

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный  
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой



(подпись)

Ю.А. Токарева

«18» января 2023 г.

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Управление психосоциальными рисками в условиях удаленной работы

Научный руководитель: Доцент, к.пс.н.

Нормоконтролер: зав. (метод.) кабинетом

Студент группы УГИЗМ-300048



О.А. Коропец


Д.А. Конева

Р.Ш. Османов

Екатеринбург  
2023 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный  
Кафедра управления персоналом и психологии  
Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»  
Образовательная программа: Технологии в управлении персоналом

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой   
«10» октября 2022 г.

### ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Османова Руслана Шапиевича группы УГИЗМ-300048  
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема выпускной квалификационной работы «Управление психосоциальными рисками в условиях удаленной работы»

Утверждена распоряжением по институту от «31» октября 2022 г. № 33.11-05/2.754

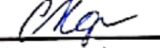
2. Руководитель Коропец О.А., канд. психол. наук, доцент  
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3. Исходные данные к работе специальная литература по оценке и управлению психосоциальными рисками, данные периодической печати

4. Перечень демонстрационных материалов презентация

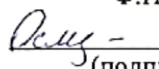
### 5. Календарный план

№ п/п	Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка выполнения
1.	<i>1 раздел (глава)</i>	до 01.06.2021 г.	<i>выполнено</i>
2.	<i>2 раздел (глава)</i>	до 23.05.2022 г.	<i>выполнено</i>
3.	<i>ВКР в целом</i>	до 29.12.2022 г.	<i>выполнено</i>

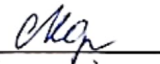
Руководитель   
(подпись)

Коропец О.А.  
Ф.И.О.

Задание принял к исполнению 01.03.2021  
дата

  
(подпись)

6. Выпускная квалификационная работа закончена «29» декабря 2022 г.  
считаю возможным допустить Османова Р.Ш. к защите  
выпускной квалификационной работы закончена в Государственной экзаменационной  
комиссии.

Руководитель   
(подпись)

Коропец О.А.  
Ф.И.О.

7. Допустить Османова Р.Ш. к защите магистерской диссертации в  
Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры №1 от «18»  
января 2023 г.).

Зав. кафедрой   
(подпись)

Коропец О.А.  
Ф.И.О.

## РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу «Управление психосоциальными рисками в условиях удаленной работы».

Данная работа выполнена на 91 листе машинописного текста (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 8 (без учета приложений).

Количество рисунков – 22 (без учета приложений).

Ключевые термины: психосоциальные риски, психосоциальные опасности, удаленная работа, оценка и управление психосоциальными рисками.

Магистерская работа состоит из введения, трех частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены основные понятия, ключевые преимущества и недостатки удаленной работы; рассмотрено определение и характеристика психосоциальных рисков; изучены функции, методы и принципы системы управления психосоциальными рисками в условиях удаленной работы на примере системы безопасности и охраны труда.

В практической части описывается деятельность организации, количественная и качественная характеристика персонала, и анализ системы управления персоналом, проведено исследование и разработаны рекомендации по управлению психосоциальными рисками в условиях полной удаленной/гибридной занятости.

В заключении сделан вывод в соответствии с поставленными задачами и даны рекомендации.

## СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ .....	-
РЕФЕРАТ .....	3
ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 Теоретические аспекты управления психосоциальными рисками в условиях удаленной работы.....	9
1.1 Удаленный формат работы: понятие, анализ источников.....	9
1.2 Психосоциальные риски: определение, характеристика .....	19
1.3 Управление психосоциальными рисками в рамках системы безопасности и охраны труда.....	21
2 Исследование системы управления психосоциальными рисками в ООО «Селекти».....	36
2.1 Описание деятельности организации .....	36
2.2 Исследование системы управления персоналом в ООО «Селекти»	44
2.3 Оценка системы управления психосоциальными рисками в ООО «Селекти».....	52
3 Рекомендации по совершенствованию управления психосоциальными рисками в условиях удаленной работы.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Современные трансформации социальных структур, появление новых технологий, информатизация, глобализация формируют необходимость в адаптации и преобразовании деятельности предприятия. Динамическое и непрерывное развитие сегодня являются обязательным условием выживания организации, ответом на процессы, которые происходят во внутренней и внешней среде.

В рамках совершенствования организационных процессов особую значимость приобретает проблема управления психосоциальными факторами на рабочем месте: многие работники сегодня сталкиваются с новыми рисками, появившихся в результате изменений организации труда и трудовых отношений, условий, возникающих из-за нестандартной (удаленной) занятости, повышенной интенсивности рабочего процесса и необходимости удовлетворения требований современной трудовой жизни.

Такой контекст затрудняет достижение здорового баланса между работой и личной жизнью, может негативно повлиять на внутреннее состояние трудящегося и выражаться в виде повышенного уровня стресса, депрессии, низкой мотивации, нарушении норм поведения, снижении производительности труда и т.д.

Управление психосоциальными рисками в условиях удаленной работы, а также факторов, связанных с ними, осуществляется при помощи риск-менеджмента. Однако, несмотря на большое количество организационных программ и мероприятий, пропагандирующих здоровый образ жизни и признающих важность здоровой рабочей силы для достижения целей предприятий, большинство из них осуществляются только после того, как человек перенес психологическую травму.

С одной стороны, оценка и компенсация нанесенного ущерба здоровью является дорогостоящей процедурой для компании, с другой стороны это может свидетельствовать об отсутствии эффективности мер по устранению

или минимизации рисков для здоровья и безопасности работников из-за воздействия психосоциальных опасностей и факторов на работе.

Отсутствие надлежащей системы управления психосоциальными рисками в условиях удаленной работы может иметь значительное влияние на здоровье работников и выражаться в виде психологического напряжения, выгорания, раздражительности, плохой концентрации – все эти последствия могут привести к спаду производства, повышенной текучести кадров, инцидентам на рабочем месте, нарушению отношений на работе и дома. В связи с вышесказанным, актуальным становится вопрос изучения системы управления психосоциальными рисками, её влиянием на благополучие персонала организации в условиях удаленной работы.

Объект исследования – система управления персоналом компании ООО «Селекти»;

Предмет исследования – психосоциальные риски в условиях удаленной работы в компании ООО «Селекти»;

Цель: изучение психосоциальных рисков на предприятии и разработка рекомендаций по управлению психосоциальными рисками в условиях удаленной работы.

Задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты удаленного формата работы сотрудников организации;
2. Изучить потенциальные психосоциальные риски, связанные с удаленным форматом работы;
3. Проанализировать существующие механизмы анализа и оценки психосоциальных рисков на предприятии;
4. Рассмотреть систему управления персоналом в компании ООО «Селекти»;
5. Разработать рекомендации по управлению психосоциальными рисками сотрудников организации в условиях удаленной работы.

Методологической и теоретической основой данной работы послужили исследования в области управления персоналом, организационной психологии в исследованиях зарубежных и отечественных авторов. Изучение удаленной занятости и её особенностей были рассмотрены Гуровой И.М., Конобевцевым Ф.Д., А.А. Малышевым. Характеристика психосоциальных рисков в рамках рабочей среды и её влияние на благополучие и здоровья сотрудников описана в работах Т.Н. Кабановой, Т. Т.Д. Голдена, С. Джойса, К. Кента, И. Маноха, К. МакПарланда, Р. Ларджовуори Э. Рассела. В процессе написания данной работы также использовались материалы публикаций Европейского фонда улучшения условий жизни и труда (Eurofound), Европейского агентства по безопасности и гигиене труда (EU-OSHA), Международной организации труда (МОТ) Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), РосБизнесКонсалтинга (РБК), Ipsos Group (IPSOS), действующих Национальных стандартов РФ и международных НПА и методик в рамках управления психосоциальными рисками и безопасности охраны труда и здоровья.

Научная новизна выполненной работы состоит в классификации проблем в системе управления психосоциальными рисками в условиях удаленной работы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использовать разработанные рекомендации для совершенствования механизмов управления психосоциальными рисками в условиях удаленной работы.

Для выполнения поставленных задач были использованы теоретические (анализ, синтез, обобщение) и эмпирические (обзор документации, формализованное интервью) методы исследования.

Результаты апробированы на всероссийской и международной научно-практических конференциях: Актуальные вопросы управления персоналом в условиях постпандемической экономики [11]; Современные проблемы

экономики и менеджмента [10] и отражены в публикациях.

Структура работы состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка и восьми приложений.

# **1 Теоретические аспекты управления психосоциальными рисками в условиях удаленной работы**

## **1.1 Удаленный формат работы: понятие, анализ источников**

На текущий момент удаленная работа становится все более распространённым форматом занятости, что стало возможным благодаря достижениям в области информационных технологий и наличию предполагаемых преимуществ как для работодателей, так и для работников - эти преимущества в целом относятся к категориям гибкости и экономии затрат. Однако удаленная работа также представляет потенциальные риски как для организаций, так и работников с точки зрения возможных негативных последствий для производительности и потенциального воздействия на физическое и психическое здоровье и благополучие работников.

Чтобы определить потенциальные риски, связанные с удаленной работой, необходимо понимание, что из себя представляет удаленная занятость и какие её основные характеристики.

Согласно Ф.Д. Конобевцеву, удаленная занятость – «форма занятости, при которой работник и работодатель территориально распределены, находятся вне единого офисного пространства и взаимодействуют друг с другом посредством информационно-коммуникационных технологий» [9, с. 10].

По мнению А.А. Малышева, удаленная работа отличается от традиционной работы по ряду признаков, среди которых можно выделить [12, с. 36]:

1. Местоположение: удаленная работа может осуществляться вне офиса, в другой местности (дом, общественные места, кафе);
2. График работы: несмотря на то, что сегодня многие удаленные работники имеют закрепленный график в трудовом договоре, обычно

рабочее время в удаленном формате более гибкое – работнику достаточно выходить на связь и отчитываться о проделанной работе;

3. Взаимодействие с другими сотрудниками: удаленный работник взаимодействует с коллегами и начальством через специализированные средства связи – чаще всего это общение через мессенджеры, в т.ч. корпоративные, и видеосвязь;

4. Дресс-код: в условиях дистанционной занятости работник могут не соблюдать внешний вид, который требует организация, за исключением связи с начальством

Особую значимость удаленная работа приобрела с момента объявления пандемии и режима самоизоляции: все большее количество организаций начали применять формат удаленной работы для своих сотрудников. Согласно исследованию экспертов портала «Работа.ру», с марта по середину апреля 2020 года, количество работников, которые перешли на полный формат дистанционной работы увеличилось с 3% до 14% [14].

Опубликованный материал ВЦИОМ совместно с Social Business Group «Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии» [5] показал, что удаленная работа имеет как положительные, так и отрицательные стороны для работников предприятия:



Рисунок 1 – Удовлетворенность сотрудников удаленной работой

Согласно рисунку 1, оценка сотрудниками удаленного формата работы носит преимущественно негативный характер: 61% респондентов отметили, что недовольный удаленным форматом.

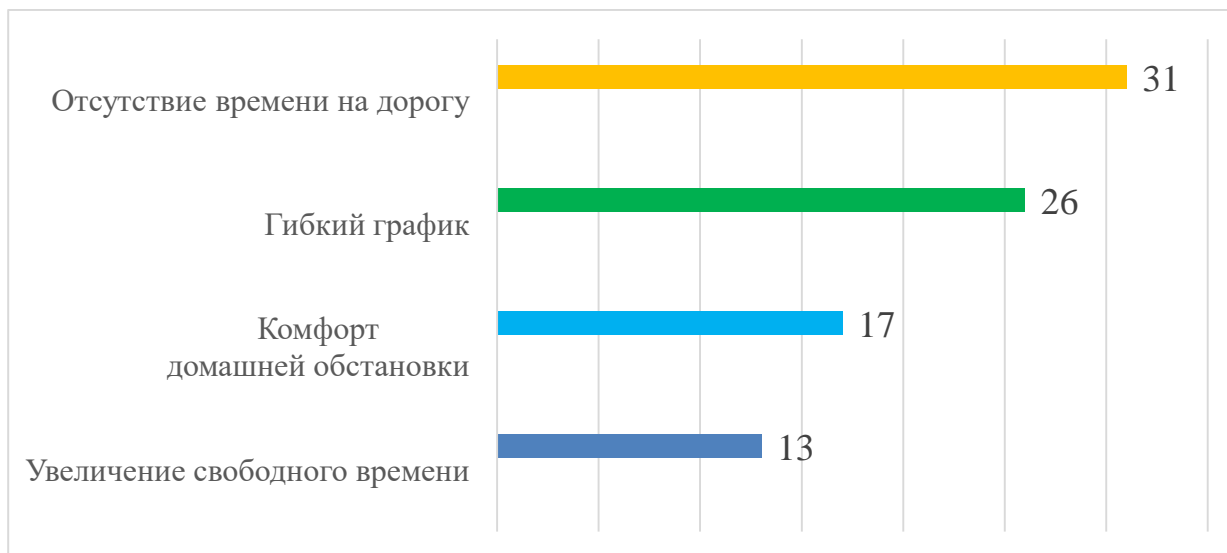


Рисунок 2 – Привлекательность удаленного формата работы для сотрудников

Согласно результатам опроса, которые указаны на рисунке 2, к ключевым преимуществам удаленной работы можно отнести отсутствие времени, затрат на поездку до работы (31%), возможность гибкого рабочего дня (26%), удобство домашней обстановки (17%) и наличие большего свободного времени (13%).



Рисунок 3 – Причины недовольства удаленной работой

Ключевые минусы удаленной занятости, согласно рисунку 3 - отсутствие прямой коммуникации с коллегами (30%), наличие отвлекающих факторов (15%), усталость от сидячего образа жизни (10%).

Исследование IPSOS «Отношение людей к удалённой работе в условиях изоляции» [34] подтверждает, что удаленная работа имеет свои плюсы и минусы: согласно рисунку 4, наличие возможности работать удаленно экономит время и денежные средства, позволяет заниматься домашними делами.

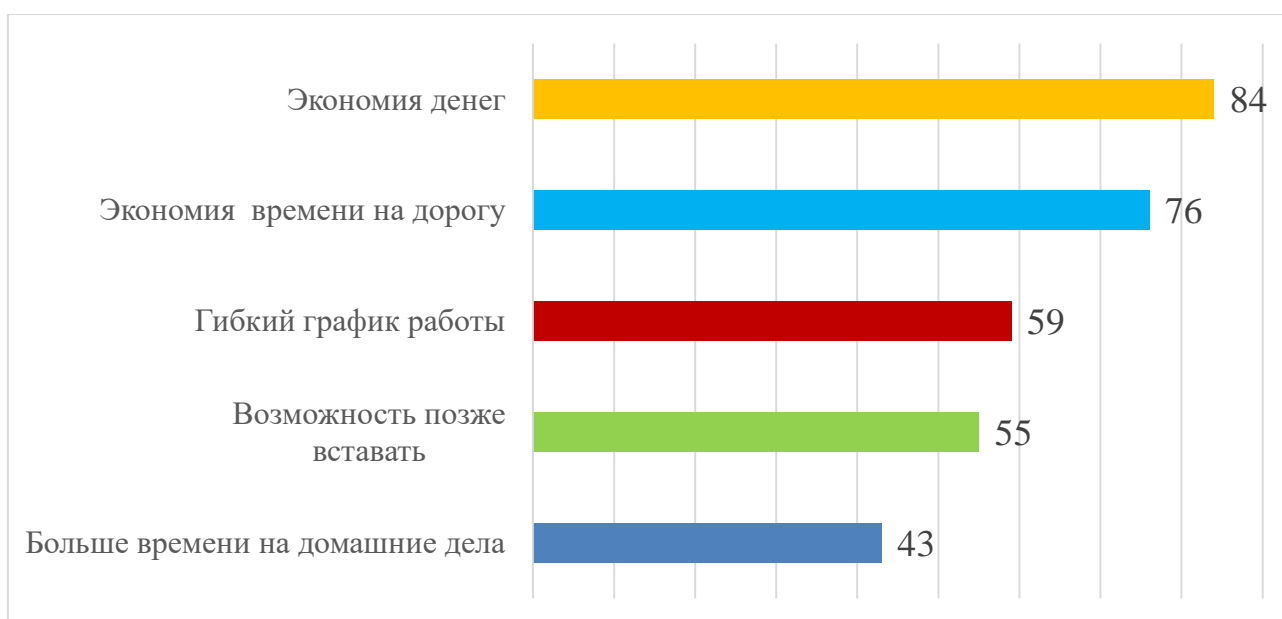


Рисунок 4 – Преимущества дистанционной занятости для сотрудников

С другой стороны, удаленная занятость создает ряд неудобств. Исходя из рисунка 5, основными негативными моментами являются отсутствие концентрации в контексте выполнения рабочих задач, отсутствие баланса между работой и личной жизнью, а также проблемы с настройкой рабочего места.

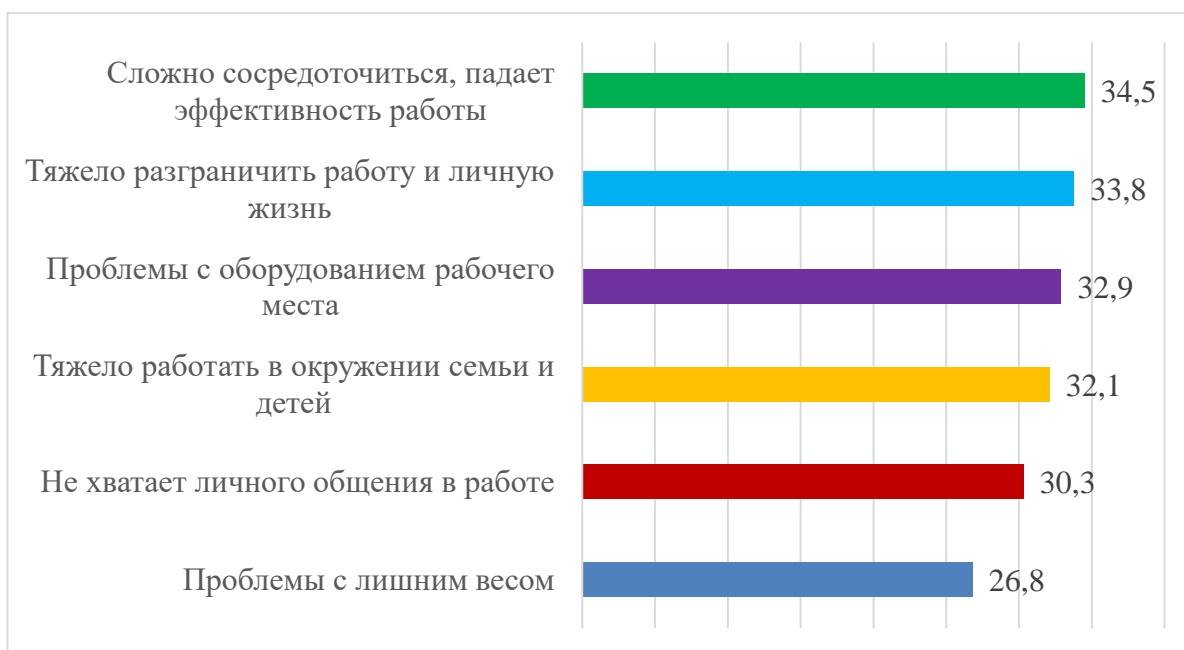


Рисунок 5 – Недостатки дистанционной занятости для сотрудников

Как можно заметить, дистанционный формат работы существенно изменил личную и рабочую жизнь сотрудников организации. Безусловно, удаленная работа предоставила организациям и сотрудникам явные преимущества, например, гибкий подход к рабочему времени, снижение расходов на содержание офисных помещений [6, с. 135]. Однако, удаленная работа стирает временные и пространственные границы, тем самым нарушая баланс «рабочая–личная жизнь». Из-за дистанционной работы, работники всегда должны быть «на связи», что способствует увеличению продолжительности рабочего дня и интенсификации трудовой деятельности [45, с. 835]. Отсутствие возможности психологически отстраниться от работы, восстановить силы может привести к эмоциональному и

профессиональному выгоранию, фрустрации, стрессу, повышенной утомляемости и т.д. [37, с. 1147]. В условиях дистанционной занятости работники также могут чувствовать себя изолированными, одинокими [26, с. 1414], что снижает мотивацию и негативно влияет на удовлетворенность работой и жизнью в целом. Наконец, использование цифровых технологий отвлекает человека от трудовой деятельности – в условиях постоянных уведомлений и оповещений, у работника ухудшаются показатели памяти, снижается контроль над работой [23, с. 15]. Таким образом, в процессе трудовой деятельности сотрудник может подвергаться действию производственных факторов, которые прямо или косвенно могут привести к возникновению опасной ситуации и нанести ущерб здоровью.

Согласно исследованию Eurofound [17, с. 33–40], несмотря на более высокий уровень автономности сотрудника и гибкий рабочий график (который является основным преимуществом удаленной работы), удаленная занятость также обуславливает отрицательные последствия в виде:

- Повышенной интенсификации работы;
- Увеличения продолжительности и количества ненормированных рабочих часов;
- Более высокого уровня стресса и нарушения баланса между работой и личной жизнью, что, на текущий момент, считается одним из основных негативных аспектов удаленной занятости.

Повышенная интенсивность рабочего процесса, более продолжительный рабочий день и часы приводят к увеличению стресса на рабочем месте. Кроме того, удаленные работники могут испытывать чувство социальной изоляции и одиночества, что в свою очередь снижает способность справляться с изменениями рабочего процесса и рабочего времени и негативно влияет на умственное и физическое благополучие сотрудников.

Социальная изоляция проявляется в исчезновении неформального взаимодействия работника с коллегами, руководителями и друзьями внутри

организации. Отметим, что социальная изоляция, как правило, проявляется в основном в удаленной работе дома, а не в других местах (кафе, коворкинг и др.). Отсутствие социальных отношений приводит к недостатку неформального обучения, меньшему количеству невербального общения и трудностям в формировании и поддержке организационной культуры, что отрицательно сказывается на производительности труда [15, с. 57].

В дополнение к социальной изоляции, удаленная работа может привести к профессиональной изоляции, когда удаленный работник боится, что не получит возможности карьерного роста, продвижению в компании и других преференций со стороны организации [15, с. 59; 35, с. 502]. Профессиональная изоляция тесно связана с тем, как работник воспринимает отношения между собой и организацией. Исследования показывают, что удаленные работники, которые «вне поля зрения», зачастую считают себя «брошенными». Это убеждение искажает восприятие окружающей информации, формирует чувство двусмысленности, что приводит к потере чувства принадлежности к компании, снижению мотивации и производительности труда [35, с. 503; 47, с. 6].

В целом, социальная и профессиональная изоляция имеют серьезные последствия для удаленных сотрудников с точки зрения их идентификации с рабочим местом, приверженности компании, возможностей карьерного роста и повышенного стресса из-за отсутствия баланса между работой и личной жизнью. [25, с. 374; 46, с. 140].

Существует взаимосвязь между дистанционной работой, продуктивностью и производительностью труда. Хилл и исследователи отмечают повышение продуктивности и производительности при удаленной работе в сравнение с традиционными формами занятости [29, с. 669]. И напротив, снижение производительности [15, с. 61] негативно влияет на мотивацию удаленных работников и их удовлетворенность работой. Удаленная работа препятствует развитию социальных отношений в коллективе, приводит к снижению командной работы, конфликтам с

сотрудниками, которые привыкли работать в офисе. Как следствие, это может привести к социальной и профессиональной изоляции работника, о чём писалось ранее. [23, с. 12; 26, с. 1413–1414].

Другой источник негативных последствий, связанных с удаленной работой, возникает из так называемого «виртуального презентеизма», когда, будучи больным, человек продолжает работать из дома, что, в свою очередь, может задерживать его выздоровление и ставит его здоровье под угрозу в долгосрочной перспективе [17, с. 32–43].

Руководители обычно с подозрением относятся к удаленной занятости из-за сложности прямого наблюдения за работой сотрудника. Повсеместное использование новых форм мониторинга за удаленными работниками, в свою очередь, может привести к повышенному уровню стресса и риску нанести ущерб психологическому и физическому благополучию сотрудников. Ощущение того, что за твоей работой постоянно наблюдают способствует снижению чувства автономии и конфиденциальности, стирая границы между работой и личной / семейной жизнью.

Наблюдение за сотрудниками и мониторинг - особенно если формы контроля чрезмерно навязчивы и приводят к карательным мерам - могут нарушить «психологический контракт» между работником и работодателем, лежащий в основе «неявных» ожиданий и предположений, которые работодатели и их работники имеют друг о друге [39, с. 113–118]. Это, в свою очередь, может негативно повлиять на мотивацию и приверженность работников, нарушает их чувство контроля и автономии, что в конечном итоге приводит к низкой вовлеченности и производительности, а также к высокому уровню прогулов.

Более того, излишний мониторинг на рабочем месте может посылать сотрудникам сигналы о том, что руководство им не доверяет, или что они работают недостаточно эффективно и требуются более пристальный контроль, тем самым формируя идею, что они не привержены своей работе и / или работодателю. Это, в свою очередь, может привести к девиантному или

контрпродуктивному поведению, поскольку сотрудники в данной ситуации либо негативно реагируют на чрезмерное наблюдение, либо стремятся обойти такой навязчивый и агрессивный контроль.

Повсеместное (и растущее) использование все более сложных устройств наблюдения и мониторинга имеет ряд других неблагоприятных последствий. Более широкое использование новых технологий наблюдения на рабочем месте указывает на расширение возможностей работодателя контролировать сотрудников гораздо более навязчивым и всеобъемлющим образом, часто подрывая права работников, особенно права на неприкосновенность частной жизни и равное обращение [38, с. 25].

Удаленная работа влияет не только на психическое здоровье работников, но и на их физическое здоровье. Отсутствие эргономичной мебели и недостаточное пространство (для работы) дома связаны с более высоким уровнем головных болей и утомляемости глаз.

Кроме того, как показывают отчеты EU-OSHA [21, с. 15; 22, с. 49], в отличие от настольных устройств, небольшие устройства, такие как мобильные телефоны, планшеты и ноутбуки, используемое сотрудниками, часто не особенно пригодны для удаленной работы. Проблемы, связанные с таким оборудованием, включают: маленькие дисплеи; виртуальные клавиатуры; фиксированные экраны и клавиатуры, положение которых нельзя отрегулировать. Это, в свою очередь, может привести к нарушению осанки и риску развития скелетно-мышечных нарушений, особенно верхних конечностей, шеи и спины [19, с. 35].

Исходя из вышесказанного, регулирование процессов, связанных со здоровьем, безопасностью и психологическим благополучием сотрудника в условиях удаленной работы представляет собой новую сложную задачу. Организациям приходится адаптировать сотрудников, условия труда и структуру работы персонала под текущие реалии, но в связи с тем, что физическое взаимодействие ограничено, потенциальное несоответствие «человек-окружающая среда» может иметь последствия для благополучия

сотрудников и компании в целом.

Отметим, что наличие только одних цифровых инструментов недостаточно, чтобы гарантировать эффективность организации. Прежде всего, важно знание того, как использовать инструменты для поддержки коммуникации, а не наличие самих инструментов. Знание технологий среди удаленных работников является одним из главных требований для оптимального использования ИТ-инструментов, что связано с производительностью труда. Кроме того, обучение данным технологиям позволит обеспечить эффективную связь и взаимодействие между удаленным работником и организацией, что требует внедрения правил управления рабочими процессами и методами коммуникации.

В процессе виртуального общения когнитивные искажения, которые обычно характерны для традиционного общения, имеют тенденцию к усилению. Восприятие и интерпретация сообщения получателем и отправителем различны, что приводит к случаям двусмысленности. Повышается вероятность недопонимания, конфликтов, построения ложных стереотипов и ложных впечатлений о других участниках взаимодействия [4]. Следовательно, необходимо разработать набор правил и стандартов взаимодействия, коммуникационных протоколов и терминологии, которые четко определяют поведение, которое должны соблюдать удаленные работники для достижения эффективного общения.

Способность компании должным образом управлять удаленными сотрудниками становится критически важной. Инструменты и механизмы для управления последствиями, возникающими из-за «расстояния» между работником и организацией, обеспечат продуктивность сотрудников и устранят негативные последствия цифровой работы. Ряд зарубежных исследователей предполагают, что удаленная работа или гибрид, вероятно, станут нормой для сотрудников [28, с. 5; 41, с. 882].

Следовательно, необходимо определить основные аспекты оценки и управления рисками в рамках удаленной работы, чтобы выделить те области,

которые являются наиболее важными, и, следовательно, предусмотреть более эффективные решения с точки зрения политики управления человеческими ресурсами.

## **1.2 Психосоциальные риски: определение, характеристика**

Пандемия COVID-19 привела к тому, что работники предприятий были вынуждены и во многом продолжают работать дома в течение длительного времени. Хотя многие работники «привыкли» работать дома, большинство из них все же не адаптировались к дистанционной работе за столь продолжительное время. Как описано в параграфе 1.1. в повседневной практике удаленная работа имеют множество негативных последствий для психологического и физического благополучия работников.

Исходя из определения МОТ (Международной организации труда), под психосоциальными рисками подразумевается «взаимодействие, с одной стороны, между производственной средой, содержанием труда и его организационными условиями, с другой стороны – между способностями, потребностями, культурой и личностными внепроизводственными соображениями работников, которое может через восприятие и опыт влиять на состояние здоровья, производительность и удовлетворенность работой» [13, с. 4].

Психосоциальные риски напрямую связаны с понятием «психосоциальный фактор», который обозначает «взаимодействие между содержанием работы, ее организацией и управлением, другими внешними и организационными условиями, компетенциями и потребностями работников» [2, с. 2]. Исходя из вышеуказанных стандартов, психосоциальные факторы относятся к аспектам организации труда, которые, среди прочего, включают:

- Требования к работе;
- Организационную поддержку;

- Отношения на рабочем месте.

Эти факторы изначально не являются отрицательными или положительными. Однако наличие негативных психосоциальных факторов - психосоциальных опасностей - подразумевает, что эти аспекты организации труда могут нанести ущерб здоровью и безопасности работника, а также обуславливают другие неблагоприятные организационные моменты, среди которых можно отметить отсутствия по болезни, абсентеизм, снижение производительности и т.д.

Согласно Т.Н. Кабановой [8, с. 94] выделяют следующие психосоциальные опасности на рабочем месте:

1. Трудовой процесс: неполное использование профессиональных навыков, неопределенность выполняемых трудовых обязанностей;
2. Рабочая нагрузка: высокий темп работы, нехватка времени, повышенная интенсификация рабочего процесса;
3. График работы: ненормированность рабочего дня, отсутствие перерывов;
4. Участие в принятии рабочих решений: отсутствие контроля над рабочей нагрузкой и возможности повлиять на принятие организационных изменений;
5. Условия труда и оргтехника: отсутствие оборудования надлежащего качества, наличие шумов, плохое освещение и т.д.
6. Межличностные отношения: социальная или физическая изоляция, отсутствие поддержки со стороны руководства и коллег;
7. Роль в организации: неопределенность роли сотрудника на предприятии (ролевой конфликт);
8. Карьерный и служебный рост: профессиональная стагнация, отсутствие продвижения по карьерной лестнице, низкая заработная плата;
9. Баланс между личной жизнью и работой: отсутствие границ между домом и карьерой, сбалансированного распределения нагрузки между домашними и рабочими обязанностями.

Вышеперечисленные психосоциальные опасности характерны в том числе для удаленного формата работы, как было отмечено ранее. Высокая степень вероятности их возникновения связана с изолированностью человека от коллектива, отсутствием стандартных рабочих условий и необходимостью решать проблемные ситуации (в случае их возникновения) самостоятельно – в отрыве от остального рабочего коллектива.

Психосоциальный риск в данном случае определяется как потенциальная возможность возникновения негативных психосоциальных факторов (психосоциальных опасностей), которые могут оказать пагубное воздействие на сотрудника предприятия в условиях удаленной занятости.

Таким образом, возникает необходимость в непрерывном процессе оценки, управления и минимизации рисков, связанных с удаленным форматом работы. С целью эффективности данного процесса важно выделить наиболее значимые основные и причинные факторы до того, как будут выработаны решения по их минимизации. Это требует, чтобы организации внедряли и контролировали систематический процесс управления рисками. Следовательно, цель состоит в том, чтобы выявить потенциальные области и виды деятельности, которые вызывают стресс, связанный с работой, и принять необходимые меры до нанесения вреда здоровью работника.

### **1.3 Управление психосоциальными рисками в рамках системы безопасности и охраны труда**

Риски традиционно рассматривались как неотъемлемая часть физического здоровья, но связанный с работой стресс все чаще входит в сферу безопасности и охраны труда (БиОТ).

БиОТ рассматривает физические, химические и биологические компоненты обеспечения безопасности работников, но охват функционала расширяется и включает психосоциальные риски по мере изменения

рабочего места.

Рассмотрим основные термины в области БиОТ [36, с. 229]:

1. Риск - сочетание вероятности причинения вреда и серьезности этого вреда;

2. Анализ риска - систематическое использование информации для выявления опасностей и оценки риска. Анализ риска обеспечивает основу для оценки риска и контроля риска. Информация может включать текущие и данные, теоретический анализ, мнения и опасения заинтересованных сторон (стейкхолдеров);

3. Оценка рисков - общий процесс анализа и оценки рисков. Оценка риска проводится для того, чтобы выяснить, предотвращают ли существующие меры контроля вред здоровью сотрудника или необходимо предпринять дополнительные меры.

Таким образом, система управления рисками в сфере охраны труда — это инструменты и методы на рабочем месте, созданные для того, чтобы работодатели могли достигать целей в области охраны труда за счет снижения и управления рисками заболеваний и травм на рабочем месте для сотрудников.

Система управления рисками на предприятии включает следующие этапы [32]:

1. Устранение опасности;
2. Контроль риска или контроль доступа к опасностям;
3. Замена опасности чем-то менее опасным;
4. Внесение изменений в организацию и выполнение работы;
5. Изменение нормативных процедур;
6. Административные меры/обучение;
7. Защитное снаряжение; а также
8. Планы аварийного реагирования.

В рамках анализа рисков выделяют следующие задачи [30]:

1. Идентифицировать опасность;

2. Определить, кому и каким образом может быть причинен вред;
3. Оценить риски и определить меры контроля;
4. Зафиксировать выводы и принять меры;
5. Провести оценку и при необходимости внести коррективы.

Оценка риска проводится для определения угрозы здоровью (вероятности и последствий травмы или причинения вреда человеку) в результате опасностей. Он включает в себя определение того, что может пойти не так, то есть выявление того, что может привести к травмам или причинению вреда работникам, принятие решений о надлежащих мерах контроля безопасности для предотвращения несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и их реализацию с использованием инструментов по контролю рисков.

Система управления охраны труда должна гарантировать, что психосоциальные риски оцениваются и управляются так же, как и другие риски в области охраны труда, с учетом того, что профилактика предпочтительнее, чем устранение негативных последствий. Меры по предотвращению психосоциальных рисков лучше всего осуществлять на основе традиционной системы управления рисками. Компании более успешно предотвращают психосоциальные риски, если уже существует хорошо функционирующая система управления охраной труда [18]. Исходя из вышесказанного, обеспечение психологического здоровья и безопасности связаны с применением структуры управления рисками к психосоциальным угрозам в соответствии с другими рисками в области охраны труда при помощи системы управления рисками и интеграции в более широкую организационную структуру и бизнес-процессы.

Международный стандарт ISO 45003 «Психическое здоровье и безопасность на работе. Руководящие указания по управлению психосоциальными рисками» — это первый стандарт, который помогает организациям выявлять и контролировать связанные с работой опасности и управлять психосоциальными рисками в рамках системы безопасности и

охраны труда [1].

Он охватывает как физическое здоровье и безопасность, так и более широкое психическое благополучие и обеспечивает измеримость прогресса.

В документе ISO 45003 описано, как возникают психосоциальные опасности, обращаясь к тому, как организовано рабочее место, социальные факторы на работе и сама рабочая среда. Он предлагает практическое руководство по управлению психологическим здоровьем, в том числе о том, как распознавать опасности, связанные с удаленной работой.

Руководство направлено на следующие аспекты:

1. Выявить условия, обстоятельства и требования на рабочем месте, которые могут нанести ущерб психологическому здоровью и благополучию сотрудников.

2. Определить основные факторы риска и оценить их, чтобы определить, какие изменения необходимы для улучшения рабочей среды;

3. Выявлять и контролировать связанные с работой опасности и управлять психосоциальными рисками в рамках системы БиОТ

ISO 45003 является продолжением стандарта ISO 45001 [3] и развивает элементы в отношении того, как выявлять и контролировать связанные с работой опасности и управлять психосоциальными рисками в рамках системы БиОТ. Иначе говоря, ISO 45003 помещает психосоциальные риски в систему управления охраной труда. Руководство ISO 45003 следует структуре ISO 45001 [3], поэтому эти два стандарта можно использовать вместе.

В России в рамках управления психосоциальными рисками используется Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 55914-2013 «Менеджмент риска. Руководство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте» [2], который предписывает меры и рекомендации по управлению психосоциальными рисками, что позволяет организации разработать и реализовать стратегию управления данными рисками и определить цели, которые принимают во внимание юридические требования и информацию о

психосоциальных рисках в рамках удаленной работы.

Процесс управления психосоциальными рисками (рисунок 6) очень похож на процесс управления рисками в целом и подразумевает следующую последовательность действий:

1. Идентификация опасностей и оценка риска;
2. План действий;
3. Корректирующие действия по снижению риска;
4. Оценка процесса и анализ результатов;
5. Организационное обучение и развитие.

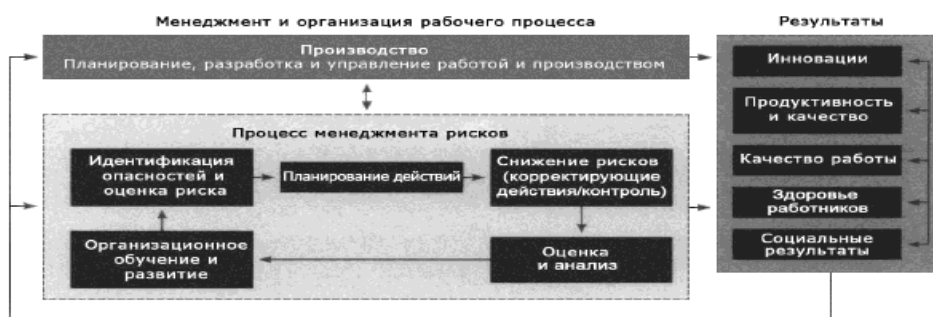


Рисунок 6 – Схема управления психосоциальными рисками на предприятии [2, с. 3]

Рассмотрим каждый из этапов более подробно:

1 этап – идентификация психосоциальных опасностей.

Процесс идентификации опасностей должен учитывать организацию труда и связанные с ней факторы, о чем более подробно указано в таблице 1.

Таблица 1 – Сфера влияния психосоциальных рисков в рамках организации и ключевые проблемы [2, с. 10]

<b>Область</b>	<b>Ключевые проблемы</b>
Должностные обязанности	«Нехватка разнообразия или короткие рабочие циклы, фрагментированная или бессмысленная работа, неполное использование навыков, высокая степень неопределенности, постоянное общение с людьми в процессе работы»
Рабочая нагрузка и темпы работы	«Избыточная или недостаточная рабочая нагрузка, машинный темп работы, высокая степень дефицита времени, постоянное ограничение по времени»
Распорядок работы	«Сменная работа, ночные смены, гибкий рабочий распорядок, непредсказуемый график, долгие часы работы или работа по вечерам или в выходные»
Контроль	«Низкая степень участия в процессе принятия решений, отсутствие контроля над рабочей нагрузкой, темпами, сменная работа»
Условия и оборудование	«Недостаточность, непригодность оборудования или не отвечающий требованиям уход за оборудованием; неблагоприятные окружающие условия, такие как нехватка места, плохое освещение, чрезмерный шум»

Продолжение таблицы 1

Культура и функция организации	«Плохая коммуникация, низкий уровень поддержки для решения проблем и личного развития, 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	«Карьерный застой и неопределенность, недостаточное или несправедливое повышение в должности, низкая заработная плата, негарантированность занятости на данной работе, низкая социальная значимость работы»
Граница между домом и работой	«Конфликтующие требования работы и семьи, низкая поддержка в семье, проблемы, связанные с тем, что оба партнера работают (двойная карьера)»

Идентификация подразумевает два элемента:

1. Выявление опасностей;
2. Информация о потенциальном вреде, связанном с психосоциальными опасностями.

Определение рисков проводится в рамках ряда четко определенных принципов в процессе оценки психосоциального риска – более детально рассмотрено в таблице 2. Это позволяет отслеживать риски и предотвращать проблемы при постановке целей и задач.

Таблица 2 – Принципы при оценивании психосоциальных рисков [2, с. 12]

<b>Принцип</b>	<b>Последствия</b>
Работа с определенной группой	«Каждая оценка риска осуществляется в рамках определенной рабочей группы, рабочего места или функции»
Внимание на условиях труда, а не отдельных личностях	«Оценки рисков производятся для определения аспектов психосоциальной рабочей среды, вызывающих переживание стресса или проблем со здоровьем, а не для определения личностей, переживающих стресс или плохое самочувствие»
Внимание на «важных темах»	«Основное внимание сосредоточено на проблемах, имеющих наибольшее влияние на персонал, а не на отдельных жалобах»
Предоставление доказательства воздействия условий работы на здоровье	«Процесс основан на доказательствах»
Применение эффективных и надежных мер	«Все методы сбора информации надежны и достоверны. Знания и опыт сотрудников представляет собой важный источник информации»

Продолжение таблицы 2

Соблюдение конфиденциальности информации	«Гарантируется конфиденциальность информации, данной отдельными лицами. Индивидуальная информация хранится в безопасности и не разглашается»
Внимание на устранении или снижении рисков, как цель	«Оценка рисков планируется с мыслью об устранении или снижении рисков. Инструменты оценки рисков предназначены для предоставления достаточно подробной информации, зависящей от контекста, чтобы позволить принятие мер по контролю. Упор, главным образом, на предотвращении и корректирующем действии на организационном уровне»
Вовлечение сотрудников	«Применение метода участия всех заинтересованных лиц (например, групповые дискуссии) и вовлеченность работников играют решающую роль в достижении успеха»

2 этап - план действий.

Когда причина/-ы в достаточной степени понятны, разрабатывается план действий по снижению риска:

1. На что направлено действие;
2. Как оно будет выполняться;
3. Кем будет выполняться (кто несет ответственность);
4. Кого еще нужно задействовать;
5. Каков будет график исполнения;
6. Какие ресурсы потребуются;
7. Что будет ожидаемым (здоровье сотрудников и эффективность бизнес-процессов);
8. Как можно измерить потенциальную пользу;
9. Как будет оцениваться план действий и его результат.

3 этап – корректирующие действия по снижению риска.

Реализация корректирующих мер по снижению рисков в организации предполагает три степени корректирующих действий:

1. Первая степень: проактивные мероприятия, нацеленные на предотвращение возникновения вредных эффектов или явлений;
2. Вторая степень: мероприятия, которые намерены обратить, уменьшить или замедлить прогрессирование болезни или увеличить личностные ресурсы;
3. Третья степень: реабилитационные мероприятия, которые направлены на уменьшение негативного воздействия.

4 этап - оценка и анализ процесса и результатов.

Оценка производится на основе собранной информации (опрос, интервью, анкетирование). Результаты оценки содержат анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ), план действий с возможностью осуществить переоценку исходной проблемы и общего процесса управления рисками, а также обеспечить обратную связь по результатам, что позволит узнать эффективность мер по снижению психосоциальных рисков и связанного с ними вреда.

5 этап - организационное обучение и развитие.

Для непрерывного улучшения, а также в качестве основы для

обсуждения и передачи информации в рамках дальнейшего развития, организация должна проводить регулярное обучение, которое может быть использовано в дальнейшем при оценивании и управлении рисками. Оценка также может предоставить информацию при дальнейшем проектировании организации труда и рабочих мест как части нормального процесса организационного развития. Долгосрочная стратегия имеет важное значение и должна быть принята организациями.

Выводы, извлеченные в ходе оценки, следует обсудить и, при необходимости, пересмотреть при организации рабочих встреч и донести до широкого перечня сотрудников. Наконец, это может быть использовано в качестве исходных данных для «следующего цикла» процесса управления и оценивания психосоциальными рисками [2, с. 17].

В качестве инструментов оценки и управления рисками данное руководство ссылается на зарубежные методики, базирующихся на методе анкетирования.

Рассмотрим примеры методов и инструментов, используемых в западных странах.

Канада: комиссия Канады по психическому здоровью (МНСС) предлагает онлайн-инструментарий, предназначенный для организаций в рамках выявления факторов психосоциального риска; он рекомендуется для руководителей высшего звена, менеджеров по персоналу и специалистов по охране труда

Guarding Minds@Work — это интернет-ресурс, предназначенный для оценки и решения проблем психологического здоровья и безопасности на рабочем месте [27]

Guarding Minds включает в себя:

1. Инструменты оценки, включая процесс организационной проверки для руководства, онлайн-опрос сотрудников и короткое стресс-сканирование (анкетирование);
2. Подробный отчет для определения областей, требующих

улучшения;

3. Процесс планирования действий и рабочие листы;
4. Процесс оценки для измерения прогресса и результатов.

Данный ресурс предполагает анализа пробелов, который предоставит организации базовое измерение текущего состояния и показывает, какие области требуют дальнейшей проработки.

Австралия: с февраля 2021 года в Австралии для исследования и оценки психосоциальных рисков используется онлайн-инструмент People at Work [42]. Данный инструмент помогает организациям выявлять, оценивать и контролировать риски для психологического здоровья и безопасности сотрудников:

1. Работа и рабочее место (например, требования к работе – факторы рабочего места, которые могут вызывать стресс; и рабочие ресурсы – факторы рабочего места, которые могут защитить от стресса);
2. Буллинг на рабочем месте;
3. Психологическое здоровье (например, психологический стресс и эмоциональное выгорание).

Результаты опроса генерируются через учетную запись People at Work, и в соответствии с этим реализуется план действий. На рабочих местах рекомендуется регулярно повторять оценку рисков, например, каждые 12–18 месяцев.

Великобритания: управление по охране труда Великобритании (HSE) отмечает, что работодатели несут юридическую обязанность по защите сотрудников от стресса на работе, проводя оценку рисков и действуя в соответствии с ними.

Оценка риска стресса, связанного с работой, включает [33]:

1. Определение основных факторов риска;
2. Помощь работодателям в сосредоточении внимания на основных причинах и их предупреждении;
3. Предоставление критериев, с помощью которого организации

могут оценить свою эффективность в устранении основных причин стресса сотрудников на работе

Шаблон для оценки риска включает в себя следующие пункты:

1. Кто может пострадать;
2. Что уже делается для контроля рисков;
3. Какие дальнейшие действия необходимо предпринять для контроля рисков;
4. Кто ответственный;
5. Когда действие необходимо выполнить;

Управление по охране труда Великобритании опубликовало анкету, которая содержит 35 вопросов, чтобы определить текущие психосоциальные риски и контролировать будущие. В анкете оцениваются шесть факторов: требования к работе, контроль, поддержка, отношения в коллективе, роль в организации, управление изменениями [31].

Бельгия: бельгийский инструмент «Psychosocial Risk at Work Alert» используется для предварительной диагностики психосоциальных рисков. Индикаторы предупреждения о психосоциальных рисках выявляют наличие данных рисков в компании и оценивают уровень их проявления:

1. Зеленый: незначительные проблемы.
2. Желтый: предупредительный сигнал.
3. Красный свет: необходимо вмешательство

Данный инструмент может использоваться во всех компаниях и организациях, независимо от сферы их деятельности. Результаты могут быть оценены небольшой группой людей, представляющих компанию, с использованием Руководства пользователя и Информационных листов модулей данного метода [24].

Испания: для оценки психосоциальных рисков в Испании используется метод Ista 21, который базируется на копенгагенском психосоциальном опроснике (COPSOQ). Данный метод представляет собой опросник о психосоциальных условиях труда, включает в себя [8]:

1. Удовлетворенность работой;
2. Физическое и психическое здоровье;
3. Проявление стресса (психический, физический, поведенческий уровни).

На наш взгляд, предложенные схемы и инструменты оценки и управления психосоциальными рисками применимы в том числе в рамках удаленной работы, что может способствовать созданию позитивной рабочей среды, в которой приверженность, мотивация, обучение и развитие играют важную роль и поддерживают работу организации.

Вывод по 1 главе: интерес к исследованиям и практике удаленной работы возрос во время пандемии COVID-19, которая вызвала появление удаленной работы во всем мире. Этот подход к работе оказал значительное влияние не только на компании, многие из которых были не готовы к решению этих задач, но и на сотрудников, которым пришлось столкнуться с новым форматом занятости. Согласно анализу, преимущества для сотрудников включают улучшение баланса между работой и семейной жизнью благодаря гибкости, связанной с удаленной работой, и организованное взаимодействие из-за сокращения спонтанных контактов. Однако анализ также показал, что на баланс между работой и семейной жизнью может повлиять конфликт между профессиональными и семейными обязанностями. Было отмечено, что изменившийся способ взаимодействия может быть некомфортным и иметь потенциально непредвиденные последствия, в то время как в более широком смысле восприятие сотрудниками удаленной работы варьируется в зависимости от характеристик сотрудников. Также стоит отметить, что для сотрудников, вынужденных работать из дома, существуют определенные психологические и физические последствия для здоровья и благополучия.

В процессе изучения психосоциальных рисков были рассмотрены понятие «психосоциальные риски» «психосоциальный фактор» и «психосоциальная опасность», как они могут выражаться и как они связаны с

удаленным форматом работы.

Далее психосоциальные риски были рассмотрены в контексте системы безопасности и охраны труда (БиОТ) на примере стандартов ISO 45003, ГОСТа Р 55914-2013 «Менеджмент риска. Руководство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте», приведены ключевые этапы оценки и управления психосоциальными рисками, в т.ч. в условиях удаленной работы, рассмотрены ряд инструментов, которые позволяют оценить психосоциальные риски в условиях удаленной работы на примере зарубежных стран (Канада, Австралия, Великобритания, Бельгия, Испания).

## **2 Исследование системы управления психосоциальными рисками в ООО «Селекти»**

### **2.1 Описание деятельности организации**

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Селекти», сокращенное наименование: ООО «Селекти».

Юридический адрес организации: 115035, г. Москва, ул. Садовническая 14, 602. Фактический адрес организации: соответствует юридическому.

ООО «Селекти» – рекрутинговое агентство, осуществляющая деятельность в России с 2017 года. Деятельность организации базируется на Уставе и действующих нормативно-правовых актах РФ, а также внутренних актов организации.

Предприятие ООО «Селекти» специализируется на подборе IT специалистов среднего и высшего звена в таких профессиональных отраслях как:

1. Банковский сектор, финансовые институты;
2. Высшее руководство;
3. Фармацевтика;
4. Ритейл, FMCG;
5. Нефтяная промышленность, металлургическая и горнодобывающая промышленность;
6. Электронная коммерция, телекоммуникации.

Спектр услуг:

1. Подбор персонала;
2. Ресурсный IT-аутсорсинг (поиск IT-специалистов, проведение бухгалтерских расчётов, предоставление регулярных отчётов для клиентов);
3. Разработка программного обеспечения (доработка, разработка и тестирование мобильных, десктоп и web-приложений).

ООО «Селекти» является коммерческой организацией, получающей доход от совершения коммерческих сделок и выплачивающей заработную плату своим сотрудникам из своих собственных средств.

Уставный капитал общества составляет из номинальной стоимости долей его участников. Размер уставного капитала 10000 (десять тысяч) рублей.

В компании ООО «Селекти» персонал подразделяется на две категории:

- основной персонал, который выполняет базовые виды работ по основному виду деятельности,
- вспомогательный персонал, который обеспечивает бесперебойную работу основного.

В состав основного персонала входят консультанты, главной задачей которых является подбор клиентам специалистов необходимой квалификации.

Для выполнения поставленной задачи консультанту необходимо:

1. Привести в соответствие открытую вакансию требованиям клиента, предъявляемые к кандидату;
2. Провести отбор кандидатур, удовлетворяющих требованиям открытой вакансии;
3. Провести ряд собеседований для выявления, наиболее подходящий кандидатур;
4. Устроить встречу клиента с выбранным кандидатом на вакансию.
5. В случае одобрения кандидата заказчиком, оформление оффера и направление его кандидату.
6. В случае принятия оффера кандидатом, сбор документов и направление их на оформление трудовых отношений между заказчиком и кандидатом.

Вспомогательный персонал включает в себя административный блок, который обеспечивает жизнедеятельность компании.

В него входят:

1. Финансовый директор. Основная обязанность – распределение обязанностей внутри отдела, налоговая, бухгалтерская и управленческая отчетность компании, расчет бонусов, сложные вопросы оформлений/повышений/увольнений сотрудников, в том числе на аутсорсинг.
2. Финансовый менеджер по аутсорсингу. Сбор и проверка финальных таймшитов, направление Заказчикам, проверка расчетов по аутсорсингу, ведение реестра документов по аутсорсингу
3. Менеджер по управленческому учёту и налогообложению. Подготовка управленческой отчётности группы компаний, финансовое моделирование, отчеты и расчёты по запросу руководства
4. Менеджер по кадровому делопроизводству. Ведет учет рабочего времени, вопросы оформления отпусков, больничных, оформления аутсорсеров. Готовит офферы кандидатам на аутсорсинг.
5. Координатор по аутсорсингу. Организационные вопросы от твоего кандидата на аутсорсинг, занимается вопросами оформления аутсорсеров.
6. Бухгалтер по расчету заработной платы. Отвечает за начисление заработной платы и вопросов оформления справок 2–НДФЛ.
7. Бухгалтер по оплате счетов клиентов. Отвечает за выставление счетов и актов клиентам компании.
8. Главный юрист. Договорная и корпоративная работа, работа с контролирующими органами. Построение и оптимизация внутренних процессов. Консультации по сложным кадровым вопросам и аудит кадровых документов. Консультация сотрудников по юридическим вопросам и ведение юридических тренингов для персонала. Работа с персональными данными. Претензионная/судебная работа. Проектная работа и вопросы регистрации прав на результаты интеллектуальной деятельности (РИД).

9. Младший юрист. Ведение архива Договоров/NDA с клиентом. Внесение правок, редактирование и подготовка проектов Договоров, заверение копий учредительных документов и т.д.

10. Директор IT. Разработка и поддержка биллинга, аналитики по адресу selecty.info, разработка чат-бота Сели, информационные рассылки по клиентам, кандидатам и аутсорсерам

11. Системный администратор. Решение технических вопросов: активация офисных программ персонального рабочего места сотрудника, установка принтеров, компьютеров и т.д.

Для определения количественной характеристики персонала были проанализированы штатное расписание и показатели численности сотрудников.

В компании ООО «Селекти» трудится 129 человек. Руководителем предприятия является генеральный директор, действующий на основании Устава предприятия, который избирается акционерами сроком на 5 лет. За каждой командой закрепляется тимлидер, который назначается генеральным директором предприятия.

На рисунке 7 показана организационная структура компании ООО «Селекти»

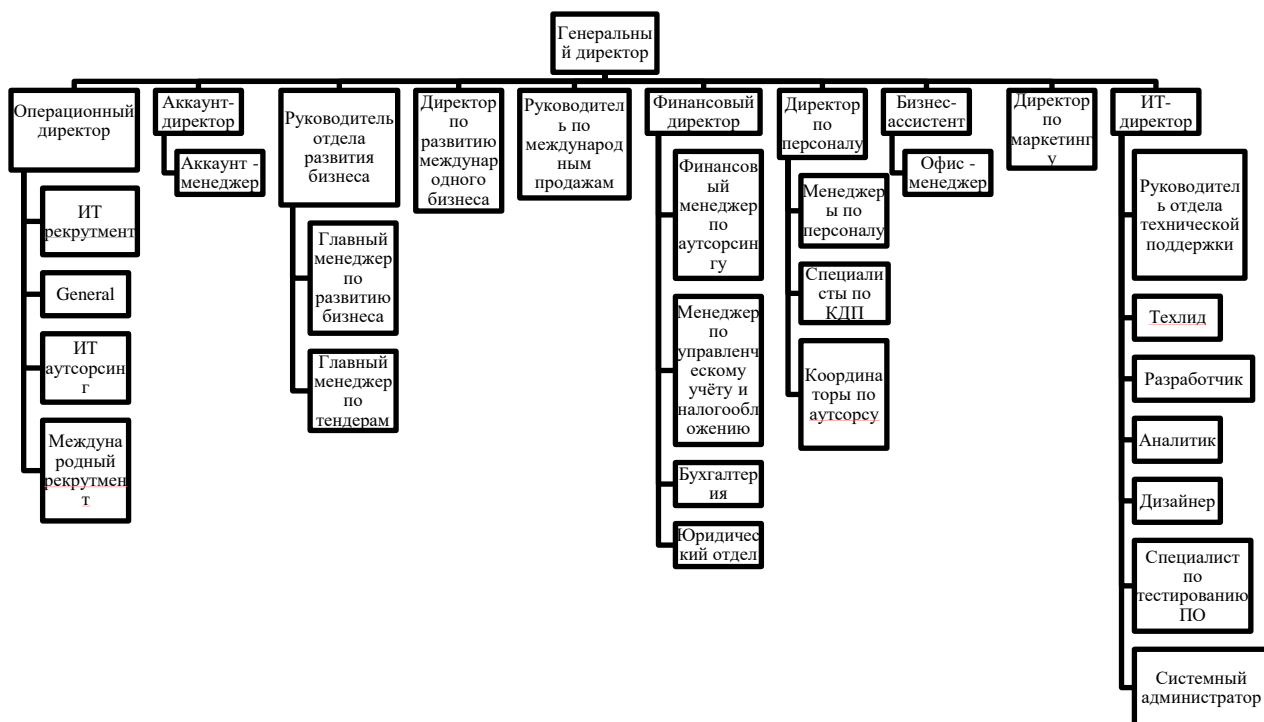


Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Селекти»

Характеристика персонала компании ООО «Селекти» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – характеристика персонала ООО «Селекти»

Отдел	Пол		Средн ий возрас т	Образование		
	Мужско й	Женски й		Высшее	Среднее специаль ное	Среднее общее
Международный рекрутмент	1	4	24	5	-	-
ИТ Рекрутмент	6	8	26	8	2	4
ИТ Аутсорсинг	4	21	27	20	2	3
General	2	21	26	23	-	-
Аккаунтинг	1	7	28	7	-	1
Развитие бизнеса	1	5	34	6	-	-
Развитие международного бизнеса	3	3	30	6	-	-
Финансы	-	11	35	11	-	-
HR	-	10	26	10	-	-
АХО	-	2	30	2	-	-
Маркетинг	-	3	25	3	-	-
ИТ	15	1	35	16	-	-
Итого:	33	96		117	4	8

Исходя из данных Таблицы 3, можно сделать вывод, что средний возраст сотрудника ООО «Селекти» составляет 27 лет.

Если анализировать персонал в разрезе образования, то подавляющее большинство сотрудников предприятия имеют законченное высшее образование (117 человек), лишь малая часть имеет среднее специальное или общее среднее образование (4 и 8 человек).

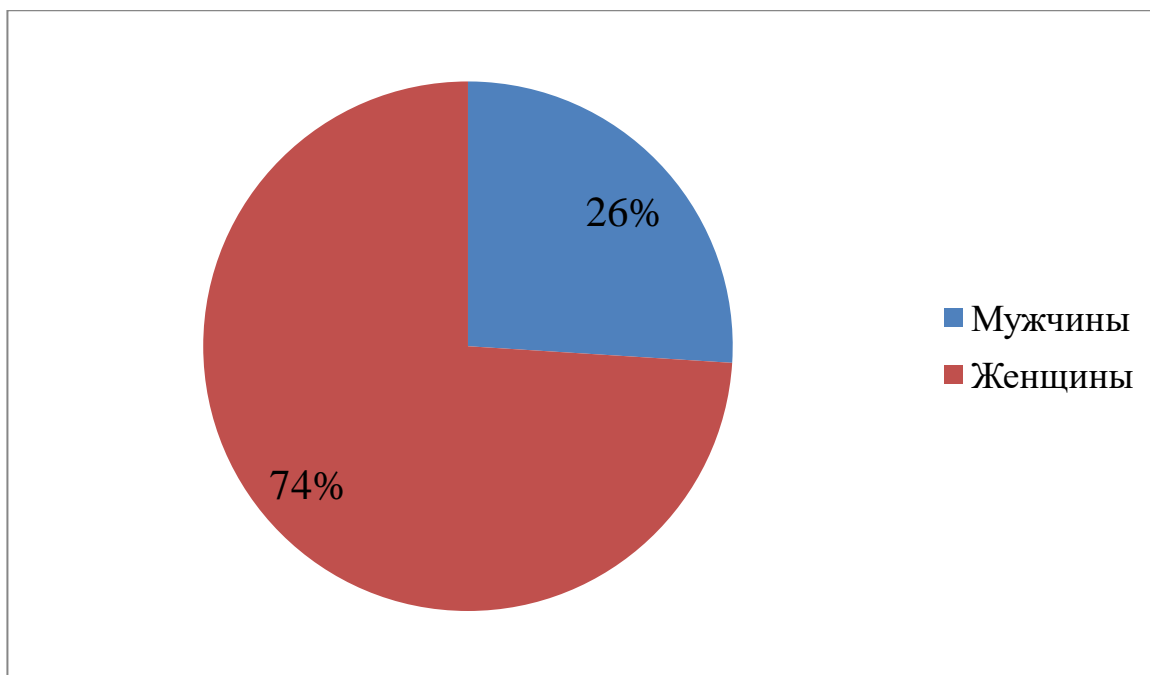


Рисунок 8 – Соотношение мужчин и женщин в ООО «Селекти»

На рисунке 8 видно, что на предприятии работают 74% процента женщин (96 человек) и 26% среди мужчин (33 человека).

Ключевые финансовые показатели ООО «Селекти» представлены в таблице 4 и таблице 5.

Таблица 4 – Бухгалтерский баланс ООО «Селекти»

Наименование показателя	На 31 декабря 2022 года (тыс. рублей)	На 31 декабря 2021 года (тыс. рублей)
<b>АКТИВ</b>		
Материальные внеоборотные активы <sup>1</sup>	2 744	-
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>2</sup>	6 241	-
Запасы	0	83

<sup>1</sup> Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства

<sup>2</sup> Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

Продолжение таблицы 4

Денежные средства и денежные эквиваленты	34 075	74
Финансовые и другие оборотные активы <sup>3</sup>	77 490	27 874
<b>БАЛАНС</b>	<b>120 550</b>	<b>28 031</b>
<b>ПАССИВ</b>		
Капитал и резервы	60 857	21 911
Целевые средства	-	-
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	-	-
Долгосрочные заемные средства	1 293	1 293
Другие долгосрочные обязательства	-	-
Краткосрочные заемные средства	-	-
Кредиторская задолженность	38 400	4 827
Другие краткосрочные обязательства	20 000	1
<b>БАЛАНС</b>	<b>120 550</b>	<b>28 031</b>

Таблица 5 – финансовые результаты ООО «Селекти»

<b>Наименование показателя</b>	<b>На 31 декабря 2022 года (тыс. рублей)</b>	<b>На 31 декабря 2021 года (тыс. рублей)</b>
Выручка <sup>4</sup>	326 683	102 730

<sup>3</sup> Включая дебиторскую задолженность.

<sup>4</sup> За минусом налога на прибыль.

## Продолжение таблицы 5

Расходы по обычной деятельности <sup>5</sup>	(272 374)	(96 061)
Проценты по уплате	(-)	(-)
Прочие доходы	3 785	42
Прочие расходы	(5 691)	(88)
Налоги и прибыль (доходы) <sup>6</sup>	(4 816)	(1 365)
Чистая прибыль (убыток)	47 587	5 258

Исходя из полученных данных, мы можем сделать вывод что «ООО» Селекти – динамично развивающаяся компания: сравнивая финансовые результаты за 2021 и 2022 годы мы видим, что прибыль компании выросла почти в 9 раз (47,6 млн. прибыли по сравнению с 5,2 млн за предыдущий год).

### **2.2 Исследование системы управления персоналом в ООО «Селекти»**

Отдел управления персоналом в ООО «Селекти» появился относительно недавно – с февраля 2022 года. На текущий момент основные направления деятельности отдела управления персоналом выглядят следующим образом:

1. Внутренний подбор и стажировки.
2. Онбординг (адаптация) новых сотрудников.
3. Оценка эффективности и удержание.
4. Развитие/ обучение сотрудников, повышение лояльности.
5. Внутренние коммуникации: корпоративный портал, база знаний.

<sup>5</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>6</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Отдел по управлению персоналом в ООО «Селекти» состоит из следующих сотрудников

1. Директор по персоналу (HRD);
2. Менеджер по подбору персонала;
3. Менеджер по персоналу;
4. Аналитик;
5. Специалист по кадровому делопроизводству (КДП);
6. Координаторы.

Высшее положение в отделе управления персоналом занимает Директор по персоналу (HRD). В его должностные обязанности входит координация всех регулярных HR-процессов ООО «Селекти», а также инициирование и ведение проектных активностей. Директор по персоналу находится в прямом подчинении у генерального директора.

Менеджер по подбору персонала занимается формированием внутренних команд в ИТ-рекрутмент и подбор персонала бэк-офиса ООО «Селекти»; поиском рекрутеров на грейды от младших специалистов до управленческого состава, ведет внутреннюю базу кандидатов.

Менеджер по персоналу выстраивает HR-процессы для сотрудников аутсорсинговых проектов; развивает корпоративный портал, и собирает обратную связь по пользовательскому опыту

Аналитик участвует в развитии С&В-направления, осуществляет сбор и анализ данных по маржинальности аутсорс-сотрудников; осуществляет мониторинг зарплат аутсорсеров и сбор обратной связи

Специалист по КДП ведет учет рабочего времени, занимается вопросами приема и увольнения, оформления отпусков, больничных, оказывает помощь в автоматизации бумажно-кадровых потоков

Координатор ведет кадровое делопроизводство аутсорсеров с момента оформления до увольнения; контролирует рабочее время сотрудников на проекте, информирует сотрудников операционного блока о замене сотрудника в случае увольнения по инициативе работника или компании,

занимается оформлением командировок (бронирование, согласование бюджета с Заказчиками), обучения аутсорсерам.

Вывод: работа отдела по управлению персоналом ООО «Селекти» имеет два основных направления: тактическое и стратегическое.

В рамках первого осуществляется анализ и определение потребности в кадрах, подготовка штатных расписаний; отбор, оценка персонала; планирование перемещений и увольнений; текущий учет и контроль; обучение и повышение квалификации работников; формирование кадрового резерва; разрешение конфликтных ситуаций между сотрудниками, проведение социальной политики.

Стратегическое направление работы отдела по управлению персоналом ориентировано на формирование кадровой политики организации, т. е. системы теоретических взглядов, идей, требований в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

Главным направлением деятельности отдела по управлению персоналом ООО «Селекти» является формирование трудовых ресурсов: планирование потребности, организация подбора, проведение социальной политики.

Процесс подбора основывается на данных планирования и исходит из потребности в кадрах. Данный процесс осуществляется менеджером по подбору персонала.

Такая потребность бывает текущей и перспективной.

Данные о текущей потребности основываются на информации от подразделений/команд ООО «Селекти».

Перспективная потребность в персонале (планирование) определяется путем расчетов. Анализируется общая величина на определенную дату, затем рассчитывается вероятная численность персонала. Для этого изучается текущая численность кадров с учетом показателей по приему и увольнений. Разница между общей потребностью и их вероятной численностью покажет дополнительную потребность в работниках.

Можно выделить три основных параметра планирования персонала в ООО «Селекти»:

1. Количественный параметр - указывает на количество необходимого персонала, выражается в виде эквивалента полной занятости (количества рабочих мест, исходя из полного рабочего дня).

2. Качественный параметр – указывает на требуемую квалификацию.

3. Временной параметр – указывает с какого момента, возможно, потребуются сотрудники.

При подборе персонала в компании используются различные источники, среди которых можно выделить:

Job-сайты:

1. HeadHunter.ru
2. Superjob.ru
3. Rabota.ru
4. Zarplata.ru

Социальные сети и мессенджеры

1. Linkedin
2. Telegram
3. Facebook
4. Хабр – карьера
5. VKontakte
6. Instagram

Основные принципы и критерии отбора:

1. Наличие высшего образования;
2. Мотивация. Стараются брать людей, которые мотивированы и вдохновлены.
3. Обучаемость. Главное, чтобы новый сотрудник быстро запомнил новую информацию и «умел» учиться.

4. Интеллект. Необходимое качество, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице.

5. «Консалтинговая жилка». Ее сложно охарактеризовать, но это важный фактор.

При подборе кандидатов на должность собеседование проводит генеральный директор. Помимо анализа резюме, оцениваются личностные и деловые качества сотрудника, применяется методика бизнес-кейсов, когда кандидату дают ситуацию и смотрят на ход его рассуждений.

В случае успешного прохождения собеседования в ООО «Селекти», кандидат собирает пакет документов на оформление и идет в отдел кадров.

В условиях удаленной работы, кандидат проходит онлайн-собеседование с генеральным директором. Критерии отбора на занимаемую должность соответствуют вышесказанным. Формат оформления так же является дистанционным благодаря внедренной системе электронного документооборота E-Link.

*Адаптация сотрудников* в ООО «Селекти» происходит в несколько этапов.

Первый этап – ознакомление нового сотрудника с компанией. Данный этап обычно происходит на этапе стажировки: сотруднику рассказывают об истории организации, её действующих лицах, миссии компании. В случае успешного трудоустройства кандидат также получает фирменную продукцию со стороны компании (ручки, толстовки, наклейки).

Второй этап – вхождение в должность. На данном этапе за кандидатом закрепляется наставник – обычно это старший сотрудник в команде, куда попал кандидат, либо же это непосредственный руководитель команды (тимлидер). В течение трех месяцев наставник обучает нового сотрудника функциям и задачам команды, помогает выстроить взаимоотношения с коллегами по работе.

Третий этап – ориентация. Сотрудник начинает применять навыки, которым обучился, параллельно получая обратную связь от своего

руководителя/наставника.

Четвертый этап – функционирование. На этом этапе сотрудника работает самостоятельно, без помощи наставника.

В случае с удаленной работой, сотрудник проходит этапы адаптации, используя такие средства коммуникации как электронная почта, видеосвязь, а также мессенджеры по типу Telegram, WhatsApp. Ознакомиться с информацией о компании сотрудник может на корпоративном портале, в разделе «База знаний», где описаны миссия организации, её положения на рынке, команда, процессы.

Одним из основных направлений отдела управления персоналом внутри ООО «Селекти» является обучение и развитие.

*Обучение и развитие персонала* в ООО «Селекти» организовывается директором по персоналу. Обучение обычно проводится в виде мастер-классов, когда один раз в два месяца в компанию приглашают сотрудников из ИТ-компаний, которые рассказывают о той или иной специальности.

Цель обучения – повышение компетенций и развитие технического кругозора сотрудников, повышения лояльности сотрудников к организации и управление карьерой. Помимо этого, в компании предусмотрена возможность внешнего профессионального обучения – это могут быть профильные курсы или посещение конференций, митапов.

Условия подачи заявки на внешнее обучение:

1. Работа не менее 3 месяцев;
2. Высокие рабочие показатели;
3. Согласование с руководителем;
4. Компания, проводящая обучение, имеет российское юрлицо

Сотрудники, которые работают удаленно, так же имеют возможность обучения и развития: например, они могут присутствовать на мастер-классах, посредством подключения к конференции Zoom. Компания проводит онлайн-трансляцию в режиме реального времени, и даже если сотрудник не может присутствовать здесь и сейчас, то у него всегда есть возможность

посмотреть запись трансляции. Что касается возможности профессионального внешнего обучения, сотрудники, работающие удаленно, могут претендовать на повышения квалификации и получить от компании возможность посещать онлайн-курсы. Требования, которым должен соответствовать кандидат, указаны выше.

*Оценка персонала* в ООО «Селекти» осуществляется посредством метода ключевых показателей эффективности (KPI). Например, ключевыми показателями эффективности рекрутера в ООО «Селекти» является количество закрытых вакансий, количество кандидатов, которые направлены заказчику, отработанное количество часов. Для специалиста в отделе продаж предусмотрены показатели в виде количества компаний, с которыми подписан договор о сотрудничестве, количество удержанных/приобретенных партнеров. По окончании оценки, в конце месяца руководитель организывает встречу с сотрудником «один-на-один», где обсуждаются его текущие результаты и точки роста. В дополнение к этому, уделяется внимание поведению сотрудников по отношению к коллегам, клиентам. По результатам общения, руководитель собирает необходимые данные и передает их в отдел персонала, что позволяет выработать дальнейшие меры, например, какое обучение и/или развитие необходимо на данном этапе для конкретного сотрудника.

Оценка персонала, работающего удаленно, соответствует вышеуказанному методу. Однако, внедренная система KPI, на наш взгляд, не позволяет всеобъемлюще проанализировать эффективность работника в условиях удаленной занятости – сотрудники за пределами офиса не видят, как их повседневная работа влияет на «общую картину», что может привести к снижению производительности, уровня ответственности за сделанную работу. Более того, у каждого руководителя свой стиль управления – некоторые лидеры предпочитают не вмешиваться в дела сотрудников, другие же наоборот проводят онлайн-конференции каждый день. Таким образом, процесс оценки зависит от субъективной оценки руководителя команды, что,

в свою очередь, влияет на решение об обучении сотрудника, его карьерном росте и т.д.

*Мотивация персонала* в ООО «Селекти» состоит из материальной и нематериальной составляющих:

Материальная мотивация выражается в денежной и неденежной мотивации. Денежная мотивация - заработная плата. Заработная плата, в свою очередь, состоит из постоянных и переменных выплат. Постоянные выплаты – оклад, который сотрудник получают каждый месяц. Переменные выплаты выступают в качестве инструмента мотивации, направленного на увеличение показателей. К переменным выплатам относятся:

1. Выдача премии;
2. Награждение ценным подарком

Материальная неденежная мотивация в ООО «Селекти» включает:

1. Корпоративное такси;
2. Карта питания - для сотрудников офиса в Москве предусмотрены карты питания Sodexo. Карта выдается в первый день работы и пополняется в начале каждого месяца.

3. Добровольное медицинское страхование (ДМС).

Что касается нематериальной мотивации, то она выражается в виде:

1. Объявления благодарности;
2. Награждения почетной грамотой;
3. Поздравления со значимой датой (например, день рождения)
4. Личной похвалы со стороны высшего руководства;
5. Корпоративный отдых – выезд на природу, спортивные мероприятия;

Начисление заработной платы зависит от занимаемой должности в организации. Так, сотрудники бухгалтерии, отдела по управлению персоналом, АХО, развития бизнеса, ИТ получают должностной оклад в соответствии со штатным расписанием, а в конце года, по результатам выполненных работ, предусмотрена выплата премий.

Рекрутеры также получают фиксированный оклад, однако основная доходная статья – выплата премии за вывод кандидата на проект заказчика. Процент дохода за вывод кандидата зависит от текущей должности рекрутера. В связи с этим, а также по причине высокой конкуренции среди коллег, в т.ч. по команде, многие рекрутеры работают сверхурочно, чтобы найти подходящего кандидата и выполнить план по закрытию проектов, который составляет 2 выхода в месяц.

Система мотивации в ООО «Селекти» также распространяется на удаленных сотрудников. В частности, в условиях удаленной работы сотрудникам предоставляется необходимая техника, компенсация мобильной и интернет-связи.

### **2.3 Оценка системы управления психосоциальными рисками в ООО «Селекти»**

В связи с тем, что тема работы связана с управлением психосоциальными рисками в условиях удаленной работы, мы ознакомились с правилами внутреннего трудового распорядка, положением об охране труда в ООО «Селекти».

Согласно правилам трудового распорядка, регулирование трудовых отношений между работником, который выполняет обязанности удаленно, и работодателем закреплено в пунктах 7 (Удаленная работа) и 9 (Электронное взаимодействие между работником и работодателем). Более подробно об этом указано в таблице 6.

Таблица 6 – пункты 7 и 9 трудового распорядка ООО «Селекти»

Наименование пункта	Содержание
Пункт 7 (Удаленная работа)	
7.1.	Работники могут исполнять свои должностные обязанности вне места нахождения работодателя, то есть удаленно.
7.2	Работник, который работает удаленно должен взаимодействовать с работодателем по телефону, электронной почте, а также с помощью Skype, Viber и WhatsApp.
7.3.	Работники должны находиться на связи со своим непосредственным руководителем, а также вышестоящим руководством на протяжении всего рабочего дня. В случае, если работник не будет выходить на связь в течение рабочего дня, работодатель вправе привлечь за это к дисциплинарной ответственности.
7.4.	В течение рабочего дня работникам, которые работают удаленно, запрещено употреблять алкогольные напитки. В случае нарушения данного требования работник может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

Продолжение таблицы 6

Пункт 9 (Электронное взаимодействие между работником и работодателем)	
9.1	Для взаимодействия со своим непосредственным руководителем, а также другими работниками компании работники могут в том числе использовать программу Skype, а также корпоративную электронную почту (далее — способы электронного взаимодействия).
9.1.1.	С помощью способов электронного взаимодействия работник получает задания, высылает отчеты о выполненной работе, знакомится с документами, направляет заявления. Работник обязан проверять электронную почту и сообщения в Skype минимум каждые полчаса во время рабочего дня.
9.1.2.	Необходимость использования таких способов взаимодействия определяет непосредственный руководитель работника или лицо, его замещающее.

Согласно Положению компании об охране труда, в процессе трудоустройства на предприятие, с сотрудником проводится ознакомительная встреча, обучение правилам эксплуатации используемого оборудования, по итогам которой проводится проверка знаний по

электробезопасности, теоретических знаний и приобретенных навыков безопасных способов работы.

Однако, разработанный в ООО «Селекти» инструктаж направлен в первую очередь на сотрудников, которые работают в офисе, в то время как удаленные сотрудники (например, ИТ-специалисты) не получают должного внимания в рамках сохранения здоровья. Отсутствие разработанного инструктажа для данной категории сотрудников может привести к негативным последствиям для их физического и ментального состояния, что, в свою очередь, негативно повлияет на производительность труда и может привести к «текучке» кадров.

Цель исследования – провести оценку психосоциальных рисков сотрудников компании ООО «Селекти», выполняющих работу в условиях удаленной и гибридной (частично удаленной) занятости.

Объект исследования: сотрудники компании ООО «Селекти», которые выполняют рабочие обязанности в условиях гибридной/удаленной занятости в рамках трудового договора.

Метод исследования: интервьюирование.

Тип выборки: целевая.

Количество респондентов: 37 человек.

Для оценки психосоциальных рисков сотрудников ООО «Селекти», исполняющих свои трудовые обязанности в удаленном формате работы в период с сентября по декабрь 2022 года, было проведено формализованное онлайн-интервью, которое содержит 39 закрытых вопросов. Схему проведения интервью и саму анкету можно увидеть в Приложениях А, Б.

Формализованное интервью базируется на методике, разработанной сотрудниками Университета Халла в рамках проекта Future Work Design [16]. Данная методика была выбрана в качестве основной, поскольку содержит в себе индикаторы оценки стресса сотрудников, которые позволят оценить их психосоциальное состояние в условиях гибридной или полностью удаленной занятости.

Интервью проводилось в онлайн-формате через платформу Zoom, продолжительность сессии: 30-40 минут (3 – 5 минут на каждый раздел).

Формализованное интервью содержит три раздела:

1. Демографическая характеристика (Приложение [А, раздел А, вопросы 1 – 6);
2. Общие вопросы для оценки стресса удаленных работников (Приложение А, раздел В, вопросы 7 – 10);
3. Частные вопросы для оценки стресса удаленных работников (Приложение А, раздел С, вопросы 11 – 39).

В результате проведенного исследования были получены следующие результаты:

1 раздел – демографическая характеристика

Данный раздел отражает основные категории персонала в организации (пол, возраст, сфера деятельности и др.)

Согласно результатам опроса, 54,1% представителей мужчин (20 человек) и 45,9 % женщин (17 человек) работает в условиях постоянной удаленной/гибридной работы в компании ООО «Селекти», о чем указано на рисунке 8. В общем соотношении, это составляет 28,7% от общего числа сотрудников (129 человек)

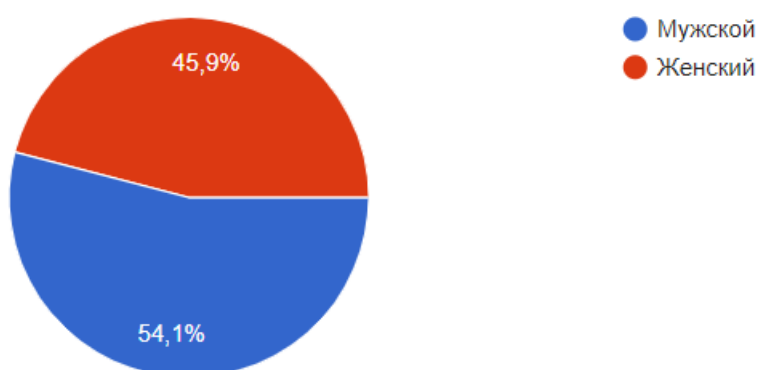


Рисунок 8 – Количество сотрудников ООО «Селекти», работающих удаленно, в зависимости от пола

Исходя из рисунка 9, большинство сотрудников ООО «Селекти», работающих на удаленной основе, находятся в возрасте от 26-30 лет (29.7 %) до 31-35 лет (24.3 %). В меньшей степени представлены сотрудники до 25 лет (21.6%) и 36-40 лет (18, 9%).

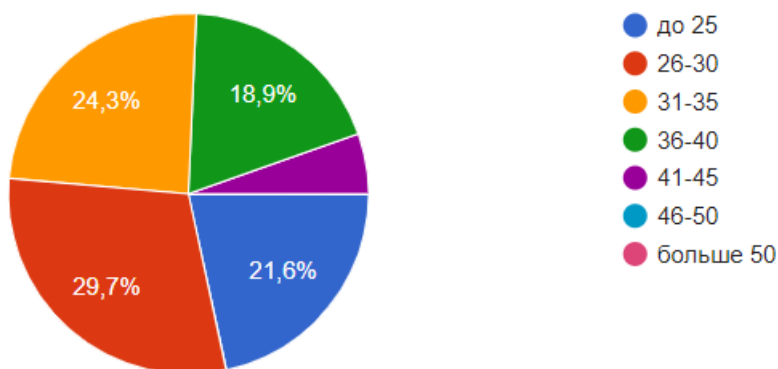


Рисунок 9 – Количество сотрудников ООО «Селекти», работающих удаленно в зависимости от возраста

На рисунке 10 показано, что большинство сотрудников, работающих в условиях удаленной занятости, являются специалисты в сфере ИТ (54,1 %) и рекрутмента (40,5%). Это связано с внутренним регламентом трудового распорядка, который позволяет сотрудникам работать удаленно (см. Таблицу). Также это связано со спецификой деятельности: ИТ - рекрутеры и ИТ - специалисты могут эффективно работать в условиях удаленной работы, поскольку организация предоставляет им рабочую технику и оплачивает мобильную связь, внедрены необходимые средства коммуникации (Telegram, почта и др.).

Другие же отделы (аккаунтинг, развитие бизнеса, финансы и HR) не могут перейти на полностью удаленный/гибридный формат работы в связи со спецификой профессиональной деятельности. Специалисты в сфере развития бизнеса, аккаунтинга ведут переговоры, проводят встречи с клиентами в офисе; работники из отделов HR, финансового, юридического

отдела также не могут полностью перейти на удаленную занятость, поскольку ведут кадровое делопроизводство.

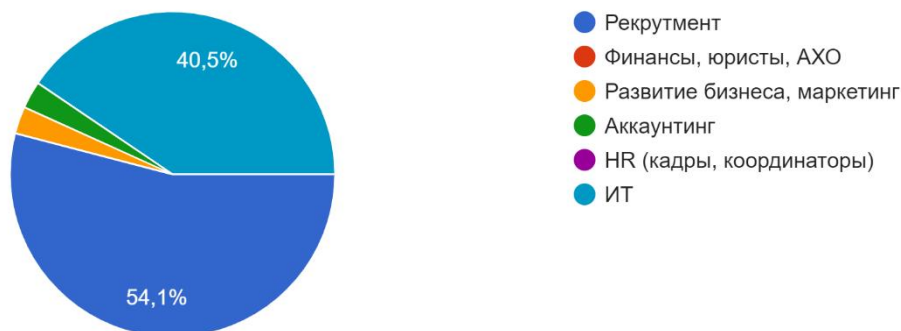


Рисунок 10 – Количество сотрудников ООО «Селекти», работающих удаленно, в зависимости от специализации

Согласно рисунку 11, большинство сотрудников, работающих удаленно, проживают одни (48,6%), либо с партнером/супругом (35,1%). В меньшей степени удаленно работают те, кто проживает с детьми (32,4), и ухаживающие за взрослыми родителями (10,8%)

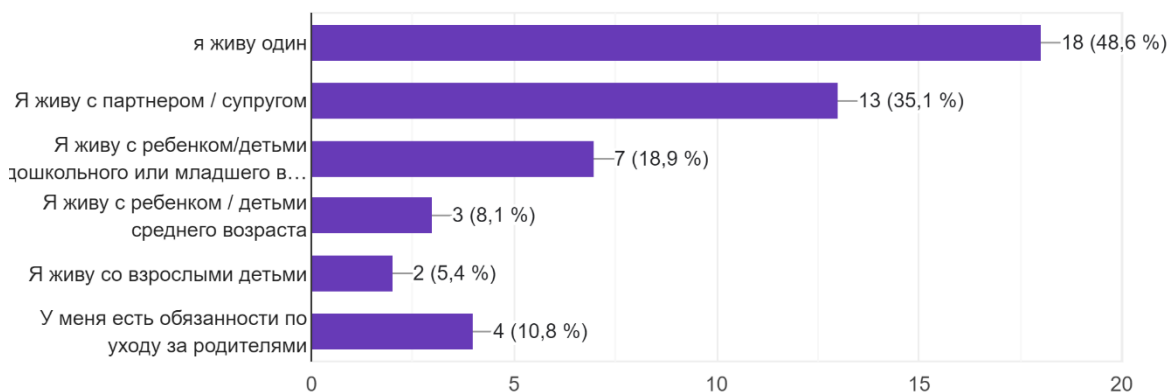


Рисунок 11 - Количество сотрудников ООО «Селекти», работающих удаленно, в зависимости от домашних обязательств

Исходя из рисунка 12, более 35% сотрудников ООО «Селекти» работают в условиях стопроцентной удаленной (35,1%) либо гибридной занятости (54%).

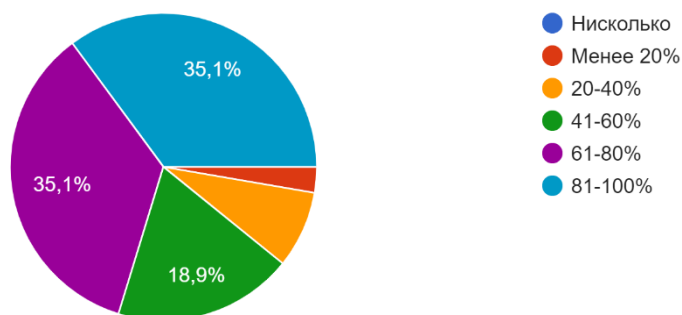


Рисунок 12 – Количество сотрудников ООО «Селекти», работающих удаленно (полностью удаленно, либо гибридно)

Раздел 2 – общие вопросы для оценки стресса сотрудников предприятия в условиях удаленной работы.

Данный раздел посвящен общей оценке рисков сотрудников предприятия ООО «Селекти», выполняющих трудовую функцию в условиях удаленной/гибридной занятости. Пункты 7 – 10 (Приложение А, раздел В) касаются рисков стресса для сотрудников, в обязанности которых входит удаленная работа, но эти вопросы относятся к условиям работы в целом, а не к конкретным элементам дистанционной занятости. Результаты ответов следует рассматривать как набор индивидуальных ответов, без средних значений отдельных пунктов, т.к. данные вопросы не относятся к какому-либо критерию.

Согласно рисунку 13, половина сотрудников способны принимать решение, каким способом они будут выполнять работу в условиях удаленной занятости (45,9%). Другая половина респондентов ответили, что возможность выбора есть, но иногда они сталкиваются с определенными ограничениями (45,9%).



Рисунок 13 – Количество респондентов в зависимости от возможности выбора способа удаленной работы, %

Коллеги по команде/отделу успешно взаимодействуют и уважительно относятся друг к другу в условиях удаленной работы (70,2%), о чем показано на рисунке 14.



Рисунок 14 – Количество респондентов в зависимости от отношений в команде при удаленной работе, %

Если рассматривать взаимоотношения между руководителем и сотрудником в условиях удаленной занятости, то половина сотрудников практически всегда имеет возможность общаться со своим руководителем

один на один (48,6%), о чем указано рисунке 15. Ряд респондентов отметили, что общение с руководителем проводится, но непостоянно (29,7%), другие отметили, что не имеют возможности для регулярного общения с руководителем, либо это происходит крайне редко (21,6%).



Рисунок 15 – Количество респондентов в зависимости от общения с руководителем в условиях удаленной работы, %

Исходя из рисунка 16, большинство сотрудников, работающих удаленно, разделяют частные и рабочие дела (62, 1%), остальная часть респондентов отметили, что разделять частные и рабочие дела получается частично (27%), 4 респондента ответили, что проводить границу получается крайне редко (10,8%).

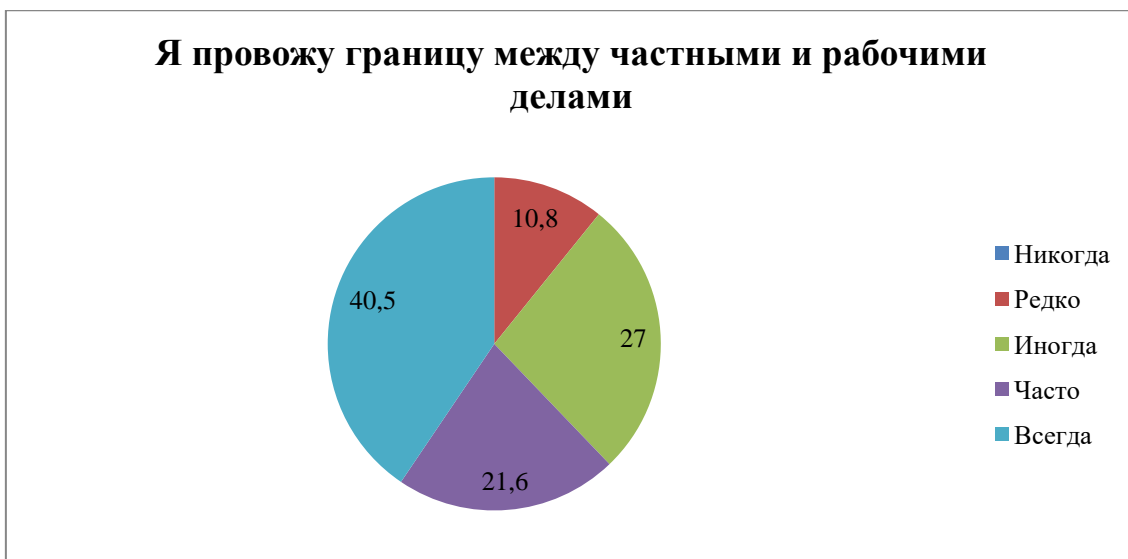


Рисунок 16 - Количество респондентов в зависимости от разграничения частных и рабочих дел в условиях удаленной работы, %

Раздел 3 – Специальные вопросы для оценки стресса сотрудников предприятия в условиях удаленной работы.

Вопросы в этом разделе (Приложение А, раздел С) основаны на семи параметрах оценки стресса Управления по охране труда Великобритании HSE Management Standards [31], но также были добавлены 2 новых элемента: «Цифровые возможности» и «Цифровые риски». Более подробно параметры описаны в таблице 7.

Таблица 7 – Параметры оценки психосоциальных рисков для удаленной работы

Номер параметра	Название
1	Требования к работе
2	Контроль
3	Поддержка начальства
4	Поддержка коллег

## Продолжение таблицы 7

5	Взаимоотношения
6	Роль работника
7	Организационные изменения
8	Цифровые возможности
9	Цифровые риски

Чтобы свести баллы, рассчитываются средние значения для каждого из семи параметров риска, где 1 – «Никогда/Абсолютно Не согласен(а) с утверждением» и 5 – «Всегда/Абсолютно согласен(а) с утверждением». Два новых показателя (цифровые возможности и цифровые риски), следует рассматривать только как набор отдельных параметров, поскольку они включают разнообразие рисков, которые не могут быть представлены средней оценкой. Полученные результаты можно посмотреть в Приложении В.

Первый параметр: требования к работе. Указанный параметр описывает рабочую нагрузку, режим работы и рабочую среду. Общее значение составляет 2,73. Таким образом, мы предполагаем, что на предприятии присутствует повышенная интенсивность рабочих процессов, что несет потенциальный риск здоровью и самочувствию сотрудника, а это, в свою очередь, может привести к снижению производительности труда. Наименьший результат представлен в вопросе 13 «При удаленной работе я чувствую потребность быть постоянно на связи», что, на наш взгляд, связано со спецификой выполняемых задач, а также наличием онлайн-инструментов по трекингу действий удаленного сотрудника, что выражается в потребности быть всегда «онлайн».

Второй параметр: контроль. Данный параметр описывает, как работник контролирует рабочие процессы, свой рабочий график, включая перерывы, отдых и другие факторы. Общее значение данного раздела составляет 3,26, то есть, дистанционные сотрудники могут регулировать свой рабочий день,

однако, у них ограниченная возможность в свободе выбора, что может быть связано с отсутствием гибкого рабочего графика, гибких перерывов.

Третий параметр: поддержка начальства, что выражается в виде похвалы со стороны руководителя и моральной поддержки. В результате проведенного анализа (общее значение – 3,56), мы пришли к выводу, что начальства достаточно эффективно поддерживает сотрудников в условиях удаленной работы – они помогают сотрудникам в решении рабочих вопросов, доверяют им выполнение рабочих задач. Вместе с этим, руководители обращают реже внимание на самочувствие и здоровье своих сотрудников, согласно вопросам 18 «Я чувствую поддержку руководителя, если моя работа требует эмоциональных затрат» и 19 «Мой руководитель связывается со мной, чтобы проверить моё самочувствие».

Четвертый параметр: поддержка коллег. В рамках полученных ответов, (общее значение - 3,94), можно говорить о том, что другие сотрудники готовы помочь коллеге, выслушать его и оказать поддержку.

Пятый параметр: взаимоотношения. Здесь подразумевается наличие конфликтов, разногласий на рабочем месте. Общее значение всех пунктов составляет 4,28, то есть, дистанционные сотрудники ООО «Селекти» практически не имеют конфликтных отношений с другими работниками.

Шестой параметр: рабочая роль. Этот параметр направлен на изучение того, как респондент воспринимает свои рабочие обязанности/задачи в рамках команды и организации в целом. Общее значение равно 4,51, исходя из чего мы делаем вывод, что ролевая функция работника в условиях удаленной занятости соответствует обязанностям/задачам, которые на него возлагает руководство, есть четкое понимание выполняемого функционала.

Седьмой параметр: организационные изменения. Этот раздел изучает, как респондент справляется с изменениями, которые происходят в организации. Согласно полученным результатам (общее значение – 3,88) сотрудники ООО «Селекти» в условиях дистанционной занятости могут эффективно адаптироваться к организационным изменениям – они

своевременно информированы об изменениях в организации и способны эффективно на них реагировать.

Далее мы рассмотрели, какими возможностями располагают сотрудники ООО «Селекти» в условиях дистанционной занятости, и с какими рисками они сталкиваются. Обозначение 1 – «Абсолютно не согласен», 5 – «Абсолютно согласен».

Исходя из рисунка 17, большая часть сотрудников на дистанционной работе располагают эффективными инструментами для обучения и повышения квалификации (56,9 %).

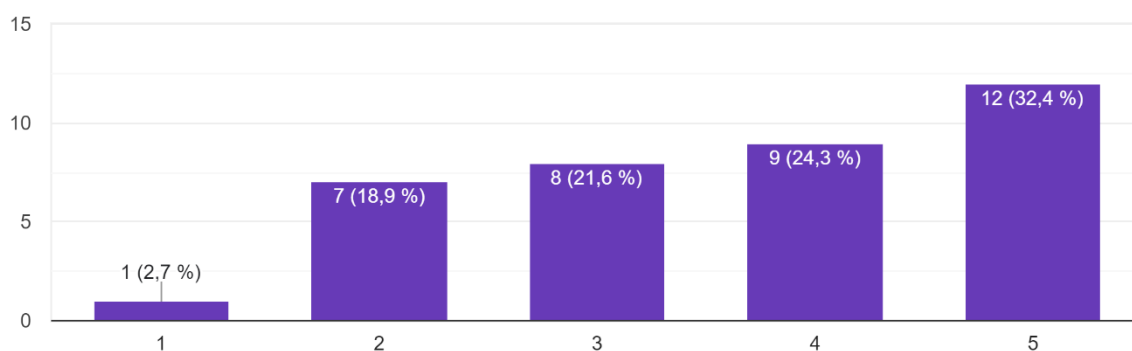


Рисунок 17 – Ответы респондентов на вопрос «У меня есть доступ к эффективным инструментам обучения»

Согласно данным рисунка 18, большая часть сотрудников в условиях дистанционной занятости имеют подготовленное рабочее место (78,3 %).

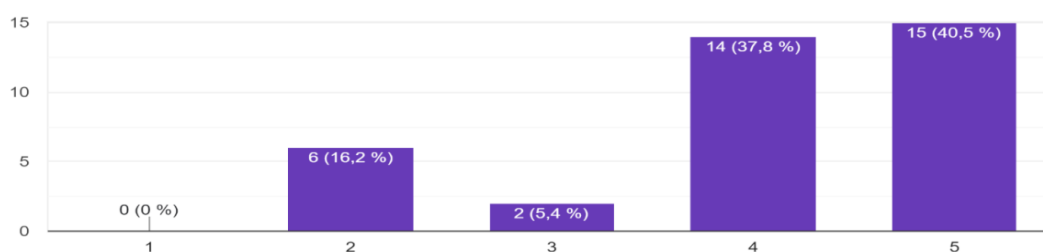


Рисунок 18 – Ответы респондентов на вопрос «У меня дома есть подготовленное рабочее место»

Практически все сотрудники, работающие удаленно в ООО «Селекти», эффективно выстраивают удаленную коммуникацию (83,7 %) и имеют доступ к цифровым технологиям/инструментам, позволяющим им эффективно взаимодействовать с коллегами (89,1 %). Более подробно это можно рассмотреть на рисунках 19 и 20.

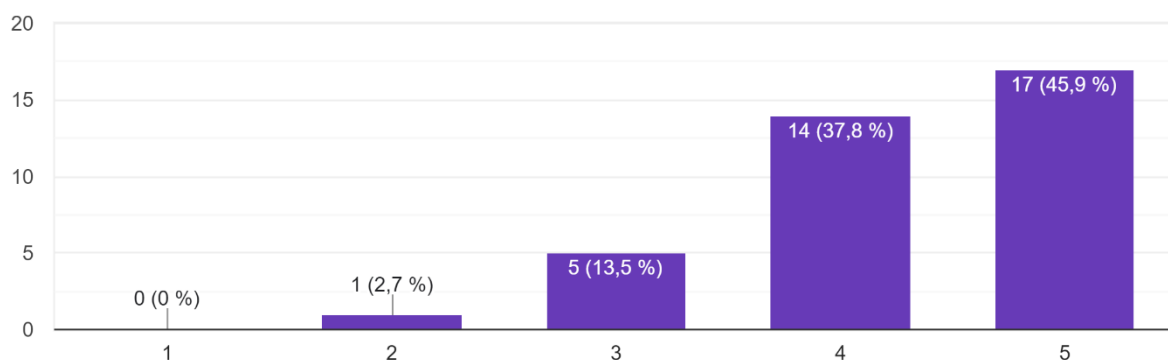


Рисунок 19 – Ответы респондентов на вопрос «Я могу эффективно выстраивать коммуникацию удаленно»

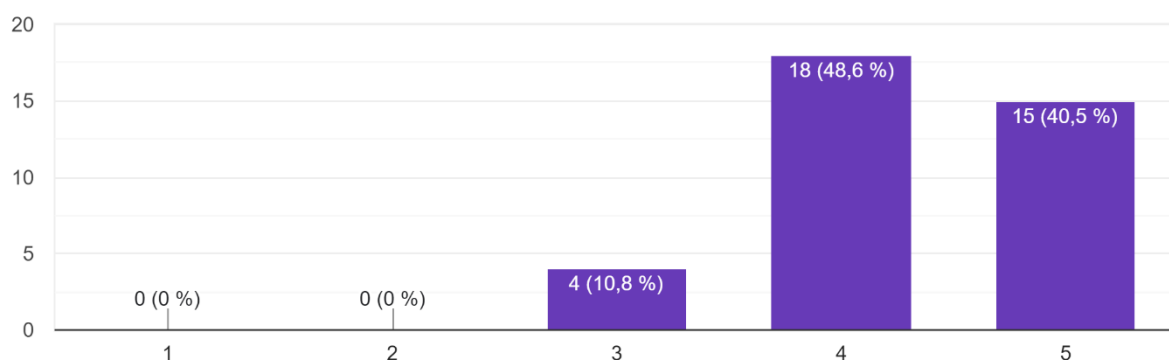


Рисунок 20 – Ответы респондентов на вопрос «У меня есть доступ к цифровым системам, поддерживающим эффективное общение с удаленными коллегами»

Последний аспект, который мы рассмотрели в рамках данного исследования – цифровые риски.

Отвечая на вопрос «Мне трудно справиться с объемом цифрового общения» 21 респондент отметил, что никогда/практически никогда с этим не сталкивался, 10 респондентов иногда испытывают трудности, 6 человек не могут справиться с объемом коммуникаций в условиях дистанционной занятости.

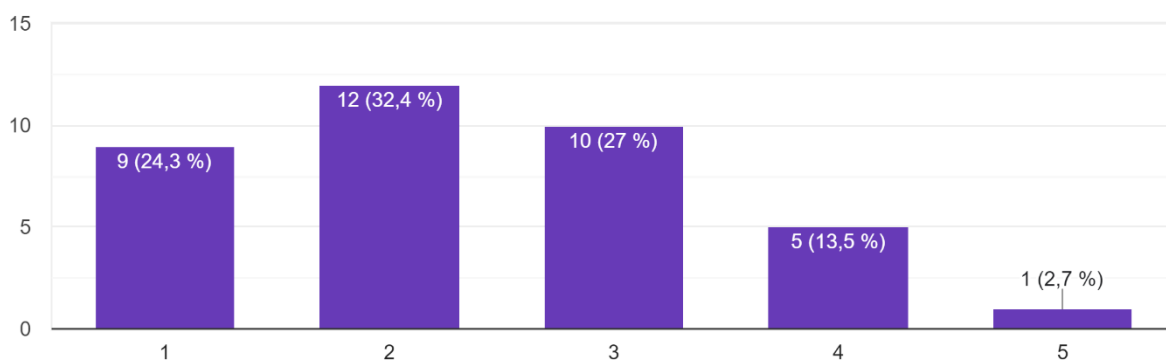


Рисунок 21 – Ответы респондентов на вопрос «Мне трудно справиться с объемом цифрового общения»

Что касается мониторинга за действиями сотрудников в условиях удаленной занятости, то большинство респондентов ответило, что их это не беспокоит (70,2%), часть респондентов отметили, что иногда, либо часто это их настораживает (29,8%).

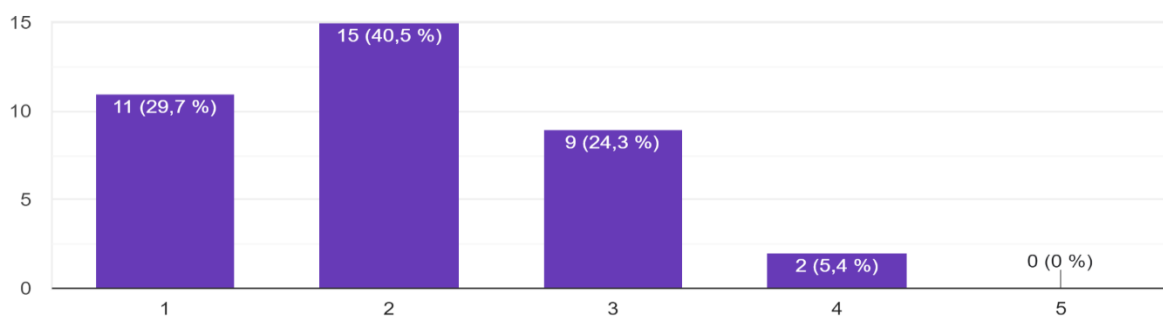


Рисунок 22 – Ответы респондентов на вопрос «Меня беспокоит то, что за мной пристально следят, когда я работаю удаленно»

В результате проведенного анализа выраженности психосоциальных рисков у сотрудников предприятия ООО «Селекти» были сделаны следующие выводы:

1. Требования к работе: на предприятии присутствует повышенная интенсивность рабочих процессов, что несет потенциальный риск здоровью и самочувствию сотрудника. В условиях удаленной работы работники также чувствуют потребность постоянно быть на связи, что также может нанести ущерб их здоровью;

2. Поддержка начальства: Наименьшие значения отмечены в вопросах, связанных с эмоциональной поддержкой и возможностью поделиться личными переживаниями с руководителем.

3. Удаленный контроль: часть респондентов ответили, что удаленная работа не предполагает свободы в плане рабочего графика и выбора режима отдыха в условиях удаленной занятости

4. Цифровые возможности и риски: респонденты ответили, что они имеют доступ к инструментам обучения и повышения квалификации, есть выстроенная система коммуникаций, однако, некоторые из сотрудников испытывают трудности в рамках цифрового общения.

### **3 Рекомендации по совершенствованию управления психосоциальными рисками в условиях удаленной работы**

Учитывая факторы, влияющие на психологическое благополучие работника в условиях удаленной работы, управление психосоциальными рисками должно быть направлено на создание благоприятной и доверительной среды посредством внедрения соответствующих поддерживающих механизмов.

В ходе проведенного анализа мы распределили выявленные риски по следующим категориям (с точки зрения целесообразности их нивелирования с учетом целей и задач деятельности организации и получения прибыли):

1. Регулируемые (Требования к работе, поддержка начальства, удаленный контроль);
2. Нерегулируемые - обусловлены необходимостью контроля удаленного формата работы, в связи с чем имеют обязательный характер (объем цифрового общения).

Исходя из этого, мы предлагаем следующие рекомендации:

- внедрить новую штатную единицу – специалист по оценке и управлению психосоциальных рисков. В перечень обязанностей данного специалиста будет входить:

1. Разработка политики менеджмента психосоциальных рисков, где указаны:
  - a. Ключевые определения;
  - b. Цели и задачи политики;
  - c. Взаимосвязь с текущими нормативно-правовыми актами, документацией на государственном и организационном уровнях;
  - d. Целевая аудитория
  - e. Практическое применение (как проводится, кем проводится, какие ключевые показатели)
2. Анализ текущих механизмов оценки и управления

психосоциальными рисками, идентификация общих и специальных требований в отношении сотрудников, работающих удаленно;

3. Внедрение плана мероприятий для оценки и управления психосоциальными рисками дистанционных сотрудников;

4. Формирование рабочей группы (при необходимости);

5. Обучение и оценка знаний ответственных лиц по вопросам идентификации и управлению психосоциальными рисками удаленных работников;

6. Выявление предпосылок внутри организации, которые могут повлиять на формирование психосоциальных рисков на удаленной работе;

7. Определение и оценка психосоциальных рисков сотрудников, работающих удаленно;

8. Пересмотр и корректировка (при необходимости) текущих мер по управлению психосоциальными рисками удаленных сотрудников;

9. Распределение обязанностей в рамках рабочей группы по управлению психосоциальными рисками сотрудников, работающих удаленно;

10. Информирование и консультация сотрудников, работающих удаленно, на предмет изменений;

11. Проведение мониторинга, оценка эффективности мероприятий по снижению/профилактике психосоциальных рисков в условиях удаленной работы.

В общем виде система управления психосоциальными рисками на удаленной работе может быть представлена в виде последовательности действий, которая содержит следующие этапы: «идентификация – оценка – контроль и управление – проверка эффективности». Данные этапы отражены в Приложениях Г, Д, Е, Ж, И.

Для поддержки процессов по выявлению психосоциальных рисков в организации следует проводить:

1. Обзор должностных инструкций на предмет требований к

квалификации и должностных обязанностей;

2. Анализ рабочих задач, графиков и мест;
3. Регулярные консультации с работниками, клиентами и другими заинтересованными сторонами;
4. Анализ оценок эффективности, опросов работников, стандартизированных вопросников, аудитов и т.д.;
5. Интервью, групповые дискуссии или использовать контрольные списки;
6. Проведение наблюдений с целью анализа процессов выполнения сотрудниками их должностных обязанностей и механизмов, которые помогают понять, как выполняется работа и как работники взаимодействуют друг с другом;
7. Рассмотрение соответствующей документации, такой как отчеты об инцидентах, данные о невыходах на работу, текучесть кадров и др.

- для управления интенсивностью рабочих процессов дистанционных сотрудников специалисту по оценке психосоциальных рисков (руководителю подразделения/специалисту отдела управления персоналом) необходимо обращать внимание на следующие факторы:

1. Организация труда удаленного сотрудника (наличие необходимого оборудования, выстроенные процессы коммуникации);
2. Распределение рабочего времени и рабочий график;
3. Социально-психологический климат в команде и коллективе;
4. Обязанности и функционал сотрудника;
5. Уровень квалификации сотрудника.

При анализе интенсивности рабочих процессов в условиях удаленной работы мы предлагаем использовать следующие показатели:

1. Эффективность использования рабочего времени (нет простоев, незапланированных перерывов);
2. Темп выполняемой работы (скорость выполнения рабочих задач за единицу времени, например, час);

3. Степень тяжести трудовой функции сотрудника (1 категория – работа в комфортных условиях без повышения психофизиологических нагрузок работника; 2 категория – работа в благоприятных условиях труда, психофизиологические характеристики соответствует нормативным показателям; 3 категория – работа в неблагоприятных условиях труда, психофизиологические показатели в норме; 4 категория – неблагоприятные условия труда, которые сопровождаются снижением трудоспособности и ухудшением эффективности работы; 5 категория – неблагоприятные условия труда, работа в данных условиях приводит к истощению ресурсов организма сотрудника).

Далее в рамках полученных результатов необходимо сопоставить фактическую и нормативную рабочую нагрузку, сравнить интенсивность рабочих процессов в зависимости от должности, пола, возраста, функционала, квалификации и формата работы (гибридный или полностью удаленный), что позволит спланировать и организовать меры по снижению интенсивности рабочих процессов.

С учетом вышесказанного, мы предлагаем проводить регулярные онлайн-встречи команд (сотрудников с руководителем; сотрудника с руководителем), чтобы обсудить прогнозируемую/текущую рабочую нагрузку, определить возникшие проблемы. Данные мероприятия можно проводить, например, в конце рабочей недели. Также стоит определять пики и спады рабочей нагрузки и включать их в штатные расписания. Например, используя онлайн-инструмент Croco Time можно выяснить, сколько часов тратит сотрудник на выполнение той или иной задачи, когда он приходит/уходит на работу, есть ли прогулы и др. Исходя из этого, руководитель может корректировать рабочее время и нагрузку конкретного сотрудника. В данном случае также важно позволить сотрудникам участвовать в процессах принятия решений по вопросам, влияющим на их работу с целью обеспечения надлежащего и эффективного контроля рабочего процесса. Что касается потребности быть постоянно «онлайн», то здесь мы

рекомендуем установить сторонами трудового договора времени «отключения», когда сотруднику не поступают новые задачи в рамках своих рабочих обязанностей, параллельно с этим определить время, когда работник должен быть на связи со своим руководителем.

- для эмоциональной поддержки руководителей мы рекомендуем проводить регулярные онлайн-встречи по Zoom как совместно, так и отдельно с конкретным сотрудником. Важно отметить, что руководитель должен демонстрировать готовность выслушать, вести открытый диалог со своими подопечными. Например, руководитель может использовать более благоприятные методы управления (такие как использование мотивирующих формулировок, укрепление доверия и обмена информацией); поддерживать гибкость и сотрудничество; поощрять автономию и регулярные контакты с коллегами. Если сотрудник в условиях удаленной работы информирует о том, что ему стало сложнее работать, у него упала продуктивность, есть ощущение тревоги, внутреннего беспокойства, то в данном случае руководителю следует оказать ему поддержку, дать понять, что он относится с пониманием и что подобные эмоции – норма, с которой сталкивается каждый человек. Кроме того, удаленная работа требует специального обучения руководителей. Например, умению учитывать проблемы психического здоровья сотрудников и поведению, направленному на поддержку подчиненных, работающего удаленно.

В рамках обратной связи целесообразно проводить ежемесячный опрос среди сотрудников подразделения посредством онлайн рассылки на почту, о том насколько руководитель их поддерживает. Оценка проводится по 5-бальной шкале, где 1 – «Совсем не согласен», 5 – «Полностью согласен».

Примерный перечень вопросов:

1. Мой руководитель ставит понятные задачи;
2. Мой руководитель эмоционально меня поддерживает, проявляет заботу;
3. Мой руководитель рассказывает о приоритетах и делится новостями.

Помимо этого, организация должна установить требования к компетентности руководителя подразделения, включая обучение, soft/hard навыки, документированную информацию о его функциях и др.

- возможность внедрение гибкого рабочего графика и выбор режима отдыха удаленного сотрудника в системе управления и охраны труда подразумевает определение приоритетности рабочих задач в течение рабочего дня в рамках конкретной должности с учетом времени выполнения его задач и работы сотрудников смежных подразделений, функционал которых имеет последовательную взаимосвязь с задачами данного сотрудника, зависит от выполнения требований к производительности, исходя из результатов оценки рисков. Помимо этого, необходимо оформление с сотрудником дополнительного соглашения к трудовому договору об удаленной работе, в рамках которого должны быть указаны следующие пункты:

1. Название документа, номер и реквизиты трудового договора, в который вносятся изменения и дополнения;
2. Дата соглашения;
3. Информацию о сторонах трудового договора (Работодатель – Работник)
4. Номера пунктов трудового договора, изложенных в новой редакции/ подлежащих дополнению, а именно:
5. Формат работы: полностью дистанционный или гибридный;
6. Локация выполнения рабочих обязанностей (указывается город);
7. Способы коммуникации по рабочим вопросам: почта, мессенджеры и др.
8. График работы: например, с 9:00 до 18:00;
9. Время перерыва: например, с 13:00 до 14:00.
10. Длительность действия дополнительного соглашения

Данные критерии могут варьироваться и устанавливаться в зависимости от должности сотрудника (рекрутер, ИТ или др.) и его

функционала в соответствии с трудовым договором, -и рассматриваются индивидуально руководителем того или иного подразделения, в том числе на основании пожеланий самого сотрудника путем подачи заявки (служебной записки)

Последовательность действий, в данном случае, следующая: удаленный сотрудник составляет заявку (служебную записку) через корпоративный портал или иные цифровые каналы связи (электронная почта, Telegram, WhatsApp) и направляет руководителю на рассмотрение. Руководитель рассматривает заявление, принимает соответствующее решение (подтверждает изменение рабочего графика или не подтверждает) и направляет служебную записку далее по процессу в отдел управления персоналом, где кадровый специалист вносит изменения в трудовой договор и присылает сотруднику на электронную почту дополнительное соглашение с измененным графиком. Отметим, что дополнительное соглашение может быть принято на определенный период времени (например - 6 месяцев), либо на постоянной основе.

Таким образом, технология принятия решений по регулированию рабочего графика по инициативе удаленного работника выглядит следующим образом: «инициация сотрудника – направление заявки через корпоративный портал руководителю подразделения – рассмотрение руководителем данной заявки – направление заявки специалисту по управлению персоналом – внесение изменений в рабочий график – направление дополнительного соглашения на почту сотрудника, работающего удаленно».

- при выявлении пробелов в рамках объема цифрового общения, важно отметить, что данный раздел трудно регулировать, поскольку объем цифрового общения зависит от должностных обязанностей сотрудника, его профессиональных задач. Тем не менее, если такая возможность имеется, важно выделить, в чем именно заключается трудности: возможно, что сотрудник не умеет правильно использовать цифровые инструменты коммуникации в рамках работы или это может быть связано со спецификой

выполняемого функционала. Для начала мы рекомендуем провести анализ цифровых компетенций (например, сделать опрос или провести интервью) сотрудников, которые столкнулись с проблемой цифрового объема общения. Далее, исходя из полученных результатов, проранжировать их в рамках приоритетности и предоставить информацию о мерах контроля или возможностях для улучшения. В качестве рекомендации мы предлагаем:

1. Создать на корпоративном портале инструкцию по использованию онлайн инструментов для работы, что позволит сотрудникам ознакомиться с правилами пользования digital-инструментов и как их применять в рамках поставленных задач. Для этого необходимо сделать запрос со стороны руководства, либо самого сотрудника технической поддержке (ИТ специалисты) для реализации данного мероприятия.

2. Руководитель сотрудника может закрепить за ним удаленного наставника (более опытного коллегу). Для этого необходимо, чтобы сотрудник обратился к своему руководителю с просьбой помочь освоить цифровые рабочие инструменты посредством почты, мессенджеров или телефонного звонка. Исходя из этого, руководитель может назначить старшего сотрудника подразделения, который, обладая необходимым опытом и знаниями, будет помогать осваивать новые технологии. При удаленном наставничестве также важно определить, будет ли это происходить в отрыве от удаленных задач, какова продолжительность и как можно оценить полученные навыки по использованию инструментов. Например, можно создать онлайн-таблицу, в которой указан набор инструментов и насколько сотрудник умеет их применять в условиях удаленной занятости. Далее сотрудник направляет отчет наставнику, который транслирует руководителю о наличии/отсутствии необходимых навыков.

Если обращаться к психологическим особенностям (допустим, сотрудник испытывает стресс от большого объема цифрового общения), здесь можно рекомендовать внедрение виртуальных оздоровительных программ, например, консультационные услуги и доступ к помощи

специалистов по психическому здоровью, чтобы помочь работникам справиться с психологическими проблемами. Например, компания может предложить сотрудникам, которые работают удаленно, посещать вебинары по устойчивости к стрессу.

В качестве апробации мы, совместно с отделом по управлению персоналом ООО «Селекти», организовали вебинар для удаленных сотрудников «Как адаптироваться к изменениям». Дата проведения – 20 октября 2022 года. Цель - спокойнее воспринимать изменения, учиться видеть вектор развития и точки опоры. Участники осваивают рабочие техники: как пережить неопределенность, как снизить тревогу и т.д. Вебинар проводил приглашенный внештатный специалист по организационному консультированию, поскольку в компании нет штатного психолога. В рамках данного вебинара консультант рассказал:

1. Что происходит с психикой в период изменений;
2. Почему организационные изменения повышают тревогу и как с ней справляться;
3. Как помочь себе и коллегам справиться с переживаниями и вернуться в рабочее русло;
4. Как сделать так, чтобы стресс не стал хроническим; как найти и ощутить свою опору в условиях неопределенности;
5. Какие ресурсы можно найти в процессе перемен.

В рамках прохождения вебинара сотрудники могли задавать вопросы внешнему специалисту, по завершению прохождения можно было оставить обратную связь, где 1 – плохо, 5 – отлично. По результатам прохождения был сделан вывод, что вебинар оказался полезен для сотрудников (среднее значение – 4,2), в связи с чем было принято решение продолжить дальнейшее сотрудничество и организовывать вебинары один раз в три месяца.

Описанные выше рекомендации можно представить в виде таблицы 8.

Таблица 8 – Рекомендации по совершенствованию управления психосоциальными рисками в условиях удаленной работы

Мероприятия	Краткое описание	Срок реализации	Ответственные	Затраты (руб./в год)
Введение новой штатной должности	В обязанности нового специалиста будут входить все вопросы, связанные с оценкой и управлением психосоциальных рисков	3 месяца	Руководство компании, отдел бухгалтерии, специалисты по управлению персоналом	840 000
Коррекция интенсивности рабочих процессов	Анализ количественных и качественных показателей, связанных с интенсивностью труда	Ежемесячно	Специалист по оценке и управлению психосоциальных рисков (новая единица), специалисты по управлению персоналом, руководители подразделений	-

Продолжение таблицы 8

	Адаптация рабочих процессов сотрудников на удаленной работе	3 месяца	Специалист по оценке и управлению психосоциальных рисков, руководители подразделений, специалисты по управлению персоналом	-
Внедрение мероприятий, направленных на повышение эмоциональной поддержки со стороны руководителя	Прохождение обучения, тренингов, направленных на формирование навыков, позволяющих поддерживать сотрудников на удаленной работе	3 месяца	Специалисты по управлению персоналом, бухгалтерии	60 000
	Проведение опроса, направленного на оценку эмоциональной поддержки руководителя	Ежемесячно	Специалисты по управлению персоналом, специалисты технической поддержки	-

Продолжение таблицы 8

Пересмотреть и усовершенствовать график работы и режим отдыха удаленных сотрудников	Определение приоритетности рабочих задач в рамках конкретной должности удаленного сотрудника;	Ежемесячно/квартал/год	Специалист по оценке и управлению психосоциальными рисками, специалисты по управлению персоналом	-
	Оформление дополнительного соглашения к трудовому договору об удаленной работе	1 месяц	Специалисты по управлению персоналом, руководители подразделений	-
Организовать поддержку сотрудникам, имеющим трудности в рамках цифрового общения	Создание инструкции на корпоративном портале по использованию онлайн-инструментов	2 месяца	Специалисты по управлению персоналом, специалисты технической поддержки	-
	Закрепление наставника за сотрудником, испытывающего трудности в рамках цифрового общения	1 месяц	Руководители подразделений, специалисты по управлению персоналом	-

Продолжение таблицы 8

	Проведение онлайн-тренингов, вебинаров, направленных на повышение психологического благополучия удаленных сотрудников	Каждые 3 месяца	Специалисты по управлению персоналом, отдел бухгалтерии	58 200
ИТОГО				958 200

Исходя из предложенных мероприятий предполагается следующий эффект:

1. В связи с внедрением новой должности появится возможность оценки и управления психосоциальных рисков сотрудников, что демонстрирует приверженность организации содействию благополучию удаленных работников, их информированию, также учитывается мнение других заинтересованных сторон о том, что от них ожидается и чего они могут ожидать от организации;

2. Изменение интенсивности рабочих процессов удаленного работника позволит снизить его уровень напряжения, что приведет к улучшению физического и психического здоровья и повышению производительности труда;

3. Эмоциональная поддержка руководителя способствует большей вовлеченности сотрудников, поднимает их моральный дух, формирует чувство принадлежности к своему руководителю, командной работе, снижают негативное воздействие, связанное с чувством изоляции или одиночества при удаленной работе;

4. Внедрение гибкого рабочего графика, направленного на конкретные рабочие задачи и личные потребности сотрудника, побуждает работать с максимальной отдачей, позволяет оставаться продуктивным и мотивированным на протяжении продолжительного периода времени;

Срок окупаемости затрат определяется как отношение величины затрат к годовому доходу. Данный способ расчета позволяет определить, за какое время экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению покроет расходы на их внедрение. Расчет осуществляется по следующей формуле:

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Величина затрат}}{\text{Годовой доход}} \quad (1)$$

Срок окупаемости затрат в данном случае составит:  $958\,200 \div 47\,587\,000 = 0,0020$ .

Вывод: срок окупаемости составит 20 дней. Мероприятия считаются эффективными, если срок окупаемости единовременных затрат не превышает запланированного (устраивает руководство компании).

Так как предложенные рекомендации подразумевают внедрение не сколько продукции, а все-таки организационных мероприятий, то мы считаем, что невозможно рассчитать прибыль предприятия после внедрения мероприятий и сделать сравнительный анализ с показателями текущей прибыли и определить экономический эффект.

Таким образом, предложенные рекомендации позволят повысить связь между сотрудником и организацией, усиливая смысл работы, удовлетворенность работой, вовлеченность в работу и организационную приверженность, тем самым улучшая производительность труда и продуктивность, а также снижая негативное влияние требований работы и последствий для здоровья (например, выгорание).

На основе анализа, проведенного в этой главе, было предложено и представлено в виде концептуальной схемы ряд инициатив, которые могут помочь организации в управлении психосоциальными рисками удаленных

работников. Эти инициативы, как показано в таблице 8, позволят улучшить благополучие удаленных работников, если они получают необходимую поддержку от своей организации, также повысится их мотивация, продуктивность и производительность, вовлеченность и приверженность компании. Поэтому предполагается, что предложенные рекомендации будут полезны не только для самих сотрудников, но также и для организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной работы были изучены теоретико-методологическая основа управления психосоциальных рисков в условиях удаленной работы. В результате анализа мы пришли к выводу, что удаленная работа имеет как преимущества, так и недостатки. В условиях удаленной занятости управление психосоциальными рисками по-прежнему требует детального изучения и анализа. Рассмотрена возможность управления психосоциальными рисками в системе безопасности и охраны труда в соответствии с принятыми государственными и международными стандартами.

На основе проведенного формализованного интервью в ООО «Селекти» среди удаленных работников были выделены следующие разделы психосоциальных рисков, на которые следует делать акцент при оценке и управлении: требования к работе, поддержка начальства, контроль, объем цифрового общения.

Руководству организации следует уделить внимание 5 разделам оценки и управления психосоциальных рисков. Предложенная схема действий по управлению психосоциальными рисками (идентификация, оценка, контроль и использование организационных механизмов) соответствует ранее указанным стандартам менеджмента психосоциальных рисков на рабочем месте с учетом специфики удаленной занятости, что поможет вести их оценку и управлять ими на этапе их изучения, либо нивелировать в случае их возникновения.

Организациям рекомендуется использовать предложенные механизмы воздействия на сотрудников в рамках предложенных рекомендаций, что позволит добиться эффективности выполнения задач, позволить повысить производительность труда и обеспечит физическое, психологическое благополучие сотрудников в условиях удаленной/гибридной занятости.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Международный стандарт ИСО 45003:2021. Менеджмент в области охраны труда и техники безопасности – Вопросы психологического здоровья и безопасности на рабочих местах – Руководящие указания в части управления психосоциальными рисками [Электронный ресурс] : Введ. 2021–01–06. : Технический комитет ИСО/ТК 283, 2021. – Режим доступа: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en> (дата обращения: 22.06.2021).
2. ГОСТ Р 55914-2013. Менеджмент риска. Руководство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте [Электронный ресурс] : национальный стандарт Российской Федерации. – Введ. 2014–12–01. – М. : Стандартиформ, 2014. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200108135> (дата обращения: 22.06.2021).
3. ГОСТ Р ИСО 45001-2020. Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению [Электронный ресурс] : национальный стандарт Российской Федерации. – Введ. 2021–04–01. - М. : Стандартиформ, 2020. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200175068> (дата обращения: 22.06.2021).
4. Алексеенко, И. С. Специфика интернет-опосредованной коммуникации и феномен виртуальной языковой личности / И. С. Алексеенко, О. Ю. Гукосьянц // Политическая лингвистика. – 2014. – № 4. – С. 193–202.
5. ВЦИОМ. Совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group «Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии» [Электронный ресурс] / ВЦИОМ, Social Business Group – Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/czifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii> (Дата обращения: 22.06.2021).

6. Гурова, И. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта / И. Гурова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 128–147.
7. Экономика в сфере безопасности : охрана труда : практикум / О.М. Зиновьева [и др.]. – М. : Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2019. – 84 с.
8. Кабанова, Т. Н. Современные зарубежные исследования факторов риска психологического стресса и психосоциального климата на рабочем месте / Т. Н. Кабанова, С. В. Шпорт, А. П. Макурина // Социальная и клиническая психиатрия. – 2019. – Т. 29, № 2. – С. 93–98.
9. УДАЛЕННАЯ РАБОТА: ТЕХНОЛОГИИ И ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ / Ф. Конобевцев, Н. Лаас, Е. Гурова, И. Романова // Вестник университета. – 2019. – Т. 1, № 7. – С. 9–17.
10. Коропец О.А. Оценка и управление психосоциальными рисками в условиях удаленной работы / О.А. Коропец, Р.Ш. Османов // Современные проблемы экономики и менеджмента: материалы международной научно-практической конференции . – Воронеж : «Истоки», 2022. – С. 207–211.
11. Коропец О.А. Управление психосоциальными рисками в условиях дистанционной работы / О.А. Коропец, Р.Ш. Османов // Актуальные вопросы управления персоналом в условиях постпандемической экономики : сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции . – Екатеринбург : Уральский государственный университет путей сообщения, 2021. – С. 146–149.
12. Малышев, А. ЭВОЛЮЦИЯ ПРАКТИКИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ / А. Малышев // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий №. – 2018. – Т. 3. – С. 33–40.
13. Международная организация труда / Стресс на рабочем месте: коллективный вызов // Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии. – Москва : МОТ, 2016. – 37 с.

14. РБК. Число перешедших на «удаленку» россиян выросло почти в пять раз [Электронный ресурс] / РБК. Общество. 14.04.2020. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/14/04/2020/5e94bb939a7947d83b0436cd> (Дата обращения 22.06.2021).

15. Bailey, N. The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime / N. Bailey, N. B. Kurland // Organizational dynamics. – 1999. – Vol. 28, N 2. – P. 53–68.

16. Cunnah K. Future Work Design. Using staff experiences of newly adopted working practices to inform the way we work in the future. / F. Earle, K. Cunnah, H. Roberts. – Kingston upon Hull : University of Hull, 2020. – 132 p

17. Eurofound. Living, working and COVID-19 / Eurofound. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. – 80 p.

18. Eurofound. Psychosocial risks in Europe :prevalence and strategies for prevention : a joint report from the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions and the European Agency for Safety and Health at Work / Eurofound. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2014. – 106 p.

19. Eurofound. Telework and ICT-based mobile work: flexible working in the digital age. / Eurofound. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. – 66 p.

20. Eurofound. Working anytime, anywhere: the effects on the world of work / Eurofound and the International Labour Office. – Geneva : International Labour Office, 2017. – 72 p.

21. EU-OSHA. Key trends and drivers of change in information and communication technologies and work location: foresight on new and emerging risks in OSH : working report. / EU-OSHA. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2017. – 154 p.

22. EU-OSHA. Foresight on new and emerging occupational safety and health risks associated with digitalisation by 2025. / EU-OSHA. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2018. – 159 p.

23. Even, A. The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees / A. Even. – Rochester, NY, 2020. – 31 p.

24. FEDERAL PUBLIC SERVICE / [Электронный ресурс] // : FEDERAL PUBLIC SERVICE: Employment, Labour and Social Dialogue. Indicateurs d'alerte des risques psychosociaux au travail : guide d'utilisation et outils : [сайт]. – Режим доступа: <https://emploi.belgique.be/fr/publications/indicateurs-dalerte-des-risques-psychosociaux-au-travail-guide-dutilisation-et-outils> (дата обращения: 05.12.2022).

25. Feldman, D. C. Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda / D. C. Feldman, T. W. Gainey // Human Resource Management Review. – 1997. – Vol. 7, N 4. – P. 369–388.

26. Golden, T. D. The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? / T. D. Golden, J. F. Veiga, R. N. Dino // Journal of Applied Psychology. – 2008. – Vol. 93, N 6. – P. 1412–1421.

27. Guarding Minds at Work [Электронный ресурс] / Guarding Minds at Work : [сайт]. — Режим доступа: <https://www.guardingmindsatwork.ca> (дата обращения: 05.12.2022).

28. Henry, M. S. Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work / M. S. Henry, D. B. Roux, D. A. Parry // South African Journal of Business Management. – 2021. – Vol. 52, N 1. – P. 1–11.

29. Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance / E. J. Hill, B. C. Miller, S. P. Weiner, J. Colihan // Personnel Psychology. – 1998. – Vol. 51, N 3. – P. 667–683.

30. HSE. Five steps to risk assessment / HSE : HSE Books, 2006. – 12 p.

31. HSE. MANAGEMENT STANDARDS INDICATOR TOOL / [Электронный ресурс] // HSE: Information about health and safety at work : [сайт]. — Режим доступа: <https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/indicatortool.pdf> (дата обращения: 05.12.2022).

32. HSE. The Health and Safety Toolbox: How To Control Risks At Work – UK, The Stationery Office, 2014. – 103 p.

33. HSE. Tackling work-related stress using the Management Standards approach: A step-by-step workbook – UK : Stationery Office, 2019. – 59 p.

34. IPSOS. Отношение людей к удалённой работе в условиях изоляции [Электронный ресурс] / IPSOS. Новости и опросы. 14.04.2020. Режим доступа: <https://www.ipsos.com/ru-ru/otnoshenie-lyudey-k-udalyonnoy-rabote-v-usloviyakh-izolyacii> (Дата обращения: 20.01.2021).

35. Kurland, N. B. Telecommuting: Justice and control in the virtual organization / N. B. Kurland, T. D. Egan // Organization Science. – 1999. – Vol. 10, N 4. – P. 500–513.

36. Lama, C. Occupational Hazards Identification and Their Risk Assessment during the Construction of Head Race Tunnel in Middle Bhotekoshi Hydroelectric Project / C. Lama, D. P. Sah, A. K. Mishra // International Journal of Research-Granthaalayah. – 2019. – Vol. 7, N 3. – P. 227–248.

37. THE ROLE OF LEADERSHIP AND EMPLOYEE WELL-BEING IN ORGANIZATIONAL DIGITALIZATION / R. Larjovuori, L. Bordi, J. Mäkiniemi, K. Heikkilä-Tammi // Tiziana Russo-Spena and Cristina Mele. – 2016. – P. 1141 – 1159.

38. Manokha, I. New Means of Workplace Surveillance: From the Gaze of the Supervisor to the Digitalization of Employees / I. Manokha // Monthly Review. – 2019. – Vol. 70, N 9. – P. 25–39.

39. McParland, C. Dataveillance in the workplace: Managing the impact of innovation / C. McParland, R. Connolly // Business Systems Research:

International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy. – 2020. – Vol. 11, N 1. – P. 106–124.

40. Orhan, M. A. Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes / M. A. Orhan, J. B. Rijsman, G. M. Dijk // Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. – 2016. – Vol. 32, N 2. – P. 109–122.

41. Pattnaik, L. Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the “new normal” / L. Pattnaik, L. K. Jena // International Journal of Organizational Analysis. – 2020. – Vol. 29, N 4. – P. 873–890.

42. People at Work / [Электронный ресурс] // People at Work : [сайт]. — Режим доступа: <https://www.peopleatwork.gov.au/> (дата обращения: 05.12.2022).

43. Russell, E. Classifying computer-mediated communication (CMC) interruptions at work using control as a key delineator / E. Russell, T. Jackson, A. Banks // Behaviour & Information Technology. – 2021. – Vol. 40, N 2. – P. 191–205.

44. Scassa, T. COVID-19 contact tracing: From local to global and back again / T. Scassa // International Journal of E-Planning Research (IJEPR). – 2021. – Vol. 10, N 2. – P. 45–58.

45. Voluntary work-related technology use during non-work time: A narrative synthesis of empirical research and research agenda / S. Schlachter, A. McDowall, M. Cropley, I. Inceoglu // International Journal of Management Reviews. – 2018. – Vol. 20, N 4. – P. 825–846.

46. Does teleworking negatively influence IT professionals? an empirical analysis of IT personnel's telework-enabled stress / C. Weinert, C. Maier, S. Laumer, T. Weitzel // Proceedings of the 52nd ACM conference on Computers and people research. – New York, NY, USA : Association for Computing Machinery, 2014. – P. 139–147.

47. Wright, P. C. Telecommuting and employee effectiveness: Career and managerial issues / P. C. Wright, A. Oldford // International Journal of Career Management. – 1993. – P. 4–9.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### **СХЕМА ПРОВЕДЕНИЯ ФОРМАЛИЗОВАННОГО ИНТЕРВЬЮ**

*1 этап – предварительный:*

1. Определение цели и объекта исследования;
2. Анализ целевой аудитории;
3. Подготовка анкеты с перечнем вопросов, на которые будет отвечать респондент, и последовательности, в которой они будут задаваться;
4. Формирование ключевых метрик/показателей, по которым будут оцениваться ответы;
5. Рассылка приглашений дистанционным сотрудникам на корпоративную электронную почту, где предлагается принять участие в исследовании.
6. В случае подтверждения, интервьюер связывается с респондентом (удобный способ связи уточняется у сотрудника) и проводит с ним инструктаж. В данном инструктаже должны быть указаны/озвучены:
  - a. Тема интервью (что именно будет обсуждаться, какие разделы будут затронуты);
  - b. Дата проведения интервью (день и время);
  - c. Способ коммуникации с респондентом;
  - d. Продолжительность интервью.

*2 этап - основной*

у

*3 этап – завершающий.*

После получения необходимых данных проводится анализ полученных данных и их систематизация с дальнейшей подготовкой аналитического отчета в соответствии с поставленной целью исследования.

**ГАЙД ФОРМАЛИЗОВАННОГО ИНТЕРВЬЮ СОТРУДНИКОВ ООО  
«СЕЛЕКТИ», РАБОТАЮЩИХ В УСЛОВИЯХ ДИСТАНЦИОННОЙ  
ЗАНЯТОСТИ.**

Добрый день! Меня зовут Османов Руслан Шапиевич, я студент 3 курса кафедры управления персоналом и психологии Уральского федерального университета. Мы проводим исследование, посвященное управлению психосоциальными рисками в условиях удаленной работы. Вы готовы уделить 30 минут Вашего времени?

Все полученные данные будут представлены в обобщенном виде. Анонимность Ваших персональных данных гарантируем.

*Раздел А*

Данный раздел содержит вопросы о вас и ваших условиях работы. Эта информация будет использована и направлена на дальнейшие улучшения условий работы.

1. Ваш пол?
  - a. Мужской
  - b. Женский
2. Ваш возраст?
  - a. До 25
  - b. 26-30
  - c. 31-35
  - d. 36-40
  - e. 41-45
  - f. 46-50
  - g. Больше 50
3. Какая у Вас рабочая специализация?
  - a. Рекрутмент
  - b. Финансы, юристы, АХО
  - c. Развитие бизнеса, маркетинг Аккаунтинг

- d. HR (кадры, координаторы)
  - e. ИТ
4. Какие у Вас домашние обязательства?
- a. Я живу один
  - b. Я живу с партнером / супругом
  - c. Я живу с ребенком/детьми дошкольного или младшего возраста
  - d. Я живу с ребенком / детьми среднего возраста
  - e. Я живу со взрослыми детьми
  - f. У меня есть обязанности по уходу за родителями
  - g. Другое (укажите)
5. Укажите, пожалуйста, Ваш уровень занятости:
- a. Полная занятость
  - b. Частичная занятость
  - c. Другое (укажите)
6. Какую часть своего рабочего времени вы проводите из дома?
- a. Нисколько
  - b. Менее 20%
  - c. 20-40%
  - d. 41-60%
  - e. 61-80%
  - f. 81-100%

### *Раздел В*

Следующие вопросы просят вас задуматься об общем опыте удаленной работы в разрезе последних месяцев. Пожалуйста, внимательно выслушайте каждое утверждение и выберите ответ, который лучше всего описывает ваше отношение.

7. У меня есть возможность решать, как я буду работать удаленно:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением
  - c. Не знаю

- d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
8. Моя команда относится уважительно и принимает индивидуальные особенности каждого:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением
  - c. Не знаю
  - d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
9. Мой непосредственный руководитель находит время для регулярного общения со мной один на один:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением
  - c. Не знаю
  - d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
10. Я провожу границу между частными и рабочими делами:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением
  - c. Не знаю
  - d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением

### Раздел С

Следующие вопросы просят вас задуматься о частном опыте дистанционной работы в разрезе последних месяцев. Пожалуйста, выслушайте каждое утверждение и выберите ответ, который лучше всего описывает ваше отношение.

11. Мне приходится выполнять рабочие обязанности, которые трудно совместить:
- a. Никогда

- b. Редко
  - c. Иногда
  - d. Часто
  - e. Всегда
12. Мне приходится интенсивно выполнять свою работу:
- a. Никогда
  - b. Редко
  - c. Иногда
  - d. Часто
  - e. Всегда
13. При удаленной работе я чувствую потребность быть постоянно на связи:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением
  - c. Не знаю
  - d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
14. Я могу влиять на темп своей работы:
- a. Никогда
  - b. Редко
  - c. Иногда
  - d. Часто
  - e. Всегда
15. Я контролирую свой рабочий график:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением
  - c. Не знаю
  - d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
16. Я могу решить, когда сделать перерыв:

- a. Никогда
- b. Редко
- c. Иногда
- d. Часто
- e. Всегда

17. Мой непосредственный руководитель помогает решить рабочие проблемы в случае их возникновения:

- a. Никогда
- b. Редко
- c. Иногда
- d. Часто
- e. Всегда

18. Я чувствую поддержку руководителя, если моя работа требует эмоциональных затрат:

- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
- b. НЕ согласен(а) с утверждением
- c. Не знаю
- d. Согласен(а) с утверждением
- e. Абсолютно согласен(а) с утверждением

19. Мой руководитель связывается со мной, чтобы проверить моё самочувствие:

- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
- b. НЕ согласен(а) с утверждением
- c. Не знаю
- d. Согласен(а) с утверждением
- e. Абсолютно согласен(а) с утверждением

20. Руководитель рекомендует мне и другим сотрудникам заботиться о своём здоровье:

- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
- b. НЕ согласен(а) с утверждением

- c. Не знаю
  - d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
21. Я получаю заслуженное уважение на работе от своих коллег:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением
  - c. Не знаю
  - d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
22. Если на работе возникнут трудности, мне помогут коллеги:
- a. Никогда
  - b. Редко
  - c. Иногда
  - d. Часто
  - e. Всегда
23. Я могу свободно делиться идеями, мнением со своими коллегами:
- a. Никогда
  - b. Редко
  - c. Иногда
  - d. Часто
  - e. Всегда
24. Взаимодействуя с коллегами, я чувствую себя частью команды:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением
  - c. Не знаю
  - d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
25. Я подвергаюсь издевательствам или преследованию на работе:
- a. Никогда
  - b. Редко

- c. Иногда
  - d. Часто
  - e. Всегда
26. Я испытываю разногласия с коллегами во время работы:
- a. Никогда
  - b. Редко
  - c. Иногда
  - d. Часто
  - e. Всегда
27. Между моими коллегами по команде возникают трения или конфликты
- a. Никогда
  - b. Редко
  - c. Иногда
  - d. Часто
  - e. Всегда
28. Я четко понимаю свои обязанности и задачи на работе:
- a. Никогда
  - b. Редко
  - c. Иногда
  - d. Часто
  - e. Всегда
29. Я понимаю цели и задачи моего отдела/моей команды:
- a. Никогда
  - b. Редко
  - c. Иногда
  - d. Часто
  - e. Всегда
30. Я понимаю, как моя работа вписывается в общую цель организации:

- a. Никогда
- b. Редко
- c. Иногда
- d. Часто
- e. Всегда

31. Я всегда информирован по поводу изменений на работе:

- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
- b. НЕ согласен(а) с утверждением
- c. Не знаю
- d. Согласен(а) с утверждением
- e. Абсолютно согласен(а) с утверждением

32. У меня есть возможность узнать об организационных изменениях на работе:

- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
- b. НЕ согласен(а) с утверждением
- c. Не знаю
- d. Согласен(а) с утверждением
- e. Абсолютно согласен(а) с утверждением

33. Когда на работе вносятся изменения, мне понятно, как они сработают на практике:

- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
- b. НЕ согласен(а) с утверждением
- c. Не знаю
- d. Согласен(а) с утверждением
- e. Абсолютно согласен(а) с утверждением

34. У меня есть доступ к эффективным инструментам обучения:

- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
- b. НЕ согласен(а) с утверждением
- c. Не знаю
- d. Согласен(а) с утверждением

- e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
35. У меня дома есть подготовленное рабочее место:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением
  - c. Не знаю
  - d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
36. Я могу эффективно выстраивать коммуникацию удаленно:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением
  - c. Не знаю
  - d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
37. У меня есть доступ к цифровым системам, поддерживающим эффективное общение с коллегами:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением
  - c. Не знаю
  - d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
38. Мне трудно справляться с объемом цифрового общения:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением
  - c. Не знаю
  - d. Согласен(а) с утверждением
  - e. Абсолютно согласен(а) с утверждением
39. Меня беспокоит то, что за мной пристально следят, когда я работаю удаленно:
- a. Абсолютно НЕ согласен(а) с утверждением
  - b. НЕ согласен(а) с утверждением

- c. Не знаю
- d. Согласен(а) с утверждением
- e. Абсолютно согласен(а) с утверждением

Спасибо большое за уделенное время!

**РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ПСИХОСОЦИАЛЬНЫХ РИСКОВ В  
УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ**

Требования к работе		
№ вопр оса	Вопрос	Среднее значение (максимальное значение – 5)
11	Мне приходится выполнять рабочие обязанности, которые трудно совместить	3,11
12	Мне приходится интенсивно выполнять свою работу	2,46
13	При удаленной работе я чувствую потребность быть постоянно на связи	2,62
Общее значение:		2,73
Максимальное значение:		3,11
Минимальное значение:		2,46
Удаленный контроль		
№ вопр оса	Вопрос	Среднее значение (максимальное значение – 5)
14	Я могу влиять на темп своей работы	3,24
15	Я контролирую свой рабочий график	3,4
16	Я могу решить, когда сделать перерыв	3,16
Общее значение:		3,26

Максимальное значение:		3,4
Минимальное значение:		3,16
Поддержка начальства на удаленной работе		
№ вопр оса	Вопрос	Среднее значение (максимальное значение – 5)
17	Мой непосредственный руководитель помогает решить рабочие проблемы в случае их возникновения	3,81
18	Я чувствую поддержку руководителя, если моя работа требует эмоциональных затрат	3,41
19	Мой руководитель связывается со мной, чтобы проверить моё самочувствие	3,43
20	Руководитель рекомендует мне и другим сотрудникам заботиться о своём здоровье	3,59
Общее значение:		3,56
Максимальное значение:		3,81
Минимальное значение:		3,41
Поддержка коллег на удаленной работе		
№ вопр оса	Вопрос	Среднее значение (максимальное значение – 5)
21	Я получаю заслуженное уважение на работе от своих	3,95

	коллег	
22	Если на работе возникнут трудности, мне помогут коллеги	3,92
23	Я могу свободно делиться идеями, мнением со своим коллегами	4,08
24	Взаимодействуя с коллегами, я чувствую себя частью команды	3,81
Общее значение:		3,94
Максимальное значение:		4,08
Минимальное значение:		3,81
<b>Взаимоотношения в условиях удаленной работы</b>		
№ вопр оса	Вопрос	Среднее значение (максимальное значение – 5)
25	Я подвергаюсь издевательствам или преследованию на работе	4,70
26	Я испытываю разногласия с коллегами во время работы	4,08
27	Между моими коллегами по команде возникают трения или конфликты	4,05
Общее значение:		4,28
Максимальное значение:		4,70
Минимальное значение:		4,05

Роль удаленного сотрудника		
№ вопр оса	Вопрос	Среднее значение (максимальное значение – 5)
28	Я четко понимаю свои обязанности и задачи на работе	4,57
29	Я понимаю цели и задачи моего отдела/моей команды	4,70
30	Я понимаю, как моя работа вписывается в общую цель организации	4,27
Общее значение:		4,51
Максимальное значение:		4,70
Минимальное значение:		4,27
Организационные изменения в условиях удаленной работы		
№ вопр оса	Вопрос	Среднее значение (максимальное значение – 5)
31	Я всегда информирован по поводу изменений на работе	4,00
32	У меня есть возможность узнать об организационных изменениях на работе	4,08
33	Когда на работе вносятся изменения, мне понятно, как они сработают на практике	3,57

Общее значение:	3,88
Максимальное значение:	4,08
Минимальное значение:	3,57

**ЭТАП ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКОВ**

<p>1. ФИО работника:</p> <p>2. Наименование должности:</p> <p>3. Руководитель:</p> <p>4. Дата:</p>			
Критерий оценки	Да	Нет	Комментарий специалиста (причина проведение оценки риска)
<p>Вас ознакомили с политикой соблюдения безопасности рабочих процедур в отношении удаленной работы?</p> <p>- Соблюдение правил сохранения здоровья и безопасности при работе дома?</p> <p>- Использование вашей рабочей станции (включая ноутбуки)?</p> <p>- Как использовать соответствующее программное обеспечение?</p>			
<p>Знает ли Вы об условиях удаленной работы? (рабочий график, должностная инструкция, права и обязанности)</p>			
<p>Есть ли у вас хороший доступ к значимой рабочей информации в рамках организации (например, по электронной почте, через информационный бюллетень)?</p>			
<p>Регулярно ли вы проверяете безопасность своего рабочего места и оборудования и даете ли вы обратную связь своему руководителю?</p>			

<p>ы знаете способы, как сообщать о проблемах, связанных со здоровьем и безопасностью на удаленном рабочем месте?</p>			
<p>Есть ли у Вас какие-либо опасения по поводу управления рабочим временем, рабочей нагрузкой или балансом работы и личной жизни?</p>			
<p>Имеется ли адекватное разделение от неработающих на удаленном рабочем месте (например, детей, домашних животных)?</p>			
<p>Дополнительные комментарии (пожалуйста, укажите)</p>			

## ЭТАП ОЦЕНКИ РИСКОВ

Психосоциальные опасности	Обязанности /элементы рабочих задач	Последствия (возможные исходы травм)	Потенциал риска (высокий/средний/низкий)	Требуется действия?	
				Да	Нет
<p><b>Слабый контроль рабочего процесса:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- жесткий, негибкий график работы</li> <li>- высокий темп работы</li> <li>- с работниками не консультируются по поводу решений, влияющих на них</li> <li>- отсутствие доступа к необходимым инструментам, ресурсам или информации</li> </ul>					
<p><b>Требования к работе:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- перегрузка рабочего процесса</li> <li>- монотонность рабочего процесса</li> </ul>					
<p><b>Низкий уровень поддержки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неадекватная или отсутствующая поддержка со стороны супервизора/руковод</li> </ul>					

<p>ителя</p> <p>- отсутствие налаженной коммуникации с коллегами по работе</p>				
<p><b>Неясность трудовых ролей/должностных инструкций:</b></p> <p>- отсутствие четкости в трудовых инструкциях, должностных обязанностях</p> <p>- отсутствие определённости по организационным целям и структуре, положению работника в рамках трудового и производственного процессов</p>				
<p><b>Плохие отношения на рабочем месте:</b></p> <p>- межличностные конфликты с коллегами/руководством</p> <p>- отсутствие социальной поддержки</p> <p>- издевательства, домогательства на рабочем месте</p> <p>- отсутствие согласованных</p>				

<p>процедур или знания процедуры решения проблем, составления претензии на рабочем месте</p> <p>- отсутствие доверия среди сотрудников к руководству</p>				
<p><b>Плохое управление организационными изменениями:</b></p> <p>- управление организационными изменениями не выполняется или не выполняется должным образом</p> <p>- жесткость методов работы с сотрудниками, постоянный навязчивый контроль со стороны руководства</p> <p>- отсутствие гарантии занятости</p> <p>- неуверенность в карьере, профессиональном росте</p>				

**ЭТАП КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

<b>Уровень приоритета</b>	<b>Факторы риска, на которые необходимо обратить внимание</b>	<b>Причина риска</b>	<b>Существующие методы и инструменты контроля рисков</b>	<b>Дополнительные элементы управления и контроля, которые будут реализованы</b>	<b>Ответственное лицо</b>	<b>Сроки выполнения</b>	<b>Отчет о выполнении (что было выполнено, какие результаты)</b>
1							
2							
3							
4							
5							

**ЭТАП ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

1. ФИО: 2. Должность: 3. Подпись: 4. Дата:		
Имеются эффективные методы контроля и управления рисками?	Да	Нет
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комментарий специалиста:		
Сведен ли риск к минимуму/ приемлемому уровню	Да	Нет
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комментарий специалиста: (Приложите подтверждающие документы)		
Есть ли новые/текущие риски, требующие дальнейшей оценки и их минимизации?	Да	Нет
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПСИХОСОЦИАЛЬНЫХ ОПАСНОСТЕЙ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Психосоциальная опасность	Метод решения
Слабый контроль рабочего процесса	<p>- Проводить регулярные онлайн-встречи команд (сотрудников с руководителем), чтобы обсудить прогнозируемую/текущую рабочую нагрузку, определить возникшие проблемы. Можно проводить, например, в конце рабочей недели;</p> <p>- Определять пики и спады рабочей нагрузки и включать в штатные расписания. Например, ввести-онлайн мониторинг рабочего времени, дабы выяснить, сколько часов тратит сотрудник на выполнение той или иной задачи. При необходимости – корректировать рабочее время сотрудника через обратную связь между удаленным работником и руководителем. В данном случае важно позволить сотрудникам участвовать в процессах принятия решений по вопросам, влияющим на их работу с целью обеспечения надлежащего и эффективного контроля рабочего процесса.</p>
Низкий уровень поддержки	<p>- Обеспечить культуру поддержки и понимания на рабочем месте, которая поддерживает открытое общение, чтобы работники чувствовали себя комфортно при обсуждении вопросов касательно удаленной работы, например организация онлайн-митапов, круглых столов в удаленном формате,</p>

	<p>где руководитель сможет ответить на вопросы сотрудников и прояснить текущую ситуацию.</p> <p>Допустимым также является обращение руководства к своим сотрудникам. Например, выпустить видеоролик, где рассказывается о текущих проблемах, с которыми сталкивается компания, какие мероприятия будут производиться, как они отразятся на сотрудниках, какие действия помогут справиться с возникшими трудностями.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Производить регулярные обзоры производительности руководителей и сотрудников (например, использовать KPI), чтобы обеспечить поддержку на рабочем месте и предложить конструктивные советы для роста производительности.</li> </ul>
<p>Неясность трудовых ролей/должностных инструкций</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предоставить актуальные описания должностей, донести данную информацию до сотрудников, посредством корпоративной электронной почты, либо через руководителя. (Изменение и дополнение должностных обязанностей должны быть организовано посредством индивидуальной консультации, обсуждения с руководителем через почту, посредством видеосвязи и т.д.)</li> <li>- Предоставить организационную схему в электронном формате, которая дает четкое представление об организационной структуре и каналах связи (куда и к кому обращаться в случае</li> </ul>

	<p>возникновения вопросов)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечить вводный курс для всех работников, в т.ч. новых, об удаленном формате работы.</li> </ul>
<p>Плохие отношения на рабочем месте</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Определить допустимое поведение на рабочем месте и убедиться, что все сотрудники и руководители это понимают;</li> <li>- предоставить информацию о мерах поддержки и о том, как получить к ним доступ, например, ввести программу помощи удаленным сотрудникам</li> <li>- внедрить процессы, которые касаются действий, которые необходимо предпринять в случае неприемлемого поведения на удаленной работе (например, процедура обработка жалоб и расследования)</li> </ul>
<p>Плохое управление организационными изменениями</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вовлекать работников в процесс организационных изменений через общение и консультации, формы обратной связи</li> <li>- Убедиться, что работники проинформированы о последствиях организационных изменений, корректировки их должностей и ролей по мере поступления этой информации. Возможные варианты – информирование по электронной почте (рассылка), обсуждение с руководителем посредством видеосвязи, личного звонка</li> </ul>