

# Роль та значення консультацій з працівниками через призму аналізу поеми Гомера «Іліада»

## **Сергій Чеберячко,**

професор кафедри охорони  
праці і цивільної безпеки НТУ  
«Дніпровська політехніка»,  
доктор технічних наук



## Тези

1. Поняття лідерства та значення консультацій з працівниками для системи управління безпекою праці.
2. Приклади з «Іліади» на тему комунікації з підлеглими.
3. Правила побудови системи комунікації в колективі.

В стандарті ДСТУ ISO 45001:2019 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці: вимоги та настанови щодо застосування» в розділі 5 «Лідерство та участь працівників» існує така вимога:

*«Організація має створити, впроваджувати та підтримувати в роботоздатному стані процеси, що забезпечують проведення консультацій із працівниками, участь працівників на всіх відповідних рівнях і функціях та у всіх функційних структурах у розробленні, плануванні, впровадженні, оцінюванні дієвості та дій щодо поліпшення системи управління безпекою праці та здоров'я працівників» (п. 5.4. ДСТУ ISO 45001:2019).*

Звісно, як і всі вимоги даного стандарту, вона потребує розробки відповідної процедури. Якщо потребує — зробимо! Адже нам потрібен сертифікат. Ключове слово — *сертифікат*, це основна задача.

Але чи не потрібно провести попередні консультації з робітниками? Часто роботодавці вважають, що ні, бо впевнені — співробітники не запропонують конструктивні рішення. Правду кажучи, більшість, дійсно, не бажає щось пропонувати. Звикають до вказівок «зверху», не мають часу, бояться, поспішають — відмовок багато. А чи не здається вам, що всі названі причини мають єдиний корінь — відсутність *лідера*?

*Хто такий лідер?* Перше, що приходить на думку — переможець, якого хочеться наслідувати. Лідер — безперечний доміант. Він знає, як краще і що буде в результаті. Тому готовий до викликів та зможе вказати потрібний напрямок руху в бік розвитку, успіху, перемоги. Але домінувати може і примхлива дитина, яка навчилася «керувати» своїми батьками, ба, навіть ваш улюблений кіт, теж може вмילו користуватись слабкостями господаря для досягнення власної мети. Але нікому не спаде на думку називати трирічну дитину чи пухнастого кота лідерами. Нав'язування своїх бажань дитиною чи котом — це звичайна маніпуляція (хоча, мабуть, потрібно звернутись до фахівців). А от намагання керівника домінувати, маніпулювати та нав'язувати колективу власний «порядок денний» — це, погодьтеся, вже не так мило. Тому у робітника може з'явитися думка: що я тут забув і що саме мене тут тримає? Зарплатня?



Виходить, не можна ототожнювати справжнє здорове лідерство з жадою до влади або примітивними маніпуляціями. Нестримному прагненню до влади притаманно багато ірраціонального та неусвідомленого. Коріння слід шукати у біології. Достатньо звернутися до робіт таких етологів, як Конрад Лоренц чи Франс де Вааль. У самому бажанні панувати спочатку немає нічого аморального. Але якщо не встановлювати розумні кордони, то жага до влади може стати руйнівною. Ніщо так не розбещує, як нічим не обмежена влада!



Що ж таке лідерство? В літературі знаходимо твердження, що справжній лідер не просто керує іншими — він **вміє керувати собою**. За словами Платона, він **«володіє собою, упорядковується і стає сам собі другом»**. Той, хто прагне керувати іншими, але не вміє керувати собою, легко стає тираном — рабом власних жадань та пристрастей. А от **істинне лідерство — це розумне та осмислене використання влади для досягнення стратегічних цілей**.

**Ось декілька загально визнаних тверджень, які характеризують справжнього лідера:**

- не лише спрямовує діяльність інших, а і є прикладом самодисципліни та самовладання;
- веде інших (і себе самого) до чогось більшого, ніж задоволення миттєвих бажань;

- присвячує життя «великим» ідеям, які працюють на довгу перспективу, до того ж вони конструктивні;
- він – приклад цілісної особистості, яка вселяє повагу, притягує до себе інших;
- він є авторитетом та прикладом для наслідування, біля нього безпечно та затишно, слова лідера надихають, проникаючи в серце.

Можна продовжувати в тому ж напрямку: лідер має широкий світогляд, мислить стратегічно, вміє слухати інших, має навички безперервного навчання, вміє не лише перемагати, а й програвати, наділяє силою навколишніх людей та відкриває нові перспективи.

Повертаючись до сформованої задачі з розробки процедури консультацій з працівниками з питань безпеки праці та здоров'я відразу виникає питання: **чи готові, керівники дійсно вислухати працівників?** І далі, логічно продовжити: **чи є керівники лідерами?**



### Літературний екскурс

Згадайте Гектора з відомої пам'ятки давньогрецької літератури — поеми «Іліада», — великого воїна, надію Трої. У ніч після того, як Гектор вбиває Патрокла, брат Гектора, Полідам, дає родичу дуже розумну пораду: провести ніч у стінах міста. Він вважає, що Ахілл буде мститися, тому небезпечно залишатися за межами міста. Але Гектор ігнорує цю пораду і наказує війську отаборитися за стінами Трої. Наступного дня Ахілл вбиває незліченну кількість троянців. Починається хаос, військо розбігається. Гектору не залишається нічого, крім того, як зустрітися з Ахіллом у смертельному бою. У очікуванні Ахілла Гектор розмовляє сам із собою, говорячи: «Тепер моя армія розорена завдяки моїй власній безрозсудній гордості».

Чи був Гектор лідером? Звісно! Чи був він керівником — так! Але чому він програв? Для своїх підлеглих Гектор став безперечним авторитетом і вони готові були слідувати за ним та виконувати його накази. Але разом з тим Гектор не здатен був дослухатись до порад. **Саме вимога комунікації з підлеглими була невтримана.**

Звідси виникає питання: чи готові, керівники дійсно вислуховувати працівників? Думаю, більшість з них, так, готові. Але не завжди! Іноді через значну завантаженість вони намагаються уникнути конструктивної комунікації. Будемо вважати, що таке стається через значну втрату сил і енергії, витрачених, працюючи на благо організації. Але нас цікавить питання, чи дослухається лідер (керівник) до порад, коли все-таки знайдено час і можливості, щоб почути працівника. В поемі розповідається, що на жаль — ні! Керівник вперто робить своєму. Слухає, чує — так, але запроваджує лише те, що вирішив одноосібно.

Існує й інший аспект проблеми. Що робити, коли працівник говорить незв'язно або занадто швидко чи незрозуміло? Мова деяких людей може



дратувати просто через суб'єктивні причини, наприклад, відсутність настрою. Працівник намагається щось сказати начальникові, а у того купа дзвінків, термінових задач від партнерів, друзів, родичів, сім'ї. Не кажучи про стосунки з керівниками державних органів, які не просто говорять, а наказують та контролюють – спробуй не виконай. Голова обертом!



### Літературний екскурс

*Знову звернімось до «Іліади» Гомера. Згадайте, як відбувся конфлікт між Ахіллом та Агамемноном через полонянку (вірніше, через те, що останній не дослухався доводів Ахілла щодо необхідності повернення йому захопленої в полон жриці). В результаті Ахілл почав просити у матері, щоб Зевс допоміг троянцям і греки прийшли до нього з вибаченнями.*

Отож, які чергові висновки можна зробити на основі давньогрецької поеми у контексті обраної тематики? Якщо керівник не вислухає чи проігнорує працівника, що станеться? Хто знає, до якої шкоди це може призвести? Та чи буде робітник після цього вмотивовано працювати?

Як це врахувати та описати у процедурі-комунікації, щоб всім було зручно? Перший висновок очевидний: коли у керівника немає часу, настрою чи бажання, *консультації проводити недоцільно*. Але чи допоможе це створити результативну систему управління безпекою праці та здоров'я співробітників?

Отож, якою повинна бути система комунікації з колективом і що в ній необхідно відобразити? Вона має включати:

**1 Мету і сферу застосування.** Наприклад, метою може бути визначення процесу внутрішньої та зовнішньої комунікації, участі та консультацій щодо політики та ефективності системи управління безпекою праці та здоров'я працівників.

**2 Особливості внутрішньої комунікації.** Наприклад, як забезпечується процедура обговорення питань з безпеки праці та здоров'я працівників (*запровадження положень, регламентів, інструкцій та змін до них*); хто відповідає на запити щодо результативності функціонування системи управління безпекою праці та здоров'я працівників; як відбувається донесення і розповсюдження інформації, що стосується безпеки праці та здоров'я працівників.

**3 Зовнішня комунікація.** Наприклад, спілкування з субпідрядниками та іншими відвідувачами, а також комунікація із зовнішніми зацікавленими сторонами.

**4 Участь працівників в розвитку системи управління безпекою праці та здоров'я співробітників.** Наприклад, яким чином залучаються працівники до ідентифікації небезпек та оцінки ризиків; аналізу

інцидентів, розробки та перегляду Політики компанії та цілей у сфері безпеки праці й здоров'я працівників; аналізу потенційних змін; вибору відповідних засобів контролю та зниження ризиків; до запобігання небезпечній поведінці та розробки рекомендацій щодо покращення роботи системи управління безпеки праці та здоров'я працівників.

Однак формальна інструкція не замінить важливі слова, які підбере керівник для мотивації працівників щодо участі в системі безпеки праці та здоров'я. Як саме підійти до цього питання?



### Літературний екскурс

*Тут теж допустимо дещо запозичити з мудрої «Іліади». В останньому розділі поеми боги організують зустріч між Пріамом та Ахіллом, під час якої тіло Гектора було викуплено. Пріам стає на коліна і благає Ахілла віддати тіло сина. Ахілл згадує власного батька. Обидва сумують і плачуть разом. Саме в цей момент Ахілл і Пріам чують та розуміють один одного. Це складно описати словами, а головне, розуміння виникло між представниками протилежних сторін.*

Отже, виходячи з цього, процедура комунікації між керівниками та працівниками повинна відображати загальну зацікавленість у результаті та щире розуміння проблеми. Наостанок приводяться взірці деяких чек-листів для **оформлення документації в системах управління безпекою праці та здоров'я працівників**.

### Взірець оформлення консультації щодо розробки інструкції з безпеки праці

Ліцензії на обладнання	Дотримання законодавчих вимог щодо безпеки та охорони навколишнього середовища	Вступний інструктаж для конкретного місця
Торгові сертифікати	Забезпечення використання ЗІЗ	Вступний інструктаж та навчання для конкретного виду робіт
Ліцензії на вантажівки	Повідомлення про небезпеки та інциденти	Тренування в замкнутому просторі
Ліцензії на будівництво	Ознайомлення з планом безпеки на майданчику	Навчання роботи поблизу повітряних ліній електропередач
Навчання з надання першої медичної допомоги	Використання MSDS, коли необхідно	
Контроль за дорожнім рухом	Використання спостерігачів для замкнутих просторів	

### Взірець оформлення консультацій щодо розробки положення з безпеки праці

Назва організації		Ім'я контактної особи:	
Код організації		Посада контактної особи:	
Адреса:		Номер телефону контактної особи:	
Деталі проекту			
Проект:		Положення з безпеки праці розроблено за консультації з:  Рецензент: Посада: Дата:	
Діяльність:			
Залучені ресурси/ угоди:			
Використане обладнання:			
Технічний огляд:			
Використані матеріали:			
Законодавство про охорону праці:		Норми, стандарти, що застосовуються до робіт:	