

АЛЕКСАНДРА ЖУРАВЛЕВА



Психология БЕЗОПАСНОСТИ

Александра Сергеевна Журавлева

Психология безопасности

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73065198

SelfPub; 2026

Аннотация

Книга Александры Журавлевой «Психология безопасности» – это практическое руководство по внедрению человеко-центрированного подхода к безопасности на производстве. Автор, опираясь на синтез инженерных знаний, клинической психологии и менеджмента, доказывает неэффективность чисто формальных методов. В основе методологии – глубокий анализ причин травматизма, психологическая классификация сотрудников, стратегии подбора, мотивации и работы с «рисковыми» типами. Книга предлагает дорожную карту по превращению безопасности из обязанности в осознанную ценность, давая руководителям и специалистам по охране труда инструменты для управления человеческим фактором и предотвращения инцидентов.

Содержание

Благодарность	4
ОБ АВТОРЕ	5
Предисловие	8
Глава 1. Почему колесо не едет: от бумаги к идеологии, и чего не хватило	11
Глава 2. Глубинный анализ причин травматизма: за пределами акта Н-1 и статистических сводок	14
Глава 3. Психологическая классификация индивида: типы восприятия риска и безопасности	19
Глава 4. Психологически грамотный подбор персонала: почему стандартные методы терпят крах и как их усилить	30
Глава 5. Адаптация и обучение: почему классический инструктаж – это стресс, а не безопасность, и как создать установку	36
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Александра Журавлева

Психология безопасности

Благодарность

Сердечно благодарю Уральский государственный горный университет и его сильный педагогический состав. Именно вы указали мне первоначальный путь в эту специальность и заложили мощный пласт знаний.

Особая признательность – тем преподавателям, которые не пытались меня «сломать» или переделать как личность, втискивая в рамки. Спасибо вам за мудрость и уважение к индивидуальности. Вы учили не просто дисциплине, вы учили мыслить. Это позволило не останавливаться на поверхности, а копать глубже, исследовать, сомневаться и синтезировать.

Тот фундамент и профессиональный опыт, что я получила в стенах университета, стали трамплином для разработки уникального направления – психологии безопасности. Эта книга – прямое продолжение того пути, который вы мне когда-то открыли.

ОБ АВТОРЕ

Александра Сергеевна Журавлева – практикующий эксперт-новатор, чей профессиональный путь представляет собой целенаправленный синтез глубоких инженерных знаний, передовой психологической науки и эффективного бизнес-мышления.

Профессиональный стержень: от фундамента – к интеграции

Базовое высшее техническое образование по специальности «Безопасность технологических процессов и производств» (Уральский государственный горный университет) заложило прочный фундамент понимания системных рисков. Однако практика быстро выявила ограниченность сугубо инженерного подхода. Это осознание привело к углубленному изучению человеческого фактора: Александрой Сергеевной была получена переподготовка по клинической психологии, что сделало её уникальным специалистом, способным видеть проблему безопасности одновременно через призму нормативов и психических процессов.

Предприниматель и создатель методологии

Как CEO и co-founder Центра экспертных решений и обучений «АС БЕЗОПАСНОСТИ», «АС БЕЗОПАС-

НОСТИ-лаборатория», а также сооснователь одноименной франчайзинговой сети, она трансформирует теоретические знания в практические инструменты для бизнеса. Под её руководством создаются уникальные программные продукты («АС БЕЗОПАСНОСТИ-РИСК», «АС БЕЗОПАСНОСТИ-SOFTWARE») и интерактивные обучающие форматы, включая специализированные игры, что свидетельствует о поиске новых, более эффективных каналов воздействия.

Непрерывное развитие и экспертная позиция

Образовательная траектория Александры Сергеевны – это осознанное построение междисциплинарной экспертизы. Список завершённых курсов от ведущих вузов страны (НИУ ВШЭ, СПбГУ, МГУ и др.) впечатляет своим охватом: от углубленного анализа данных, риск-менеджмента и трудового права до психологии коммуникаций, маркетинга и стратегического управления. Это не просто коллекция дипломов, а целенаправленное создание целостной картины, где безопасность перестаёт быть обособленной функцией и становится интегральной частью бизнес-процессов, экономики и управления персоналом.

Миссия: изменение парадигмы безопасности

Александра Журавлева – активный публичный спикер и блогер, чья деятельность направлена на переосмысление роли безопасности в современной организации. Её ключевые

темы – «Психология безопасности», «Отдел охраны труда “под ключ”», «Снижение текучки при помощи охраны труда», «Экономия на обязательных мероприятиях» – четко указывают на прагматичный, бизнес-ориентированный подход. Она последовательно доказывает, что грамотные инвестиции в безопасность и человеческий капитал не являются статьей затрат, а становятся источником устойчивости, экономии и роста.

Данная книга – закономерный итог и квинтэссенция этого уникального опыта. В ней инженерная строгость встречается с психологической глубиной, а теория подкрепляется многолетней практикой консультанта и предпринимателя. Это не просто руководство, а манифест нового, человеко-центрированного подхода, где безопасность рождается из понимания, а не из страха.

Связаться с автором, обсудить методологию или пригласить для выступления можно:

Telegram: @A_S_Zhuravleva

ВКонтакте: vk.ru/aszhuravleva

Instagram: @zhuravleva_a.s

Предисловие

Эта книга посвящена методу и подходу к безопасности, которым до сих пор не занимался никто. Вернее, на проблему смотрели, но не настолько глубоко – в самую её суть. А если кто-то и заглядывал в корень, то не оставался, чтобы провести скрупулезное научное изучение предмета. Этот пробел и призвана заполнить «Психология безопасности».

Мой путь к этому понятию был долгим. Ему предшествовали годы наблюдений и анализа. А с 2023 года я начала целенаправленную, плотную работу: статистические выборки, опросы, исследования и анализ, чтобы отшлифовать метод, убрав все теоретические и практические шероховатости.

Как же родилась «Психология безопасности»?

Всё начинается с фундамента. Этот фундамент – нормативные акты, законы, здравый смысл и базовые инстинкты самосохранения. Но мы быстро понимаем: даже сделав тысячу «бумажек» – инструкций, приказов и предписаний – сто процентной гарантии безопасности это не даёт.

Следующим шагом стала «идеология безопасности» – попытка создать и внедрить культуру безопасности в компании. Стало лучше? Да. Достаточно? Нет. Почему?

Потому что и этот подход работает с массой, со средним показателем. Он не учитывает ключевой элемент системы – индивида с его уникальной психологией, опытом, страха-

ми, мотивацией и моделью принятия решений.

Именно в этот момент, на стыке осознания недостатков всех предыдущих этапов, и родилось понятие «Психология безопасности». Это подход, который смещает фокус с общих правил на человека, который эти правила исполняет, нарушает или обходит. Это взгляд вглубь, а не на поверхность. Это наука о том, как сделать безопасность не внешним давлением, а внутренней потребностью и осознанной компетенцией каждого.

Кому нужна эта книга?

Она написана для практиков, для тех, кто каждый день отвечает за жизнь и здоровье людей на рабочих местах:

Специалистам по охране труда (HSE) и аудиторам по безопасности, которые устали от формального соблюдения требований и ищут инструменты для реального влияния на поведение.

HR-профессионалам и психологам на предприятии, которые понимают, что мотивация, адаптация и климат в коллективе напрямую влияют на уровень происшествий.

Руководителям всех уровней, особенно тем, в чьем подчинении находятся сотрудники, выполняющие работы повышенной опасности. Для них эта книга – ключ к пониманию «человеческого фактора», который так часто фигурирует в актах расследований.

Если вы ждете готовых шаблонов – их здесь не будет. Вы получите нечто большее: систему мышления. Методологию,

которая позволяет увидеть неполадки в системе безопасности там, где их раньше не замечали, – в области индивидуальной и коллективной психологии.

Эта книга – первый шаг к тому, чтобы превратить безопасность из стоимости – в ценность. Из обязанности – в осознанный выбор.

Глава 1. Почему колесо не едет: от бумаги к идеологии, и чего не хватило

Написаны миллионы инструкций. Прописано всё – вплоть до того, как протирать меловую доску. Нормативные акты постоянно пересматриваются, дополняются, множатся. Но сколько бы их ни было – происшествия всё равно случаются.

Микротравма, травма, несчастный случай, групповой, смертельный, легкий, тяжелый... Эта классификация существует не просто так. Каждую из этих градаций придумали, чтобы учесть, проанализировать и – хоть как-то – попытаться повлиять. Ответ прост: пишем ещё одну инструкцию. Запускаем новый регламент. Создаём следующую «бумажку», которая, возможно, сработает. Но это не точно. И уж точно не в каждом конкретном случае.

Специалист по охране труда, составляя акт Н-1, кропотливо разносит причины по полочкам: «человеческий фактор», «нарушение требований охраны труда», «недостатки в обучении». Горит отчётами по анализу травматизма. А когда это надоедает по-настоящему, в компании созревает решение: нужен системный сдвиг. Вместе с HR решают «перепрошить» всю команду под идеологию безопасности. Внедряют культуру. Проводят тренинги, мотивационные программы,

меняют корпоративный язык. Или же машут рукой и уходят – пусть разбирается кто-то другой.

Допустим, концепт внедрён. Все обучены. Повестка безопасности звучит на каждом планерке. Пора пожинать плоды. Но что-то «не едет». Вроде бы три колеса крутятся, а четвёртое барахлит. И на сотом совещании по безопасности невозможно найти причину: «Всё сделали как надо, а один фиг – травмы!»

А в кулуарах звучат «крепкие» установки ветеранов, людей из 70-80-х: «Ну, на 1000 человек один смертельный случай в год – это же нормально!» Или другие, столь же ядовитые фразы, которые годами отравляют климат.

Именно в этот момент приходит понимание. Острое, как щепка. Мы рано успокоились. Идеология безопасности – необходимый, но недостаточный шаг. Она работает с массой, с культурой, с общими ценностями. Но она, как слепая зона, упускает самое важное. Тот самый момент, который и не даёт четвёртому колесу тронуться с места.

Какой же момент?

Индивидуальная психология.

Тысяча бумажек бессильна перед личным выбором одного человека. Идеология безопасности глуха к внутреннему монологу другого. Система борется с последствиями, но не умеет читать причины, запрятанные в характере, мотивах, страхах и привычках каждого конкретного сотрудника.

И вот здесь, на этом глухом, отчаянном рубеже, где клас-

сические методы дают сбой, и рождается новая точка отсчёта. Не «безопасность вопреки людям», а «безопасность из-за людей». Не контроль массы, а понимание индивида.

Это и есть отправная точка психологии безопасности. Подхода, который признаёт: чтобы система поехала, нужно смотреть не только на дорогу и правила движения, но и на того, кто сидит за рулем. На его психологический портрет.

Глава 2. Глубинный анализ причин травматизма: за пределами акта Н-1 и статистических сводок

2.1. Цифровая картина: что показывает официальная статистика (2019-2025 гг.)

Открытые данные Роструда рисуют противоречивую картину. С одной стороны, общая тенденция за последние годы – снижение. В 2022 году было зарегистрировано 5563 несчастных случая, из них 1565 – со смертельным исходом. По сравнению с 2018 годом мы видим снижение по всем ключевым показателям: общее количество случаев (–9,04%), смертельные случаи (–6,42%), групповые случаи (–6,85%).

Однако эта общая положительная динамика скрывает тревожные сигналы, которые не видны при поверхностном взгляде:

Рост в ключевых отраслях. В период с 2019 по 2025 годы уровень смертельного травматизма вырос в добывающей отрасли (+1,33%) и при транспортировке и хранении (+4,17%). Эти отрасли по своей природе высокорисковые, и рост здесь – критичный индикатор.

Смещение риска в «безопасные» зоны. Наиболее тревожная тенденция – рост тяжелых несчастных случаев

(на 14,59%) на предприятиях, официально отнесенных к низкой категории риска. Это прямое указание на то, что формальные классификации не отражают реальной опасности, которая кроется не в процессе, а в человеческом факторе.

«Вечные» лидеры. Строительство и обрабатывающие производства по-прежнему держат печальное лидерство по количеству случаев с тяжелыми последствиями.

Типичный пострадавший – опытный работник. Статистика бесстрастно фиксирует: наиболее часто травмируются сотрудники в возрасте 25–39 и 50–59 лет со стажем работы более 5 лет. Это опровергает миф о том, что главная группа риска – новички. Опытный сотрудник расслабляется, привыкает к риску, полагается на автопилот. Статистика констатирует факт, но не дает ответа: почему именно он?

Официальный анализ причин упирается в стандартные формулировки: «неудовлетворительная организация работ» (27,6%), «нарушение работником трудовой дисциплины», «падение с высоты». Но эти категории – лишь вершина айсберга. Почему была нарушена дисциплина? Что отвлекло внимание человека перед падением? На эти вопросы статистика молчит.

2.2. Мировой контекст: психологические теории травматизма (1919–1989 гг.)

Чтобы докопаться до корней, необходимо обратиться к психологическому наследию. Анализ мировых исследова-

ний показывает, что проблема «человеческого фактора» изучается уже более века, но её решения так и не интегрированы в практику HSE системно.

Великобритания, 1919 г.: М. Гринвуд и Х. Вудс впервые заговорили об индивидуальной склонности к несчастным случаям как о ключевом факторе.

1926 г.: Э. Фармер и Э. Чемберс связали травматизм с сенсомоторной координацией и личностными характеристиками.

Словакия: Ц. Куруч доказал влияние циркадных биоритмов на рассеянность и риск ДТП, указав на «опасные» часы в сутках.

США, 1931 г.: В. Х. Хайнрих разработал свою знаменитую последовательность событий, ведущих к инциденту, заложив основы системного подхода.

1974 г.: Л. Броде, В. Кроэс и Б. Марголис совершили прорыв, выделив психический стресс как главный фактор. Они показали, как внешние (конфликты, условия труда) и внутренние (личные переживания) стрессоры нарушают психическое состояние, приводя к ошибкам, а в крайних случаях – к профессиональным расстройствам (галлюцинации, бред), напрямую влияющим на безопасность.

1989 г.: В. Дибшлаг сместил фокус на социальную психологию: взаимоотношения в коллективе, групповые нормы и коллективное отношение к опасности определяют поведение индивида больше, чем формальные правила.

2.3. Синтез: от разрозненных факторов к системным психологическим причинам

Анализ этих теорий позволяет нам выйти за рамки формальных отчетов и сформулировать истинные, глубинные причины травматизма:

Когнитивные: Особенности усвоения информации, низкая профессиональная бдительность, невнимательность, утомляемость.

Личностные: Низкая нервно-психическая устойчивость, особенности темперамента, склонность к риску как черта характера.

Социально-психологические: Неудовлетворительный климат в коллективе, конфликты, давление групповых норм («здесь так принято»).

Психофизиологические: Влияние стресса, биоритмов, эмоциональных потрясений в личной жизни.

Вывод, который становится очевидным: виновником создания опасной ситуации часто оказывается сам работник. Не из-за злого умысла, а из-за сложного переплетения внутренних и внешних психологических факторов. Он может быть жертвой собственного темперамента, семейной ссоры, усталости или токсичных норм своей бригады.

Официальная статистика фиксирует следствие – падение, удар, аварию. Она классифицирует формальную причину – нарушил инструкцию. Но она слепа к первопрочине: что происходило в голове, в душе, в жизни этого конкретного

человека за минуту, за день, за год до происшествия.

Именно этот пробел – между формальной причиной в акте Н-1 и глубинным психологическим контекстом – и призвана заполнить психология безопасности. Настало время перейти от констатации фактов к работе с их истоками, спрятанными в индивидуальной психике. Следующая глава даст нам первый инструмент для этой работы – классификацию психологических типажей.

Глава 3. Психологическая классификация индивида: типы восприятия риска и безопасности

Мы подошли к принципиальному вопросу: почему, имея единые стандарты и процедуры для всех, мы получаем диаметрально разное поведение на одной и той же рабочей задаче? Потому что люди – не стандартные механизмы. Усредненный подход, работающий с «коллективом в целом», терпит крах, когда дело доходит до предотвращения конкретной ошибки конкретного человека.

Отказ от этого усреднения – первый шаг к реальному управлению безопасностью. Нам необходима типизация – не для того, чтобы «наклеить ярлык», а чтобы получить прогностический инструмент. Понимая психологический тип сотрудника, мы можем предсказать его потенциальные зоны риска, выстроить индивидуальную траекторию обучения и выбрать эффективный стиль коммуникации. Это переход от тушения пожаров к превентивному проектированию безопасной среды для разных типов мышления.

3.1. Критерии классификации: оси координат человеческого поведения

Чтобы создать практическую типологию, необходимо определить ключевые психологические оси, по которым лю-

ди отличаются в контексте безопасности. Это наш измерительный инструмент.

Источник контроля: Внутренняя дисциплина vs. Внешний контроль. Определяет, движет ли человеком внутреннее понимание и принятие правил, или он соблюдает их только под давлением санкций и постоянного надзора.

Толерантность к неопределенности (низкая/высокая). Способность действовать в условиях неполных данных, меняющихся условий или отсутствия четкого алгоритма. Критичный параметр для работы в нештатных ситуациях.

Доминирующий тип мотивации:

Избегание наказания (действует из страха).

Достижение результата (цель оправдывает средства).

Сохранение статус-кво (главное – не выделяться и не создавать проблем).

Профессиональный рост и ответственность (внутренняя потребность делать хорошо).

Склонность к риску как черта личности: Осознанный расчет vs. Импульсивность. Важно отделить взвешенную рискованность для достижения цели от спонтанного, эмоционально обусловленного рискованного поведения.

Уровень и тип тревожности: Конструктивная vs. Деструктивная. Конструктивная тревожность – это осторожность и предусмотрительность. Деструктивная – это парализующий страх, паника, нерешительность, ведущие к ошибкам.

Важнейшее дополнение: Учет нейропсихологических особенностей и когнитивного стиля

Критично понимать, что на эти оси накладываются фундаментальные особенности работы нервной системы и мышления человека. Это не психиатрические диагнозы, а особенности нейрофункционирования, которые в значительной степени определяют поведенческие паттерны.

СДВГ (синдром дефицита внимания и гиперактивности): Даже его субклинические проявления ведут к импульсивности, сложностям с удержанием внимания на монотонных задачах, нетерпеливости при выполнении многоступенчатых инструкций. Такой сотрудник может быть превосходен в кризисной ситуации, требующей быстрой реакции, но опасен на рутинной операции, требующей сосредоточенности.

РАС (расстройство аутистического спектра): Особенности обработки сенсорной информации, тяга к рутине и четким правилам, сложности с социальным взаимодействием в коллективе. Может быть идеальным «процедурщиком», но испытывать коллапс при нарушении привычного порядка.

Склад ума и уровень образования: Технарь vs. Гуманитарий. Это определяет предпочтительный канал восприятия информации. «Технарю» нужны схемы, алгоритмы, цифры. «Гуманитария» – понятные смыслы, истории, примеры из практики. Неправильно поданная инструкция не будет усвоена, независимо от её качества.

Ключевой принцип: Знание этих особенностей не является основанием для дискриминации. Это – основа для грамотного распределения задач. Человека с симптомами СДВГ не стоит допускать к монотонным работам повышенной опасности (например, к контролю показаний на панели управления в течение 12 часов), но его можно превосходно использовать в аварийной бригаде, где нужна скорость и реакция. Это вопрос профессионального соответствия, а не профнепригодности.

3.2. Психологические типы в системе безопасности

На пересечении указанных осей формируются устойчивые типы. Приведем условные названия для наглядности. «Процедурщик» (Исполнитель).

Оси: Высокая внутренняя дисциплина, низкая толерантность к неопределенности. Мотивация – сохранение статус-кво/избегание наказания.

Сильная сторона: Безупречная надежность в рутинных, четко регламентированных операциях. Опора системы.

Зона риска: Когнитивный ступор в нештатной ситуации, не описанной инструкцией. Может бездействовать или делать вид, что работает по плану, пока ситуация выходит из-под контроля.

Нейроособенности: Часто совместим с чертами РАС. Ярко выраженный «технар».

«Тактик» (Ситуационщик, Оптимизатор).

Оси: Высокая толерантность к неопределенности, мотивация – достижение результата. Склонность к риску – осознанный расчет.

Сильная сторона: Адаптивность, находчивость, умение быстро перестраиваться и находить нестандартные решения в меняющихся условиях.

Зона риска: Сознательное упрощение или обход «неудобных» процедур («рационализаторство») ради эффективности. Может систематически нарушать правила, считая их избыточными.

Нейроособенности: Гибкое мышление. Может быть как «технарем», так и «гуманитарием».

«Независимый» (Автоном, Эксперт).

Оси: Крайне низкая потребность во внешнем контроле, высокая уверенность в своих навыках. Мотивация – профессиональный рост.

Сильная сторона: Глубокая ответственность за свой участок, инициативность, способность к самообучению.

Зона риска: Игнорирование групповых правил и указаний, воспринимаемых как «дилетантские». Переоценка своих возможностей. Рискованное поведение из-за чрезмерной уверенности.

Когнитивный стиль: Как правило, выраженный «технарь» с глубокой экспертизой.

«Тревожный» (Осторожный, Гипербдительный).

Оси: Высокий уровень деструктивной тревоги. Мотива-

ция – избегание любой опасности.

Сильная сторона: Гипербдительность, способность замечать мелкие отклонения, которые другие пропускают.

Зона риска: Пассивность, нерешительность в моменты, требующие быстрых действий. Склонность к паническим реакциям под давлением. Может «заражать» тревогой коллектив.

Нейроособенности: Часто сочетается с высокой чувствительностью нервной системы.

«Импульсивный» (Рисковый, Адреналинщик).

Оси: Импульсивная склонность к риску, потребность в острых ощущениях. Мотивация – быстрый результат, «адреналин».

Сильная сторона: Эффективен в условиях жесткого цейтнота, где нужно действовать «здесь и сейчас».

Зона риска: Является ключевым источником непрогнозируемых опасностей. Создает риски для себя и окружающих из-за необдуманных действий. Нарушает правила для «остроты ощущений».

Нейроособенности: Часто коррелирует с проявлениями СДВГ. Требуется особое внимание и превентивного контроля.

3.3.1. Диагностика типа: методы для практика (не психолога)

Для НСЕ-специалиста и руководителя ключевые методы – наблюдательные и поведенческие:

Наблюдение в естественной среде: Как сотрудник ведет себя в рутине? Как реагирует на неожиданное небольшое отклонение от плана (сломанный инструмент, изменение графика)?

Анализ поведенческих паттернов: Разбор реальных инцидентов и микроинцидентов. Кто как себя вел? Кто пытался строго следовать инструкции, кто начал импровизировать?

Структурированное интервью по компетенциям: Задавайте ситуационные вопросы: «Опишите случай, когда что-то пошло не так на вашей предыдущей работе. Что вы сделали?». Ответы раскроют толерантность к неопределенности и тип мотивации.

Анализ «следа»: Как человек оформляет документы, организует рабочее место? Беспорядок и хаос могут (но не всегда!) указывать на импульсивность.

3.3.2. Помимо наблюдения и ситуационного интервью, для более глубокого и объективного анализа структур личности можно использовать стандартизированные психодиагностические инструменты. Одной из наиболее релевантных для наших задач является методика «Волевые качества личности» (ВКЛ) М. В. Чумакова.

Почему именно этот опросник?

Он фокусируется на эмоционально-волевой регуляции – краеугольном камне безопасного поведения. Он диагностирует не интеллект и не характер вообще, а именно способ-

ность личности к сознательному, намеренному управлению своим поведением в соответствии с принятым решением, даже вопреки внешним обстоятельствам или внутренним импульсам. Это прямая проекция на ключевые компетенции: следование инструкции под стрессом, отказ от рискованного действия под давлением группы, сохранение бдительности в монотонной работе.

Что диагностирует ВКЛ? Методика оценивает выраженность базовых волевых качеств, которые можно напрямую спроецировать на профиль безопасности:

Настойчивость, Целеустремленность – способность долго удерживать цель (например, приоритет «вернуться домой здоровым» над сиюминутным «сделать быстрее»).

Самостоятельность, Решительность – способность принимать и нести ответственность за решения (в т.ч. за решение остановить работу при возникновении опасности).

Выдержка, Самоконтроль – управление эмоциями и импульсами (противостояние панике, усталости, раздражению).

Инициативность, Смелость – что в контексте безопасности может трактоваться двояко: как позитивное качество для сообщения об опасности, так и потенциальный источник необоснованного риска.

Как использовать результаты в модели «Психологии безопасности»?

Результаты по ВКЛ не дают готового ярлыка, но объективизируют и дополняют нашу типологию:

Сотрудник, идентифицированный как «Импульсивный (Рисковый)», скорее всего, покажет низкие баллы по шкалам «Выдержка» и «Самоконтроль», что подтвердит гипотезу о низкой импульсной регуляции.

Кандидат на роль «Процедурщика» должен демонстрировать высокие баллы по «Настойчивости» и «Дисциплинированности».

Низкие показатели по «Решительности» и «Самостоятельности» у «Тревожного» типа объясняют его склонность к пассивности и нерешительности в нештатной ситуации.

Важное предупреждение: Данная методика – инструмент, а не приговор. Её результаты – это повод для углублённой беседы, а не основание для автоматического отказа. Они помогают не отсеять человека, а спрогнозировать его зоны риска и выстроить индивидуальную траекторию поддержки и контроля. Например, для сотрудника со слабым самоконтролем можно усилить внешний контроль и внедрить больше чек-листов, одновременно работая с ним над развитием этого качества.

Полный текст опросника, ключ для обработки и бланк протокола приведены в Приложении 1 данной книги.

3.4. Как использовать классификацию: от теории к управленческим решениям

Цель – не диагноз, а управление.

Распределение задач: «Процедурщика» – на эталонные операции. «Тактика» – на участки с частыми изменениями. «Импульсивного» – под жесткий контроль и в среду с минимальными соблазнами нарушить.

Индивидуальная траектория обучения: «Технарю» – схемы и алгоритмы. «Гуманитарию» – разбор кейсов и видео. Сотруднику с низкой толерантностью к неопределенности – усиленный тренинг по действиям в нештатных ситуациях.

Выбор стиля коммуникации: С «Процедурщиком» – говорить на языке правил. С «Независимым» – апеллировать к его экспертизе и профессиональной гордости. С «Тревожным» – давать четкие, пошаговые инструкции и гарантии поддержки.

Формирование сбалансированных бригад: Нельзя собирать бригаду из одних «Импульсивных» или одних «Тревожных». Идеальная бригада – это микс из надежного «Процедурщика», адаптивного «Тактика» и ответственного «Независимого», где сильные стороны одних компенсируют слабости других.

Заключение к главе

Психологическая классификация – это карта, которая позволяет нам перестать блуждать в темноте человеческого фактора. Она дает язык для описания проблем и инструмент для их превентивного решения. Учитывая не только психологические оси, но и нейропсихологические особенности, мы поднимаемся на новый уровень точности в управле-

нии безопасностью. Следующий шаг – применение этой карты на практике, начиная с самого начала: подбора персонала.

Глава 4. Психологически грамотный подбор персонала: почему стандартные методы терпят крах и как их усилить

Вступление: Провал на старте

Подбор персонала в классическом понимании – это фильтр. Его задача: отсеять неподходящих и найти того, кто соответствует требованиям вакансии. Требования эти обычно сводятся к трем китам: компетенции, опыт, личностные качества (soft skills). Кажется логичным: нашли человека, который умеет, знает и вписывается в коллектив – получили идеального сотрудника.

Но почему тогда в компаниях с безупречным HR-брендом и отлаженными процессами подбора всё равно происходят инциденты? Почему опытный сотрудник со «стажем работы более 5 лет» (как раз та самая группа риска из статистики) в какой-то день принимает роковое, абсурдное решение?

Ответ лежит на поверхности, но его упорно не замечают: классический подбор слеп к будущему безопасному поведению. Он отлично отвечает на вопрос «СМОЖЕТ ЛИ человек выполнять эту работу?», но полностью игнорирует вопрос «КАК ИМЕННО, с каким внутренним настроем и пси-

хологическими рисками, он будет её выполнять изо дня в день?»

Таким образом, ошибка, заложенная на этапе подбора, – это мина замедленного действия. Это не просто «неподходящий сотрудник» – это заранее внедренный в систему человеческий фактор со всеми его непредсказуемыми рисками.

4.1. Разбор полетов: где стандартный подбор теряет безопасность?

Давайте разберем по косточкам классический, «правильный» процесс подбора и найдем в нем критические бреши.

1. Подготовка вакансии: Портрет без тени. Стандартный шаблон включает функции, KPI, условия, мотивацию. Но он никогда не включает «Психологический профиль безопасности». Для должности водителя большегруза не прописывают необходимость высокой стрессоустойчивости и низкой импульсивности. Для аппаратчиков химического производства не указывают критическую важность педантичности и низкой толерантности к нарушениям регламента. Ищут «внимательного», но не определяют, что это значит в контексте монотонной 12-часовой смены.

2. Привлечение и скрининг: Игра в одни ворота. Методы «крючков» (требование сопроводительного письма, ожидание звонка) отфильтровывают пассивных. Но они не выявляют скрытую склонность к риску, переоценку своих сил или неспособность работать под внешним контролем. Харизматичный и инициативный кандидат успешно проходит этот

этап, хотя его «инициативность» в будущем может обернуться опасным «рационализаторством» – упрощением процедур ради скорости.

3. Собеседование и тестовые задания: Проверка навыков, а не поведения. Интервью выявляет коммуникабельность и гибкость. Тестовый день проверяет hard skills. Но никто не моделирует для кандидата ситуацию когнитивной перегрузки, цейтнота или внезапного отказа оборудования. Не проверяют, как его психика реагирует на сбой в привычном алгоритме. Оценивают, решил ли он кейс, а не то, каким путем он к решению пришел: методично и по правилам или через опасный кратчайший путь.

4. Проверка рекомендаций: Упущенная возможность. Вопросы бывшим работодателям крутятся вокруг профессиональных качеств и конфликтов. Практически никогда не задают ключевых вопросов о подходе к безопасности кандидата: «Соблюдали ли он инструкции? Как реагировал на замечания по охране труда? Были ли у него микроинциденты, связанные с невнимательностью?» Эта информация считается нерелевантной или слишком деликатной, хотя она – прямое окно в будущее поведение человека.

5. Онбординг: Обучение правилам, но не их смыслу. Нового сотрудника знакомят с регламентами по охране труда, часто формально. Но не объясняют психологический подтекст этих правил. Не говорят: «Эта блокировка поставлена не потому, что кто-то хочет усложнить вам жизнь, а потому,

что наш мозг в состоянии усталости склонен к ошибкам, и она спасает от трагедии». Обучение идет на уровне действий, а не на уровне понимания уязвимости собственной психики.

4.2. Психология безопасности в действии: усиление каждого этапа

Наш метод не отменяет классику. Он накладывает на нее дополнительный, психологически точный фильтр.

На этапе подготовки: Добавляем «Критерии психологической надежности».

Для каждой должности, особенно связанной с риском, определяем:

Желаемый психологический типаж (из классификации Главы 3). Складской комплектовщик – «Процедурщик». Мастер-ремонтник в нештатных ситуациях – «Тактик».

Ключевые «антикризисные» компетенции: Толерантность к монотонии, способность действовать по инструкции под стрессом, низкая импульсивность.

Нейропсихологические «противопоказания»: Для работ на высоте или со сложными механизмами – выраженные симптомы СДВГ (импульсивность, невнимательность) должны стать серьезным ограничивающим фактором.

На этапе отбора: Внедряем диагностику паттернов поведения.

Анализ поведенческих следов: Как оформлено резюме? Хаотично или структурированно? Это индикатор организо-

ванности мышления.

Интервью по ситуациям безопасности: «Опишите случай, когда вы видели очевидное нарушение правил безопасности. Что вы сделали? Что чувствовали?» Ответ раскрывает личное отношение к нормам и смелость.

Мини-симуляция нештатной ситуации: Не технический кейс, а проверка первой реакции. «Вы одни в цеху, раздастся резкий сигнал тревоги, которого вы не ожидали. Ваши первые три действия?» Оцениваем не знания, а психологическую готовность: паника, ступор, поиск информации.

На этапе проверки: Меняем фокус вопросов к рекомендателям.

В чек-лист добавляем блок о безопасности:

«Насколько сотрудник был скрупулезен в соблюдении инструкций и регламентов?»

«Как он реагировал на рутинные, но обязательные процедуры безопасности (например, ежесменный инструктаж)?»

«Можете ли вы охарактеризовать его как осмотрительного и предусмотрительного в своей работе?»

4.3. Принятие решения: интеграция двух оценок

Итоговое решение должно опираться на два равновесных вердикта:

Профессиональный: Кандидат соответствует требованиям по навыкам и опыту.

Психологический (по безопасности): Психологический

профиль кандидата соответствует (или не противоречит) «профилю безопасности» должности.

Для позиций с повышенной опасностью негативный психологический вердикт должен быть абсолютным вето, даже при блестящих профессиональных качествах. Нанимая «гениального, но импульсивного» специалиста, вы сознательно принимаете на себя колоссальные операционные риски.

Подбор как инвестиция в «нулевой травматизм»

Внедрение психологии безопасности в подбор – это не бюрократическая надстройка и не затягивание сроков. Это фундаментальное повышение качества человеческого капитала.

Это переход от тактики «закрытия вакансии» к стратегии «формирования устойчивой, надежной человеческой системы». Стоимость глубокой психологической оценки несопоставима со стоимостью одного расследования тяжелого несчастного случая, судебных издержек, репутационных потерь и человеческой трагедии.

Правильно подобранный с психологической точки зрения сотрудник – это не просто ресурс. Это первый и самый важный элемент системы безопасности, который будет работать на вас каждый день, а не против вас в самый неподходящий момент.

Глава 5. Адаптация и обучение: почему классический инструктаж – это стресс, а не безопасность, и как создать установку

Информационный шок вместо компетенции

Представьте стандартную сцену: новый сотрудник в первый рабочий день. Его сажают в комнату, перед ним – толстый том инструкций по охране труда или часовая лекция с перечислением всех возможных опасностей, от удара током до падения с высоты. Что происходит в его голове? Если суммировать лекционный материал, это состояние называется информационный стресс: когнитивная перегрузка, когда объём входящих данных превышает способность психики их обработать и усвоить.

Рабочая память человека, как мы знаем, способна удерживать в среднем 4-6 элементов. Ему одновременно вбрасывают десятки правил, названий приборов, номеров приказов и сценариев катастроф. Результат предсказуем: вместо формирования готовности к безопасной работе мы получаем ступор, тревогу и глубинную установку: «Здесь настолько всё опасно, что запомнить невозможно. Буду действовать как все или как получится».

Классический инструктаж, таким образом, не решает проблему безопасности. Он её усугубляет. Он создаёт информационный шум, который либо немедленно забывается, либо порождает фоновую тревожность. Адаптация, построенная на таком фундаменте, обречена. Она учит сотрудника подписываться в журнале, а не мыслить категориями безопасности.

5.1. Деконструкция ошибок: чему на самом деле учит «стандартная» адаптация?

Проанализируем традиционный процесс, через призму психологии безопасности:

Ознакомление с локальными документами (правила, регламенты). Подаётся как догма. Психологическая ошибка: Не раскрывается защитный смысл каждого пункта. Сотрудник не понимает, что правило «не заходить за ограждение» – это защита от его же автоматической реакции в состоянии усталости или рассеянности. Для него это – «глупый запрет».

Обучение работе в программном обеспечении и стандартам сервиса. Фокус на механическом действии. Психологическая ошибка: Не формируется связь между точностью исполнения цифрового регламента и физической безопасностью на объекте. Интерфейс программы и реальный станок живут в разных вселенных его сознания.

Назначение наставника без психологической подготовки. Наставник учит «как делать», но не «как думать в

процессе делания». Психологическая ошибка: Передаётся операционный опыт, но не передаётся культура осознанного риска. Наставник, будучи «Независимым» (Автономом), может неосознанно транслировать пренебрежение к «лишним» процедурам своему подопечному-«Тактику», закрепляя опасные паттерны.

Экскурсия по офису/складу как формальность. Показ туалета и гардероба не снижает неопределённости в главном – в понимании реальных производственных рисков конкретного рабочего места.

Итог такого подхода – не адаптированный, а дезориентированный сотрудник. Он прошёл все этапы, но его психологическая готовность к безопасному труду равна нулю. Он – чистый лист, на котором коллективные нормы и личные психологические особенности начнут писать свои, зачастую опасные, правила.

5.2. Метод психологии безопасности: от информации – к установке, от знаний – к привычке

Наша цель – не напугать правилами, а сформировать внутреннего контролёра, установку на осознанность. Для этого мы перепрашиваем каждый этап адаптации.

Этап 1. Психологическое введение в профессию (вместо ознакомления с документами).

Для «Процедурщика»: Акцент на чёткой, иерархичной структуре правил. Объяснение: «Это твой надёжный алгоритм. Следуя ему пунктуально, ты гарантируешь свою без-

опасность на 100%. Любое отклонение – это сбой в программе, который ведёт к ошибке».

Для «Тактика» (Ситуационщика): Акцент на смысле и гибкости в рамках коридора безопасности. Объяснение: «Правила – это не стены, а поручни. Они очерчивают безопасное пространство для манёвра. Твоя задача – достичь результата, не вырываясь за эти поручни. Давай разберём, где находится граница разумного риска».

Для «Импульсивного»: Жёсткий, наглядный разбор последствий через видео, кейсы, виртуальную реальность. Формирование эмоционального якоря: «Нарушение = немедленная и ощутимая опасность для тебя лично».

Этап 2. Интегрированное обучение: связь цифрового и физического мира.

Разрабатываются интерактивные симуляторы, где ошибка в программе приводит не к «красному крестику» на экране, а к виртуальной, но эмоционально заряженной аварии в 3D-модели цеха.

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.