
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р
55914–
2013

МЕНЕДЖМЕНТ РИСКА

**Руководство по менеджменту
психосоциального риска на рабочем месте**

PAS 1010:2011

**Guidance on the management of
psychosocial risks in the workplace**

(ИДТ)

Издание официальное



Москва
Стандартинформ
2014

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Автономной некоммерческой организацией «Институт безопасности труда» при участии Открытого акционерного общества «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (АО «НИЦ КД») на основе собственного аутентичного перевода на русский язык документа, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 10 «Менеджмент риска»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17 декабря 2013 г. № 2327–ст

4 Настоящий стандарт идентичен общедоступной спецификации PAS 1010:2011 «Руководство по менеджменту психосоциальных рисков на рабочем месте» (PAS 1010:2011 «Guidance on the management of psychosocial risks in the workplace»).

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования указанной спецификации для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5–2012 (подраздел 3.5)

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Правила применения настоящего стандарта установлены в ГОСТ Р 1.0–2012 (раздел 8). Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок – в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования – на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (gost.ru)

© Стандартинформ, 2014

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1	Область применения.....	1
2	Термины и определения.....	2
3	Менеджмент психосоциального риска: анализ, политика и ключевые принципы.....	3
3.1	Анализ.....	3.1
3.2	Разработка политики менеджмента психосоциального риска.....	3.2
3.3	Ключевые принципы менеджмента психосоциального риска.....	3.3
4	Организация процесса менеджмента психосоциального риска.....	4
4.1	Приверженность, ресурсы и компетентность.....	4.1
4.2	Содействие, коммуникация и документация.....	4.2
5	Процесс менеджмента психосоциального риска.....	5
5.1	Идентификация опасностей и оценка риска.....	5.1
5.2	План действий.....	5.2
5.3	Снижение риска (действия/меры управления).....	5.3
5.4	Оценка и анализ процесса и результатов.....	5.4
5.5	Организационное обучение и развитие.....	5.5
5.6	Результаты процесса менеджмента психосоциального риска.....	5.6
6	Мониторинг результативности.....	6
7	Анализ менеджмента высшим руководством организации.....	7
	Приложение А (справочное) Международные документы в области психосоциальных рисков на рабочем месте.....	
	Приложение В (справочное) Связанный с работой стресс.....	
	Приложение С (справочное) Преследования и домогательства на работе и насилие со стороны третьих лиц.....	
	Приложение D (справочное) Разработка политики менеджмента психосоциального риска и предупреждения связанного с работой стресса.....	
	Приложение E (справочное) Разработка политики предупреждения и менеджмента преследований на рабочем месте.....	
	Приложение F (справочное) Примеры методов оценки и менеджмента психосоциального риска.....	
	Библиография	

Введение

Психосоциальные риски, стресс на работе, насилие и преследование (психологическое преследование, запугивание и травля) в настоящее время признаются основными проблемами безопасности труда и охраны здоровья (далее – БТиОЗ). Почти каждый третий европейский работник, а всего более 40 млн человек, сообщили о том, что испытывают стресс на работе. Психосоциальные риски могут иметь негативные последствия для человека, общества и экономики. Отрицательные последствия на индивидуальном уровне включают в себя ухудшение состояния здоровья и самочувствия, а также проблемы в области межличностных отношениях, как на работе, так и в личной жизни.

В более широкой перспективе психосоциальные риски связаны с серьезными экономическими последствиями для общества и всех типов организаций независимо от их размера и области деятельности. Согласно четвертому Европейскому исследованию условий труда в среднем 22 % рабочих во всех 27 государствах – членах ЕС испытывают стресс. В 15 государствах – членах ЕС до 2004 года ежегодная стоимость стресса на работе была оценена Европейской комиссией в 20 млрд евро. Согласно британскому Исследованию трудовых ресурсов (LFS) потери в Великобритании из-за болезней, вызванных стрессом, в 2008/2009 годах составили приблизительно 11,4 млн рабочих дней. В 2005/2006 годах такие потери составляли 10 млн рабочих дней. Тогда это обошлось экономике более 530 млн фунтов стерлингов. В последнем докладе Европейского агентства по БТиОЗ (см. приложение А, EU-OSHA [1]) сообщается, что во Франции болезни, вызванные стрессом, стоили обществу от 830 млн евро до 1,656 млрд евро, а в Нидерландах – приблизительно 6 млрд евро, что составило 2,96 % валового национального продукта.

Европейское исследование о новых рисках на предприятиях (ESENER) (см. приложение А, [1]) охватило более 28000 предприятий в 31 стране (27 государствах – членах ЕС, а также в Норвегии, Швейцарии, Хорватии и Турции). Было установлено, что, несмотря на то что стресс на работе является одной из ключевых проблем БТиОЗ, только около половины организаций информируют своих работников о психосоциальном риске и его воздействии на здоровье и безопасность; менее трети организаций выполняют процедуры борьбы со стрессом на работе.

Стресс на работе: ключевые факты

22 % всех европейских работников испытывают стресс на работе.

До 2004 года в 15 государствах – членах ЕС годовая стоимость стресса на работе

оценивалась в 20 млрд евро.

В 2008/2009 годах в Великобритании из-за болезней, вызванных стрессом, было потеряно приблизительно 11,4 млн рабочих дней.

Менее трети европейских организаций располагают процедурами, направленными на борьбу со стрессом на работе.

Настоящий стандарт представляет собой руководство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте. Психосоциальный риск является единственным риском, которым организация может проактивно управлять с учетом требований в области БТиОЗ. Настоящий стандарт рассматривает, в частности, связанный с работой стресс (см. приложение В). Хотя преследования и запугивания на работе включены в настоящий стандарт как психосоциальный риск, они рассмотрены кратко и только в приложении С. Преследования и запугивания часто представляют собой сложные явления, например, запугивание представляет собой ситуацию с психосоциальным риском, которая приводит к появлению психологического ущерба; с другой стороны, преследование может быть следствием неблагоприятной психосоциальной обстановки на работе. Кроме этого, в настоящем стандарте в качестве психосоциального риска рассмотрено возможное насилие третьей стороны. Этот вопрос рассмотрен в приложении С¹⁾.

Настоящий стандарт не рассматривает вопросы медицинского контроля за психическим здоровьем. Хотя стандарт признает влияния психосоциального риска на опорно-двигательный аппарат и сердечно-сосудистую систему, тем не менее это влияние подробно не рассматривается²⁾.

Настоящий стандарт согласован с другими руководствами и требованиями, применяемыми организациями для менеджмента БТиОЗ, и может быть использован для менеджмента психосоциального риска. Принятая структура и подход являются совместимыми с таковыми из Руководства ILO OSH-MS, BS OHSAS 18001; BS OHSAS 18002; BS 18004 и ANSI Z 10, которые используют метод Планирование – Осуществление – Проверка – Действие (PDCA) (см. рисунок 1).

¹⁾ См. приложение А, ILO (2006) [3], EU-OSHA (2010) [4].

²⁾ См. приложение А, EU-OSHA (2009) [1], WHO (2010) [2].



Рисунок 1 – Метод Планирование – Осуществление – Проверка – Действие (PDCA)

Метод PDCA может быть кратко описан следующим образом:

планирование: определение целей и процессов, необходимых для достижения результата в соответствии с политикой организации в области БТиОЗ;

осуществление: реализация процессов;

проверка: проведение мониторинга и оценки процессов по отношению к политике организации в области БТиОЗ, установленным целям, требованиям законодательства и другим требованиям и предоставление отчета о результатах;

действие: применение мер для непрерывного улучшения показателей деятельности в области БТиОЗ.

На практике психосоциальные риски на рабочем месте имеют множество причин. Поэтому быстрых решений не существует, а требуется непрерывный процесс менеджмента. Для достижения результата необходимо до выбора решения понять важнейшие причинные факторы. Это подразумевает внедрение систематического процесса управления риском и осуществление его мониторинга. Целью этого является определение потенциальных областей и видов деятельности, вызывающих стресс на работе, и осуществление действий до того, как возникнет какой-либо ущерб.

Настоящий стандарт содержит руководство и рекомендации по менеджменту психосоциального риска, которые позволяют организациям разработать и реализовать стратегию и установить цели с учетом правовых требований и информации о психосоциальном риске. Он подходит для применения организациями всех типов и размеров в различных географических, культурных и социальных условиях. Успех менеджмента психосоциального риска зависит от активного и ответственного отношения сотрудников всех уровней организации, в особенности высшего руководства. Общей целью настоящего

стандарта является поддержка и продвижение надлежащей практики менеджмента психосоциального риска.

Менеджмент психосоциального риска не ограничивается выполнением правовых требований и обеспечивает множество возможностей для бизнеса. В сущности, менеджмент психосоциального риска является синонимом надлежащей практики бизнеса. Надлежащий менеджмент психосоциального риска свидетельствует о наличии в организации надлежащего менеджмента, обучения и развития, социальной ответственности и совершенствования качества трудовой жизни и работы. Менеджмент психосоциального риска способствует финансовой выгоде организации благодаря положительному влиянию на производительность и менеджмент БТиОЗ и имеет большое значение для устойчивости организаций. Кроме этого, он приносит пользу и вне рабочего места, способствуя хорошему самочувствию, благополучию и качеству жизни работника и его семьи.

Процесс менеджмента психосоциального риска (см. рисунок 2) во многом схож с процессом менеджмента БТиОЗ. По сути, оба основаны на концепции цикла управления:

- идентификация опасностей и оценка рисков;
- планирование и осуществление действий;
- оценка и анализ.



Рисунок 2 – Процесс менеджмента психосоциального риска

Европейская директива (см. приложение А, [6]) рекомендует для достижения улучшений в сфере БТиОЗ работников на рабочем месте использовать эти два процесса менеджмента. Согласно требованиям директивы следует постоянно оценивать риски и их снижение. Директива также устанавливает, что в оценке и снижении рисков активное участие должны принимать все заинтересованные стороны. Таким образом, работодатель и работник несут совместную ответственность за менеджмент психосоциального риска и менеджмент общего риска.

Исследования и практический опыт подтверждают эффективность этих двух процессов в снижении нежелательных затрат работников, организаций и общества. Оба процесса влияют на ряд аспектов, включая нетрудоспособность по болезни и социальную защиту. Вследствие такого влияния их следует рассматривать в качестве важных элементов социальной ответственности и показателя надлежащего управления.

На практике менеджменты психосоциальных и общих рисков связаны в плане взаимодействий. Например, психосоциальные опасности могут увеличить риск воздействия опасных химических веществ из-за возрастания вероятности человеческих ошибок. С другой стороны, наличие физической и химической опасностей создает психосоциальный риск из-за переживаний работников о возможных последствиях.

В процессе менеджмента психосоциального риска после идентификации опасностей и связанных с ними рисков следует принимать меры по устранению или снижению этих рисков. В известной степени общепринятой является иерархия предпочтительных мер: меры к источнику психосоциального риска, меры по минимизации воздействия психосоциальных опасностей, меры по смягчению последствий воздействия опасностей.

Вопросы менеджмента психосоциального риска включены также в [7] – [12]. Проблемы преследования и насилия рассмотрены в [13].

Примечание Стадии процесса менеджмента психосоциального риска приведены в разделе 5.

МЕНЕДЖМЕНТ РИСКА**Руководство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте**

Risk management.

Guidance on the management of psychosocial risks in the work place

Дата введения –2014–12–01**1 Область применения**

Настоящий стандарт устанавливает руководство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте и его оценке.

Настоящий стандарт может применяться менеджерами и специалистами по работе с персоналом в области БТиОЗ, руководителями и владельцами малых и средних организаций и представителями работников.

Настоящий стандарт может быть использован организациями, которые желают:

- a) установить стратегию и наладить процесс менеджмента психосоциального риска с целью устранения или минимизации риска для персонала и других заинтересованных сторон, которые могут быть подвергнуты психосоциальным опасностям, связанным с деятельностью организации;
- b) внедрить, поддерживать и непрерывно совершенствовать процесс менеджмента психосоциального риска и связанную с ним практическую деятельность;
- c) подтвердить соответствие организации собственной политике в области БТиОЗ и психосоциального риска.

Руководящие указания и рекомендации настоящего стандарта предназначены для включения в любую систему менеджмента БТиОЗ. Степень применения зависит от политики организации в области БТиОЗ, особенностей деятельности и рисков организации.

2 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

2.1 преследование (запугивание, травля) на работе [harassment (bullying, mobbing) at work]: Действия по преследованию, оскорблению, социальной изоляции работника или негативное влияние на выполнение им его служебных заданий; негативные действия являются регулярными и продолжаются в течение определенного периода времени.

Примечание - См. приложение С.

2.2 ущерб (harm): Неблагоприятные последствия для здоровья работника(ов), подвергающегося(ихся) опасностям на работе.

2.3 опасность (hazard): Объект, ситуация или действие, которые способны нанести ущерб человеку в виде травмы или ухудшения состояния здоровья, или их сочетания.

2.4 безопасность труда и охрана здоровья (БТиОЗ) [occupational health and safety (OH&S)]: Условия и факторы, которые воздействуют или могут воздействовать на здоровье и безопасность персонала и других работников (например временных), посетителей и других лиц на рабочем месте.

К организациям могут применяться правовые требования по обеспечению безопасности труда и охраны здоровья лиц, находящихся за пределами непосредственного рабочего места, или лиц, на которых влияет рабочая деятельность.

2.5 система менеджмента БТиОЗ (OH&S management system): Часть системы менеджмента организации, применяемая для разработки и реализации политики БТиОЗ и управления ее рисками в рамках БТиОЗ.

Система менеджмента – это набор взаимосвязанных элементов, используемых для установления политики и целей, а также для достижения этих целей. Она включает в себя организационную структуру, планирование (например оценку рисков и установление целей), распределение ответственности, практики, процедуры, процессы и ресурсы.

Примечание Основано на BS EN ISO 14001:2004, 3.8.

2.6 первостепенное действие (primary intervention)¹⁾: Мероприятие, направленное на предупреждение²⁾ возникновения опасного события или ущерба.

Первостепенные действия выполняются в первую очередь и являются проактивными по своей сути; их цель – создание понимания в организации.

2.7 психосоциальный фактор (psychosocial factor): Взаимодействие между содержанием работы, организацией труда и управлением, условиями в организации и другими условиями среды, а также обязанностями и потребностями работников.

2.8 психосоциальный риск (psychosocial risk): Вероятность того, что психосоциальные факторы окажут опасное воздействие (той или иной тяжести) на здоровье работников через их восприятие и переживания.

Примечание Взято из [7] (см. приложение А).

2.9 реабилитация (rehabilitation): Процесс, направленный на предоставление людям возможности достижения и поддержания оптимального физического, сенсорного, интеллектуального, психологического и социального функциональных уровней.

2.10 риск (risk): Сочетание вероятности возникновения опасного события или воздействия(ий) и тяжести травм или ухудшения состояния здоровья, которые могут быть вызваны этим событием или воздействием(ями).

2.11 оценка риска (risk assessment): Систематическое исследование рабочего процесса, проводимое с целью выяснения вероятных источников ущерба, возможности устранения опасностей, а при отсутствии такой возможности – какие превентивные и защитные меры приняты или должны быть приняты для управления рисками.

2.12 второстепенное действие (secondary intervention): Действие, направленное на улучшение восприятия или увеличение индивидуальных ресурсов групп, которые могут находиться под угрозой психосоциального воздействия.

Целью этих действий является обучения и подготовка.

¹⁾ *Первостепенные действия – это действия, которые имеют приоритет над другими.*

²⁾ *Предупреждающее мероприятие (действие) выявляет и устраняет причину потенциального события для предотвращения его возникновения.*

2.13 **третьестепенное действие** (tertiary intervention): Действие, направленное на снижение негативного влияния и восстановление от повреждений.

Третьестепенные действия являются по своей сущности реабилитационными.

2.14 **стресс, связанный с работой** (work-related stress): Совокупность эмоциональных, когнитивных, поведенческих и физиологических реакций на неблагоприятные и вредные аспекты выполняемой работы, организации и условий труда.

Примечания

1 Взято из Руководства Европейской комиссии о стрессе на работе (см. приложение А, [11]).

2 Стресс, связанный с работой, может быть вызван различными факторами, например содержанием выполняемой работы, организацией и условиями труда, плохой коммуникацией (см. приложение В).

3 Менеджмент психосоциального риска: анализ, политика и ключевые принципы

3.1 Анализ

Менеджмент психосоциального риска – это практическое применение структуры менеджмента рисков к психосоциальному риску на работе. Менеджмент основан на принципах предупреждения, на правовых и нормативных требованиях по БТиОЗ и предназначен для устранения или снижения рисков. Это систематический процесс (см. рисунок 3), при выполнении которого идентифицируют опасности, производят анализ и управление рисками и осуществляют защиту работников. Менеджмент психосоциального риска включает в себя пять этапов:

- a) идентификацию опасностей и оценку риска;
- b) планирование действий;
- c) снижение риска (действия/меры управления);
- d) оценку и анализ;
- e) организационное обучение и развитие.



Рисунок 3 – Основные этапы в процессе менеджмента психосоциального риска

Правовая ответственность за устранение или снижение любого типа рисков здоровью работников лежит на работодателе¹⁾.

В [6], [12] и [13] представлены структура процесса менеджмента рисков и специальные методы определения проблем и их решения. Результаты проведения менеджмента рисков во многом зависят от уровня трудовых отношений в государстве, особенностей социального партнерства, способности достигать консенсуса в значимых вопросах. Успешный социальный диалог имеет решающее значение для борьбы с психосоциальными рисками.

Как и все процессы менеджмента рисков, менеджмент психосоциального риска должен представлять собой систематический непрерывный процесс с учетом конкретных особенностей, позволяющий эффективно отслеживать и управлять рисками для здоровья работников. Это особенно важно в отношении психосоциального риска, так как его значение для субъективного восприятия и динамический характер рабочей среды делают необходимой его непрерывную оценку. Очень важно при внедрении в организации новых процессов или функций учитывать оценку и менеджмент психосоциального риска.

Для менеджмента психосоциального риска и предупреждения стресса, связанного с работой (см. приложение В), организация должна принять комплексную долгосрочную стратегию. Эта стратегия должна учитывать политику, структуру, ресурсы, существующие системы и операции, а также практический опыт организации. При разработке поли-

¹⁾ См. приложение А, [6]. В результате социального диалога было заключено также два соглашения на европейском уровне, имеющие особое значение для менеджмента психосоциальных рисков:

- а) соглашение о стрессе на работе (2004) (см. приложение А, [12]);
- б) соглашение о преследовании и насилии на работе (2007) (см. приложение А, [13]).

тики менеджмента психосоциального риска (см. приложение D) организация должна выяснить, существуют ли синергетические отношения между ее различными политиками и соблюдает ли она правовые требования и требования стандартов. Например, организация должна учитывать то, как политики в области БТиОЗ, трудовых ресурсов и корпоративной социальной ответственности согласованы друг с другом и способствуют достижению общих целей и стимулированию организационного обучения и развития.

Менеджмент психосоциального риска имеет важное значение для базовых ценностей организации, лежащих в основе ее деятельности, и представляет этическую ответственность для работодателя. После разработки политики менеджмента психосоциального риска организация должна разработать практики, соответствующие этой политике.

Ответственность за менеджмент психосоциального риска лежит на работодателе. В связи с этим высшее руководство обязано демонстрировать лидерство и приверженность политике, необходимые для успеха менеджмента психосоциального риска. Однако применение менеджмента рисков в борьбе с психосоциальным риском и стрессом, связанным с работой, требует совместных усилий ряда основных заинтересованных лиц. Работники всегда занимают центральное место в этом процессе. Работники и/или их представители должны участвовать во всех обсуждениях в области психосоциального риска, включая разработку политики. Их активное участие должно быть поддержано и организовано на должном уровне.

3.2 Разработка политики менеджмента психосоциального риска

Для многих организаций началом процесса менеджмента психосоциального риска является разработка политики. Общая политика менеджмента психосоциального риска устанавливает направления развития в этой области и является стимулом для внедрения и совершенствования менеджмента психосоциального риска в пределах общих систем БТиОЗ организации, что также способствует совершенствованию БТиОЗ. Политика должна позволять сотрудникам, работающим в интересах организации, осознать общие обязательства организации и то, каким образом они влияют на их собственные обязательства. Ответственность за разработку и установление политики менеджмента психосоциального риска лежит на высшем руководстве организации. Однако решающее значение имеет постоянное и проактивное участие всех важных заинтересованных лиц в разработке и реализации политики менеджмента психосоциального риска.

Организация (или высшее руководство) должна определить и утвердить политику в области менеджмента психосоциального риска, а также убедиться в том, что она:

- a) соответствует особенностям психосоциального риска организации;
- b) включает в себя обязательства по предупреждению ущерба здоровью персонала, а также непрерывному совершенствованию менеджмента психосоциального риска;
- c) включает в себя обязательство, как минимум, отвечать требованиям, относящимся к психосоциальным рискам¹⁾ и которые организация обязалась выполнять;
- d) предоставляет структуру установления и анализа целей менеджмента психосоциального риска;
- e) документально оформлена, введена в действие и поддерживается;
- f) доведена до всех лиц, работающих под руководством организации, с целью ознакомления их со своими обязанностями;
- g) периодически пересматривается для обеспечения ее актуальности и соответствия нуждам организации.

Эта политика должна быть принята в организации. Ее необходимо периодически оценивать и пересматривать, как указано в приложениях D и E.

3.3 Ключевые принципы менеджмента психосоциального риска

Некоторые ключевые принципы, лежащие в основе менеджмента психосоциального риска, приведены в таблице 1. Более и подробно они рассмотрены в разделах 4 и 5.

Т а б л и ц а 1 – Ключевые принципы менеджмента психосоциального риска

Принцип	Ключевые проблемы
Надлежащий менеджмент психосоциального риска обеспечивает успешный бизнес	Надлежащая практика в отношении менеджмента психосоциального риска отражает наличие в организации надлежащей практики менеджмента, обучения и развития, социальной ответственности и совершенствования качества трудовой жизни и работы

¹⁾ Внимание обращается на соответствующие национальные и европейские нормативные и правовые акты.

Продолжение таблицы 1

Принцип	Ключевые проблемы
Общая приверженность работников и руководства	Очень важно, чтобы руководители и работники обладали чувством «сопричастности» к процессу менеджмента психосоциального риска. Для успеха менеджмента психосоциального риска высшее руководство должно демонстрировать лидерство и следование политике
Участие персонала	Положительное влияние на процесс менеджмента психосоциального риска оказывает профессиональная компетентность работников. Работников следует вовлекать в процесс предупреждения психосоциальных рисков, а не просто требовать от них изменения своего восприятия и поведения
Практика, основанная на проверенной информации	Менеджмент психосоциального риска – это систематическая, основанная на проверенной информации практическая деятельность по решению проблем. Оценка риска предоставляет информацию о характере и размере возможных проблем и их воздействии, а также количестве людей, подвергаемых воздействию. Эти данные используют для разработки плана действий, который устанавливает очередность мер для решения проблем на уровне их источника
Идентификация ключевых факторов	Для эффективности менеджмента психосоциального риска необходимо выявить важнейшие базовые причинные факторы возникновения рисков до принятия решения. В связи с этим быстрых решений по устранению рисков не существует и требуется непрерывный процесс менеджмента
Актуальность рабочих условий (обстоятельств)	Так как рабочие условия (обстоятельства) различны, то необходимо оптимизировать мероприятия менеджмента риска для управления процессом менеджмента и обеспечения его максимальной действенности. Оптимизация улучшает направленность, надежность и действенность процесса менеджмента рисков, а также применимость результатов оценки риска на практике и помогает составить эффективные планы действий

Окончание таблицы 1

Принцип	Ключевые проблемы
Решения, соответствующие целям	Менеджмент психосоциального риска – это процесс, основанный на действиях. Проблемы на рабочем месте должны служить началом действий по разработке решений, соответствующих целям
Этичность	Менеджмент психосоциального риска касается людей, их состояния здоровья, рабочих и личных интересов. Защита здоровья людей – это не только правовое, но и этическое обязательство работодателя
Значимость для программ осуществления различных политик организации	Менеджмент психосоциального риска занимает центральное место в политике и практике БТиОЗ. Менеджмент психосоциального риска может способствовать созданию позитивной рабочей среды, в которой ответственное отношение, мотивация, обучение и развитие играют важную роль и содействуют развитию организации
Учет требуемых возможностей	Осуществление процесса менеджмента психосоциального риска требует наличия определенных возможностей: достаточных знаний ключевых субъектов (руководства и работников); актуальной и достоверной информации для поддержки принятия решений; эффективных и удобных в использовании методов и инструментов; участия руководителей и работников или их представителей; компетентных вспомогательных структур (экспертов, консультантов, служб). Компетентность, при необходимости, достигается путем обучения

4 Организация процесса менеджмента психосоциального риска

4.1 Приверженность, ресурсы и компетентность

Успешное осуществление процесса менеджмента психосоциального риска требует приверженности ему всех лиц, работающих под управлением организации.

Эта приверженность должна начинаться с высшего руководства. Ответственность за менеджмент психосоциального риска лежит на работодателе. Поэтому высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность ему. Высшее руководство должно:

- a) своевременно и результативно определить и выделить все ресурсы, необходимые для предупреждения нанесения ущерба здоровью на рабочем месте;
- b) установить обязанности каждого по отношению к менеджменту психосоциального риска, осуществлять мониторинг и информировать каждого об его обязанностях;
- c) обеспечить, чтобы руководители организации, на которых возложены обязанности по менеджменту психосоциального риска, были наделены необходимыми полномочиями.

Менеджмент психосоциального риска тесно связан с организацией труда. Основными действующими субъектами всегда являются руководители, работники и их представители. Им могут оказывать поддержку сторонние специалисты или поставщики услуг. Важно, чтобы руководители и работники ощущали свою сопричастность процессу менеджмента психосоциального риска, как и другим вопросам в области БТиОЗ. Особое внимание следует уделить проектам по улучшению, выполняемым сторонними организациями. Сторонние организации являются ценным ресурсом, но их необходимо рассматривать только в качестве поддержки руководства организации в проведении преобразований.

При определении ресурсов, необходимых для установления и реализации процесса менеджмента психосоциального риска, организация должна учитывать следующее:

- финансовые, человеческие и другие ресурсы, характерные для ее деятельности;
- технологии, характерные для выполняемых работ;
- структуру и оборудование;
- информационные системы;
- потребность в привлечении экспертов и обучении.

Руководство должно периодически пересматривать ресурсы и их распределение для обеспечения выполнения программ и операций по менеджменту психосоциального риска ресурсами, включая измерение и мониторинг результативности. Эти процессы должны быть документированы в формате, который лучше подходит для нужд организации и позволяющем проводить периодический анализ и корректировку.

Организация также должна убедиться, что ее работники:

- a) осведомлены о психосоциальном риске;
- b) осведомлены о своих ролях и обязанностях;
- c) обладают необходимой компетентностью для выполнения задач, которые могут снизить ущерб от воздействия психосоциальных опасностей;
- d) обучены и подготовлены для достижения требуемого уровня понимания и компетентности, при необходимости.

Осуществление процесса менеджмента психосоциального риска требует наличия возможностей. Возможности, необходимые на организационном уровне, включают:

- a) достаточное знание ключевых субъектов (руководителей и работников);
- b) актуальную и надежную информацию для поддержки принятия решений;
- c) наличие результативных и удобных в использовании методов и инструментов;
- d) участие руководителей и работников или их представителей;
- e) наличие компетентных вспомогательных структур (специалистов, консультантов, служб).

Для лиц, достигших признания в своей профессии, следует рассмотреть свои нормы поведения, этические принципы и рекомендации, а также вопросы их практической деятельности. Важно, чтобы все участвующие лица были сторонниками процесса менеджмента рисков, имели свидетельства своей компетентности и в полной мере осознавали этические, правовые и научные аспекты этой деятельности.

Если компетентность недостаточная, то она достигается путем обучения.

Организация должна определить требования к компетентности для выполнения отдельных задач. За рекомендациями по этому вопросу она может обратиться к сторонним организациям. Особое внимание необходимо уделить требованиям компетентности сотрудников, которые будут:

- осуществлять связь с высшим руководством;
- проводить оценку рисков;
- выполнять действия по управлению психосоциального риска;
- осуществлять оценку и анализ процесса менеджмента и его результатов.

Обучение должно быть направлено на выполнение требований к компетентности и увеличение осведомленности. Организация должна оценивать эффективность обучения и других предпринятых мер. Необходимо сохранять записи о проведенном обучении.

4.2 Содействие, коммуникация и документация

Крупным и средним организациям, находящимся в начале процесса менеджмента рисков, необходимо создать координационную группу¹⁾. Эта группа будет наблюдать, направлять и содействовать процессу менеджмента на каждом его этапе. Состав группы должен быть таким, чтобы она имела полномочия и пользовалась доверием. В группу должны входить основные заинтересованные лица. Как правило, в координационную группу включают руководство, представителей работников, специалистов по персоналу и специалистов в области БТиОЗ. Уже существующие группы, созданные в рамках другого вида менеджмента, также могут действовать в качестве координационной, при условии, что в их состав включены представители основных заинтересованных лиц, приведенных выше. Чтобы надлежащим образом управлять и функционировать, группа должна быть немногочисленной. В организациях меньших размеров могут быть созданы также другие менее официальные структуры.

В рамках командного (коллективного) подхода следует привлекать работников и супервайзеров (ответственных за производительность труда), поскольку это обеспечивает заинтересованность и участие работников в необходимой степени. При участии сторонних экспертов в процессе менеджмента психосоциального риска они должны взаимодействовать с координационной группой в течение всего процесса.

Приверженность руководства имеет особое значение. Она должна быть очевидна с самого начала процесса менеджмента психосоциального риска и должна демонстрироваться через активное участие менеджмента в процессе, включая высшее руководство.

¹⁾ Координационная группа – это рабочая группа, которая включает основные причастные лица внутри организации (в том числе руководителей и работников) и осуществляет контроль над процессом менеджмента психосоциального риска и содействует ему.

В начале функционирования процесса менеджмента рисков особое значение имеет коммуникация. Коммуникации поддерживают участие людей в процессе и позволяют получать информацию обо всем происходящем. Будут полезны уже существующие в организации эффективные системы коммуникации (например имеющиеся в подразделениях средства коммуникации, система регулярных совещаний). Первоначальная неформальная оценка систем коммуникации может быть полезной для эффективного планирования. Публичное оглашение проекта помогает стимулированию участия в нем всего персонала. Участие в анкетировании, собеседованиях или коллективных обсуждениях имеют важное значение для функционирования процесса. Наличие в организации содействующих процессу сотрудников, например лидеров проектов, может оказать положительное влияние. При участии лидеров проектов следует обеспечить их предельно подробной информацией в течение всех этапов развития процесса.

Специалисты, осуществляющие оценку риска, должны подробно ознакомиться с каждым рабочим местом. Это предполагает проведение неформальных бесед с сотрудниками, руководителями и основными заинтересованными лицами, ознакомление с документами организации (например с должностными обязанностями, табелями учета рабочего времени и результатами других проверок). Полезными источниками информации о здоровье работников являются внутренние документы и данные: акты об отсутствии сотрудников на рабочем месте, коэффициент текучести кадров, частота несчастных случаев, жалобы и данные о трудовой нагрузке. Эта информация может быть использована для оценивания мероприятий по управлению процесса.

Организация должна поддерживать документацию в актуальном состоянии, достаточно подробную для адекватного понимания и эффективной реализации процесса менеджмента психосоциального риска. Как правило, документация содержит:

- а) подробные данные о системе документации и в целом об информационной системе;
- б) подробные данные об обязанностях и полномочиях;
- в) информацию о порядке ведения документации и ограничениях, связанных с физическими свойствами документации, применением электронных и других средств.

Документация процесса менеджмента психосоциального риска должна включать:

- а) политику и цели менеджмента;
- б) описание области действия менеджмента;

с) описание основных этапов менеджмента и ссылки на соответствующие документы;

д) документы (включая записи), которые организация считает необходимо иметь для обеспечения эффективного планирования, выполнения процессов, связанных с менеджментом психосоциального риска и контроля за ним.

Организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуру(ы) непрерывной идентификации психосоциальных опасностей, оценки риска и определения необходимых мер управления для предупреждения или снижения психосоциального риска работников. Процесс менеджмента психосоциального риска представлен в разделе 5.

5 Процесс менеджмента психосоциального риска



Рисунок 4 – Процесс менеджмента психосоциального риска¹⁾

(такой же рисунок представлен во введении)

Поскольку рабочие условия могут быть разными, то мероприятия, предусмотренные планом менеджмента риска, необходимо оптимизировать, управлять ими, максимизировать обоснованность мероприятий и пользу от их проведения. Оптимизация позволяет сосредоточиться на главном, повысить обоснованность и надежность мероприятий, улучшить применимость результатов оценки риска для принятия управляющих решений и помогает создавать эффективные планы действий. В процессе оптимизации исследуют следующие моменты:

- а) что охватывает процесс (в плане опасностей, целей, сбора данных);
- б) кто (отдельные сотрудники, организации) участвует в процессе;

¹⁾ Приложение А, [9].

с) что представляет собой процесс (идентификация опасностей, оценка рисков, установление целей, планирование, реализация, мониторинг и т.п.);

d) кто проводит анализ процесса.

Целесообразно оптимизировать поиск надлежащего подхода и методов управления фактическими психосоциальными рисками на рабочем месте. При планировании оценивания психосоциального риска на рабочем месте и мероприятий менеджмента следует принять ряд подготовительных решений с учетом размера организации (особенно в случае малых и средних организаций, которые требуют к себе особого внимания из-за существующих им проблем, например нехватки ресурсов), ее производственного сектора, особенностей персонала (таких как пол, возраст, нестандартные формы занятости) и более широких государственных условий.

Оптимизация означает, что выбранный метод соответствует фактической цели политики и менеджмента. Он должен охватывать значимые области. Сотрудники, использующие этот метод, обязаны быть компетентными для выполнения оценки риска и интерпретации результатов. Метод должен также соответствовать типу оцениваемой работы.

Эффективная модель менеджмента психосоциального риска уделяет работникам особое внимание и придает им центральный статус. Работники рассматриваются как эксперты собственных рабочих мест. В этом плане сбор данных рассматривается как упражнение в выявлении информации и разработке модели менеджмента. Работники должны быть обучены процессам, иметь соответствующую мотивацию и активно участвовать в оценке рисков и его снижении. Подход, реализующий возможность работника проводить оценку собственных условий труда и совершенствовать их в теории и на практике, следует сделать удобным для использования. Проведение многих мероприятий по снижению психосоциального риска в источнике предполагает внедрение передового опыта управления или осуществление деятельности по организационному развитию. Для эффективности этих мероприятий все задействованные лица должны участвовать в них и иметь чувство сопричастности. При оценке рисков полагают, что знания и опыт работников о своих условиях труда являются достоверными и адекватными. Оценка опирается на их экспертные заключения на уровне группы. Эта оценка отражает согласованные решения (консенсус) в отношении состояния здоровья персонала. Общий менеджмент рисков стремится вовлечь работников в процесс предупреждения психосоциального риска, не требуя от работников изменения их восприятия и поведения.

5.1 Идентификация опасностей и оценка риска

5.1.1 Идентификация опасностей

Для эффективного менеджмента психосоциального риска до выбора решений необходимо понимать наиболее важные базовые факторы, вызывающие риск. Процесс идентификации опасностей должен учитывать организацию труда и связанные с этим факторы, как указано в таблице 2.

Примечания

1 В настоящем стандарте в качестве психосоциальных опасностей рассматриваются преследования и запугивания на работе.

2 Для получения дополнительной информации о преследовании и запугивании см. приложение С.

3 Настоящий стандарт в качестве психосоциального риска рассматривает также возможное насилие со стороны третьих лиц. Данная проблема кратко изложена в приложении С.

Т а б л и ц а 2 – Психосоциальные опасности¹⁾

Область риска	Ключевые проблемы
Содержание работы	Недостаток разнообразия или короткие рабочие циклы, фрагментированная или бессмысленная работа, неполное использование навыков работника, высокая неопределенность в работе, непрерывная работа с людьми
Рабочая нагрузка и темп работы	Избыточная или недостаточная нагрузка; темп работы, навязанный оборудованием; высокая степень дефицита времени; постоянное установление предельных сроков окончания работ
Внутренний трудовой распорядок	Работа по сменам, ночные смены, негибкие графики работ, непредсказуемый график, переработка по времени, продолжительная работа в одиночку без общения

¹⁾ Эта типология психосоциальных опасностей сопоставима с шестью ключевыми областями планирования работы, изложенными в стандартах менеджмента безопасности труда и охраны здоровья и касающимися стрессов, связанных с работой: требования, контроль, поддержка, взаимоотношения, роль и изменение.

Окончание таблицы 2

Область риска	Ключевые проблемы
Управление	Недостаточное участие в принятии решений, отсутствие возможности управлять рабочей нагрузкой, темпом и графиком работы
Условия (обстановка) и оборудование	Недостаток оборудования; его несоответствие задачам; оборудование, не прошедшее надлежащего технического обслуживания; неблагоприятные условия труда (обстановка), такие как недостаточная площадь рабочего места, недостаточная освещенность, чрезмерный шум
Культура и деятельность организации	Плохая коммуникация, низкий уровень поддержки в решении проблем и личном развитии, неопределенность целей организации или отсутствие согласия о них
Межличностные отношения на работе	Социальная и физическая изоляция, плохие отношения с руководством, межличностные конфликты, отсутствие социальной поддержки, преследования, запугивания, насилие со стороны третьих лиц
Роль в организации	Неоднозначность роли, конфликт ролей, ответственность за людей
Карьерное развитие	Отсутствие продвижения по службе и неопределенность, недостаточное или несправедливое повышение в должности, низкая оплата труда, возможность потери данной работы, низкая социальная значимость работы
Связь работа – дом	Конфликт требований на работе и дома; недостаточная поддержка дома; проблемы, связанные с работой партнеров в одной организации (двойная карьера)

Настоящий стандарт утверждает, что решающее значение в успехе процесса менеджмента психосоциального риска имеют консультации между работодателями и пред-

ставителями работников. Важную роль играют комитеты (комиссии) по БТиОЗ¹⁾, производственные советы и другие представительные органы. В небольших организациях, где работники могут не иметь своих представителей, консультации могут быть проведены напрямую с работниками. В любом случае консультации между работодателями и работниками должны проводиться на всех этапах процесса менеджмента психосоциального риска. И работодатель, и работники играют свои особые роли и имеют определенные обязательства. Эти роли и обязательства могут также быть определены политикой организации в отношении рассматриваемых вопросов.

Менеджмент психосоциального риска должен включать в себя пять важных элементов:

- a) определенные группы работников, рабочих мест или комплекс операций, которым уделяется особое внимание;
- b) оценку рисков для понимания проблем и их причин;
- c) планирование и осуществление мероприятий по устранению или снижению рисков;
- d) оценку этих мероприятий и их результатов;
- e) активное и тщательное управление процессом, соответствующее постоянно изменяющимся потребностям, и проведение для этого анализа и корректировки управления.

Методология организации по установлению опасностей и оценке рисков должна:

- a) быть определена с учетом ее объемов, характера и сроков для обеспечения того, что она является проактивной, а не реактивной;
- b) обеспечивать определение, упорядочивание и документацию рисков, а также применение контроля, где необходимо.

5.1.2 Оценка психосоциального риска

Оценка риска – это ключевой элемент процесса менеджмента рисков. Оценка риска представляет собой систематическое исследование выполняемой работы по выявлению потенциальных источников ущерба и возможности устранения опасностей. При ее отсутствии разрабатывают профилактические и защитные мероприятия (см. приложение А, [15]). Оценка риска (см. 2.11) предоставляет информацию о характере и трудности про-

¹⁾ В отечественной практике чаще употребляется понятие «Комитеты (комиссии) по охране труда».

блемы, психосоциальных опасностях и их влиянии на здоровье работников и на организацию в целом. Такой информацией являются данные об отсутствии на работе, преданности работников организации, удовлетворенности работников, намерении уволиться и производительности.

При оценке рисков анализируют трудовой процесс. Оценка рисков, проведенная надлежащим образом, выявляет не только проблемы в рабочей среде, но и позитивные аспекты, которые следует поддерживать и развивать. Задачей оценки риска является информирование, направление и поддержка последующего процесса снижения риска.

5.1.3 Методы и ключевые принципы оценки риска

С помощью оценки риска получают базу исходных данных. Опросы могут быть частью этого процесса. Они являются важным элементом менеджмента психосоциальных факторов риска.

Примечание – Примеры подобных опросов изложены в [14] и онлайн интерактивном инструменте оценки риска (EU OSHA Online interactive Risk Assessment Tool). Дополнительные примеры приведены в приложении E.

Также могут быть использованы и другие качественные методы оценки и методы наблюдения, особенно в небольших организациях, в которых существует четкое намерение предпринимать своевременные действия. При оценке риска следует учитывать различия работников (например половые, возрастные), а также более широкие – характеристики рынка труда, социально-экономические и культурные отличия.

Психосоциальные опасности обычно зависят от ситуации. Фактор, который идентифицируется в качестве опасности для одного типа работы или отдельного работника, для другого типа работы или работника может не представлять никакой опасности.

Идентификация психосоциальных опасностей опирается на экспертные суждения групп соответствующих работников. При этом знаниям и опыту работников в отношении их работы придается особое значение. Эту информацию обрабатывают на уровне группы; кроме отдельных экспертных суждений об условиях работы также анализируют коллективное мнение, достигнутое консенсусом.

Решение проблемы следует начинать с ее анализа. Необходимо провести оценку риска, который она представляет. Поспешные действия, предпринятые на том основании, что проблема является очевидной и достаточно осмысленной, могут привести к нанесению существенного ущерба и бессмысленной трате ресурсов.

Для успешной идентификации факторов риска оценка риска должна соединять два элемента:

а) идентификацию психосоциальных опасностей;

б) информацию о возможном ущербе, связанном с психосоциальными опасностями, собранную как с помощью оценки риска, так и с помощью других доступных записей, например данных об отсутствии сотрудников на рабочем месте по болезни, а также отчетов по БТиОЗ.

Эту информацию используют для определения того, какие психосоциальные опасности в действительности влияют на здоровье работников. При этом сравнивают группы работников и области их деятельности, которые отличаются друг от друга степенью их подверженности психосоциальным опасностям и наличием сообщений об опасностях. Здесь следует описать логику принятия решения и документировать данные, на основе которых они приняты. Такие решения в случае их проверки на более поздних этапах могут быть легко оправданы. Объединение информации о психосоциальных опасностях и их возможных воздействиях на здоровье позволяет определить наиболее вероятные факторы риска. Эти факторы риска могут быть расположены в порядке приоритета согласно характеру опасности и ущербу, который она вызывает, силе связи между опасностью и ущербом или размеру группы, подверженной опасности. Схожие решения о приоритетах принимаются каждый день в других сферах оценки рисков.

Оценку психосоциального риска выполняют в рамках множества четко определенных руководящих принципов. Эти принципы удерживают оценку в намеченных пределах и исключают многие проблемы. Например, они позволяют предотвратить недоразумения по поводу целей и задач оценки рисков (к примеру о том, что ее целью является обучение стресс-менеджменту или предоставление консультаций).

Эти принципы следует применять в течение всего процесса оценки в соответствии с таблицей 3. Они особенно важны для установления надлежащей практики на ранней стадии.

Анализ возможных опасных ситуаций и оценка рисков здоровью работника и благополучию организации должны предоставить достаточно доказательств, позволяющих начать обсуждения психосоциального риска и обеспечить основу для принятия решений в этой области на основе плана действий по снижению рисков.

5.1.4 Анализ существующих практик и поддержки

Прежде чем планировать какие-либо действия, необходимо проанализировать, какие меры, связанные с психосоциальными опасностями и их воздействием на работников или организацию, уже приняты. Это потребует проведения обзора, анализа и критической оценки существующих практик управления и поддержки работников. Целесообразно проанализировать инициативные предложения по борьбе с психосоциальными опасностями и стрессом на работе, поддержку работников после перенесенного стресса (см. приложение В), помощь в преодолении последствий воздействия психосоциальных опасностей. Информацию, собранную с помощью такого анализа и с помощью оценки рисков, используют в процессе обсуждения с целью разработки плана действий по снижению риска.

Т а б л и ц а 3 – Ключевые принципы оценки риска

Принцип	Объяснение
Работа с установленными группами работников	Оценку риска выполняют для установленной группы работников, рабочих мест или области деятельности работников
Внимание на условиях труда, а не на отдельных личностях	Оценку рисков проводят для идентификации психосоциальных аспектов рабочей среды, которые вызывают стресс или причиняют ущерб здоровью, а не для определения отдельных работников, переживающих стресс или испытывающих плохое самочувствие
Внимание на важных проблемах	Основное внимание уделяется проблемам, оказывающим наибольшее влияние на персонал, а не на рассмотрение отдельных жалоб
Предоставление доказательств воздействия условий работы на здоровье	Процесс оценки риска основан на доказанных фактах
Применение обоснованных и надежных мер	Все методы сбора информации должны быть обоснованы, достоверны и надежны. Знания и опыт работников представляет собой важный источник информации

Окончание таблицы 3

Принцип	Объяснение
Соблюдение конфиденциальности информации	Должна быть гарантирована конфиденциальность информации, предоставляемой отдельными сотрудниками. Индивидуальная информация должна надежно храниться и не разглашаться
Сосредоточение внимания на устранении или снижении рисков (как на цели процесса)	Оценку рисков проводят с целью устранения или снижения рисков. Применяемые методы оценки рисков должны предоставлять достаточно подробную информацию, чувствительную к условиям (обстановке), чтобы разработать и принять эффективные ответные меры. Акцент, главным образом, делают на предупреждении риска и корректирующих действиях на уровне организации
Вовлечение сотрудников	Применение методов, позволяющих привлечь к участию всех заинтересованных лиц (например, коллективные обсуждения); вовлечение работников играет решающую роль в достижении успеха

5.2 План действий

Когда характер проблем и их причины достаточно изучены, должен быть разработан рациональный и практичный план действий (см. рисунок 4) по снижению рисков. В плане действий должны быть отражены следующие моменты:

- a) на что направлено действие;
- b) как оно будет осуществляться;
- c) кто ответственный за его выполнение;
- d) кто будет вовлечен в его выполнение;
- e) график выполнения;
- f) необходимые ресурсы;
- g) ожидаемые результаты (польза для здоровья работников и организации в целом);
- h) каким образом можно измерить пользу;
- i) как будут оцениваться план действий и его результаты.

После определения ответных мероприятий организация может расставить их приоритеты. При определении очередности мероприятий организация должна учитывать их потенциал в снижении риска. Целесообразно, чтобы меры, направленные на деятельность с высоким уровнем риска или способствующие его значительному снижению, имели приоритет над действиями, которые имеют ограниченный потенциал по снижению риска. Необходимо сделать так, чтобы проблемы на рабочем месте стали стартовой точкой действий, соответствующих поставленным целям.

На практике все сотрудники, участвующие в планировании действий, обсуждают и изучают результаты оценки риска (вероятные факторы риска и проблемы, установленные большинством работников), развивая свое представление об установленных проблемах и их причинах. Действия по снижению психосоциального риска на уровне источника должны быть приоритетными. При этом особое внимание следует уделять организации в целом и группам внутри нее. Меры, направленные на отдельных работников, могут дополнять эти действия и являются важным источником поддержки тех работников, которые уже страдают от негативного воздействия психосоциальных опасностей.

Примеры возможных корректирующих действий приведены в приложении В.

5.3 Снижение риска (действия/меры управления)

Место действий по снижению риска в общем процессе менеджмента психосоциального риска показано на рисунке 4.

Завершив оценку рисков и приняв во внимание существующие меры управления, организация должна определить, являются ли существующие меры пригодными, должны ли они быть усовершенствованы или требуются новые меры менеджмента. Если требуются новые меры или улучшение существующих, то их выбор осуществляется в соответствии с принципом иерархии мер (см. [4], 5.3.1), который для менеджмента психосоциального риска имеет вид, приведенный в таблице 4.

Т а б л и ц а 4 – Действия по менеджменту психосоциального риска

Уровень	Направленность действий
Первостепенные (первоначальные) действия	В менеджменте психосоциального риска действия по снижению риска на уровне источника являются приоритетными. Эти действия могут иметь высокую рентабельность, так как направлены на устранение причин появления рисков и те области, в которых изменения наиболее востребованы. Более того, они способствуют благополучию организации, так как решают проблемы, связанные с культурой и организационным развитием. Такие действия способствуют также активному участию работников и диалогу. Результирующие действия являются общими по своему характеру и могут быть оптимизированы для различных условий
Второстепенные действия	Улучшение менеджмента психосоциального риска для групп, которые могут быть подвергнуты угрозе воздействия психосоциальных опасностей. Улучшение восприятия менеджмента. Второстепенные действия не заменяют первоначальные меры. Внимание этих действий сосредоточено на предоставлении обучения. С помощью обучения сотрудники могут повысить свою осведомленность о психосоциальном риске, стрессе на работе, преследовании и насилии со стороны третьих лиц и, следовательно, способны лучше на них реагировать. Вопросы, охватываемые обучением, включают в себя межличностные отношения (между коллегами и с руководством), планирование рабочего времени и урегулирование конфликтов

Окончание таблицы 4

Уровень	Направленность действий
Третьестепенные действия	<p>В случаях, когда отдельные работники могут пострадать от воздействия опасностей, мероприятия выполняются после того, как проблема проявила себя. Это позволяет определить границы ее влияния. Третьестепенные действия основываются на последствиях воздействия психосоциальных опасностей, которые по своей природе могут быть психологическими или физическими. Работникам, страдающим от ухудшения психологического состояния, включая изнеможение, депрессию или переутомление, могут быть предоставлены психологические консультации и терапевтическое лечение. Работники с физическими симптомами могут получить профессиональную медицинскую помощь. Если сотрудники отсутствовали на работе в связи с ухудшением состояния здоровья, то должны действовать соответствующие программы реабилитации и возвращения на работу для обеспечения их эффективного включения в рабочий процесс</p>

Действие по менеджменту психосоциального риска относится к трем уровням:

- a) первостепенному; действия этого уровня являются проактивными и направлены на предупреждение возникновения вредных воздействий и явлений;
- b) второстепенному; действия этого уровня направлены на реверсирование, снижение или замедление развития ситуации или на увеличение индивидуальных ресурсов работников;
- c) третьестепенному; действия этого уровня являются реабилитационными и направлены на снижение негативного воздействия.

Эффективная реализация мер управления в рамках менеджмента психосоциального риска зависит от нескольких ключевых факторов, приведенных в таблице 5. Они связаны с готовностью организации к изменениям, которые могут произойти в результате выполнения мер управления (особенно первостепенных) и характером плана мероприя-

тий, а именно его реалистичностью, практичностью, широтой охвата, необходимых для эффективного решения ключевых проблем, и совместимостью плана с повседневной коммерческой деятельностью организации.

Т а б л и ц а 5 – Ключевые факторы для достижения успеха мер управления в рамках менеджмента психосоциального риска

Фактор успеха	Объяснение
Готовность организации к переменам	Готовность к изменениям и сопротивление изменениям влияют на успех и эффективность мер управления. Заинтересованность организации и поддержка должны развиваться и сохраняться с самого начала принятия мер управления
Реалистичные действия	Попытка решения всех проблем и вопросов, идентифицированных в результате оценки психосоциального риска, может оказаться слишком затратной и сложной, а поэтому, скорее всего, не осуществимой. Стратегия выполнения мероприятий по снижению риска должна наметить пути решения проблем, которые могут быть встроены в повседневную деятельность организации, способствуя тем самым более успешному решению долгосрочных мероприятий. Более простые мероприятия должны сочетаться с долгосрочным планированием для решения более сложных проблем
Всесторонний план действий	Для успешного предупреждения психосоциального риска стратегии мероприятий, выполняемых в рамках менеджмента психосоциального риска, должны содержать действия трех уровней: <ul style="list-style-type: none"> - первостепенного: мероприятия в отношении источников стресса, связанного с работой; - второстепенного: обучение руководства и персонала по вопросам менеджмента психосоциального риска; - третьестепенного: оказание поддержки работникам, имеющим проблемы со здоровьем из-за стресса на работе, с целью уменьшения неблагоприятных последствий

Окончание таблицы 5

Фактор успеха	Объяснение
Содействие непрерывному совершенствованию	Усилия по результативному менеджменту психосоциального риска не должны быть разовой деятельностью. Их следует встраивать в повседневную деятельность организации. Этим самым поддерживается непрерывный цикл улучшения, способствующий более благоприятным психосоциальным условиям труда

5.4 Оценка и анализ процесса и результатов

Место оценки и анализа в общем процессе менеджмента психосоциального риска показано на рисунке 4.

План действий следует оценить для определения его результативности и того, в каких областях он оказался эффективным. Процесс осуществления действий и их результаты должны быть оценены и пересмотрены. Оценка должна учитывать разнообразие видов информации и точек зрения (например, точки зрения работников, руководства, заинтересованных лиц). Результаты оценки должны показать сильные и слабые стороны плана действий и процесса его реализации. Эту информацию следует рассматривать беспристрастно, а не как успех или провал, а также повод для похвалы или обвинения. Результаты оценки предоставляют данные для проведения повторной оценки исходной проблемы и общего процесса менеджмента рисков, а также данные об эффективности обратной связи (эффективности предпринятых мер управления). Оценка и следующие за ней переоценки являются основой непрерывного совершенствования.

5.5 Организационное обучение и развитие

Место организационного обучения и развития в общем процессе менеджмента психосоциального риска показано на рисунке 4.

Оценка, помимо информирования организации о результативности мер управления по снижению психосоциального риска и связанного с ним ущерба, позволяет также выполнить новую оценку ситуации в целом, предоставляя основу для организационного обучения и развития.

По сути, непрерывный процесс совершенствования основан на оценке, которую необходимо повторять через определенное время в условиях организации. Уроки (выводы), извлеченные из результатов оценки, должны быть четко определены.

Организация обязана применять оценку для непрерывного совершенствования процесса менеджмента рисков и также как основу материалов, имеющих ценность для обучения (информирования) сотрудников организации. Оценка предоставляет данные для (пере)проектирования рабочего процесса и рабочих мест как части нормального процесса развития организации. Долгосрочная стратегия очень важна и должна быть принята организациями.

Уроки, извлеченные из проведения оценивания, необходимо обсуждать и, при необходимости, рассматривать на рабочих собраниях, представляющих собой часть общего процесса социального диалога в рамках организации. Эту информацию (уроки) следует широко распространять в организации. Наконец, информацию (уроки) нужно использовать как вводные данные для следующего цикла процесса менеджмента психосоциального риска.

Менеджмент психосоциального риска может способствовать созданию позитивной рабочей среды, в которой приверженность, мотивация, обучение и развитие играют важную роль и содействуют развитию организации.

5.6 Результаты процесса менеджмента психосоциального риска

Место анализа результатов в общем процессе менеджмента психосоциального риска показано на рисунке 4.

Здоровая организация – это организация, обладающая ценностями и практикой, которые способствуют здоровью и хорошему самочувствию сотрудников, а также улучшенной продуктивности и производительности организации. Менеджмент психосоциального риска и здоровье на рабочем месте относятся к менеджменту корпоративного имиджа организации.

Менеджмент психосоциального риска может способствовать следующему:

а) снижению расходов, связанных с невыходами на работу по болезни, ошибками персонала, несчастными случаями и, следовательно, повышению производительности;

б) снижению стоимости медицинского обслуживания и связанных с этим страховых взносов и выплат;

с) улучшению рабочих процессов, коммуникации и повышению результативности и эффективности работы;

д) привлекательности организации в качестве хорошего работодателя и предприятия, высоко оцениваемого его персоналом и клиентами;

е) развитию инновационной, ответственной, ориентированной на будущее корпоративной культуры;

ф) здоровью и благополучию в организации.

Менеджмент психосоциального риска занимает центральную позицию в политике и практике БТиОЗ. Он касается людей, их состояния здоровья, деловых и общественных интересов. Защита здоровья людей – это не только установленное законом обязательство, но и этическая ответственность.

6 Мониторинг результативности

Организация должна иметь системный подход для измерения и мониторинга результативности ее менеджмента психосоциального риска на регулярной основе. Это может быть составной частью ее общей системы менеджмента БТиОЗ. Мониторинг включает в себя сбор информации, например о показателях (измерениях) или наблюдениях в течение определенного времени, принятых мерах и использованных методах, которые подходят для достижения целей. Показатели (измерения) могут быть количественными либо качественными.

В менеджменте психосоциального риска мониторинг и измерения служат многим целям:

а) отслеживанию прогресса в выполнении обязательств, установленных политикой, достижении целей и задач, а также прогресса в непрерывном совершенствовании;

б) отслеживанию собственных воздействий, предпринятых для достижения применимых правовых и других требований, которые организация обязалась выполнять;

с) отслеживанию происшествий, несчастных случаев и заболеваемости;

д) предоставлению данных для отслеживания эффективности принятых мер;

е) оценке необходимости изменений существующих или разработки новых мер управления;

f) предоставлению данных для проактивного и реактивного измерения результативности менеджмента психосоциального риска организации;

g) предоставлению данных для оценки стратегии менеджмента психосоциального риска;

h) предоставлению данных для оценки компетентности.

Результаты измерений и мониторинга анализируют и применяют для определения как успехов, так и областей, требующих корректировки или улучшения. Организационные измерения и мониторинг должны использовать как реактивные, так и проактивные показатели работы, а для совершенствования работы организация должна сосредоточиться прежде всего на проактивных мерах. Данные и результаты измерений и мониторинга должны быть зафиксированы в достаточном объеме для облегчения последующего анализа превентивных и корректирующих мер.

7 Анализ менеджмента высшим руководством организации

Высшее руководство организации должно пересматривать стратегию менеджмента психосоциального риска через запланированные интервалы времени для обеспечения ее пригодности, достаточности и эффективности. Результаты анализа должны включать в себя оценку возможностей для улучшения и определение потребностей в переменах. Записи анализов, проводимых высшим руководством, должны сохраняться.

Для анализа менеджмента высшим руководством организации необходима следующая информация:

a) результаты внутренних анализов и оценок соответствия применимым правовым и другим требованиям, которые организация обязалась выполнять;

b) результаты консультаций и вовлечения работников;

c) отзывы внешних заинтересованных сторон, включая жалобы;

d) сведения о качестве выполнения организацией менеджмента психосоциального риска;

e) данные о степени достижения целей;

f) данные о состоянии расследований несчастных случаев, инцидентов, корректирующих и профилактических действий;

g) данные о мерах, принятых по итогам предыдущих анализов менеджмента высшим руководством организации;

h) данные об изменении обстоятельств, включая изменения правовых и других требований, связанных с менеджментом психосоциального риска;

i) рекомендации по совершенствованию менеджмента.

Результаты анализов менеджмента высшим руководством организации не должны противоречить обязательствам организации по непрерывному совершенствованию менеджмента и должны включать любые решения или действия, связанные с возможными изменениями в:

a) эффективности менеджмента психосоциального риска;

b) политике и целях менеджмента психосоциального риска;

c) выделяемых ресурсах и других элементах.

Важные результаты анализа менеджмента высшим руководством организации должны быть доступны для распространения и консультаций.

Приложение А
(справочное)

**Международные документы в области психосоциальных
рисков на рабочем месте**

В данном приложении приведены международные документы, относящиеся к области применения настоящего стандарта.

- [1] EU-OSHA (2009). OSH in figures: Stress at work - facts and figures
- [2] WHO (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: An overview
- [3] International Labour Organization (2006). Violence at work
- [4] European Agency for Safety and Health at Work (2010). Workplace violence and harassment: a European picture
- [5] ILO OSH-MS Guidelines (2001). Programme on Safety and Health at Work and the Environment (SAFEWORK)
- [6] European Framework Directive 89/391/EEC on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work
- [7] International Labour Organization (1986). Psychosocial factors at work: Recognition and control. Occupational Safety and Health Series no: 56
- [8] WHO (2003). Work organization and stress. Protecting Workers' Health Series, No. 3
- [9] WHO (2008). PRIMA-EF: Guidance on the European framework for psychosocial risk management. Protecting Workers' Health Series, No. 9
- [10] WHO (2010). Healthy workplaces: A model for action for employers, workers, policy makers and practitioners
- [11] European Commission (2002). Guidance on work-related stress - Spice of life or kiss of death? Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- [12] European Social Partners (2004). Framework Agreement on Work-related Stress. Brussels: European Social Partners - ETUC, UNICE, BUSINESSEUROPE, UEAPME and CEEP
- [13] European Social Partners (2007). Framework Agreement on Harassment and Violence at Work. Brussels: European Social Partners - ETUC, BUSINESSEUROPE, UEAPME and CEEP
- [14] Health and Safety Executive (2005). Tackling stress: The Management Standards approach. Sudbury: HSE Books
- [15] European Commission (1996). Guidance on risk assessment at work
- [16] European Agency for Safety and Health at Work (2002). Bullying at work. Factsheet 23

Приложение В (справочное)

Связанный с работой стресс

В.1 Общие положения

В настоящем приложении приведено описание понятия стресса, основных причин возникновения стресса на работе и вредного воздействия стресса на сотрудников. В приложении выделены типичные признаки и симптомы стресса и психосоциального риска на рабочем месте.

В.2 Что такое стресс?

Стресс проявляется в виде физических, психологических и социальных жалоб или заболеваний и возникает в результате того, что человек чувствует себя неспособным соответствовать ожиданиям и возложенным на него требованиям.

Человек может легко справиться с краткосрочным психологическим давлением, которое иногда рассматривают как мотивирующее. Однако человеку намного сложнее справиться с длительным интенсивным давлением. Более того, различные люди по-разному реагируют на одинаковые ситуации, а также один и тот же человек может по-разному реагировать на одну и ту же ситуацию в разные периоды его жизни.

Стресс, связанный с работой, может быть вызван различными факторами, такими как должностные обязанности, организация и условия работы, коммуникация.

Стресс возникает из-за несоответствия между требованиями и давлением на личность, с одной стороны, и знаниями и способностями человека, с другой. Это ставит под сомнение способность человека справляться с работой. Сюда включают ситуации, когда психологическое давление на работе превышает способность работника справляться с ним, а также ситуации, когда знания и способности работника задействованы не в полной мере, что также представляет собой проблему.

Стресс, связанный с работой, может привести к ухудшению состояния здоровья и даже травме. Он может быть связан с рядом неблагоприятных последствий, физиологических и психологических.

В.3 Каковы причины стресса, связанного с работой?

Стресс, связанный с работой, может иметь несколько причин или может быть вызван одним единственным событием. Он может воздействовать и на сотрудников, и на работодателей. Боязнь сокращения штата, временные увольнения из-за неопределенной экономической ситуации и возросшие требования со стороны работодателя в отношении сверхурочной работы из-за сокращения персонала действуют как негативные факторы стресса. Сотрудники, которые начинают испытывать психологическое давление, могут попасть в порочный круг – увеличение интенсивно-

сти труда для оправдания возрастающих требований без увеличения личной удовлетворенности работой. Неправильная организация работы может также вызвать стресс.

Стресс – это не заболевание, однако, длительное его воздействие может снизить производительность работы и привести к ухудшению состояния здоровья. Стресс, возникающий вне рабочей среды, может привести к изменению поведения и снизить производительность труда. Не все проявления стресса на работе могут быть рассмотрены в качестве стресса, связанного с работой.

Результаты исследований показывают, что наиболее стрессовым видом работ является тот, который выдвигает завышенные требования и оказывает чрезмерное психологическое давление, не соответствующие знаниям и способностям работника, который имеет мало возможностей для осуществления любого выбора или адаптации, а также где оказывают мало поддержки. Большинство причин стресса, связанного с работой, касаются того, как спланирована работа и как осуществляется управление организацией. Эти типы проблем называются психосоциальными опасностями. В издании [8], посвященном стрессам на работе, приведены десять широких областей психосоциального риска. Эти области риска приведены в таблице 2 настоящего стандарта.

В.4 Воздействие стресса, связанного с работой, на отдельных лиц и на организации

Люди переживают стресс по-разному. Стресс, связанный с работой, может привести к различным типам проблем на личностном уровне. Например, он может вызвать необычное или болезненное поведение на работе и способствовать ухудшению физического и психического состояния здоровья. Стресс, связанный с работой, также оказывает физиологическое и эмоциональное воздействие. Было установлено, что он также может вызвать депрессию, чувство тревоги, сердечно-сосудистые заболевания, опорно-двигательные симптомы, диабет и др.

Вопросы воздействия психосоциального риска и стресса на здоровье работника изложены в [2].

Признаки стресса могут быть заметными для коллег и руководства. Они включают в себя ухудшение отношений с сослуживцами, раздражительность, нерешительность и пониженную производительность. Сотрудники в состоянии стресса могут предпринимать вредные для здоровья поступки, такие как частое курение или потребление алкоголя, применение наркотиков.

Стресс влияет не только на здоровье сотрудников, но и здоровье организации. Признаки нездоровой организации включают повышение текучести персонала, увеличение невыходов на работу, снижение производительности труда, несоблюдение графика работы и жалобы клиентов. На уровне организации стресс, связанный с работой, часто наблюдается в виде плохого рабочего климата. Ухудшение климата и морального состояния работников, как правило, тесно связано со служебными отношениями и напрямую воздействует на удовлетворенность и благополучие сотрудников. Кроме этого, может увеличиться количество дней, пропущенных из-за болезни. Это

особенно заметно по росту краткосрочных отпусков в связи с болезнью от одного до трех дней. Однако сотрудники в состоянии стресса могут также присутствовать на своем рабочем месте, но плохо справляться со своими обязанностями. Это явление известно как презентеизм.

Стресс, связанный с работой, влияет на качество производства и обслуживания, а также на имидж организации. Если организацию рассматривают как плохого работодателя, то также может быть нарушен набор новых и способных сотрудников.

В.5 Как можно бороться со стрессом, связанным с работой?

Хороший работодатель планирует и управляет работой так, чтобы не допустить типичных факторов риска возникновения стресса и предупредить предсказуемые проблемы, насколько это возможно. В таблице В.1 приведено краткое описание аспектов и примеров правильно спланированной работы.

На любом существующем рабочем месте рекомендуется определить несоответствие между требованиями и давлением, с одной стороны, и знаниями и способностями работников, с другой, установить приоритеты изменений и управлять ими для устранения и снижения риска.

Т а б л и ц а В.1 Правильно спланированная работа

Аспекты	Примеры
Ясность в отношении структуры организации и ее деятельности	Сотрудникам предоставлена четкая информация о структуре, назначении и деятельности организации
Соответствующий подбор, обучение и развитие персонала	<p>Умения, знания и способности сотрудников как можно лучше соответствуют требованиям их должностей.</p> <p>Кандидатов на каждую должность оценивают на соответствие требованиям должности.</p> <p>При необходимости предоставляется соответствующее обучение.</p> <p>Сотрудников обеспечивают эффективной поддержкой и руководством</p>

Окончание таблицы В.1

Аспекты	Примеры
Должностные обязанности	<p>Должностные обязанности работников должны быть им полностью понятны. Важно, чтобы руководители и другие ключевые сотрудники были осведомлены о существенных особенностях должности и обеспечили адекватность требований.</p> <p>Должностные обязанности будут зависеть от понимания политики, целей и стратегии организации, от назначения и организации работы и от того, как будут измерять результативность.</p> <p>Чем лучше сотрудник понимает свои обязанности, тем больше он будет способен прикладывать соответствующие усилия для выполнения их надлежащим образом</p>
Коммуникация	<p>Руководители должны общаться с сотрудниками, прислушиваться к их мнению и давать понять, что они были услышаны.</p> <p>Обмен информацией об ожидаемых результатах работы должен быть понятным, полным и соответствовать должностным обязанностям.</p> <p>Обязательства по отношению к персоналу являются четкими и выполняются</p>
Социальная среда	<p>Подходящие уровни общения и командной (коллективной) работы обычно являются продуктивными, так как позволяют увеличить приверженность к работе и рабочей группе</p>

В.5.1 Уровни действий

Существуют различные стратегии решения проблем стресса, связанного с работой, которые должны быть разработаны с использованием консультаций с работниками и/или их представителями.

Первостепенные (первоначальные) действия:

а) реорганизация труда: лучшие стратегии реорганизации труда сосредоточены на требованиях, знаниях и способностях, поддержке и контроле, включая:

- изменение требований к работе (например, изменение того, как выполняется работа, изменение рабочей среды или способа распределения рабочей нагрузки);

- обеспечение соответствующих знаний и способностей сотрудников для эффективного выполнения работы (например, с помощью их правильного подбора и обучения и регулярного анализа их прогресса);

- улучшение контроля (возможности влиять) работников над тем, как они выполняют свою работу (например, путем внедрения скользящего графика, распределения рабочих заданий, большего количества консультаций о трудовой деятельности);

- увеличения объема и количества получаемой поддержки (например, путем введения обучения по «управлению персоналом» для супервайзеров, позволения общения между сотрудниками и стимулирования сотрудничества и командной работы).

b) эргономика и проектирование рабочей среды:

- улучшение оборудования, применяемого в работе, и физических условий труда;

c) организационное развитие:

- внедрение улучшенных систем работы и менеджмента, развитие более дружелюбной и благоприятной культуры.

Второстепенные действия:

a) обучение защите от стресса:

- обращение к сотрудникам с просьбой посещать обучение по планированию времени, развитию уверенности в себе или разрешению конфликтов;

b) развитие руководства:

- улучшение отношения руководства к борьбе со стрессом, связанным с работой; знаний и понимания этого явления, а также навыков эффективного решения данной проблемы. Роли как высшего руководства, так и руководителей структурных подразделений одинаково важны.

Третьестепенные действия:

- a) проблемы отдельного работника и их решения могут быть обсуждены с работником, описаны и согласованы. Выбор времени подобных обсуждений может зависеть от состояния здоровья работника;

b) могут быть запланированы, проведены и оценены возможные действия как индивидуальные (например, обучение, медицинское обслуживание, консультации), так и организационные (например, корректировка должностей, изменения в практике управления);

с) ведение записей. Записи следует вести тщательно и аккуратно. Следует проводить оценку прогресса. Важно, чтобы мнения и суждения не были представлены в качестве документированных фактов. Предлагаемые меры и причины их выбора следует согласовывать, где возможно, и регистрировать.

Существуют три способа, с помощью которых работодатели могут обнаружить проблемы на раннем этапе и предупредить их развитие. Это:

a) регулярный мониторинг удовлетворенности и здоровья персонала;

b) определение круга лиц, с которыми работники должны делиться своими проблемами;

с) определение круга лиц (организаций), к кому должны обращаться работники за получением профессиональной помощи при появлении у них действительных сложностей.

Крупные организации могут иметь собственную службу БТиОЗ или программу оказания помощи сотрудникам.

В.6 Предупреждение стресса, связанного с работой, и управление им.

Принципы надлежащей практики

Ключевые аспекты и принципы надлежащей практики по предупреждению и менеджменту психосоциального риска и стрессов, связанных с работой, перечислены в В.6.1 и В.6.3. Данные принципы касаются содержания, реализации и оценки действий и мер, проводимых в области менеджмента стресса, связанного с работой.

В.6.1 Содержание действий. Ключевые компоненты

a) Содержание действий по предупреждению стресса (ключевые элементы, на которых следует сосредоточить внимание, методы и реализация) должны вытекать из практики, основанной на доказательствах и соответствующей научной теории.

b) Психосоциальные риски для здоровья и самочувствия сотрудников должны быть определены путем проведения правильной оценки риска.

с) Этапы действий по предупреждению стресса и методы их осуществления должны быть приспособлены и оптимизированы для конкретного производства и соответствовать особенностям организации.

д) Действия по предупреждению стресса выполняются систематически и поэтапно с четко определенными и изложенными целями, задачами и стратегиями их осуществления.

В.6.2 Условия успешного осуществления действий

а) Повышение степени осведомленности и обучение руководителей и сотрудников о причинах и последствиях стресса, связанного с работой.

б) Обучение руководства и работников, развитие их знаний, компетентности и навыков по непрерывной профилактике психосоциального риска на рабочем месте и управлению этим процессом.

с) Согласование целей и общего значения действий по предупреждению стресса как с руководством, так и с работниками. Важно, чтобы цели и общее значение действий были всем понятны.

д) Общая поддержка и заинтересованность организации (например, распределение ресурсов). Активное участие руководителей во всех этапах действия (его планировании, реализации и оценке).

е) Обязательное активное участие сотрудников (например, проведение консультаций) в разработке стратегии действий по предупреждению стресса.

ф) Поддержка непрерывного и активного обмена информацией между ключевыми заинтересованными лицами (например, работниками, руководителями, врачами-профпатологами и/или другими специалистами в области БТиОЗ, профсоюзами) в процессе осуществления действий и мер.

В.6.3 Оценка эффективности и устойчивости результатов действий

а) Стратегия оценки обязательно должна быть четко связана с обозначенными целями и задачами действий по предупреждению стресса и идентифицированными проблемами.

б) Для оценки действий могут быть использованы разнообразные методы (например, исследования, собеседования и коллективные обсуждения). Применение методов зависит от размеров и существующих ресурсов организации.

с) Влияние и общую эффективность действий, направленных на благополучие работников и организации в целом (например, улучшение рентабельности, производительности, уменьшение невыходов на работу), следует систематически оценивать в различные моменты времени: сразу после действий и в течение последующего времени.

д) Качество и эффективность процесса реализации действия по предупреждению стресса следует систематически оценивать.

е) Для выявления дифференциальных эффектов действия по предупреждению стресса следует оценивать его результаты в различных группах (например, в пределах одного рабочего участка, подразделения, группы одной половой принадлежности) в рамках организации. Результаты дифференциальных эффектов учитывают в дальнейших решениях.

При оценке риска и планировании действий по его предупреждению важно учитывать различия персонала по возрасту, половой и этнической принадлежности. Это обеспечит принятие более разумного подхода к оценке рисков и достижение максимальных позитивных результатов действий для конкретной группы.

Приложение С

(справочное)

Преследования и домогательства на работе и насилие со стороны третьих лиц

С.1 Общие положения

В настоящем приложении приведены понятие преследования на работе, главные предпосылки преследования, его вредное воздействие на работников, наблюдателей (свидетелей преследования) и организацию в целом. В приложении также изложены стратегии по устранению (уменьшению) преследованиями на работе. Краткая информация о насилии со стороны третьих лиц приведена в С.6.

С.2 Преследование на работе

В Соглашении о преследовании и насилии на работе (см. приложение А, [13]) указано, что «преследование возникает, когда один или несколько работников или руководителей подвергаются неоднократному и намеренному оскорблению, запугиванию и/или унижению в обстоятельствах, связанных с работой». Преследование (запугивание или травля) – это обостряющийся процесс, в результате которого преследуемый оказывается в подчиненном положении, в котором он(а) чувствует себя незащищенным(ой) и становится объектом систематических негативных воздействий. Часто это связано с неправильным использованием власти или ее злоупотреблением, когда объект преследования не может себя защитить.

Преследователем может быть коллега, супервайзер, руководитель подразделения, а также подчиненный. Хотя термин «преследование» в основном используют для описания ситуаций внутри организации, непрерывное негативное поведение клиентов и покупателей также может стать преследованием.

В научной литературе часто используют понятие запугивания на рабочем месте. Запугивание, как правило, предполагает злоупотребление властью, когда объекты воздействия не могут защитить себя. Международная организация труда (см. приложение А, [7]) определяет запугивание как «агрессивное поведение в форме мстительных, жестоких, злонамеренных или унижительных действий против отдельного работника или группы работников».

Понятие «травля» в некоторых странах применяют как синоним запугивания. Иногда термины «травля» и «запугивание» используют для обозначения отличий между негативным поведением целой группы и отдельного человека. Следует также учитывать определения, предусмотренные национальным законодательством. В настоящем стандарте используется обобщенный термин «преследование».

С.3 Причины и последствия преследования на работе

Причины преследования могут быть различны и возникать вследствие определенных социальных, организационных, групповых и индивидуальных факторов. Возникновению преследования способствует также напряженная и плохо организованная рабочая среда.

Преследование, главным образом, вызывается факторами, связанными с недостатками организации рабочего процесса и поведением руководства внутри организации. Факторы рабочей среды (например, конфликт ролей, неоднозначность роли, высокие требования, организационные перемены, негарантированность занятости на данной работе, неудовлетворенность в отношении руководства, негативный или враждебный социальный климат на рабочем месте) могут влиять на возникновение преследования как напрямую, так и косвенно, способствуя созданию напряженного психологического климата.

Преследование на работе оказывает негативное воздействие как на сам объект преследования, так и на наблюдателей/свидетелей преследования и на организацию в целом.

Постоянное неприемлемое негативное поведение и преследования представляют собой экстремальную ситуацию социального стресса. Объекты преследования страдают от различных симптомов ухудшения состояния здоровья и стресса (например, депрессий, раздражительности, проблем с концентрацией внимания и сном, пониженной удовлетворенности работой), а также от проблем с опорно-двигательным аппаратом. Объекты преследований чаще отсутствуют по болезни, чем те, кто не подвергается преследованиям.

Наблюдение преследований на рабочем месте (присутствие при их совершении) может привести к негативным последствиям для здоровья наблюдателей/свидетелей, например более высокому уровню стресса и большему количеству симптомов стресса.

Затраты организации включают в себя стоимость отсутствий по болезни, судебные издержки, стоимость текучести персонала, реорганизации, набора и обучения работников, а также ущерб имиджу организации.

С.4 Предупреждающие действия и менеджмент преследований на работе

Предупреждение преследований – это ключевой элемент в улучшении качества рабочей жизни и профилактики социальной изоляции. Действия по предупреждению возникновения неблагоприятной обстановки в организации необходимо принимать как можно раньше, а не ждать информацию о фактах преследований от их жертв.

а) Первостепенные действия являются проактивными по своей природе и нацелены на снижение риска преследований на работе (на снижение вероятности возникновения опасных ситуаций).

б) Второстепенные действия, выполняются после возникновения опасной ситуации и направлены на замедление ее развития или снижение последствий, а также на увеличение потенциала отдельных работников.

в) Третьестепенные действия направлены на снижение ущерба, нанесенного преследованием, и восстановление работников.

Соответствующая политика организации и надлежащий менеджмент играют важную роль в каждом отдельном случае, связанном с менеджментом психосоциального риска (см. таблицу С.1).

Т а б л и ц а С.1 – Примеры предупреждающих действий и менеджмента преследований на работе¹⁾

Уровень	Первостепенные действия	Второстепенные действия	Третьестепенные действия
Организация	Политика и процедуры, направленные против преследований; развитие культуры организации; обучение руководства, например, по рискам преследований на работе и правовым обязанностям руководства; исследования и проекты развития на уровне организации	Процедуры менеджмента преследований и проведения расследований	Программы и соглашения (контракты) по реабилитации и возвращению на работу

¹⁾ См. приложение А, [4]

Окончание таблицы С1

Уровень	Первостепенные действия	Второстепенные действия	Третьестепенные действия
Рабочее место/ группа	Исследования рабочей среды и оценка риска с обращением особого внимания на риски преследования на работе; реорганизация рабочей среды и психосоциальных факторов; обучение супервайзеров и персонала	Обучение линейного управляющего персонала и супервайзеров менеджменту конфликтов; информирование работников, например о причинах и последствиях преследований на работе; решение конфликтов; расследование и регулирование конкретных случаев притеснения	Предоставление поддержки группе
Личность	Тренинг уверенности в себе; обучение и информирование о действиях при проявлении неадекватного обращения и преследования	Социальная поддержка и консультирование	Лечение; компенсации

С.5 Принципы надлежащей практики

При планировании и реализации предупреждающих действий в отношении преследований на работе в дополнение к принципам надлежащей практики осуществления менеджмента психосоциального риска (см. 5.3) необходимо учитывать также следующие принципы.

- Недопущение (нулевая терпимость). Основа менеджмента преследований на работе – это недопущение (нулевая терпимость) всех видов негативных действий.

- Готовность к принятию действий. Осведомленность и знание о преследованиях, а также их признание значительно отличаются в разных организациях и странах. Низкие

уровни осведомленности и знаний влияют на готовность и желание организаций, руководства и работников принимать меры по предупреждению и снижению преследований.

- Взаимное понимание явления. Для успеха принимаемых действий должны существовать взаимное понимание самого явления и причин риска преследования, общий язык обсуждения преследований на всех уровнях организации, включая работодателей, работников, представителей профсоюзов и специалистов в области БТиОЗ. Преследование на работе должно быть рассмотрено как проблема рабочей среды, а предупреждающие действия должны быть проведены на уровне организации и направлены на рабочую среду, культуру и структуры организации.

- Культура без обвинений. Преследование на работе представляет собой деликатный вопрос, который может вызвать сильные эмоции у всех вовлеченных сторон: объектов преследования, свидетелей, обвиняемых в преследовании и оказывающих поддержку для урегулирования ситуации. Преследование может также вызвать чувства стыда и вины, что делает принятие мер на организационном уровне еще более сложным. Важно, чтобы все этапы любого действия были выполнены профессионально и без поиска виновного.

С.6 Насилие со стороны третьих лиц

Насилие, связанное с работой, относится к любому происшествию, в котором человека оскорбляют, запугивают или на него нападают в обстоятельствах, связанных с его работой. Насилие на работе чаще всего происходит со стороны третьих лиц, например клиентов, пациентов или учащихся. Боязнь насилия создает стресс. Последствиями боязни насилия и угроз насилия являются, главным образом, стресс, намерение уволиться и сниженная удовлетворенность работой.

Работники должны обучаться тому, как справляться с агрессивным или враждебным клиентом и как защитить себя. В большинстве организаций политики предупреждения и управления насилием со стороны третьих лиц являются отдельными документами. Предупреждение и снижение физического насилия и ситуаций, таких как ограбления, представляют собой проблему физической безопасности и выходят за рамки настоящего стандарта.

Приложение D
(справочное)

**Разработка политики менеджмента психосоциального риска
и предупреждения связанного с работой стресса¹⁾**

Политика организации в отношении менеджмента психосоциального риска и предупреждения стресса, связанного с работой, должна ясно сообщать сотрудникам и всем заинтересованным лицам о том, что организация признает значимость данной проблемы и серьезно настроена на их решение. На любом этапе менеджмента психосоциального риска политика функционирует лучше, если она была разработана на основе консультаций с ключевыми заинтересованными сторонами организации (например, руководителями, специалистами БТиОЗ, представителями работников) и с соответствующими специалистами, при необходимости.

Политика способствует следующему:

- a) четкому определению психосоциального риска и стресса, связанных с работой, для обеспечения взаимопонимания;
- b) четкому формулированию целей и задач, а также положений политики, связанных с нормативными и правовыми актами по БТиОЗ;
- c) разъяснению порядка ее применения и использования;
- d) установлению связей с другими политиками и практиками организации;
- e) доведению подробной информации о ее практическом применении на основе ключевых этапов и принципов менеджмента психосоциального риска;
- f) решению проблемы реализации, включая выполнение обязанностей основными участниками менеджмента психосоциального риска, и оценки политики;
- g) разъяснению и решению значимых этических вопросов.

Политика должна начинаться с четкого утверждения приверженности организации к предупреждению стресса, связанного с работой, менеджменту психосоциального риска и содействию психическому здоровью ее сотрудников. После определения ключевых понятий (например, психосоциального риска, стресса, связанного с работой) должны быть чет-

¹⁾ См. приложение А, [9].

ко сформулированы цели и задачи политики, а также указана ее связь с европейскими и государственными нормативными и правовыми актами в области БТиОЗ и менеджментом любых видов риска здоровью работников. Может также быть указана связь с другими политиками, практиками и системами организации, такими как политика трудовых ресурсов и политика корпоративной социальной ответственности.

Кроме этого, указывают целевую аудиторию и пути обеспечения доступности данной политики. Самое главное, должно быть понятно как практически применять политику и как ее реализовывать. Детально описывают порядок проведения оценки риска и как будут использованы данные в разработке соответствующих действий для снижения рисков на организационном и индивидуальном уровне. Необходимо указать, кто должен участвовать в выполнении политики, обозначить обязанности ключевых действующих лиц, включая руководителей, специалистов по БТиОЗ, представителей профсоюзов, комитета по БТиОЗ или его представителей и сотрудников.

Важно, чтобы политика подчеркивала ведущую роль диалога и участия работников в процессе менеджмента психосоциального риска. Должны быть обозначены процедуры и контактные лица в отношении политики, определены ключевые показатели, которые будет использовать организация в процессе менеджмента психосоциального риска. Политика должна упоминать виды обучений и руководств, которые будут разработаны и предложены основным действующим лицам для обеспечения ее правильной реализации. Должно быть указано, каким образом и как часто будет происходить оценка политики. Должны быть рассмотрены и подвергнуты обсуждению этические вопросы, имеющие значения для политики, и предоставлена информация о процедуре их решения.

Функционирование и эффективность политики подлежат систематическому мониторингу и оценке. Лучше всего оценивать процесс на регулярной основе (например, ежегодно). Политика должна дорабатываться на основе результатов оценки.

Приложение Е
(справочное)

**Разработка политики предупреждения и менеджмента
преследований на рабочем месте¹⁾**

Е.1 Общие положения

Обязанностью работодателя является обеспечение урегулирования любого случая преследования честным, этическим и правовым способом с гарантией соблюдения прав жертв преследования и виновных. Политика, процедуры и руководства, направленные против преследования, необходимы и являются подходящим инструментом для руководителей и лиц, вовлеченных в ситуацию для борьбы с ней и урегулирования проблемы.

При помощи политики работодатель демонстрирует свою приверженность к решению проблемы преследования на работе. Политика четко определяет отношение организации к проблеме, взаимоотношения с персоналом и предположения о том, как люди будут работать в рамках ее культуры. В ней также разъясняется, что считается приемлемым поведением и что является недопустимым. Политика должна признавать, что преследование является проблемой организации, влияющей на здоровье и безопасность.

Важно отметить тот факт, что процесс разработки и осуществления политики и правил поведения для менеджмента и предупреждения преследований является таким же важным, как и ее содержание. Необходимым условием обеспечения успеха политики является участие в ее разработке и реализации всех заинтересованных сторон. Приверженность и чувство причастности к политике и ее мерам могут быть достигнуты, когда репрезентативная рабочая группа играет важную роль в формулировке и разработке политики. Данная группа должна включать работодателя, представителей работников, специалистов в области БТиОЗ, подразделения по управлению трудовыми ресурсами и профсоюзов. Кроме этого, группа должна решить, требуется ли участие сторонних специалистов в процессе разработки политики для получения более широкой перспективы и представления о политике.

Во многих отношениях цели и задачи политики менеджмента и предупреждения преследований универсальны. Однако в разных странах и организациях они немного отличаются относительно, например, ролей и обязанностей действующих лиц и процедур.

¹⁾ См. приложение А, [9].

Важно, чтобы политика отражала культуру и образ действий отдельной организации. В Е.1.1 перечислены некоторые вопросы, которые должны быть включены в политику; но фактическое содержание политики разрабатывают в соответствии со спецификой организации.

Политика должна включать четкое заявление приверженности к решению проблем, определение проблем и информацию о них, значимые нормативные и правовые акты и положения, ответственность и обязанности различных действующих лиц, системы сбора информации, соответствующие способы улаживания отдельных случаев (включая информационные системы и официальные жалобы), четкие инструкции и меры предупреждения преследований, а также методы поддержки и реабилитации жертв.

Е.1.1 Политика и инструкции

Политика и инструкции против преследований должны включать:

- a) четкое заявление руководства о том, что все типы преследований недопустимы;
- b) описание преследования с примерами негативных действий, притесняющего поведения, а также позитивного и целесообразного поведения;
- c) нормативные и правовые акты и/или другие положения, касающиеся преследований, дисциплинарных процедур и санкций;
- d) ответственность, обязанности и роли менеджеров и других действующих лиц – линейного управляющего персонала (супервайзеров), объектов преследований, коллег, медицинских работников, руководителей и представителей служб БТиОЗ, профсоюзов;
- e) процедуры борьбы с преследованием в организации:
 - процедуры сбора жалоб и информации;
 - процедуры рассмотрения и улаживания случаев преследования на работе;
- f) четкие инструкции для лиц, являющихся объектами преследования, наблюдателей (свидетелей), людей, обвиняемых в преследовании, и супервайзеров;
- g) информацию о механизмах поддержки для всех задействованных лиц (жертв и преследователей), включая любые программы реабилитации, имеющиеся в организации;
- h) меры предупреждения преследований в организации;
- i) меры мониторинга и оценки политики;

ж) определение контактных лиц по вопросам притеснения (в организации).

Часто документ о политике включает раздел о причинах и условиях преследований на рабочем месте.

Е.1.2 Реализация политики

Всем работникам организации необходимо знать обязательства организации в соответствии с политикой управления преследованиями на рабочем месте. Рабочая группа должна определить способы успешного информирования всех причастных сторон. В связи с реализацией политики весь персонал должен пройти базовое обучение. Данное обучение включает определения, информацию о причинах и последствиях преследований, характере процесса преследований (его эскалации), нормативные и правовые акты и другие документы, связанные с преследованием, описание политики и инструкции. Кроме этого, руководители и супервайзеры должны быть обучены распознаванию случаев преследования и улаживанию их ответственным образом и в соответствии с законодательством. Выполнение и эффективность политики подвергаются систематическому мониторингу и оценке. Следует оценивать процесс после каждого случая преследования, а саму политику – на регулярной основе (например ежегодно). Где это необходимо, политика должна дорабатываться на основе результатов оценки.

Приложение F (справочное)

Примеры методов оценки и менеджмента психосоциального риска

F.1 Общие положения

Настоящее приложение включает примеры доступных методов оценки психосоциального риска. Некоторые методы позволяют не только оценить риски, но и способствуют их снижению.

Примечания

- 1 Данный список методов не является полным.
- 2 Другие примеры можно найти на сайте www.prima-ef.org.

F.2 Опросник для оценки организации труда¹⁾

Опросник для оценки организации труда был научно обоснован и разрешен к применению малыми и средними предприятиями в производственном секторе при наличии как минимум 20 сотрудников. В его основе лежат тщательные научные разработки, выполненные Институтом работы, здоровья и организаций (I-WHO), Ноттингемским университетом и EEF. Метод оценки организации труда EEF был разработан в помощь руководителям подразделений по управлению трудовыми ресурсами и службы БТиОЗ для осуществления диагностики того, насколько «здоровым» является психологический климат в организации.

F.3 Метод Ista21 (CoPsoQ)²⁾

Ista21 – это метод менеджмента психосоциального риска, основанный на Копенгагенском психосоциальном опроснике (CoPsoQ). Несмотря на то что основным объектом внимания данного метода является оценка рисков, к нему прилагается детальное руководство с описаниями процесса менеджмента рисков.

¹⁾ Федерация работодателей в области техники (EEF), Организация производителей, Великобритания; I-WHO, Ноттингемский университет, Великобритания.

²⁾ Профсоюзный институт работы, окружающей среды и здоровья (ISTAS), Испания.

Цель метода – оценка факторов психосоциального риска, актуальных для населения Испании. Метод также нацелен на применение в качестве основы разработки предупреждающих мер с использованием парадигмы менеджмента рисков. Данный метод может быть использован для разработки превентивных стратегий. Метод предполагает наличие менеджмента риска, активного участия работников в нем, конфиденциальность результатов, анонимность опроса. Метод позволяет определить связь оценки с психосоциальными рисками и рядом аспектов, которые включают:

- a) удовлетворенность работой;
- b) общее здоровье;
- c) психическое здоровье;
- d) энергичность;
- e) поведенческие симптомы стресса;
- f) физические симптомы стресса;
- g) когнитивные симптомы стресса.

Действия (меры), разрабатываемые при использовании данного подхода, должны быть оптимизированы для потребностей каждой организации.

F.4 Стандарты управления HSE, относящиеся к связанному с работой стрессу¹⁾

Методы, установленные в стандартах управления, доступны на сайте HSE. Методы включают ситуационные исследования, обучающие видеоматериалы, опросники, советы руководителям, работникам и представителям работников, предварительные обзорные исследования и статистические данные. Стандарты управления охватывают шесть основных областей планирования труда, которые вследствие неправильного управления могут вызвать ухудшение состояния здоровья, снижение производительности труда и увеличение отсутствующих работников по болезни. Стандарты управления рассматривают шесть факторов психосоциального риска: требования, управление, поддержка, роль, отношения и изменения.

¹⁾ Комитет по вопросам БТиОЗ (HSE), Великобритания.

F.5 Стратегия SOBANE (Бельгия)

Стратегия SOBANE (отбор, наблюдение, анализ, экспертиза) управления рисками была разработана для того, чтобы организация была способна избежать, решить или минимизировать проблемы, а также результативно и экономно организовать сотрудничество для увеличения эффективности предупреждения проблем. Стратегия SOBANE предлагает специалистам в области БТиОЗ применять свои знания и навыки при управлении рисками. Стратегия предусматривает, поскольку работники и руководители заняты решением типичных/обычных задач, то для решения важных проблем, действительно требующих опыта и знаний, следует привлекать экспертов. Это приводит к более эффективному использованию трудовых ресурсов.

F.6 Опросник QPSNordic-ADW¹⁾

Скандинавский опросник (QPSNordic-ADW) создан для оценки психосоциальных и организационных условий труда. Опросник позволяет получить данные:

- a) для обеспечения основы для организационного развития и действий по менеджменту психосоциального риска;
- b) об изменениях в условиях труда;
- c) для исследования связей между работой и здоровьем.

QPSNordic-ADW состоит из вопросов и вариантов ответов, связанных со следующими психосоциальными факторами на работе:

- a) профессиональные требования и контроль этих требований;
- b) ожидания, связанные с выполняемой ролью;
- c) предсказуемость работы и квалификация;
- d) социальные взаимодействия с коллегами и клиентами;
- e) лидерство;
- f) климат в организации;
- g) взаимосвязь работы и частной жизни;
- h) приоритеты в работе;
- i) приверженность к организации и мотивации в работе.

¹⁾ Скандинавский опросник для мониторинга работников различных возрастов, Дания, Финляндия, Исландия, Норвегия и Швеция.

Опросник QPSNordic-ADW был тщательно психометрически испытан и протестирован во многих организациях.

Библиография

- [1] BS 3518-1:1993, Methods of fatigue testing – Methods of fatigue testing – Part 1: Guide to general principles
- [2] BS 31100:2008, Risk management – Code of practice
- [3] BS 18004:2008, Guide to achieving effective occupational health and safety performance
- [4] BS OHSAS 18001:2007, Occupational health and safety management systems – Requirements
- [5] BS EN ISO 14001:2004, Environmental management systems – Requirements with guidance for use
- [6] BS EN ISO 10075-1, Ergonomic principles related to mental workload – Part 7. General terms and definitions
- [7] BS EN ISO 10075-2, Ergonomic principles related to mental workload – Part 2: Design principles
- [8] BS EN ISO 10075-3, Ergonomic principles related to mental workload – Part 3: Principles and requirements concerning methods for measuring and assessing mental workload
- [9] PD ISO/IEC Guide 73:2002, Risk management – Vocabulary – Guidelines for use in standards
- [10] BIP 3055:2005, Stress in the workplace. The facts – DVD
- [11] BIP 2033:2003, Risk Assessment – Questions and answers – A Practical approach
- [12] ANSI Z 10, Occupational health and safety management systems
- [13] BS EN ISO 9000:2005, Quality management systems – Fundamentals and vocabulary
- [14] BS EN ISO 9001:2008, Quality management systems – Requirements
- [15] BS EN ISO 19011:2002, Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing
- [16] Directive 2000/43/EC of 29 June 2000, Implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin
- [17] Directive 2002/73/EC of 23 September 2002 amending Council Directive 76/207/EEC on the implementation of the principle of equal treatment for men and women as regards access to employment, vocational training and promotion, and working conditions
- [18] WHO. Raising awareness of psychological harassment at work. Protecting Workers' Health Series, No 4, 2003

УДК 614.841.2:006.354

ОКС 03.100.99
13.100

T59

Ключевые слова: менеджмент психосоциального риска; политики менеджмента психосоциального риска; организация процесса менеджмента психосоциального риска; идентификация опасностей и оценка психосоциального риска; преследования и домогательства на рабочем месте; предупреждение стресса, связанного с работой

Подписано в печать 30.04.2014. Формат 60x84¹/₈.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»
123995 Москва, Гранатный пер., 4.
www.gostinfo.ru info@gostinfo.ru