

Виктор Смольский

# **Везение – плохая стратегия**

Что генеральный директор  
должен знать об охране  
труда

Виктор Смольский

**Везение – плохая стратегия.  
Что генеральный директор  
должен знать об охране труда**

«Издательские решения»

**Смольский В.**

Везение – плохая стратегия. Что генеральный директор должен знать об охране труда / В. Смольский — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-696151-7

Охрана труда либо работает — либо компания просто ещё не встретила с последствиями. Эта книга не пересказывает закон и не читает мораль. Она называет вещи своими именами: как ломается СУОТ, почему это происходит в кабинете руководителя — и почему везение плохая стратегия управления.

ISBN 978-5-00-696151-7

© Смольский В.  
© Издательские решения

## Содержание

Введение	6
Глава 1. Почему охрана труда ломается не на рабочем месте	8
Как это происходит	9
Почему руководители не видят этот момент	10
Вывод	11
Глава 2. Минимум закона – это не система	12
Когда минимум начинают считать достаточным	13
Когда формально всё правильно	14
Вывод	15
Глава 3. Допуск к работе – не подпись	16
Что на самом деле означает допуск	17
Что происходит в реальности	18
Вывод	19
Глава 4. Когда СУОТ держится на везении	20
Почему долго ничего не происходит	21
Когда удача заканчивается	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# **Везение – плохая стратегия Что генеральный директор должен знать об охране труда**

**Виктор Смольский**

© Виктор Смольский, 2026

ISBN 978-5-0069-6151-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

В 2026 году исполняется 20 лет с тех пор, как я строю системы управления.

До 2012 года я строил логистические системы. С 2012 года – системы управления охраной труда и профессиональными рисками.

За эти годы я понял вещь, о которую многие руководители бьются слишком поздно.

Логистика и охрана труда – это не просто разные функции. Это разная цена ошибки.

Если логистическая система собрана плохо, это видно быстро. Грузы не едут. Сроки летят. Клиент злится. Деньги теряются. Руководитель почти сразу понимает: система не работает.

С охраной труда всё хуже.

Ошибка в СУОТ может месяцами не подавать голоса. Иногда – годами. Пока однажды не выясняется, что всё это время компания работала не на системе управления, а на удаче.

Обычно это становится видно в момент, когда уже кто-то пострадал. Именно поэтому охрана труда сложнее, чем кажется со стороны.

Если говорить прямо – логистика для меня это задача уровня «2+2». Охрана труда – это уже дифференциальное уравнение.

Не потому, что в охране труда больше бумаги. А потому, что почти всё здесь кросс-функционально. Потому что ошибка проявляется поздно. Потому что цена у неё слишком высокая.

В логистике результат понятен любому руководителю: перевезли столько-то тонн, заработали столько-то рублей.

В охране труда лучший результат – это когда ничего не произошло. Нет травмы. Нет несчастного случая. Нет смерти.

И вот здесь большинство руководителей начинает буксовать.

Им трудно вкладывать силы, время и деньги в систему, которая в идеале должна дать один результат: тишину.

Пока всё тихо, кажется, что СУОТ не нужна. Пока никто не пострадал, охрана труда выглядит как тормоз. Пока не прилетело лично первому лицу, всё это легко отодвигается на потом.

Это удобно. Это привычно. Это тупик.

СУОТ устроена наоборот. Она не даёт разогнаться без оглядки. Она ставит пределы. Она заставляет проверять реальность. Она мешает принимать быстрые и красивые решения, за которые потом платят травмой, аварией или смертью.

Именно поэтому охрану труда почти всегда внедряют с сопротивлением. Не потому, что руководители глупые. А потому, что безопасность редко выглядит срочной – пока не становится поздно.

Многие компании живут в этой логике годами. Сначала говорят: «не сейчас». Потом: «некому работать». Потом: «давайте без фанатизма». Потом: «почему охрана труда не предотвратила?»

А потом начинаются разговоры, в которых уже нет ничего теоретического.

Эта книга написана для руководителей. Не для того, чтобы пересказать закон. И не для того, чтобы читать мораль.

Она написана для того, чтобы назвать вещи своими именами.

СУОТ – это не папки, не подписи и не фон для проверки. Это система управления, которая либо работает, либо в компании просто ещё не случилось то, после чего все начинают говорить об охране труда всерьёз.

Можно строить её спокойно, как часть нормального управления. А можно дожидаться момента, когда строить придётся быстро, нервно и уже после чужой крови.

Выбор почти всегда есть. Вопрос только в том, когда руководитель решит, что везение – плохая стратегия.

## **Глава 1. Почему охрана труда ломается не на рабочем месте**

Многие руководители считают, что проблемы охраны труда начинаются на производстве. Там, где работает техника. Там, где люди выполняют опасную работу. Там, где возможны травмы.

На самом деле СУОТ чаще всего ломается гораздо раньше. Она ломается в управленческих решениях.

*СУОТ ломается не на производстве. Она ломается в управленческих решениях.*

Например, когда в компании говорят:

- Мы не можем грузить людей вашими требованиями.
- Некому работать.
- Давайте сократим обучение.
- Нам сейчас нужно быстрее.

В этот момент охрана труда ещё не нарушена. Но уже принято решение, которое начинает разрушать систему управления.

## **Как это происходит**

Сначала сокращают обучение. Потом уменьшают стажировку. Потом закрывают глаза на некоторые требования. Каждое отдельное решение кажется небольшим компромиссом. Работа же должна идти.

Проблема в том, что СУОТ редко ломается одним большим нарушением. Она разрушается множеством маленьких управленческих решений. Каждое из них кажется разумным. Но вместе они формируют ситуацию, в которой риск начинает накапливаться.

## **Почему руководители не видят этот момент**

Потому что последствия появляются не сразу. Работа продолжается. Показатели выполняются. Ничего страшного не происходит. Это создаёт иллюзию, что всё под контролем. На самом деле управление начинает работать на везении.

Иногда так может продолжаться годами. Но рано или поздно накопленный риск встречается с реальностью. И тогда происходит то, что начинает казаться неожиданным. Хотя на самом деле это было подготовлено множеством решений задолго до этого момента.

## **Вывод**

СУОТ ломается не на рабочем месте. Она ломается в управленческих решениях – там, где скорость и удобство начинают вытеснять требования охраны труда. Каждое такое решение кажется разумным. Вместе они формируют управление, которое работает не на контроле риска, а на удаче.

## Глава 2. Минимум закона – это не система

Иногда руководители говорят простую вещь:

– Мы всё делаем по закону.

Это звучит убедительно. Есть обучение. Есть стажировка. Есть документы. Есть подписи. Формально всё выглядит правильно.

Но закон устанавливает только минимальный порог. Он определяет границу, ниже которой опускаться нельзя. Он не может гарантировать охрану труда на конкретном предприятии.

Потому что закон не знает: как устроено производство, сколько техники работает одновременно, как пересекаются потоки людей и машин, какой уровень подготовки у работников.

Закон задаёт рамку. А СУОТ должна строиться внутри этой рамки – с учётом реальных условий конкретного предприятия.

*Документы могут доказать наличие системы. Они не могут доказать, что она работает.*

## **Когда минимум начинают считать достаточным**

Минимальные требования начинают воспринимать как полноценную СУОТ. Если закон требует два дня обучения – значит два дня достаточно. Документы есть. Подписи есть. Значит всё в порядке.

Но охрана труда не измеряется количеством дней обучения. Она измеряется тем, готов ли человек работать в реальных условиях.

## **Когда формально всё правильно**

Я видел случай, когда водитель погрузчика насмерть сбил человека. Это был его первый рабочий день после стажировки. Пятый день с момента трудоустройства. Два дня обучения. Два дня стажировки.

Минимальные требования закона были выполнены. Документы были оформлены. Но человек погиб.

## **Вывод**

Минимум закона – это только нижний порог. Когда компания начинает считать этот минимум достаточным, документы перестают отражать реальность. СУОТ начинает существовать на бумаге. А работа – на везении.

### Глава 3. Допуск к работе – не подпись

Во многих компаниях допуск к работе оформляется приказом генерального директора. Есть документ. Есть подпись первого лица. Есть формулировка: допустить к самостоятельной работе.

Кажется, что таким образом руководитель лично контролирует охрану труда. На самом деле это одна из самых распространённых управленческих иллюзий.

*Подпись руководителя не создаёт контроль. Она только фиксирует документ.*

Есть простой вопрос, который в таких случаях почти никогда не задают вслух: почему генеральный директор подписывает допуск к работе, которую он сам никогда не выполнял и не знает в деталях?

Если руководитель не видел эту работу, не знает конкретного оборудования, не понимает реальных условий смены и уровня подготовки человека – его подпись не усиливает контроль. Она только создаёт иллюзию, что кто-то наверху всё проверил. На деле никто ничего не проверил. Система просто переложила решение туда, где нет фактической информации.

## **Что на самом деле означает допуск**

Допуск – это не решение одного человека. Это результат работы СУОТ.

Чтобы человек мог безопасно работать, до этого должны сработать несколько процессов: обучение, стажировка, инструктаж, медицинский осмотр, обеспечение средствами индивидуальной защиты. Каждый из этих процессов выполняют разные люди.

Если хотя бы один из этих процессов формальный – подпись под приказом ничего не меняет.

## **Что происходит в реальности**

Когда допуск к работе замыкают на генерального директора, линейные руководители постепенно начинают чувствовать, что окончательное решение принимают не они. А значит ответственность тоже смещается вверх.

Руководитель участка управляет работой людей. Но решение о допуске формально принимает человек, который не знает деталей этой работы. СУОТ начинает выглядеть управляемой. Но на самом деле она становится менее управляемой.

## **Вывод**

Допуск к работе – это не подпись руководителя. Это результат работы СУОТ. Готовность появляется в реальном процессе – там, где человек учится, стажирется и где руководитель, знающий работу, принимает решение: этот человек готов.

## Глава 4. Когда СУОТ держится на везении

Иногда предприятие работает годами без серьёзных происшествий. Работа идёт. Техника движется. Люди выполняют задачи.

И это создаёт ощущение, что СУОТ работает. Руководители начинают говорить:

- У нас всё нормально.
- Мы много лет так работаем.
- Ничего же не происходило.

Это одна из самых опасных иллюзий в управлении охраной труда.

*Отсутствие несчастных случаев ещё не означает наличие системы управления.*

## **Почему долго ничего не происходит**

Потому что риск не всегда реализуется сразу. Даже в плохо организованной СУОТ несчастные случаи происходят не каждый день. Иногда управление держится на аккуратности людей. Иногда – на их опыте. Иногда – просто на удаче.

Люди привыкают к опасным условиям и начинают считать их нормальными. Так появляется культура, в которой риск становится частью обычной работы.

## **Когда удача заканчивается**

Однажды я стоял на производственной площадке. Спинай к проходу. Шум оборудования перекрывал все звуки вокруг. В этот момент погрузчик вёз груз так, что водитель не видел, что происходит перед машиной. Я не слышал его. Он не видел меня.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.