях			
какими средствами обеспечивается контроль или уменьшение рисков			
о производственных процессах в подразделении и связанных с ними рисках			
что производственные и межличностные отношения в моем коллективе (смене, бригаде) изучаются и в последующем учитываются при формировании смен, бригад			
что на моём рабочем месте периодически изучаются состав и качество регистрируемой информации по ОтиПБ			
что на моём рабочем месте систематически проверяются сделанные записи в книгах, журналах и качество этих записей			
что мое мнение учитывается при разработке регламентов в управлении профессиональной культурой в подразделении			
что мои отчёты о положении подразделения в рейтингах, по которым оценивается качество профессиональной культуры, изучаются			
<b>Я уверен, что</b>			
получу благоприятный отклик от своего непосредственного руководителя, если предложу какие-либо изменения в документацию в области формирования профессиональной культуры в моём подразделении и в Обществе в целом			
члены инициативной группы соответствуют моим представлениям об том, как должны работать настоящие профессионалы на наших производственных площадках			
политика в области ОтиПБ в подразделении основана на изучении реальных проблем производственной безопасности, актуальных для Общества.			
политика формирования профессиональной культуры в моём подразделении и в Обществе в целом способствует (или будет способствовать) улучшению состояния ОтиПБ			
если в моей организации происходят случаи нарушения регламентов ОтиПБ, то это сказывается на содержании учебы и инструктажей.			
в моём подразделении всегда работают над тем, чтобы выявить проблемы в области ОтиПБ и их решить.			
мои знания и опыт в развитии систем обмена информацией и взаимоотношений с другими смежными работниками изучается и используется.			
развитие профессиональных знаний – это высшая ценность в Обществе, поэтому повышение компетенций и знаний поощряется			
у меня доверительные отношения с работниками моей смены (бригады) и руководителем по вопросам, связанным с выполнением требований ОтиПБ			
что получу поддержку при распространении новых сведений об успехах в других подразделениях Общества			
<b>Я заинтересован</b>			
делать объективные записи в книгах или журналах на своем рабочем месте			
чтобы моё подразделение работало на выполнение целевых показателей эксплуатации			
предоставлять объективную и подробную информацию об обстоятельствах и возможных причинах случаев нарушений ОтиПБ, даже если эта информация касается меня самого.			

давать предложения по недопущению случаев нарушений ОтиПБ, произошедших в моем подразделении  
использовать возможности, предоставленные Положением о вмешательстве  
пройти подготовку в качестве Члена инициативной группы  
получать моральное или материальное поощрение за инициативы, организованные мной и оформленные в моём Дневнике претендента

---

***Я участвую***

в обсуждении вопросов достижения целевых показателей в области формирования профессиональной культуры в моём подразделении.  
в анализе или оценке риска в формировании профессиональной культуры в подразделении и в Обществе в целом  
в улучшении форм подготовки персонала в области формирования профессиональной культуры в моём подразделении и в Обществе в целом  
в разработке местной документации, в которой содержатся требования, направленные на соблюдение ОтиПБ.

---

**СПАСИБО!**



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Model of professional culture of safety at work place development at Gazprom transgas Yekaterinburg, LLC

**Konstantin BARANNIKOV**

*Institute of Management Design and Competitive Strategies LLC, Yekaterinburg, Russian Federation*

**Vadim VEDERNIKOV**

*LLC Gazprom transgaz Yekaterinburg, Yekaterinburg, Russian Federation*

**Fayruza ISMAGILOVA**

*Ural Federal University named after B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russian Federation*

**Abstract.** The article contains a case study of solving the problem of reducing the accident rate at the production site of Gazprom Transgaz Yekaterinburg. The Model for the development of a professional culture of safe work, developed on the basis of benchmarking, has proved its effectiveness and can be useful to companies that solve the problem of creating safe behavior of workers in the workplace. *Problem.* Often, an organizational culture formed decades ago does not contribute to the safe behavior of workers. In contrast, workers value intuition and risky behavior more than following instructions. Involved in this are emotional leaders who act as role model behaviors. The main question posed by the authors of the article: What tools for the development of a professional culture will help change the attitude of workers towards compliance with labor safety regulations and rules and increase the value of safe behavior skills? *Method.* The case study method was used, which reflects the three stages of solving the problem by Gazprom Transgaz Yekaterinburg. At the first stage, benchmarking (a review of best organizational practices) of solving this problem was carried out, which showed the effectiveness of involving leaders of a rational type and the greater effectiveness of professional culture, in comparison with organizational culture. At the second stage, a Model for the development of a professional culture of safe work was developed, which included: involving leaders, creating initiative groups, using intervention sheets. In the third stage, the Model is tested in the company. *Results and their practical value.* The answers of focus groups after the introduction of the Model show: a) employees began to consider intuitive behavior as ineffective and provoking excessive risks; b) most of the entries in the intervention sheets are aimed at identifying, eliminating and reducing production risks; c) there is a tendency towards a decrease in the number of recurring industrial accidents. The model has shown its effectiveness and revealed new directions for the development of a professional safety culture, for example, the formation of new workers' willingness to choose the actions of the participants in the initiative group as a role-based behavior model.

**Keywords:** case study, culture of safety at work place, values, initiative groups, sheet of intervention, emotional engagement, levels of professional culture.

### References

Avolio, B. J., Waldman, D. A., Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*6, 15(4), 9–16.

- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130–139.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bloor, G., Dawson, P. (1994). Understanding professional culture in organizational context. *Organization studies*, 15(2), 275–295.
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163–178.
- Dulewicz, V., Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.
- Gagliardi, P. (1990). Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life. In P. Gagliardi (ed.) *Symbols and Arti-facts: Views of the Corporate Landscape* (3–38). Berlin: de Gruyter.
- Håkonsson, D. D., Obel, B., Burton, R. M. (2008). Can organizational climate be managed? Making emotions rational. *Journal of Leadership studies*, 1(4), 62–73.
- Harms, P. D., Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17.
- Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: A national survey of public relations leaders. *Journal of Public Relations Research*, 22(2), 159–181.
- Keiha, A., Hoveida, R., Yaghubi, N. M. (2017). Razrabotkamodeli intelektualjnogo liderstva dlja gosudarstvennih universitetov. *Forsait*, 1, 66–74.
- Kiser, A. G., Humphries, T., Bell, C. (1990). Breaking through rational leadership. *Training & Development Journal*, 44(1), 42+
- Kustubaeva, A. M., Tolegenova, A. A., Kamzanova, A. T. (2012). Racionalinyi i intuitivnyi stili myshleniya: adaptaciya oprosnika S. Epstaina. *Vestnik Rossijskogo universiteta druzby narodov. Seriya: Psihologiya i pedagogika*, 1, 75–79.
- Limar, A. N. (2006). Professionaljnaja kuljtura v systeme kuljturi. *Vestnik Juzno-Uraljskogo gosudarstvennogo universiteta. Seria: Socialino-gumanitarnye nauki*, 17(72), 251–252.
- Maximova, L. N. (2015). Sravniteljni analiz organizacionnoj i professionalnoj kulyturi. *Vestnik Povolzskogo instituta upravlenija*, 2(47), 76–81.
- Meisler, G., Vigoda-Gadot, E., Drory, A. (2013). Leadership beyond rationality: emotional leadership in times of organizational crisis. In A. J. DuBrin (ed.). *The Handbook of Research of Crisis Leadership in Organizations* (110–126). Edward Elgar Publishing.
- Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329–354.
- Rygorodski, D. Ya. (2001). *Practicheskaya psihodiagnostika. Metodiki I testy*. Samara: “BAHRAH – M”.
- Sheard, G., Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2011). Organisational politics: reconciling leadership’s rational-emotional paradox. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 78–97.
- Strati, A. (2010). Aesthetic understanding of work and organizational life: Approaches and research developments. *Sociology Compass*, 4(10), 880–893.
- Vargonova, G. V. (2006). Keis-study kak metod nauchnogo issledovania. *Bibliosfera*, 2, 36–42.
- Vihanski, O. S., Mirakian, A. G. (2018). Novoe tysecheletie: upravlencheskie anomalii I sovremennye koncepcii liderstva. *Rossijski jurnal menedjmenta*, 16(1), 131–154.
- Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. In L. Bickman, D. J. Rog (Eds.). *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2(254–282). Thousand Oakes, CA: SAGE Publications, Inc.

Received 02.04.2020