



DOI <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-2-5>

В. А. Цопа¹, С. І. Чеберячко², І. І. Хожило², О. В. Дерюгін², Т. О. Білько³,

¹Приватний вищий навчальний заклад

«Міжнародний інститут менеджменту (МІМ-Київ)», м. Київ, Україна

²Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна

³Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4811-3712> – Цопа В. А.

<https://orcid.org/0000-0003-3281-7157> – Чеберячко С. І.

<https://orcid.org/0000-0001-8532-4108> – Хожило І. І.

<https://orcid.org/0000-0002-2456-7664> – Дерюгін О. В.

<https://orcid.org/0000-0003-3164-3298> – Білько Т. О.



i.khozhylo@gmail.com

СОЦІАЛЬНА ТРИВОЖНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ: АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКИ

Стаття присвячена проблематиці розробки стратегії щодо мінімізації соціальної тривожності працівників в організаціях під час поліпшення систем управління безпекою праці і здоров'я працівників. Проведено аналіз причин виникнення соціальної тривожності у працівників як побічного продукту ініціатив, спрямованих на покращення фізичної безпеки, який виникає як відповідь працівників у випадках, коли система управління охороною здоров'я та безпеки праці впроваджена без глибокого розуміння її психологічного впливу на стан працівників.

Продемонстровано, що процеси, які належать до систем управління безпекою праці і здоров'я працівників, згідно з вимогами ISO 45001, мають: посилений моніторинг, аудити, обов'язкове групове навчання щодо питань БПіЗП та вимоги до активної соціальної участі є прямими небезпечними чинниками для працівників із соціальною тривожністю, що створює «парадокс безпеки», за якого заходи, покликані захищати життя і здоров'я працівників, стають джерелом психологічного навантаження і зростання психосоціальних чинників працівників. Визначено, що «розрив між компетентністю та безпекою» працівників, коли соціальна тривога заважає працівникам демонструвати свої реальні знання та використовувати навички з БПіЗП, призводить до індивідуального психологічного страждання, професійного вигорання та «цинізму безпеки», що руйнує довіру до системи управління безпекою праці та здоров'я працівників та підриває всю культуру безпеки зсередини організації. Встановлено, що для зменшення соціальної тривожності необхідно застосувати стратегічну, емпатичну комунікацію, справжнє залучення працівників до спільної розробки безпечних процесів та проводити цілеспрямовану підготовку керівників, які стають головними провідниками нового підходу. Рекомендовано проводити оцінку дієвості систем управління безпекою праці і здоров'я працівників не лише за напрямом зниження травматизму, але й у разі наявності високої культури безпеки, яка, своєю чергою, нерозривно пов'язана з довірою, повагою та психологічною захищеністю кожного працівника організації.

Ключові слова: управління, безпека праці, охорона здоров'я, тривожний стан, соціальне середовище, працівники, організація, психологічний вплив, компетентність.

SOCIAL ANXIETY OF EMPLOYEES IN AN ORGANIZATION: ASPECTS OF MANAGEMENT AND PREVENTION

The article is devoted to the development of a strategy for minimizing social anxiety among employees in organizations during the improvement of occupational health and safety management systems. An analysis is conducted of the causes of social anxiety as a side effect of initiatives aimed at enhancing physical safety, which arises as a response from employees when occupational health and safety (OHS) management systems are implemented without a deep understanding of their psychological impact on workers' well-being. It is demonstrated that processes related to OHS management systems in accordance with ISO 45001 requirements – such as enhanced monitoring, audits, mandatory group training on OHS issues, and demands for active social participation – constitute direct risk factors for employees with social anxiety. This creates a “safety paradox,” in which measures designed to protect employees' lives and health become a source of psychological strain and an increase in psychosocial risk factors. The study identifies the existence of a “competence–safety gap”, whereby social anxiety prevents employees from demonstrating their actual knowledge and applying occupational safety and health skills. This, in turn, leads to individual psychological distress, professional burnout, and “safety cynicism”, which erodes trust in OHS management systems and undermines the entire safety culture within the organization. It is established that reducing social anxiety requires the use of strategic, empathetic communication, genuine employee involvement in the co-design of safe processes, and targeted training for managers who become the main drivers of this new approach. It is recommended that the effectiveness of OHS management systems be evaluated not only in terms of reducing workplace injuries but also by the presence of a strong safety culture, which is inherently linked to trust, respect, and psychological security of every employee within the organization.

Key words: management, occupational safety, health protection, anxiety, social environment, employees, organization, psychological impact, competence.

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими та практичними завданнями. Мета систем управління безпекою праці та здоров'я працівників (СУ БПіЗП) чітко визначена: забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини в процесі трудової діяльності [1]. Для цього в організаціях реалізується підтримка функціонування та постійне поліпшення СУ БПіЗП, що є фундаментальним елементом відповідального ведення бізнесу. Разом із тим часто у СУ БПіЗП спостерігається парадокс: реалізовані запобіжні і захисні заходи для зниження професійних ризиків, тобто для підвищення фізичної безпеки праці, ненавмисно створюють значні психологічні ризики для працівників [2]. Наприклад, встановлення камер для відеоконтролю за дотриманням правил безпеки праці може призводити до переживання стресу працівниками через відчуття постійного нагляду і недовіри або надмірні та деталізовані інструкції для кожного кроку (наприклад, обов'язкове заповнення численних звітів перед початком роботи) можуть призводити до переживання стресу через фрустрацію, відчуття втрати автономії та розчарування.

Отже, можна зазначити, що процес поліпшення СУ БПіЗП – це не просто технічне оновлення процедур, а скоріш за все це глибока організаційна зміна, яка безпосередньо стосується кожного працівника і має значні психологічні наслідки [3]. Вона неминує впроваджує механізми посиленого спостереження, постійної оцінки, обов'язкового навчання та інтенсифікації соціальної взаємодії. Саме ці елементи є прямими та потужними тригерами для осіб, схильних до соціальної тривожності, що являє собою постійний і ірраціональний страх перед соціальними ситуаціями, де людина боїться бути оціненою, засудженою або приниженою. А отже, з практичної точки зору актуалізується необхідність вивчення питання щодо мінімізації соціальної тривожності працівників в організаціях під час поліпшення систем управління безпекою праці і здоров'я працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ігнорування соціальної тривожності призводить до формування так званої «крихкої» культури безпеки [4]. На поверхні така культура може виглядати бездоганно: процедури задокументовані, інструктажі проведені, показники відповід-

ності високі. Проте під цим шаром формалізму ховається середовище, позбавлене психологічної стійкості, яка формується в умовах лише щирої залученості, довіри та психологічного благополуччя співробітників. Коли працівники діють зі страху бути покараними, а не з усвідомленого прагнення до безпеки, система втрачає свою гнучкість та здатність до самополіпшення [5]. Звідси формується актуальне завдання з визначення та усунення причин соціальної тривожності працівників для переходу від «крихкої» культури безпеки, що базується на формалізмі та страху, до психологічно стійкої культури, що ґрунтується на щирій залученості, довірі та психологічному благополуччі співробітників.

В основі описаного вище парадоксу знаходиться фундаментальне зіткнення двох парадигм. Перша з них (контроль та стандартизація) базується на переконанні, що людина є найбільш непередбачуваною ланкою у системі безпеки, а тому потребує контролю, стандартизації процесів безпеки та коригування для досягнення прогнозованого результату, який полягає у відсутності невідповідностей і інцидентів; розробленні відповідних процедур, запровадженні моніторингу та усуненню невідповідностей [6]. Друга парадигма (соціальний та когнітивний контекст) визнає, що людська поведінка є не просто набором реакцій, а складним результатом взаємодії емоцій, когнітивних процесів та соціального контексту, а відповідно до цього фокусується на покращенні умов праці, дизайні робочих місць, навчанні та комунікації; оцінюються психосоціальні ризики, впроваджується культура довіри, працівники залучаються до прийняття рішень та навчання емоційного інтелекту [7; 8].

Сама проблема зіткнення двох описаних парадигм полягає в тому, що зосередження лише на одній з них призводить до ігнорування іншої, що створює дисбаланс та нові ризики [5]. Якщо СУ БПіЗП базується виключно на традиційній парадигмі контролю, вона може ефективно зменшувати фізичні ризики, але при цьому ненавмисно створювати низку ризиків для психологічного здоров'я, таких, наприклад, як стрес, емоційне вигорання тощо. І навпаки, якщо система фокусується тільки на людському чиннику без достатнього контролю, це може призвести до непередбачених фізичних інцидентів. Головне, що в будь-якому разі зіткнення описаних парадигм може призводити до соціальної тривожності працівників [7]. У першому випадку через запровадження у СУ БПіЗП контрольних заходів, а в другому – через надмірний фокус на емоціях, відкритості, підвищеній відповідальності.

Це змушує працівника перебувати у стані когнітивного дисонансу: він повинен вибирати між демонстративною відповідністю, щоб уникнути осуду керівників та/чи інших працівників, та автентичною поведінкою (наприклад, визнанням, що він не зрозумів нову процедуру). Цей вибір створює «конфлікт» – приховану втрату ментальних ресурсів працівників, який виснажує психологічну енергію, руйнує довіру і, зрештою, підриває саму систему управління БПіЗП, яку мав би підтримувати [9]. Аналіз зазначених публікацій дозволяє конкретизувати завдання розробити стратегію для мінімізації соціальної тривожності працівників, що виникає внаслідок конфлікту між парадигмою контролю та людино-орієнтованою парадигмою у системі управління безпекою праці.

Мета дослідження полягає у розробці стратегії для мінімізації соціальної тривожності працівників в організаціях під час поліпшення систем управління безпекою праці і здоров'я працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того щоб адекватно оцінити вплив змін поліпшення СУ БПіЗП на працівників, необхідно мати глибоке та нюансоване розуміння соціальної тривожності. Це не просто сором'язливість чи інтроверсія, а складний психологічний стан, що має специфічні прояви в робочому середовищі організації. Цей розділ закладає психологічний фундамент для подальшого аналізу, переходячи від загальних визначень до конкретних проявів у професійній діяльності.

Для розробки стратегії щодо мінімізації соціальної тривожності працівників в організаціях застосуємо метод структурного моделювання (Structural Equation Modeling, SEM), який використовується для аналізу складних взаємозв'язків між змінними: соціальним тривожним розладом і поведінкою на робочому місці (табл. 1).

А також завдяки дослідженню причинно-наслідкових зв'язків між соціальною тривожністю та специфічними когнітивними особливостями та ірраціональними переконаннями (табл. 2) постає необхідність розробити рекомендації для зниження соціальної тривожності під час поліпшення СУ БПіЗП.

Крім того, завдяки зазначеному методу можна працювати з так званими латентними (прихованими) змінними, які неможливо виміряти безпосередньо, наприклад, страх негативної оцінки керівниками і іншими працівниками. Цей страх пов'язаний не з простим бажанням подобатися, а панічним станом бути відкинутим, висміяним або визнаним некомпетентним. Саме цей страх

Ключові емоційні та поведінкові симптоми на робочому місці

Категорія	Симптом	Прояв на робочому місці
Емоційні симптоми	Страх перед ситуаціями, де можлива негативна оцінка	Виступ на нараді, розмова з керівником, обід з колегами
	Надмірні переживання про можливе приниження	Постійне прокручування в голові сценаріїв, де можна осоромитися
	Інтенсивний страх спілкування	Взаємодія з новими клієнтами, вищим керівництвом, аудиторами
	Страх помітних фізичних симптомів тривоги	Боязнь, що почервоніння, пітливість, тремтіння рук/голосу помітять
Поведінкові симптоми	Уникання соціальних ситуацій	Уникання нарад, відмова від публічних виступів, вибір ізольованої роботи
	Пост-аналіз соціальних взаємодій	Детальний аналіз своєї поведінки після розмов чи нарад у пошуках помилок

Таблиця 2

Ключові когнітивні особливості працівників

№	Симптом	Опис та прояв на робочому місці
1.	Гіперчутливість до критики	Навіть конструктивне зауваження може сприйматися як особиста образа та підтвердження власної некомпетентності.
2.	Стійко занижена самооцінка	Людина заздалегідь вважає себе менш кваліфікованою, цікавою або гідною, ніж її колеги.
3.	Ригідні особистісні правила	Працівник дотримується жорстких внутрішніх стандартів, наприклад: «Я повинен усім подобатися» або «Я не маю права на помилку».
4.	Негативне сприйняття себе	Схильність катастрофічно сприймати прояви власної тривоги, вважаючи їх ознакою «ганьби» або слабкості.

змушує людський мозок інтерпретувати нейтральні соціальні ситуації як загрозливі, запускаючи фізіологічну реакцію «бий або біжи» навіть під час звичайної робочої наради. Зазначені змінні вимірюються через набір об'єктивних показників, що робить аналіз більш точним і комплексним.

У табл. 3 наведено тригери соціальної тривожності, які спровоковані заходами поліпшення у СУ БПіЗП.

Однією з основних вимог СУ БПіЗП є такий принцип верифікації, як «довіряй, але перевіряй». Це призводить до значного посилення моніторингу і контролю за виконанням працівниками. Електронний моніторинг, такий як відстеження робочого часу, онлайн-активності чи навіть відеоспостереження, створює відчуття постійного нагляду, що може викликати стрес. Працівники починають відчувати, що їх контролюють і це пригнічує ініціативу та відкритість.

Суттєвим тригером стресу є поведінковий аудит безпеки (ПАБ) [10]. Хоча мета ПАБ полягає у тому, щоб виявити та виправити небезпечну поведінку через конструктивний діалог, для соціально тривожної людини цей процес є втіленням її найгірших страхів. Задля цього аудит поєднує у собі такі дії:

1. Пряме спостереження, коли аудитор спостерігає за кожним рухом працівника.

2. Оцінку дій працівника в реальному часі, коли працівник знає, що його дії оцінюються на відповідність вимогам системи управління БПіЗП.

3. Обов'язкову соціальну взаємодію, коли після спостереження відбувається бесіда, упродовж якої працівник повинен пояснювати свої дії та відповідати на запитання аудитора.

Така комбінація є ідеальним тригером соціальної тривожності для людини зі страхом негативної оцінки. Замість того, щоб сприяти відкритому діалогу, ПАБ може спровокувати так звану «імітацію безпечної поведінки», коли працівник поводить ідеально лише під час аудиту, але повертається до звичних, можливо, небезпечних методів роботи, щойно спостерігач зникає. Таким чином, ПАБ, покликаний покращувати культуру безпеки, може призвести до її імітації. Навчання є невід'ємною частиною будь-якого процесу поліпшення СУ БПіЗП. Однак формат цього навчання може стати серйозним випробуванням для працівників із соціальною тривожністю. Сучасні тренінги часто включають інтерактивні елементи: групові обговорення, рольові ігри, мозкові штурми та публічні відповіді на запитання. Для працівників з глософобією (страхом публічних виступів) або просто високим рівнем соціальної тривожності вимога висло-

Характеристика основних заходів з поліпшення СУБПіЗП та тригери соціальної тривожності

Потенційний вплив на цілі безпеки	Ключовий психологічний тригер	Типова тривожна реакція	Захід з поліпшення
«Імітація безпечної поведінки» замість справжньої небезпечної поведінки; приховування реальних проблем у процесах.	Страх пильного спостереження, оцінки поведінкової безпеки, негативного судження чи оцінки з боку аудитора, інформація, яка попаде до керівника та інших працівників.	Когнітивна реакція – це коли працівник думає «Вони побачать, як я роблю помилку, і вважатимуть мене некомпетентним». Поведінкова реакція – це коли у працівника уникання соціальної комунікації, мовчання, надмірна підготовка, фізичні симптоми стресу.	Поведінковий аудит безпеки (ПАБ)
Нездатність поставити уточнюючі запитання, що призводить до неправильного розуміння та помилок; прогалини у знаннях.	Тривожність щодо виконання завдань і відповідей на запитання, страх публічних виступів, страх приниження перед колегами.	Когнітивна – це коли працівник думає «Якщо я поставлю запитання, всі подумають, що я дурний». Поведінкова – це коли працівник проявляє пасивну участь, уникає контакту, відмовляється від участі в рольових іграх.	Обов'язковий груповий тренінг
Зниження відпрацювання навичок; закріплення неправильних дій через переживання стресу.	Інтенсивний страх публічної помилки, соціального осуду з боку керівників і інших працівників за «неправильні» дії.	Когнітивна – це коли працівник думає «Усі дивляться на мене. Я все зіпсую, і з мене будуть сміятися». Поведінкова – це коли у працівника виникає «Завмирання», паніка, механічне виконання дій без розуміння.	Публічні аварійні тренування
Зниження концентрації через дію стресу; фокус на демонстрації зайнятості, а не на якості та безпеці праці.	Відчуття постійного нагляду (ефект Паноптикону), страх, що будь-яка пауза буде інтерпретована як лінь.	Когнітивна – це коли працівник думає «За мною постійно стежать. Я не маю права на перерву». Поведінкова – це коли працівник має постійну психологічну напругу, вигорання, спроби «обдурити» систему електронного контролю, зниження креативності.	Електронний моніторинг продуктивності і безпеки
Недоотримання цінних пропозицій та спостережень від працівників; приховування реальних небезпек, небезпечних чинників та їх ризиків на робочих місцях.	Страх висловлювати свою думку, страх критики ідей, страх здатися некомпетентним перед керівництвом та колегами.	Когнітивна – це коли працівник думає «Моя ідея, напевно, дурна. Краще промовчу». Поведінкова – це коли працівник мовчить, згоден з думкою більшості, уникає відповідальності.	Зустрічі з поліпшення системи управління БПіЗП

витися перед групою працівників може викликати паніку. Страх здатися некомпетентним, бути висміяним або просто повернути до себе увагу може призвести до того, що працівник буде пасивно відсиджуватися протягом усього тренінгу, не ставлячи уточнюючих запитань, навіть якщо він не зрозумів критично важливу інформацію про вимоги системи управління БПіЗП [11]. Це прямо веде до «розриву між компетентністю та продуктивністю», описаного раніше. Аварійні тренування та симуляції нещасних випадків є ще більш стресогенними. Це, по суті, публічні іспити з високими ставками, де помилки можуть бути дуже помітними та викликати осуд з боку працівників та/чи керівництва. Замість того, щоб відпрацьовувати навички, тривожний працівник може «завмерти» або діяти механічно, не осмислюючи процес, що зводить нанівець навчальний ефект.

Головним поведінковим наслідком соціальної тривожності є уникання. Працівник докладатиме максимум зусиль, щоб уникнути ситуацій, які провокують його страх. У професійному контексті це проявляється у:

1. Відмові від участі в мозкових штурмах та нарадах.
2. Уникненні телефонних дзвінків на користь електронних листів.
3. Відмові від можливостей підвищення, якщо нова посада вимагає більше публічних виступів чи управлінської взаємодії.
4. Виборі професій та посад, де спілкування зведене до мінімуму [25].
5. Мовчанні під час тренінгів, навіть якщо матеріал незрозумілий.

На жаль, у керівників і фахівців організацій існують хибні уявлення про соціальну тривожність, які лише погіршують ситуацію. Часто

її сприймають як незмінну рису характеру чи темпераменту працівників, а не як стан, що піддається корекції. Це призводить до того, що керівники та інші працівники можуть визначати тривожного працівника як «неініціативного», «незацікавленого» або «некомандного гравця», не розуміючи психологічних причин його поведінки. Звідси виникає явище, яке можна назвати «розривом між компетентністю та продуктивністю». Працівник може володіти глибокими технічними знаннями та навичками, необхідними для якісного і безпечного виконання роботи. Він може ідеально розуміти новий протокол безпеки, прочитавши його в інструкції, бо володіє високою компетентністю. Однак, коли його просять продемонструвати цю навичку під час групового тренінгу або аудиту СУ БПіЗП, страх негативної оцінки стає паралізуючим для працівників. Ця тривога поглинає когнітивні ресурси, що призводить до помилок, тремтіння в голосі, забудькуватості. Контролюючий (керівник, аудитор) помилково інтерпретує таку поведінку, як відсутність компетентності або недбалість працівника. Така інтерпретація підтверджує найглибший страх працівника («Вони думають, що я некомпетентний»), що ще більше посилює його тривожність

у майбутніх подібних ситуаціях, створюючи замкнене коло. Таким чином, будь-яка система, що покладається виключно на спостережувану продуктивність для оцінки компетентності, буде систематично неправильно оцінювати соціально тривожних співробітників, втрачаючи доступ до їхніх реальних знань та потенційного внеску в культуру безпеки.

Для зменшення соціальної тривожності пропонується трирівнева модель зменшення соціальної тривожності працівників в організації (див. табл. 4), яка допомагає створити уявлення про комплексну систему управління соціальною тривожністю в організації.

Впровадження нової або оновленої процедури СУ БПіЗП завжди пов'язане з появою великої кількості нових вимог і відповідно інструкцій, положень, процедур та інших документів.

Для будь-якого працівника це вимагає часу на адаптацію до відповідних цим вимогам змін. Однак для соціально тривожної особи цей процес ускладнюється страхом не впоратися із поставленим завданням. Найбільша проблема полягає в тому, що цей страх заважає звернутися за допомогою до керівника та/чи інших працівників. Працівник не буде ставити уточ-

Таблиця 4

Трирівнева модель зниження соціальної тривожності працівників в організації

Рівень	Опис	Запобіжні і захисні заходи
Рівень 1. Організаційний	Створення безпечного психологічного робочого середовища. Заходи, що впроваджуються на рівні всієї компанії для створення фундаменту психологічної безпеки.	– Розробити та впровадити прозорий та двосторонній комунікаційний план. – Активно залучати працівників до процесу розробки нових та/чи зміни старих процедур системи управління ОЗіБП. – Створити та активно просувати анонімні канали для зворотного зв'язку та повідомлень про проблеми від працівників. – Інвестувати у всеосяжну та конфіденційну Програму підтримки працівників (ЕАР) та дестигматизувати її використання.
Рівень 2. Управлінський	Формування культури на практиці. Роль лінійних менеджерів у щоденній підтримці психологічної безпеки та емпатичному впровадженні змін.	– Провести обов'язкове навчання для всіх керівників з психологічної безпеки, емоційного інтелекту та розпізнавання ознак дистресу у підлеглих. – Навчити менеджерів проводити психологічно безпечні аудити та надавати конструктивний зворотний зв'язок. – Надати керівникам повноваження адаптувати процедури до специфіки їхніх команд (у межах безпеки). – Вимагати від керівників моделювання вразливості та відкритості щодо невідповідностей, помилок, інцидентів тощо.
Рівень 3. Індивідуальний	Надання інструментів та ресурсів. Заходи, спрямовані на надання допомоги окремим працівникам.	– Пропонувати добровільні семінари та тренінги з управління стресом, майндфулнес та підвищення психологічної стійкості. – Забезпечити гнучкі формати навчання (наприклад, онлайн-курси, малі групи), щоб врахувати різні рівні комфорту соціальної взаємодії. – Гарантувати легкий, конфіденційний та швидкий доступ до консультантів ЕАР. – Сприяти створенню мереж взаємопідтримки або програм «амбасадорів ментального здоров'я».

нюючі запитання своєму керівнику чи іншим працівникам, побоюючись «виглядати дурним». Він радше намагатиметься розібратися самотійно, ризикуючи неправильно зрозуміти ключові вимоги системи управління БПіЗП, що може призвести до реальних невідповідностей, помилок та інцидентів. Це створює небезпечну ситуацію, коли мовчання, викликане соціальною тривожністю, стає прямою загрозою для безпеки не тільки самого працівника, але й інших працівників.

Сучасні стандарти, такі як ISO 45001, роблять великий акцент на залученні працівників та командній роботі. Це передбачає активну участь у консультаціях з вимог ОЗіБП, спільних оцінках ризиків, партнерських перевірках та аудитах вимог ОЗіБП та інших формах колективної діяльності. Для екстравертних та впевнених у собі співробітників це може бути чудовою можливістю проявити себе.

Однак для людей інтровертного типу з високою соціальною тривожністю, які часто вибирають роботу з мінімальною соціальною взаємодією як для себе захід подолання [6], ці нові вимоги можуть стати джерелом переживання стресу. Їх змушують виходити зі своєї зони комфорту не час від часу, а на постійній основі. Це може призвести до емоційного виснаження та бажання уникнути роботи під будь-яким приводом.

СУ БПіЗП критично залежить від зворотного зв'язку «знизу вгору» – повідомлень про небезпеки, небезпечні чинники, «майже інциденти» (near-misses) та пропозицій щодо поліпшення СУ БПіЗП. Проте соціально тривожний працівник може панічно боятися таких дій. Він може переживати, що:

1. Повідомлення про небезпеки, небезпечні чинники та їх ризики буде сприйняте як критика керівника та/чи інших працівників, що зіпсує його стосунки з ними.
2. Його пропозиція буде визнана «некомпетентною» і висміяна.
3. Повідомлення про «майже інцидент» поверне до нього небажану увагу та подальше розслідування.

У результаті цінна інформація, яка могла б запобігти небезпечним подіям (невідповідності, інциденту, нещасному випадку, аварії тощо), залишається прихованою. Мовчання, викликане суб'єктивним страхом працівника щодо негативних соціальних наслідків, прямо підриває одну з ключових функцій системи управління ОЗіБП.

Впровадження СУ БПіЗП, яка не враховує індивідуальні психологічні особливості праців-

ників, може ненавмисно створити дворівневу систему психологічної безпеки. Екстравертні, менш тривожні співробітники можуть процвітати в умовах нових вимог до співпраці та прозорості, відчуваючи себе компетентними та залученими. Їхня активність помітна керівництву і заохочується. Натомість інтровертні працівники, соціально тривожні працівники сприймають ту саму систему як гнітючу, оціночну та загрозливу, що призводить до їхнього відсторонення та мовчазної згоди. Керівництво, спостерігаючи цю різницю, може помилково визначати першу групу як «крайніх з безпеки», а другу – як «незацікавлених» або «противників» безпеки. Це лише посилює тривогу та ізоляцію другої групи. В результаті формується не єдина для всіх працівників культура безпеки, а фрагментована культура, де меншість бере активну участь, тоді як мовчазна, тривожна більшість пасивно підкоряється, приховуючи цінні спостереження та ідеї для поліпшення СУ БПіЗП.

Коли виникає конфлікт між процесом впровадження, функціонування і поліпшення СУ БПіЗП та соціальною тривожністю працівників, який не управляється належним чином, це може призводити до негативних наслідків для організації і її працівників. Такі негативні наслідки зачіпають не лише психологічне здоров'я окремих співробітників, але й результативність усієї СУ БПіЗП, продуктивність праці та фінансові показники організації. Проаналізуємо цей наслідково-причинний ланцюг між небезпеками у СУ БПіЗП – появи небезпечних подій – наслідків небезпечних подій у впливі на ймовірність та/чи тяжкість наслідків небезпечного чинника – соціальної тривожності працівників, демонструючи обґрунтування для застосування запобіжних і захисних заходів у рамках психологічно інформованого управлінського підходу.

Постійний стрес, пов'язаний з необхідністю функціонувати у середовищі, повному соціальних тригерів, є прямим шляхом до професійного вигорання. Вигорання – це не просто втома, а синдром, що включає три ключові виміри:

Емоційне виснаження, коли працівник відчуває себе спустошеним, без емоційних та фізичних сил. Постійна потреба «тримати обличчя», приховувати тривогу та виконувати соціально складні завдання висмоктує всю енергію [12].

Деперсоналізація (цинізм), яка проявляється через самозахист працівника від подальшого виснаження, людина розвиває цинічне, відсторонене ставлення до роботи, колег та клієнтів. Людина може стати дратівливою, агресивною та байдужою до праці і особливо до ОЗіБП [13].

Зниження почуття особистих досягнень, коли працівник починає відчувати себе некомпетентним та непотрібним. Постійний страх невідповідності, помилки, інциденту та уникнення складних завдань призводять до реального зниження продуктивності працівника, що лише підтверджує його внутрішні страхи [14].

Процес поліпшення СУ БПіЗП, якщо він реалізований без урахування соціальної тривожності, може прискорити вигорання через посилення таких чинників, як відсутність контролю над ситуацією, нечіткі очікування, особливо щодо соціальної поведінки, та брак соціальної підтримки. Працівник, який постійно перебуває у стані соціальної тривожності, втрачає здатність до концентрації, а будь-які нововведення викликають у нього не інтерес, а страх та внутрішній опір.

Особливо небезпечним є те, що компонент деперсоналізації/цинізму, спровокований впровадженням нових та/чи змінами у СУ БПіЗП, може трансформуватися у специфічний «цинізм безпеки». Працівник, відчуваючи, що його психологічний дискомфорт ігнорується, починає сприймати всю СУ БПіЗП не як захист його життя та здоров'я, а як бюрократичну систему, яка спрямована лише на те, щоб керівництво уникнуло відповідальності та отримало сертифікат з відповідності вимог ISO 45001. Він формулює для себе установку «Керівництву насправді байдуже щодо моєї СУ БПіЗП, їм потрібен лише папірець». Це стає потужним небезпечним людським чинником щодо збільшення професійних і психосоціальних ризиків. Вона виправдовує ігнорування правил, наприклад, у думках типу «Навіщо мені дотримуватися вимог СУ БПіЗП, якщо керівникам і іншим працівникам все одно?». Така поведінка заохочує недовіру до вимог СУ БПіЗП та створює психологічну прірву між працівниками та керівниками. Це набагато небезпечніше за просту невідповідність, оскільки активно отрує довіру між працівниками та керівниками, необхідну для успіху будь-яких майбутніх поліпшень СУ БПіЗП.

Висновки. Проведено аналіз причин виникнення соціальної тривожності у працівників як побічного продукту ініціатив, спрямованих на покращення фізичної безпеки, який виникає як відповідь працівників у випадках, коли система управління охороною здоров'я та безпеки праці впроваджена без глибокого розуміння її психологічного впливу на стан працівників.

Продемонстровано, що процеси, які належать до систем управління безпекою праці і здоров'я працівників, згідно з вимогами ISO 45001, мають: посилений моніторинг, аудити,

обов'язкове групове навчання щодо питань БПіЗП та вимоги до активної соціальної участі, які, з іншого боку, можуть бути прямими небезпечними чинниками для працівників із соціальною тривожністю. За таких умов формується «парадокс безпеки», коли заходи, покликані захищати життя і здоров'я працівників, на практиці можуть стати джерелом підвищеного психологічного навантаження і зростання психосоціальних чинників у окремих працівників.

Визначено, що «розрив між компетентністю та безпекою» працівників, коли соціальна тривога заважає працівникам демонструвати свої реальні знання та використовувати навички з БПіЗП, призводить до індивідуального психологічного страждання, професійного вигорання та «цинізму безпеки», що руйнує довіру до системи управління безпекою праці та здоров'я працівників, підриває всю культуру безпеки зсередини організації.

Встановлено, що для зменшення соціальної тривожності необхідно застосувати стратегічну, емпатичну комунікацію, справжнє залучення працівників до спільної розробки безпечних процесів та проводити цілеспрямовану підготовку керівників, які стають головними провідниками нового підходу.

Рекомендується робити оцінку дієвості систем управління безпекою праці і здоров'я працівників не лише зниженням травматизму, але й наявності високої культури безпеки, яка, своєю чергою, нерозривно пов'язана з довірою, повагою та психологічною захищеністю кожного працівника організації.

Список літератури:

1. Hale A. R., Borys D. Working to rule or working to get the job done? The case of goal conflicts and safety culture. *Journal of Safety Research*. 2013. Vol.47. P.1–13. URL:https://www.researchgate.net/publication/285945228_Working_to_rule_or_working_safely.
2. Liu Z., Xie K., Li L., Chen Y. A paradigm of safety management in Industry 4.0. *Systems Research and Behavioral Science*. 2020. Vol. 37, No. 4. P. 632–645. URL:<https://doi.org/10.1002/sres.2706>.
3. Misra S., Roy C., Sauter T., Mukherjee A., Maiti J. Industrial Internet of Things for safety management applications: A survey. *IEEE Access*. 2022. Vol. 10. P. 83415–83439. URL:<https://doi.org/10.1109/access.2022.3194166>.
4. Di Tecco C, Persechino B, Iavicoli S. Psychosocial Risks in the Changing World of Work: Moving from the Risk Assessment Culture to the Management of Opportunities. *Med Lav*. 2023 Apr 13;114(2):e2023013. URL:<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10133769/>.

5. Gan SK, Zeng Y, Wang Z. Social anxiety mediates workplace incivility and work engagement. *Front Psychol.* 2023 Nov 27;14:1320703. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10715392/>.

6. Leka S., Jain A. Conceptualising work-related psychosocial risks: Current state of the art and implications for research, policy and practice. *Report 2024.09*. Brussels : European Trade Union Institute (ETUI), 2024. URL: <https://www.etui.org/sites/default/files/2024-11/Conceptualising%20work-related%20psychosocial%20risks-2024.pdf>.

7. Naji G. M. A., Isha A. S. N., Mohyaldinn M. E., Leka S., Saleem M. S., Rahman S. M. N. B. S. A., Alzoraiki M. Impact of Safety Culture on Safety Performance; Mediating Role of Psychosocial Hazard: An Integrated Modelling Approach. *Int J Environ Res Public Health.* 2021 Aug 13;18(16):8568. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8394037/>.

8. Sentis. Understanding the Social Experience of Safety. 2024. URL: <https://sentis.com.au/articles/understanding-the-social-experience-of-safety/>.

9. Hofmann S. G. Cognitive factors that maintain social anxiety disorder: a comprehensive model and its treatment implications. *Cogn Behav Ther.* 2007; 36(4): 193–209. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2151931/>.

10. Guerrero J. G., Rosales N. S., Castro G. M. T. Impact of high-fidelity simulation exposure of nursing students with their objective structured clinical examination: A quasi-experimental study. *Nurs Open.* 2023 Feb;10(2):765–772.

11. Heimberg R. G., Brozovich F. A., Rapee R. M. A cognitive behavioral model of social anxiety disorder: update and extension. In S. G. Hofmann, & P. M. DiBartolo (Eds.), *Social Anxiety: Clinical, Developmental, and Social Perspectives* (2nd ed., P. 395–422). 2010. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375096-9.00015-8>.

12. Frazier M. Lance, Fainshmidt Stav, Klinger Ryan L., Pezeshkan Ami, and Vracheva Veselina. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Management Faculty Publications.* 13. 2017. URL: https://digitalcommons.odu.edu/management_fac_pubs/13.

13. Nemphard I. M., Edmondson A. C. Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in *Health Care Teams*. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006. 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>.

14. Salas E., Tannenbaum S. I., Kraiger K., Smith-Jentsch K. A. The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13, 2012. 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>.

References:

1. Hale, A. R., & Borys, D. (2013). Working to rule or working to get the job done? The case of goal

conflicts and safety culture. *Journal of Safety Research*, 47, 1–13. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/285945228_Working_to_rule_or_working_safely.

2. Liu, Z., Xie, K., Li, L., & Chen, Y. (2020). A paradigm of safety management in Industry 4.0. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(4), 632–645. <https://doi.org/10.1002/sres.2706>.

3. Misra, S., Roy, C., Sauter, T., Mukherjee, A., & Maiti, J. (2022). Industrial Internet of Things for safety management applications: A survey. *IEEE Access*, 10, 83415–83439. <https://doi.org/10.1109/access.2022.3194166>.

4. Di Tecco, C., Persechino, B., & Iavicoli, S. (2023). Psychosocial risks in the changing world of work: Moving from the risk assessment culture to the management of opportunities. *Medicina del Lavoro*, 114(2), e2023013. Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10133769/>.

5. Gan, S. K., Zeng, Y., & Wang, Z. (2023). Social anxiety mediates workplace incivility and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1320703. Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10715392/>.

6. Leka, S., & Jain, A. (2024). *Conceptualising work-related psychosocial risks: Current state of the art and implications for research, policy and practice* (Report 2024.09). Brussels: European Trade Union Institute (ETUI). Retrieved from: <https://www.etui.org/sites/default/files/2024-11/Conceptualising%20work-related%20psychosocial%20risks-2024.pdf>.

7. Naji, G. M. A., Isha, A. S. N., Mohyaldinn, M. E., Leka, S., Saleem, M. S., Rahman, S. M. N. B. S. A., & Alzoraiki, M. (2021). Impact of safety culture on safety performance; mediating role of psychosocial hazard: An integrated modelling approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8568. Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8394037/>.

8. Sentis. (2024). *Understanding the social experience of safety*. Retrieved from: <https://sentis.com.au/articles/understanding-the-social-experience-of-safety/>.

9. Hofmann, S. G. (2007). Cognitive factors that maintain social anxiety disorder: A comprehensive model and its treatment implications. *Cognitive Behaviour Therapy*, 36(4), 193–209. Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2151931/>.

10. Guerrero, J. G., Rosales, N. S., & Castro, G. M. T. (2023). Impact of high-fidelity simulation exposure of nursing students with their objective structured clinical examination: A quasi-experimental study. *Nursing Open*, 10(2), 765–772.

11. Heimberg, R. G., Brozovich, F. A., & Rapee, R. M. (2010). A cognitive behavioral model of social anxiety disorder: Update and extension. In S. G. Hofmann & P. M. DiBartolo (Eds.). *Social anxiety: Clinical, developmental, and social perspectives* (2nd ed., pp. 395–422). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375096-9.00015-8>.

12. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Management Faculty Publications*, 13. Retrieved from: https://digitalcommons.odu.edu/management_fac_pubs/13.
13. Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>.
14. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>.

В. А. Цопа, С. І. Чеберячко, І. І. Хожило, О. В. Дерюгін, Т. О. Білько

Оглядова стаття

Стаття надійшла до редакції 18.09.2025

Стаття прийнята 11.10.2025

Статтю опубліковано 26.12.2025