

Юлия Лившиц

---

# Случаен ли несчастный случай

Культура безопасности  
труда в действии

Юлия Лившиц

**Случаен ли несчастный  
случай. Культура безопасности  
труда в действии**

«Издательские решения»

**Лившиц Ю.**

Случаен ли несчастный случай. Культура безопасности труда  
в действии / Ю. Лившиц — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-557582-1

Книга поможет предотвратить производственные и экономические риски, дополняя систему охраны труда психологическим инструментарием. Пошагово описывается методика психологической профилактики производственного травматизма. Только практика, никакой воды. Для производственных компаний: руководителей, служб охраны труда, психологов, для кого безопасность труда является должностной обязанностью, а также для работников, чей труд связан с опасным фактором на производстве.

ISBN 978-5-00-557582-1

© Лившиц Ю.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение	6
Часть 1. Поиск и пробы, ошибки и находки	8
Глава 1. Тупик в сфере охраны труда	8
Глава 2. Формула несчастного случая	17
Глава 3. Опасный фактор и факторы риска	19
Энергетика	19
Строительство	20
Климат Крайнего Севера	21
Вахтовый метод труда	21
Групповая изоляция	22
Глава 4. История создания психологических служб на производствах	26
Глава 5. Конфликт мнений. Сопротивление	31
Первый миф	31
Второй миф	31
Третий миф	32
Четвертый миф	32
Пятый миф	33
Шестой миф	33
Часть 2. Методика психологической профилактики производственного травматизма	35
Часть 3. Пошаговый план действий	40
Шаг 1. Психологический взгляд на статистику несчастных случаев	40
Конец ознакомительного фрагмента.	42

# **Случаен ли несчастный случай Культура безопасности труда в действии**

**Юлия Лившиц**

© Юлия Лившиц, 2021

ISBN 978-5-0055-7582-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

*«Вставайте, граф, вас ждут великие дела!»*

*Анри Сен-Симон*

Кто я? И как мне пришла такая дерзкая мысль написать книгу? Книгу на такую серьёзную тему?

Я длительное время работала начальником центра организационной психологии. По образованию врач-психиатр, врач-психотерапевт. Своим знаниям и становлению обязана Центру психологической диагностики УВД. Затем работала в крупных производственных компаниях, запуская последовательно три стартапа, сначала для 8.000 персонала, затем для 15.000, и наконец для 30.000. Что за стартапы? Создавала психологические центры. Мы сквозь психологическую призму изучали статистику несчастных случаев, условия труда, опасные факторы. То есть исследовали глубинные причины ошибок персонала, приведших к травмам.

Обращало на себя внимание, что:

– Ошибки, как правило, совершают работники обученные и опытные;

– Законодательно охрана труда прописана, и работа действующих служб соответствует требованиям, а включаясь в расследования несчастных случаев, убеждались, что причиной ошибок персонала является не незнание работниками правил техники безопасности, а чисто психология пострадавших. То есть причина находится вне границ установленных правил. Потому в официальных документах нет инструкций, попадающих в зону риска.

Психологические центры встраивали в систему охраны труда такие методы. Скрупулезно подбирали психологический инструментарий, точно «бьющий в мишень».

В итоге, сформировали полный цикл психологических способов, охвативших весь диапазон «слабых звеньев», и пришли к нулевой отметке несчастных случаев со смертельным исходом по причине ошибок персонала.

Часто приходилось взаимодействовать с руководителями производств, целью которых является рост прибыли компании, ее репутация и процветание. Но известия о несчастных случаях по причине ошибок персонала со смертельным исходом смещают творческие созидательные настроения в сторону актуализации как административной, так и уголовной ответственности. Всегда как гром среди ясного неба. Руководитель рассчитывает на охрану труда, но неоднократно убеждается, что несчастные случаи все равно продолжают происходить.

Вплотную работала со службами охраны труда, работникам которых порой казалось, что только их беспокоит безопасность персонала, в то время как самого персонала волнуют сроки и финансы. Но стоит только произойти несчастному случаю, да ещё и со смертельным исходом, то крайней является именно служба охраны труда. И должность начальника службы в народе уже давно называют «расстрельной».

Что говорить о непосредственных руководителях, когда именно на их плечах лежит бремя сочетания противоречивых целей производства: выдать результаты в срок с одной стороны, и безопасно с другой стороны. Реальная дилемма: как можно работу выполнить быстро, качественно и по всем правилам? Причем, если не в срок, или есть претензии к качеству, или несчастный случай по ошибке персонала – с кого первого спрос? А как жить дальше, когда с погибшим работником росли вместе, и вместе пошли на работу, и крестили детей друг у друга? Как смотреть в глаза его жене и детям?

И сам рабочий персонал, который один на один каждый рабочий день находится во взаимодействии с опасным фактором. Он уже привык к этой опасности, перестал тревожиться, так как каждую секунду жить в опасениях просто не выдерживают нервы. И уже свыкся с мыслью, что с ним то точно ничего не случится, и вдруг... несчастный случай – всегда вдруг!

А семьи производителей? Пока несчастье не войдет дом, никто и не задумывается, как обстановка в семье одному помогает выжить, а другому нет.

В процессе моей работы все заинтересованные стороны констатируют тот факт, что нет такой книги, которую можно было бы использовать как настольное пособие по психологическим методам предотвращения травматизма на производстве.

В ваших руках первая экспертная книга на эту тему.

Я делюсь своим опытом: интегрированным и систематизированным. Опытom прохождения через поиск и пробы, ошибки и находки. Делюсь только действенными на производстве методами психологии безопасности труда.

Вы убедитесь, что системе охраны труда не достичь своей цели без психологических инструментов. Вы найдете здесь сам инструментарий, в том числе и тот, который прямо сейчас можно взять и применять. Вам поможет пошаговый план конкретных действий. Особенно будет ценно ознакомиться с препятствиями, с которыми встречается и производитель, и психолог в начале своего совместного пути. Потому что «если предупрежден, то вооружен», тем более вместе с перечислением препятствий даны рекомендации и примеры их преодоления.

Все истории, которые вы найдете в книге, из жизни электросетевых компаний и из строительной сферы при работе вахтовым методом в условиях Крайнего Севера. По этическим соображениям все истории художественным стилем переведены в собирательные образы. Любые совпадения случайны.

Тема сложная и серьезная, а стиль изложения – максимально упрощен, чтобы легко читать каждому из вас.

Книга практическая. Взять и применять.

## Часть 1. Поиск и пробы, ошибки и находки

### Глава 1. Тупик в сфере охраны труда

*Работник не хочет выполнять правила. Определение культуры безопасности есть. Культуры нет. Статистика несчастных случаев застыла.*

По данным Всемирной организации здравоохранения:

– смертность от несчастных случаев занимает третье место после сердечно-сосудистых и онкологических заболеваний, причем эта «болезнь» поражает преимущественно молодых трудоспособных людей;

– 313 тыс. человек во всем мире становятся инвалидами в результате производственных травм;

– 3 трлн долларов потерь.

Наиболее опасные сектора экономики по количеству смертельных случаев в странах ЕС, 2014:

– 20,9 строительство,

– 16,6 транспортировка и хранение,

– 15,4 производство,

– 14,3 сельское и лесное хозяйство, рыболовство.

Вот такие реалии.

А ведь история охраны труда в России уходит глубиной в три столетия:

1744 год – Елизавета Петровна обращает внимание на режим работы на предприятиях в ночное время и издает закон, ограничивающий трудовую деятельность по ночам.

1763 год – М. В. Ломоносов впервые на государственном уровне обозначил проблему травматизма на производстве:

«Иных, свирепствуя, в средину гонят гор  
Драгой металл изрыть из преглубоких нор.  
Смятение и страх, оковы, глад и раны,  
Что наложили им в работе их тираны,  
Препятствовали им подземну хлябь крепить,  
Чтоб тягота над ней могла недвижна быть.  
Обрушилась гора: лежат в ней погребенны  
Бесчастные! или поистине блаженны,  
Что вдруг избегли все бесчеловечных рук,  
Работы тяжкия, ругательства и мук!»

1818 год – закон о надзоре за работами.

1882 год – закон «О малолетних, работающих на заводах, фабриках и мануфактурах» (о детском труде до 15 лет).

1885 год – закон «О воспрещении ночной работы несовершеннолетним и женщинам на фабриках, заводах и мануфактурах».

1886 год – «Правила о надзоре за заведениями фабричной промышленности и о взаимных отношениях фабрикантов и рабочих». Прописаны штрафы для рабочих и владельцев заводов.

1890-ые годы – официальные инструкции по горным и маркшейдерским работам.



1897 год – закон «О продолжительности и распределении рабочего времени в заведениях фабрично- заводской промышленности».

1899 год – первые в России вышли санитарные правила по работе с хромпиком, ртутью и свинцом.

1913 год – общие санитарные правила, касающиеся и другие вредные факторы.

1917 год – введен термин «охрана труда».

1928—30 годы – нормы искусственного освещения и концентрации вредных веществ на заводах.

1939 год – охрана труда появляется на строительных объектах.

1974 год – определены нормы безопасности для 2.000 веществ.

Идеи охраны труда всегда тяжело внедрялись. Всегда приходилось пробивать препятствия на пути к сохранению жизни и здоровья работников.

В первые два столетия инициатива шла от самих работников, устраивая стачки, требуя от фабрикантов и правительства контролировать условия труда. Только так рабочие могли добиваться послаблений.

Но эти послабления, как мы видим, касались исключительно вопросов организации труда, то есть очевидных причин травматизма.

Очевидных – то есть видимых глазом.

С 1917 года по сей день направление движущих сил изменилось. Теперь инициатива идет сверху. Институты исследуют влияние вредных факторов на организм человека и создают новые правила, новые технологии, новые средства индивидуальной защиты. Каждый несчастный случай внимательно расследуется и вводятся все новые правила техники безопасности. Вы ведь знаете, что каждое правило «на крови». В настоящее время силы систем охраны труда сконцентрированы на инструктажах, проверке знаний, средствах индивидуальной защиты и инспекции на предмет соответствия правилам техники безопасности.

В итоге, контролем и проверками «власти» требуют выполнения правил, а рабочий сопротивляется. Чем больше новых правил устанавливается, тем больше растет сопротивление рабочих. Работники уверены, что невозможно выполнять все правила техники безопасности, так как сжаты сроки задач. А в режиме дефицита времени ничего не остается, как экономить время на выполнении правил.

Можно сказать, сфера охраны труда переживает кризис.

А что такое кризис? Это этап взросления.

Вероятней всего, вы слышали о самых грандиозных авариях мира, произошедших по официальным данным по причине ошибок персонала, когда только по одной из них материальные убытки оценены в 3,4 млрд долларов:

– 1979 год, АЭС «Три-Майл-Айленд» в США;

– 1986 год, Чернобыльская АЭС;

– 1988 год, нефтяная платформа Piper Alpha в США.

Результаты исследований привели ко многим изменениям в управлении промышленной безопасностью, привели к разработке еще больше инструкций и правил. В 1988 году в России появилось первое определение культуры безопасности. Определение есть. Культуры нет.

В 2013 году признали, что «никакое количество правил не может компенсировать недостатки качества управления безопасностью и культуры безопасности предприятия. Это качество в большей степени зависит от эффективного безопасного руководства на всех уровнях и приверженности к безопасности всех работников».

На многих предприятиях мира кинулись развивать компетенции приоритета безопасности прежде всего высшего руководства. Высшее руководство стало создавать миссии с включением формулировок культуры безопасности. Но вы же понимаете, что этого недостаточно.

А тем временем более 200 лет одна из американских химических компаний, DuPont, целенаправленно внедряет устойчивую культуру безопасности на практике. И получает видимые плоды. И щедро делится своим опытом с другими компаниями. И если углубляться, то в их приемы тонко интегрированы психологические методы, просто американские службы их не разделяют. А когда за обменом опыта приходят российские компании, в силу низкой своей психологической грамотности, производственники берут для себя только им понятный инструментарий, отменяя непонятный, как несущественный. Вот так происходит сортировка на уровне приема информации. Потому в DuPont есть культура безопасности, а у вас нет.

Этот феномен можно объяснить, в психологии он хорошо изучен. Динамика потерь при приеме информации выглядит таким образом:

- 100% – то, что хотелось сказать;
- 70% – то, что сказано;
- 50% – то, что было услышано;
- 40% – то, что было понято;
- 30% – то, что запомнили;
- 20% – то, что использовали.



### Кривая Брэдли

Но как на практике перейти с приемов внешней мотивации на внутреннюю? Ваша организация на деле до сих пор находится в поле реактивного уровня? Не напрасно именно инспекторам по охране труда порой кажется, что только их беспокоит безопасность персонала. И порой руки опускаются, от осознания, что один в поле не воин. Особенно когда произошел очередной несчастный случай.

Что только вы ни делаете. Как только ни пытаетесь заставить работников проникнуться персональной ответственностью. Но тщетно. Я на конференциях во многих организациях вижу в документах по охране труда такую формулировку: заставить работников взять на себя пер-

сональную ответственность за безопасность труда. Прямо так и написано, дословно. А задача — нереалистичная, потому что не заставить.

Это еще один признак кризиса системы охраны труда.

А кризис – шанс на взросление.

Да вы и сами видите, что заставить не получается. Заставить можно сделать конкретное действие, например, надеть каску. И работники в своем большинстве ее надевают только для того, чтобы избежать наказания. А стоит с поля зрения вам исчезнуть, как человек начинает поступать так, как сам считает для себя комфортней. Пока вы действуете методом контроля, давления и наказания – будет отторжение и ложь.

Эти методы не попадают в ту зону работника, которая бы запустила чувство ответственности за его же собственную безопасность. Не заставить. А что сделать, чтобы сам захотел? В этой книге я делюсь – как можно это сделать. На самом деле – цель осуществима.

По сути своей методика психологической профилактики производственного травматизма является как раз тем способом, как на деле создать в компании команду с приоритетами безопасности труда. Когда сама атмосфера в коллективе не позволяет совершить ошибку персонала, которая приводит к травмам и авариям. Это не пустые слова, это последовательное совершение конкретных 7 шагов, которым посвящена данная книга.

Теперь давайте посмотрим официальную статистику. Росстат ежегодно публикует статистику производственного травматизма. Она по стране снизилась в разы, причём мощными темпами. Наглядна ситуация последних 27 лет, с 1992 года. Вы можете сами убедиться, что в целом кривая по стране неуклонно движется вниз:

	199 2	200 0	200 5	201 0	201 3	201 4	201 5	201 6	201 7
Численность пострадавших при несчастных случаях на производстве с утратой трудоспособности на один рабочий день и более и со смертельным исходом:									
всего, тыс.	364	152	78	48	36	31	28	27	25
на 1000 работающих	6,2	5,1	3,1	2,2	1,8	1,5	1,3	1,3	1,3
Численность пострадавших при несчастных случаях на производстве со смертельным исходом:									
всего	7655	4404	3091	2004	1699	1447	1288	1290	1138
на 1000 работающих	0,131	0,149	0,124	0,094	0,080	0,067	0,062	0,062	0,056

Травматизм на производстве (чел.), п. 6.18

Если проанализировать показатели таблицы, то вы видите, что с 1992 за первые 18 лет идёт снижение на 316.000 чел. (!), то есть в среднем по 17.555 чел. в год.

Затем нужно было три года, чтобы снизить травматизм на 12.000 чел., то есть в среднем по 4.000 в год.

В то время как тот же показатель был достигнут уже за последние 5 лет, то есть в среднем по 2.400 в год.

Вы сами видите, что с 2013 года показатели травматизма стагнировались, практически застыли. На мой взгляд, это признак тупика в сфере охраны труда.

Мы все понимаем, что на каждом предприятии своя статистика, свои взлеты и падения. И если прицельно рассматривать каждое предприятие в отдельности, то статистике производственного травматизма свойственно волнообразное течение, некая синусоида.

По аналогии с экономикой, переживающей свои подъемы и спады.

И как в экономике, в которой есть конкретные причины и рычаги происходящих перемен. Но мало кто в них вникает, зато вы явно замечаете ее внешние проявления. Кто-то из вас считает их «случайными», кто-то их связывает с влиянием президента страны. Ошибочность этих выводов вы понимаете только после того, как погружаетесь в глубину этих процессов, поднимая свой финансовый интеллект, возвращая финансовую грамотность.

Так и с производственным травматизмом: вы видите сам несчастный случай, видите внешние его обстоятельства, а дальше каждый начинает додумывать свои цепочки причинно-следственных связей. Ведь все понимают, что несчастный случай – самая вершина айсберга, а чуть ниже – уровень ошибок персонала, не приведший к травмам и авариям, а основание этого айсберга – предпосылки, иной раз вовсе незаметные для неподготовленных глаз наблюдателя.

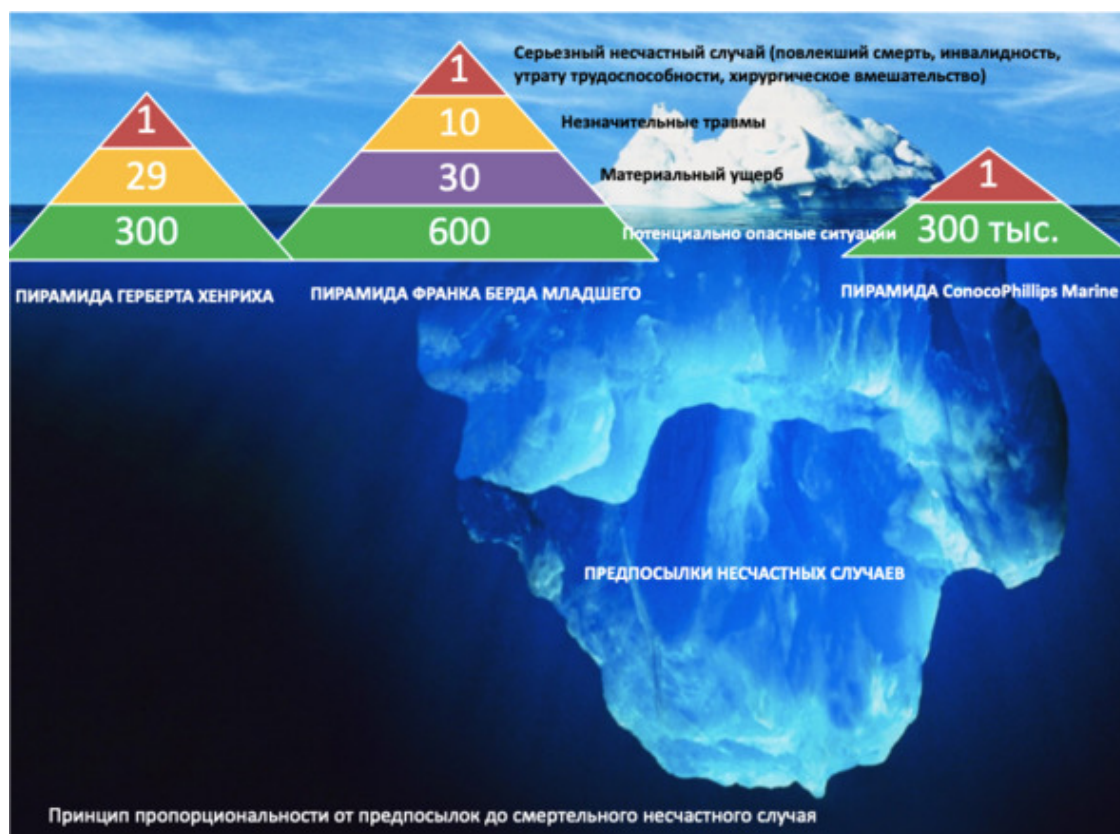
Многие слышали о пирамидах происшествий.

Первая в 1931 году была сформулирована Гербертом Хенрихом. Он исследовал 75 тыс. несчастных случаев. И вывел закон: на каждый несчастный случай на рабочем месте, повлекший тяжелые последствия, приходится 29 случаев получения легких травм и 300 потенциально опасных происшествий без последствий.

Вторая в 1969 году была рассчитана Франком Бердом младшим. Он исследовал 1 753 498 происшествий на основе статистических данных 297 предприятий 21 промышленных сфер. Он вывел следующую закономерность: каждой зарегистрированной травме (повлекшей смерть, инвалидность, временную утрату трудоспособности или хирургическое вмешательство) соответствовало 9,8 случаев травмирования, требующих лишь первой медицинской помощи, и 30,2 случаев повреждения имущества. А на основе анализа интервью получил в среднем 600 потенциально опасных происшествий на каждый несчастный случай с тяжелыми последствиями.

Третья в 2003 году получена в результате исследований, проведенных американской нефтегазовой компанией ConocoPhillips Marine. По данным компании, основанием пирамиды, на вершине которой находится смертельный несчастный случай, являются 300 тыс. случаев рискованного поведения, которые идут вразрез с требованиями безопасности.

Если наложить на изображение айсберга все три вам известные пирамиды происшествий, то получится следующая картина:



### Пирамиды происшествий

Три столетия охрана труда расчищала эти предпосылки, концентрируясь и убирая все внешние обстоятельства. Остались внутренние. Сам человек. Человек, выполняющий работы, связанные с опасным фактором.

Вы видите, что с 1931 до 2003 года от пирамиды к пирамиде объем потенциально опасных ситуаций без видимых последствий в виде аварий и травм, то есть предпосылок несчастных случаев, вырос с 300 до 300 тыс. В тысячу раз! Я думаю, не потому что работники их стали больше плодить. Нет. Потому, что исследователи стали внимательно туда смотреть. Изучать, думать, анализировать. И увидели. И убедились. И доказали.

С 1969 по 1990 годы уже другая плеяда исследователей, как Surry, Hale, Glendon, Rasmussen и Reason, также занимались этим вопросом. Они предложили в основу для классификации несчастных случаев рассмотреть человека как информационный процессор, который отвечает на опасности, пытаясь почувствовать существующий риск и управлять им. Несчастные случаи в их моделях получились как неполадки процесса управления, если какие-то ступени регулирования выполняются неудовлетворительно. В итоге они сместили акцент от обвинения в ошибках. Они акцентировали внимание на несовпадении между поведенческими требованиями задачи и возможностями данного способа организации действий. То есть между тем, что ждут от работника и тем, что он может дать в заданных условиях.

Они разделили поведение человека на три уровня:

- автоматические, т.е. рефлекторные, бессознательные реакции на обычные ситуации,
- следование заученным правилам для принятия решений в распространенных ситуациях,
- осознанное и трудоемкое решение новых задач.

И каждому уровню определили свои типы ошибок. И предложили их учесть при разработке программ обучения, инструктажей, тренировок.

Эти рекомендации и приемы широко представлены в статьях перечисленных авторов, на конференциях и интернете. Вы всегда можете с ними ознакомиться в деталях и применить в тренинговой практике. Но в отдельности от общей системы профилактических мер – они мало срабатывают. Так как человек здесь рассматривается, как механизм, как робот.

Тем не менее открытия данных исследователей прокладывают мостик к значению человека на производстве и к необходимости учитывать ступенчатые возможности человека.

Так, в процессе изучения всего вышесказанного, а также 25-летним опытом путем дополнилась модель предотвращения ошибок персонала психологическими методами. На рисунке 4 вы видите три главных подхода в современной профилактике производственного травматизма.

В основе рисунка лежит «модель швейцарского сыра» Reason (1990), специально модифицированная под тему книги, под методику психологической профилактики производственного травматизма.



### Три уровня управления рисками современной системы охраны труда

То есть смысл последовательно выставленных заслонов находится в том, что наступление несчастного случая возможно только при наложении несоответствий («дыр» в системе безопасности труда) на разных ее уровнях. Причем, психологический инструментарий вшит в два заслона из трех:

- в систему обучения и подготовки персонала
- в виде тренировок ключевых для безопасности труда психологических профессионально важных качеств,
- в виде тренировок алгоритму выполнения стандартных работ с оптимальным сочетанием противоречивых требований производства к безопасности, оперативности и качеству,
- в виде оживления инструктажей;



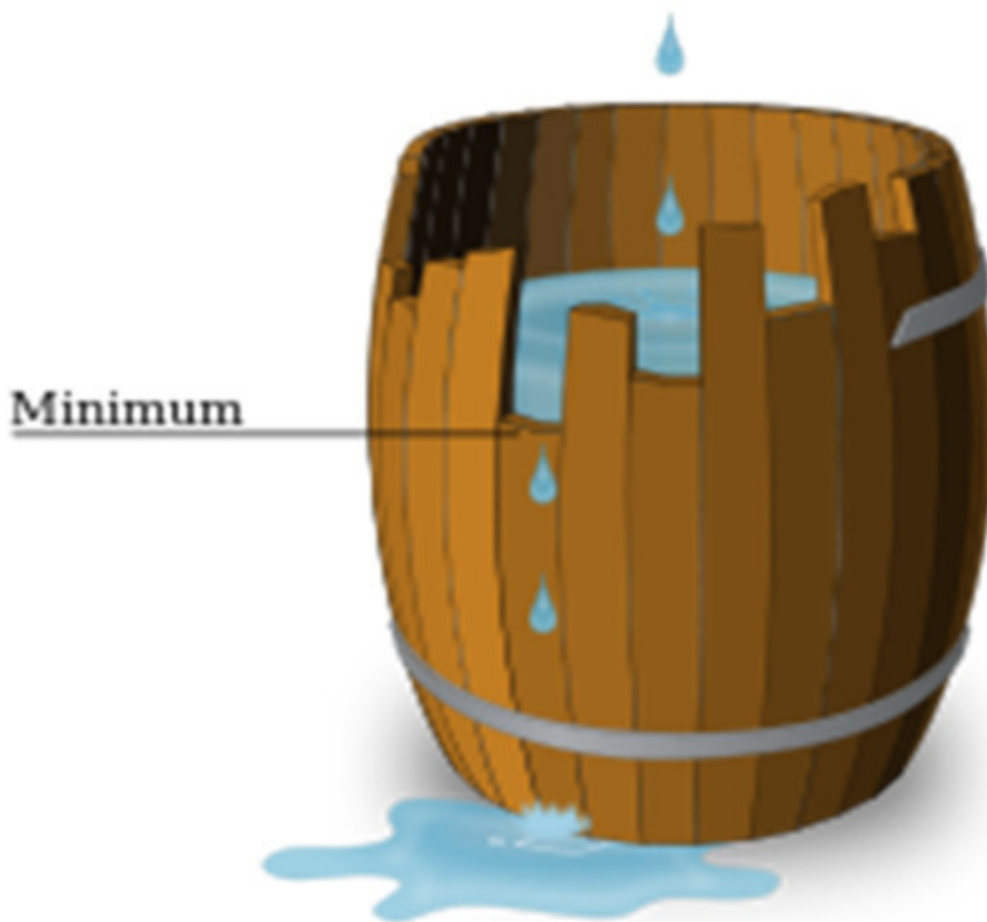
– в формирование организационного климата на предприятии, в котором нет места для ошибок персонала за счет психологической подготовки непосредственных руководителей, продвижения носителей ключевых для безопасности труда психологических профессионально важных качеств.

А для того, чтобы понять – так что же тренировать и кого продвигать, надо провести на вашем предприятии ряд конкретных мероприятий. Совершить 7 шагов.

Вы в книге ознакомитесь с каждым шагом. Его процессом, целесообразностью и результатом. Погрузитесь в практический инструментарий психологии безопасности труда. В мотивы пострадавших от несчастных случаев. Возвращая психологическую грамотность, вы увидите и почувствуете роль психологии в явлении производственного травматизма и в формировании культуры безопасности на вашем предприятии.

Благодаря ей, вы увидите совсем другие мишени, на которые ранее не обращали внимание, а если обращали, то игнорировали. А раз не замечали или игнорировали, то не разрабатывали мер специально для них.

Знания психологии человека позволят вам охватить эти «слабые звенья». И тогда вы выстраиваете безопасность труда на своем предприятии по закону природы. Есть один из ее фундаментальных законов, гласящий, что общая надежность системы определяется надежностью наиболее слабого звена. Это закон ограничивающего (лимитирующего) фактора, или закон минимума Юстуса фон Либиха. По имени учёного названо образное представление этого закона – так называемая «бочка Либиха».



Бочка Либиха

Суть модели состоит в том, что вода при наполнении бочки начинает переливаться через наименьшую доску в бочке и длина остальных досок уже не имеет значения.

Также система охраны труда. Как я это вижу. Вы каждый год укрепляете и без того длинные и прочные «доски» через инструктажи, проверку знаний, обеспечение средствами индивидуальной защиты, инспекции на предмет соответствия правилам техники безопасности и т. п. Но на предприятии работает человек, имеющий свободу выбора, свои чувства и эмоции, свой уровень самочувствия. Игнорируя важность эмоциональной жизни работающего человека, вы не укрепляете эти «доски». Даже когда они надламываются – вы этого не замечаете, так как туда не смотрите. Потому система охраны труда «протекает». В виде ошибок персонала, в виде травм и аварий.

Помните у Михаила Булгакова «Собачье сердце»? Там профессор Преображенский рассуждал: «...Разруха не снаружи... она у нас в головах!...». То есть, стоит только порядок навести у себя в голове, так и во внешней среде находится выход, средства для наведения порядка. Так же с ошибками персонала. Настало время обучения психологической грамотности.

Взрачивая психологическую грамотность, с каждой страницей вам станет проясняться причина поведения и своих работников, и себя самого. С каждой главой вам станут заметнее на сегодня невидимые слои предпосылок, которые накладываясь друг на друга, в итоге создают тот самый айсберг. Причем, на каждом предприятии своя иерархия исторически сложившихся слоев.

Книга открывает новый угол зрения, вы начнете прямо сейчас, читая ее, видеть новое в привычном вокруг вас. И это новое поможет вам и вашим коллегам избежать потерь нервов, денег и здоровья.



## Глава 2. Формула несчастного случая

*Человек – не робот. Если человек знает правило, это вовсе не означает, что он его всегда применяет.*

Так что же нам надо сделать для того, чтобы получился несчастный случай?

В первую очередь, нужен опасный фактор. Ведь если бы ни высота – не было бы падения с высоты. Если бы ни электрический ток – не было бы удара током. Если бы ни острый нож – не было бы пореза. Если бы ни пистолет – не было бы огнестрельного ранения. Если бы ни автомобиль – не было бы дорожно-транспортного происшествия...

Некоторая степень опасности присутствует всегда и везде. Вопрос заключается в том, реагирует конкретный человек на эту опасность, или нет. Это зависит чаще всего от трех факторов:

- от того, насколько настойчивы сигналы опасности,
- от осознания самим человеком этой опасности,
- от стандартов допустимого уровня риска.

Можно ли избавиться от опасного фактора? Нет, невозможно! Мы их сами себе создали для нашего же комфорта. Они нам нужны! Как нам без высоты?! Мы сами создали альпинизм «лучше гор могут быть только горы». Мы с удовольствием живём и работаем в многоэтажных зданиях. Лестницы, деревья – все нам нужно. Или автомобиль?! Однажды вкусив все его блага – мы не хотим от них отказываться. Или электричество?! Кто сейчас может представить жизнь без света и розеток по всему периметру комнат?!

Сам по себе опасный фактор не представляет опасность. Опасным он становится только в контакте с человеком.

Например, стоит лестница у стены. Сама по себе лестница, даже если упадёт, а рядом с ней не будет человека, не принесёт несчастного случая. Сама по себе она является потенциальным опасным фактором. А когда человек берет лестницу, ставит и поднимается по ней, то потенциальность опасного фактора превращается в реальность. И если никто не поддерживает лестницу (нарушение правил техники безопасности), а лестница начинает качаться и падает... то вступает в силу вторая главная составляющая формулы несчастного случая – это нарушение правил техники безопасности.

Но есть ещё и третий обязательный пункт. Если, например, нет второго человека, чтобы придержать лестницу (такое тоже случается в этой жизни). Тогда человек может внимательно оглядеть лестницу на предмет ее целостности и вероятности поломок. А пол – на предмет его ровности. Может постараться устойчиво ее поставить и следить глазами и телом за ее малейшими отклонениями. Тем самым человек включает свою предусмотрительность. И тогда даже падающая лестница не будет для человека неожиданностью, он заранее начнёт спускаться, прыгнет, либо залезет на ближайший удобный выступ, который заранее на этот случай для себя присмотрел, тем самым предупредив падение и травму.

Таким образом, чтобы получить несчастный случай, надо, чтобы опасный фактор вступил в контакт с человеком, нарушившим правила и находящийся в состоянии выключенной предусмотрительности:

$НС = ОФ + Ч (НПТБ/ДД + КППВК)$ , где

НС – это несчастный случай;

ОФ – опасный фактор;

Ч – человек;

НПТБ/ДД – нарушение правил техники безопасности /дорожного движения;

КППВК – ключевое психологическое профессионально важное качество.

В нашем примере ключевым психологическим профессионально важным качеством стала предусмотрительность. Но это качество не универсально. На вашем предприятии – что-то свое. А вот как его вычислить, как его определить – будет в книге далее.

Эта формула работает везде.

Даже с пресловутым падающим кирпичом. То есть, чтобы кирпич упал вам на голову, надо, чтобы был кирпич, чтобы он находился на высоте и нужны вы, проходивший в опасной близости со строящейся стеной здания без каски (если на стройке) и не смотрящий по сторонам, не предусматривая саму вероятность подобного травмирования.

В итоге, в формуле два главных участника: опасный фактор и человек. Если нет опасного фактора – нет травмы. Если нет человека – нет травмы. Это однозначно.

Но потом вступают в действие детали. Какой человек? Если человек, выполняющий правила и предусматривающий последствия собственных действий при работе с опасным фактором, то травм не будет. И соответственно – наоборот.

И тут возникает закономерный вопрос: возможно ли всегда выполнять все правила и всегда быть таким вот предусмотрительным?! Об этом как раз пойдёт речь в следующей главе.

## Глава 3. Опасный фактор и факторы риска

*Несчастный случай – это вершина айсберга, видимая его часть.  
Предпосылки – основание айсберга, скрытое под темной водой.*

*Все как всегда... вы заходите в пустую комнату... но вдруг вспышка... вас отшвыривает волной... вы очнулись на больничной койке... боль ворвалась во все тело... вы хотите протянуть руку к жене, но обнаруживаете, что нет ее... нет руки... нет одной руки! правая рука! Где? ампутирована?! бесконечные расспросы... комиссии... погружения в воспоминания... «комната то была пуста, но что то невидимое злоеищей мощью отбросило меня»... это все, что запомнил мозг... и теперь осталось в памяти навсегда... «жаль, что не умер»... часто проносится в голове... «а я ведь так был уверен, что со мной никогда ничего такого не может произойти»...*

Так работает опасный фактор.

Я намеренно убрала все специфичные термины электрооборудования, оставив только психологию восприятия несчастного случая пострадавшим.

Хочу обратить ваше внимание, что по этическим соображениям все приведенные примеры в этой книге являются собирательными образами, любые совпадения случайны.

В ряде предприятий, на которых я работала, явно доминировал один опасный фактор: в системе внутренних дел – это огнестрельное оружие; в электросетевой компании – электрический ток.

В то время как строительство в условиях Крайнего Севера при работе вахтовым методом имеет широкий комплекс опасных факторов.

### Энергетика

Отличительными чертами работы в электросетевой компании являются:

- наличие доминирующего опасного фактора;
- опасный фактор не определяется ни одним из органов чувств: не видимый, без звука, без запаха, без вкуса, без тактильных ощущений, то есть от него нет ни одного очевидно угрожающего внешнего предупреждения о его присутствии, чтобы побудить человека к бдительности хотя бы инстинктивно, на «животном уровне».

Согласно статистике несчастных случаев в энергетике с учётом стажа работы, первый пик ошибочных действий и травматизма приходится на первый-второй год работы, а второй, и самый выдающийся, – на 10—15 год работы.

Травматизм первых двух лет работы объясняется этапом профессиональной адаптации, когда новичок только проникается всеми тонкостями, нюансами ежедневного труда, всеми его особенностями. Как только преодолевается самый первый этап предусмотрительной работы перед электричеством, ему на смену вступает закономерное природное любопытство, этап «освоения территории». Новичок погружается в практику применения всех имеющихся теоретических знаний, когда в голову поступают размышления о пользе одних теорий и бесполезности других. В этот период появляется место для эксперимента, для включения метода проб и ошибок, чтобы на собственном опыте убедиться в том, что слышал на занятиях и инструктажах. Таков путь к травме у новичка.

Травматизм профессионалов, «бывалых» объясняется вторичной адаптацией. По мере нарастания стажа, адаптация к страху перед опасностью усыпляет приобретённую бдительность. В итоге возникает устойчивое заблуждение, что электрический ток стал «ручным», с которым можно договориться, который прощает. И люди начинают правила нарушать уже

осознанно. И если «новичков пасут» их наставники и другие более опытные коллеги, так как обычно помнят себя на их месте, то мастера в своём деле, как правило, сами создают репутацию самостоятельности, и сами привыкая к ней, тем самым лишаются дополнительного заслона. Потому и травматизм в этой группе выше, чем у новичков. Так как вместе со стажем растёт и беспечная самоуверенность: психика устаёт от давления страха и привыкает к нему. А что такое страх? Это запуск инстинкта самосохранения. Чтобы его запустить, нужно чувство. Если чувство подавлено – нет повода включать защитную программу бдительности, предусмотрительности и осторожности. На выполнение любой программы нужны ресурсы. Если в молодости мы без разбору тратим ресурсы направо и налево. То с возрастом научаемся экономить. Этот механизм распространяется и сюда. Раз попробовал нарушить одно правило, но осторожно – пронесло, запомнил. Потом другое – тоже проскочил, «значит так можно было». И постепенно диапазон правил, которых позволяет себе профессионал нарушить, расширяется. И осторожность исчезает. Потому нигде внутри не щелкает в ответ на мысль «навести порядочек, убрать грязь» и рука тянется беспрепятственно к своей смерти.

Такое коварство опасного фактора и отклик на него психики работника на электросетевом предприятии.

## Строительство

Отличительными чертами работы в строительной компании в условиях Крайнего Севера являются:

- множественность опасных факторов;
- опасные факторы просты, механические, то есть видимые, иной раз со звуковыми, обонятельными и тактильными угрожающими предупреждающими знаками; и каждый раз удивляешься нелепости случившегося;
- воздействие экстремальных условий: особенностей климата Крайнего Севера, вахтового метода работы и групповой изоляции, приводящие к особому состоянию психики и нервной системы.

На этом предложении всегда возникала волна бурного недовольства у вас, вахтовиков: «какое это у нас особое состояние?!», «мы нормальные!», «мы хорошо себя чувствуем!»...

Вот в этом то и все коварство, которое скрывается не в самом опасном факторе, а в условиях, в которых вы находитесь. Как ни рассматривай опасные факторы – ничего в них особенного. Открытый люк, падение вниз головой с высоты 6 метров. Наезд грузового автомобиля. И люк виден. И многотонный грузовик не скрыть. А люди умирают, семьи лишаются близких. Ну почему?!

На самом деле, на эту тему много научных исследований проведено, которые описаны в диссертациях. Изучался климат Крайнего Севера, его влияние на ваш организм, его нервную систему, психику. Изучались ваши условия труда, в том числе, как вахтовый метод работы влияет на ваш организм. Изучались ваши условия проживания, их влияние на вашу психику. Но диссертации живут в своём мире. Вы – в своём. Эти миры не пересекаются.

Лично я изучила диссертации 22 авторов, погрузившись во все многообразие проводимых научных исследований влияния условий труда на персонал, работающий вахтовым методом в условиях Крайнего Севера. Ближе всего к нашей теме оказались работы Н. Н. Симоновой.

В целом же – это достаточно исследованная область, только взгляды не распространены и не включены в систему охраны труда предприятий, персонал которых работает в таких условиях.

Я взяла на себя задачу максимально изучить проведённые исследования, проверить их на практике сквозь анализ происходящих здесь и сейчас несчастных случаев и построить

на предприятии цепь реальных психологических заслонов на пути к смерти по причине ошибок человека на производстве.

## **Климат Крайнего Севера**

Начну с климата Крайнего Севера и приравненной местности.

Не для кого не секрет, что он суров. И не просто так вам государство выплачивает «северные».

Во-первых, это перепады барометрического давления, большие суточные колебания парциальной плотности кислорода, реального количества молекул кислорода во вдыхаемом воздухе. Вашему организму легче приспособиться к чему-то одному, чем к таким частым колебаниям.

Во-вторых, это солнечная радиация, резкая фотопериодичность, выраженный ультрафиолетовый дефицит из-за низкого солнцестояния, больших потерь ультрафиолета в облачные и туманные дни.

В-третьих, это незащищённость от прямого попадания космических излучений, электрические токи в верхних слоях атмосферы более миллиона ампер.

В-четвёртых, частая смена воздушных масс, непрерывный звуковой эффект ветра вызывает возбудимость центральной нервной системы, головные боли, ощущение тревоги и тоски.

В-пятых, холодовой фактор: низкие температуры, сильные морозы в зимнее время.

В-шестых, высокая влажность воздуха, совместно с сильным ветром повышенная влажность воздуха усиливает холодовой эффект.

Все эти факторы в совокупности приводят к серьёзным негативным сдвигам в состоянии организма, в том числе разрушая психику людей. Они истощают защитные силы организма. В разы усиливается их влияние при длительном пребывании в этих условиях. Это наносит непоправимый ущерб здоровью и психике работников.

Потому и возник вахтовый труд: медицинскими исследованиями выяснилось, что организм человека быстрее восстанавливается, если процесс реабилитации проходит в привычных для себя средних широтах.

Вот и хорошо, скажете вы, что нашёлся подходящий выход для сохранения моего здоровья! Что с ним то не так?!

## **Вахтовый метод труда**

При глубоком изучении оказалось, что и сам вахтовый метод работы тоже негативно влияет на ваш организм и психику, но уже, с другой стороны. Что происходит, когда вы вынуждены неоднократно перемещаться из вахты домой, из дома на вахту, между контрастными климатами?

Ваша природа такова, что все внутренние среды вашего организма настроены на поддержание постоянства. Любые внешние перемены включают ресурсы для адаптации. А для любой адаптации нужны дополнительные силы. И получается, что только ваш организм настроился на адаптацию, кидая всю свою энергию приспособиться к одним климатическим условиям, как его вдруг «выдёргивают» и переносят в другие. Ни в том, ни в другом случае адаптация не завершается. Это приводит к сдвигам биологических ритмов, перенапряжению физиологических функций.

Так что вахта, как особая форма организации труда, сама по себе воспринимается вашим организмом как экстрим. Вахта является особым видом интенсивного труда, ускоряющего изнашивание организма, в том числе приводит к истощению нервной системы.

Хочу уточнить про экстремальность. Современные тренды немного размыли его восприятие, а на самом деле экстремальность – это для организма не так круто, как раскручено в модных «кругах по воде». Есть оптимальные условия для организма: когда человек в них вошёл путём естественного отбора, путём естественной адаптации. Это эволюционно оправдывает и не выводит организм за рамки здоровья. Совсем другое дело – экстремальные условия, которые выводят организм за привычный диапазон оптимальности, а значит адаптация к ним проходит всегда ценой здоровья!

Давайте поймем, что же означает само слово «адаптация», так часто применяемое в нашей речи. Один ученый прошлого века, академик, доктор медицинских наук, профессор, Ф. Б. Березин, так описал процесс адаптации человека к постоянно меняющейся среде обитания:

«Адаптация – это динамический процесс, благодаря которому подвижные системы живых организмов, несмотря на изменчивость условий, поддерживают устойчивость, необходимую для существования, развития, продолжения рода. Именно механизмы адаптации, выработанные в результате длительной эволюции, обеспечивают возможность существования организма в постоянно меняющихся условиях среды».

Этот процесс заложен природой в ваш организм при рождении. Но в каждый организм заложен свой объем ресурса. Каждый организм уникален. Какой-то организм способен преодолеть экстремальное воздействие, так как изначально в нем заложен мощный запас физической прочности. А кто-то рожден для других задач.

Научно доказано, что полноценная адаптация к работе вахтовым методом в условиях Крайнего Севера возможна лишь у людей с определенной наследственностью. И таких в среднем около 30%. То есть сохранить своё здоровье смогут только около 30%, но при условии стажа не более 3—7 лет. Вы входите в эти 30%? Как ваше здоровье? Сколько пятилеток уже на вахте? На деле же вахтовиками либо пробуют стать и после первой же вахты исчезают, либо «подсаживаются» на десятки лет...

А если вдруг вы не входите в эти 30%? А если ваш организм вынужден выискивать для выживания дополнительные силы? Когда телу плохо – первой откликается психика: возникают несвойственные ранее эмоциональные состояния, повышается отвлекаемость на несущественное, снижается концентрация внимания на объективно актуальном. То есть тело находится здесь, а мысли в другом месте. Потому что тело озадачено своим: все силы бросает на поддержание жизнедеятельности в режиме боевой мобилизации.

Но это ещё не все.

## **Групповая изоляция**

Где живет строитель-вахтовик?! Как правило, в условиях групповой изоляции. Это временные вагон-городки. Одни и те же люди, информационно ненасыщенная среда, навязанные предприятием условия, в том числе отдых. Отсутствие выбора круга общения, отсутствие людей, отвечающим социальным потребностям: люди разного образования, возраста, интеллекта, темперамента, разных интересов и разного образа ведения быта в одном вагончике. В одной комнате по 6—8 человек. Одному хочется спать с открытым окном, другому холодно. Один чистоплотен, другой грязные носки разбрасывает где попало. Один молчалив, другой излишне разговорчив и назойлив.

И все это на фоне бедности визуального окружения: монотонность природы, лаконичность оформления жилья и производственной зоны. И однообразие содержания профессиональной деятельности.

Еще одна специфика групповой изоляции: постоянная публичность, всегда вокруг люди. Но одни и те же. Информационная монотонность. Однообразие каждый день. Информаци-

онная истощаемость. Желание уединения и невозможность его найти. Человек в такой среде постепенно перестаёт скрывать свои чувства и мысли, как защитная реакция, состояние переходит в некий «психологический стриптиз».

Более того, в такой обстановке, как защитный механизм, включается феномен пассивного воображения. Когда однообразие, информационная монотонность активизирует мозг создавать воображаемые картины для испытания ярких впечатлений. Та самая вечная потребность «хлеба и зрелищ». И если снаружи нет зрелищ, то мозг их сам начинает продуцировать. А что может продуцировать мозг человека, находящегося вдали от дома? Конечно, воображаемые картины касаются дома, близких, семьи. А когда при этом в организме доминируют чувства тревоги и раздражения, то все фантазии исключительно негативной окраски, чаще из ряда ревности.

Потому в этом месте дайте почитать книгу своим семьям, чтобы они понимали ваше состояние, почему порой идеи ревности накрывают вас в период вахты. Что дело не в муже, дело не в вас, а дело в особом восприятии, которое возникает в таких условиях работы. Есть шанс услышать и понять друг друга.

Сама групповая изоляция является мощным провокатором конфликтов.

Чаще либо в первые две недели вахты, в период адаптации. Либо к концу вахты, когда срывы возникают вследствие накопления утомляемости, истощаемости.

Ну, и, конечно, пресловутый конфликт субкультур. Так уж исторически сложилось, что вахтовиками становятся и бывшие заключённые, и бывшие работники правоохранительных органов. Но бывших не бывает. У каждой из сторон свои приоритеты и ценности. Но крайне противоположные. Поэтому чувствуют друг друга шестым чувством на расстоянии. Вы сами понимаете, чем дело заканчивается: бывший полицейский обучен не наносить решающий удар, а бывший заключённый – наоборот, имеет в этом особые бонусы. В итоге – бывший полицейский с потерями здоровья. Бывший заключённый – по логике вещей, перестаёт быть бывшим. Это отклонение от основной темы книги, так как обычно несчастный случай в быту, а не на производстве. Но хорошо иллюстрирует срыв социальной адаптации по причине скученности, групповой изоляции.

Вся жизнь состоит из мелочей. Типичными предпосылками несчастных случаев являются незначительные, и незаметные ситуации: все легли спать, заранее договорившись на ночь поставить телефоны на беззвучный режим. Но один из вагончика забыл отключить. Позвонила жена глубокой ночью. Проснулся не сразу, всех разбудил непрерывный долгий звонок. Проснувшись, начал с ней ругаться, завёлся. Спросонья, не догадался выйти в коридор. Конечно, все недовольны. Кое как вновь все улеглись. Не всем удалось заснуть сразу. Утром, не выспавшиеся, встают, каждый как спичка, готовая разгореться от любой случайной искры. Искр вокруг больше, чем надо. Один обильно умывается, другой на него взрывается, мол, много воды тратишь, на вечер не хватит, слово за слово... Все пошли на работу явно не в рабочем настроении. И в итоге – один из них не заметил грузовой автомобиль, на него наехавший, двигаясь задним ходом.

Так работает комплекс факторов риска на Крайнем Севере с вахтовиками: организм борется с колебаниями плотности кислорода, вся энергия брошена на улучшение жизнедеятельности тела. Частая смена климатического пояса рассогласовывает иммунитет, саму силу организма. И любое социально обусловленное напряжение воспринимается психикой запретным явлением. Потому многотонные грузовые автомобили, заметные и глазами, и ушами, и обонянием, и вибрацией порой остаются вне поля зрения. Потому что тело стоит здесь, а мысли не здесь. В таком же состоянии находится и сам водитель, причём водитель со стажем более 20 лет! Асс своего дела! Первый прокол в его жизни! А сколько правил нарушил – сам был в шоке...

Хочется сразу уберечь вас от поспешных выводов. Если вдруг покажется, что вахтовики неадекватны. Нет, конечно!

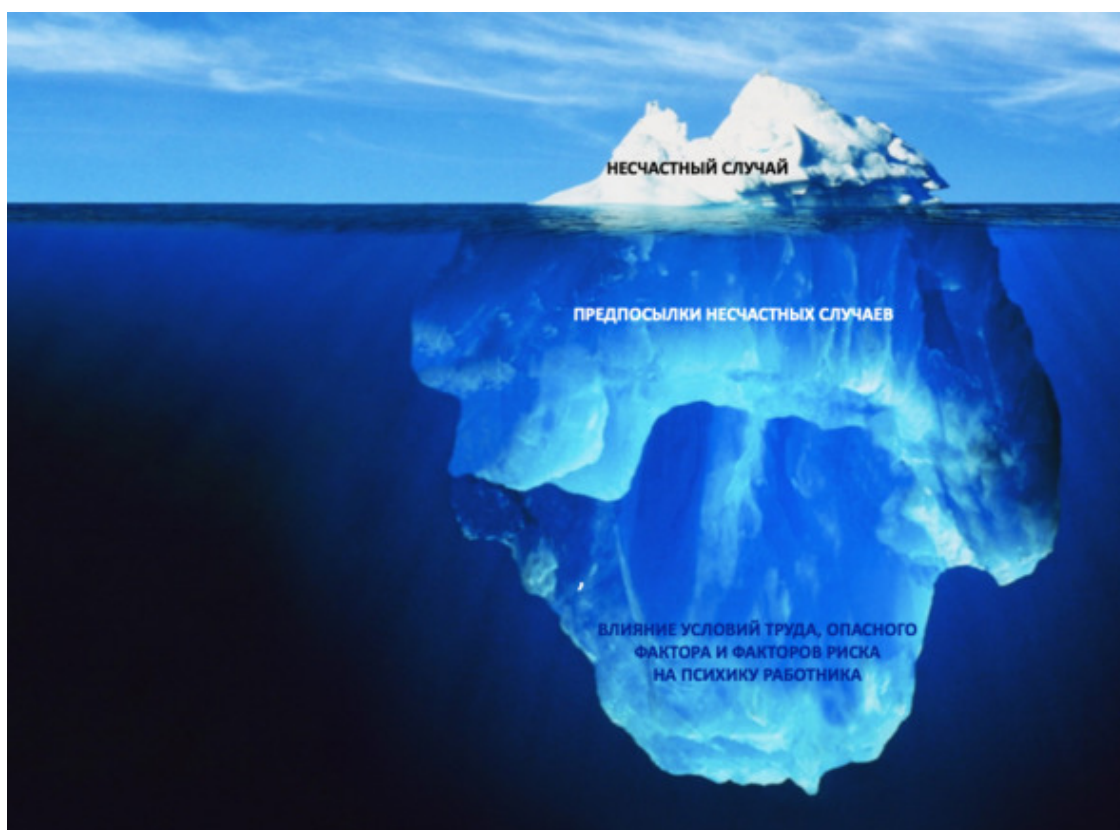
Природа человека такова, что организм почти совершенен: ему свойственны механизмы самовосстановления, механизмы компенсации. Он долго может вести невидимый бой с невидимым для вас противником.

Еще в 1960-ых годах прошлого века академик Н. М. Амосов, известный ученый, хирург, профессор, доктор медицинских наук пришел вот к такому выводу: «Человек – это сложная самообучающаяся и самоорганизующаяся система». Понимаете? Ваш организм сам пытается справиться с нагрузкой, которую испытывает в заданных условиях, потому что у него есть на то свои ресурсы, о которых вы и не догадывались. Он сам пытается обучиться совладать со всеми перечисленными агрессивными факторами климата и миграции. Он сам пытается организовать работу внутренних сред, систем и органов, чтобы поддерживать жизнедеятельность. Он старается для вас круглосуточно.

Но на какой-то период наступают паузы, чтобы «перевести дух». В эти периоды вы немного слабее, чем всегда, менее собраны. В эти периоды как будто искажается восприятие. Потом вновь восстанавливается.

И если в именно в этот период снижения жизненных сил вы контактируете с опасным фактором – быть несчастному случаю, так как восприятие искажено, внимание рассредоточено.

Такова формула выплывания верха айсберга из-под темной воды.



Структура несчастного случая

В этой главе представлены примеры опасных факторов и факторов риска двух крупных компаний: электросетевая и строительная в условиях Крайнего Севера. Объединяет их образцовая работа охраны труда. То есть вопрос обучения правилам техники безопасности в этих компаниях отсутствует, персонал обучен, регулярно проходит проверку знаний.



В каждой другой компании – свой коленкор, отличный от описанных. Но формула та же самая. Детали вашей компании можно понять благодаря анализу произошедших несчастных случаев сквозь психологию пострадавших и их окружения. Зачем? Потому что только так можно увидеть: какие конкретно предпосылки несчастных случаев именно на вашем предприятии. Зачем? Чтобы перейти от реагирования на уже случившееся к предупреждающим мерам, адресно подобранным.

## **Глава 4. История создания психологических служб на производствах**

*Встреча производства с психологом сопряжено с трансформацией обеих сторон, что приводит к росту компетенций как производственника, так и психолога.*

Первые официальные исследовательские работы в области психологии безопасности труда были проведены в 1911 году в Нью-Йорке. В ответ на запрос страховых компаний. Их заботило уменьшение расходов по оплате жертв несчастных случаев. По мнению некоторых историков, исследования в этой области стали проводить после пожара на швейной фабрике «Трайангл» в Нью-Йорке, в котором погибли 146 человек. Считается, что предпринятые после этого шаги послужили началом формирования промышленной безопасности. Произошел пересмотр трудового законодательства. Предпринято ряд конкретных действий по образованию системы обучения по вопросам охраны труда.

Параллельно научные работники стран мира стали проводить различного рода исследования в области производственного травматизма. Исследования привели к выводу о существовании индивидуальной предрасположенности к несчастным случаям. Исследователи увидели, что люди, выполняющие одну и ту же работу в одних и тех же условиях, условно разделились на три группы:

- вообще не имели травм;
- получили одну-две травмы;
- травмировались значительно чаще.

Вывод об индивидуальной предрасположенности к несчастным случаям называют «законом повторения» или «законом Марбе» – по имени немецкого психолога Карла Марбе. Он подчеркивал, что предшествующие несчастные случаи не являются причиной последующих. Причиной и тех, и других является общая предрасположенность человека к несчастным случаям, которая включает различные психологические и физиологические свойства. Большую часть этих свойств Марбе связывал со способностью переключаться, т.е. быстро менять установку и приспосабливаться к неожиданно возникающей ситуации. Люди с пониженной способностью переключаться, по мнению Марбе, в наибольшей степени предрасположены к травматизму.

Здесь уместно задать вопрос: почему у психически нормальных людей не срабатывает инстинкт самосохранения? Почему возрастает тяжесть травм? По мнению ведущего специалиста в области психологии безопасности деятельности М. А. Котика, есть три причины.

Первая причина вытекает из анализа эволюции. Благодаря чему человек развивается эволюционно? Благодаря его психике. Благодаря психике создавались и совершенствовались орудия труда. Расширялся диапазон воздействий человека на окружающий мир. Но и круг ответных реакций внешнего мира – тоже расширялся. С развитием техники опасность растет быстрее, чем совершенствуется психика человека. То есть, ситуации требуют реакций от человека, которые еще не сформировались у него эволюционно. Ну не научился он молниеносно реагировать в сложной нестандартной техногенной ситуации. И порой он оказывается не в состоянии противодействовать ей.

Вторая причина состоит в том, что растет цена ошибки. Иногда человек просто не способен предвидеть возможные последствия своих действий. Неточное движение ремесленника могло привести к порезу или ушибу. К чему может привести неточное движение пилота или диспетчера энергосистемы, вы тоже хорошо знаете. Современные технические средства значительно снижают вероятность ошибки, но при этом повышается ее цена.

Третьей причиной, способствующей росту травматизма, является адаптация человека к опасности. Пользуясь благами техники, человек привыкает к ней, забывает о возможной опасности. Иногда человек преднамеренно, ради сиюминутной выгоды, пренебрегает опасностью, не выполняет необходимых правил. Ведь несчастный случай – все же случай для каждого отдельного человека. Закономерность таких «случаев» становится очевидной лишь при анализе производственного травматизма в целом.

Итак, по результатам проведенных исследований несчастных случаев все факторы учеными были разделены на две группы:

1. Факторы, способствующие предрасположенности человека к несчастным случаям:

- особенности темперамента;
- функциональные изменения в организме (сердечно-сосудистые заболевания, диабет);
- недостатки органов чувств (ухудшение зрения, слуха);
- функциональные нарушения связи между сенсорными и моторными процессами (замедленное или поспешное реагирование на сигнальные раздражители);
- пристрастие к алкоголю, наркотикам.

2. Факторы, временно повышающие предрасположенность рабочего к несчастным случаям:

- неопытность. Это отсутствие у рабочего навыков и умений, достаточных для приложения полученных при обучении знаний в конкретном труде;
- неосторожность. Это результат неиспользования возможностей из-за недооценки сложности задач и переоценки своих трудовых качеств;
- утомление. Это соответствующие временные изменения в организме, проявляющиеся в понижении работоспособности при интенсивной или длительной работе;
- стресс. Он может возникать, например, вследствие несовпадения характера труда с темпераментом рабочего, из-за неприятностей в личной жизни;
- влияние биологических ритмов и атмосферных факторов.

Если остановиться на состоянии стресса, то в этом состоянии прежде всего понижается точность движений, неверно оцениваются сигналы окружающей среды, нарушается контроль за процессом труда. С ростом неудач ослабевают волевые функции, снижаются возможности преодоления трудностей. Это, в свою очередь, повышает вероятность возникновения несчастных случаев. Люди обладают различными способностями противостоять стрессу, которые могут быть выявлены заблаговременно. Выделяют шесть групп факторов (стрессоров), порождающих состояние стресса в труде:

1. Неопределенность роли рабочего, когда ему не ясно, что входит в круг его обязанностей, чего ждут от него в результате работы.
2. Недостаточное использование или недооценка возможностей рабочего, когда ему поручается выполнение задач, которые по сложности существенно ниже способностей.
3. Перегрузка, когда работа слишком сложная или ставит перед рабочим слишком много задач.
4. Недостаточность ресурсов или данных для их использования в работе.
5. Небезопасность дальнейшего продолжения работы.
6. Неучастие, когда у рабочего нет возможности для самопроявления в труде, выражения своего мнения.

Так в мире стал развиваться профессиональный отбор при приеме на работу, оценка работающего персонала. Оценка организаторских способностей, управленческих навыков. Для этих целей начали создаваться тесты. Стали изучаться условия труда сквозь восприятие их особенностями и возможностями психики человека. И оказалось, что многое зависит от типа нервной системы каждого работника. От нервной системы исследования перешли и на личностные качества. Появилась терминология компетенций и профессионально важных качеств.

То есть эта область в странах мира с начала прошлого века изначально стала развиваться с прикладного запроса, с исследования реальных несчастных случаев, условий труда и поведения работников. В нашу страну эта культура пришла спустя 80 лет! В настоящее время в развитых странах мира профилактика производственного травматизма в основном решается созданием организационного климата, в котором строго соблюдаются установленные правила благодаря четкой системе контроля и персональной ответственности каждого работника.

В России своя история внедрения находок ученых в области психологии безопасности труда.

Первые психологические службы появились в силовых структурах: сначала в КГБ, в глубокие советские времена. Затем, «кругами по воде» распространились на подразделения обороны, внутренних дел и исполнения наказаний. На что шёл спрос, то из области психологии и внедрялось. Сначала шёл спрос на обучение психологическим тонкостям выявления и взаимодействия с внешними и внутренними врагами. Темы и цели психологической подготовки сотрудников постепенно расширялись.

Затем появился спрос на отбор при приеме на работу наиболее подходящих кандидатов через профессиональную психологическую диагностику. Стали возникать психологические службы не только в силовых структурах, но и на гражданских предприятиях и организациях страны:

- в сфере энергетики,
- в сфере железнодорожного транспорта,
- в сфере торговли,
- в банковской сфере и пр.

Во времена ОАО РАО «ЕЭС России» в энергетике в период 2000—2008 годов по всей России под патронажем члена Правления ОАО РАО «ЕЭС России», доктора технических наук, кандидата экономических наук В. К. Паули и академика, профессора, доктора медицинских наук А. А. Талалаева было создано более 80 производственных лабораторий психофизиологического обеспечения надежности профессиональной деятельности. В начале 2000-ых годов принцип организационной структуры энергетических компаний был основан прежде всего на территориальной принадлежности. Так, например, к компании «Белгородэнерго» в те времена относились и ТЭЦы, и распределительные сети, и энергосбыт, и энергоучет, и пр., что относилось к сфере энергетики, но находилось на территории Белгородской области. В итоге лаборатории были созданы почти в каждом субъекте РФ. Даже в странах СНГ.

Была развернута системная работа с персоналом энергетических компаний. Но за такой короткий промежуток времени, с учетом масштабности работ и приведения их к единым стандартам, идеологи и их последователи не успели довести начатое дело до заданной цели.

С развалом ОАО РАО «ЕЭС России», постепенно порвалась и система психофизиологического обеспечения надежности профессиональной деятельности. Как при деградации головного мозга, первыми исчезают последние его обретения. То есть человек не помнит, что сегодня ел. Зато в деталях может рассказать, что с ним происходило в детстве.

Тем не менее в 2000-ых годах прошлого века психологические службы в нашей стране стали наиболее востребованными. Они создавались в разных вариациях:

- самостоятельно, при прямом подчинении первому лицу предприятия;
- внутри службы охраны труда;
- внутри блока управления персоналом;
- внутри медицинской части;
- внутри службы безопасности;
- внутри корпоративного университета.

И здесь нет правильного или неправильного решения. Каждое решение имеет свои преимущества и зависит от актуальной потребности предприятия. Но где бы психологическая

служба по организационной структуре номинально ни числилась, она всегда привлекалась к решению вопроса производственного травматизма.

Сейчас я хочу рассказать свою историю, как зеркало того времени, когда создавались психологические службы на производствах в нашей стране.

Моя история началась в 1994 году. После окончания медицинского института, находясь на интернатуре по психиатрии, меня включили в медицинскую комиссию военкомата для определения пригодности к воинской службе. Стать экспертом будучи интерном – конечно, невероятная задача для молодого специалиста! Кто скрывает имеющиеся заболевания. Кто, наоборот, их симулирует. Это был жёсткий экзамен жизни. Мало того, что мне надо было быстро и глубоко познать все статьи и все детали диагностики психических болезней. Так еще в условиях экспертизы, когда призывник не говорит правду. Так из психиатрии «вытек» мой интерес к экспертизе, оценке персонала и уже спустя год я работала в центре психологической диагностики УВД. Так бы и продолжала там работать, если бы в 1999 году не зашёл в мой кабинет незнакомец.

Кабинет врача-психолога центра психологической диагностики УВД. В коридоре, как обычно, очередь. На столе у меня стопка личных дел с результатами тестов и протоколами собеседований. Опять впереди ждала ночь написания заключений. Завтра пятница: придёт очередная сводка уволенных по отрицательным мотивам. Надо будет сверять свой прогноз, описанный в заключениях год-два назад, с реальным поведением людей сейчас.

– «Ты ж психолог! С ортодоксальным медицинским психиатрическим образованием! Значит обязана видеть людей насквозь!» – так ждёт система.

А что я жду?:

– «На те ли критерии ставлю ставку, когда выношу свои экспертные решения? Всё ли учитываю? Что упускаю?».

Так что я в предвкушении завтрашнего дня. А раз завтра день особый, надо любой ценой дописать все накопившиеся за неделю заключения, чтобы на завтра оставить только завтрашнюю партию, а остальное время выделить на аналитический разбор всех происшествий и увольнений за неделю. Вот такими чувствами и планами жила. Я любила этот драйв! Разборы по сводкам воспринимала как выброс из ежедневного конвейера, из однотипности каждого дня. Фактически проходила профилактику профессионального и эмоционального выгорания. Плюс шанс проверить жизнеспособность критериев оценки. 4 года скрупулёзно еженедельно их оттачивала на собственных экспертных ошибках.

Так, для справки, по опубликованной статистике в 1995 году 58 сотрудников было уволено по отрицательным мотивам в течение первого года службы. В 1996 году – уже 25 сотрудников. А в 1997 году – 13. И в этой динамике мы видели личный вклад каждого из нас.

Когда написала заключение, прогнозировала одно будущее кандидата, а спустя время приходит достоверная информация о его другом поведении – отрезвляет вмиг, кидаешься пересматривать и ход собеседования до деталей и логику диагностического поиска до мелочей. Постепенно стала чувствовать себя «гуру» диагностики. Мне прочили карьерный взлёт. Но я не торопилась, ставя первостепенной задачу выточить собственную экспертность.

Итак, открывается дверь, заходит человек с внимательным изучающим взглядом. Мало того, что осмотрел детали кабинета, так и потрогал остро наточенные простые карандаши в органайзере. По первым ощущениям он не похож на кандидата. Спокойно молча проходит, садится на стул... Я привыкла за период работы в УВД к разного рода проверкам либо эпатажу сотрудников. В таких случаях успокаиваю себя одним – от болезни Альцгеймера (раннего старческого слабоумия) я застрахована, пока жизнь преподносит загадки! Молча наблюдаю и жду развязки.

Незнакомец произносит свое имя – мне оно ни о чем не говорит. Произносит наименование энергетической компании – мне и оно ни о чём не говорит. Мой мир – ЦПД УВД круглосуточно все эти четыре года. И мне другого не надо.

Говорит, что слышал обо мне в психдиспансере, от которого я работала экспертом в военкомате. Поняла, что человек подготовился. Говорит, что ищет психодиагноста для стартапа в энергетике. Но я не ищу работу! Меня все устраивает! Интересуется моей зарплатой. Но разве я за деньги работаю?! Станный вопрос.

Но незнакомец был во всеоружии: задает вопросы по базовым реперным точкам: учеба, жилье. И везде обещает рай... Но я просто не верю! А забегая вперед, оказалось, что зарплату в три раза больше я стала получать уже после первого месяца работы; на учебу в самый лучший ВУЗ России по моей специальности поехала уже через год; а через три года, переехала в собственную квартиру 80 квадратных метров в престижном районе города.

Так я попала на производство. И вот я, пришедшая из элитного подразделения УВД на производство, вдруг понимаю, что все, что я знаю, звезда такая, ничего почти здесь не пригодится. Помимо самого умения «зреть в корень». Придётся осваивать новую территорию с нуля, начиная с критериев оценки, которые напрямую цепляются за условия труда и опасный фактор. И первое, что встречаю – мощное сопротивление работников охраны труда и рабочих производства. Убежденность производственника в несерьезности психологических мероприятий.

И ничего не помогает мне достучаться:

- ни глубина знаний по оценке персонала,
- ни новые для производственника сведения, полученные нами благодаря анализу мотивов пострадавших в несчастных случаях, открывающие новые горизонты для охраны труда,
- ни понимание, как выстроить систему развития тех психологических профессионально важных качеств, которые приводят к ошибкам персонала, с последующими травмами и авариями.

Но я дочь донского казака. Невозможно победить того, кто не сдаётся. И сколько раз в своей жизни убеждалась, что непонимание – не повод для отступления. Это повод для изучения партнера, который пока меня не воспринимает. Это повод для изучения причин его непонимания. Это повод для тщательного поиска и подбора наиболее очевидных фактов и аргументов. И сколько раз я убеждалась, что битва мнений с сильным партнером приводит к взаимному обогащению, к уникальным результатам в деле и в последующем – к длительным крепким отношениям.

До сих пор благодарю эту битву мнений, которая стимулировала перевод психологических методов на понятный для производственника язык, несмотря на обесценивание и напор противодействия.

И только благодаря столкновению противоположных мнений технического и психологического мышления выросли как мои компетенции, так и психологическая грамотность производственников.

А это в свою очередь привело к снижению производственного травматизма по причине ошибок персонала, что подтверждается и статистикой, и финансовой историей компании, и репутационному ее взлёту.

А все почему? Потому что система охраны труда дополнилась ранее неиспользуемыми знаниями о природе человека. Ведь мы помним, что чаще причиной ошибок персонала является не незнание работниками правил техники безопасности, а чисто психология пострадавших.

## Глава 5. Конфликт мнений. Сопротивление

*Без одного полушария мозг не полноценный. Также и система охраны труда, если она построена только на управлении логикой и рационализмом работника.*

«Психология – это не наука!», – встречали меня производственники и их финансисты.

«Что может делать психолог на производстве? Не психологическую же помощь оказывать?!»

Да, на первый взгляд, психология и производство смотрятся как два параллельных мира. И вам, как производственнику, кажется, что они не совместимы.

Хотя, если идти по холодной отстраненной логике, то совсем наоборот:

1. Раз на производстве работает человек, то без понимания законов психики человека, как можно с ним работать, как его организовывать, как им управлять?

2. Если вы хотите иметь полноценный аппарат управления, нужно использовать знания организационной психологии.

3. Если вам нужно безопасное производство – нужно использовать психологию безопасности труда.

Но что мешает услышать вам эту логику?

Хочу сейчас всером разложить все 6 причин вашего недоумения: зачем психолог на производстве? Почему вам кажется, что психология и производство несовместимы.

6 мифов, живущих только в нашей стране! Потому что в других странах совсем другая история отношений к психологам. И я сейчас расскажу, как история нашей страны повлияла на мнение о психологии.

### Первый миф

*Психология – это несерьезно*

Только в нашей стране исторически сложилось, что есть элита: инженеры, строители, экономисты. И есть другие: те, которые не умеют считать, некие гуманитарии. Такой создался стереотип мышления, укоренившийся глубоко в поколениях и надолго, как некий факт. Здесь много политики, советской пропаганды, но кто об этом задумывается? В 1940-ых годах прошлого века стране особо остро были нужны строители, инженеры. Надо было поднимать страну, строить БАМ, ГРЭС, осваивать космос, гонка вооружений и другие приоритеты того времени. Специально создавался романтизированный образ востребованных специалистов и профессий. А историки, философы, психологи – зачем? Вдруг начнут мыслить самостоятельно? Разве нужны такие риски?

*В ответ на такой посыл, я с понимаю его природы, либо даю эту историческую справку, либо сразу перехожу на язык цифр, и постепенно разговор перетекает в конструктивное русло.*

### Второй миф

*Психолог – манипулятор*

Откуда ноги растут у этого мифа? Потому что первые психофизиологические лаборатории появилась в КГБ, как абсолютно конкретный инструментальный. С тех пор и зацепился

ярлык за психологом, как манипулятором, что, естественно, не создаёт положительной репутации.

*В ответ на признаки такого восприятия, я даю справку о перечне функций психологических служб в разных отраслях производства, в зависимости от запроса руководителей.*

*«Первый урок, который мы обязаны выучить, заключается в том, что сами по себе деньги не являются злом. Это просто инструмент, как, например, карандаш. Карандаш можно использовать для написания прекрасного любовного письма или жалобы, из-за которой последует увольнение. Когда конструировали карандаш, его сделали таким, что он стал удобен и для письма, и для попадания острым концом в глаз. Дело не в самом предмете, а в мотивации человека, держащего в руках карандаш или деньги».*

*Так однажды сказал Роберт Кийосаки. Он специализируется на повышении финансовой грамотности людей, потому рассуждает о деньгах.*

*Данная метафора подходит не только к деньгам. Все зависит от мотивации человека, держащего в руках карандаш, или деньги, или психологические приемы.*

*Если КГБ заказывал выявить противника и проникнуть в его замыслы, то психологи передавали знания оперативной психологии.*

*Если руководитель озадачен несчастными случаями на производстве – в службе охраны труда психологи используют принципы психологии безопасности труда.*

*Если руководителю актуальна антикоррупционная политика – в службе безопасности работает психолог с профессиональным полиграфом.*

*Если руководитель компании готов создать команду лично зрелых ТОП-менеджеров, то приглашает психологов-коучей.*

*Если руководитель заинтересован в развитии персонала, то психолог работает внутри корпоративного университета, повышая психологическую грамотность персонала на разных программах обучения.*

*Если на предприятии прием на работу проводится на конкурсной основе, то применяются профессиональные знания оценки персонала.*

*Если руководитель озадачен удержанием ценных работников, то психологи формируют кадровый резерв.*

## Третий миф

*Психолог – это не безопасно*

Есть другая часть истории нашей страны, имеющаяся в генетической памяти поколений – это применение психиатрии, как средство изоляции и «обезвреживания» инакомыслящих, политически неудобных. Такой карательный шлейф – достаточный, чтобы испытывать превентивную настороженность у окружающих до сих пор ко всем специалистам с корнем «психо».

*Так как внешние признаки настороженности второго и третьего мифа идентичны, то я сначала даю справку о всей широте запросов руководителей разных предприятий, и если все равно настороженность не исчезает, то озвучиваю «голос генов». Как правило, становится достаточно для начала контакта.*

## Четвертый миф

*Психолог – только для больных*



Это самый эмоциональный миф, вызывающий наибольший шквал протестного реагирования. Примерно он звучит так: «Если ко мне пришёл психолог, значит, я дурак?! / либо больной?! / либо со мной что-то не так / значит уволят?!».

В нашей стране от психологической безграмотности люди путают специальности с корнем «психо»: психиатр, психолог, психотерапевт.

*Самый простой путь преодоления: пояснить отличия специальностей с корнем «психо». Так, психиатр лечит психические болезни, психотерапевт помогает психически здоровым людям восстановить рабочий настрой, психолог помогает использовать готовые психологические знания в достижении ваших же целей. Каждый психолог обладает своей ценностью: я, например, специализируюсь по психологической профилактике производственного травматизма. Другой психолог специализируется по развитию управленческих компетенций менеджеров и т. д.*

*Кстати, а вы знаете, что корень «психо» с греческого языка переводится «душа»? А вы знаете, что душа тоже живет по своим внутренним законам? И что она не только может болеть, но может желать развиваться? Что хочет радоваться открытиям, достижениям, наслаждаться движением вперед? А вы слышали, что порой душа болит как раз от отсутствия развития?*

## Пятый миф

*Психика не конкретна, не материальна, не измеряется*

– Что такое материя? Объективная реальность, данная нам в ощущениях (В.И.Ленин). Например, в энергетике есть электрооборудование, подстанции и т. д. В строительстве – трубы, котлованы, цемент, кирпич и т. д. Финансисты – деньги, совершенно понятный ресурс, такая же объективная реальность. А психика? Разве можно ее пощупать или измерить? – так говорили мне производственники.

*На самом деле многое в психологии измеряется:*

– *можно измерить уровень организаторских компетенций, а мы знаем, что одной из наиболее встречаемых причин происшествий на производстве является неудовлетворительная организация рабочих мест/производства работ;*

– *можно измерить уровень предусмотрительности – вторая по частоте причина несчастных случаев, как личная неосторожность пострадавших.*

*Вы знаете, сколько у вас происшествий происходит в год, вы знаете экономические потери по разным статьям расхода, в том числе на восстановление здоровья пострадавших. С помощью коэффициента окупаемости инвестиций (ROI) психология переводится в конкретные цифры.*

## Шестой миф

*Лучше быстро, чем долго*

– Если вы утверждаете, что психология – это наука, то какой конкретный результат с экономическим эффектом вы можете показать через месяц?!

– *Никакой. Применение методов психологии безопасности труда дают результаты не через месяц, а через 3—5 лет. Любой быстрый эффект теряет свою значимость по сравнению с эффективностью.*

*Уоррен Баффет как-то заметил: «Даже если вы очень талантливы и прилагаете большие усилия, для некоторых результатов просто требуется время: вы не получите ребенка через месяц, даже если заставите забеременеть девять женщин».*

Почему так долго происходят видимые изменения при внедрении принципов психологии безопасности труда?

1. Сначала надо исследовать причины ошибок персонала и выявить закономерности;
2. Затем подобрать под специфику предприятия комплекс прикладного инструментария;
3. И в завершении – встроить его в систему охраны труда, охватив все выявленные причины ошибок, создавая полный цикл воздействия на них.

Таким образом, формируется организационный климат в коллективах, одной из функций которого будет профилактика ошибок персонала. Только тогда появляются все признаки эффективности: когда эффект не случаен и не на короткое время, а закономерен и долгосрочен.

Иными словами, если рассматривать ошибку персонала, как болезнь, то встроенные в систему охраны труда психологические методы, как медикаментозные средства, восстанавливают порядок вещей и приводят организм организации к норме.

И если продолжать сравнение организации с организмом человека, то руководство и охрана труда – это головной мозг. А вы знаете, что головной мозг состоит из двух полушарий. Левое полушарие отвечает за рационализм. Правое – за чувства. Без правого полушария не будет полноценного мозга, а значит полноценного человека.



Функции полушарий головного мозга человека

Современная охрана труда воздействует только на логику, левое полушарие мозга. Психолог достраивает систему охраны труда приемами для правого полушария. Иначе система неполноценна.

Когда вы правите логикой и рационализмом, то управляете только логикой и рационализмом работников.

Но природа человека больше. В ней не только логика и рационализм. Человеку свойственны не свойственные ему поступки.

Нынешняя охрана труда позволяет колоссальной силе эмоций управлять безопасностью на предприятии. Почему? Да потому что недооценивает значение эмоций человека. А вы знаете, что именно эмоции побуждают человека к действию?

Поэтому, я предлагаю научиться управлять и другой стороной человека на производстве, тогда несчастный случай вы перестанете воспринимать случайностью, а значит само это явление возьмете под контроль.

## **Часть 2. Методика психологической профилактики производственного травматизма**

*Методика психологической профилактики производственного травматизма – это семь шагов конкретных действий для формирования культуры безопасности труда на вашем предприятии.*

Чтобы ответить на вопрос: так что же не хватает системе охраны труда конкретного предприятия, в первую очередь надо изучить обстоятельства, в которых оно находится:

1. Погрузиться в статистику несчастных случаев;
2. Выявить мотивы пострадавших и их окружения;
3. Исследовать условия труда, опасные факторы и факторы риска сквозь их влияние на психику работников.

Первые три шага необходимы для того, чтобы определить полный спектр психологических причин ошибок персонала. Для понимания уникальных для конкретного предприятия психологических мишеней.

Почему уникальных? Потому что на каждом предприятии свой неповторимый организационный климат:

- свои условия труда и набор откликов психики работников на них,
- свой набор опасных факторов и откликов психики на них,
- свой набор факторов риска и откликов организма на них,
- своя пирамида приоритетных правил и целесообразных послаблений,
- свои традиции и исторические акценты.

И если сами опасные факторы и факторы риска являются объективными явлениями, которые вы изменить не в состоянии. То все остальное создает именно те психологические мотивы, по причине которых совершаются ошибки, и на которые можно повлиять, специально под них подобрав психологический инструментарий.

Все детали каждого шага подробно описаны в следующей части книги.

Четвертым шагом является выявление конкретных психологических профессионально важных качеств, на воспитание которых надо потратить усилия линейных руководителей, психолога и учебного центра. Чтобы их определить, достаточно перевести все причины ошибок персонала (то есть минусы) на язык идеальных качеств (то есть плюсы).

Так, например, вы выявили, что одной из самых распространенных ошибок является личная неосторожность, в основе которой лежит вторичная беспечность, то есть обесценивание потенциальной опасности «я давно работаю, все знаю, со мной ничего не случится» и, как следствие, подвластность сиюминутным приоритетам в сторону скорости выполнения задач в ущерб собственной безопасности. То есть, если неосторожность регулярно приводит к травмам, то логично, что идеальным психологическим профессионально важным качеством будет предусмотрительность при работе с опасным фактором. Где предусмотрительность – это способность действовать с упреждением в отношении ожидаемых событий. Способность заранее предвидеть последствия собственных действий, превентивно принимая необходимые меры по избежанию нежелательных результатов.

Или, например, вы выявили, что в основе личной неосторожности лежит недостаточная переключаемость внимания во внезапно меняющихся обстоятельствах. Тогда идеальным психологическим профессионально важным качеством будет гибкость мышления, способность переключаться, быстро менять установку и приспосабливаться к неожиданно возникающей ситуации.

Или, например, вы выявили, что большой процент ошибок по причине недостаточной организации рабочего места или производства работ. И если копнуть в эту область, то порой обнаруживается, что в их основе лежит оптимизация временных затрат: отвлекаемость линейного руководителя на другие задачи, надеясь на самостоятельность грамотных и опытных работников. А рабочий, в свою очередь, убежден в том, что кто-то другой уже подумал о нем и все ему подготовил в надлежащем виде. В такой ситуации для линейного менеджера идеальным психологическим профессионально важным качеством является способность брать на себя ответственность, в т.ч. за жизни людей и материальный ущерб; а для рабочего – способность брать на себя персональную ответственность за собственные действия и их последствия.

Таким образом, четвертый шаг самый логичный, оперативный в исполнении и не требующий никаких дополнительных ресурсных вложений: это словесный перевод психологических причин ошибок персонала на идеальные психологические профессионально важные качества. То есть перевод из минуса в плюсы. Он является мостиком для следующего шага.

Пятый шаг – оценка персонала и организационного климата. Для чего нужна оценка персонала? Выявить лучших работников по набору идеальных психологических профессионально важных качеств. Лучших по критериям психологии безопасности труда. Чтобы целенаправленно культивировать эти принципы. Чтобы всех работников, полностью соответствующих перечню идеальных качеств, помочь стать лидерами мнений. Чтобы они стали примером.

Как это можно сделать? Например, только из их числа выбирать наставников, с определенными материальным стимулированием. Либо для премирования и наград ввести критерий «приоритета безопасного производства работ». И, например, по аналогии с материально ответственным лицом, ввести понятие «ответственный по безопасному производству работ». И назначать ответственными именно тех работников, которые являются носителями идеальных психологических профессионально важных качеств. Уникальных для вашего предприятия. Которые явно показывают зрелый подход к самодисциплине, либо к персональной ответственности, либо к предусмотрительности и пр. Дело в том, что, например, человек с природной предусмотрительностью, как правило, не инициативный и внешне в социальном плане никак из общей массы людей не выделяется. Потому, выделять его можно только административными рычагами. Об этом подробно описано в Шаге 5.

Шестой шаг – тренировка психологических профессионально важных качеств. Обычно на каждую профессию либо должность выходит не одно, а целый перечень профессионально важных качеств. Порой 4—7. Соответствовать полностью идеалу по всем 4—7 показателям могут в реальности, согласно опыту, не больше 3% работников. Остальные 97% нуждаются в «подогреве». То есть периодически необходимо одним работникам давать мотивационные установки, другим упражнения. Как правило, вырабатывается в каждом отдельном предприятии свой коленкор действенных приемов, чтобы работники понимали: что требует развития и для чего именно им это нужно.

Кроме тренингов классического диапазона, сюда лучше включать обучение приемам оживления инструктажей по обзору несчастных случаев на производстве. Данные инструктажи, проводимые работниками служб охраны труда, исторически созданы для мотивационно-воспитательных целей, чтобы учиться на чужих ошибках, побуждая к развитию профессионально важных качеств рабочих. Но постепенно эмоциональная часть инструктажей «отпала», осталась сухая передача фактов. С психологической точки зрения, такая форма подачи информации не побуждает к размышлению и пересмотру каких-либо взглядов и привычек, а значит – не учит.

Как же оживить инструктажи, вы возьмете в Шаге 6 книги.

И замыкает круг седьмой шаг – психологическая подготовка линейных руководителей. Это основной шаг. Ради него мы делали все 6 предыдущих. Шесть предыдущих шага по сути – подготовка к седьмому.

Линейный руководитель – единственный человек, постоянно находящийся рядом со своим персоналом. С тем рабочим, который каждую смену выходит на диалог с опасным фактором. По сути, линейный руководитель – это главное связующее звено в формировании культуры безопасности труда на предприятии. Потому что именно он находится между «законодателями» (исполнительный аппарат, служба охраны труда) и «землей» (рабочим персоналом).

К тому же он единственный, от кого зависит организационный климат. Какой организационный климат? Это вовсе не социально-психологический климат, о котором любят говорить психологи – не производственники. Организационный климат – это рабочая атмосфера, напрямую влияющая на производительность труда при наличии приоритетов безопасности труда.

Все подробности вы найдете в Шаге 7 книги.

Только благодаря линейному руководителю, как полевому тренеру, можно создать такой организационный климат, в который не проникнет ошибка персонала. Просто потому, что сама атмосфера не допустит этого:

- когда вы управляете своим стилем лидерства для формирования нужного организационного климата, владея нужными рычагами,
- когда вы сами уверенно решаете дилемму приоритетности между сроками и безопасностью в каждой конкретной ситуации,
- когда вы научаетесь самостоятельно выявлять признаки индивидуальной предрасположенности к несчастным случаям,
- когда вы своих работников с такими особенностями берете под свое личное мотивационное курирование,
- когда вы умело пользуетесь и навыками контроля, и в нужный момент переключаетесь на курирование,
- когда вы выводите из тени носителей идеальных профилактических качеств и делегируете им ответственность за вопросы безопасности ведения работ.

Без первых 6 шагов не получится сделать главный шаг: шаг номер семь. Потому что линейному руководителю будет непонятно, на какие качества делать ставку, что является опорными реперными точками безопасности труда на предприятии здесь и сейчас. Не всегда только предусмотрительность и персональная ответственность.

Итак, вот и весь пошаговый план.

Перечисленные 7 шагов – и есть методика психологической профилактики производственного травматизма. С греческого языка метод – это путь. Путь из 7 шагов.

Семь шагов, и вы перестаете хоронить своих работников. Семь шагов, и вы перестаете терять деньги на ошибках персонала. Семь шагов, и вы работаете на надежном предприятии. Семь шагов, и вы перестаете ощущать свое производство миной замедленного действия. Семь шагов, и вы убеждаетесь уже на собственном опыте, что несчастный случай – не случаен. Семь шагов, и уже вы помогаете другим избавиться от травматизма на производстве. Потому что ваше предприятие становится примером для других. Как однажды наше предприятие стало примером в своей сфере экономики.

Хочу обратить внимание, что все 7 шагов образуют виток спирали психологической профилактики производственного травматизма. То есть, совершив седьмой шаг, на этом работа с персоналом не заканчивается. Она имеет продолжение в анализе эффективности внедренных методов, на сколько они повлияли на статистику несчастных случаев на предприятии. То есть переходим на следующий виток спирали. И начинаем вновь с 1 шага. Хотя количественные показатели заметно снизятся, но качественно тоже произойдут перемены. Так как снимая с арены одни ошибки персонала, первым пластом выступают другие. Мы их должны разглядеть, исследовать и вновь адресно подобрать приемы совладания.



Семь шагов методики

Уникальность методики состоит в практически осуществимом формировании культуры безопасности труда на предприятии. Потому что именно благодаря ей происходит переход из фронта внешней мотивации на внутреннюю, когда рабочий сознательно берет ответственность за безопасность на себя, когда его коллеги всегда готовы его поддержать на этой волне, даже если он временно не в форме. То есть, когда есть команда. И когда в команде есть приоритеты безопасности. Никакой воды, никаких лозунгов, никакой пустой болтовни. Только конкретные действия и за каждым действием – конкретный результат.

Это поступательное движение от шага к шагу. Каждый шаг неразрывно связан с другим. Каждый предыдущий шаг – ступенька для следующего.

Немного забегаая вперед, предлагаю для наглядности в таблице показать целесообразность каждого шага, все подробности которых вы прочтете в следующей части книги:

№ шаг а	Наименование	Результат	Ответственные	Участники
<b>ВЫЯВЛЕНИЕ УНИКАЛЬНЫХ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МИШЕНЕЙ</b>				
1	Анализ статистики несчастных случаев	Аватар пострадавшего из статистики	Психолог, служба охраны труда	
2	Выявление мотивов пострадавших и их окружения	Аватар пострадавшего, дополненный его мотивами	Психолог	Пострадавшие и их окружение
3	Исследование условий труда сквозь их влияние на психику работников	Предпосылки для формирования мотивов пострадавших, то есть причин ошибок персонала	Психолог	
<b>КУЛЬТИВИРОВАНИЕ КАЧЕСТВ, СПОСОБСТВУЮЩИХ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА</b>				
4	Определение психологических профессионально важных качеств	Перечень идеальных качеств, способствующих профилактике выявленных ошибок персонала	Психолог	
5	Оценка персонала и организационного климата	Носители идеальных качеств, вывод их из тени	Психолог, непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель, рабочий
6	Тренировка психологических профессионально важных качеств	Повышение уровня развития нужных качеств	Психолог, учебный центр, внешние тренеры, служба охраны труда	Непосредственный руководитель, рабочий
<b>ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА</b>				
7	Психологическая подготовка линейных руководителей	Организационный климат, исключающий совершение известных ошибок персонала	Психолог	Непосредственный руководитель

Логика пошагового плана формирования культуры безопасности труда

Теперь переходим к деталям.

Результат всегда зависит от работы слаженной системы конкретных деталей. Особенно в деле, качество которого зависит от труда многих людей. Людей с разными характерами, разными базовыми потребностями, разным прошлым, разными ценностями, разным образованием и разными целями.

## Часть 3. Пошаговый план действий

### Шаг 1. Психологический взгляд на статистику несчастных случаев

*«Судя по данным статистики, со статистикой у нас все в порядке». Василий Ключевский.*

Как вы уже поняли, все начинается с анализа статистики несчастных случаев. Если приглядеться к анализу, проводимому подразделениями охраны труда каждого предприятия, то, как правило, мы видим стандартную картину с некоторым отклонением в ту или иную сторону, что несчастные случаи происходят по следующим причинам:

- Неудовлетворительная организация производства работ;
- Неудовлетворительное содержание и недостатки в организации рабочих мест;
- Нарушение пострадавшими требований охраны труда;
- Личная неосторожность пострадавшего.

Все эти причины достаточно универсальны, формализованы и являются привычными формулировками для производственных компаний. Но если капнуть глубже, то становится понятно, что за каждой такой формулировкой стоит человек, работник компании, который по какой-то своей причине в один момент нарушил ряд установленных правил.

Вами, если вы работник подразделения охраны труда, также проводится анализ по возрасту, стажу, полу, профессиям/должностям, по времени происшествия, по дням недели, выявляя закономерности происходящих несчастных случаев в вашей компании. Кроме того, анализируете динамику уровня производственного травматизма в сравнении с аналогичным периодом; распределяете по видам происшествий, по степени тяжести. Даже выявлен процент ошибок персонала «отложенного» действия, когда они проявляются при возникновении аварийной ситуации.

Все это важно и нужно. Помогает выявить закономерности. Если оказалось, что обычно несчастные случаи возникают по пятницам во второй половине дня или понедельникам в первой половине дня при пятидневной рабочей неделе – значит надо, например, усилить контроль именно в эти дни и часы.

Опыт показывает, что самым рабочим результатом анализа статистики несчастных случаев является создание аватара пострадавшего. Это интегрирует все ваши разрозненные диаграммы и таблицы. Аватар создает образ пострадавшего и концентрирует на нем внимание для планирования профилактических работ.

*Например, в одной компании такой аватар: мужчина, преимущественно электромонтер, 40 лет, с 10 летним стажем работы, совершает ошибки в феврале, мае и августе по понедельникам в 11 часов и по пятницам в 16 часов.*

*В другой компании совсем другой аватар: мужчина самых разных профессий, 35 лет, с 17 летним стажем работы по профессии, с 5 летним стажем вахтовой работы, совершает ошибки в первые две недели вахты и в период последних двух недель вахты.*

А в вашем предприятии какой аватар пострадавшего?

Ответ на этот вопрос фиксирует точку, с которой мы сейчас начнем движение. Кстати, хочу обратить ваше внимание, что аватар меняется. По мере вносимых новых методов работы служб охраны труда, либо учебных центров. Также аватар пострадавшего меняется в связи с обновлением кадров из иных регионов с другим менталитетом, либо в связи с введением



нового вида оборудования, либо нового вида работ с ним. О чем это говорит? О том, что его периодически надо мониторить, наблюдая в динамике, для своевременной фиксации перемен и внесения дополнений в планы профилактических мер.

Так что, первый шаг – это создание сконцентрированного интегрированного образа известных причин происшествий, фиксируемых в документации по охране труда в результате ранее проведенных исследований с целью понимания, что уже известно и над чем уже проводится работа.

## **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.