

Когда люди молчат, устают и ошибаются

Психосоциальные риски

как задача охраны труда

# Почему это тема охраны труда

Психосоциальные риски — не «мягкая» тема и не вопрос психологии. Это факторы, которые напрямую влияют на безопасность: на ошибки, на реакцию, на готовность людей говорить о проблемах. Когда человек устал, тревожен или напуган — он не может работать безопасно. Это не мнение — это условия труда, которые можно и нужно оценивать.



## Усталость снижает внимание

Переработки и хроническое недосыпание ведут к потере концентрации. Человек пропускает сигналы опасности, которые в нормальном состоянии заметил бы сразу.



## Страх мешает сообщать о рисках

Если за сигнал наказывают или высмеивают — люди молчат. Невысказанные риски не исчезают, они накапливаются и в итоге реализуются в инцидентах.



## Тревога ухудшает реакцию

В состоянии постоянного напряжения человек медленнее реагирует на изменения обстановки. В опасной ситуации это может стоить здоровья.



## Конфликт разрушает взаимодействие

Напряжённые отношения в команде ведут к сбоям в коммуникации. В критической ситуации люди не координируют действия — и это становится причиной ошибок.

# Как это выглядит в реальной жизни

Психосоциальные риски не всегда видны в документах. Они проявляются в повседневном поведении — в том, как люди работают, общаются и реагируют на происходящее. Вот типичные ситуации, которые можно наблюдать в любой организации:

## Систематические задержки

Сотрудник остаётся после работы регулярно — не из энтузиазма, а потому что объём задач не укладывается в норму. Это не героизм, это перегрузка.

## Молчание на совещаниях

На разборах инцидентов и планёрках никто не задаёт вопросов и не высказывает опасений. Не потому что всё хорошо, а потому что говорить небезопасно.

## Ошибки у опытных работников

Специалисты с большим стажем начинают допускать нетипичные для них ошибки. Часто это признак истощения, а не потери квалификации.

## Поиск виновного после инцидента

После происшествия первым вопросом становится «кто виноват?», а не «что в системе позволило этому случиться?». Это блокирует реальную профилактику.

## Сообщения поздно вечером

Руководитель пишет в мессенджер после **22:00** и ждёт ответа. Это формирует норму постоянной доступности — и люди перестают восстанавливаться.

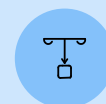
# Какие сигналы уже видны в организации

Не нужно ждать инцидента, чтобы понять, что в подразделении неблагополучно. Ранние признаки психосоциальных рисков проявляются задолго до серьёзных происшествий. Используйте этот чек-лист как диагностическую карту — пройдите по пунктам и отметьте, что уже наблюдается в вашей организации.



## Рост мелких ошибок

Ошибки, которых раньше не было, или их частота заметно выросла



## Раздражение и конфликты

Учащение трений между сотрудниками или с руководством



## Текучность кадров

Люди уходят без очевидных причин или объясняют уход «усталостью»



## Рост больничных

Увеличение числа листов нетрудоспособности, особенно по неспецифическим причинам



## Молчание о проблемах

Сотрудники не сообщают о рисках, даже когда видят их явно



## Формальное участие

Инструктажи и разборы проходят «для галочки» — без реального вовлечения



Если вы отмечаете 3 и более признаков — это повод начать разговор с руководством о психосоциальной среде в подразделении. Не ждите инцидента.

# Откуда берутся психосоциальные риски

Риски не возникают из ниоткуда. У них есть конкретные источники — в организации труда, в стиле управления, в коммуникации. Понять источник — значит получить точку приложения усилий. Большинство психосоциальных рисков создаются не злым умыслом, а системой: тем, как организована работа, как ставятся задачи и как реагируют на ошибки.

1

## Перегрузка и срочность

Постоянный режим «горящих сроков» не даёт восстановиться. Человек работает на пределе — и это становится нормой, а не исключением.

2

## Неясные роли

Когда непонятно, кто за что отвечает, возникает напряжение и дублирование. Люди тратят силы на выяснение границ вместо работы.

3

## Изменения без объяснений

Реорганизации, новые процессы, смена руководства без коммуникации порождают тревогу и неопределённость. Люди не понимают, чего ожидать.

4

## Управление через страх

Критика без обратной связи, публичные разборки, угрозы — всё это заставляет людей скрывать проблемы, а не решать их.

5

## Нет поддержки и обратной связи

Сотрудник не знает, как его работа оценивается, и не чувствует, что может обратиться за помощью. Это ведёт к выгоранию и отчуждению.

# Ошибка в подходе: искать виновного вместо причины

После инцидента естественная реакция — найти того, кто «виноват». Но это не решает проблему: следующий инцидент случится снова, потому что условия, которые его породили, остались прежними. Разница между двумя подходами — не в добрых намерениях, а в результатах.

## ✘ Поиск виноватого

- Наказание конкретного человека
- Остальные видят: говорить опасно
- Причины в системе не меняются
- Ошибки повторяются в других формах
- Растёт культура молчания

Итог: инциденты не прекращаются, а люди учатся скрывать проблемы.

## ✔ Разбор условий и причин

- Анализ: что в системе позволило ошибиться?
- Люди видят: сообщать безопасно
- Условия работы меняются
- Риск снижается для всех
- Формируется культура открытости

Итог: система становится устойчивее, а люди — частью решения.

Наказание человека не меняет систему. Изменение условий — меняет.

# Что может делать специалист по охране труда уже сейчас

Специалист по охране труда — не психолог и не HR. Но он видит организацию иначе: там, где другие видят «норму», он замечает отклонения. Это даёт ему уникальную позицию, чтобы поднимать вопросы психосоциальной среды — на языке риска, а не эмоций. Вот четыре роли, которые можно взять на себя без дополнительных полномочий.

1

## Замечать сигналы

Фиксировать рост ошибок, конфликты, молчание на разборах — и связывать это с условиями труда, а не с «характером» людей.

2

## Говорить на языке риска

Поднимать вопрос с руководством не как «психологическую проблему», а как фактор безопасности: усталость = ошибки, страх = молчание о рисках.

3

## Включать в СУОТ

Вносить психосоциальные факторы в систему управления охраной труда: в программы профилактики, планы мероприятий, карты рисков.

4

## Добиваться действий

Не ограничиваться фиксацией проблемы в актах. Настаивать на корректирующих мерах и проверять, что они реально работают.

# Минимум действий без больших затрат

Не нужны бюджеты, внешние консультанты или сложные методики. Большинство мер, которые реально меняют психосоциальную среду, — это изменения в коммуникации и в правилах взаимодействия. Их можно начать внедрять уже завтра.

- Короткий анонимный опрос**  
5–7 вопросов о нагрузке, поддержке и безопасности. Без имён — чтобы люди отвечали честно.
- Обсуждение нагрузки в подразделении**  
Регулярный короткий разговор: «Что мешает работать безопасно?» — без наказания за ответы.
- Правило «за сигнал не наказывают»**  
Явно и публично: сообщение о риске — это вклад в безопасность, а не повод для разбора.
- Разбор ошибок без унижения**  
Фокус на условиях, которые привели к ошибке, а не на личности человека.
- Ограничение поздних сообщений**  
Договорённость: рабочие сообщения после 20:00 — только в экстренных случаях.
- Регулярная короткая обратная связь**  
Раз в неделю — 10 минут с командой: что идёт хорошо, что вызывает трудности.

# Кейс: подразделение с перегрузкой и молчанием

Реальная ситуация, с которой сталкиваются многие организации. Без героических мер — только последовательные шаги по изменению условий.

## Было

- Перегрузка: постоянные переработки без обсуждения
- Рост мелких ошибок у опытных сотрудников
- На разборах инцидентов — молчание
- Текучесть: 3 человека уволились за полгода
- Руководитель не видел связи между нагрузкой и ошибками

## Что изменили

- Ввели правило: за сигнал о риске не наказывают — объявили на общем собрании
- Руководитель начал короткие еженедельные встречи о нагрузке
- Разборы ошибок перевели на анализ условий, а не поиск виновных
- Ограничили рабочие сообщения после 20:00

## Что заметили

- Специалист по ОТ зафиксировал рост ошибок и связал его с переработками
- Анонимный опрос показал: 70% не чувствуют, что могут говорить о проблемах
- Выявили паттерн: ошибки учащаются после периодов аврала

## Эффект через 3 месяца

- Число сообщений о рисках выросло в 2 раза
- Количество мелких ошибок снизилось
- Текучесть остановилась
- Руководитель получил обратную связь, которой раньше не было

# Что можно сделать в ближайшие 30 дней

Психосоциальные риски — это не абстракция. Это конкретные условия, которые можно оценить и изменить. Начните с малого: один шаг на этой неделе, ещё один — через две. Главное — начать и не останавливаться после первого шага.



Безопасность труда начинается там, где люди могут говорить, восстанавливаться и работать без постоянного перегруза.

✔ Вы уже знаете, с чего начать. Выберите один шаг и сделайте его на этой неделе.