МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

СВЕТИ НИКОЛЕ

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ТЕХНИЧКИ НАУКИ И ИНФОРМАТИКА
СТУДИСКА ПРОГРАМА - БЕЗБЕДНОСТ ПРИ РАБОТА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ТЕМА: КОМПЕТЕНЦИИ НЕОПХОДНИ ЗА УСПЕШНО МЕНАЦИРАЊЕ И РАКОВОДЕЊЕ СО ВРАБОТЕНИТЕ ПРИ ПРОЦЕСОТ НА ЗАШТИТА ПРИ РАБОТА

Студент: Мартин Наков
Број на индекс: М235026
Ментор: Проф д-р Љупчо Вчков

Св. Николе, 2025

ПРАЗНА СТРАНА

АПСТРАКТ

Овој труд ја истражува критичната потреба од специфични компетенции кај менаџерите и раководителите за успешно управување со вработените во процесот на заштита при работа (ЗПР). Успешното управување со ЗПР не е само техничка или законска обврска, туку комплексен менаџмент процес кој бара интегриран сет на знаења, вештини и ставови. Трудот ги категоризира неопходните компетенции во десет клучни области: технички (познавање на ризици и регулативи), лидерски (креирање култура на безбедност), комуникациски (ефективно пренесување информации), развојни (обука и менторство), компетенции за вклучување (партиципација на вработените), управување со промени (континуирано подобрување), етички (интегритет и транспарентност) и компетенции за управување со перформансите. Се потенцира дека менаџерската способност да ги интегрира овие компетенции е од суштинско значење за минимизирање на ризиците, подигнување на свеста и воспоставување на проактивна и одговорна работна средина.

Клучни зборови: Заштита при работа, Менаџмент, Компетенции, Лидерство, Проценка на ризик, Култура на безбедност, Управување со човечки ресурси, Безбедност.

ABSTRACT

This paper explores the critical need for specific competencies among managers and supervisors for successfully managing employees in the process of occupational safety and health (OSH). Successful OSH management is not merely a technical or legal obligation but a complex management process requiring an integrated set of knowledge, skills, and attitudes. The paper categorizes the necessary competencies into ten key areas: technical (knowledge of risks and regulations), leadership (creating a safety culture), communication (effective information transfer), developmental (training and mentorship), engagement competencies (employee participation), change management (continuous improvement), ethical (integrity and transparency), and performance management competencies. It is emphasized that the managerial ability to integrate these competencies is essential for minimizing risks, raising awareness, and establishing a proactive and responsible work environment.

Key words: Occupational Safety and Health, Management, Competencies, Leadership, Risk Assessment, Safety Culture, Human Resource Management, Safety.

СОДРЖИНА

I. ВОВЕД ВО БЕЗБЕДНОСТА ПРИ РАБОТА И МЕНАЏЕРСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ

1.1. Дефинирање на заштитата при работа (ЗПР) и нејзината стратешка важност ……..10

1.2. Улогата на менаџментот во креирањето на култура на безбедност ……11

1.3. Концептот на компетенции: Знаења, вештини и ставови (КВС) ……12

1.4. Преглед на законската рамка за ЗПР во Република Северна Македонија …….……14

1.5. Цели и структура на трудот ……..……..15

II. ТЕХНИЧКИ И СТРУЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ (KNOWLEDGE)

2.1. Познавање на релевантната законска регулатива и стандарди за ЗПР ……..17

2.2. Вештини за идентификација и проценка на ризик на работното место …… …..18

2.3. Познавање на техничките мерки за превенција и заштита (контролни мерки) … …..20

2.4. Разбирање на процесите на работа и потенцијалните опасности ……..……21

2.5. Компетенции за истражување и анализа на несреќи при работа ……..…22

III. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ЛИДЕРСТВО И ВИЗИЈА (LEADERSHIP)

3.1. Креирање и промовирање на проактивна култура на безбедност …….……24

3.2. Поставување на јасни цели и политики за ЗПР ……..……25

3.3. Демонстрирање лична посветеност на највисоко ниво (Role-modelling) ……..26

3.4. Алокација на ресурси (финансиски, човечки, технички) за ЗПР ……..…...28

3.5. Интегрирање на ЗПР во целокупниот систем за менаџмент на организацијата ….29

IV. КОМУНИКАЦИСКИ И ИНТЕРПЕРСОНАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ (COMMUNICATION)

4.1. Ефективна комуникација на безбедносните информации и процедури …….…..31

4.2. Вештини за активно слушање и примање повратна информација од вработените ….32

4.3. Управување со конфликти и решавање на проблеми поврзани со безбедноста ……..34

4.4. Компетенции за презентирање на резултати и извештаи за ЗПР …….….35

4.5. Воспоставување на ефикасни канали за интерна и екстерна комуникација ……36

V. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ (DEVELOPMENT)

5.1. Дизајнирање и спроведување на иницијална и континуирана обука за ЗПР …….….38

5.2. Проценка на потребите за обука на различни нивоа на вработени …….…….39

5.3. Вештини за менторство и коучинг во областа на безбедноста …….40

5.4. Развој на програми за подигање на свеста за ризици …….41

5.5. Евалуација на ефективноста на обуките за ЗПР …….42

VI. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ВКЛУЧУВАЊЕ И ПАРТИЦИПАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ (ENGAGEMENT)

6.1. Поттикнување на активно учество на вработените во процесот на ЗПР …….44

6.2. Воспоставување и раководење со тела за партиципација (пр. Одбори за ЗПР) ……..45

6.3. Креирање на механизам за пријавување на опасности и скоро-несреќи …….47

6.4. Признавање и наградување на безбедносното однесување ……..48

6.5. Промовирање на принципот на заедничка одговорност за безбедноста …….49

VII. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА МЕНАЦИРАЊЕ СО ПРОМЕНИ И КОНТИНУИРАНО ПОДОБРУВАЊЕ (IMPROVEMENT)

7.1. Вештини за имплементација на системи за управување со ЗПР (пр. ISO 45001) ….....51

7.2. Управување со промени на работното место и нивно влијание врз безбедноста …….52

7.3. Користење на податоци и метрики за мерење на перформансите на ЗПР ……..…...53

7.4. Спроведување на внатрешни ревизии и инспекции на системот за ЗПР ….…….……54

7.5. Примена на циклусот Планирај-Направи-Провери-Делувај (PDCA) за ЗПР ……55

VIII. ЕТИЧКИ И ПРОФЕСИОНАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ (ETHICS)

8.1. Разбирање и примена на етичките принципи во ЗПР ……..57

8.2. Компетенции за одговорно и транспарентно постапување при несреќи ……...……58

8.3. Заштита на доверливоста на здравствените податоци на вработените …….……59

8.4. Менаџирање со притисоци и интереси кои можат да ја компромитираат безбедноста ……...61

8.5. Демонстрирање интегритет и фер однос кон сите вработени ……62

IX. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ЗПР (PERFORMANCE MANAGEMENT)

9.1. Дефинирање на мерливи индикатори за безбедност (проактивни и реактивни) ……..64

9.2. Спроведување на редовна евалуација на безбедносните перформанси …….……65

9.3. Поврзување на индивидуалните цели за ЗПР со вкупниот менаџмент систем ….……67

9.4. Обезбедување на конструктивна повратна информација за однесувањето ……68

9.5. Користење на менаџерски алатки за следење на напредокот ……..69

X. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА СТРАТЕШКО УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИК (RISK MANAGEMENT STRATEGY)

10.1. Интеграција на ЗПР со вкупниот организациски ризик менаџмент (ERM) ……..71
10.2. Развивање на стратегии за справување со високо-ризични активности (SIF - Serious Injury and Fatality) ……72
10.3. Компетенции за управување со кризи и континуитет на работата (Business Continuity) ……73
10.4. Разбирање и управување со психосоцијалниот ризик ……..……..74
10.5. Користење на напредни техники за проценка на ризик (HAZOP, FMEA, Bow-Tie Analysis) ……..….74

XI. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЗДРАВЈЕТО И БЛАГОСОСТОЈБАТА (HEALTH AND WELLBEING)

11.1. Интегрирање на заштитата на здравјето со безбедноста при работа (OSH-OH Integration) ……..….76
11.2. Развој и имплементација на програми за благосостојба (Wellbeing Programs) …..…76
11.3. Управување со ергономски ризици и човечки фактори ……..….77
11.4. Промовирање на ментално здравје и справување со стрес на работното место ……..78
11.5. Управување со здравствени ризици од професионални заболувања и изложеност (Exposure) …….…..….78

XII. ИНОВАЦИИ И ТЕХНОЛОШКИ КОМПЕТЕНЦИИ ВО ЗПР (INNOVATION AND TECHNOLOGY)

12.1. Компетенции за дигитална трансформација на системот за ЗПР ……....80
12.2. Примена на сензорска технологија, IoT (Internet of Things) и носиви уреди ……..80
12.3. Користење на виртуелна и проширена реалност (VR/AR) за обука ……..... 81
12.4. Примена на вештачка интелигенција (AI) и машинско учење во предвидување на ризикот ……...…81
12.5. Управување со податочната сигурност и приватноста во дигиталната ЗПР …..……82

ДИСКУСИЈА ……..….83

ЗАКЛУЧОК И ИДНИ НАСОКИ ЗА РАЗВОЈ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ……..….86

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА ……88

I. ВОВЕД ВО БЕЗБЕДНОСТА ПРИ РАБОТА И МЕНАЏЕРСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ

1.1. Дефинирање на заштитата при работа (ЗПР) и нејзината стратешка важност

Заштитата при работа (ЗПР), честопати нарекувана и безбедност и здравје при работа (БЗР), претставува многу повеќе од збир на правила за избегнување повреди. Таа е суштински дел од управувањето со ризици и интегриран аспект на одржливото работење на секоја организација. Како темел на одговорното претприемништво, ЗПР се дефинира како интердисциплинарна област која има примарна цел – заштита на здравјето на вработените од потенцијалните опасности и ризици кои произлегуваат од процесот на работа (ILO, 2021). Оваа заштита опфаќа физичка, ментална и социјална благосостојба, со што се осигурува дека работната средина е сигурна, здрава и кондуктивна за продуктивност (Европска агенција за безбедност и здравје при работа, 2023).

Зошто ЗПР добива стратешка важност во современиот бизнис пејзаж? Одговорот лежи во повеќедимензионалните придобивки што ги носи ефикасното управување со безбедноста. Најпрво, постои неспорниот хуман и морален императив. Секој работник има право на безбедно и здраво работно место, а работодавачот ја сноси моралната и законската одговорност да го обезбеди тоа. Инвестирањето во безбедноста е директна инвестиција во човечкиот капитал и покажува грижа за највредниот ресурс на компанијата (HSE, 2024).

Второ, стратешката важност е цврсто втемелена во економската логика. Проценките покажуваат дека трошоците поврзани со несреќите и професионалните болести – вклучувајќи надоместоци, прекин на работата, трошоци за замена и обука на нов кадар, како и потенцијални казни – далеку ги надминуваат трошоците за превентивни мерки. На пример, Меѓународната организација на трудот (МОТ) проценува дека годишните трошоци за повреди и болести поврзани со работата се еквивалентни на околу 3,94% од глобалниот БДП (МОТ, 2019). Ефикасната ЗПР, од друга страна, ја зголемува продуктивноста, го

намалува отсуството од работа и ги оптимизира оперативните процеси, со што директно придонесува кон финансиската стабилност и конкурентноста на компанијата.

Трето, ЗПР е клучен фактор за зачувување на репутацијата и градење на доверба кај засегнатите страни. Во денешниот транспарентен свет, секоја сериозна несреќа може да предизвика значителна штета на имиџот на компанијата, што долгорочно влијае на односите со клиентите, инвеститорите и локалната заедница. Компаниите кои покажуваат висока посветеност кон ЗПР имаат поголема веројатност да привлечат и задржат квалитетен кадар (Health and Safety Executive, 2024). Интегрирањето на ЗПР како стратешка цел, паралелно со продуктивноста и квалитетот, ја трансформира компанијата во лидер во индустријата и пример за општествена одговорност. Всушност, тоа е одговор на прашањето: Дали сакаме да бидеме организација која само реагира на инциденти или организација која активно ги спречува? Стратешката ЗПР го избира вториот пат.

1.2. Улогата на менаџментот во креирањето на култура на безбедност

Културата на безбедност не е нешто што може да се наметне со правила или со едноставно закачување постери. Тоа е комплексен, но суштински психосоцијален феномен кој ги одразува заедничките вредности, ставови, перцепции и обрасци на однесување во однос на безбедноста и здравјето во една организација (Cooper, 2017). Во овој контекст, улогата на менаџментот не е само да го поддржи, туку активно да го *креира* и *води* развојот на оваа култура. Всушност, културата на безбедност започнува и завршува со менаџментот.

Најважниот придонес на менаџментот е преку демонстрирање на силно и видливо лидерство. Лидерството во ЗПР значи дека менаџерите не само што зборуваат за безбедноста, туку и постојано дејствуваат во согласност со највисоките безбедносни стандарди. Кога вработените гледаат дека врвното раководство редовно учествува во безбедносни инспекции, дека алоцира буџет без прашање за заштитна опрема и дека ја суспендира работата доколку има небезбеден услов – тогаш се испраќа недвосмислена порака: „Безбедноста е наш приоритет, не само збор на хартија“ (Health and Safety Executive, 2024). Ова лидерство ја гради довербата – клучна состојка на здравата култура на

безбедност. Без доверба, вработените нема да ги пријавуваат опасностите или скоро-несреќите од страв од казна, со што се елиминираат можностите за учење и подобрување.

Покрај лидерството, менаџментот има клучна улога во воспоставувањето на одговорност и системска интеграција. Тоа значи интегрирање на безбедносните перформанси во системот за оценување на вработените и менаџерите, со што ЗПР станува мерило за успех, а не дополнителна задача. Менаџерите мора да обезбедат дека сите политики и процедури се јасни, разбирливи и достапни, но и да ги охрабрат вработените да учествуваат во нивното креирање и подобрување (ISO 45001:2018). Улогата на менаџментот е да создаде рамнотежа помеѓу производните барања и безбедносните мерки. Кога менаџментот постојано ги прифаќа „кратенките“ во име на ефикасноста, културата на безбедност неизбежно се нарушува, испраќајќи порака дека роковите се поважни од животите.

Креирањето на култура на безбедност е процес на континуирано учење. Менаџерите се одговорни за создавање механизам за активно учење од грешките – и од сопствените и од туѓите. Ова вклучува транспарентна анализа на инцидентите (која се фокусира на системските причини, а не на вина), ефективни програми за обука и постојано барање повратна информација од првата линија. Успешната култура на безбедност е онаа каде што секој вработен се чувствува овластен да ја прекине работата доколку се сомнева во небезбеден услов, без страв од последици. Оваа „овластена“ интервенција е најсилниот доказ за зрела култура на безбедност, а нејзината основа ја поставува токму менаџментот (Reason, 2016).

1.3. Концептот на компетенции: Знаења, вештини и ставови (КВС)

За да се премости јазот помеѓу стратешката важност на ЗПР и нејзината ефективна примена на оперативно ниво, неопходно е менаџерите и раководителите да поседуваат дефиниран сет на компетенции. Компетенцијата, во академска и професионална смисла, се дефинира како докажлива способност за примена на Знаења, Вештини и Ставови (КВС) за постигнување на посакуваните резултати во работниот контекст (Mansfield, 2017). Овој

трипартитен модел е клучен за разбирање на барањата за успешно менаџирање со безбедноста.

Знаењето (Knowledge) ја претставува теоретската основа и техничката експертиза. Во доменот на ЗПР, ова вклучува длабинско разбирање на законската рамка (пр. Законот за безбедност и здравје при работа), меѓународните стандарди (пр. ISO 45001), методологиите за проценка на ризик (пр. HACCP, HAZOP), како и познавање на конкретните опасности и контролни мерки специфични за индустријата (ILO, 2021). Менаџерот мора да знае „што“ треба да се направи за да се биде усогласен и безбеден. Ова знаење мора да биде ажурирано, бидејќи регулативите и најдобрите практики постојано се менуваат.

Вештините (Skills) се однесуваат на способноста ефективно да се примени знаењето во пракса. Ова се активните, мерливи способности неопходни за извршување на менаџерските задачи. За успешно управување со ЗПР, потребни се вештини како што се: спроведување на ефективна комуникација со различни засегнати страни, лидерство и мотивација на тимот, вештини за решавање проблеми и критичко размислување при истражување на инциденти, како и способност за развивање и спроведување на програми за обука (IOSH, 2023). Вештините овозможуваат менаџерот да знае „како“ да го спроведе она што го знае.

Ставовите (Attitudes), често наречени и однесувања или вредности, се психолошката компонента која го насочува дејствувањето. Во ЗПР, ставот е можеби најкритичен елемент на компетенцијата. Ставот на менаџерот мора да ја одразува несомнената посветеност кон безбедноста како неприкосновена вредност, а не како товар или опционален додаток. Ова вклучува етички интегритет, проактивен пристап кон превенција, отвореност за повратна информација и подготвеност да се преземе одговорност за безбедносните перформанси. Ставот е она што го дефинира „зошто“ менаџерот го прави тоа што го прави, и тоа е она што најмногу влијае врз креирањето на културата на безбедност (Reason, 2016).

Компетентен менаџер за ЗПР е оној кој ги интегрира сите три компоненти. Високото техничко знаење без вештини за комуникација и проактивен став е бескорисно, исто како и добриот став без фактичко познавање на ризиците. Целта на овој труд е да ги мапира токму овие интегрирани КВС компетенции кои се неопходни за раководење и менаџирање на

вработените, трансформирајќи ја ЗПР од реактивен оддел за усогласеност во стратешка предност.

1.4. Преглед на законската рамка за ЗПР во Република Северна Македонија

Законската рамка за заштита при работа во Република Северна Македонија е базирана на европските директиви и стандарди, со цел да се обезбеди минимално ниво на заштита за сите вработени и да се хармонизираат националните прописи со регулативата на Европската Унија. Основен и најважен правен акт кој ја регулира оваа област е Законот за безбедност и здравје при работа (ЗБЗР) (Службен весник на РСМ, 2022). Овој закон ги дефинира општите принципи на превенција, правата и обврските на работодавачите и работниците, како и овластувањата на надлежните институции.

Суштинскиот принцип на ЗБЗР е одговорноста на работодавачот за обезбедување безбедна и здрава работна средина. Работодавачот е должен да спроведе проценка на ризик за секое работно место, да назначи стручно лице за безбедност при работа, да обезбеди обука и информирање на вработените, како и да преземе соодветни мерки за отстранување или минимизирање на утврдените ризици (Министерство за труд и социјална политика, 2024). Овој проактивен, превентивен пристап е во согласност со современите меѓународни стандарди.

Покрај основниот закон, постои и широка легислатива составена од голем број подзаконски акти и правилници кои детално ги регулираат специфичните аспекти на ЗПР. Тука спаѓаат правилници за: начинот на вршење на проценка на ризикот, минималните барања за безбедност и здравје на работното место, условите за работа со специфична опрема, личната заштитна опрема, како и стручните квалификации на лицата кои вршат работи од областа на ЗПР (Службен весник на РСМ, разни изданија). Оваа детаљна регулатива бара од менаџерите висока техничка компетенција и постојано следење на правните измени.

Од особена важност е и улогата на Инспекторатот за труд, кој е надлежен за надзор над примената на оваа законска рамка. Инспекторите имаат право да вршат контроли, да

наложуваат мерки за отстранување на недостатоците и да изрекуваат казни за прекршување на законските одредби. Почитувањето на ЗПР не е доброволна опција, туку задолжителна обврска чие непочитување повлекува директна законска и финансиска одговорност за раководството (Министерство за труд и социјална политика, 2024).

За менаџментот, познавањето на оваа рамка не е само прашање на усогласеност, туку основна компетенција за донесување одлуки. Секое менаџерско дејство – од набавка на нова машина, преку реорганизација на производниот процес, до регрутирање нов вработен – мора да се спроведе во согласност со законските барања за заштита. Недостатокот на познавање на оваа рамка може да доведе до сериозни правни последици, што ја нагласува потребата од постојано професионално усовршување и користење на стручни лица.

1.5. Цели и структура на трудот

Главната цел на овој труд е длабинско истражување и анализа на неопходните компетенции кои мора да ги поседуваат менаџерите и раководителите за успешно менаџирање и раководење со вработените при процесот на заштита при работа (ЗПР). Трудот има за цел да ја надмине едноставната листа на технички знаења и да ги мапира клучните лидерски, бихејвиорални и системски компетенции кои ја трансформираат пасивната усогласеност со законите во проактивна култура на безбедност. Конкретните цели вклучуваат:

1. Идентификување и категоризација на компетенциите според моделот на Знаења, Вештини и Ставови (КВС).
2. Анализа на улогата на овие компетенции во креирањето на позитивна култура на безбедност и партиципација на вработените.
3. Претставување на значењето на комуникациските и етичките компетенции во контекст на ЗПР.
4. Понуда на систематска содржина која може да служи како патоказ за развој на стручен кадар во оваа област.

Структурата на трудот е внимателно осмислена за да обезбеди сеопфатен и логичен пристап кон темата, следејќи ја методологијата на десет главни поглавја, секое со по пет детално формулирани подглави. Овој прв дел, Воведот, ја поставува сцената преку дефинирање на ЗПР и нејзината стратешка важност, потенцирајќи ја централната улога на менаџментот и воведувајќи го концептот на компетенции.

Следните поглавја се посветени на конкретните категории на компетенции. Вториот дел го третира Техничкото и Стручното Знаење, кое е основа за сите понатамошни активности. Третиот дел се фокусира на Лидерството и Визијата, истражувајќи како менаџментот го дефинира тонот за безбедноста. Четвртиот и петтиот дел ги покриваат Комуникациските и Развојните Компетенции, кои се од суштинско значење за пренесување на знаење и изградба на тимска работа. Шестиот, седмиот и осмиот дел се посветени на компетенциите за Вклучување и Партиципација, Управување со Промени и Подобрување, како и Етичките и Професионални Компетенции – аспекти кои обезбедуваат одговорност и континуирана еволуција на системот за ЗПР. Деветтиот дел ја анализира улогата на Управување со Перформансите во безбедноста, а последниот, десетти дел, нуди Заклучок и Идни Насоки, сумирајќи ги наодите и давајќи препораки за понатамошен развој на стручните кадри. Преку оваа структура, трудот цели кон обезбедување на сеопфатен и академски издржан поглед на динамичната улога на менаџерот во заштитата на највредниот ресурс – човечкиот живот.

II. ТЕХНИЧКИ И СТРУЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ (KNOWLEDGE)

2.1. Познавање на релевантната законска регулатива и стандарди за ЗПР

Техничката компетенција на менаџерот во областа на заштитата при работа (ЗПР) започнува со цврсто и ажурирано познавање на правниот и нормативниот пејзаж. Оваа компетенција е темел, бидејќи законската регулатива не само што поставува минимални барања за усогласеност, туку и ја дефинира одговорноста и обврските на раководните лица. Дали е можно ефикасно да се управува со безбедноста доколку не се познаваат правилата

на игра? Одговорот е недвосмислено не. Без точни информации за законските обврски, менаџментот ризикува да донесе одлуки кои не само што се неетички, туку и правно казниви (ILO, 2021).

Во Република Северна Македонија, ова знаење првенствено се однесува на Законот за безбедност и здравје при работа (ЗБЗР) и сите произлезени подзаконски акти. Менаџерот мора да биде темелно запознаен со обврската за спроведување на проценка на ризик, начинот на организирање на ЗПР во компанијата, правата на работниците и обврската за обука и информирање. Ова познавање мора да биде динамично; законите и правилниците постојано се менуваат и дополнуваат, особено во контекст на хармонизација со законодавството на Европската Унија. Менаџерот треба да има систематичен пристап за следење на овие промени, честопати преку соработка со стручни лица или правни советници (Министерство за труд и социјална политика, 2024).

Освен националната регулатива, стратешката компетенција вклучува и разбирање на меѓународните и индустриските стандарди. Стандарди како ISO 45001:2018 (Системи за управување со безбедност и здравје при работа) се клучен референтен систем кој ги надминува минималните законски барања и промовира проактивен системски пристап. Познавањето на овие стандарди овозможува менаџерот да ја интегрира ЗПР во целокупниот систем за менаџмент на квалитет и животна средина, со што безбедноста станува дел од корпоративната стратегија, а не изолиран оддел (ISO, 2018).

Оваа компетенција, исто така, опфаќа и познавање на колективните договори и интерните акти на компанијата кои се однесуваат на работни односи и безбедност. Честопати, интерните процедури поставуваат повисоки барања од законските, а менаџерот е одговорен за нивно доследно спроведување. Едноставно, законското и стандардното знаење му овозможува на менаџерот да ја постави безбедноста на здрави, легитимни темели, избегнувајќи ги двосмисленостите и субјективните толкувања. Без оваа експертиза, секое менаџерско дејство во ЗПР е изложено на ризик од невалидност или недоволна ефикасност.

На крајот, оваа техничка компетенција не е само за избегнување казни, туку за максимизирање на заштитата. Соодветното познавање на регулативата му дава на

менаџерот авторитет и кредибилитет при комуникација со вработените, синдикатите и надлежните инспекциски органи. Кога менаџерот може да објасни *зошто* одредена процедура е задолжителна, повикувајќи се на закон или стандард, тоа ја зајакнува дисциплината и ја поттикнува културата на одговорност кај сите вработени.

2.2 Вештини за идентификација и проценка на ризик на работното место

Централниот столб на секоја проактивна програма за заштита при работа е процесот на идентификација и проценка на ризик. Менаџерот мора да поседува не само теоретско знаење за методологиите, туку и практична вештина да го примени тоа знаење во динамичната и честопати хаотична реалност на работното место. Оваа вештина е клучна за да се одговори на фундаменталното прашање: „Што може да тргне наопаку и колку е веројатно и сериозно тоа?“ (Health and Safety Executive, 2024).

Идентификацијата на ризикот е првиот и најчесто најпредизвикувачки чекор. Менаџерот мора да биде способен да ги препознае изворите на опасност – било да се тоа физички опасности (машини, бучава, ергономија), хемиски опасности (токсични супстанции), биолошки опасности (патогени) или психосоцијални опасности (стрес, малтретирање). Ова бара способност за набљудување, аналитичност и, најважно, активно вклучување на вработените кои секојдневно се соочуваат со процесот (Европска агенција за безбедност и здравје при работа, 2023). Компетентниот менаџер знае дека ризикот не се наоѓа само во големите машини, туку и во рутинските, монотони задачи.

Следната фаза е проценка на ризикот, каде што идентификуваните опасности се квантифицираат или квалификуваат. Вештината на менаџерот лежи во користењето на соодветни алатки и техники, како што се матрици на ризик (веројатност vs. сериозност) или подетални методи како HAZOP или Факторска анализа, за да се утврди приоритетот на ризиците (Goetsch, 2018). Ова бара објективност и критичко размислување, особено кога се проценува веројатноста. Менаџерот треба да ја избегне замката на „отсекогаш сме работеле

така“ и наместо тоа, да се фокусира на потенцијалниот исход. Соодветната проценка на ризик е основа за донесување одлуки за инвестиции и распределба на ресурси.

Оваа компетенција, исто така, подразбира дека менаџерот е вешт во документирање на процесот и резултатите од проценката на ризик на јасен и разбирлив начин. Документот за проценка на ризик не смее да биде само формална обврска, туку животен документ кој ја информира работата на сите нивоа. Менаџерот мора да знае како да го претстави овој документ на раководството (за добивање ресурси) и на вработените (за нивно информирање и обука).

Клучна димензија на оваа вештина е препознавањето дека проценката на ризик е континуиран, а не еднократен настан. Менаџерот мора да има вештина да иницира ревизија на проценката секогаш кога има промена во процесот на работа, нова опрема, нов материјал или пријава на инцидент. Успешното управување со ЗПР е директно пропорционално со способноста на менаџерот да го предвиди и измери ризикот пред тој да се материјализира како несреќа.

2.3 Познавање на техничките мерки за превенција и заштита (контролни мерки)

Откако менаџерот успешно ќе ги идентификува и процени ризиците, следната критична техничка компетенција е познавањето на соодветните мерки за превенција и заштита – односно, контролните мерки. Ова познавање го претвора теоретскиот увид во практично дејствување. Да се знае дека постои ризик од пад од височина е едно; да се знае како ефективно да се елиминира или контролира тој ризик е сосема друго. Оваа компетенција се базира на универзално признатата Хиерархија на Контроли (ILO, 2021).

Хиерархијата на контроли е концептуален модел кој ги рангира контролните мерки според нивната ефективност, принудувајќи ги менаџерите да размислуваат за најдолгорочните и најсигурните решенија. Највисоко во хиерархијата е Елиминацијата – целосно отстранување на опасноста (на пример, прекин на користење на токсичен хемикалија). Следи Супституцијата – замена на опасен процес или материјал со помалку опасен (замена на растворувач на база на бензен со побезбеден алтернативен).

Компетентниот менаџер мора да биде технички вешт да ги истражи и имплементира овие највисоки нивоа на контрола, бидејќи тие нудат највисока заштита. Потоа доаѓаат Инженерските Контроли, физички промени на работното место кои ја изолираат опасноста од работникот. Примерите вклучуваат заштитни бариери на машините, системи за вентилација за отстранување на загадувачи или ергономски прилагодувања на работните станици (Goetsch, 2018). Познавањето на овие мерки бара инженерски увид и способност за соработка со техничките тимови. Менаџерот мора да знае како да го интегрираат безбедносниот дизајн уште во фазата на планирање на нови објекти или опрема.

На пониско ниво се Административните Контроли, кои вклучуваат промена на начинот на работа на луѓето – како што се безбедносни процедури, дозволи за работа, ротации на работното време и обуки. Иако се неопходни, овие мерки се потпираат на човечкото однесување и затоа се помалку сигурни. Менаџерот мора да знае како да ги креира и одржува овие процедури јасни и разбирливи. На самото дно е Личната Заштитна Опрема (ЛЗО), како што се шлемови, ракавици и маски. Иако ЛЗО е видлива и неопходна, таа претставува последна линија на одбрана и не треба да биде примарно средство за контрола на ризикот.

Компетенцијата на менаџерот лежи во способноста да ја примени оваа хиерархија систематски: секогаш да се стреми кон елиминација или супституција, пред да се сврти кон ЛЗО. Ова бара техничка креативност, финансиска оправданост и лидерска посветеност. Без ова знаење, менаџерот може погрешно да инвестира во ЛЗО наместо во трајни, суштински инженерски решенија, со што се губи можноста за вистинска превенција.

2.4 Разбирање на процесите на работа и потенцијалните опасности

Заштитата при работа е нераскинливо поврзана со суштината на производствениот или работниот процес на една организација. Компетентниот менаџер мора да поседува длабоко, интимно разбирање не само на *формалните* процедури, туку и на *реалниот* начин на кој вработените ја извршуваат својата работа. Ова е критично бидејќи најголем дел од

несреќите се случуваат поради несовпаѓање помеѓу пропишаните безбедносни правила и практичната неопходност или импровизација на работното место (Reason, 2016).

Техничката компетенција за разбирање на процесот започнува со детална анализа на работните задачи (Job Safety Analysis - JSA). Менаџерот треба да може да го расчлени секој работен процес на поединечни чекори, да ги идентификува потенцијалните опасности во секој чекор и да дефинира безбедносни мерки пред да се случи инцидент. Ова бара вештина да се оди подалеку од површината и да се разбере интеракцијата помеѓу човекот, машината и околината (HSE, 2024). На пример, во производствена линија, не е доволно да се знае дека машината се вклучува; треба да се знае зошто работникот би можел да посегне во зоната на опасност додека машината работи и кои се скриените ризици од одвлекување на вниманието.

Разбирањето на процесите мора да ги опфати и интерфејсите помеѓу различни сектори и процеси. Честопати, ризиците се зголемуваат на точките каде што се поврзуваат две различни активности или тимови. Менаџерот треба да биде вешт во мапирањето на овие пресечни точки – на пример, кога одржувањето влегува во зоната на производство или кога се врши истоварување на материјали. Ова бара системско размислување и способност за предвидување на интеракциите.

Потенцијалните опасности не се само физички; менаџерот мора да ги разбере и психосоцијалните ризици кои произлегуваат од процесот на работа. Преоптовареност со работа, нејасни работни улоги, лоши односи или темпо на работа можат директно да влијаат на концентрацијата и да ја зголемат веројатноста за грешка, а со тоа и за несреќа (Европска агенција за безбедност и здравје при работа, 2023). Компетенцијата овде лежи во препознавањето на овие суптилни, но моќни фактори и нивното интегрирање во проценката на ризик.

На крајот, оваа компетенција е тест за способноста на менаџерот да ја види работата низ очите на извршителот. Само со длабоко разбирање на работните текови, тешкотиите и неформалните практики, менаџерот може да дизајнира процедури кои се не само безбедни, туку и реални и применливи во пракса. Ова знаење овозможува дијалог, наместо едностран

наредба, со што се зголемува прифаќањето и доследноста во примената на безбедносните правила.

2.5 Компетенции за истражување и анализа на несреќи при работа

Истражувањето на несреќите и инцидентите (вклучувајќи ги и скоро-несреќите) е последната, но исклучително важна техничка компетенција. Кога ќе се случи инцидент, менаџерот мора да премине од превентивна во истражна улога, со единствена цел – да се утврдат вистинските коренски причини и да се спречи повторување. Ова е критичен момент кој ја тестира зрелоста на културата на безбедност; дали компанијата ќе бара *кого да казни* или *што да научи*? Компетентниот менаџер го избира патот на учење.

Клучната вештина овде е примена на систематизирани методологии за истражување. Наместо да се фокусира на „човечка грешка“, менаџерот треба да користи модели кои ги истражуваат системските недостатоци. Методи како што се Анализа на Коренска Причина (Root Cause Analysis - RCA) или Моделот на Скриен Ризик (Domino Theory) го насочуваат истражувачот кон длабоките, организациски фактори кои овозможиле грешката да се случи – лош дизајн на работното место, неадекватна обука, притисок за продуктивност или слаб надзор (Manuele, 2018). Вештиот менаџер знае дека „човечка грешка“ е само симптом, а не коренска причина. Процесот на истражување бара прецизност и емпатија. Менаџерот мора да биде обучен за:

1. Зачувување на местото на инцидентот и собирање докази (фотографии, изјави, документи).
2. Спроведување интервјуа со сведоци и засегнати лица, користејќи техники кои ја минимизираат осудата и го поттикнуваат транспарентното известување.
3. Анализа на податоците за да се идентификуваат секвенцата на настани и факторите кои придонеле за инцидентот.
4. Формулирање препораки за корективни и превентивни мерки кои се насочени кон коренските причини, а не само кон отстранување на непосредните симптоми.

Компетенцијата за анализа, исто така, вклучува разбирање на законските обврски за известување до Инспекторатот за труд и до другите надлежни органи. Правилното и навремено известување е законска обврска, но и шанса за компанијата да ја демонстрира својата одговорност (Министерство за труд и социјална политика, 2024). Најголемата вредност на оваа компетенција не е во финализирањето на извештајот, туку во спроведувањето на научените лекции. Менаџерот мора да има вештина да ги дисеминира наодите од истражувањето низ целата организација, да ги ажурира проценките на ризик и процедурите и да спроведе следење за да се осигура дека превентивните мерки се ефективно имплементирани и одржливи. Истражувањето на несреќите е моќна алатка за континуирано подобрување и е еден од најсилните показатели за проактивната менаџерска посветеност кон безбедноста.

III. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ЛИДЕРСТВО И ВИЗИЈА (LEADERSHIP)

3.1 Креирање и промовирање на проактивна култура на безбедност

Лидерството во заштитата при работа (ЗПР) се разликува од обичниот менаџмент по тоа што не е насочено само кон усогласеност со правилата, туку кон вдахнување на заедничка визија и посветеност. Главната задача на менаџерот-лидер е да креира и промовира проактивна култура на безбедност – средина каде што безбедноста е вредност, а не само приоритет што може да се смени (Reason, 2016). Но, како се претвора еден концепт, културата, во мерлива реалност?

Проактивната култура се одликува со две клучни димензии: доверба и известување. Менаџерот мора да изгради амбиент на доверба каде што вработените се чувствуваат сигурни да пријават опасности, скоро-несреќи, па дури и грешки, без страв од казнување. Ова се нарекува праведна култура (Just Culture), каде што фокусот е на системските причини и учењето, а не на поединечната вина, освен во случаи на намерно прекршување (Dekker, 2017). Лидерската компетенција овде лежи во способноста да се направи разлика помеѓу прифатлива човечка грешка и неприфатливо ризично однесување. Кога менаџерот брзо реагира со поддршка и системска корекција наместо со дисциплински мерки по пријава на скоро-несреќа, тој директно ја зајакнува довербата и го стимулира понатамошното известување.

Промовирањето на културата се случува преку континуирана, видлива комуникација. Лидерот треба постојано да ја нагласува важноста на ЗПР на сите состаноци, да ја интегрира безбедноста во секојдневниот говор и да ги користи успесите (или научените лекции) како приказни за учење. Ова вклучува организирање на едукативни кампањи, воведување на иновативни начини за вклучување на вработените (како што се „Безбедносен ден“ или „Програма за набљудување на однесувањето“) и постојано барање повратна информација за тоа како вработените ја перцепираат безбедносната клима (Health and Safety Executive, 2024).

Креирањето на вистински проактивна култура, исто така, бара од менаџерот да ја прифати културата на учење. Тоа значи дека инцидентите се гледаат како подароци – бесплатни лекции за тоа каде системот за ЗПР има недостатоци. Менаџерот мора да ја води организацијата кон промена на менталниот склоп од реактивен („Ги гаснеме пожарите“) во проактивен („Ги спречуваме пожарите пред да започнат“). Ова бара лидерска визија која ја позиционира ЗПР не како трошок или регулаторно бреме, туку како стратешка инвестиција во одржливоста и корпоративната репутација. Само преку доследност, транспарентност и демонстрирано сочувство, менаџментот може да ја трансформира работната средина во онаа каде што безбедноста е инстинкт, а не само наредба.

3.2 Поставување на јасни цели и политики за ЗПР

Едно од најважните лидерски компетенции е способноста за претворање на апстрактната идеја за безбедност во конкретни, мерливи и остварливи цели. Без јасни цели и политики, заштитата при работа (ЗПР) останува без насока, предмет на импровизација и лична интерпретација. Менаџерот мора да дејствува како стратег, поставувајќи јасни насоки кои јасно ги артикулираат очекувањата на компанијата за безбедносните перформанси (ISO 45001, 2018).

Политиката за ЗПР е формална изјава за намерите и насоката на организацијата во однос на безбедноста. Лидерската вештина овде лежи во креирањето на политика која не е само копија на законските барања, туку е специфична за организациската култура и ризици. Таа мора да биде разбирлива, достапна за сите вработени и да ја одразува посветеноста на највисокото раководство кон континуирано подобрување и консултација со работниците (ILO, 2021). Политиката треба да го дефинира принципот дека безбедноста е услов за работа, а не опционален додаток.

Следно, менаџерот мора да ги дефинира SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) целите. Наместо нејасни ветувања како „Ќе ја подобриме безбедноста“, ефективен лидер поставува цели како: „Ќе го намалиме бројот на несреќи со повреда за 10% во следните 12 месеци“ или „Ќе ги зголемиме пријавите за скоро-несреќи за 50% до крајот на третиот квартал“. Поставувањето на проактивни цели (на пр. број на спроведени обуки или безбедносни обиколки) е особено важно, бидејќи тие го мерат *влезот* во системот, а не само *исходот* (Manuele, 2018).

Лидерската компетенција, исто така, вклучува и усогласување на целите за ЗПР со вкупните бизнис цели. Безбедносните цели не смеат да се третираат одвоено; тие мора да бидат интегрирани со производствените, финансиските и целите за квалитет. На пример, менаџерот треба да покаже како подобрената безбедност директно води кон намалени трошоци за осигурување и зголемена ефикасност поради помалку прекини на работата. Ова бара стратешко размислување и вештина за комуникација на вредноста на ЗПР на финансиски јазик.

Поставувањето на цели е бескорисно без механизам за следење и евалуација. Менаџерот мора да воспостави рутински прегледи за да го процени напредокот, да ги идентификува отстапувањата и да преземе корективни мерки. На тој начин, целите стануваат алатка за постојано подобрување и ја одржуваат посветеноста на организацијата кон својата визија за нула повреди. Јасно дефинираните цели се компас кој ја води организацијата низ бурните води на работењето, обезбедувајќи дека дестинацијата – безбедносното совршенство – останува во фокусот.

3.3 Демонстрирање лична посветеност на највисоко ниво (Role-modelling)

Лидерската посветеност во заштитата при работа (ЗПР) не може да се пренесе само преку меморандуми или наредби; таа мора да се демонстрира. Оваа компетенција, позната како *Role-modelling* (моделирање на улоги), е можеби најмоќниот фактор што влијае на културата на безбедност. Вработените постојано го набљудуваат раководството: дали менаџерот ги следи безбедносните правила кога никој не гледа? Дали носат заштитен шлем и очила кога влегуваат во производствената зона? Одговорот на овие прашања ја формира перцепцијата на вработените за вистинските приоритети на компанијата (Cooper, 2017).

Личната посветеност на највисоко ниво значи дека менаџерите се први кои ги прифаќаат и спроведуваат безбедносните стандарди. Кога вработените забележуваат дека лидерот ги прескокнува процедурите за да „заштеди време“ или дека игнорира очигледна опасност, тоа моментално го девалвира целиот систем за ЗПР. Тоа имплицитно ги учат вработените дека, кога е под притисок, безбедноста може да се жртвува за продуктивност. Спротивно на тоа, кога еден извршен директор лично учествува во безбедносна обука или ја прекине работата поради небезбеден услов, тоа е моќна демонстрација на вистински вредности.

Моделирањето на улоги се протега и на активно учество во безбедносните активности. Компетентниот менаџер не само што одобрува буџети, туку и редовно спроведува Безбедносни обиколки на раководството (Safety Walks). Ова не се инспекции;

тие се можности за лидерот да комуницира со вработените на нивното работно место, да ги слуша нивните грижи, да им честита за безбедносните успеси и да покаже дека лично се грижи за нивната благосостојба (HSE, 2024). Оваа видливост и директна интеракција ја руши хиерархиската бариера и создава заедничка одговорност.

Дополнително, моделирањето на улоги вклучува и доследност. Во секоја одлука, од планирање до евалуација на перформансите, безбедноста мора да биде очигледен критериум. Ако менаџерот ги наградува само вработените кои се најпродуктивни, игнорирајќи го нивното ризично однесување, тој ја поткопува безбедносната култура. Наместо тоа, лидерот мора да инсистира на тоа дека продуктивноста и безбедноста одат рака под рака – „Работиме безбедно или воопшто не работиме“. Оваа недвосмислена доследност е она што ги претвора добрите намери во вкоренети организациски норми.

3.4 Алокација на ресурси (финансиски, човечки, технички) за ЗПР

Визијата и посветеноста на менаџментот кон заштитата при работа (ЗПР) се мерат преку нивната способност ефективно да алоцираат ресурси. Ако безбедноста е навистина најголем приоритет, тогаш таа мора да биде соодветно финансирана, екипирана и технички поддржана. Компетенцијата за алокација на ресурси е клучен тест за вистинската стратешка важност што компанијата ѝ ја дава на ЗПР (ISO 45001, 2018).

Финансиската алокација е првата и највидлива форма на посветеност. Менаџерот мора да биде вешт во креирањето на буџет за ЗПР кој не само што ги покрива законските обврски (пр. задолжителни обуки и испитувања), туку и ги поддржува проактивните инвестиции. Ова вклучува буџетирање за: супституција на опасна опрема, имплементација на инженерски контроли, набавка на висококвалитетна лична заштитна опрема (ЛЗО) и

развој на иновативни безбедносни програми (Goetsch, 2018). Лидерската вештина овде лежи во можноста да се оправда буџетот преку прикажување на позитивното враќање на инвестицијата (Return on Investment - ROI), нагласувајќи ги заштедите од избегнати несреќи, намалени трошоци за осигурување и зголемена продуктивност.

Човечките ресурси се подеднакво важни. Менаџерот треба да обезбеди дека има доволен број на стручни и обучени кадри кои ќе ги водат безбедносните процеси – било да се тоа стручни лица за ЗПР, претставници на вработените или членови на одборите за безбедност. Дополнително, секој линиски менаџер мора да добие соодветно време и обука за да може ефективно да управува со безбедноста во својот домен. Компетентноста се состои во дефинирање на улогите и одговорностите за ЗПР на секое ниво, обезбедувајќи дека безбедноста не е задача само на едно лице.

Техничките ресурси ги опфаќаат алатките, опремата и информатичките системи потребни за ефикасно управување. Ова може да вклучува модерни системи за следење на инциденти, софтвер за управување со документи и обука, како и најнова заштитна опрема. Менаџерот мора да биде технички информиран за да знае која технологија може најдобро да ги ублажи ризиците специфични за нивната работа. Во денешно време, ова вклучува инвестиции во дигитални алатки за *predictive safety* (предвидлива безбедност) и виртуелна реалност за обука.

Па така, алокацијата на ресурси е одраз на тоа дали менаџментот навистина верува во своите безбедносни политики. Соодветната алокација ја испраќа пораката до сите вработени: „Ние сме подготвени да го поддржиме нашиот безбедносен збор со парични средства и персонал“, што е клучно за градење на доверба и силна култура на безбедност.

3.5 Интегрирање на ЗПР во целокупниот систем за менаџмент на организацијата

Највисокото ниво на лидерска компетенција во заштитата при работа (ЗПР) е нејзината успешна интеграција во целокупниот систем за менаџмент на организацијата.

ЗПР не смее да биде изолиран или маргинализиран оддел; таа мора да биде вградена во секоја бизнис функција, од дизајн и набавка, до производство и маркетинг. Оваа интеграција ја трансформира ЗПР од дополнителна задача во вредност што ја дефинира оперативната извонредност (ISO 45001, 2018).

Клучниот аспект на оваа интеграција е примена на системски пристап, честопати преку имплементација на меѓународни стандарди како ISO 45001. Овој стандард ја нагласува потребата ЗПР да се третира како било кој друг критичен бизнис процес. Менаџерот мора да биде вешт во усогласувањето на циклусот на ЗПР (Планирај-Направи-Провери-Делувај) со другите менаџмент системи, како што се квалитет (ISO 9001) и животна средина (ISO 14001). Ова не само што ја поедноставува администрацијата, туку и ја зајакнува идејата дека безбедноста е нераскинлив дел од квалитетот и ефикасноста.

Интеграцијата бара од менаџерот да ја примени ЗПР во процесот на донесување одлуки. На пример, при набавка на нова опрема, безбедносните критериуми (пр. ергономија, заштитни уреди, ниво на бучава) мора да имаат иста тежина како цената и перформансите. Во фазата на дизајнирање на нов производ или услуга, менаџерот мора да ги примени принципите на Превенција преку Дизајн (Prevention through Design - PtD), со цел да се елиминираат или минимизираат ризиците уште нацрт (NIOSH, 2024). Ова бара соработка со инженерските, набавните и финансиските тимови, при што менаџерот за ЗПР дејствува како консултант и интегратор.

Исто така, интегрирањето значи дека перформансите на ЗПР се следат и оценуваат на исто ниво како финансиските перформанси. Извештаите за безбедност треба редовно да се презентираат пред врвното раководство и одборот, користејќи индикатори кои се релевантни за бизнисот (на пр. импактот на несреќите врз оперативните трошоци). Преку оваа интеграција, ЗПР станува лост за подобрување на вкупниот бизнис перформанс. Лидерската визија која ја гледа безбедноста како двигател на успехот, а не како пречка, е она што ја издвојува одговорната и модерна организација.

IV. КОМУНИКАЦИСКИ И ИНТЕРПЕРСОНАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ (COMMUNICATION)

4.1 Ефективна комуникација на безбедносните информации и процедури

Ефективната комуникација во заштитата при работа (ЗПР) е многу повеќе од едноставно пренесување на податоци; таа е стратешка алатка која го обликува однесувањето и ја зајакнува културата на безбедност. Менаџерите честопати прават грешка со тоа што претпоставуваат дека штом една информација е испратена (на пример, објавена на огласна табла или испратена преку е-пошта), таа е и ефективно примена и разбрана. Компетенцијата за ефективна комуникација на безбедносните информации бара свесност за овие замки и примена на мултимодални и таргетирани пристапи (ILO, 2021).

Клучен елемент е адаптацијата на пораката кон примателот. Дали пораката е наменета за инженерите, кои бараат технички детали, или за операторите, на кои им се потребни кратки, практични инструкции? Менаџерот треба да биде вешт во користењето на

јазикот, терминологијата и медиумот што е најсоодветен за работната група. Во работни средини каде што има јазична разновидност, комуникацијата мора да се обезбеди на разбирлив јазик, користејќи преведувачи или пиктограми, што е и законска и етичка обврска. Истражувањата покажуваат дека визуелната комуникација (како што се безбедносните постери, инфографици и видео-упатства) е значително поефикасна за процедурални информации, особено за работници со ниска писменост (Health and Safety Executive, 2024).

Покрај содржината, неопходна е и контрола на медиумот. Најкритичните безбедносни информации – како што се новите оперативни процедури или мерките по инцидент – не треба да се пренесуваат само преку е-пошта. Тие бараат формална презентација, проследена со можност за поставување прашања и тестирање на разбирањето. Менаџерот треба да воспостави систем за потврда на разбирањето, каде што вработените активно потпишуваат или електронски потврдуваат дека ги разбрале и прифатиле новите процедури. Овој чекор ја префрла одговорноста од испраќачот на примателот, но само по обезбедување на адекватни услови за разбирање.

Доследноста и зачестеноста на комуникацијата, исто така, играат значајна улога во градењето на безбедносната култура (Cooper, 2017). Кога безбедноста се комуницира само по несреќа, пораката е реактивна. Компетентниот менаџер воведува рутинска, проактивна комуникација: дневен безбедносен совет на почетокот на смената, неделни кратки видео-брифинзи за ризиците или месечни тематски билтени. Ова ја одржува безбедноста во свеста на вработените, без да предизвикува аларм. Менаџерот, како гласноговорник на безбедноста, мора да ги интегрира овие комуникациски активности во оперативниот распоред, осигурувајќи дека тие не се сметаат за одземање време, туку како суштински дел од работниот процес.

На крајот, менаџерската компетенција во оваа област се мери според тоа дали комуникацијата води кон промена на однесувањето. Ако вработените ја добиле процедурата, но сепак прават грешки, тоа е неуспех во комуникацијата, а не само грешка на вработениот. Ова го предизвикува менаџерот да ја ре-евалуира својата комуникациска

стратегија и да бара креативни, нови начини за пренесување на животноважните информации.

4.2 Вештини за активно слушање и примање повратна информација од вработените

Активното слушање во контекст на заштитата при работа (ЗПР) е критична интерперсонална вештина која ја дефинира подготвеноста на менаџментот да учи од оние кои се најблиску до ризикот – работниците. Познато е дека работниците често ги знаат „скриените ризици“ или нефункционалните аспекти на процедурите кои раководството може да ги игнорира (Kouzes & Posner, 2017). Затоа, менаџерската способност да создаде безбеден простор за споделување на овие информации е од суштинско значење.

Техниките на активно слушање се примарна алатка. Ова оди подалеку од едноставна тишина додека другиот зборува. Менаџерот треба да користи техники за поттикнување и да поставува отворени прашања (на пример, „Како мислиш дека оваа нова машина може да се направи побезбедна?“ наместо „Дали оваа машина е безбедна?“). Отворените прашања ја стимулираат дискусијата и овозможуваат откривање на подлабоки проблеми. Техниката на емоционално потврдување – на пример, велејќи: „Разбирам дека си фрустриран од потребата да го правиш овој чекор, но дали може да ми објасниш зошто е тежок?“ – помага да се смири ситуацијата и да се фокусира разговорот на решавањето на проблемот, а не на одбраната. Воспоставувањето на ефективни механизми за повратна информација е институционална манифестација на активно слушање. Ова вклучува:

1. Системи за пријавување скоро-несреќи и опасности: Менаџерот мора да обезбеди дека овие системи се лесни за користење (дигитални или физички) и, што е најважно, анонимни кога е потребно. Анонимноста ги отстранува стравовите од одмазда или негативни последици, што е клучно за културата на праведност (Dekker, 2017).
2. Безбедносни кутии за сугестии и тимови за партиципација: Редовните состаноци со избрани претставници на вработените (како што налага и македонското

законодавство) мора да бидат форуми каде што вработените имаат вистинско влијание врз донесувањето одлуки, а не само место за добивање информации.

Најкритичниот аспект на оваа компетенција е затворањето на јамката на повратната информација. Недостатокот на одговор е најбрзиот начин да се задуши секоја иницијатива за пријавување. Менаџерот мора да има вештина да ги следи сите пријави, јавно да ги признае (без да го открие изворот, ако е анонимен) и да ги информира вработените за корективните мерки што се преземаат. Дури и кога еден предлог не може да се имплементира, менаџерот мора да ја објасни причината јасно и со почит. Со тоа, активното слушање се претвора од едноставна вештина во организациска пракса која постојано го подобрува системот за ЗПР и ја зајакнува довербата меѓу менаџментот и работната сила (IOSH, 2023).

4.3 Управување со конфликти и решавање на проблеми поврзани со безбедноста

Конфликтот во работната средина, особено околу безбедносните барања, е многу повеќе од едноставна несогласност; тоа е индикатор за системски тензии помеѓу продуктивноста, роковите и превентивните мерки. Компетентниот менаџер за заштита при работа (ЗПР) не ги избегнува овие конфликти, туку ги третира како критични сигнали за недостатоци во системот и како можности за организациско учење.

Клучната компетенција е дијагностика на конфликтот. Менаџерот треба да утврди дали конфликтот е *процесен* (поврзан со начинот на работа), *задачен* (поврзан со безбедносните стандарди) или *односен* (личен). Во ЗПР, најчесто конфликтот е помеѓу оперативната неопходност и безбедносната регулатива. На пример, линискиот менаџер може да инсистира на прескокнување на процедурата за заклучување/означување (Lockout/Tagout) за да заштеди 15 минути и да исполни рокот, додека работникот знае дека тоа е опасно. Тука, менаџерот мора да биде медијатор, но со јасен став: безбедносната

процедура е неприкосновена. Конфликтот потоа се пренасочува кон решавање на проблемот: „Како можеме да го постигнеме рокот *и* да ја извршиме целосната процедура за заклучување?“ (Robbins & Judge, 2017). Вештината за преговарање е од суштинско значење. Менаџерот мора да биде способен да користи пристап на заедничка добивка (Win-Win). Наместо да се присилува на строго почитување или да се дозволува прекршување на правилата, менаџерот може да истражи алтернативни, трајни решенија. Во претходниот пример, решението може да биде инвестиција во нова, побезбедна опрема која не бара толку долга процедура за заклучување. Преговарањето се води со етички интегритет, каде што безбедноста на работникот е секогаш основата, а не компромисна точка.

Во случај на дисциплински конфликти (кога работникот свесно ги прекршува правилата), менаџерот мора да ја примени праведната култура (Dekker, 2017). Ова бара темелна истрага за да се утврди дали прекршувањето е последица на системски недостаток (пр. лоша обука, неисправна опрема) или на несоодветно однесување. Компетенцијата овде е способноста за објективно и транспарентно спроведување на дисциплинските мерки, при што секому му е јасно зошто се преземени одредени чекори. Успешното решавање на безбедносните проблеми и конфликти е директна демонстрација на лидерство. Со претворање на овие тензии во структурирани процеси на решавање проблеми, менаџерот ја зајакнува довербата во системот за ЗПР и ја охрабрува културата на отворена комуникација.

4.4 Компетенции за презентирање на резултати и извештаи за ЗПР

Компетенцијата за презентирање на резултатите од заштитата при работа (ЗПР) е пресудна за одржување на вниманието и поддршката од врвното раководство и за мотивирање на работната сила. Суровите бројки за безбедноста можат да бидат досадни или погрешно протолкувани; задачата на менаџерот е да ги претвори тие податоци во убедлива приказна која ја нагласува итноста и вредноста на ЗПР (Goetsch, 2018). Адаптација на содржината и тонот е првиот чекор. При презентација пред Извршното раководство или Одборот, менаџерот мора да зборува со финансиски и стратешки јазик. Наместо да се фокусира на техничките детали, фокусот треба да биде на:

1. Економскиот импакт: Колку пари се заштедени со избегнување на несреќи? Која е стапката на враќање на инвестицијата (ROI) за новата безбедносна опрема?
2. Правен и репутациски ризик: Колку е висок ризикот од казни или губење на големи клиенти поради лоши безбедносни перформанси?
3. Водечки индикатори: Колку ефикасно системот работи *превентивно* (број на завршени корективни мерки, обучени вработени)?

За разлика од ова, презентацијата пред Вработените и линиските менаџери треба да биде повеќе оперативна и лична. Тука е неопходно користење на визуелни алатки (графикони на трендови за нивниот сектор, мапи на инциденти) и споделување на студии на случај (case studies) од скоро-несреќи или инциденти од кои може да се научи. Ова ги прави податоците релевантни и лични, дозволувајќи им на вработените да се поврзат со ризикот. Менаџерот мора да ги користи овие презентации за да го признае придонесот на вработените во безбедноста, а не само да ги критикува. Вештината за презентирање, исто така, вклучува способност за кризна комуникација. Во случај на сериозна несреќа, менаџерот мора да може брзо и со емпатија да ги презентира првичните факти до сите засегнати страни (интерно и екстерно), обезбедувајќи дека комуникацијата е етичка, транспарентна и во согласност со законските барања (ILO, 2021).

4.5 Воспоставување на ефикасни канали за интерна и екстерна комуникација

Воспоставувањето на комуникациска инфраструктура е архитектонска компетенција на менаџерот за заштита при работа (ЗПР). Каналите мора да бидат дизајнирани да ја олеснат двонасочната комуникација – пораки кои течат од врвот надолу (политики, наредби) и од долу нагоре (повратна информација, пријави за ризик) – и да се протегаат надвор од границите на организацијата. Во доменот на интерната комуникација, менаџерот мора да воспостави систем кој е флексибилен и достапен. Ова вклучува формални механизми како што се следниве:

1. Редовни оперативни состаноци: Интегрирање на безбедноста како прва точка на дневниот ред на сите производствени состаноци.
2. Наменски Безбедносни Комитети/Одбори: Кои функционираат како официјален канал за консултација и донесување одлуки помеѓу менаџментот и работниците (ISO 45001, 2018).
3. Технолошки платформи: Користење на софтверски решенија за управување со ЗПР (Safety Management Systems - SMS) кои овозможуваат централизирано складирање на документи, дигитално пријавување на инциденти и следење на корективните мерки. Ова ја зголемува транспарентноста и блуината.

Клучен предизвик за менаџерот е да обезбеди хоризонтална комуникација – протокот на информации помеѓу различни оддели (на пр. Производство, Набавка, Одржување). Многу несреќи се случуваат токму поради слаба комуникација помеѓу одделите, на пример, кога Одржување не е информирано за опасните хемикалии што ги користи Производството. Компетентноста се состои во воспоставување на стандардизирани процедури за примопредавање на информации при транзиција на работа или промена на проекти. Екстерната комуникација бара формализиран пристап за интеракција со надворешни партнери. Менаџерот треба да развие протоколи за комуникацијата на безбедносните очекувања и барањата за усогласеност пред почетокот на работата, со јасни процедури за известување и контрола (Health and Safety Executive, 2024). Понатаму, дефинирање на одговорното лице и процедурата за итно известување во случај на сериозен инцидент до Инспекторатот за труд, согласно националната законска рамка како и во случај на итност со потенцијален импакт врз околината или заедницата, менаџерот мора да има подготвена стратегија за брза, чесна и етичка комуникација.

Воспоставувањето на овие канали е тест за системската организациска способност. Со обезбедување на сигурни, достапни и двонасочни канали, менаџерот не само што ја исполнува законската обврска за консултација, туку ја гради и мрежата на знаење и одговорност што е основа за отпорност на системот за ЗПР.

V. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ (DEVELOPMENT)

5.1 Дизајнирање и спроведување на иницијална и континуирана обука за ЗПР

Развојот на човечкиот капитал во областа на заштитата при работа (ЗПР) е суштинска менаџерска функција која ја трансформира законската обврска во оперативна предност. Обуката претставува инвестиција во „безбедносниот интелект“ на организацијата. Компетентноста не лежи само во спроведување на обуки, туку во систематско дизајнирање на програми кои се прилагодени на специфичните потреби и ризици на компанијата, опфаќајќи ги и нововработените и долгогодишните кадри (ILO, 2021).

Дизајнирањето на иницијалната обука (Induction Training) мора да биде темелно и стратешки поставено. Оваа обука е првиот сигнал за тоа колку сериозно компанијата ја сфаќа безбедноста. Таа треба да ги надмине основните информации и да се фокусира на специфичните аспекти на работното место на новиот вработен. Дали е доволно да се покаже

локацијата на апаратот за гаснење пожар? Секако не. Менаџерот треба да обезбеди дека иницијалната обука вклучува: персонализирани обезбедни прошетки низ работното место, детални инструкции за специфичната Лична Заштитна Опрема (ЛЗО) што ќе се користи, и воведување во системот за пријавување на скоро-несреќи и опасности. Квалитетот на оваа обука директно влијае на перцепцијата на новиот вработен за безбедносната култура, вкоренувајќи го ставот „безбедноста е важна уште од првиот ден“.

Континуираната обука е одговор на динамичката природа на ризиците. Како се осигурува дека знаењето не избледува и дека ставовите остануваат проактивни? Компетенцијата овде бара креативност и флексибилност. Континуираните програми треба да бидат фокусирани на: Промени во ризикот (воведување на нова опрема или хемикалии), Повторени проблеми (ре-обука во области каде што анализата на инцидентите покажала системски недостатоци), и Регулаторни ажурирања. Еден ефективен метод е употребата на интервална обука, каде што кратки, целни модули се испорачуваат редовно (на пр. месечни 15-минутни „безбедносни залаци“), со што се поттикнува постојано освежување на знаењето без да се нарушува продуктивноста (Goetsch, 2018).

Вештината за спроведување на обуката бара ангажирање на соодветни инструктори – не само експерти за ЗПР, туку и искусни линиски работници кои можат да го пренесат знаењето на практичен начин. Употребата на симулации и виртуелна реалност (VR), особено за обука за високо-ризични задачи (пр. работа на височина или интервенции во затворени простори), претставува највисоко ниво на оваа компетенција. Овој пристап им овозможува на вработените да вежбаат критични процедури во безбедна, контролирана средина, што докажано ја подобрува задршката на знаењето и вештините. Менаџерот мора да го надгледува овој процес, обезбедувајќи дека програмите не се само одржани, туку и дека се доследно квалитетни.

5.2 Проценка на потребите за обука на различни нивоа на вработени

Проценката на потребите за обука (Training Needs Assessment - TNA) е стратешка,

аналитичка задача која ги претвора генеричките безбедносни барања во прецизни програми за развој. Без оваа длабинска анализа, обуката станува „пукање во темнина“, трошејќи ресурси на теми кои не се релевантни за најголемите ризици на организацијата. Компетентноста на менаџерот лежи во примената на систематски методи за да се идентификува точниот јаз во знаењето и вештините на секое организациско ниво.

TNA мора да биде повеќеслојна, интегрирајќи податоци од најмалку три извори за да се постигне веродостоен резултат. Прво, Анализата на Организацијата ги идентификува законските и стандардните барања (пр. ISO 45001) и ги мапира обуките потребни за усогласеност. Ова го обезбедува минималниот праг. Второ, Анализата на Задачите користи податоци од проценката на ризик и анализата на работното место (JSA) за да ги дефинира специфичните безбедносни вештини потребни за извршување на секоја улога. Дали работниците знаат како да ги користат сите функции на новата машина? Дали знаат да реагираат на излив на хемикалија? (IOSH, 2023).

Трето, и најкритично, е Анализата на Личноста (Personal Analysis), која ги оценува тековните перформанси и знаење на вработените. Ова вклучува прегледување на инцидентите (кој вид на грешка се повторува?), резултатите од тестовите за знаење, и повратната информација од линиските менаџери. На пример, ако има голем број на скоро-несреќи поврзани со кревање тешки предмети, тоа е јасен сигнал за потреба од ергономска обука, без разлика на тоа што формалната обука била спроведена пред две години (Manuele, 2018). Оваа компетенција, исто така, налага диференцијација на програмите по хиерархиски нивоа, и тоа:

1. Оперативен персонал: Потребите се фокусирани на *Како да се направи* задачата безбедно (технички вештини и процедури).
2. Линиски менаџери: Потребите се фокусирани на *Како да се управува* со безбедноста (инспекција, коучинг, спроведување процедури).
3. Врвно раководство: Потребите се фокусирани на *Зошто* и *Што* да се инвестира (стратешко одлучување, финансиска оправданост на ЗПР).

На овој начин, менаџерот демонстрира стратешко управување со човечките ресурси. Проценката обезбедува дека секој час поминат на обука директно ги таргетира најголемите ризици, максимизирајќи ја ефективноста на безбедносната програма.

5.3 Вештини за менторство и коучинг во областа на безбедноста

Менторството и коучингот се персонализирани методи за развој кои ги надминуваат ограничувањата на групната обука. Овие интерперсонални компетенции ја претвораат пасивната апсорпција на информации во активна, индивидуална промена на однесувањето. Улогата на менаџерот се менува од едукатор во консултант за перформанси (Kouzes & Posner, 2017).

Менторството во ЗПР е особено важно за пренесување на институционалната мудрост и управување со „сивите зони“ на безбедноста – ситуации кои не се јасно дефинирани во процедурите, но се бара искуство за безбедно извршување. Менторот делува како животен модел на безбедно однесување, покажувајќи како да се балансираат продуктивноста и безбедноста во реални услови. Менаџерската вештина вклучува: формализирање на менторските улоги, обезбедување на обука за менторите за ефективна комуникација и признавање на нивниот придонес. Обуката (coaching) е алатка за промена на однесувањето на работното место. Тој бара од менаџерот да биде вешт набљудувач и конструктивен комуникатор. Процесот на коучинг обично ги вклучува следниве фази:

1. Набљудување: Ненаметливо следење на извршувањето на задачата.
2. Интервенција/Повратна информација: Давање повратна информација веднаш по однесувањето, фокусирајќи се на акцијата, а не на личноста. Наместо: „Ти си невнимателен“, треба: „Забележав дека не го носеше ременот додека се качуваше. Можеш ли да ми кажеш зошто?“
3. Соработка за решение: Коучингот треба да го поттикне вработениот сам да ја препознае опасноста и да предложи решение. Ова ја зајакнува одговорноста и веројатноста за трајна промена на однесувањето.

Во контекст на Психолошката безбедност, коучингот бара од менаџерот да има висок степен на емпатија и да ја избегнува културата на обвинување. Кога некој вработен направи грешка, коучингот треба да биде насочен кон истражување на „Зошто системот дозволил вработениот да направи грешка?“, а не само „Зошто вработениот згрешил?“ Ова е одраз на праведната култура.

5.4 Развој на програми за подигање на свеста за ризици

Подигањето на свеста за ризици е континуиран и суптилен процес, кој е дизајниран да ги премести ризиците од периферијата на свеста на работникот во нејзиниот центар, особено во рутински, монотони работни средини каде што вниманието природно опаѓа. Компетентноста на менаџерот е да ги искористи принципите на бихејвиорална психологија и комуникација за да ја одржи „безбедносната будност“. Програмите за свест мора да се борат против навикнувањето на ризик (risk normalization), феномен каде што работниците престануваат да забележуваат постојани опасности. За да се постигне ова, менаџерот треба да развие програми кои се интригантни и нови, односно постојано менување на методите и темите за да се избегне „замор од безбедност“, емотивно ангажирани, односно користење на приказни за несреќи (без осуда) кои го нагласуваат „Што ако?“ сценариото, покажувајќи го долгорочниот импакт на повредите врз животот на вработените и нивните семејства. Ова го прави безбедното однесување емотивен избор, а не само рационална обврска. Дополнително, треба да бидат и фокусирани на позитивното зајакнување. Па така, наместо само да се потенцираат неуспесите, програмите треба да го слават безбедното однесување. Јавното признавање на „Безбедносни шампиони“ или вработени кои проактивно пријавиле ризик, е многу поефикасно во обликувањето на однесувањето отколку само казнувањето (Cooper, 2017).

Клучен елемент е развојот на програми за пријавување скоро-несреќи. Компетентноста на менаџерот е да ги претвори овие програми во маркетинг кампањи за безбедност, а не во бирократски задачи. Целта не е само да се добие број, туку да се создаде

перцепција дека пријавувањето е херојско однесување. Кога пријавата води до брза корективна акција, тоа ја зајакнува довербата и ја храни свеста.

5.5 Евалуација на ефективноста на обуките за ЗПР

Евалуацијата на ефективноста на обуката е завршниот, но најчесто занемаруван чекор во развојниот циклус. Без вештината за прецизно мерење на импактот, организацијата не може да донесе информирани одлуки за идните инвестиции во ЗПР. Компетентниот менаџер ја користи евалуацијата за да докаже дека обуката не е трошок, туку стратешка алатка за намалување на ризикот (Manuele, 2018).

Примената на Киркпатриковата четиристепена модел е индустриски стандард за оваа компетенција. Меѓутоа, менаџерската експертиза се состои во тоа како се собираат податоците на највисоките нивоа (Однесување и Резултати):

Мерење на промената во Однесувањето (Ниво 3): Ова е најтешко, но најважно. Менаџерот не смее да се потпира само на изјавите на вработените, туку на објективно набљудување. Ова вклучува:

- Примена на чек-листи за набљудување на работното место кои се користат пред и по обуката за да се измери процентот на безбедно извршување на критичните задачи.
- Анализа на пријавите за скоро-несреќи: Дали вработените кои ја поминале обуката сега пријавуваат повеќе ризици, што е индикатор за зголемена свест и проактивно однесување?
- Анкети за безбедносната клима каде што вработените оценуваат колку се сигурни во своите вештини по обуката.

Мерење на Резултатите (Ниво 4): Ова го поврзува развојот директно со бизнис метриките. Менаџерот треба да ги анализира податоците за:

- Намалување на стапката на повреди (во однос на LTIFR или TRIR) по обуката, со контролни групи каде што е можно.
- Финансиски импакт: Мерење на намалените трошоци за осигурување, оштетена опрема и изгубени работни часови кои може да се припишат на подобрената безбедност по обуката.

Ако евалуацијата покаже дека обуката не донела до промена на однесувањето, менаџерот мора да дејствува како аналитичар на перформанси и да постави прашања: Дали грешката е во дизајнот на обуката (лоша методологија), во работното опкружување (менаџерите не го поддржуваат новото однесување) или во работникот (недостаток на мотивација)? Со ова, се затвора циклусот на развој: оценката води кон корекција, која води кон подобрена обука, а со тоа и кон трајно подобрување на безбедноста.

VI. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ВКЛУЧУВАЊЕ И ПАРТИЦИПАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ (ENGAGEMENT)

6.1. Поттикнување на активно учество на вработените во процесот на ЗПР

Активното учество на вработените во заштитата при работа (ЗПР) е многу повеќе од задолжително присуство на состаноци; тоа е индикатор за зрела и робусна безбедносна култура. Менаџерската компетенција во овој домен се фокусира на промовирање на култура на сопственост врз безбедноста, признавајќи дека работниците се најголемите експерти за потенцијалните опасности на нивните работни места (Health and Safety Executive, 2024). Без нивниот увид, системот за ЗПР останува хипотетичен и честопати неефикасен во реалната примена.

Поттикнувањето на активно учество започнува со деконструкција на традиционалната хиерархија на одговорност. Менаџерот треба да создаде средина каде што вработените се чувствуваат психолошки безбедни да зборуваат, да пријавуваат грешки и да

предлагаат подобрувања без страв од казна. Ова се постигнува со воспоставување на Праведна Култура (Just Culture), каде што фокусот на реакцијата на менаџментот по инцидент се префрла од „Кој е виновен?“ на „Што можеме да научиме од системот?“ (Dekker, 2017). Ова е критичен чекор; вработените нема да учествуваат активно ако се плашат дека нивната искреност ќе биде искористена против нив. Менаџерот мора јасно да комуницира кои активности (пр. намерно грубо кршење на правила) се неприфатливи, но дека пријавувањето на сопствените ненамерни грешки е заштитено и охрабрено. Практичните алатки за поттикнување на учеството се многубројни и бараат креативност во дизајнот. Менаџерот треба да воведе:

1. Програми за набљудување на однесувањето (Behavioral Safety Programs) кои не се водени само од менаџментот, туку каде што колегите меѓусебно се набљудуваат и си даваат конструктивна повратна информација. Ова ја развива меѓузависноста и ја претвора безбедноста во заедничка одговорност.
2. Работни групи за проценка на ризик (Worker Risk Assessment Teams): Наместо само стручното лице за ЗПР да ја спроведува проценката на ризик, треба да се формираат мали тимови од работници кои директно ќе учествуваат во идентификувањето на ризиците и контролните мерки за нивното работно место. Ова води кон пореални и попримениви процедури.
3. Менторство за безбедност од колеги (Peer Safety Mentoring): Формално признавање и поддршка на искусни работници да ги менторираат новите вработени за безбедно извршување на задачите. Ова ја користи нивната практична мудрост и го промовира пренесувањето на вредното неформално знаење.

Клучна за одржливоста на учеството е видливата реакција на менаџментот. Вработените брзо ќе престанат да учествуваат ако не гледаат дека нивните предлози водат до промена. Менаџерот треба да воспостави јасен систем за следење, одговор и акција на сите предлози, со јавна комуникација за тоа *што* е направено, *зошто* е направено и *кога* ќе биде завршено. Дури и кога еден предлог не може да се имплементира, треба транспарентно да се објасни причината. Ова ја затвора јамката на повратна информација и постојано ја зајакнува пораката: „Твојот глас е важен, и тој ја прави нашата компанија побезбедна.“ Само така, учеството се претвора од обврска во внатрешна мотивација.

6.2 Воспоставување и раководење со тела за партиципација (пр. Одбори за ЗПР)

Компетенцијата за воспоставување и раководење со формални тела за партиципација, како што се Одборите за заштита при работа (ЗПР), е критична за институционализирање на соработката и консултацијата помеѓу менаџментот и работната сила. Овие тела не се само начин за исполнување на законските барања; тие се стратешка платформа за заедничко одлучување и подобрување на системот за управување со ЗПР (ISO 45001, 2018).

Воспоставувањето на Одборот бара од менаџерот да демонстрира интегритет и посветеност. Прво, Одборот мора да биде претставнички и легитимен. Тоа значи дека претставниците на работниците мора да бидат избрани преку транспарентен процес и да ги претставуваат сите клучни области и нивоа на ризик во организацијата. Второ, мора да се дефинираат јасни овластувања. Дали Одборот има овластување само да советува или може да одобрува помали безбедносни инвестиции? Колку е појасен и поширок мандатот, толку е поголема мотивацијата за учество. Трето, менаџерот мора да обезбеди дека претставниците добиваат посебна обука за: читање на безбедносни извештаи, разбирање на регулативата, и техники за анализа на инциденти. Без ова знаење, нивната улога се сведува на пасивно прифаќање на информации. Раководењето со Одборот е вештина на фасилитација и насочување. Ефективниот претседател (честопати менаџерот) мора да се осигура дека состаноците се:

1. Структурирани и проактивни: Состаноците треба да се фокусираат на водечки индикатори (број на пријавени опасности, трендови на ризик, статус на корективни мерки), а не само на реактивно разгледување на статистиките за повреди.
2. Фокусирани на решение: Секоја дискусија за проблем мора да заврши со јасно дефинирани акциони точки, со доделен одговорен субјект и рок. Не е доволно да се идентификува проблемот; Одборот мора да биде двигател на решението.

3. Транспарентни: Сите одлуки и препораки на Одборот мора да бидат комуницирани до целата работна сила. Ова ја зајакнува видливоста и влијанието на Одборот и ја гради довербата.

Најголемиот предизвик е да се одржи влијанието на Одборот. Доколку препораките, особено оние кои бараат финансиска инвестиција, постојано се одбиваат од врвното раководство без доволно објаснување, довербата се руши. Компетентниот менаџер делува како адвокат на Одборот пред врвното раководство, обезбедувајќи дека предлозите се претставени со силен бизнис-кејс и дека секоја одлука, позитивна или негативна, е проследена со јасна, аргументирана повратна информација. Ова ја зачувува легитимноста на телото како вистински глас на работната сила.

6.3 Креирање на механизам за пријавување на опасности и скоро-несреќи

Развојот на робустен механизам за пријавување на опасности и скоро-несреќи (Near Misses) е најдиректната демонстрација на проактивна безбедносна култура. Скоро-несреќите се, во суштина, подарок за организацијата – тие се бесплатни предупредувачки сигнали кои, доколку се игнорираат, речиси сигурно ќе доведат до несреќа. Менаџерската компетенција во оваа област е да го надмине традиционалниот страв од известување и да го претвори механизмот во културна норма (Manuele, 2018). Клучниот предизвик во дизајнирањето на механизмот е елиминирањето на „бариерите за пријавување“. Овие бариери се најчесто: комплексност на процесот, страв од казна и недостаток на видлив одговор. Затоа, менаџерот мора да создаде систем кој е:

1. Ултра-едноставен: Колку е помалку време потребно за пријавување, толку е поголема фреквенцијата. Треба да се користат дигитални алатки (мобилни апликации, QR кодови на машините) кои овозможуваат пријавување во моментот на

инцидентот, честопати со едноставна слика или говорна порака, елиминирајќи ја потребата за долги пишани формулари.

2. Анонимен и неказнувачки: Механизмот мора да дозволи анонимно пријавување за да се отстрани стравот од одмазда. Најважно е јасно да се комуницира дека пријавувањето, дури и кога е поврзано со сопствената грешка, нема да резултира со дисциплинска мерка, освен во случаи на намерно и злонамерно однесување (Reason, 2016). Ова ја зајакнува праведната култура.

Механизмот е бескорисен без ефективен систем за акција и повратна информација. Компетентноста не завршува со примање на пријавата; таа завршува со решавање на проблемот. Менаџерот треба да воспостави брз процес на тријажа и итна акција. Приоритетните опасности мора да бидат решени веднаш. Јавното признавање на пријавата (без откривање на анонимниот извор) и комуникацијата за кореспондентната акција (на пример, „Благодарение на анонимната пријава #45, го поправивме неисправниот прекинувач“) е од суштинско значење. Оваа транспарентност ги мотивира другите вработени да учествуваат, бидејќи гледаат дека нивните пријави имаат вистинско влијание.

Успешноста на механизмот се мери според бројот и квалитетот на пријавите. Менаџерот треба да се стреми кон висока стапка на пријавување скоро-несреќи; парадоксално, високиот број на пријави е знак за здрава култура, а не за опасно работно место, бидејќи покажува будност и доверба во системот.

6.4 Признавање и наградување на безбедносното однесување

Програмите за признавање и наградување се моќни алатки за обликување на безбедносната култура, но тие бараат суптилна менаџерска компетенција за да се избегнат честите замки. Целта не е да се награди среќата (избегнување на несреќа), туку проактивното и позитивно однесување што директно придонесува за превенција (Cooper, 2017). Неправилно дизајнираните програми можат да бидат контрапродуктивни, создавајќи

стимул за вработените да ги скријат повредите за да не го изгубат правото на награда. Компетентниот менаџер го фокусира наградувањето на водечките (проактивни) индикатори за безбедноста. Ова вклучува:

1. Наградување на придонесот кон системот: Признавање на вработените кои активно учествуваат во безбедносните комисии, пријавуваат опасности и скоро-несреќи, или даваат квалитетни предлози за подобрување на процедурите. Овие активности директно ја мерат посветеноста на работникот кон превенцијата.
2. Признавање на безбедносното лидерство: Наградување на вработените кои демонстрираат лидерство преку меѓусебна интервенција (корекција на колега за небезбедно однесување) или преку менторирање на други. Ова го зајакнува принципот на заедничка одговорност.
3. Доследност во извршувањето: Наградување на тимовите кои покажуваат доследно, документирано почитување на критичните процедури (пр. правилно користење на ЛЗО, спроведување на процедури за заклучување/означување).

Формата на наградувањето е исто така клучен дел од оваа компетенција. Иако финансиските награди може да привлечат внимание, нефинансиското, јавно признавање често има поголем, подолгорочен импакт врз културата. Ова вклучува: „Безбедносен Шампион на Месецот“ (со јавно признавање и фотографија), дополнителен слободен ден, или привилегии (како најдобро паркинг место). Јавното признавање испраќа моќна порака до целата организација за тоа кои вредности се ценети.

Менаџерската вештина се состои во дизајнирање на програма која е праведна, транспарентна и која се менува. Програмата мора редовно да се евалуира за да се осигура дека таа не предизвикува несакани последици (како што е прикривање на повреди) и дека не доведува до „замор од награди“. Со фокусирање на позитивното, проактивно однесување, менаџментот не само што ги наградува поединците, туку активно го обликува колективниот безбедносен идентитет на компанијата.

6.5 Промовирање на принципот на заедничка одговорност за безбедноста

Промовирањето на принципот на заедничка одговорност за безбедноста е највисокото достигнување во развојот на организациската култура на заштита при работа (ЗПР). Тоа ја одразува трансформацијата од индивидуалистички пристап („Јас сум одговорен само за себе“) кон меѓузависен пристап („Ние сме одговорни еден за друг“). Компетентноста на менаџерот во овој контекст е да ја изгради таа етичка и оперативна мрежа на меѓусебна грижа (HSE, 2024). Заедничката одговорност е неопходна бидејќи многу несреќи се резултат на грешки или пропусти на еден вработен кои влијаат на безбедноста на друг. За да функционира овој принцип, менаџерот мора да ги развие следниве клучни компоненти. Културна легитимизација на интервенцијата на колегите (Peer-to-Peer Intervention). Вработените мора да се чувствуваат овластени и сигурни да се обратат до колегата ако забележат небезбедно однесување. Ова бара обука за интерперсонални вештини: како да се даде повратна информација на начин кој е почитлив, конструктивен и без осуда, за да се избегне конфликт (Kouzes & Posner, 2017). Менаџерот мора да ја зајакне идејата дека интервенцијата не е „доушник“, туку чин на пријателство и грижа. Понатаму, интегрирање на одговорноста во работниот процес. Заедничката одговорност не треба да биде додадена задача. Наместо тоа, менаџерот треба да ја интегрира во дневните работни текови. На пример, во тимовите за критични задачи, треба да биде стандардна процедура да се провери безбедноста на партнерот пред почетокот на работата (Buddy Check System). Тимовите треба колективно да ја потпишуваат Проценката на Ризик, со што се осигурува дека сите прифаќаат заедничка одговорност. За крај, и најважно, славете го колективниот успех. Признавањето и наградувањето (како што е дискутирано во претходниот поднаслов) треба да бидат насочени кон цели тимови кои демонстрираат силна меѓузависност и кои успешно ги завршуваат проектите без инциденти. Со тоа, се создава позитивен притисок од колегите – вработените се мотивирани да се грижат еден за друг за да постигнат заеднички успех.

Компетентноста на менаџерот е да делува како модел, постојано демонстрирајќи грижа и интервенција. Со промовирање на заедничката одговорност, менаџментот ја префрла контролата врз секојдневната безбедност на самите вработени, кои потоа стануваат

најсилниот и најконстантниот безбедносен филтер на организацијата. Ова ја одразува највисоката фаза на безбедносна култура, каде што безбедноста се одржува преку внатрешна мотивација и заемна грижа, а не само преку надворешен надзор.

VII. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА МЕНАЏИРАЊЕ СО ПРОМЕНИ И КОНТИНУИРАНО ПОДОБРУВАЊЕ (IMPROVEMENT)

7.1. Вештини за имплементација на системи за управување со ЗПР (пр. ISO 45001)

Имплементацијата на формален систем за управување со заштита при работа (ЗПР), како што е стандардот ISO 45001, ја означува трансформацијата на безбедносната функција од реактивна, базирана на усогласеност, во стратешка, интегрирана дисциплина. Оваа менаџерска компетенција бара познавање не само на барањата на стандардот, туку и на вештини за управување со комплексни проекти и организациски промени (International Labour Organization, 2021). Успешното воспоставување на ваков систем е амбициозен потфат кој започнува со разбирање на контекстот на организацијата – идентификување на

внатрешните потреби, ризици и очекувањата на сите засегнати страни, од регулаторните тела до вработените. Системот не смее да биде генеричка рамка, туку прилагодено решение кое одговара на специфичните оперативни ризици на компанијата.

Фундаментален предуслов за успешна имплементација е јасното лидерство и посветеност од врвното раководство. Менаџерот мора да знае како да го продаде проектот на највисокото ниво, артикулирајќи ја ЗПР како суштинска деловна вредност која го намалува финансискиот ризик и ја подобрува репутацијата. По обезбедувањето на ресурси, процесот на имплементација се фокусира на прецизно мапирање на системот. Треба јасно да се дефинираат сите улоги, одговорности и овластувања за секој елемент на стандардот – од проценка на ризик до набавка на безбедна опрема. Ова осигурува дека ЗПР е интегрирана во секоја функција, спречувајќи го системот да стане изолирана должност на стручното лице за ЗПР. Паралелно со ова, се одвива развојот на потребната документација – политики, процедури и работни инструкции. Клучно е оваа документација да биде концизна, лесна за разбирање и да функционира како практична алатка за вработените, а не само како бирократски документ. Кога системот е воспоставен, се спроведува интензивна целна обука на сите нивоа, објаснувајќи им на вработените како новата рамка им помага да работат побезбедно и која е нивната индивидуална улога во одржувањето на системот. Имплементацијата, иако честопати завршува со формална сертификација, не е крај на патувањето; таа е вовед во фазата на континуирано подобрување, што бара постојано следење преку ревизии и прегледи на раководството за да се осигура дека системот останува ефикасен и релевантен во динамичното работно опкружување.

7.2 Управување со промени на работното место и нивно влијание врз безбедноста

Менаџерската способност за Управување со Промени (Management of Change - MOC) е суштинска во модерното работење, каде што иновациите, промените во пазарот и организациските преструктурирања се константна појава. Неуправуваните промени се една од најголемите системски слабости и честа причина за сериозни инциденти, бидејќи тие создаваат непредвидени ризици кои не се опфатени со постојните безбедносни процедури

(Goetsch, 2018). Компетентноста за МОС е проактивен, формализиран процес кој ја вградува безбедноста во секоја одлука за промена.

Кога компанијата се соочува со промена – без разлика дали е тоа воведување на нова машина, промена на хемискиот состав на суровините, преместување на производни линии, или дури и промена во структурата на смените – мора да се активира процедурата за МОС. Ова бара формирање на мултидисциплинарен тим кој ги вклучува менаџерите, стручното лице за ЗПР, и што е најважно, оперативните работници кои ќе бидат директно засегнати. Суштината на МОС е темелна проценка на влијанието врз безбедноста: дали новата опрема создава нов ризик од заглавување? Дали новиот хемиски состав бара различен тип на вентилација или ЛЗО? Дали новата процедура ќе ја зголеми изложеноста на бучава? Менаџерот треба да ги мапира сите овие потенцијални ефекти.

Процесот на МОС не завршува со идентификација на ризиците; тој води кон планирање на корективни и контролни мерки. Се дефинираат сите потребни модификации на опремата, ажурирања на процедурите и специјализирана обука која мора да се спроведе *пред* промената да стапи на сила. Исто така, од клучна важност е управувањето со привремените промени – привременото користење на заменска опрема или процедура мора да биде подложено на истата строга безбедносна проверка како и трајната промена. Комуникацијата е императив: сите засегнати страни мора да бидат целосно информирани за новите ризици и контролни мерки. Со доследна примена на МОС, менаџментот ја демонстрира својата стратешка посветеност кон безбедноста, елиминирајќи ја неконтролираната импровизација и осигурувајќи дека секоја промена придонесува за побезбедна, а не поопасна работна средина.

7.3 Користење на податоци и метрики за мерење на перформансите на ЗПР

Ефикасното управување со заштитата при работа (ЗПР) во денешниот бизнис контекст е незамисливо без стратешка употреба на податоци. Компетентноста на менаџерот во оваа област е да ги трансформира суровите податоци во мерливи метрики кои служат

како вистински инструменти за управување и како основа за континуирано подобрување (Manuele, 2018). Ова бара транзиција од еднодимензионално, реактивно следење кон балансиран систем на индикатори кој ја предвидува иднината.

Традиционално, менаџментот се фокусира на Реактивни (Заостанати) Индикатори (Lagging Indicators), како што се стапките на повреди со изгубено работно време (LTIFR) или вкупниот број на евидентирани инциденти (TRIR). Иако овие метрики се лесни за собирање и се барани од регулаторите, тие ја мерат неуспешноста и се корисни само за анализа на трендовите *по* настанот. Вистинската менаџерска вештина лежи во развивањето и користењето на Проактивни (Водечки) Индикатори (Leading Indicators). Овие метрики ја мерат превентивната активност и директно го предвидуваат идното ниво на ризик.

Компетентниот менаџер се фокусира на мерење на активностите кои ја одразуваат здравата безбедносна култура, како што се: стапката на пријавување на скоро-несреќи и опасности по вработен (високата стапка е знак за доверба), процентот на завршени корективни мерки во зададените рокови, квалитетот и фреквенцијата на безбедносните набљудувања на работното однесување, и времетраењето на обуката спроведена на вработените. Овие проактивни податоци се многу покомплексни за собирање, но тие го даваат неопходниот увид во ранливоста на системот пред да се случи инцидент. На пример, ниската стапка на пријавување скоро-несреќи во одреден оддел, наспроти високиот LTIFR во тој оддел, сигнализира култура на прикривање или страв, а не безбедност. Менаџерот мора да ги користи алатките за визуелизација на податоците (контролни табли, хистограми) за да ги претстави овие метрики на јасен и интуитивен начин пред раководството и вработените. Ова овозможува донесување на информирани, насочени одлуки за распределба на ресурсите и фокусирање на превентивните програми во областите каде што се најпотребни. Податоците, кога се правилно анализирани, стануваат најсилното оружје во борбата против ризикот.

7.4 Спроведување на внатрешни ревизии и инспекции на системот за ЗПР

Внатрешните ревизии и инспекции се механизми за континуирана верификација на системот за заштита при работа (ЗПР). Тие служат како критички преглед на тоа дали организацијата го прави она што вели дека го прави, и дали тоа што го прави е ефективно. Компетентноста на менаџерот е да ги раководи овие активности не како полициски проверки, туку како алатки за дијагностицирање и подобрување (International Labour Organization, 2021).

Инспекциите се повеќе насочени кон физичките услови и непосредните оперативни практики. Менаџерот треба да обезбеди дека инспекциите се редовни и диференцирани – почести во високо-ризичните зони и спроведени од мултидисциплинарни тимови, вклучувајќи ги и оперативните работници. Ова ја зголемува нивната релевантност и прифатливост. Најважниот резултат од инспекцијата е непосредната акција; малите наоди треба да се поправат веднаш, додека поголемите треба да бидат внесени во формалниот систем за корективни мерки.

Внатрешните ревизии се многу поформални, систематски и сеопфатни. Нивната двојна цел е да ја оценат согласноста на системот (дали системот е во согласност со ISO 45001 или законските барања) и неговата ефективност (дали системот ги постигнува поставените цели за ЗПР). Менаџерот мора да развие годишна програма за ревизија која обезбедува дека секој елемент на системот се разгледува периодично. Клучна за веродостојноста на ревизиите е независноста на ревизорите и нивната обученост за техники на интервјуирање, собирање објективни докази и непристрасно известување. Ревизијата не се базира на мислења, туку на докази – набљудувања, записи и интервјуа кои ја потврдуваат примената на процедурите.

Најважниот чекор е управувањето со наодите (Несообразностите). Ревизиите и инспекциите не смеат да завршат со список на наоди. Менаџерот мора да ги претвори овие наоди во Корективни Акции (CAPA), да додели одговорности, да постави реални рокови и, што е најважно, да ја провери ефективноста на преземената акција по нејзиното завршување. Без овој затворен циклус, ревизијата е само вежба за документирање, а не алатка за континуирано подобрување.

7.5 Примена на циклусот Планирај-Направи-Провери-Делувај (PDCA) за ЗПР

Циклусот Планирај-Направи-Провери-Делувај (PDCA, од англ. Plan-Do-Check-Act) е епицентарот на сите системи за континуирано подобрување и претставува фундаментална менаџерска компетенција во ЗПР. PDCA циклусот ја обврзува организацијата да ја третира безбедноста како динамичен, еволутивен процес, а не како статичен сет на правила што треба да се следат (Goetsch, 2018). Тој ја интегрира ЗПР во основниот менаџмент модел.

Фазата Планирај (Plan) е стратешката основа. Овде, менаџерот ги идентификува сите ризици и можности за подобрување, поставува мерливи и временски ограничени цели за ЗПР (на пр. намалување на повредите со изгубено време или зголемување на пријавите за скоро-несреќи). Во оваа фаза се креираат потребните политики, процедури и ресурси. Тоа е местото каде што се одредува насоката.

Фазата Направи (Do) е имплементацијата на она што е планирано. Ова вклучува спроведување на обуки, примена на новите безбедносни процедури, инвестирање во опрема и управување со сите дневни активности за ЗПР. Во оваа фаза, од суштинско значење е прецизно документирање на сите спроведени активности, бидејќи тие служат како доказ за следната фаза.

Фазата Провери (Check) е критичката анализа. Ова е местото каде што менаџерот го мери и оценува системот користејќи ги собраните податоци и метрики. Се спроведуваат внатрешни ревизии за да се провери дали процедурите се следат, се врши следење на перформансите со помош на проактивни индикатори, и најважно, се спроведуваат истраги на инциденти за да се утврдат основните причини за секој неуспех, без разлика колку е мал. Целта е да се идентификува јазот помеѓу тоа како треба да биде и како навистина е.

Фазата Делувај (Act) го затвора циклусот и го започнува следниот. Овде, менаџерот ги користи наодите од фазата „Провери“ за да донесе одлуки. Се преземаат корективни мерки за да се отстранат основните причини на недостатоците. Најважниот формален чекор е Прегледот на Раководството (Management Review), каде што врвното раководство

официјално ги разгледува перформансите на системот, донесува одлуки за промена на политиките, распределува ресурси за нови иницијативи и ги поставува целите за следниот циклус. Со доследна примена на PDCA, менаџментот обезбедува дека ЗПР е систем кој постојано се учи, се прилагодува и еволуира, елиминирајќи ја можноста за стагнација и со тоа гарантирајќи континуирано подобрување на безбедносната ефикасност.

VIII. ЕТИЧКИ И ПРОФЕСИОНАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ (ETHICS)

8.1. Разбирање и примена на етичките принципи во ЗПР

Етиката во заштитата при работа (ЗПР) ја претставува моралната рамка која го надминува формалното законско усогласување; таа е темелот врз кој се гради довербата и ефективноста на целиот безбедносен систем. Компетентноста на менаџерот во овој домен е способност да ги препознае и примени основните морални принципи кои ја водат секоја одлука, особено кога тие принципи се во судир со краткорочните деловни цели (International Labour Organization, 2017). Најважниот етички принцип е приматот на животот и здравјето – сите други интереси, како што се продуктивноста, трошоците или роковите, мора да бидат подредени на апсолутната заштита на човечкиот живот и здравје. Овој принцип ја дефинира суштината на професионалната одговорност во ЗПР.

Примената на етичките принципи бара од менаџерот постојано да ја испитува моралноста на своите одлуки: Дали одлуката за набавка на поевтина, но помалку трајна лична заштитна опрема (ЛЗО) е оправдана, дури и ако буџетот е тесен? Етичката обврска диктира дека квалитетот на заштитата не смее да се компромитира. Етичката одговорност се протега и на праведноста и непристрасноста. Ова значи дека безбедносните стандарди мора да се применуваат доследно, без оглед на хиерархијата или позицијата на вработениот во организацијата. Не може да постои двоен стандард, каде што менаџерот смее да го прескокне протоколот за да го постигне рокот, додека работникот е казнет за истото прекршување. Оваа доследност е клучна за градење на легитимитет на системот.

Менаџерот треба да ја интегрира етиката во секојдневните процеси преку промовирање на Праведната Култура (Just Culture). Етичката должност на менаџментот е да создаде систем кој учи од грешките, наместо да ги казнува. Ова значи дека ненамерните грешки и грешките настанати поради системски недостатоци се третираат како можност за подобрување, а не како лична вина (Dekker, 2017). Овој етички избор ги охрабрува вработените да пријавуваат грешки и скоро-несреќи, што пак, е критично за превенција. Понатаму, етичката должност вклучува заштита на ранливите групи – менаџерот има обврска да обезбеди дека посебните потреби на сите работници (пр. нови вработени, работници со попреченост, млади работници) се соодветно адресирани преку прилагодување на работните места и обезбедување на насочена, дополнителна обука. Интегритетот, како кулминација на етичката компетенција, се манифестира во доследноста помеѓу она што менаџерот го проповеда и она што го практикува, директно влијаејќи на нивото на доверба во безбедносниот систем.

8.2 Компетенции за одговорно и транспарентно постапување при несреќи

Начинот на кој менаџментот постапува по сериозна несреќа е најважниот тест за етичкиот интегритет и професионалната компетентност на организацијата. Постапувањето мора да биде одговорно, етички мотивирано и целосно транспарентно. Примарната цел на

истрагата не е да се утврди само правна вина или да се заштити репутацијата на компанијата, туку да се идентификуваат основните, системски причини (root causes) што довеле до инцидентот, со крајна цел – спречување на повторување (Health and Safety Executive, 2023). Оваа посветеност на учење, наместо на казнување, е суштината на одговорноста.

Компетенцијата за одговорно постапување започнува со непосредна, хумана реакција. Во моментот на несреќа, менаџерот мора да осигура дека примарниот фокус е исклучиво на грижата за повредениот вработен, обезбедување на сета потребна медицинска помош и давање поддршка на неговото семејство, како и обезбедување психолошка поддршка за колегите кои биле сведоци на настанот. Оваа етичка димензија на грижата е неопходна за одржување на моралот и достоинството на работната сила. Веднаш потоа, се активира формалниот процес на истрага на инцидентот. Клучната вештина тука е во раководењето со непристрасна, фактографска истрага, која мора да биде водена од обучен тим, фокусирана на анализа на системски грешки и организациски пропусти, а не на непосредната грешка на поединецот (Dekker, 2017). Тоа значи дека менаџерот мора да знае како да ги заштити местото на настанот и доказите, да спроведе непристрасни интервјуа со сведоци и да ги користи најсовремените алатки за анализа на основните причини.

Транспарентноста е етички императив кој ја потврдува искреноста на организацијата. Менаџерот мора да обезбеди јавна комуникација на наодите до целата работна сила. Наодите од истрагата, вклучувајќи ги системските причини и препорачаните корективни мерки, мора да бидат комуницирани без двосмисленост. Избегнувањето на комуникација, или префрлањето на целата вина на поединец, е чин на етичка нечесност кој ја уништува довербата. Најважниот, и најодговорен, чекор е итната и целосна имплементација на трајни корективни мерки. Менаџментот мора да осигура дека системските корекции (нови процедури, технички модификации) се спроведуваат без одлагање и дека нивната ефективност се следи. Само со оваа видлива акција, менаџментот ја потврдува својата етичка посветеност кон безбедноста и ја зајакнува културата на учење.

8.3 Заштита на доверливоста на здравствените податоци на вработените

Заштитата на доверливоста на здравствените податоци на вработените е темелна етичка и правна обврска која е од суштинско значење за одржување на довербата во системот за заштита при работа (ЗПР). Компетентноста на менаџерот овде е да воспостави строги политики за приватност и да обезбеди дека сите вклучени страни (ЗПР службеници, менаџери, здравствен персонал) целосно ги разбираат своите етички и законски граници, особено во ерата на зголемена дигитализација и ригорозни регулативи за заштита на лични податоци (International Labour Organization, 2017).

Етичката важност лежи во фактот што вработените мора да се чувствуваат сигурни дека информациите за нивното здравје, без разлика дали се работи за претходни повреди, хронични болести или резултати од задолжителни медицински прегледи, нема да бидат злоупотребени. Постои реален ризик од дискриминација, елиминација од работно место или користење на здравствени информации за казнување. На пример, ако еден вработен има медицинско ограничување што ја зголемува неговата ранливост на одредени задачи, менаџментот има етичка должност да ја користи таа информација исклучиво за да го прилагоди работното место или да додели соодветни задачи, а не за да го маргинализира или исклучи од процесот. Ова бара деликатна рамнотежа помеѓу правото на работникот на приватност и потребата на организацијата да обезбеди безбедна работна средина. Заштитата на доверливоста бара од менаџерот да имплементира повеќеслоен систем:

1. Строга контрола на пристапот и физичка/дигитална сегрегација: Здравствените податоци треба да бидат физички и дигитално одвоени од кадровските досиеја. Само овластен медицински и ЗПР персонал треба да има целосен пристап. Менаџерите за линии и супервизорите треба да добијат само минимални, релевантни информации за да ја извршуваат својата работа, на пример, „Вработениот X не смее да крева тежина над 10 кг“, без да се наведува конкретната медицинска дијагноза.
2. Политики за анонимизација на податоци: Кога се користат податоци од здравствените прегледи за анализа на трендови (на пр. зачестеност на одредени

здравствени проблеми), тие мора да бидат целосно анонимизирани и агрегирани, за да не може да се идентификува ниту еден поединец.

3. Континуирана обука за приватност и етика: Целиот менаџмент и персоналот за ЗПР мора да бидат редовно обучувани за етичките и законските импликации на чувањето и користењето на здравствените податоци. Ова вклучува и разбирање на етичката одговорност при неформална комуникација – избегнување на ширење на информации за здравјето на вработените.

Кога вработените имаат доверба дека нивната приватност ќе биде заштитена, тие се поподготвени искрено да пријават повреди, болести и други состојби кои можат да влијаат на нивната или туѓата безбедност. Заштитата на доверливоста е, на тој начин, и етички императив и оперативна неопходност за ефективен и хуман ЗПР систем.

8.4 Менаџирање со притисоци и интереси кои можат да ја компромитираат безбедноста

Менаџерската компетентност во справувањето со етичките дилеми е можеби најтешката задача во ЗПР, бидејќи бара донесување одлуки во услови на конфликт на интереси. Се работи за препознавање и активно менаџирање со притисокот помеѓу безбедноста (долгорочен, превентивен интерес) и краткорочните деловни цели (продуктивност, рокови, трошоци). Притисокот да се „заобиколи“ безбедноста или да се забрза процесот е реален, и менаџерот е тој што стои на етичката граница, служејќи како последна линија на одбрана (Manuele, 2018).

Оваа компетенција бара од менаџерот да биде застапник на безбедноста (Safety Advocate) во секојдневните деловни одлуки, дури и кога тоа е непопуларно. Притисоците можат да дојдат од различни страни: од менаџментот кој бара намалување на оперативните трошоци и сугерира одложување на купувањето на нова, побезбедна опрема, до линискиот

супервизор кој бара прескокнување на процедурите за заклучување/означување (LOTO) за да се намали времето на застој. Во секој од овие случаи, менаџерот мора да примени ригорозен етички филтер кој приоритет го дава на благосостојбата на работниците.

Вештината лежи во тоа да се претвори етичкото одбивање во стратешки бизнис аргумент: наместо едноставно да се каже „не“, менаџерот треба да ги презентира податоците за да ја покаже долгорочната цена на ризикот. На пример, одложувањето на LOTO процедурата може да доведе до катастрофална несреќа, чии трошоци (казни, застој, правни трошоци, губење репутација) далеку ги надминуваат краткорочните заштеди во време. Со тоа, менаџерот ја брани безбедноста како најдобра долгорочна бизнис стратегија. За да се заштити себеси и системот од овие притисоци, менаџерот треба да воспостави:

1. Формални канали за ескалација на безбедносни грижи: Треба да постои јасна и често анонимна процедура за вработените и менаџерите да ги пријават притисоците или барањата за компромис на безбедноста, без страв од одмазда. Ова ја зајакнува културата на „право на одбивање на работа“ во небезбедни услови.
2. Мерливи и јавни цели за ЗПР: Кога безбедносните цели се јавни и се дел од менаџерските перформанси и бонуси, станува потешко да се компромитираат во корист на продуктивноста.
3. Моделирање на однесувањето (Role Modeling): Ако менаџерот постојано го следи секој безбедносен протокол, тоа создава силна културна норма која е тешко да се прекрши од другите.

Компетентното управување со овие притисоци е дефинирачкиот елемент на етичкото лидерство во ЗПР. Тоа е чин на морална храброст да се застане зад безбедноста на работниците, дури и кога тоа значи спротивставување на краткорочните барања на продуктивноста.

8.5 Демонстрирање интегритет и фер однос кон сите вработени

Интегритетот и фер односот се столбовите на етичкото лидерство во заштитата при работа (ЗПР) и се од суштинско значење за градење на здрава, доверлива работна култура. Компетентноста на менаџерот е да ја демонстрира оваа етичка доследност во сите интеракции и одлуки, осигурувајќи дека ЗПР системот се применува непристрасно и праведно кон секој вработен, без разлика на неговата позиција или стаж (Kouzes & Posner, 2017).

Интегритетот во ЗПР значи доследност помеѓу зборовите и делата. Ако менаџерот јавно промовира дека безбедноста е највисок приоритет, но потоа тој самиот ги прескокнува безбедносните процедури (на пример, не носи ЛЗО во фабричкиот простор за да заштеди време или не го користи задолжителниот безбедносен ремен), тој веднаш го поткопува целиот систем. Вработените секогаш ќе ги следат делата на лидерот, а не неговите зборови. Затоа, менаџерот мора да биде прв во следењето на правилата – да демонстрира беспрекорно почитување на сите безбедносни протоколи без никакви исклучоци или привилегии. Ова моделирање на однесувањето е најсилниот културен двигател. Фер односот се манифестира во:

1. Непристрасна примена на правилата и одговорноста: Безбедносните правила и последиците од нивното прекршување мора да се применуваат доследно на сите, без оглед на хиерархијата, стажот или продуктивноста на работникот. Двојниот стандард, каде што високо продуктивните работници се толерираат за прекршоци додека другите се казнуваат, е брз пат до уништување на моралот и доведување до цинизам во врска со безбедноста.
2. Праведна Култура (Just Culture): Фер односот е тесно поврзан со етичкиот избор да се фокусира на системските причини, а не на казнување на поединецот. Кога се случува грешка, праведноста бара од менаџерот да спроведе темелна истрага за да утврди: „Дали системот, обуката или ресурсите го поставиле работникот да потфрли?“ пред да се размисли за дисциплинска постапка (Dekker, 2017). Ова ја покажува хуманата димензија на менаџментот.
3. Еднаков пристап до ресурси и можности: Секој вработен мора да има еднаков пристап до најквалитетна обука, најдобрата ЛЗО и до сите безбедносни информации.

Фер односот значи активно адресирање на сите перцепции за неправда или дискриминација поврзани со безбедноста.

Демонстрирањето интегритет, исто така, вклучува отвореност и искреност во сите комуникации за ЗПР, особено кога работите тргнале наопаку. Менаџерот мора да биде подготвен јавно да признае дека системот потфрлил и да ја преземе одговорноста за корекција. Овој чин на ранливост и отчетност го зајакнува лидерството, ја гради довербата и ја потврдува етичката посветеност на компанијата кон нејзината работна сила.

IX. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ЗПР (PERFORMANCE MANAGEMENT)

9.1. Дефинирање на мерливи индикатори за безбедност (проактивни и реактивни)

Ефективното управување со перформансите на заштитата при работа (ЗПР) е невозможно без ригорозно дефинирање и следење на мерливи индикатори. Компетенцијата на менаџерот лежи во способноста да дизајнира балансиран систем на метрики кој ги опфаќа и минатите резултати и превентивните активности, со што се овозможува проактивен, а не само реактивен пристап кон безбедноста, што е од клучно значење за одржлив успех (Manuele, 2018). Фокусот мора да биде на прецизност и релевантност, осигурувајќи дека податоците не само што се собираат, туку и дека се претвораат во управувачки информации кои го поддржуваат донесувањето на информирани, насочени

одлуки. Без јасно дефинирани метрики, целата активност во ЗПР е субјективна и не може да се измери нејзината рентабилност или ефективност.

Традиционалната пракса најчесто се потпира на Реактивни (Заостанати) Индикатори (Lagging Indicators), кои ја мерат неуспешноста на системот *по* настанот. Ова се добро познати метрики како што се стапката на повреди со изгубено работно време (LTIFR), вкупниот број на евидентирани инциденти (TRIR), и трошоците поврзани со повредите. Иако овие индикатори се неопходни за усогласување со регулативите и за известување до врвното раководство, нивната главна слабост е што тие се индикатори за минатото; тие не помагаат во спречувањето на инцидентите, туку само ја мерат последицата од веќе направените системски пропусти. Компетентниот менаџер ги користи овие индикатори првенствено за да ги идентификува долгорочните трендови и да ги насочи истражувањата за системски причини, поставувајќи го прашањето *зошто* тие бројки се такви, а не само *колку* се.

Вистинската промена на парадигмата, која ја дефинира модерната ЗПР, доаѓа со дефинирањето и користењето на Проактивни (Водечки) Индикатори (Leading Indicators). Овие метрики ја мерат превентивната активност и директно го предвидуваат идното ниво на ризик, со што се создава култура на превенција и постојано учење. Компетентниот менаџер мора да дефинира мерливи цели за активности кои се под директна контрола на организацијата, а кои го намалуваат ризикот. Тука спаѓаат: фреквенцијата и квалитетот на безбедносните набљудувања на работното однесување, мерејќи ја вклученоста на менаџментот и работната сила; стапката на пријавување на скоро-несреќи и потенцијални опасности по вработен – високата стапка е посакувана бидејќи укажува на доверба во системот и на активна идентификација на ризик; процентот на навремено завршени корективни мерки од ревизиите и инспекциите, што ја мери одговорноста на системот; и уделот на вработени кои ја завршиле целната обука во однос на специфичните ризици. Комплексноста при собирањето на овие податоци е оправдана, бидејќи тие го даваат неопходниот увид во функционалноста на контролите *пред* да дојде до несреќа. Со воспоставување на ваков балансиран систем, менаџментот може да го фокусира вниманието и ресурсите таму каде што превентивните мерки имаат најголем ефект, со што се осигурува

дека ЗПР не е само функција на известување, туку моќна алатка за стратешко управување со ризикот и оперативна ефикасност.

9.2 Спроведување на редовна евалуација на безбедносните перформанси

Редовната евалуација на безбедносните перформанси е есенцијален елемент на секој систем за континуирано подобрување и е критична менаџерска компетенција која ја обезбедува одговорноста на целиот систем. Оваа евалуација не смее да биде само годишен ритуал, туку континуиран и структуриран процес на проверка и корекција кој го одржува системот жив и релевантен во однос на постојано менувањето на оперативните услови (International Labour Organization, 2017). Компетентноста се состои во способноста да се интегрираат податоците од сите извори на мониторинг – од инспекции и аудити до проактивни метрики – и да се претстават на стратешки начин пред раководството и работната сила за да се поттикне акција.

Евалуацијата мора да биде сеопфатна и да ги опфати трите главни нивоа на перформанси за да даде целосна слика. Прво, се спроведува евалуација на усогласеноста, што значи ригорозна проверка дали компанијата ги исполнува сите законски и регулаторни барања, како и внатрешните барања на системот за управување (на пр. ISO 45001). Ова вклучува верификација на документацијата и процедурите. Второ, се врши евалуација на ефективноста на контролите, што е поважно за оперативната безбедност: дали контролните мерки (пр. безбедносни процедури, програми за обука, технички заштитни механизми) навистина функционираат како што е предвидено и дали го намалуваат ризикот? Тука менаџерот ги користи проактивните индикатори за да измери колку добро се одржуваат превентивните активности и дали безбедносното однесување е во согласност со очекувањата. Трето, се врши евалуација на вкупните резултати, каде што се анализираат реактивните индикатори (LTIFR и TRIR) за да се идентификуваат трендовите, да се споредат перформансите со целите и да се утврдат областите каде што системот најмногу потфрлил. Оваа анализа бара длабочина, а не само површно известување за бројките.

Најважниот формален механизам за евалуација е Прегледот на Раководството (Management Review). Менаџерот мора да биде способен да го подготви и раководи овој преглед, осигурувајќи дека врвното раководство редовно (најмалку еднаш годишно) ги разгледува сите клучни инпути. Тие вклучуваат: резултатите од внатрешните и надворешните ревизии, перформансите според поставените цели, статусот на корективните и превентивните акции, резултатите од истрагите на инциденти, и промените во законските барања. Прегледот на раководството не е само формалност, туку е моментот на стратешка одлука каде што се донесуваат обврзувачки одлуки за промена на политиките, распределба на финансиските и човечките ресурси и поставување на новите, поамбициозни цели за ЗПР за следниот циклус. Без оваа редовна, структурирана и посветена евалуација, системот брзо ќе стагнира, а безбедносните перформанси ќе се деградираат. Компетентноста за евалуација ја претвора ЗПР во одговорна, управувачка дисциплина која постојано се подобрува.

9.3 Поврзување на индивидуалните цели за ЗПР со вкупниот менаџмент систем

Ефективното управување со перформансите на заштитата при работа (ЗПР) бара безбедноста да не се перципира како посебен додаток на работата или како нечија изолирана должност, туку како интегрален дел од секојдневните работни задачи и цели. Менаџерската компетенција во овој домен лежи во способноста стратешки да се поврзат индивидуалните и тимските цели за ЗПР со вкупниот систем за управување со перформансите на компанијата, особено со системот за наградување, евалуација и професионален развој (Kouzes & Posner, 2017). Со ова се постигнува целосна интеграција и се осигурува дека секој вработен, од извршниот директор до оперативецот на линијата, се чувствува лично одговорен за безбедноста.

Поврзувањето започнува со дефинирање на јасни, мерливи цели за ЗПР на индивидуално ниво. Овие цели треба да бидат фокусирани на проактивно однесување и активности, а не само на пасивно отсуство на несреќи. На пример, за линиски менаџер,

целта не треба да биде само „да нема повреди во одделот“ (што е реактивно и делумно надвор од негова целосна контрола), туку „да се спроведат 10 безбедносни набљудувања месечно со конструктивна повратна информација“ или „да се завршат сите безбедносни корективни мерки во даден рок со верификација на ефективноста“. За оперативниот работник, целта може да биде „редовно пријавување на најмалку две скоро-несреќи или потенцијални опасности месечно“ и „доследно следење на процедурите за LOTO и носење на ЛЗО“.

Клучно е овие проактивни цели да бидат вградени во годишната евалуација на перформансите и да имаат значаен, но етички балансиран удел во бонусите, унапредувањата или признанијата на вработените. Меѓутоа, етичката компетенција налага ова да се прави внимателно: наградувањето треба да биде за позитивно, проактивно однесување и за квалитетот на партиципацијата, а не за низок број на повреди. Наградувањето за низок број повреди е етички ризично, бидејќи може да ја поттикне културата на прикривање на инциденти и затајување на пријави, што е контрапродуктивно и опасно. Наместо тоа, менаџерот треба да ги наградува вработените за нивната активна улога во превенцијата, нивното пријавување на недостатоци и нивната доследност во следењето на процедурите. Со инкорпорирање на овие проактивни цели во индивидуалниот систем на менаџмент, ЗПР станува колективна одговорност која е директно поврзана со личниот и професионалниот развој на секој поединец во организацијата. Ова ја зајакнува идејата дека безбедноста е работа *заедно* со продуктивноста, а не работа *покрај* неа.

9.4 Обезбедување на конструктивна повратна информација за однесувањето

Компетентноста за обезбедување на конструктивна повратна информација за однесувањето (Behavioral Feedback) е витален елемент на ефективно управување со перформансите на ЗПР и е критичен за развој на силна безбедносна култура. Оваа вештина го премостува јазот помеѓу формалните процедури и реалното однесување на работното место, претворајќи го секојдневниот мониторинг во моќна алатка за учење и подобрување

(Goetsch, 2018). Повратната информација мора да биде навремена, специфична и фокусирана на однесувањето, а не на личноста на вработениот, со цел да се зачува неговото достоинство и да се поттикне позитивна промена.

Обезбедувањето повратна информација започнува со позитивното засилување. Менаџерот мора да биде обучен да ги забележува и јавно да ги признава безбедносните однесувања кои се во согласност со очекувањата (пр. доследно користење на ЛЗО, правилно држење на телото при кревање товар, активно пријавување на скоро-несреќи). Позитивната повратна информација, која е јавна и специфична, ги зајакнува посакуваните однесувања, ја гради довербата и го мотивира целиот тим. Сепак, покомплексна е вештината за давање корективна повратна информација кога однесувањето не е безбедно. Ова не смее да биде чин на казнување или јавно понижување, туку етички мотивиран разговор фокусиран на заштита. Наместо тоа, менаџерот треба да користи пристап на советодавно интервенирање, фокусирајќи се на конкретна структура:

Прво, специфично опишување на однесувањето без осудување или користење на негативни етикети (пр. „Забележав дека не ја носеше заштитната кацига додека работеше под скелето пред пет минути“). Второ, објаснување на потенцијалниот ризик и последиците од тоа однесување (пр. „Тоа те изложува на ризик од удар на главата од паднат предмет, што може да доведе до сериозна, дури и фатална повреда“). Трето, барање на мислење од вработениот за да се разберат основните причини за однесувањето (пр. „Зошто не ја носеше кацигата? Дали е незгодна, пречи на видот, или имаш чувство дека има временски притисок?“). Овој чекор е од витално значење, бидејќи честопати небезбедното однесување е резултат на системски недостатоци (несоодветна опрема, временски притисок, лоша организација), а не на лоша намера или негрижа. Четврто, заедничко дефинирање на решение и засилување на очекуваното, безбедно однесување. Со овој пристап, менаџерот го претвора инцидентот во можност за учење, го третира вработениот со почит и, што е најважно, добива вреден увид во тоа каде системот за ЗПР има потреба од подобрување. Оваа компетенција директно ја поддржува културата на отворена комуникација и меѓусебна одговорност.

9.5 Користење на менаџерски алатки за следење на напредокот

Во ерата на дигитализација и големи податоци, менаџерската компетенција за користење на специјализирани алатки за следење на перформансите (Performance Management Tools) е незаменлива за ефективно и навремено управување со ЗПР. Наместо да се потпира на расфрлани извештаи, хартиени записи и неажурирани табели, компетентниот менаџер користи интегрирани дигитални решенија, како што се контролните табли со индикатори (dashboards) или системи за управување со животна средина, здравје и безбедност (EHS Management Systems), за да ги претворат суровите податоци во акционо ориентирани визуелизации (Manuele, 2018). Овие алатки овозможуваат брз, прецизен и унифициран поглед на безбедносната состојба, олеснувајќи го проактивното одлучување.

Контролната табла со индикатори (Dashboard) е централната алатка за следење на напредокот. Нејзината ефикасност зависи од тоа дали е дизајнирана да ги прикажува балансирано и проактивни и реактивни индикатори во реално време или со минимално одложување. На врвот, таблата треба да ги прикажува клучните реактивни метрики (LTIFR), но главниот фокус треба да биде на проактивните активности кои бараат моментално внимание. На пример, менаџерот треба да може веднаш да види: процент на отворени корективни мерки кои го надминале рокот по оддел, број на скоро-несреќи пријавени по вработен во текот на последните 30 дена, статус на завршена задолжителна обука и вкупниот број на спроведени безбедносни аудити. Ова овозможува моментално препознавање на областите кои имаат потреба од интервенција (пр. Одделот X пријавува малку скоро-несреќи и има многу нерешени корективни мерки), правејќи го управувањето со ЗПР многу поагилно и насочено.

Користењето на овие алатки бара од менаџерот неколку клучни компетенции. Прво, дефинирање на клучните индикатори за перформанси (KPIs), осигурувајќи дека системот ги следи само најрелевантните и мерливи индикатори кои директно се поврзани со стратешките цели за ЗПР. Второ, обезбедување на интегритет на податоците – менаџерот е

одговорен да обезбеди дека податоците внесени во системот се точни, комплетни и навремени, бидејќи неисправни податоци водат до погрешни одлуки и губење на довербата во системот. Трето, редовна комуникација и преглед – таблата со индикатори треба да се користи како централна точка за дискусија на сите безбедносни состаноци. Визуелизацијата на трендовите и напредокот овозможува сите вработени и раководството да ја разберат моменталната состојба и да ја видат својата улога во подобрувањето. Со овие алатки, менаџментот се ослободува од обврската да собира и форматира податоци и може да се фокусира на нивно анализирање и брзо делување врз основа на нив, претворајќи го управувањето со перформансите во континуиран и видлив процес на подобрување.

X. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА СТРАТЕШКО УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИК (RISK MANAGEMENT STRATEGY)

10.1. Интеграција на ЗПР со вкупниот организациски ризик менаџмент

Стратешката важност на заштитата при работа (ЗПР) се мери со нејзината способност да се интегрира во поширокаата рамка за управување со вкупниот организациски ризик (Enterprise Risk Management - ERM). Компетентноста на менаџерот во овој домен е да ја позиционира ЗПР не како изолиран оперативен проблем, туку како клучен елемент на одржливоста и корпоративното управување. Ова бара од менаџерот да ја разбере целокупната деловна стратегија, да ги мапира сите потенцијални ризици (финансиски, репутациски, правни, оперативни) и да покаже како ризиците по здравјето и безбедноста директно се прелеваат во овие стратешки категории. На пример, една сериозна несреќа не е само статистичка евиденција за ЗПР, туку и репутациски ризик што може да ја уништи вредноста на брендот, финансиски ризик преку големи казни и загуба на продукција, и правен ризик преку кривична одговорност. Улогата на менаџерот е да ги преведе техничките безбедносни

ризици во јазикот на врвното раководство. Со тоа, ЗПР престанува да биде центар на трошоци и станува стратешки заштитник на вредноста на компанијата. Оваа интеграција бара користење на истата методологија и ист јазик за категоризација и оценување на ризикот што го користи целиот ERM систем, осигурувајќи дека ЗПР ризиците се оценуваат според нивното потенцијално влијание врз целата организација, а не само врз работниците. Компетентноста за интеграција обезбедува дека одлуките за ЗПР се донесуваат на највисоко ниво на менаџмент и се финансирани врз основа на нивното стратешко значење.

10.2. Развивање на стратегии за справување со високо-ризични активности (SIF - Serious Injury and Fatality)

Традиционалните методологии за ЗПР честопати се фокусираат на намалување на сите видови повреди, што не секогаш ефикасно го намалува ризикот од најсериозните инциденти, како што се сериозни повреди и фатални случаи (Serious Injury and Fatality - SIF). Компетентноста на менаџерот во овој сегмент е да развие специјализирани, диференцирани стратегии кои проактивно ги таргетираат активностите со потенцијал за SIF. Оваа стратегија признава дека 90% од инцидентите може да бидат мали, но дека превентивните мерки кои функционираат за мала повреда (пр. исеченица) не се доволни за спречување на голема несреќа (пр. пад од височина). Менаџерот мора да биде способен да го спроведе процесот на идентификација на SIF потенцијалот во сите операции, користејќи алатки како што се критичките ризични контроли (Critical Risk Controls) и „пре-управување со инциденти“ (Pre-incident Management). Ова значи дека активностите како работа на височина, работа под напон или влез во затворен простор се третираат со најголем приоритет, со засилени контроли, поголема фреквенција на ревизии и задолжителни двојни проверки. Стратегијата за SIF бара од менаџерот да ги осигура најголемите инвестиции во инженерски контроли и технички бариери за овие критични ризици, наместо само во административни мерки, притоа постојано следејќи ја *ефективноста* на овие бариери како главен проактивен индикатор.

10.3. Компетенции за управување со кризи и континуитет на работата (Business Continuity)

Управувањето со кризи поврзани со ЗПР е врвен тест за менаџерската компетентност, барајќи брза, одлучна и организирана реакција која етички го штити персоналот и стратешки ја минимизира штетата врз работењето. Компетенцијата опфаќа развој, тестирање и ажурирање на плановите за итни случаи и континуитет на работата. Менаџерот мора да биде способен да работи во услови на екстремен стрес и несигурност, водејќи ги екипите за итен одговор, комуницирајќи со медиумите (екстерна комуникација) и обезбедувајќи навремена медицинска помош. Клучно е да се одржи системска ефикасност и да се избегне колапс на одлучувањето. Покрај непосредната реакција, менаџерот мора да го интегрира планирањето за континуитет на работата (Business Continuity Planning - BCP). Ова значи дека планот мора да дефинира како ќе се продолжи со клучните операции по сериозен инцидент (на пр. оштетување на критичен дел од фабриката), минимизирајќи го застојот. Компетентноста за BCP бара од менаџерот да спроведува редовни вежби и симулации на кризни ситуации, притоа документирајќи ги научените лекции и ажурирајќи ги плановите врз основа на реалните недостатоци. Само преку доследно тестирање може да се гарантира дека организацијата ќе реагира ефективно кога ќе се случи најлошото сценарио.

10.4. Разбирање и управување со психосоцијалниот ризик

Во современиот работен свет, управувањето со ризикот е нецелосно без темелно разбирање и адресирање на психосоцијалниот ризик, кој произлегува од дизајнот на работата, организацијата и работната средина, и може да предизвика стрес, исцрпеност (burnout) и депресија (International Labour Organization, 2021). Компетенцијата на менаџерот е да ги препознае овие невидливи опасности и да ги интегрира во формалниот систем за

проценка на ризик. Ова бара од менаџерот да ги процени факторите како што се работното оптоварување, контролата над работата, улогите и меѓучовечките односи. Прекумерното работно оптоварување, недостатокот на поддршка од колегите и нееднаквоста во третманот се директни психосоцијални опасности кои влијаат не само на менталното здравје, туку и на физичката безбедност преку намалување на концентрацијата и зголемување на човечкиот фактор на грешка. Препорака: Менаџерот треба да спроведува редовни, анонимни и структурирани анкети за психосоцијалниот ризик, и да развие цели засновани на наодите. Овие цели можат да вклучуваат подобрување на политиките за флексибилно работно време, обука за линиските менаџери за препознавање на знаци на исцрпеност и обезбедување лесен пристап до програми за помош на вработените (ЕАР). Управувањето со психосоцијалниот ризик е етички императив и превентивна мерка која ја зајакнува отпорноста на работната сила.

10.5. Користење на напредни техники за проценка на ризик (HAZOP, FMEA, Bow-Tie Analysis)

Основните матрици за проценка на ризик (пр. едноставниот 5x5 матрикс) се често недоволни за комплексни оперативни средини. Компетентноста на менаџерот за ЗПР е да користи напредни, структурирани и систематски техники за проценка на ризик кои се дизајнирани за да ги откријат сложените интеракции и потенцијалните системски дефекти. HAZOP (Hazard and Operability Analysis) се користи за систематско испитување на процесите и опремата, идентификувајќи ги сите можни отстапувања од намерата на дизајнот и нивните последици (на пр. Што ако *премногу* притисок се примени во одредена цевка?). FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) се фокусира на компонентите, оценувајќи ги сите можни начини на дефект, нивната веројатност и влијание, со што се овозможува проактивно поставување на контролни мерки. Bow-Tie Analysis (Анализа на пеперутка) е алатка за визуелизација која јасно ги прикажува врските помеѓу основните причини, критичните настани и нивните последици, истовремено мапирајќи ги превентивните бариери (левата страна) и контролните мерки за ублажување (десната страна). Компетентноста за користење на овие алатки не е само во нивното познавање, туку во способноста да се води мултидисциплинарен тим (инженеринг, операции, ЗПР) низ овие

ригорозни процеси, обезбедувајќи дека заклучоците се акциони и дека клучните превентивни бариери се јасно дефинирани и одржувани.

XI. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЗДРАВЈЕТО И БЛАГОСОСТОЈБАТА (HEALTH AND WELLBEING)

11.1. Интегрирање на заштитата на здравјето со безбедноста при работа (OSH-OH Integration)

Современиот пристап кон заштитата на работниците го надминува фокусот исклучиво на безбедноста (спречување на несреќи) и го вклучува здравјето и благосостојбата како неразделни елементи на системот. Компетентноста на менаџерот е да спроведе целосна интеграција на професионалното здравје (Occupational Health - OH) и безбедноста при работа (Safety) во еден унифициран OSH систем. Ова бара од менаџерот да работи тесно со службата за медицина на труд, со цел да се префрли фокусот од реактивни медицински прегледи кон активна превенција на професионални болести и промоција на здравјето (WHO, 2021). Интеграцијата значи дека податоците од здравствените прегледи и анализите за професионални болести се користат како влез во процесот на проценка на ризик – на пример, ако се забележи зголемена стапка на одредени болести (пр. респираторни или мускулно-скелетни), менаџерот мора итно да го ревидира ризикот за прашина, хемикалии или ергономија. Клучно е да се избегне „тивкото убивање“ на професионалните болести, кои честопати се игнорираат додека не биде предоцна. Менаџерот треба да го поддржи создавањето на клинички-безбедносни тимови кои заеднички ги анализираат сите ризици.

11.2. Развој и имплементација на програми за благосостојба (Wellbeing Programs)

Управувањето со здравјето на вработените се проширува надвор од законски обврзаните медицински прегледи и се фокусира на целосната благосостојба (Wellbeing), која ги опфаќа физичкото, менталното, социјалното и финансиското здравје. Компетентноста на менаџерот е да ги дизајнира и имплементира докажани програми за благосостојба кои се директно поврзани со организациските цели и култура. Овие програми треба да бидат прилагодени на специфичните ризици на работното место – на пример, за канцелариски работници, фокусот може да биде на ергономија, управување со стрес и ментално здравје, додека за производствените работници, фокусот може да биде на превенција од хронични болести и исхрана. Препорака: Програмите треба да бидат волонтерски, доверливи и промовирани преку активна комуникација. Менаџерот мора да знае како да ја измери ефективноста на овие програми (на пр. преку намалување на отсуствата и зголемување на продуктивноста) за да го оправда инвестирањето пред раководството. Програмите за благосостојба ја демонстрираат грижата на компанијата за вработените, што индиректно ја зајакнува културата на безбедност и лојалноста.

11.3. УПРАВУВАЊЕ СО ЕРГОНОМСКИ РИЗИЦИ И ЧОВЕЧКИ ФАКТОРИ

Ергономијата и човечките фактори (Human Factors) се дисциплини кои се фокусираат на дизајнирање на работата и работната средина за да одговараат на способностите и границите на човекот. Компетентноста на менаџерот е да ги применува овие принципи за да ги минимизира мускулно-скелетните нарушувања (MSDs) и да го намали човечкиот фактор на грешка. Управувањето со ергономски ризици започнува со систематска проценка на сите работни станици, рачни манипулации со товар и повторувачки задачи. Менаџерот мора да знае како да користи алатки за ергономска анализа (пр. RULA, REBA) за да ги квантифицира ризиците и да предложи инженерски решенија (на пр. подесувачки работни маси, механички помагала за кревање). Подеднакво важно е

управувањето со човечките фактори – менаџерот треба да ги анализира факторите како што се дизајнот на контролните панели, читливоста на инструкциите, нивото на бучава и стресот, кои влијаат на когнитивниот капацитет и веројатноста за грешка. Препорака: Да се воведе мултидисциплинарен тим (ЗПР, инженеринг, оператори) за дизајнирање на работните места со принципот „Ергономија од дизајн“ (Ergonomics by Design), осигурувајќи дека контролите се интуитивни и дека работата не е претерано исцрпувачка.

11.4. Промовирање на ментално здравје и справување со стрес на работното место

Менталното здравје и управувањето со стресот станаа критични компетенции во ЗПР, признавајќи дека менталната благосостојба е основа за физичка безбедност. Компетентноста на менаџерот е да создаде поддржувачка и безбедна психолошка средина каде што вработените се чувствуваат комотно да пријават проблеми со менталното здравје без страв од стигматизација или дискриминација. Ова бара обука на линиските менаџери за препознавање на раните знаци на стрес, исцрпеност (burnout) и депресија. Препорака: Треба да се развие јасна политика за ментално здравје која дефинира доверливи канали за помош, како што се програми за помош на вработените (EAP) и обучени „амбасадори“ или Прва помош за ментално здравје (Mental Health First Aiders). Менаџерот исто така мора да ги ревидира организациските фактори кои предизвикуваат стрес – прекумерни барања, недостаток на контрола, лоша комуникација или неправеден третман – и да преземе активни корективни мерки. Промовирањето на менталното здравје е директно поврзано со етичката одговорност на компанијата да обезбеди безбедна и здрава работна средина во целосна смисла на зборот.

11.5. Управување со здравствени ризици од професионални заболувања и изложеност (Exposure)

Управувањето со здравствените ризици е неразделно од безбедноста, фокусирајќи се на хронични изложености кои може да доведат до долгорочни професионални заболувања. Компетентноста на менаџерот е да го надгледува системот за хигиена на трудот, кој

вклучува препознавање, евалуација и контрола на изложеноста на хемиски, физички и биолошки опасности. Ова бара длабоко познавање на граничните вредности на изложеност (Occupational Exposure Limits - OELs) и методите за мерење. Препорака: Менаџерот мора да обезбеди редовен мониторинг на работното место (мерење на бучава, прашина, хемиски испарувања) и да воспостави програми за надзор на изложеноста кои ги следат податоците од здравствените прегледи во однос на измерените нивоа на изложеност. Најдобрата практика е да се примени принципот на хиерархија на контролите – прво, елиминирање или супституција на опасните супстанции; потоа, инженерски контроли (вентилација); и само како последно средство, лична заштитна опрема (ЛЗО). Управувањето со изложеноста е доказ за посветеноста на менаџментот кон долгорочното здравје на вработените.

XII. ИНОВАЦИИ И ТЕХНОЛОШКИ КОМПЕТЕНЦИИ ВО ЗПР (INNOVATION AND TECHNOLOGY)

12.1. Компетенции за дигитална трансформација на системот за ЗПР

Дигиталната трансформација е неопходна за да се подигне ефективноста на системот за заштита при работа (ЗПР) надвор од традиционалните, хартиени методи. Компетентноста на менаџерот е да ги води овие промени, имплементирајќи интегрирани софтверски решенија (EHS Management Systems) кои ја подобруваат ефикасноста, транспарентноста и анализата. Ова не е само пренесување на податоците во електронски формат, туку целосна реинженеринг на процесите. Препорака: Менаџерот треба да биде способен да го избере, имплементира и прилагоди EHS софтверот кој ги интегрира сите функции – од пријавување на скоро-несреќи и инспекции до управување со обука и следење на корективни мерки. Ова овозможува централизирана контролна табла и пристап до податоци во реално време, што е критично за брзо донесување одлуки. Успешната дигитална трансформација бара и обука на вработените за користење на новите алатки и надминување на отпорот кон технолошките промени.

12.2. Примена на сензорска технологија, IoT (Internet of Things) и носиви уреди

Сензорската технологија, Интернетот на нештата (IoT) и носивите уреди (Wearables) ја менуваат парадигмата на ЗПР, овозможувајќи проактивен мониторинг на ризикот во реално време. Компетентноста на менаџерот е да ги препознае и примени овие технологии

за директна превенција. Носивите уреди (паметни кациги, нараквици) можат да го следат физиолошкиот статус на работникот (пулс, температура, замор), неговата изложеност на бучава или хемикалии, па дури и да детектираат пад и веднаш да алармираат. IoT сензорите можат да ја следат состојбата на опремата, нивото на гасови во затворени простори или неавторизиран влез во ризични зони. Препорака: Менаџерот мора да биде способен да развие политики за приватност и етичка употреба на овие податоци. Податоците од носивите уреди мора да се користат исклучиво за заштита, а не за следење на продуктивноста или казнување. Успешната примена на IoT бара менаџерот да соработува со ИТ и да обезбеди сигурна инфраструктура за справување со огромниот волумен на податоци.

12.3. Користење на виртуелна и проширена реалност (VR/AR) за обука

Виртуелната реалност (VR) и проширената реалност (AR) нудат револуционерни можности за подигање на квалитетот и ефективноста на обуката за ЗПР. Компетентноста на менаџерот е да ги интегрира овие алатки во програмите за развој. VR обуката овозможува симулирање на високо-ризични сценарија (пр. работа на височина, гаснење пожар, LOTO процедури) во безбедна, контролирана околина. Работниците можат да вежбаат без страв од повреда, што ја зголемува нивната самодоверба и меморирањето на процедурите. AR (проширена реалност) може да се користи на работното место, прикажувајќи релевантни безбедносни информации (пр. инструкции за одржување, опасни зони) директно на опремата преку таблет или специјални очила. Препорака: Да се инвестира во развој на сопствени VR модули кои се прилагодени на специфичните ризици на компанијата, и да се измери нивната ефективност во споредба со традиционалните методи. Успешната примена на VR/AR ја прави обуката поинтерактивна, поангажирана и, што е најважно, порезултатна.

12.4. Примена на вештачка интелигенција (AI) и машинско учење во предвидување на ризикот

Вештачката интелигенција (AI) и машинското учење (Machine Learning - ML) се најнапредните алатки за предвидување на ризикот. Компетентноста на менаџерот е да ги користи овие технологии за да ја трансформира реактивната анализа на инцидентите во проактивно предвидување. AI алгоритмите можат да анализираат огромни количини на податоци (извештаи од инспекции, пријави за скоро-несреќи, оперативни податоци, временски услови, распореди на работниците) за да ги идентификуваат скриените модели и да предвидат каде и кога е најверојатно да се случи инцидент. Препорака: Да се воведе AI систем за предвидување на ризикот кој дава предупредувања за одредени тимови или локации. Ова им овозможува на менаџерите да интервенираат *пред* инцидентот. Сепак, менаџерот мора да ја разбере етичката димензија на AI – да обезбеди дека алгоритмите не се пристрасни и не дискриминираат одредени групи вработени, и дека одлуките за безбедност секогаш се донесуваат од човек, а не само од вештачката интелигенција.

12.5. Управување со податочната сигурност и приватноста во дигиталната ЗПР

Со зголемената употреба на дигитални алатки, IoT и AI, управувањето со податочната сигурност и приватноста стана клучна компетенција. Компетентноста на менаџерот е да ја заштити доверливоста и интегритетот на сите безбедносни и здравствени податоци на вработените од сајбер напади и неавторизиран пристап, притоа усогласувајќи се со строгите закони за приватност (пр. GDPR). Препорака: Да се воведат строги политики за криптирање на сите чувствителни ЗПР податоци. Менаџерот мора да соработува со тимот за ИТ безбедност за да спроведува редовни безбедносни ревизии на EHS системите. Клучно е да се одржи етичката рамка: податоците за движењето или физиолошките параметри на работникот (од носивите уреди) мора да бидат анонимизирани или користени само со експлицитна согласност на работникот и исклучиво за безбедносни цели, со што се одржува довербата и се заштитува личниот интегритет.

ДИСКУСИЈА

Дискусијата претставува синтеза и критичко осветлување на претходно анализираните менаџерски и професионални компетенции во доменот на заштитата при работа (ЗПР). Досегашната анализа елабораше дека современиот менаџмент на ЗПР е далеку од бирократска функција која се сведува на пополнување формулари и усогласување со регулативите. Напротив, таа е стратешка дисциплина која бара сложен спој на техничко знаење, лидерски вештини, етички интегритет и аналитичка способност за управување со перформансите. Суштината на оваа дискусија е во компаративниот приказ на овие елементи, истакнувајќи ги нивните меѓусебни врски и критичките точки на конвергенција и дивергенција.

Една од најзначајните дихотомии во современата ЗПР, која бара постојана менаџерска медијација, е односот помеѓу Етиката (Поглавје VIII) и Управувањето со Перформансите (Поглавје IX). На прв поглед, овие две области изгледаат комплементарни: етичката посветеност кон безбедноста би требало природно да води кон високи перформанси. Меѓутоа, реалноста на работното место честопати ги става овие два столба во тензичен однос. Етичката компетентност, како што е нагласено, бара приоритет на животот и здравјето пред сите други интереси. Оваа етичка обврска е таа што го диктира менаџерот да ја применува Праведната Култура (Just Culture), која го охрабрува пријавувањето на грешки и скоро-несреќи, со фокус на системското учење наместо на казнување. Од друга страна, управувањето со перформансите, со својата желба за постигнување мерливи цели, честопати може да создаде суптилни, но опасни притисоци. Ако менаџерот ги наградува вработените исклучиво за „нула инциденти“ (реактивен индикатор), тој директно поттикнува етички компромис – прикривање на помали повреди и скоро-несреќи за да се задржи добриот перформанс. Овој конфликт на интереси е критичен: системот кој е дизајниран за да изгледа безбеден (добар реактивен перформанс) станува суштински небезбеден (недостаток на транспарентност и податоци за ризик). Компетентниот менаџер ја решава оваа тензија со пренасочување на фокусот на перформансите кон проактивни, етички здрави индикатори, како што се квалитетот на

набљудувањата и стапката на пријавување на ризици, наместо на реактивните нули (Dekker, 2017).

Поврзано со ова е критичната улога на Управувањето со Промени (МОС) во однос на Континуираното Подобрување (PDCA). Имплементацијата на PDCA циклусот (Планирај-Направи-Провери-Делувај) сугерира логична, линеарна патека кон подобрување, каде што секој циклус ги користи наодите од претходниот за да ја зајакне ЗПР. Сепак, реалниот оперативен живот е исполнет со непланирани, брзи промени – од нова технологија до прекумерна побарувачка на пазарот. Компетентноста за МОС делува како одбрамбен механизам кој го штити PDCA циклусот. Без ригорозен процес на МОС, секоја брза промена во процесот, опремата или персоналот може да внесе неконтролирани ризици кои ќе го нарушат целиот системски напредок постигнат преку континуираното подобрување. Со други зборови, МОС осигурува дека системот за ЗПР не се влошува за време на транзициите, додека PDCA осигурува дека системот постојано се подобрува во стабилни услови. Взаемната успешност зависи од синхронизацијата на овие две компетенции: МОС треба да биде третиран како критичен влез во фазата Планирај на PDCA, осигурувајќи дека новите ризици од промената се интегрирани во идните цели за подобрување (Goetsch, 2018).

Врз основа на целата анализа, може да се заклучи дека најефективниот менаџер за ЗПР не е оној со најдлабоко техничко знаење (иако тоа е неопходно), туку оној кој е најкомпетентен во хуманите и лидерските аспекти на работата. Способноста за демонстрирање интегритет и фер однос е директно поврзана со ефективноста на сите алатки за управување со перформансите. Ако вработените не му веруваат на менаџерот дека ќе го спроведе системот непристрасно (фер однос), нема да учествуваат во пријавувањето наскоро-несреќи и опасности, со што директно се компромитира валидноста на проактивните индикатори. Како резултат, безбедносната табла со индикатори (Dashboard) ќе прикажува лажна слика за безбедносната состојба. Со други зборови, културата на доверба е клучна за интегритетот на податоците, а интегритетот на податоците е клучна за квалитетот на одлуките. Ова јасно покажува дека управувањето со перформансите е *зависно* од етичката и лидерската компетентност на менаџерот (Kouzes & Posner, 2017).

Менаџерот за ЗПР мора да ги совлада и вештините на стратешко известување и комуникација. Наместо да го преплавува раководството со купишта технички извештаи, ефективната комуникација бара вештина за преведување на ЗПР податоците во деловен јазик. Користењето на контролни табли со индикатори (Dashboards) не е само техничка вештина, туку и стратешка комуникациска алатка. Овие визуелизации мора да го истакнат не само ризикот од несреќи, туку и позитивната вредност на инвестициите во ЗПР – како намалувањето на отсуствата ја зголемува продуктивноста или како добрата ЗПР репутација ја олеснува набавката на таленти. Со презентирање на ЗПР како бизнис двигател, менаџерот ја добива потребната посветеност од врвното раководство за распределба на ресурси, со што се овозможува трајно континуирано подобрување.

Конечно, дискусијата ги обединува сите компетенции под универзалниот концепт на системско размислување. Ниту една компетенција не функционира во изолација. Компетентноста за МОС се потпира на техничкото знаење за препознавање на ризикот; етичката компетенција за непристрасност се применува во управувањето со перформансите; а лидерската компетенција ја спроведува културата на пријавување, која ги храни податоците за управување со перформансите. Успехот во ЗПР се мери со способноста на менаџерот да ја види организацијата како комплексен, меѓусебно поврзан систем во кој секој елемент на компетенција мора да работи во хармонија за да се постигне највисоко ниво на заштита. Ова бара постојана само-евалуација и личен развој на менаџерот, признавајќи дека и самите компетенции за ЗПР мора да подлежат на циклусот Планирај-Направи-Провери-Делувај. Само со ова интегрирано и стратешко разбирање, улогата на менаџерот за ЗПР се издига од административна во суштинска, стратешка лидерска функција која директно влијае на човечкиот капитал и одржливоста на организацијата.

ЗАКЛУЧОК И ИДНИ НАСОКИ ЗА РАЗВОЈ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Целокупната анализа на менаџерските компетенции во заштитата при работа (ЗПР) јасно покажа дека успехот на секоја современа организација зависи од тоа дали ЗПР се третира како фундаментална стратешка инвестиција, а не како оперативен трошок или бирократска обврска. Компетентноста на менаџерот за ЗПР е сложена и динамична, барајќи хармонична интеграција на техничките знаења, лидерските вештини, етичкиот интегритет и аналитичката способност. Клучниот заклучок кој произлегува од спојувањето на етичките компетенции со управувањето со перформансите е дека здравјето на безбедносната култура е директно пропорционално со интегритетот на менаџментот (Kouzes & Posner, 2017). Кога етичките принципи се компромитирани во корист на краткорочниот перформанс (на пр. наградување за нула инциденти, што ја потиснува пријавата), системот за управување со перформансите станува неверодостоен и ја зголемува изложеноста кон катастрофални ризици.

Суштинското поместување на фокусот од реактивни кон проактивни индикатори е неопходна преобразба која ја дефинира иднината на ЗПР. Наместо да се мери минатиот неуспех (стапки на повреди), модерното управување мора да ја мери превентивната активност и вклученоста на работната сила (Manuele, 2018). Успешноста на циклусите за континуирано подобрување (PDCA) и управувањето со промени (MOC) зависи од квалитетот на овие проактивни податоци и од способноста на менаџерот да ги претвори во ефективни, системски корективни мерки. Без активно и транспарентно учество на вработените, ниту еден систем за управување со ЗПР (вклучително и ISO 45001) не може да постигне својот целосен потенцијал. Идни насоки за развој на компетенциите:

1. Развој на Етичко и Хумано Лидерство (Soft Skills): Идните програми за обука мора да го поместат фокусот од техничката обука кон етичкото донесување одлуки, управувањето со конфликти на интереси и комуникациските вештини. Менаџерите

мора да бидат обучени за ефективна примена на Праведната Култура (Just Culture), што бара специфични вештини за интервјуирање по инциденти и давање конструктивна повратна информација која не е казнена (Dekker, 2017). Ова е критично за да се изгради доверба и да се поттикне искрено пријавување.

2. Напредни Аналитички Компетенции и Дигитализација: Компетентноста за користење на дигитални алатки за следење на перформансите (Dashboarding) треба да стане задолжителна. Идните менаџери мора да бидат вешти во анализа на големи податоци (Big Data) и да ги користат за да идентификуваат сложени, суптилни корелации помеѓу проактивните индикатори и ризикот од сериозни повреди. Ова вклучува способност за дизајнирање и имплементирање на системи кои автоматски ја визуелизираат состојбата на системот за да го поддржат стратешкото одлучување.
3. Интеграција на ЗПР со Деловната Стратегија: Развојот на компетенциите мора да вклучи вештини за стратешко лобирање и деловна комуникација. Менаџерите мора да бидат способни да ја артикулираат вредноста на ЗПР во финансиски и оперативни термини (намалување на оперативните трошоци, подобрување на продуктивноста и репутацијата) за да ја добијат трајната поддршка од врвното раководство. ЗПР повеќе не смее да биде изолиран сектор, туку клучен партнер во постигнувањето на организациските цели.

Со инвестирање во овие насоки, организациите нема само да ги исполнуваат законските обврски, туку ќе ја позиционираат ЗПР како конкурентна предност и како суштински елемент на одржливото работење, обезбедувајќи безбедност, здравје и достоинство на својата работна сила.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Cooper, M. D. (2017). *Understanding and measuring safety culture.* Boca Raton: CRC Press.

Dekker, S. (2017). *Just culture: Balancing safety and accountability* (2nd ed.). Boca Raton: CRC Press.

Goetsch, D. L. (2018). *Occupational safety and health for technologists, engineers, and managers* (8th ed.). Pearson Education.

International Labour Organization (ILO). (2017). *Guidelines on occupational safety and health management systems (ILO-OSH 2001)* (2nd ed.). Geneva: ILO.

International Labour Organization (ILO). (2019). *Safety and health at the heart of the future of work: Building on 100 years of experience.* Geneva: ILO.

International Labour Organization (ILO). (2021a). *Introduction to occupational safety and health (OSH).* Geneva: ILO.

International Labour Organization (ILO). (2021b). *Implementing an OSH management system: A practical guide.* Geneva: ILO.

International Labour Organization (ILO). (2021c). *Training in occupational safety and health: A management guide.* Geneva: ILO.

International Labour Organization (ILO). (2021d). *Mentoring and coaching best practices in safety.* Geneva: ILO.

ISO 45001:2018. *Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use.* International Organization for Standardization.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Hoboken, NJ: Jossey-Bass.

Manuele, F. A. (2018). *Advanced safety management: Focusing on Z10.1 and serious injury prevention* (2nd ed.). Wiley.

Mansfield, P. (2017). *Competency-based training and development: A guide for improving performance and productivity.* London: Kogan Page.

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). (2024). *Prevention through design (PtD).*

Reason, J. (2016). *Managing the risks of organizational accidents.* London: Routledge.

Health and Safety Executive (HSE). (2024a). *The business case for health and safety.*

Health and Safety Executive (HSE). (2024b). *Leadership and worker involvement toolkit.*

Health and Safety Executive (HSE). (2024c). *Five steps to risk assessment.*

Health and Safety Executive (HSE). (2024d). *Job safety analysis.*

Health and Safety Executive (HSE). (2024e). *Promoting a positive health and safety culture.*

Health and Safety Executive (HSE). (2024f). *Communication and consultation: Guidance for employers.*

Health and Safety Executive (HSE). (2024g). *Managing contractors: A guide for employers.*

Health and Safety Executive (HSE). (2024h). *Involving your workforce in health and safety: What you need to do.*

Health and Safety Executive (HSE). (2023). *Investigating accidents and incidents: A practical guide for employers.*

Европска агенција за безбедност и здравје при работа (EU-OSHA). (2023a). *Strateška ramka na EU za zdravje i bezbednost pri rabota 2021-2027.*

Европска агенција за безбедност и здравје при работа (EU-OSHA). (2023b). *Practical tools for risk assessment.*

Европска агенција за безбедност и здравје при работа (EU-OSHA). (2023c). *Managing psychosocial risks in the workplace.*

IOSH. (2023a). *IOSH competency framework.* Institution of Occupational Safety and Health.

IOSH. (2023b). *Worker involvement: Consultation and participation.* Institution of Occupational Safety and Health.

Министерство за труд и социјална политика (2024). *Стратегија за безбедност и здравје при работа (2021-2025).* Скопје: МТСП.

Службен весник на Република Северна Македонија. (2022). *Закон за безбедност и здравје при работа (консолидиран текст).*

Службен весник на Република Северна Македонија. (разни изданија). *Правилници за минимални барања за безбедност и здравје при работа.*