



Міжнародна  
організація  
праці

## Навчальний курс МОП «Розбудова сучасних і ефективних систем інспекції праці»

Модуль

15

- ▶ **Інспекційні заходи  
стосовно психосоціальних  
ризиків**

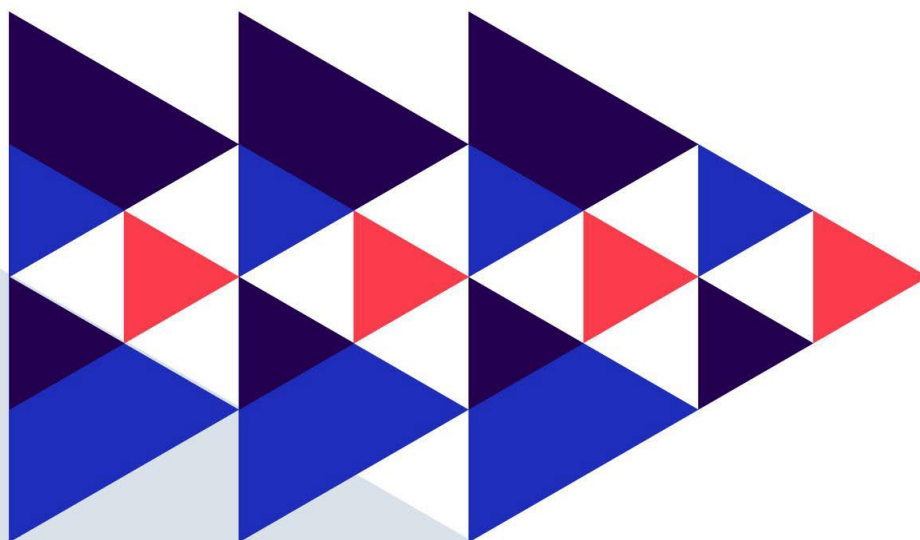


Українською мовою перекладено за підтримки Проєкту МОП за фінансування ЄС [«На шляху до безпечної, здорової та задекларованої праці в Україні»](#).

Навчальний курс МОП  
«Розбудова сучасних і ефективних  
систем інспекції праці»

► Модуль **15**

# Інспекційні заходи стосовно психосоціальних ризиків





## ► Про що цей модуль

Завдання цього модуля — роз'яснити спектр інспекційних заходів, як випереджувальних, так і реагувальних, які інспектори можуть здійснювати з урахуванням конкретних характеристик національного законодавства кожної країни та розроблення політики й стратегій у галузі інспекції праці на національному рівні.

---



## ► Цілі

Мета цього модуля — надати широкий огляд інспекційних заходів щодо психосоціальних ризиків на роботі, з акцентом на таких питаннях:

- заходи інспекції праці, спрямовані на забезпечення застосування трудового законодавства щодо управління психосоціальними ризиками з боку роботодавців та реагувальні інспекційні заходи на підставі скарг і нещасних випадків на роботі;
  - побудова кампаній та інспекційних програм у цій сфері;
  - аналіз управління відповідними психосоціальними небезпеками.
-

## ► Зміст

---

► 1. Інспекційні заходи стосовно психосоціальних ризиків	1
1.1. Випереджувальні та реагуювальні інспекційні заходи	1
1.2. Інспектування заходів роботодавців з управління психосоціальними ризиками	1
1.2.1. Чи всі роботи охоплені процесом оцінювання в організований спосіб	1
1.2.2. Чи проведено аналіз усіх психосоціальних ризиків, наявних на робочому місці	1
1.2.3. Чи врахована в процесі оцінювання за допомогою належних методів уся відповідна інформація	2
1.2.4. Чи оцінено виявлені психосоціальні небезпеки (ризики)	3
1.2.5. Чи проведено консультації з працівниками та їхніми представниками	4
1.2.6. Чи вжито запобіжних заходів	4
1.2.7. Чи проводилися систематичні перегляди результатів оцінювання	5
1.3. Інспектування обов'язку роботодавців виявляти турботу	6
1.4. Інспектування заходів роботодавців у відповідь на скарги про домагання і (або) цькування	7
1.4.1. Контекст для розроблення процедур втручання	7
1.4.2. Неформальні процедури втручання	9
1.4.3. Формальні процедури розслідування	10
1.4.4. Найважливіші аспекти моніторингу інспекторами праці процедур, пов'язаних із цькуванням	11
1.5. Процедури втручання у випадку сексуальних домагань	13
1.6. Інспектування заходів роботодавців у відповідь на травмувальні події та організація повернення на роботу	15
1.7. Розслідування скарг, нещасних випадків на роботі та інших подій	17
1.8. Розслідування цькування і сексуальних домагань у процедурах забезпечення дотримання законодавства	20
1.9. Надання інспекторами праці консультацій та допомоги	22

<b>▶ 2. Розроблення політики та стратегій інспекції для протидії психосоціальним ризикам</b>	<b>23</b>
2.1. Національна політика стосовно психосоціальних ризиків	23
2.2. Розроблення стратегії інспекції для протидії психосоціальним ризикам	25
2.3. Розроблення інспекційних кампаній	25
2.3.1. Завчасне інформування та підвищення обізнаності	25
2.3.2. Відбір робіт, галузей та підприємств	26
2.3.3. Підготовка змісту інспекційного відвідування — настанови для інспекторів	26
2.4. Підтримка втручання інспекторів	28
<b>▶ Резюме</b>	<b>29</b>
<b>▶ Вправи</b>	<b>30</b>
<b>▶ Додаток. Аналіз важливих психосоціальних небезпек</b>	<b>33</b>
<b>▶ Бібліографія та додаткові матеріали</b>	<b>63</b>

## ► 1. Інспекційні заходи стосовно психосоціальних ризиків

---

### 1.1 Випереджувальні та реагувальні інспекційні заходи

Випереджувальні інспекційні заходи — це заходи, які здійснюються для забезпечення додержання законодавства, інформування, консультування та контролю за виконанням дій, яких повинні вживати роботодавці. Реагувальні інспекційні заходи, з іншого боку, — це заходи, які здійснюються у відповідь на певні події, скарги, у разі погіршення здоров'я, професійних захворювань, нещасних випадків на роботі та інших ситуацій, які можуть бути наслідком впливу небезпечних факторів.

Спільна риса обох форм заходів втручання з боку інспекторів полягає в тому, що вони зосереджуються на відповідальності та обов'язку роботодавців протидіяти психосоціальним небезпекам.

У цьому розділі аналізується забезпечення виконання роботодавцями заходів стосовно психосоціальних ризиків.

### 1.2 Інспектування заходів роботодавців з управління психосоціальними ризиками

Забезпечення безпеки та здоров'я на роботі (БЗР), зокрема виконання вимог щодо БЗР згідно з національними законами й нормативними актами, — це обов'язок роботодавців, за який вони несуть відповідальність. Роботодавець повинен демонструвати сильне лідерство й прихильність до здійснення заходів із БЗР у своїй організації, а також створювати належні умови для впровадження системи управління БЗР. Ця система має складатися з таких основних елементів, як політика, організація, планування та реалізація, оцінювання і дії з удосконалення<sup>1</sup>.

Простий опис наявних у компанії психосоціальних небезпек, зафіксованих певними методами роботи з кадровими ресурсами, як-от опитування щодо задоволеності, — неприйнятний варіант. Система управління в роботодавця повинна надавати практичні та корисні рішення для уникнення психосоціальних ризиків або зведення до мінімуму впливу цих ризиків на працівників.

Далі описано основні інспекційні заходи щодо управління психосоціальними ризиками.

#### 1.2.1 Чи всі роботи охоплені процесом оцінювання в організованій спосіб

Психосоціальні ризики можуть бути на будь-якій роботі, тому виключати ту чи іншу роботу з процесу оцінювання недоцільно.

---

<sup>1</sup> Керівні принципи з систем управління безпекою та здоров'ям на роботі (МОП-БЗР), 2001 р.

Зазвичай, якщо структура компанії не дуже проста, неприпустимо проводити оцінювання психосоціальних ризиків загалом щодо всіх робіт, наявних на підприємстві, без розрізнення груп працівників, адже психосоціальні небезпеки можуть впливати на різні групи по-різному<sup>2</sup>.

Згідно з посібником КСІП із психосоціальних ризиків та оцінювання ризиків з урахуванням різноманітності<sup>3</sup>, під час оцінювання психосоціальних ризиків потрібно враховувати рівність і різноманітність, розглядаючи такі групи працівників:

- ▶ молоді та літні (віковий аспект);
- ▶ жінки та чоловіки (гендерний аспект);
- ▶ працівники-мігранти;
- ▶ працівники, наймані через агентства з тимчасового працевлаштування;
- ▶ працівники, зайняті на умовах неповного робочого часу;
- ▶ дистанційні працівники;
- ▶ багатокультурні робочі групи.

### *1.2.2 Чи проведено аналіз усіх психосоціальних ризиків, наявних на робочому місці*

Аналіз ризиків слід адаптувати до небезпек, наявних на робочому місці, тобто аналіз щодо насильства з боку третіх осіб доцільно проводити лише за наявності контактів із клієнтами чи іншими особами, а щодо нічної праці та змінної роботи — лише якщо така практика є в компанії.

Аналіз слід адаптувати до контексту. Наприклад, у випадку реструктуризації компанії фактори, які необхідно проаналізувати, мають бути пов'язані радше із самим процесом і занепокоєнням щодо змін, ніж із наявними умовами праці.

### *1.2.3 Чи врахована в процесі оцінювання за допомогою належних методів уся відповідна інформація*

Необхідно збирати всі типи даних, як об'єктивні показники, так і суб'єктивні думки працівників.

Аби виявити докази наявності психосоціальних небезпек, спеціаліст з оцінювання повинен розглянути такі показники, як невиходи на роботу через хворобу, рівень плинності кадрів, кількість направлень до служб здоров'я на роботі, кількість робочих

---

<sup>2</sup> Цей момент зазначено в рекомендаціях щодо психосоціальних ризиків, ухвалених у Франції (INRS), Італії (INAIL) та Іспанії (ITSS-INSHT).

<sup>3</sup> Бібліографія, п. (90) та (91).



годин і годин відпочинку, системи оплати праці, поширеність нещасних випадків на роботі та професійних захворювань, кількість скарг і конфліктів, ротація кадрів тощо<sup>4</sup>.

Під час збирання даних слід дотримуватися всіх вимог щодо приватності, законодавства, колективних угод і правил. Компанія повинна вести облік зібраних даних і методів, використаних для збирання даних. Якщо вимагає законодавство, компанія зобов'язана надавати зібрані дані та відповідні звіти комітету з питань БЗР<sup>5</sup>.

## 1) Використання анкет

Багато методів оцінювання для здійснення кількісного аналізу базується на проведенні опитувань за допомогою анкет. Перевагою анкет є участь у процесі оцінювання великої кількості працівників і забезпечення конфіденційності їхніх відповідей.

Проте анкетні опитування недоцільно проводити в компаніях та на підприємствах дуже малого розміру<sup>6</sup> або там, де є очевидні труднощі з проведенням такого заходу.

Якщо результати анкетного опитування незадовільні або не дають повної картини психосоціальних небезпек в організації, їх необхідно доповнити якісними інструментами, як-от співбесіди або колективні обговорення з вибіркою працівників.

У будь-якому разі анкетні опитування — це не еквівалент повномасштабного оцінювання психосоціальних ризиків, у кращому разі вони є тільки початковим кроком у процесі оцінювання.

## 2) Співбесіди та дискусійні групи

Такі якісні засоби, як співбесіди та дискусійні групи, можуть надати повнішу інформацію про характер небезпек та їхні причини, але їх можна застосовувати тільки з обмеженою кількістю працівників.

### 1.2.4 Чи оцінено виявлені психосоціальні небезпеки (ризик)

Коли небезпеки виявлено, їх слід перелічити в порядку важливості з погляду здоров'я. Таке визначення пріоритетності має враховувати ступінь серйозності кожної небезпеки, її ймовірний наслідок, кількість працівників, яких вона може торкнутися, і час, необхідний для вжиття запобіжних і захисних заходів.

<sup>4</sup> Стаття 9 Постанови 2646-2008 (Колумбія), (Бібліографія, п. 22); Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider, INRS, France, 2010, (Бібліографія, п. 13); Stratégie Sobane (Belgique) (Бібліографія, п. 23–24); Grille d'identification des risques psychosociaux, Michel Vézina and Carole Chénard, INSPQ, Québec — (Бібліографія, п. 74).

<sup>5</sup> CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013. Національний стандарт Канади з психологічного здоров'я і безпеки на робочому місці. Запобігання, заохочення і настанови з поетапної реалізації (2013 р.), Рада зі стандартів Канади, с. 9 (Бібліографія, п. 16).

<sup>6</sup> Циркулярний лист Міністерства праці Італії, Valutazione e Gestione del rischio da stress lavoro correlato, (2011), INAIL (Italy) (Бібліографія, п. 29), і PAS 1010:2011, р. 12. (У компаніях, де зайнято до п'яти працівників, замість вищезгаданих засобів поглибленого оцінювання роботодавець може застосувати методи оцінювання (наприклад, зустрічі), які забезпечують безпосереднє залучення працівників до пошуку рішень і перевірки їхньої ефективності.)

Необхідно розглянути такі питання:

- ▶ Наскільки ймовірно, що ризик спричинить шкоду?
- ▶ Наскільки серйозною може бути ця шкода?
- ▶ Як часто і в якій кількості працівники піддаються цьому ризику?<sup>7</sup>

### *1.2.5 Чи проведено консультації з працівниками та їхніми представниками*

Ще одне незамінне джерело знань — сприйняття психосоціальних небезпек самими працівниками. З цієї причини важливо залучити працівників та їхніх представників до процесу оцінювання.

Безсумнівно, ключовим джерелом інформації є профспілки та представники працівників, що обумовлено їхньою роллю в отриманні скарг від інших працівників і поданні пропозицій.

Проте слід також проводити консультації безпосередньо з працівниками, використовуючи анкети, співбесіди та дискусійні групи, а також вивчаючи інформацію, наявну на форумах персоналу або отриману під час опитувань службою кадрів.

Як зазначено в деяких національних керівних документах, не можна вживати жодних заходів для підтримання та покращення здоров'я і добробуту працівників, якщо нема повної інформації про ситуацію щодо праці, яку зазвичай добре знають тільки зацікавлені працівники. Працівники повинні бути головними дійовими особами, а не пасивними одержувачами результатів запобіжних заходів<sup>8</sup>.

Консультації між роботодавцями та працівниками повинні відбуватися на всіх етапах процесу управління психосоціальними ризиками<sup>9</sup>. Засоби аналізу сприйняття небезпек працівниками можуть бути якісними, кількісними або комбінованими. Потрібний ступінь деталізації залежатиме від складності підприємства, цілей політики, доступності перевірених даних і потреб організації в ухваленні рішень.

### *1.2.6 Чи вжито запобіжних заходів*

Більшість експертів дотримуються класифікації форм заходів втручання щодо психосоціальних ризиків, згідно з якою ці заходи діляться на первинні, вторинні та третинні.

---

<sup>7</sup> «Посібник із визначення якості оцінювання ризиків і заходів з управління ризиками для запобігання психосоціальним ризикам», не обов'язкова для виконання публікація для інспекторів праці ЄС. Робоча група Комітету старших інспекторів праці з нових ризиків (EMEX), ухвалено 8 жовтня 2018 р.

<sup>8</sup> Психосоціальні аспекти, Міністерство з питань зайнятості та добробуту (Бельгія) — (Бібліографія, п. 28).

<sup>9</sup> PAS 1010:2011, р. 10 — (Бібліографія, п. 12).

Згідно з «Посібником зі стресу, пов'язаним із роботою», опублікованим Управлінням із питань здоров'я і безпеки Ірландії<sup>10</sup>, ці типи заходів втручання можна визначити таким чином.

- ▶ **Первинні заходи (запобігання).** Цей підхід передбачає вивчення проблеми стресу «в джерелі», щоб запобігти його виникненню. Зазвичай він передбачає певну форму зміни в системі праці в масштабі всієї організації (як робиться, що робиться та (або) хто і що робить).
- ▶ **Вторинні заходи (управління).** Цей підхід передбачає зосередження уваги на працівникові протягом усього періоду його роботи в організації. Він охоплює такі аспекти роботи: професійна підготовка, навчання із загальних аспектів здоров'я та безпеки, підтримка належного вирішення соціальних і технічних питань трудового життя працівника. Ця методика становить належну практику управління і повинна відігравати певну роль як у запобіганні стресу, так і в сприянні відновленню працівників, які зазнали стресу.
- ▶ **Третинні заходи (мінімізація).** У цих заходах акцент робиться на наданні консультацій, реалізації програм допомоги працівникам або наданні сторонніми організаціями послуг із підтримки для допомоги працівникам, які відчують потребу в додатковій підтримці, яка перевищує допомогу, надавану службою кадрів.

Зазвичай рекомендується застосовувати комбінацію всіх трьох типів заходів, а не зосереджуватися виключно на якомусь одному, ігноруючи водночас інші.

Ці підходи вписуються в рамкову схему управління ризиками, передбачену в системах управління безпекою та здоров'ям, мета якої полягає у виявленні та усуненні причин стресу, наскільки це практично можливо.

У будь-якому разі заходи, що вживаються для протидії психосоціальним ризикам, в ідеалі слід розробляти на основі консультацій із соціальними партнерами (у компаніях, де призначено представників).

### *1.2.7 Чи проводилися систематичні перегляди результатів оцінювання*

Процедура оцінювання психосоціальних ризиків має включати механізми періодичного та систематичного контролю і внутрішнього моніторингу, призначені для встановлення ефективності вжитих заходів і уникнення чи мінімізації виявлених небезпек.

---

<sup>10</sup> Витяг із публікації *Work-related Stress, a Guide for Employers*, HSA Ireland — (Бібліографія, п. 30).

### 1.3 Інспектування обов'язку роботодавців виявляти турботу

Якщо роботодавці знають про наслідки впливу психосоціальних ризиків на працівників у результаті вжитих запобіжних заходів, отриманих скарг, нещасних випадків на роботі, професійних захворювань чи інших подій, вони зобов'язані реагувати та вживати заходів для захисту законних прав своїх працівників.

З одного боку, у роботодавців є загальний **обов'язок виявляти турботу**, аби гарантувати працівникам і будь-яким іншим особам, яких може торкатися діяльність їхніх компаній, незмінну безпеку та підтримку їхнього здоров'я в усіх аспектах роботи, яку вони виконують, а також підтримувати робоче середовище, в якому працівники не наражаються на небезпеку<sup>11</sup>.

З іншого боку, роботодавці повинні вживати всіх належних заходів для захисту **права всіх працівників на гідність на роботі**, що передбачає захист від сексуальних домагань і від домагань у зв'язку з роботою<sup>12</sup>.

Інспектори повинні забезпечити, щоб у разі виявлення проблеми, пов'язаної з психосоціальними ризиками, роботодавець ужив заходів для запобігання, усунення або зменшення масштабів цієї проблеми<sup>13</sup>.

Виявлення таких проблем може бути результатом внутрішніх скарг, безпосереднього спостереження, підтверджених випадків психічних захворювань або ознак кінцевого впливу психосоціальних ризиків, як-от невиходи на роботу, ротація кадрів, суперечки або нещасні випадки на роботі через утому, стрес, організаційні фактори тощо.

Відповідальність за визначення належних заходів лежить на роботодавці, і ці заходи слід вживати за участю працівників і (або) їхніх представників та в співпраці з ними<sup>14</sup>.

Аналіз ризиків і вжиті заходи повинні зосереджуватися на попередньо виявленій проблемі, без шкоди для інших заходів загального характеру, які можуть уживатися в іншому контексті.

---

<sup>11</sup> Цей обов'язок визнано в більшості законодавчих актів, наприклад, у статті 16 Конвенції № 155 і статті 5(1) Європейської рамкової директиви 89/391/ЄЕС із безпеки та здоров'я на роботі.

<sup>12</sup> Стаття 26 Європейської соціальної хартії (переглянутої у 1996 р.) говорить: «З метою забезпечення ефективного здійснення права всіх працівників на захист їхньої гідності на роботі Сторони зобов'язуються, консультуючись з організаціями роботодавців і працівників: 1) поглиблювати поінформованість, поширювати інформацію про сексуальні домагання на робочому місці або у зв'язку з виконанням роботи, сприяти запобігання таким домаганням і вживати всіх відповідних заходів для захисту працівників від такої поведінки; 2) поглиблювати поінформованість, поширювати інформацію про систематичні непорядні або явно негативні та образливі дії щодо окремих працівників на робочому місці або у зв'язку з виконанням роботи, сприяти запобігання таким діям і вживати всіх відповідних заходів для захисту працівників від такої поведінки». У цьому ж ключі в статті 31 Хартії основних прав Європейського Союзу (2000/С 364/01) («Справедливі та рівні умови праці») встановлено: «1. Кожний працівник має право на роботу в умовах, які забезпечують охорону його здоров'я, його безпеку та повагу його гідності».

<sup>13</sup> Європейська рамкова угода про стрес, пов'язаний з роботою (2004 р.), п. 4.

<sup>14</sup> Останній параграф розділу 4 Європейської рамкової угоди про стрес, пов'язаний з роботою — (Бібліографія, п. 2).

## 1.4 Інспектування заходів роботодавців у відповідь на скарги про домагання і (або) цькування

На міжнародному рівні є загальний консенсус щодо того, що заходи роботодавців із запобігання цькуванню чи домаганням повинні спочатку реалізовуватися безпосередньо в їхніх компаніях. Є також домовленість щодо доречності встановлення оперативних процедур розслідування скарг у компаніях.

Заходи втручання цього типу є реакувальними за характером. Зазвичай роботодавець починає впроваджувати їх, коли надходить внутрішня скарга від імовірної жертви, а іноді коли якась інша особа (представник працівників, служба профілактики або сам роботодавець) обґрунтовано підозрює наявність зараз або в минулому поведінки, яка має характер цькування або домагань на роботі.

Головна мета втручання має запобіжний характер, тобто воно повинно припинити щось, що відбувається, а також знайти розв'язання проблеми, якщо вона виникне. Першочергове завдання полягає не в тому, щоб застосовувати дисциплінарне стягнення чи покарання до особи, яка цькувала когось або дозволила цькування, проте в кінцевому підсумку така поведінка може призвести до застосування каральної процедури.

Консенсус щодо таких заходів втручання закріплений у різних міжнародних документах, наприклад, у Зводі практичних правил МОП щодо насильства на роботі у сфері послуг (2003 р.)<sup>15</sup> та Європейській рамковій угоді щодо домагань і насильства на роботі (2007 р.)<sup>16</sup>.

Крім того, у внутрішніх режимах декількох міжнародних організацій, зокрема МОП, ВООЗ, ООН і Європейської Комісії, передбачені процедури подання і розгляду скарг про цькування<sup>17</sup>.

### 1.4.1 Контекст для розроблення процедур втручання

Роботодавці можуть розробляти власні процедури втручання як окремі інструменти або в межах окремої політики із запобігання цькуванню, у межах процесу виконання правових вимог або колективних договорів чи угод (на рівні компанії чи галузі) або в межах іншої політики компанії з подібних питань.

<sup>15</sup> Звід практичних правил щодо насильства на роботі у сфері послуг і заходи з боротьби з цим явищем. Нарада експертів із розроблення Зводу практичних правил щодо насильства і стресу на роботі у сфері послуг: загроза продуктивності та гідній праці (8–15 жовтня 2003 р.), Женева, п. 4.8 — (Бібліографія, п. 3).

<sup>16</sup> Процедури передбачені у параграфі 4 цієї угоди (ЕАНВВ).

<sup>17</sup> Зокрема, у Колективній угоді МОП (2001 р.) та Рішенні Комісії від 26 квітня 2006 р. про Політику Європейської Комісії із захисту особистої гідності та запобігання психологічним переслідуванням і сексуальним домаганням — (Бібліографія, п. 45).

### **а) Процедура в межах окремої політики із запобігання цькуванню**

Один із варіантів — ухвалення окремої політики із запобігання цькуванню. Відповідно до Європейської рамкової угоди щодо домагань і насильства на роботі (2007 р.)<sup>18</sup>, така політика повинна передбачати три основні напрями дій:

- ▶ підвищення рівня обізнаності працівників і керівників та забезпечення їм належного навчання;
- ▶ ухвалення чіткої заяви чи декларації, в якій зазначається, що домагання і насильство не допускаться, пояснюється, що таке цькування (з переліком прикладів), і розподіляються обов'язки із забезпечення неможливості цькування на роботі;
- ▶ визначення процедур, яких слід дотримуватися, якщо й коли трапляються випадки цькування.

Роботодавці та представники працівників можуть домовитися про запровадження культури протидії цькуванню й відчувати спільну відповідальність за цю культуру. На дуже маленьких підприємствах, де представників працівників немає, таку політику та стратегію слід довести до відома всіх працівників. Цю політику та процедуру подання й розгляду скарг слід також поширити, де це є доречним і практично здійсненним, на клієнтів, замовників та інших ділових партнерів, проте спочатку варто провести консультації чи переговори з представниками профспілки чи працівників щодо її змісту та порядку застосування<sup>19</sup>.

Вищезгадану політику потрібно довести до відома всіх, а роботодавець повинен здійснювати моніторинг її виконання.

### **б) У межах правових вимог чи колективних переговорів**

Процедури протидії цькуванню можуть регулюватися в межах законодавства або колективних договорів та угод, як у Бельгії<sup>20</sup>, Європейській Комісії<sup>21</sup> та МОП<sup>22</sup>.

### **в) В іншій політиці**

Такі процедури можуть також входити до складу добровільної політики з посередництва в трудових конфліктах<sup>23</sup>, добровільної політики щодо якості життя на роботі<sup>24</sup> або

<sup>18</sup> Параграф 4 EAHVV — (Бібліографія, п. 25).

<sup>19</sup> Звід практичних правил, Ірландія. (Бібліографія, п. 36).

<sup>20</sup> Arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail (Королівський указ від 10 квітня 2014 р. щодо запобігання психосоціальним ризикам на роботі) – (Бібліографія, п. 77).

<sup>21</sup> Рішення Комісії від 26 квітня 2006 р. про Політику Європейської Комісії з захисту особистої гідності та запобігання психологічним переслідуванням і сексуальним домаганням.

<sup>22</sup> Колективна угода МОП (2001 р.).

<sup>23</sup> Див., наприклад, публікацію Mediation: an approach to resolving workplace issues, ACAS –CIPD, UK (2013). (Бібліографія, п. 46).

<sup>24</sup> Рамкова угода щодо якості життя на роботі, Франція (2013 р.). (Бібліографія, п. 47).

політики, що регулює питання рівного поводження і недопущення дискримінації на роботі<sup>25</sup>.

### 1.4.2 Неформальні процедури втручання

Нормативні акти зазвичай передбачають здійснення неформальних кроків на ранньому етапі для врегулювання цих питань. Європейська рамкова угода говорить, що «процедури можуть включати неформальний етап, на якому особа, якій довіряють керівництво та працівники, може надавати поради й допомогу. Для протидії домаганням і насильству можуть підходити раніше впроваджені процедури»<sup>26</sup>.

Найуспішнішим результатом цих процедур є ситуація, де сторони здатні досягти погодженого розв'язання проблеми, тому що врегулювання, яке передбачає відплату, навряд чи забезпечить відновлення злагоди на підприємстві.

Бувають, однак, ситуації, де посередництво чи примирення не можна або не варто застосовувати — або тому, що конфлікт загострився до такого ступеня, що угоди досягти неможливо<sup>27</sup>, або через особливу позицію жертви, або через масштаб і неправомірність поведінки, про яку йдеться, якщо твердження жертви будуть визнані правдивими. У таких випадках потрібні формальні процедури.

Для неформальних процедур роботодавці повинні призначати «контактну особу» (Ірландія)<sup>28</sup> або «довірену особу» (Бельгія)<sup>29</sup>, яка може вислухати працівників і надати їм поради й допомогу щодо скарг про цькування, а також роз'яснити їм чинний порядок розв'язання цієї проблеми.

Цими особами будуть працівники компанії, але бажано не представники керівництва. Вибір такої особи має вирішальне значення. Це має бути хтось, хто має мотивацію до виконання цього завдання; хтось, хто знає дещо про розглядуваний предмет або хоче поглибити свої знання про нього. Ця особа повинна мати довіру працівників. Її слід обирати ретельно, інакше ця процедура не матиме сенсу й навіть може ще більше зашкодити.

<sup>25</sup> Див. вищезгадану Рекомендацію 92/131/ЄЕС і Директиву 2002/73/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 23 вересня 2002 року про внесення змін до Директиви Ради 76/207/ЄЕС щодо дотримання принципу рівного поводження з чоловіками та жінками у доступі до зайнятості, професійної підготовки, підвищення по службі та умов праці (ОJEC 5.12.2002 L 269/15). У статті 1.5 зазначено: «Держави-члени заохочують, згідно з національним законодавством, колективними угодами чи практикою, роботодавців і осіб, відповідальних за доступ до професійної підготовки, до вжиття заходів із запобігання всім формам дискримінації за ознакою статі, зокрема переслідуванням і сексуальним домаганням на робочому місці». Усі країни ЄС імплементували цю директиву, а багато з них передбачили у відповідному законодавстві процедури подання й розгляду скарг щодо сексуальних домагань і переслідувань за ознакою статі.

<sup>26</sup> Параграф 4 — (Бібліографія, п. 25).

<sup>27</sup> З цієї причини вкрай необхідно діяти на ранніх етапах конфлікту, щоб досягти превентивних цілей.

<sup>28</sup> Звід практичних правил, Ірландія — (Бібліографія, п. 36).

<sup>29</sup> "La personne de confiance" — La prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel, Direction Générale Humanisation du Travail (2009), Belgium / «Довірена особа». Запобігання психосоціальному стресу на роботі: стрес, насильство, моральні та сексуальні домагання. Загальна дирекція з гуманізації праці (2009 р.), Бельгія — (Бібліографія, п. 48).

Посередники повинні дуже добре знати організацію і вміти сприяти досягненню взаєморозуміння та розв'язання проблеми. Їх слід забезпечити належною підготовкою, достатніми ресурсами та захистом від потенційних переслідувань. Можливо, корисно буде призначати цих осіб за згодою профспілок або працівників, що може сприяти покращенню їх сприйняття останніми<sup>30</sup>.

Посередники могли б брати участь у досягненні неформального рішення або передавати скарги до компетентного органу<sup>31</sup>, але їх не варто залучати в жодний інший спосіб до формальної процедури подання і розгляду скарг. Крім того, вони не повинні відстоювати позицію тієї чи іншої сторони<sup>32</sup>.

Інша можлива процедура — це заснування спільних органів роботодавців і працівників для прийняття і розгляду скарг про цькування. У Колумбії Постановою 652-2012 приписано створення **«комітетів із товариських відносин у сфері праці»**, на які покладається ця функція.

У менших організаціях цю роль може відігравати сторонній суб'єкт, наприклад, представницький орган, консультативна компанія, експерт або дорадчий орган<sup>33</sup>.

З цими особами чи без них, роботодавець може обрати неформальний підхід до розв'язання проблем із метою забезпечити, щоб поведінка, яка стала предметом скарги (якщо факт такої поведінки встановлено), була припинена, а робочі стосунки відновлені<sup>34</sup>. Цієї мети можна досягти шляхом реорганізації роботи або перерозподілу завдань, переведення до іншого підрозділу або примирення з причетною особою<sup>35</sup>.

### 1.4.3 Формальні процедури розслідування

Якщо скаржник вважає спроби неформального врегулювання недоречними або якщо посередництво не дало задовільного результату чи домагання продовжуються, потрібно буде здійснити формальну процедуру врегулювання скарги<sup>36</sup>.

Ця процедура може включати:

- ▶ подання через чітко визначений канал формальної та докладної скарги;
- ▶ направлення повідомлення особі, на яку подано скаргу, з гарантіями дотримання презумпції невинуватості;

---

<sup>30</sup> Рекомендація Європейської Комісії від 27 листопада 1991 року про захист гідності жінок та чоловіків на роботі (92/131/ЄЕС).

<sup>31</sup> La prévention de la charge psychosociale au travail... (2009), Бельгія — (Бібліографія, п. 48).

<sup>32</sup> Звід практичних правил, Ірландія — (Бібліографія, п. 36).

<sup>33</sup> Звід практичних правил, Ірландія — (Бібліографія, п. 36).

<sup>34</sup> Звід практичних правил, Ірландія — (Бібліографія, п. 36).

<sup>35</sup> La prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel. Direction générale humanisation du travail (2009) pp. 43-44, Бельгія — (Бібліографія, п. 48).

<sup>36</sup> Рекомендація Європейської Комісії від 27 листопада 1991 року про захист гідності жінок та чоловіків на роботі (92/131/ЄЕС).



- ▶ формальне розслідування фактів у певний строк, яке об'єктивно проводить безстороння особа;
- ▶ подання вищезгаданою особою звіту з детальним викладенням її висновків і заходів, які потрібно вжити;
- ▶ ухвалення роботодавцем рішення про те, яких заходів слід вжити у світлі доповіді за результатами розслідування:
  - якщо факт домагань установлено, роботодавець повинен дотриматися відповідних дисциплінарних процедур;
  - якщо виявлено психосоціальні фактори ризику, їх слід усунути та (або) звести до мінімуму;
- ▶ упродовж усього процесу слід дотримуватися правил захисту персональних даних.

#### *1.4.4 Найважливіші аспекти моніторингу інспекторами праці процедур, пов'язаних із цькуванням*

Тепер ми переходимо до аналізу найактуальніших аспектів наглядових завдань інспекторів праці стосовно цих процедур.

##### **а) Запровадження процедур**

Інспектори праці можуть вимагати від роботодавців запровадження відповідних процедур щодо цькування та (або) домагань, якщо роботодавці зобов'язані робити це за законом (наприклад, у Бельгії, Ірландії, Канаді (провінції Квебек і Онтаріо) та Чилі<sup>37</sup>) або якщо домагання відбувається за ознакою статі (Іспанія)<sup>38</sup>. В інших випадках процедури можуть рекомендуватися тільки за законом (Франція)<sup>39</sup>, у керівних настановах або добровільних стандартах.

Якщо закон не вимагає запровадження таких процедур, інспектори можуть рекомендувати їх як один із найкращих способів реагування на скарги про цькування і, отже, захисту трудових прав.

##### **б) Участь працівників**

Участь працівників у запровадженні процедур іноді є вимогою закону. У будь-якому разі вона завжди є доцільною, щоб забезпечити їхню легітимність і схвалення, сприйняття та використання цих процедур працівниками.

<sup>37</sup> Постанова Міністерства праці Колумбії від 30 квітня 2012 р. № 652 стосовно Комітетів із товариських відносин у сфері праці.

<sup>38</sup> Стаття 48 Органічного закону № 3/2007 про реальну рівність між жінками та чоловіками.

<sup>39</sup> Стаття L 1152 Трудового кодексу Франції.

### **в) Прийняття скарг і запобіжна основа процедур**

Процедури часто розроблені неправильно, вони мають радше дисциплінарний, ніж запобіжний характер (тобто вони не спрямовані на запобігання цій формі поведінці).

Ця проблема може стати очевидною на початку процедури, коли скарги, які ґрунтуються просто на підозрах, не обґрунтовані або посиляються лише на натяки, не приймаються, тому що особа, яка розслідує скарги, вважає, що факт цькування/домагань має бути чітко доведено або що така форма поведінки повинна бути очевидною.

Поведінка, що становить цькування/домагання, зазвичай посилюється і досягає межі, за якою позиція сторін стає непримиренною. Втручатися слід у момент, що передують етапу, на якому конфлікт стане незворотним. З цієї причини необхідно проявляти гнучкість у прийнятті скарг<sup>40</sup>.

### **г) Проведення процесу невідготовленими особами**

Інша розповсюджена проблема — відсутність у керівників підготовки чи знань стосовно процесу протидії цькуванню чи домаганням. Цей недолік може вплинути на належне розуміння скарг, характер і мету вищезгаданих процедур.

Іноді компанії звертаються для вивчення випадків цькування до сторонніх консультантів. Слід зазначити, що експерт із запобігання психосоціальним ризикам не відіграє таку саму роль і не застосовує такі самі заходи, як посередник у трудових спорах. У будь-якому разі слід ураховувати особливості скарг щодо цькування, зокрема, якщо статус сторін справи є нерівним.

### **д) Захист приватного життя**

В інтересах усіх сторін — діяти обачно, з тим, щоб захистити їхню гідність і приватне життя. Сторонам, які не беруть участь у справі, не можна розкривати ніякої інформації<sup>41</sup>.

Рекомендується чітко викласти це правило в письмовій формі всім причетним сторонам. Принцип конфіденційності повинен також поширюватися на свідків, щоб уникнути розправ чи переслідування.

Водночас інформація стосовно успішних результатів може мати позитивний вплив на заохочення інших працівників до використання процедур протидії цькуванню, тому роботодавцям варто періодично публікувати звіти з висвітленням таких результатів (Дітер Цапф)<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Дітер Цапф (Dieter Zapf) із Франкфуртського університету вважає, що «цькування як конфлікт, що загострився, за визначенням відбувається не на ранньому етапі» і що «стосовно завчасного втручання легше сказати, ніж зробити!» Доречно було б досягти консенсусу на рівні компанії щодо моменту втручання.

<sup>41</sup> EAHVV, параграф 4 — (Бібліографія, п. 25).

<sup>42</sup> "Guía de Intervención. Mobbing. Acoso Psicológico en el Trabajo" (Посібник із втручання. Цькування. Психологічне переслідування на роботі), Escartín, Rodríguez-Carballeira and Zapf, 2012 — (Бібліографія, п. 49).

### е) Уникнення затримок і перерв

Скарги слід розслідувати та вивчати без необґрунтованих затримок<sup>43</sup>. Іноді в цьому питанні бувають недоліки, коли не встановлено строк або процедура проводиться повільно, плутано або із застосуванням тактики затягування, а саме поданням апеляцій та порушенням процедурних питань, для вирішення яких потрібен час.

Повільність у врегулюванні таких конфліктів — одна з тих ситуацій, яким покликано запобігти запровадження цих процедур. Неодноразові аномалії в проведенні цих процесів можуть свідчити про відсутність у роботодавця прихильності до цих форм втручання.

### є) Брак неупередженості та нейтральності керівників

Усім причетним сторонам слід забезпечити безсторонній розгляд і справедливе ставлення<sup>44</sup>. Відсутність безсторонності може мати місце, якщо розслідування або процедуру доручено провести безпосередньому начальнику особи, на яку подано скаргу, або якщо розслідування веде один із вищих керівників компанії, як часто трапляється в малому бізнесі.

### ж) Вживання належних запобіжних заходів

Якщо встановлено випадки домагання чи цькування, необхідно вжити належних заходів стосовно кривдника (кривдників). Це можуть бути дисциплінарні стягнення аж до звільнення. Жертві (жертвам) слід надати підтримку, а за потреби допомоги з реінтеграцією<sup>45</sup>. Свідки цькування/домагань повинні бути захищені нормами законодавства, щоб вони не боялися надавати свідчення.

У будь-якому разі, яким би не був кінцевий результат у плані дисципліни, про профілактичну мету цієї процедури забувати не слід: мета цього процесу полягає у вжитті заходів, які усунуть або послаблять психосоціальні фактори ризику, виявлені під час цієї процедури.

## 1.5 Процедури втручання у випадку сексуальних домагань

Розроблені також процедури розгляду скарг про сексуальні домагання, причому в деяких правових актах передбачено застосування внутрішніх процедур реагування на заяви про сексуальні домагання<sup>46</sup>.

Нижче описано основні особливості найостанніших із цих процедур.

<sup>43</sup> ЕАНВВ, параграф 4 — (Бібліографія, п. 25).

<sup>44</sup> ЕАНВВ, параграф 4 — (Бібліографія, п. 25).

<sup>45</sup> ЕАНВВ, параграф 4 — (Бібліографія, п. 25).

<sup>46</sup> Наприклад, у Рекомендації Європейської Комісії від 27 листопада 1991 року про захист гідності жінок та чоловіків на роботі (92/131/ЄЕС).

1. Сексуальні домагання можуть у певних обставинах суперечити принципу рівного поводження. Оскільки сексуальні домагання часто залежать від статусу жінок в ієрархії зайнятості, політика протидії сексуальним домаганням, імовірно, буде найефективнішою, якщо вона прив'язана до ширшої політики із заохочення рівних можливостей і покращення становища жінок.
2. Як і з процедурами розгляду скарг про цькування, мета полягає в тому, щоб унеможливити сексуальні домагання, а якщо вони все ж відбулися, — забезпечити наявність належних процедур для розв'язання цієї проблеми та запобігання її повторенню.
3. Певні групи особливо вразливі до сексуальних домагань. Як свідчать дослідження, уразливішими є розлучені жінки, молоді жінки, особи, які вперше вийшли на ринок праці, особи з незаконними або ненадійними трудовими договорами, жінки, зайняті на нетрадиційних роботах, жінки з інвалідністю, лесбійки та жінки з расових меншин, чоловіки-геї та молоді чоловіки.
4. Важливо продемонструвати зацікавленість вищого керівництва у вирішенні проблеми сексуальних домагань та його прагнення до її вирішення, для чого слід ухвалити програмну заяву чи угоду. Слід ужити кроків для підвищення обізнаності щодо проблеми сексуальних домагань на підприємстві, щоб створити атмосферу, де таким домаганням не будуть потурати і де їх не ігноруватимуть.
5. У навчанні керівників вищої та середньої ланки слід висвітлити фактори, які сприяють робочому середовищу, вільному від сексуальних домагань. Це навчання має бути спрямоване на ознайомлення учасників із їхніми обов'язками згідно з політикою роботодавця та з проблемами, з якими вони можуть стикнутися.
6. Для неформального врегулювання проблем у деяких випадках можливо й достатньо, щоб працівниця/працівник чітко пояснила/пояснив особі, яка вдається до небажаної поведінки, що така поведінка є неприпустимою, що вона ображає працівницю/працівника або завдає їй/йому незручності, а також заважає працювати.
7. Якщо необхідно подати скаргу про сексуальні домагання, скористатися звичайними каналами може бути складно через збентеження, побоювання, що скарга не буде прийнята серйозно, через страх зашкодити репутації, страх помсти або ймовірність шкоди робочому середовищу. Отже, у формальній процедурі слід указати, кому працівниця/працівник має подати скаргу, а також передбачити альтернативу, якщо в конкретних обставинах звичайна процедура розгляду скарг недоречна, наприклад, через те, що ймовірний кривдник — безпосередній начальник працівниці/працівника. Доцільно також передбачити можливість подання скарги насамперед особі однієї статі зі скаржницею/скаржником, якщо вона/він цього побажає.

## 1.6 Інспектування заходів роботодавців у відповідь на травмувальні події та організація повернення на роботу

Психологічні травми, насильство на роботі, домагання, цькування, надмірне робоче навантаження, вороже робоче середовище і проблематичні організаційно-управлінські системи — усі ці фактори вважаються причинами психологічних розладів<sup>47</sup>. Отже, є очевидний взаємозв'язок між психосоціальними небезпеками та різними формами психологічної шкоди, як-от депресія, тривожні розлади, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), розлади адаптаційного характеру й больові розлади.

Такі форми шкоди можуть траплятися й у разі, якщо працівники переживають інші травмувальні події, наприклад, нещасні випадки на роботі, або стають свідками таких подій.

Крім випереджувальних запобіжних заходів, які ми проаналізували вище в третьому розділі, необхідно здійснювати реагуювальні заходи, як-от завчасне втручання і допомога працівникам, які пережили травмувальні події, та програма заходів зі сприяння їхньому поверненню на роботу.

Важливим аспектом таких заходів втручання є необхідність координації дій, які реалізуються в самій компанії, із зовнішніми ресурсами. З цієї причини корисно мати координатора чи контактну особу «для доповнення клінічного втручання інформацією про підприємство», тому що «чітка й своєчасна комунікація між лікувальними закладами й відповідними представниками підприємства має велике значення»<sup>48</sup>.

Нижче розглядаються заходи, які слід піддавати моніторингу в такій формі втручання.

### а) Створення механізмів підтримки на випадок травмувальних подій<sup>49</sup>

Керівний персонал і групи втручання повинні бути готові в екстрених ситуаціях діяти негайно. Це може призводити до:

а) **навчання** працівників і керівників із питань психічних наслідків травмувальних подій, а також порядку реагування і надання допомоги працівникам, які пережили такі події, шляхом ознайомлення з методами подолання проблем;

б) **процедури аналізу** травмувальних подій та їхніх наслідків, особливо насильства з боку третіх осіб, нещасних випадків із тяжкими та смертельними наслідками, фізичного та психологічного насильства. Такі процедури повинні враховувати обов'язки, завдання, відповідальність, коло потенційних партнерів зі співпраці тощо;

<sup>47</sup> Managing psychological injuries / A guide for rehabilitation and return to work coordinators, Work Cover, South Australia — (Бібліографія, п. 52).

<sup>48</sup> Managing psychological injuries... (Australia) — (Бібліографія, п. 52).

<sup>49</sup> Handlungsempfehlung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder Umgang mit traumatisierenden Ereignissen Prävention und Betreuung für Aufsichtspersonen (Рекомендації регіональним органам безпеки та здоров'я на роботі щодо заходів із запобігання травмувальним подіям і надання підтримки інспекторам), Німеччина (2010) — (Бібліографія, п. 53).

в) **контактів зі сторонніми установами з догляду** відразу після травмувальної події (екстрений психосоціальний догляд) та для усунення довгострокових симптомів (професійна допомога психотерапевтів).

## б) Сприяння поверненню на роботу

Якщо необхідно внести зміни до діяльності підприємства для врахування психологічної травми працівника й зменшення ризиків, слід розглянути нижчезазначені заходи на рівні підприємства<sup>50</sup>:

а) **призначення тимчасового «наставника»** — досвідченого працівника, який може полегшити повторне ознайомлення працівника із завданнями й поведінкою, яких від нього можуть очікувати в будь-який конкретний момент. Цей період слід обговорити всередині компанії. Він може тривати від кількох днів до кількох тижнів;

б) **гнучкі варіанти роботи**, як-от змінний час початку і закінчення роботи, робота вдома, робота на умовах неповного робочого часу, виконання широкого спектра завдань, надання спокійнішого місця для роботи, спільне виконання обов'язків або завдань;

в) **допомога в зосередженні та пізнанні**: надання працівнику інструкцій у письмовій формі або електронною поштою, а не усно; виділення важливих завдань, які потребують пріоритетної уваги; використання схем для того, щоб працівник краще запам'ятовував і обробляв інформацію; ведення щоденника для дотримання строків; надання додаткового часу на виконання завдань або збільшення частоти коротких перерв;

г) **допомога з виконавчими функціями, як-от планування завдань**: розроблення з працівником письмового плану, в якому зазначаються виконані завдання, і надання контрольного переліку завдань, які потребують виконання, чи делікатне нагадування працівнику про строки;

д) **допомога в разі виникнення фізичних симптомів (болю та втоми)**: організація гнучкого режиму роботи; організація навчання працівника доступним комп'ютерним функціям, як-от можливість друку збільшеним шрифтом у разі нечіткості зору; надання коротких перерв; призначення робочого часу на той час доби, коли працівник найпродуктивніший, або залучення працівника до формування графіку роботи;

е) **допомога в разі емоційного спаду**: уникнення втягування в суперечки, нагадування працівнику про основні правила поведінки на підприємстві, зокрема шанобливе ставлення до кожного, заохочування працівника до уникнення стресових ситуацій, підбадьорювання в разі, якщо працівник впорався із ситуацією, або надання працівнику можливості телефонувати в робочий час іншим людям для отримання підтримки.

---

<sup>50</sup> Більшість із цих заходів представлена у публікації "Managing psychological injuries..." (Australia), p. 8 — (Бібліографія, п. 52).

## 1.7 Розслідування скарг, нещасних випадків на роботі та інших подій

Інспекції праці можуть отримувати прямі скарги про психосоціальні ризики, особливо про відсутність оцінювання цих ризиків або невжиття заходів, спрямованих на запобігання цим ризикам або їх зменшення.

Проте, імовірно, що інспекції отримуватимуть скарги, зміст яких неявно вказує на ризики, наприклад, такі, що стосуються насильства, домагань, втоми, надмірної тривалості робочого часу, перевантаження, частих змін умов, поганих умов або образливого середовища. В усіх цих випадках доречно також запровадити запобіжний підхід до психосоціальних ризиків.

Інспекторам слід перевірити заходи, вжиті роботодавцем для усунення або зменшення виявлених ризиків або для уникнення їх повторення в майбутньому. Працівники чи їхні представники повинні мати можливість отримувати консультації під час інспекційного відвідування.

Інспектори повинні надавати роботодавцям настанови та поради, щоб мотивувати їх до запровадження змін в організації, та забезпечувати реальність і сталість здійснюваних змін<sup>51</sup>.

З іншого боку, згідно зі статтею 14 Конвенції № 81 інспекцію праці повідомляють про нещасні випадки на роботі та професійні захворювання в тих випадках і в такий спосіб, як приписано національним законодавством або нормативними актами. **Розслідування причин і обставин нещасних випадків на роботі та професійних захворювань є звичайним напрямом діяльності інспекторів праці.**

Розслідуючи нещасні випадки на роботі, інспектори можуть побачити, що психосоціальні фактори є непрямою чи навіть головною причиною цих випадків. Бельгійська влада розробила контрольний перелік, що охоплює психосоціальні аспекти, який можна використовувати під час розслідування нещасних випадків на роботі<sup>52</sup>.

Проте заявляти про нещасні випадки на роботі або професійні захворювання, пов'язані з психосоціальними ризиками, можна з певними обмеженнями. У законодавстві більшості країн нещасними випадками визнаються фізичні травми, отримані працівниками в робочий час на робочому місці, зазвичай як наслідок раптової події, такої як насильство з боку третіх осіб, внутрішнє фізичне насильство або серцево-судинне захворювання. З іншого боку, психічні захворювання найчастіше є результатом дії психосоціальних ризиків, проте законодавство не завжди визнає їх нещасними випадками на роботі чи професійними захворюваннями.

---

<sup>51</sup> У цьому сенсі див. публікацію "Labour inspection strategies addressing the psychosocial work environment", Liv Starheim and Mette Vogehus Rasmussen, Policy and Practice in Health and Safety (2014), IOSH — Бібліографія, п. (62).

<sup>52</sup> Дослідження про зв'язки між психосоціальними аспектами та нещасними випадками на роботі в Бельгії — Бібліографія, п. (82).

У розділі 2.4 переліку, наведеного в [Рекомендації 2002 року про перелік професійних захворювань \(№ 194\)](#), зазначені розумові та поведінкові розлади, зокрема посттравматичний стрес (2.4.1) та «інші розумові чи поведінкові розлади, не зазначені в попередніх пунктах, якщо встановлено з наукової точки зору чи визначено методами, які відповідають національним умовам або практиці, прямий взаємозв'язок між впливом факторів ризику, що виникають унаслідок трудової діяльності, та розумовим чи поведінковим розладом (або розладами), який (які) виник (виникли) у працівника» (2.4.2).

Деякі країни включили захворювання, спричинені психосоціальними факторами, до своїх переліків професійних захворювань<sup>53</sup>, деякі включили туди психічні захворювання<sup>54</sup> або посттравматичні стресові розлади<sup>55</sup>, а багато інших країн визнали також погіршення психічного здоров'я професійним захворюванням або захворюванням, яке може бути обумовлене нещасними випадками на роботі, визначивши це поняття широко, з включенням до нього хронічних стрес-факторів (Lippel & Sikka, 2010). У Європі рішення в таких випадках може ухвалюватися в індивідуальному порядку, що вимагає демонстрації прямого та істотного зв'язку між захворюванням і трудовою діяльністю<sup>56</sup>.

Форма залучення інспекторів праці до розв'язання цих питань відрізняється залежно від країни. У деяких країнах інспектори беруть участь у процесі ухвалення рішень державними органами соціального забезпечення, які повинні вирішувати, пов'язані такі захворювання з трудовою діяльністю чи ні<sup>57</sup>. В інших країнах розслідування може залежати від того, чи визнані нещасні випадки на роботі та професійні захворювання такими, що виникають унаслідок дії психосоціальних ризиків.

Реагувальні інспекційні відвідування можуть обумовлюватися іншими винятковими подіями, як-от самогубство працівників, велика кількість невиходів на роботу чи суперечок або інші сигнали або повідомлення, надіслані до інспекції праці.

---

<sup>53</sup> У Венесуелі Технічний стандарт на оголошення професійних захворювань (NT-02-2008) включає професійний стрес, втому, спричинену роботою, синдром емоційного вигорання та синдром переслідування (0070-00). Перелік професійних захворювань у Колумбії (Указ 2566-2009) включає захворювання, спричинені стресом на роботі: робота з кількісним перевантаженням; великий обсяг роботи порівняно з часом на її виконання; робота методами масового виробництва в поєднанні з ритмом чи контролем або монотонною чи повторюваною дією, завданою машиною; змінна чи нічна робота; робота з фізичним перевантаженням, яке викликає стрес; робота з психосоціальними ефектами, які викликають тривожні та депресивні стани; інфаркт міокарда та інші серцево-судинні розлади; високий кров'яний тиск; синдром виразки шлунку чи гострого подразнення кишківника — (Бібліографія, п. 42).

<sup>54</sup> У Чилі Вищим указом 109 (1968) визнано професійний невроз, який призводить до інвалідності та може мати різні клінічні прояви, як-от розлади адаптаційного характеру, реактивна депресія, хронічний біль та соматичний розлад (ст. 19.13), а також невроз, спричинений роботою, на якій є ризик фізичного напруження, для перевірки наявності зв'язку між причиною та наслідком і трудовою діяльністю (ст. 23.8).

<sup>55</sup> У Данії Довідник із професійних захворювань № 9738 (2010 р.) включає до професійних захворювань посттравматичний стресовий розлад, якщо відбувається вплив стресових подій або ситуацій (коротко- чи довготривалих) винятково загрозливого чи катастрофічного характеру.

<sup>56</sup> "What recognition of work-related mental disorders? A study on 10 European countries", February 2013, EUROGIP.

<sup>57</sup> У Франції та Іспанії інспектори праці можуть втручатися в процес звітування за цими процедурами.





## ► Франція: справа France Telecom

Спочатку був план NExT — план відновлення, розроблений компанією France Telecom для скорочення її витрат (переважно витрат на заробітну плату). Мета полягала у впровадженні політики конвергенції товарів і послуг та об'єднанні всіх брендів групи під єдиною маркою Orange label. У результаті реалізації цього плану чисельність персоналу скоротили з 196 тис. у 2005 році до 167 тис. у 2009.

Планом NExT було запроваджено політику агресивного управління. У 2004 році 4 тис. працівників пройшли десятиденне навчання для досягнення цілей, поставлених у плані. Скорочення персоналу було пріоритетом, тому були введені нові методи управління для того, щоб принизливі умови праці змушували персонал добровільно звільнитися з компанії, з відповідним зменшенням обсягів компенсації, яку довелося б виплачувати.

У вересні 2010 року кількість самогубств у компанії з 2008 року зросла до 58. У 2010 році спостерігалось дуже виражене збільшення кількості самогубств. Дев'ять випадків трапилося в січні та лютому (частота випадків становила 5,4 на 10 тис. працівників, на 180% більше, ніж у 2009 році). Працівник компанії, який укоротив собі життя 14 липня 2009 року в Марселі, написав у передсмертному листі: «Я скоюю самогубство через роботу в France Telecom, це єдина причина. У компанії постійна терміновість, перевантаження, відсутність навчання і тотальна дезорганізація».

Інспекція праці отримала попередження від профспілки компанії, яка була стривожена таким рівнем самогубств. Було відкрито розслідування, яке тривало шість місяців. Головна проблема полягала в збиранні свідчень працівників компанії, яких нараховувалося 150 тис. і які були розсіяні по всій країні. Після завершення розслідування інспектори праці направили звіт судовим органам, які відкрили кримінальне провадження проти керівництва France Telecom.

Стверджувалося, що безпосередньою причиною самогубств був стрес або «організаційне цькування», спричинене політикою компанії з управління персоналом, яка намагалася позбутися великої частини персоналу, не дотримуючись норм, що регулюють звільнення. Рішення суду було винесене в грудні 2019 року<sup>58</sup>.

Ґрунтуючи свої дії на звітах інспекції праці, профспілки виграли в Кримінальному суді позов до колишнього президента і двох вищих керівників компанії про цькування.

Одночасно Генеральна дирекція праці спонукала France Telecom ужити запобіжних заходів і розпочати переговори для захисту психічного здоров'я працівників. У співпраці з профспілками було засновано центр із контролю за станом психічного здоров'я.

<sup>58</sup> <https://www.theguardian.com/world/2019/dec/20/former-france-telecom-bosses-jailed-over-workplace-bullying>

## 1.8 Розслідування цькування і сексуальних домагань у процедурах забезпечення додержання законодавства

У багатьох країнах сексуальні домагання — принаймні в найтяжчих формах — вважаються кримінальним злочином (Франція, Чилі, Норвегія, Ірландія тощо). Так само в багатьох країнах цькування чи домагання також вважаються кримінальним злочином (Франція, Іспанія, Італія та Бельгія) або адміністративним правопорушенням (Іспанія), розслідування якого належить до компетенції інспекторів праці.

У таких країнах, як Норвегія, інспектори не проводять розслідування самостійно, а виносять припис, який вимагає від роботодавця провести розслідування<sup>59</sup>. В інших країнах, як-от Франція<sup>60</sup> та Іспанія<sup>61</sup>, інспекції праці розробили настанови щодо того, як інспектори повинні розслідувати випадки, які можна вважати кримінальними чи адміністративними правопорушеннями.

Найпоширенішою причиною відкриття таких проваджень є скарга жертви, але мотивом можуть бути й нещасні випадки на роботі чи професійні захворювання<sup>62</sup>. Інша підстава — офіційна вимога прокуратури<sup>63</sup>.

Спільною ідеєю всіх настанов для інспекції праці є положення про те, що в таких випадках слід, перш ніж контактувати з роботодавцем, підготуватися до втручання, дотримавшись нижчевикладеної процедури.

- ▶ Інспекторам слід розглянути конкретну позицію скаржника.
- ▶ Після вивчення скарги чи документу, на підставі якого розпочато розслідування, інспектори можуть провести **попередню співбесіду зі скаржником** та помічником/адвокатом цієї особи. Мета — зрозуміти факти стосовно компанії та її середовища, професійного положення працівника, соціальних відносин на робочому місці, осіб, причетних до домагань, відповідних обставин, інших претензій чи процесів, уже ініційованих скаржником, наявних доказів і того, чого скаржник прагне досягти.

<sup>59</sup> Управління з питань робочого середовища, разом із соціальними партнерами, склало настанову з розслідування фактів: "Investigation of facts. When claim is against claim – how to get ahead?" («Розслідування фактів. Якщо скарга подана на скаргу — що робити далі?»).

<sup>60</sup> Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville. Les Guides de la DGT. Les Risques D'atteinte à la santé mentale. Repères pour l'action de l'Inspection du travail. Fiche 3 : Le recueil et le traitement des plaintes (Міністерство праці, соціальних відносин, сім'ї, солідарності та міст. Посібник Генеральної дирекції праці. Ризики для психічного здоров'я. Настанови з інспекційних заходів у сфері праці. Форма 3: збирання і розгляд скарг).

<sup>61</sup> Criterio Técnico 69/2009 de la Dirección General de Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Acoso y Violencia en el Trabajo. (Звід практичних правил Генеральної дирекції Інспекції з питань праці та соціального забезпечення щодо домагань і насильства на роботі) — Бібліографія, п. (40).

<sup>62</sup> Наприклад, в Іспанії інспектори можуть втручатися у провадження з питань соціального забезпечення, щоб установити, чи пов'язаний нещасний випадок або професійне захворювання з трудовою діяльністю, та визначити, який вид соціальної допомоги належить виплачувати. Інспектори праці можуть повідомляти виявлені факти органам соціального забезпечення, як часто трапляється у випадках домагань.

<sup>63</sup> Як може траплятися в Італії.

- ▶ Інспекторам також слід **вивчити довідкову інформацію** про компанію та скаржника, відому інспекції та (або) іншим відповідним державним органам.
- ▶ Далі їм слід провести **початкове правове оцінювання** скарги, щоб установити наявність заявлених фактів домагання та чи є засоби правового захисту, яких вимагає скаржник, найдоречнішими. Крім того, їм слід роз'яснити скаржнику повноваження інспекції та забезпечити конфіденційність скаржника як джерела скарги (стаття 15 Конвенції № 81).
- ▶ У процесі розслідування доцільно **консультувати/спрямовувати скаржника** щодо важливих факторів справи, щоб полегшити роботу інспектора зі збирання доказів.

Перш ніж **відвідувати підприємство**, інспектору слід виробити належну стратегію. Потрібно проінформувати роботодавця про мету розслідування, яке веде інспектор, і про те, що він повинен зберігати конфіденційність скарги. Інспектор може вважати за потрібне поговорити з персоналом, службами профілактики або представниками працівників, дотримуючись логічної послідовності. Також може бути доцільним перевірити підприємство й конкретне розташування скаржника на ньому, щоб оцінити умови праці цієї особи.

Відвідування підприємства є найдоречнішим способом перевіряти ситуації, які не є очевидно й об'єктивно несправедливими, як-от відсутність завдань для скаржника; виконання завдань, які явно й однозначно не належать до компетенції цієї особи; або ізоляція працівника від решти колективу без будь-яких логічних причин.

Інспектори можуть готуватися до розслідування також у приміщенні інспекції, вивчаючи відповідні документи, зокрема результати оцінювання ризиків, правила та процедури запобігання цькуванню, графіки роботи, відомості нарахування заробітної плати тощо, а також проводячи співбесіди чи зустрічі з іншими причетними особами для уточнення фактів.

Свідчення особи, яка подала скаргу, є особливо актуальними у випадках сексуальних домагань, за умови, що в них забезпечена послідовність і немає помилок чи суперечностей.

Інспектор повинен спробувати відтворити відповідні факти, виявити основні особливості робочого середовища і зрозуміти заходи, вжиті керівниками після того, як вони дізналися — або повинні були дізнатися — про ці факти.

Перевірка звітів і документів має особливе значення, якщо необхідно перевірити негативні факти, як-от відсутність доручених завдань, відсутність навчання тощо. Інспектори можуть вимагати надання документації, яка доводить, що така робота, навчання або зустрічі фактично мали місце.

Покладатися для встановлення фактів на медичні документи, надані відповідним працівником, не можна, оскільки вони, як правило, базуються на інформації, яку надав

лікарю сам працівник. Водночас такі документи корисні для оцінювання шкоди, заподіяної працівнику, якщо ці дані є доречними для оцінювання ступеня відповідальності роботодавця.

Доречно також у процесі інспектування консультуватися з представниками працівників, особливо тими, хто спеціалізується на питаннях безпеки та здоров'я на роботі.

Якщо інспектор вважає, що ситуацію врегульовано, а факти належним чином доведено чи підтверджено, він повинен повідомити їх або ухвалити рішення щодо судового провадження, залежно від характеру чинної правової системи.

У будь-якому разі інспектор повинен також розглянути можливість ужиття заходів для захисту жертви і здійснення необхідних кроків для запобігання психосоціальним ризикам на підприємстві та належного управління ними.

## 1.9 Надання інспекторами праці консультацій та допомоги

Важливо, щоб інспектори праці розглядалися як джерела сприяння додержанню законодавства, а не як перешкоди діяльності бізнесу. Отже, необхідно, щоб інспектори надавали консультації та допомогу в спробах знайти практичні розв'язання проблеми психосоціальних ризиків, згідно зі статтею 3.1(b) Конвенції № 81, щоб забезпечити застосування правових норм щодо умов праці.

Крім того, інспектори зазвичай відіграють неявну роль у передачі належної практики від одного підприємства до інших (хоча вони навіть після звільнення зі служби не повинні розкривати виробничі або комерційні таємниці чи виробничі процеси, з якими вони могли ознайомитися під час виконання своїх обов'язків). Накопичений ними досвід протидії психосоціальним ризикам також може бути корисним у розв'язанні проблем, які часто повторюються.

Інспектори можуть надавати роботодавцям і працівникам допомогу стосовно заходів чи процедур, які можуть бути корисними в досягненні домовленості між сторонами.

## ► 2. Розроблення політики та стратегій інспекції для протидії психосоціальним ризикам

---

### 2.1 Національна політика стосовно психосоціальних ризиків

Безпечне та здорове робоче середовище й доступ до послуг охорони здоров'я на роботі мають бути правом усіх працівників, як передбачено в [Конвенції 1981 року про безпеку та здоров'я на роботі \(№155\)](#) та в [Конвенції 1985 року про служби здоров'я на роботі \(№ 161\)](#). У цьому контексті БЗР визначено як багатопредметну галузь, присвячену прогнозуванню, визнанню, оцінюванню та контролюванню небезпек, які виникають на робочому місці або через нього, здатні зашкодити здоров'ю та добробуту працівників, ураховуючи також можливий вплив на сусідні громади й навколишнє середовище.

**Конвенція № 155** та пов'язана з нею Рекомендація № 164 передбачають ухвалення, здійснення та перегляд погодженої національної політики в галузі БЗР, механізми консультування з роботодавцями, працівниками, їхніми організаціями та їхньої участі, а також заходи реалізації цієї політики на рівні підприємства.

**Конвенція № 161** та пов'язана з нею Рекомендація № 171 визначають роль служб здоров'я на підприємстві як виконання в основному профілактичних і дорадчих функцій та відповідальність за надання роботодавцям, працівникам та їхнім представникам допомоги в створенні й підтриманні безпечного та здорового робочого середовища, зокрема пристосування трудової діяльності до здібностей працівників, що сприяє оптимальному фізичному та психічному здоров'ю на роботі.

[Конвенція 2006 року про основи, що сприяють безпеці та здоров'ю на роботі \(№ 187\)](#), та пов'язана з нею Рекомендація 2006 року (№ 197) адаптовані до сучасних потреб у галузі БЗР, зокрема, відображають перехід від приписів до підходу, спрямованого на сприяння і запобігання. У них втілені базові принципи норм МОП із БЗР і викладені настанови для узгодженої та ефективної національної системи управління. Механізми на рівні підприємства висвітлені також у [Керівних принципах МОП із системи управління безпекою та здоров'ям на роботі \(МОП-БЗР 2001\)](#).

Принцип консультування з працівниками та участі працівників в управлінні БЗР втілено в усіх нормах МОП у цій сфері. Знання і активна участь представників працівників та комітетів із БЗР у запровадженні запобіжних заходів виявилися ефективними інструментами на рівні підприємства в державах-членах МОП.

Національна культура профілактики в галузі безпеки та здоров'я — це культура, в якій право на безпечне та здорове робоче середовище поважається на всіх рівнях; де уряди, роботодавці та працівники беруть активну участь у підтриманні безпечного та здорового робочого середовища й де найвищий пріоритет віддано принципу

запобігання. Розвиток і підтримання культури профілактики в галузі безпеки та здоров'я вимагає підвищення загального рівня обізнаності, знань та розуміння небезпек і ризиків, можливих способів запобігання їм або контролю над ними, а також обміну досвідом і передовою практикою в галузі БЗР.

Психосоціальні ризики можна включити до національної політики й національних програм із БЗР, визначивши види робіт і галузі, де такі ризики можуть виникати, і заходи, потрібні для підвищення обізнаності та інспектування підприємств.



► **Данія: стратегія роботи з покращення робочого середовища на період до 2020 року (стисло)**

Зусилля будуть спрямовані на ті підприємства, які мають найбільше проблем, пов'язаних із робочим середовищем, зокрема з психосоціальним (психологічним) робочим середовищем. Для цих підприємств кількість інспекційних відвідувань буде збільшено.

Сторони погоджуються, що психосоціальне вигорання і стрес — серйозні проблеми здоров'я та безпеки й що є багато ознак того, що в майбутньому масштаб цих проблем не зменшиться. Отже, посилення акценту на психосоціальному робочому середовищі має велике значення. Як результат, психосоціальне робоче середовище є одним із пріоритетних напрямів стратегії. Відповідно, інспекційні відвідування стосовно ризиків будуть спрямовані переважно на психосоціальне робоче середовище. Сторони погоджуються також, що важливо заохочувати підприємства до спрямування зусиль на психосоціальне робоче середовище. Крім цього, сторони погоджуються, що Управління з питань робочого середовища Данії в співпраці із соціальними партнерами повинно визначити методіку, за якою підприємства зможуть виявляти й усувати проблеми, які стосуються психосоціального робочого середовища.

**Ініціатива 5: акцент на психосоціальному робочому середовищі**

- Сторони погоджуються, що у сфері психосоціального робочого середовища є багато викликів. Вигорання, спричинене поганим психосоціальним робочим середовищем, — серйозна проблема для суспільства, підприємств і осіб, які від цього потерпають. Психосоціальне вигорання слід попереджати, оскільки воно спричиняє людські витрати. До того ж підприємствам може бути вигідно з фінансової точки зору підтримувати хороше психосоціальне робоче середовище, яке може сприяти зростанню продуктивності, підвищенню ефективності та зменшенню невиходів працівників на роботу через хворобу.
- Сторони погоджуються, що соціальні партнери відіграють центральну роль у знайденні рішень щодо того, як підприємства можуть підходити до розв'язання цієї проблеми.

- ▶ Сторони погоджуються, що Управління з питань робочого середовища Данії та соціальні партнери повинні визначити методи виявлення та усунення проблем, які стосуються психосоціального робочого середовища. Результатом цієї роботи стане каталог ідей із зазначенням методів і засобів, включно з оцінюванням робочих місць (оцінюванням ризиків), за допомогою яких підприємства можуть виявляти та усувати проблеми психосоціального робочого середовища й надавати Управлінню з питань робочого середовища Данії ідеї щодо способів оптимізації співпраці з підприємствами в цих сферах для підвищення ефективності розв'язання проблем психосоціального робочого середовища.

У будь-якому разі Конвенція 1947 року про інспекцію праці (№ 81) є корисним засобом для розслідування психосоціальних ризиків, оскільки поняття «умови праці» достатньо широке для того, щоб охопити ці ризики.

## 2.2 Розроблення стратегії інспекції для протидії психосоціальним ризикам

Психосоціальні небезпеки присутні в усіх галузях і повинні контролюватися під час кожного випереджувального інспекційного відвідування. Проте якщо інспекція праці організує спеціальну кампанію стосовно психосоціальних ризиків, акцент у ній має ставитися на галузях, де ймовірність цих ризиків вища.

За результатами Європейського обстеження підприємств щодо нових ризиків (ESENER), найураженішою психосоціальними ризиками є галузь **охорони здоров'я і соціальної роботи**, потім йдуть **освіта та державне управління**. Високими рівнями проблемності щодо насильства, цькування і домагань порівняно з рівнем проблемності щодо стресу, пов'язаного з роботою, виділяються такі галузі, як **постачання електроенергії, газу та води**, а також **готельно-ресторанне господарство** (де головною проблемою, що викликає занепокоєння, є насильство)<sup>64</sup>.

## 2.3 Розроблення інспекційних кампаній

### 2.3.1 Завчасне інформування та підвищення обізнаності

З огляду на відносну новизну інспекційних кампаній, спрямованих на психосоціальні ризики, доречно перед тим, як їх розпочинати, поширити інформацію та підвищити обізнаність роботодавців і працівників стосовно характеру таких ризиків і способів запобігання їм.

<sup>64</sup> European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER), Managing safety and health at work, European Agency for Safety and Health at Work (2009) — (Бібліографія, п. 55).

На початку кампанії важливо використовувати засоби масової інформації та галузеві мережі, щоб охопити якомога більше роботодавців. Вплив кампанії буде набагато сильнішим і не обмежуватиметься тільки перевіреними підприємствами. Кампанії мають важливе значення, оскільки вони забезпечують інформованість і мотивацію роботодавців певної галузі, а також корисні для розроблення конкретних інструментів.

### 2.3.2 Відбір робіт, галузей та підприємств

Кампанії повинні бути націлені на ті роботи й галузі, де ймовірність психосоціальних ризиків найвища, базуючись на наявних даних стосовно:

- ▶ скарг на психосоціальні ризики та відповідні ситуації, як-от робочий час, цькування і сексуальні домагання;
- ▶ показників відпусток по хворобі, які перевищують середній рівень;
- ▶ частоти тимчасових трудових договорів;
- ▶ частоти нещасних випадків на роботі без тяжких наслідків та розладів опорно-рухового апарату, особливо через небезпечну поведінку;
- ▶ частоти трудових спорів і процесів реструктуризації.

### 2.3.3 Підготовка змісту інспекційного відвідування — настанови для інспекторів

#### а) Завчасне встановлення цілей інспектування

Зважаючи на практику данської інспекції, доцільно зосередити кампанію на перевірці найактуальніших психосоціальних факторів ризику у відібраних видах робіт і галузях, а також на розробленні керівного документа для інспекторів щодо порядку проведення ними розслідування.

#### б) Призначення достатньо підготовлених інспекторів для проведення кампанії

Кількість інспекторів повинна бути достатньою для здійснення передбачених заходів, і вони повинні мати широкі знання з психосоціальних аспектів, характерних для тієї професійної галузі та тієї професійної групи, які вони інспектують. У такому разі ймовірність виявлення проблем у психосоціальному робочому середовищі та чіткого правового розуміння під час розгляду питань такого типу буде вищою.

Для того, щоб отримати якнайкращі результати, інспектори повинні мати сильні навички спілкування та ведення діалогу для проведення співбесід і — що так само важливо — для роз'яснення роботодавцям і працівникам своєї оцінки психосоціального робочого середовища й того, як компанія, можливо, порушує законодавство.



Інспектування психосоціального робочого середовища може бути емоційно важким. Інспекторам доводиться проводити співбесіди з працівниками, яким, можливо, не подобається їхня робота, а в деяких випадках — із керівництвом компанії. Часто інспекторам необхідно розмовляти з працівниками, які зазнають домагань, насильства з боку третіх осіб тощо. Не всі інспектори можуть впоратися із цим професійним викликом, тому деякі можуть не забезпечити належну якість інспектування психосоціального робочого середовища.

Для вищезгаданої цілі інспекторам потрібні такі базові компетенції:

- ▶ навички проведення співбесід із роботодавцями та працівниками;
- ▶ знання методів оцінювання ризиків;
- ▶ здатність втручатися належним чином.

### **в) Збирання попередньої інформації про підприємство**

Інспектори повинні мати доступ до внутрішньої інформації про діяльність підприємств, що підлягають інспектуванню, і до інших даних, пов'язаних із кампанією.

### **г) Інспекційні відвідування**

Інспекційні відвідування підприємств дуже потрібні. Винятки можуть робитися за певних обставин тільки для пересувних робочих майданчиків і транспортних компаній.

Відвідування підприємств можуть проводитися одним інспектором або групою інспекторів, залежно від керівних настанов із проведення кампанії та складності розглядуваних питань.

Те, чи слід заздалегідь повідомляти роботодавця, залежатиме від обставин, особливо від того, який характер має відвідування — випереджувальний чи реагувальний.

### **д) Співбесіди з роботодавцями та працівниками**

Інспекційні заходи стосовно психосоціальних ризиків завжди вимагають від інспекторів розмов із роботодавцями та працівниками, під час яких інспектори роз'яснюють цілі та зміст інспекційного заходу.

Необхідно виявити небезпеки та оцінити, чи забезпечують запроваджені заходи контролю зменшення цих ризиків до прийнятних рівнів.

Особистий контакт із працівниками (або їхніми представниками) шляхом проведення колективних або індивідуальних співбесід є незамінним для оцінювання того, як роботодавець протидіє факторам ризику, обраним для кампанії, і чи знайшов роботодавець вірний баланс у цих заходах. Інспектори можуть користуватися одним із нижченаведених методів.

- ▶ Першочерговим методом збирання інформації про психосоціальне робоче середовище є напівструктурована групова співбесіда. Якщо умови не дають змогу провести таку співбесіду, можна провести, як варіант, індивідуальні співбесіди з працівниками, в яких з одним працівником розмовляють один чи два інспектори. Інспекторам слід завжди прагнути підтвердити інформацію, зібрану під час таких співбесід, у співбесідах із місцевим керівництвом.
- ▶ Інший метод, який використовують для підтвердження інформації, зібраної під час співбесід із працівниками, — це «метод спостереження»: систематичне й детальне спостереження за робочим середовищем. Під час спостереження інспектори повинні розташуватися на задньому плані та дивитися, як працівники виконують свої завдання. Для оцінювання психосоціального робочого середовища важливо, щоб інспектори були присутні та бачили на власні очі, як працівники виконують роботу.

### е) Документи для вивчення

Під час відвідування підприємства чи після цього інспекторам слід вивчити документи компанії з питань управління психосоціальними ризиками та з супутніх питань, як-от робочий час, відпустка у зв'язку з хворобою, ротація кадрів, тимчасові договори тощо.

### є) Кінцеві підсумки

Кінцеві підсумки інспекційних відвідувань повинні відобразитися в методах чи формах, використаних інспектором, перевіреній ним інформації, остаточних висновках і правозастосовних заходах.

Важливо, щоб і роботодавець, і працівники та їхні представники отримали й добре зрозуміли всі рекомендації, приписи про усунення недоліків або дисциплінарні процедури.

## 2.4 Підтримка втручання інспекторів

Нарешті, слід урахувати також, що завдання стосовно психосоціальних ризиків можуть тягти за собою ризики для самих інспекторів.

Інспектори часто стають об'єктом емоційних вимог працівників, які потрапили у важку чи тривожну ситуацію. Їм не слід ставити жодних зайвих вимог щодо строків. У багатьох випадках вони потребують підтримки з боку їхніх безпосередніх начальників, якщо хочуть уникнути роботи в понаднормовий час. Допомога та співпраця з боку колег також має важливе значення в підкріпленні їхніх дій.

Центральні органи інспекції праці повинні надавати керівні настанови, достатні людські ресурси й повні та ефективні процедури для підтримки виконання інспекторами праці їхніх обов'язків, особливо якщо вони стикаються з ускладненими ситуаціями, що виникають унаслідок розслідування психосоціальних ризиків.

## ► Резюме

---

З того часу, як у 1984–1986 роках були оприлюднені перші доповіді МОП-ВООЗ на тему психосоціальних ризиків на роботі, на міжнародному рівні спостерігається глибоке занепокоєння щодо таких ризиків. Після того у світі відбувалися подальші події в цій царині на різних рівнях, зокрема, нещодавно, у 2019 році, були ухвалені Конвенція про насильство та домагання (№ 190) і Рекомендація № 206, що її супроводжує.

У першому розділі ми описали як випереджувальні (запобіжні), так і реагуювальні **інспекційні заходи** щодо управління психосоціальними ризиками, яке забезпечують роботодавці, а також процедури, впроваджені роботодавцями на рівні компанії для реагування на скарги про переслідування, цькування і сексуальні домагання. Що стосується травмувальних подій, ми розглянули механізми підтримки, які повинні створювати роботодавці для працівників, які постраждали від вищезгаданих дій, та шляхи, якими слід сприяти їхньому поверненню на роботу. Нарешті, ми розглянули розслідування нещасних випадків на роботі та професійних захворювань, спричинених психосоціальними ризиками, а також технічні консультації та допомогу, які можуть бути надані інспекторами праці.

У другому розділі ми розглянули питання про розроблення **національної політики**, яка враховує психосоціальні ризики у світлі відповідних конвенцій МОП і досвіду окремих країн.



## Вправа 1

**НАЗВА** *Запобіжний інспекційний захід*

**ЦІЛЬ** Інспекція вирішила провести кампанію для сприяння додержанню норм БЗР стосовно психосоціальних ризиків на роботі в лікарнях.

**ЗАВДАННЯ** Лікарня, яка підлягає відвідуванню, має такі характеристики:

- ✓ велике навантаження на персонал одних підрозділів і незначне — на персонал інших підрозділів;
- ✓ робота змінами за принципом ротації; у нічні зміни немає жодного нагляду, а частота нещасних випадків вища;
- ✓ багато лікарів працюють дистанційно через пандемію. Проте в них вдома немає належного обладнання для виконання завдань щодо пацієнтів, і вони не можуть спілкуватися одне з одним у робочий час;
- ✓ середній медичний персонал останніми роками зазнав жорстоких нападів з боку сімей пацієнтів біля входу до лікарні.

Виконання яких запобіжних заходів повинен забезпечити інспектор праці?



## Вправа 2

### НАЗВА

*Реагувальний інспекційний захід*

### ЦІЛЬ

Інспекція отримала скаргу про те, що в готелі трапляються випадки домагання. Скаржники, які є працівниками готелю, кажуть, що менеджерка часто ображає їх, називаючи «дурними ідіотами», коли, на її думку, вони не виконують свої завдання правильно. Одного з працівників минулого тижня довелося госпіталізувати після того, як його неодноразово так ображали.

### ЗАВДАННЯ

Під час відвідування менеджерка визнала, що називає працівників «дурними ідіотами», коли вони не виконують свої завдання задовільно, але вона не має наміру завдати їм шкоди. Вона завжди використовує цей вираз, і всі знають його реальне значення. Представники працівників кажуть, що менеджерка перевантажена, тому що її начальник вимагає від неї досягнення нереальних цілей, саме тому вона часто перебуває в стані тривоги.

✓ Яких заходів міг би вжити інспектор праці?



### Вправа 3

**НАЗВА**

*Стратегії інспектування для сприяння управлінню психосоціальними ризиками на підприємствах*

**ЦІЛЬ**

Виробити в учасників розуміння різних способів, у які інспекції можуть втручатися для заохочення та забезпечення управління психосоціальними ризиками.

**ЗАВДАННЯ**

Учасники діляться на декілька груп. У кожній групі вони повинні обрати представника, який доповість про погляди групи.

Група складає перелік практичних методів, стратегій та заходів втручання, які були реалізовані інспекцією праці в країні їхнього походження.

Група аналізує та доходить згоди щодо сильних і слабких сторін цих практичних методів, стратегій та заходів втручання порівняно з традиційними інспекційними відвідуваннями. Яких заходів міг би вжити інспектор праці?

**ЧАС**

У груп є 60 хвилин на обговорення. Після цього представник кожної групи за 5 хвилин доповідає про результати.

**РЕСУРСИ**

Див. розділ 2

## ► Додаток. Аналіз важливих психосоціальних небезпек

У цьому розділі ми розглядаємо питання про те, як інспектори праці можуть здійснювати моніторинг деяких із найважливіших психосоціальних небезпек і пропонувати практичні рішення.

В основу цього матеріалу лягли такі моделі та публікації, як Керівні настанови Інспекції праці Данії (Управління з питань робочого середовища, DWEA)<sup>65</sup>, «Орієнтири щодо попередження виробничого стресу» (МОП)<sup>66</sup>, «Вплив нових методів роботи» (IIRSM)<sup>67</sup> та «Нові форми роботи в цифрову епоху: наслідки для психосоціальних ризиків і розладів опорно-рухового апарату» (Європейське агентство з питань безпеки та здоров'я на роботі)<sup>68</sup>.

Модель DWEA підкреслює важливість розгляду як конкретних **вимог** цієї роботи, так і **ресурсів**, наданих підприємством для сприяння працівнику у виконанні цих вимог.



«Концепція **ресурсів** — це розширена концепція впливу/контролю. Вона складається, зокрема, з підтримки з боку колег і керівництва, практичної допомоги, допомоги у визначенні пріоритетів, чітких завдань і очікувань, навчання та балансу між кількістю та якістю, з одного боку, та наявного часу — з іншого боку».

«У разі використання підходу на основі факторів ризику<sup>69</sup> мета інспекційних відвідувань полягає в тому, щоб оцінити, чи є — і в якій формі — певний фактор ризику на підприємстві та які засоби використовує підприємство для усунення, зменшення або контролю цього фактору, аби запобігти ризикам для здоров'я. Отже, у настанові «вимога» перекладається як «поширеність фактора ризику», а «ресурси» — як «запобігання».

<sup>65</sup> Бібліографія, п. (20).

<sup>66</sup> Бібліографія, п. (36).

<sup>67</sup> Бібліографія, п. (92).

<sup>68</sup> Бібліографія, п. (93).

<sup>69</sup> Пам'ятайте, що термін «фактор ризику» є аналогом терміну «небезпека», визначеному в «Керівних принципах з систем управління безпекою та здоров'ям на роботі» (МОП-БЗР, 2001) як «потенційна здатність завдати травми чи ушкодження здоров'ю людини».

«Мета інспекційних відвідувань — забезпечити додержання законодавства й надати настанови/поради, щоб забезпечити досягнення цієї мети. В інспекційних відвідуваннях із питань БЗР інспектори повинні забезпечити достатність наявних заходів контролю для зниження ризиків до прийнятних рівнів згідно із законодавством... Проводячи таке оцінювання, інспектор може скористатися знаннями про наслідки проблем у психосоціальному робочому середовищі, які можуть бути виміряні на організаційному рівні, як-от низька якість, висока плинність кадрів і високий рівень невиходів на роботу через хвороби. Коли до моделі балансу введено підхід на основі факторів ризику та організаційні наслідки, вона набуває такого вигляду.

### Зважування пропорцій

Поширеність фактора ризику пропорційна рівню запобігання на підприємстві



У нижченаведених вправах ми проаналізуємо найчастіші психосоціальні фактори ризику й розглянемо практичні рішення, базуючись на конкретних прикладах.



## I. Вимоги роботи та інтенсивність праці

---

### *а) Опис психосоціальної небезпеки*

Одна з найпоширеніших психосоціальних небезпек — неоптимальне (надмірне чи недостатнє) робоче навантаження. Це означає, що працівник перевантажений, не має часу на виконання роботи (або на якісне її виконання) або змушений працювати надто швидко; це може означати також наявність роботи, яка не є достатньо складною. Задokumentовано негативні наслідки для здоров'я через надмірні вимоги, що іноді визначають японськими словами «каросі» (смерть від перевантаженості на роботі) та «кародзісацу» (самогубство через перевантаженість на роботі).

Проте навантаження є питанням не тільки кількості чи фізичної потреби. Воно включає також якісні фактори, як-от концентрація, пильність, суміщення завдань, людські стосунки тощо. Отже, важливо враховувати важкість і складність завдань, функціонування обладнання, психічне навантаження, спричинене різними, суперечливими або одночасними вимогами, та ефективну заміну відсутніх працівників.

На деяких роботах навантаження має нерегулярний характер, виникаючи в певні моменти, наприклад, через непостійний попит або роботу в стислі строки. У таких випадках важливо знати, як часто і як довго зберігається таке навантаження і чи є воно передбачуваним. В інших випадках причиною може бути нерівномірний та несправедливий розподіл роботи.

Можливими організаційними наслідками є погана якість послуг, невиконання важливих завдань, недотримання строків, втома, понаднормова робота та конфлікти з клієнтами й іншими працівниками через тривалий робочий час.

Важливо співвідносити інтенсивність праці з наявними ресурсами, навчанням умінню впоратися із завданнями, підтримкою з боку керівництва й колег та свободою, наданою працівникам (самостійністю) для якнайкращого виконання цих вимог із погляду їхнього власного здоров'я та особистих характеристик.

### *б) Роботи та галузі, де поширена така небезпека*

Робота на збиральних лініях у промисловості, у довідкових службах, на будівельних майданчиках, у галузі охорони здоров'я і соціальних послуг.

### *в) Показники, використовувані для оцінювання*

Роботодавцям слід враховувати фактори, що визначають темп роботи, періодичну перевантаженість, а також частоту і значущість перерв у роботі.

Визначати темп роботи можуть такі фактори:

- ▶ «автоматичні» обмеження, пов'язані з роботою машини або з розташуванням у виробничому потоці;
- ▶ «нормативні» обмеження, що стосуються цільових завдань з обсягу виробництва або продуктивності;
- ▶ «ієрархічні» обмеження, пов'язані з безпосереднім контролем із боку начальника;
- ▶ «ринкові» обмеження, пов'язані з взаємодією із замовниками;
- ▶ «горизонтальні» обмеження, пов'язані із залежністю від роботи колег.

Можна очікувати, що працівники, на яких діють три чи більше цих визначальних факторів, потерпають від негативних наслідків, які найчастіше вражають керівників, кваліфікованих працівників з інструментом і працівників суміжних професій.

Перевантаженість на роботі — поширене явище у сфері послуг, де вимоги клієнтів у певні періоди збільшуються. Важливо оцінити їхню інтенсивність і частоту. Зазвичай необхідно виділити додаткові ресурси, щоб задовольнити ці вимоги.

Перерви в роботі зазвичай трапляються, коли необхідно взятися за непередбачене завдання. Перерви можуть бути невіддільною частиною роботи, але також і ознакою поганої організації праці.

### *г) Заходи втручання, які слід розглянути*

Нижче в таблиці запропоновано заходи для збалансування факторів ризику й ресурсів.

Зменшення факторів ризику	Збільшення ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Зменште кількість непотрібних завдань.</li> <li>▶ Уникайте «лавин» у роботі, за можливості змінивши робочий процес.</li> <li>▶ Зменште кількість неефективних перерв і (або) порушень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Забезпечте підтримку з боку керівництва й колег у ситуаціях, де є перевантаженість.</li> <li>▶ Збільште кількість працівників, коли й де це потрібно.</li> <li>▶ Забезпечте навчання працівників для посилення їхньої здатності долати труднощі</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Перегляньте розподіл робочих завдань: відкоригуйте обсяг роботи на одного працівника, щоб уникнути перевантаженості будь-кого з працівників, аби робота була розподілена рівномірно. Доручайте складну й важку роботу по черзі різним працівникам. Належним чином плануйте строки: обговорюйте та плануйте строки зі споживачами, керівниками та працівниками, з огляду на наявні ресурси та виробничі потужності.</li><li>▶ У випадку «недовантаження» або монотонної роботи визначте завдання, які надають окремим працівникам значніші стимули та запобігають виникненню нудьги або зменшенню концентрації. Варіюйте або збагачуйте завдання, виконувані працівниками.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Покращте технічні ресурси (обладнання).</li><li>▶ Удоскональте методи роботи.</li><li>▶ Надайте працівникам більшу самостійність в ухваленні рішень про те, як виконувати їхні завдання.</li><li>▶ Проведіть повторне обговорення робочих завдань.</li></ul>
---	--

## Джерела

### МОП, Орієнтири щодо попередження виробничого стресу

- Відкоригуйте загальне робоче навантаження з урахуванням чисельності та здібностей працівників (Орієнтир 6)
- Змініть розподіл роботи, щоб запобігти встановленню надмірних вимог до працівників (Орієнтир 7)
- Ретельно плануйте роботу та погоджуйте реальні строки або темп роботи (Орієнтир 8)
- Передбачайте альтернативні завдання, щоб підтримати уважність на роботі (Орієнтир 10)
- Розширте свободу дій працівників та їхні можливості щодо контролю за способом виконання ними роботи (Орієнтир 12)
- Організуйте роботу в спосіб, який дає змогу набувати нових умінь, навичок і знань (Орієнтир 13)
- Європейське обстеження умов праці (2010 рік)
- Керівні настанови Управління з питань робочого середовища Данії

## II. Емоційні вимоги

---

### *а) Опис*

Емоційна праця означає роботу, на якій від працівника очікується виявлення емоцій чи використання почуттів для виконання завдань. У взаємодії з клієнтами, пацієнтами й замовниками деякі працівники схильні приховувати свої почуття, придушуючи страх чи поводячись дружньо, або керують своїми почуттями, обмежуючи жалість або співчуття.

Емоційне навантаження особливо сильне, коли працівникам доводиться мати справу з клієнтами, які потребують уваги для подолання труднощів (наркоманії, психічної хвороби, економічних негараздів тощо), врегульовувати кризові ситуації, реагувати на скарги чи претензії, управляти реалізацією товарів або обробленням даних (у магазинах чи на інформаційно-технологічних підприємствах).

На такій роботі працівники можуть зазнавати словесних нападок, намагаючись урегулювати конфлікт із клієнтами, основні потреби чи обґрунтовані очікування яких не можуть бути задоволені, або зазнаючи розумового перевантаження, задовольняючи одночасно різні вимоги.

Надмірні емоційні вимоги можуть мати схожі організаційні наслідки через кількісну перевантаженість роботою. У будь-якому разі вони несприятливо впливають на здоров'я, оскільки можуть призводити до негативного ставлення (емоційного вигорання) і до так званого «знеособлення».

### *б) Роботи та галузі, де поширена така небезпека*

Охорона здоров'я і соціальне забезпечення, довідкові служби, заклади освіти й професійної підготовки, поліція.

### *в) Показники, використовувані для оцінювання*

Роботодавці повинні вимірювати частоту та інтенсивність завдань, де потрібні емоційні вимоги, як найкращі показники для оцінювання цієї небезпеки.

г) Заходи втручання, які слід розглянути

Зменшення факторів ризику	Збільшення ресурсів
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Надайте зручні приміщення для контактів із клієнтами.</li><li>▶ Уникайте «лавин» у роботі, за можливості змінивши робочий процес.</li><li>▶ Зменште кількість неефективних перерв і (або) порушень робочого процесу.</li><li>▶ Перегляньте розподіл робочих завдань: відкоригуйте обсяг роботи на одного працівника, щоб уникнути перевантаженості будь-кого з працівників, аби робота була розподілена рівномірно. Доручайте складну й важку роботу по черзі різним працівникам.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Забезпечте підтримку з боку керівництва й колег у важких ситуаціях.</li><li>▶ Забезпечте навчання працівників для посилення їхньої здатності долати труднощі та (або) встановіть клінічне спостереження за ними.</li><li>▶ Удоскональте методи роботи.</li><li>▶ Надайте працівникам більшу самостійність в ухваленні рішень про те, як виконувати їхні завдання.</li><li>▶ Створіть «амортизатор» між завданнями в роботі, яка виконується високими темпами, або в обслуговуванні клієнтів.</li></ul>

**Джерела**

МОП, Орієнтири щодо попередження виробничого стресу — Орієнтир 8  
Керівні настанови Управління з питань робочого середовища Данії

### III. Соціальна підтримка, інформування та участь

---

#### а) Концепція

В епідеміологічних дослідженнях розглядалися наслідки соціальної ізоляції на роботі, і було виявлено значні зв'язки між нею та невиходами на роботу та ймовірністю нещасних випадків на роботі, а також прямі зв'язки з проблемами з фізичним здоров'ям, як-от серцево-судинні захворювання, та з розладами психічного здоров'я<sup>70</sup>.

Відносини можуть охоплювати нижчезазначені аспекти.

- ▶ **Підтримка.** Добрі стосунки між керівництвом і працівникам сприяють взаємній підтримці в розв'язанні виробничих проблем і зменшенні стресу на роботі. Слід застосовувати як формальні, так і неформальні засоби, щоб заохотити атмосферу підтримки на роботі. Працівники часто почуваються ізольованими та розгубленими, намагаючись розв'язати особисті проблеми. Атмосфера підтримки, в якій працівники отримують поради від колег, дає їм змогу краще впоратися із ситуаціями, складними, на перший погляд. Своєчасна допомога працівникам, які її потребують, сприяє їхній ефективності в подоланні тиску й стресу.
- ▶ **Інформування.** Довіра між працівниками та керівництвом установлюється, якщо працівники відчують себе добре інформованими про рішення, що впливають на їхню повсякденну працю. Комунікація стосовно цілей та стратегій компанії є важливим способом наділення роботи змістом.
- ▶ **Участь.** Залучення працівників до процесу ухвалення рішень щодо організації їхньої праці може підвищувати їхню самооцінку й водночас сприяти ухваленню рішень, які матимуть широку підтримку, запобігаючи в такий спосіб конфліктам. Працівники відчують, що краще контролюють ситуацію, якщо можуть брати участь у процесі ухвалення рішень. Залучення працівників до розв'язання проблем може призвести до знайдення оперативних, недорогих і дієвих рішень. Негайне усунення виробничих проблем, щойно вони виникають, створює атмосферу, в якій можна ефективно боротися зі стресом на роботі. Чітко визначені обов'язки й завдання також покращують стосунки між працівником і керівником.
- ▶ **Нагляд.** Взаємодія між безпосередніми начальниками та працівниками, форми та стилі нагляду.
- ▶ **Неформальні відносини.** Неформальне спілкування покращує взаєморозуміння. Захист приватності має критично важливе значення в роботі з персональною конфіденційною інформацією. Створіть працівникам більше можливостей для того, щоб виражати їхні почуття і думки в розмовах одне з одним та бесіду-

---

<sup>70</sup> Lindblom, 2006; Ducharme et al, 2008; EWCS p. 56; and Québec study on working, employment and OHS conditions (EQCOTESST) — (Бібліографія, п. 58).

вати з керівниками. Це покращує товариські стосунки й призводить до взаємної підтримки та кращих результатів роботи. Соціальні та рекреаційні заходи допомагають поглиблювати взаєморозуміння та підтримувати добрі стосунки між людьми. Часте невимушене спілкування між безпосередніми начальниками та працівниками створює атмосферу підтримки й позитиву.

- ▶ **Соціальний діалог.** Ізоляція на роботі може бути обумовлена тим, що відносини між керівництвом компанії та представниками працівників або профспілками погіршилися. У такому разі до членів профспілки можуть ставитися менш сприятливо, ніж до інших працівників, або ж їх можуть надмірно контролювати, щоб змусити звільнитися.

### *б) Роботи та галузі, де поширена така небезпека*

Цей фактор є важливим у кожній галузі, але особливо значущим він є на ізольованих підприємствах і там, де працівники працюють уночі.

### *в) Показники, використовувані для оцінювання*

Частота конфліктів і скарг, велика кількість дрібних нещасних випадків на роботі, особливо якщо вони пов'язані з поганою комунікацією.

### *г) Заходи втручання, які слід розглянути*

Зменшення факторів ризику	Збільшення ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Регулярно проводьте робочі зустрічі та бесіди, на яких обговорюйте роботу за поточний день.</li> <li>▶ Зробіть звичайною практикою розв'язання виробничих проблем одразу, щойно вони виникають.</li> <li>▶ Сприяйте створенню самостійних робочих груп і заохочуйте колективну роботу, в якій забезпечується підтримка.</li> <li>▶ Запровадьте порядок роботи з особистою конфіденційною інформацією.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Надавайте підтримку працівникам чи колективам, якщо вони стикнулися з проблемами, які важко розв'язати власними зусиллями.</li> <li>▶ Підтримайте організацію неформальних зборів та подій за участю керівників і працівників або груп працівників.</li> <li>▶ Заохочуйте працівників до співпраці з керівниками у виявленні та розв'язанні виробничих проблем.</li> <li>▶ Призначте радників або наставників новим працівникам і працівникам, які мають проблеми.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Складіть посадові інструкції із чітко визначеними завданнями, обов'язками, потрібними зусиллями та цілями, яких необхідно досягти. Визначте також безпосереднього керівника, підтримку, яку може отримати працівник, та умови праці.</li> <li>▶ Розгляньте строки, доречність, форму і зміст спілкування з працівниками. Уникайте інформаційного переважання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Установіть канали, через які працівники можуть висловлювати своє ставлення і пропозиції та розповідати про свій досвід, — прямо або через своїх безпосередніх начальників і керівників середньої ланки.</li> <li>▶ Надавайте працівникам необхідну інформацію через керівників середньої ланки, тому що вони знають працівників найкраще.</li> </ul>
---	---

## Джерела

МОП, Орієнтири щодо попередження виробничого стресу

- Заохочуйте неформальне спілкування між керівниками та працівниками й серед працівників (Орієнтир 3)
- Залучіть працівників до ухвалення рішень щодо організації їхньої праці (Орієнтир 11)
- Заохочуйте участь працівників у поліпшенні умов праці та підвищенні продуктивності (Орієнтир 14)
- Організуйте регулярні зустрічі для обговорення виробничих проблем та їхніх рішень (Орієнтир 15)
- Створіть систему, в якій працівники можуть висловлювати свої почуття та думки (Орієнтир 33)
- Налагодьте тісні стосунки між керівництвом і працівниками, щоб працівники та керівники могли отримувати допомогу одне від одного (Орієнтир 16)
- Сприяйте взаємній допомозі та обміну знаннями й досвідом серед працівників (Орієнтир 17)
- Визначте й використовуйте зовнішні джерела для надання допомоги працівникам (Орієнтир 18)
- За потреби надавайте працівникам допомогу та підтримку (Орієнтир 20)
- Дотримуйтесь принципів приватності та конфіденційності в питаннях стосовно працівників (Орієнтир 4)
- Розв'яжуйте виробничі проблеми негайно, щойно вони виникають (Орієнтир 5)
- Забезпечте чітке визначення завдань і обов'язків (Орієнтир 9)
- Візьміть за правило, щоб керівники відвідували виробничі приміщення та розмовляли з працівниками (Орієнтир 46)
- Забезпечте, щоб безпосередні начальники невимушено й часто спілкувалися з працівниками щодо будь-яких проблем (Орієнтир 47)
- Регулярно інформуйте працівників про важливі рішення, використовуючи для цього належні засоби (Орієнтир 48)
- Інформуйте вище керівництво про думки працівників (Орієнтир 49)
- Надавайте працівникам важливу інформацію про перспективні плани та зміни (Орієнтир 50)
- Організуйте соціальні заходи в робочий час або після роботи (Орієнтир 19)



## IV. Баланс між роботою й особистим життям та робочий час

---

### *а) Опис*

Працівники придатніші до роботи психічно та фізично — і працюють продуктивніше — якщо трудова діяльність і сімейне життя збалансовані між собою. Якщо працівники можуть узгодити роботу й приватне життя, це вигідно як для підприємства, так і для сім'ї.

Для задоволення потреб підприємств і особистих пріоритетів працівників дедалі ширше запроваджуються гнучкі графіки роботи. Під час складання графіків роботи слід брати до уваги складні фактори, які стосуються роботи за гнучким графіком і нерегулярної роботи. Одним із ключових питань тут є передбачуваність графіків<sup>71</sup>.

Надмірно тривалий робочий час може призводити до погіршення здоров'я, спричиненого стресом. У ситуаціях із великим робочим навантаженням часто вдаються до тривалої понаднормової роботи. Така робота в поєднанні з великим навантаженням створює подвійний тягар для здоров'я працівників.

У працівників, які працюють уночі або позмінно, у вихідні й за нерегулярним графіком, спостерігається підвищений ризик втоми та стресу, спричиненого зміною графіку, труднощами в поєднанні роботи із сімейним і соціальним життям та нездатністю підтримувати зв'язок із сім'єю в робочий час.

### *б) Роботи та галузі, де поширена така небезпека*

Види робіт, де передбачена нічна та позмінна зайнятість або робота у вихідні дні й за нерегулярним графіком. Серед галузей — довідкові служби, охорона здоров'я і соціальне забезпечення, громадський транспорт і хімічна промисловість.

### *в) Показники, використовувані для оцінювання*

Частота внесення змін, рівні невиходів на роботу через хворобу, ротації кадрів і кількість скарг на графік роботи.

Слід відстежувати також обмеження тривалості робочого часу, встановлені законодавством.

---

<sup>71</sup> Karen Messing and Pirooska Östlin, Gender Equality, Work and Health: A review of the evidence, WHO (2006) — (Бібліографія, п. 71).

*г) Заходи втручання, які слід розглянути*

Зменшення факторів ризику	Збільшення ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Візьміть до уваги пріоритети працівників, вимоги безпеки та здоров'я і вимоги господарської діяльності, після чого погодьте конкретні плани.</li> <li>▶ Оптимізуйте організацію робочого часу, щоб дати можливість працівникам виконувати їхні сімейні обов'язки.</li> <li>▶ Корируйте тривалість і частоту перерв та часу відпочинку згідно з робочим навантаженням.</li> <li>▶ Уникайте надмірно довгих змін і надмірної тривалості робочого часу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Перевірте, чи є вихідні дні, у тому числі між змінами, достатніми та сприятливими для відновлення після втоми, накопиченої через тривалі чи нерегулярні зміни.</li> <li>▶ Забезпечте, щоб періоди між змінами були достатньо тривалими й не призводили до накопичення втоми чи переходу її в хронічну форму.</li> </ul>

**Джерело**

МОП, Орієнтири щодо попередження виробничого стресу

- Залучайте працівників до планування робочого часу (Орієнтир 26)
- Плануйте графіки роботи так, щоб ураховувати як потреби підприємства, так і особисті потреби працівників (Орієнтир 27)
- Передбачте відповідні заходи та обмеження для уникнення надмірної тривалості робочого часу (Орієнтир 28)
- Оптимізуйте організацію робочого часу, щоб дати можливість працівникам виконувати їхні сімейні обов'язки (Орієнтир 29)
- Корируйте тривалість і частоту перерв та часу відпочинку згідно з робочим навантаженням (Орієнтир 30)

## V. Насильство та домагання

### а) Опис

Проблеми цькування, домагань і групового переслідування є предметом актів законодавства кількох країн і регіонів (Європейського Союзу<sup>72</sup>, Канади (провінцій Квебек, Онтаріо і Саскачеван), Чилі, Колумбії, Франції, Данії, Бельгії, Норвегії, Польщі та деяких регіонів Італії), а також різних зводів практичних правил (в Ірландії, Австралії, Японії) та керівних настанов інспекції праці (в Іспанії та Німеччині).

Спільні риси цих форм поведінки можна визначити так:

- ▶ вони є неналежними, негативними формами поведінки з боку одної чи кількох осіб стосовно іншої особи чи осіб на роботі (між роботодавцями та працівниками чи між працівниками);
- ▶ поведінка, про яку йдеться, може мати словесну або фізичну, пряму чи непряму форму;
- ▶ вона може відбуватися один раз або неодноразово і проявлятися в схожі або різні недоречні способи;
- ▶ вона підриває чи порушує індивідуальне право на гідність на роботі, чим негативно позначається на здоров'ї жертви та (або) створює вороже робоче середовище.



### ▶ Визначення цькування/домагань (вибрані акти законодавства й керівні документи)

**КАНАДА (Квебек).** «Психологічні домагання» означають будь-яку неприємну поведінку у формі неодноразових і ворожих або небажаних учинків, словесних зауважень, дій або жестів, що негативно впливає на гідність або психологічну чи фізичну недоторканність працівника і створює шкідливе робоче середовище для цього працівника. Один окремий серйозний випадок такої поведінки, який справляє тривалий шкідливий вплив на працівника, також може становити психологічні домагання (стаття 81.18 Закону про дотримання трудових норм).

**ЧИЛІ.** Будь-яка поведінка, яка становить повторювану агресію чи домагання, з боку роботодавця або одного чи кількох працівників стосовно одного чи кількох інших працівників, у будь-який спосіб, і яка призводить до шкоди, зловживання чи приниження цих інших працівників або загрожує чи шкодить можливостям їхньої зайнятості (стаття 2.2 Трудового кодексу).

<sup>72</sup> У законодавстві ЄС домагання з дискримінаційних причин регулюється Директивами 2000/78 і 2002/73. Є також Європейська рамкова угода щодо домагань і насильства на роботі (2007 р.), підписана соціальними партнерами — (Бібліографія, п. 25).

**КОЛУМБІЯ.** Будь-яка настирлива й демонстративна поведінка щодо працівника з боку роботодавця, вищого керівника або безпосереднього начальника, колеги чи підлеглого, спрямована на те, щоб настрахати, завдати болю чи залякати працівника, аби завдати шкоди праці, призвести до втрати мотивації на роботі або змусити працівника звільнитися (Закон № 1000 від 2006 року).

**ІРЛАНДІЯ.** Цькування на роботі визначено як «повторювана недоречна поведінка, пряма чи непряма, у словесній, фізичній чи іншій формі, з боку одної чи кількох осіб проти іншої особи чи інших осіб у місці роботи та (або) під час зайнятості, яку можна обґрунтовано вважати такою, що підриває право вищезгаданої особи на гідність на роботі».

**ФРАНЦІЯ.** Жоден працівник не повинен ставати об'єктом повторюваних дій, які становлять домагання і мають на меті погіршення умов праці, яке може порушити права і гідність працівника, вплинути на його фізичне чи психічне здоров'я або поставити під загрозу професійне майбутнє працівника, або призводять до такого погіршення умов праці.

**БЕЛЬГІЯ.** Цькування на роботі полягає в кількох формах поведінки, метою чи результатом яких є: підривання особистості, гідності або фізичної чи психологічної недоторканності людини, створення загрози зайнятості цієї особи або створення напруженої, ворожої, зневажливої, принизливої або образливої атмосфери. Для того, щоб ця поведінка вважалася домаганнями, вона повинна мати образливий характер і тривати протягом певного часу. Її ознаками є вчинки, слова, залякування, дії, жести та записки.

**ДАНІЯ.** Визначення цькування: • щодо особи/групи вчиняються, неодноразово впродовж певного періоду часу або кілька разів у тяжкій формі, негативні дії з боку однієї чи кількох інших осіб; • ця особа чи група вважає ці дії шкідливими або принизливими; • цій особі/групі важко захистити себе.

**НОРВЕГІЯ.** Цькування на робочому місці означає ситуації, що відбуваються на роботі, де особа впродовж тривалого періоду часу відчуває себе об'єктом негативного ставлення в такий спосіб, що ця особа не здатна захиститися від цих дій (Einarsen, Raknes. Matthiesen & Hellesey, 1994).

**ІТАЛІЯ.** «Будь-яка форма насильства чи психологічних переслідувань або будь-яка поведінка з боку роботодавця, покупця, начальника чи колеги такого самого або нижчого статусу в організації, що має систематичний, інтенсивний та сталий характер і вчиняється, щоб зашкодити психофізичній недоторканності працівника».

**ІСПАНІЯ.** Зазнання психологічного насильства, що повторюється і довго триває, яке вчиняється проти одної чи кількох осіб іншою особою чи особами з позиції сили (необов'язково ієрархічної). Таке піддавання відбувається в контексті трудових відносин і тягне за собою серйозний ризик для здоров'я (NTP 854).

**ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ. Директива 2000/78:** домагання вважаються формою дискримінації (...), якщо метою або наслідком небажаної поведінки, пов'язаної з будь-якою з ознак [дискримінації], є приниження гідності особи та створення напруженої, ворожої, зневажливої, принизливої або образливої атмосфери. **Директива 2002/73, домагання за ознакою статі:** якщо метою або наслідком небажаної поведінки, пов'язаної з будь-якою з ознак [дискримінації], є приниження гідності особи та створення напруженої, ворожої, зневажливої, принизливої або образливої атмосфери; сексуальні домагання: якщо метою або наслідком небажаної поведінки сексуального характеру в словесній, несловесній або фізичній формі є приниження гідності особи, зокрема, в разі створення напруженої, ворожої, зневажливої, принизливої або образливої атмосфери. **Європейська угода (2007): домагання** відбувається, якщо один або декілька працівників або керівників неодноразово й умисно піддаються образам, погрозам і (або) приниженню в обставинах, які стосуються роботи. **Насильство** відбувається, якщо один або декілька працівників або керівників зазнають нападу в обставинах, які стосуються роботи. Домагання та насильство можуть учинятися одним або декількома керівниками чи працівниками, а їхньою метою або наслідком є порушення гідності керівника чи працівника, вплив на їхнє здоров'я та (або) створення ворожого робочого середовища

Цькування може проявлятися як<sup>73</sup>:

- ▶ **прямі дії** у формі словесних нападок/образ, жартів, погроз, сексуальних домагань або заниження оцінки професійного внеску та кваліфікації, а також інших словесних чи фізичних учинків, як-от втручання (надокучання, шпигунство або переслідування), погрозлива поведінка, залякування, агресія, зневажлива поведінка і приниження через вік, стать, віросповідання, громадянство чи сексуальність;
- ▶ **непрямі дії**, як-от остракізм, соціальна ізоляція, відчуження, утримання інформації, таємні дії (наклеп і розпускання пліток), менш сприятливе ставлення, ніж до колег, надмірний контроль за роботою, ненадання інформації стосовно роботи, постійне маніпулювання змістом і контрольними показниками роботи особи, покладання на особу провини за речі, які від неї не залежать.

<sup>73</sup> Цей перелік складено на основі публікацій "The bully-free workplace" (Norway) — (Бібліографія, п. 34); "Code of practice for employers and employees on the prevention and resolution of bullying at work" (Ireland) — (Бібліографія, п. 36); Guidance Tool of the Danish Working Environment (Denmark) — (Бібліографія, п. 78).

Для ясності: термін «гендерно обумовлені насильство та домагання» означає насильство та домагання, які спрямовані на осіб через їхню статеву або гендерну приналежність або які непропорційно сильно впливають на осіб конкретної статі або конкретної гендерної приналежності та включають сексуальні домагання (Конвенція № 190, ст. 1(b)).

Гендерно обумовлені насильство та домагання можуть проявлятися як небажане торкання, небажані прохання про надання сексуальних послуг, небажані вульгарні жарти або запитання на сексуальні теми<sup>74</sup>, результатом чого стає зіпсоване робоче середовище<sup>75</sup>.



### ► Франція

З того часу, як набрав чинності закон від 6 серпня 2006 року, сексуальні домагання визначаються в Трудовому кодексі та Кримінальному кодексі Франції так: «Факт неодноразового нав'язування особі зауважень або поведінки із сексуальним підтекстом, які порушують гідність цієї особи через їхній принизливий або зневажливий характер, або створюють навколо цієї особи напружену, ворожу чи образливу атмосферу». Законом передбачено також, що сексуальні домагання — це «факт, навіть і не повторюваний, використання будь-якої форми серйозного тиску, реальна чи очевидна мета якого полягає в отриманні послуг сексуального характеру, якщо їх прагнуть отримати на користь цього суб'єкта або третьої особи».

Психологічне насильство між працівниками може також траплятися поза межами підприємства і сфери відповідальності роботодавця: у громадських місцях, у приватних обставинах або у формі так званого «кібербулінгу». У таких випадках обов'язок роботодавця захищати працівника та відповідні повноваження інспекторів праці на втручання в ситуацію залежатимуть у кожному випадку від їхньої здатності контролювати поведінку такого типу й від того, коли були вчинені такі дії<sup>76</sup>.

### *б) Роботи та галузі, де поширена така небезпека*

Цькування може бути поширено в усіх видах робіт і всіх галузях.

<sup>74</sup> Guidance Tool of the Danish Working Environment (Denmark) — (Бібліографія, п. 78).

<sup>75</sup> Policy on preventing sexual and gender-based harassment, Ontario Human Rights Commission (2011) — (Бібліографія, п. 59).

<sup>76</sup> У Данії, наприклад, Управління з питань робочого середовища уповноважене проводити інспектування тільки тих психосоціальних факторів ризику, які поширені на підприємстві в робочий час. Як наслідок, кібербулінг, який здійснюється в неробочий час, виключено зі сфери інспектування, хоча він є на підприємстві.

### в) Показники, використовувані для оцінювання

Цькування не є конфліктом як таким, але в багатьох випадках воно походить із конфліктів на роботі. Конфлікт перетворюється на цькування, коли принаймні одна зі сторін систематично піддається принизливим та неприйнятним діям, від яких їй важко захиститися. У міру розвитку конфлікту часто спостерігаються такі етапи: агресивні дії, цькування, стигматизація, остракізм<sup>77</sup>.

Корисно мати різні засоби для реагування на різні фази конфлікту. Glasl (1980) розробив «модель ескалації конфлікту», згідно з якою конфлікти розвиваються в кілька етапів і фаз<sup>78</sup>.

- ▶ У **першій фазі** конфлікт орієнтований на проблему. Під час першого етапу конфлікту обидві сторони зацікавлені в знайденні розумного рішення на основі характеристик відповідної проблеми. Хоча сторони можуть бути певним чином розчаровані відносинами між собою й визнавати це, вони продовжують зосереджуватися на розв'язанні своїх проблем у раціональний та конструктивний спосіб.
- ▶ У **другій фазі** конфлікт характеризується особистими антипатіями. Незгода між сторонами зростає, й, в міру того як конфлікт розвивається і посилюється, його зміст і тема змінюються. Отже, конфлікти, що тривають роками, стосуються не тільки тих проблем, які спричинили конфлікт, а й проблем, що доповнюють їх, а можуть і повністю відрізнятись від них.
- ▶ **Третя фаза** — це тотальна війна, в якій допускається застосовувати всі засоби, наявні в сторін, для досягнення перемоги. Серед цих засобів — заперечування цінності супротивної сторони як людської істоти.

У норвезьких настановах щодо цькування наведено засоби оцінювання цих фаз, причому за метафору використано світлофор. Світлофор як метафора — це знайома і проста педагогічна модель. Вона спрощує складну реальність. Кожен колір має стільки відтінків, скільки в конфлікті сторін.

Зелене світло символізує запобіжний рівень, жовте — рівень ризику, а червоне — формальний рівень/рівень відхилення<sup>79</sup>.

<sup>77</sup> Einarsen, 1999; Leymann, 1990. Cf. Basiskunnskap om mobbing i arbeidslivet [Basic competence regarding workplace bullying], Prof. Ståle Einarsen, University of Bergen, and Prof. Helge Hoel PhD, University of Manchester.

<sup>78</sup> The Bully-free Workplace (Norway) — (Бібліографія, п. 34).

<sup>79</sup> The Bully-free Workplace (Norway) — (Бібліографія, п. 34).

**Зелене робоче середовище** припускає, що конфлікти є частиною повсякденного життя, і має системи та процедури розв'язання проблем, які стосуються цькування і домагань. Проте навіть у здоровому робочому середовищі деякі люди можуть вважати, що їх цькують, тому необхідно визначити, як реагувати на це питання, як повідомляти про це, кого слід залучити і які ролі залучені особи повинні відігравати. Керівники повинні негайно реагувати на повідомлення про цькування та іншу неналежну поведінку, а працівники зобов'язані повідомляти про цькування і неналежну поведінку.

**Жовте робоче середовище** характеризується посиленням напруженості. Це може стосуватися всього підприємства, окремих підрозділів або стосунків між окремими працівниками. Напруженість може виникати через реорганізацію, скорочення персоналу або незадоволення рішеннями, недостатність інформації, високі рівні стресу та проблеми спілкування. На рівні стосунків між працівниками напруженість може виникати через професійні розбіжності, непорозуміння, відсутність співпраці, різну інтерпретацію функцій, обов'язків і відповідальності, а в деяких випадках — через приватне життя працівника. Прикладами дій, спрямованих на обмеження або врегулювання міжособистісних конфліктів, є **підтримка з боку колег** (наявність когось, із ким можна поговорити), **діалог із безпосереднім начальником**, який не причетний до конфлікту (що надає можливість знайти неформальне рішення на основі діалогу з причетними до конфлікту), та **посередництво** (на осіб, залучених до конфлікту, покладається відповідальність за знайдення рішення. Акцент робиться саме на знайденні рішення, а не на покладанні на когось провини).

У **червоному робочому середовищі** проблеми неможливо вирішити за допомогою методів, дієвих для жовтого. Це означає, що на підприємстві є фактори, які свідчать про порушення Закону про робоче середовище, отже роботодавці повинні на цьому етапі дотримуватися правильної юридичної процедури.

Проєкт зосередився на чотирьох конкретних методах на різних рівнях: **політика й настанови щодо особистих конфліктів і цькування** — запобіжний рівень; **посередництво** — рівень ризику; **підтримка з боку колег** — рівень ризику; **встановлення фактів** — формальний рівень (реагування на відхилення).

В Ірландії «Звід практичних правил для роботодавців і працівників із запобігання та усунення цькування на роботі» розглядає деякі сигнали, які означають наявність цькування на роботі:

- ▶ **висока плинність кадрів, високі рівні невиходів на роботу чи поганий моральний стан;**
- ▶ **стаж роботи** — кривдник може вважати нових і тимчасових працівників або співробітників, які працюють за контрактом, легшими мішенями для цькування, ніж постійних працівників;



- ▶ **ієрархія** — наявність ієрархії, в якій, наприклад, технічні працівники або співробітники, які не належать до категорії професіональних фахівців, працюють з особами, які мають професійну кваліфікацію, іноді може призводити до сильнішого цькування;
- ▶ **зміни на підприємстві** — зміни, зокрема, у структурі власності, призначення нового керівника вищої чи середньої ланки, встановлення нових показників для вимірювання ефективності роботи, впровадження нових технологій чи внутрішня реорганізація, можуть підвищити ризик цькування;
- ▶ **управління відносинами на підприємстві** — цькування з більшою ймовірністю трапляється на підприємствах, які не мають ефективного управління, в якій забезпечена повага до людей та контролюються і підтримуються робочі відносини;
- ▶ **міжособистісні розбіжності** — дрібна заздрість, особисті заобони, використання переваг над вразливими або менш «дотепними» особами можуть сприяти цькуванню;
- ▶ **гендерний/віковий дисбаланс** — цькування ймовірніше там, де на підприємстві є віковий або гендерний дисбаланс;
- ▶ **інші фактори** — склад робочої сили, спосіб взаємодії підприємства з громадськістю, наявність фактів толерантності до неприйнятної поведінки в минулому, неадекватність процедур реагування на цькування чи нехтування такими процедурами.

### г) Заходи втручання, які слід розглянути

Зменшення факторів ризику	Збільшення ресурсів
<p>Запровадьте політику запобігання цькуванню, яка належним чином ураховує ризики, виявлені за результатами оцінювання. У цьому документі слід чітко вказати, як саме вимірюватиметься стан її виконання.</p>	<p>Процедури подання і розгляду скарг про цькування</p> <p><b>Навчання.</b> Забезпечте належне навчання і підвищення кваліфікації на всіх рівнях, особливо безпосередніх керівників. На будь-які недоліки в керівництві слід реагувати проведенням навчання з питань лідерства, мотивації, комунікації та співпраці, а також урегулювання конфліктів.</p>

### Чіткість і прозорість ролей

У порядку належної практики роботодавці повинні якомога чіткіше визначити роль і відповідальність кожного працівника. Це може бути письмовий опис основних обов'язків і сфер відповідальності працівників із чітким визначенням підпорядкованості. Цей документ слід постійно переглядати на колективній основі, а всі зміни в змісті робіт слід чітко доводити до відома відповідної особи та осіб, які працюють разом із нею.

### Визнання відповідальності — керівники вищої та середньої ланки, працівники

Керівники вищої та середньої ланки зобов'язані здійснювати управління таким чином, щоб захищати безпеку, здоров'я і добробут працівників. Це означає взяття на себе відповідальності за запобігання цькуванню на роботі й за реагування на ймовірні випадки такої поведінки. Керівники повинні негайно вживати заходів у разі отримання повідомлень про цькування та іншу недостойну поведінку.

**Підбираючи керівників**, важливо оцінювати їхні соціальні навички та вміння врегульовувати конфліктні ситуації.

**Знайдення рішення.** Забезпечте доступ до відповідних компетентних структур підтримки, як внутрішніх, так і зовнішніх. Безпосередньому начальнику (який не причетний до конфлікту) або «довірений особі» можна надати можливість знайти неформальне рішення шляхом діалогу зі сторонами конфлікту. Акцент слід робити на знайденні рішення, а не на пошуку винних.

**Подальший контроль і підтримка.** Жертвам цькування потрібен хтось, із ким можна поговорити, а також подальші підтримка й контроль.

## Джерело

МОП, Орієнтири щодо попередження виробничого стресу

- Створіть процедури, що забезпечать заборону дискримінації та справедливе ставлення до працівників (Орієнтир 2)
- Однаково ставтеся до жінок і чоловіків (Орієнтир 34)
- Розробіть і запровадьте організаційну базу та стратегії, що передбачають запобігання агресивній поведінці або негайне й адекватне реагування на неї (Орієнтир 36)
- Організуйте навчання та підвищуйте рівень обізнаності щодо пристойної поведінки (Орієнтир 37)
- Запровадьте процедури та типові заходи реагування на насильство, образи й домагання на роботі (Орієнтир 38)
- Вживайте невідкладних заходів, зважаючи на культурну специфіку, для надання допомоги постраждалим від агресивної поведінки (Орієнтир 39)

Guidance Tool of the Danish Working Environment Authority<sup>80</sup>

The Bully-free Workplace, 10 Guidelines for preventing bullying at the workplace and Guide to Internal Procedures (Norway)<sup>81</sup>

Code of practice for employers and employees on the prevention and resolution of bullying at work (Ireland)<sup>82</sup>

LASI — Gegen Mobbing — Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder, Germany<sup>83</sup>

La prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel. Direction générale Humanisation du travail (2009) — Belgium<sup>84</sup>

Le harcèlement moral – Guide Méthodologique DDTEFP (2008) — France<sup>85</sup>

Criterio Técnico 69/2009 de la Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Acoso y Violencia en el trabajo — Spain<sup>86</sup>

Prévention de la violence interpersonnelle au milieu du travail, IRSST, Quebec, Canada<sup>87</sup>

## VI. Насильство з боку третіх осіб

---

### а) Опис

У багатогалузевих настановах щодо протидії насильству з боку третіх осіб і домагань у зв'язку з роботою<sup>88</sup>, погоджених Європейськими соціальними партнерами у 2010 році, зазначено, що насильство й домагання цього виду можуть набувати багатьох форм. Вони можуть:

а) мати фізичну, психологічну (у випадку цькування), словесну та (або) сексуальну (у випадку сексуальних домагань) форму;

б) складатися з поодиноких інцидентів або мати системнішу тенденцію поведінки з боку окремої особи чи групи;

в) походити від дій чи поведінки клієнтів, замовників, пацієнтів, користувачів послуг, учнів або їхніх батьків, представників громадськості або надавача послуг;

г) мати різний ступінь тяжкості — від випадків неповаги до серйозніших погроз і фізичних нападок;

---

<sup>80</sup> Бібліографія, п. (78).

<sup>81</sup> Бібліографія, п. (34) (79) (80).

<sup>82</sup> Бібліографія, п. (36).

<sup>83</sup> Бібліографія, п. (37).

<sup>84</sup> Бібліографія, п. (38).

<sup>85</sup> Бібліографія, п. (39).

<sup>86</sup> Бібліографія, п. (40).

<sup>87</sup> Бібліографія, п. (81).

<sup>88</sup> Бібліографія, п. (41).

- д) спричинятися проблемами психічного здоров'я та (або) мотивуватися емоційними факторами, особистою нелюбов'ю або упередженням за ознакою гендера, расового/етнічного походження, релігії та переконань, інвалідності, віку, сексуальної орієнтації чи зовнішності;
- е) становити кримінальний злочин проти працівника та його репутації або проти майна роботодавця чи клієнта; вони можуть бути організованими чи випадковими й можуть потребувати втручання державних органів;
- є) сильно впливати на особистість, гідність і недоторканність жертви (жертв);
- ж) здійснюватися за місцем роботи або в громадському місці чи приватних обставинах (але все одне бути пов'язаними з роботою);
- з) здійснюватися у формі кібербулінгу/кібердомогань за допомогою широкого спектра інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Проблема насильства з боку третіх осіб існує окремо від питання насильства та домагання між колегами.

Насильство та погрози насильством спричиняють серйозний вплив на фізичне та психічне здоров'я. У крайньому разі насильство на роботі може призвести до смерті особи<sup>89</sup>.

### *б) Роботи та галузі, де поширена така небезпека*

Види робіт, що передбачають контакт із клієнтами, громадянами чи замовниками, особливо у сфері послуг.

Групи, що зазнають високого ризику такого насильства, — це медичні працівники психіатричних лікарень і відділень швидкої медичної допомоги, співробітники поліції, персонал пенітенціарних закладів, водії автобусів і таксі, швейцари, працівники, які працюють на самоті чи вночі та особи, які працюють із грішми.

### *в) Показники, використовувані для оцінювання*

Частота й тяжкість насильства з боку третіх осіб на підприємстві, у галузі та районі.

---

<sup>89</sup> NIOSH заявляє, що насильство з боку третіх осіб є однією з головних причин смертності на робочому місці в США, де в середньому щороку здійснюється 700 убивств. — (Бібліографія, п. 83).

г) Заходи втручання, які слід розглянути

Зменшення факторів ризику	Збільшення ресурсів
<p>Ухваліть чіткі базові <b>правила</b> поведінки на підприємстві.</p> <p>Здійснення простих запобіжних заходів щодо <b>фізичного планування і обладнання</b> робочої зони може зменшити поширеність насильства з боку сторонніх осіб. Дизайн підприємства повинен урахувати наявність груп особливого ризику, як-от психічно хворі, клієнти, які вживають наркотики або страждають на алкоголізм, і злочинці.</p> <p>На випадок небажаної сутички з такими особами має бути передбачена можливість швидкого отримання <b>допомоги поліції</b>.</p> <p>Уникайте роботи на самоті (особливо вночі чи в небезпечних умовах) та <b>роботи з грішми</b>.</p>	<p>Процедури подання і розгляду скарг про цькування</p> <p><b>Навчання.</b> Забезпечте належне навчання і підвищення кваліфікації на всіх рівнях, особливо безпосередніх керівників. На будь-які недоліки в керівництві слід реагувати проведенням навчання з питань лідерства, мотивації, комунікації та співпраці, а також урегулювання конфліктів.</p>

**Джерела**

- Multi-sectoral guidelines to tackle third-party violence and harassment related to work (2010)
- МОП, Орієнтири щодо попередження виробничого стресу, Орієнтир 40 – Організуйте робочі зони так, щоб захистити працівників від насильства з боку клієнтів і сторонніх осіб.
- Guidance Tool of the Danish Working Environment Authority

## VII. Відсутність гарантованої зайнятості, зміни та реструктуризація

---

### а) Опис

Зміни умов праці та страх утратити роботу можуть мати серйозний вплив на здоров'я та добробут. Серед основних наслідків для працівників згадують такі явища, як депресія, невиходи на роботу, проблеми зі сном, самогубство, підвищений рівень плинності кадрів, втрата інтересу, прогули, стрес, цькування та погіршення здоров'я.

Заразом є приклади того, як ці ризики можна ослабити та звести до мінімуму шляхом ретельного управління і надання підтримки працівникам.

Проектні партнери згадують такі недоліки в плануванні, підготовці та реалізації змін<sup>90</sup>:

- ▶ відсутність спілкування і обговорення економічного обґрунтування злиття або реструктуризації підприємства з працівниками, яких це торкнеться, що призводить до скептицизму й недовіри;
- ▶ відсутність достатньо завчасного планування змін, унаслідок чого можливі варіанти обмежуються рішеннями, вжитими на перших етапах цього процесу;
- ▶ відсутність безпосередньої участі в розробленні оперативних процедур і протоколів;
- ▶ відсутність кроків із виявлення рішень, вигідних для всіх сторін, через брак завчасного діалогу з працівниками, яких, імовірно, торкнуться зміни посадових обов'язків, переведення на іншу роботу чи скорочення, а також передчасне звернення до формальних процедур роботи з кадрами.

Працівники, яких стосуються такі ризики<sup>91</sup>.

- ▶ **Працівники, яких безпосередньо торкнулося скорочення штатів, тобто звільнені.** Вплив на здоров'я — а іноді й на саме життя — людей, які зіткнулися з проблемою втрати роботи, добре відображений у літературі. Ймовірними наслідками можуть бути збільшене вживання наркотиків, погане харчування, фізична бездіяльність або погіршення якості сну. Соціальна відчуженість, спричинена браком самооцінки й відчуттям стигматизації, може ще більше загострити ситуацію зі здоров'ям і стати початком низхідної спіралі, яка веде до довготривалого безробіття. Навіть ті, хто знайшов іншу роботу, але є недостатньо зайнятими (в тому сенсі, що ця робота не виправдовує їхні очікування чи не

---

<sup>90</sup> Employee Resilience in Times of Change: Participation and Well-Being during Mergers and Restructuring, Funded by DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities under Budget Heading 04.04.01.03 – (Бібліографія, п. 42).

<sup>91</sup> "Investing in well-being at work; addressing psychosocial risks in times of change", Social Europe, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit F.3, Manuscript completed in October 2010 — (Бібліографія, п. 43).

відповідає їхній кваліфікації), страждають погіршенням здоров'я, навіть після повторного працевлаштування.

- ▶ **Працівники, які пережили реструктуризацію: ті, хто залишився в організації.** Почуття провини та постійна невизначеність впливають на здоров'я людей, що призводить до напруження і втоми, наслідком чого є довгі періоди відсутності на роботі через хворобу, вживання психотропних препаратів (снодійних і транквілізаторів), підвищене вживання нікотину та алкоголю, скарги на погіршення здоров'я та емоційне виснаження. Цій тенденції можуть сприяти зниження рівня самоефективності та брак соціальної підтримки плюс помітне зростання відсутності гарантій зайнятості. Збільшення робочого навантаження та інтенсифікація праці можуть спричинити збільшення кількості нещасних випадків на роботі та професійних захворювань, як було відмічено в низці випадків реорганізації.
- ▶ **Безпосередні керівники, відповідальні за здійснення реструктуризації.** Вони стикаються з такими рівнями стресу й робочого навантаження, які можуть спричинити негативний вплив на їхній добробут. Вони опиняються між двох вогнів: директивами й рішеннями вищого керівництва та турботами й негативною реакцією трудового колективу (у «сендвічі»). Дуже поширені в такій ситуації механізми подолання проблем — це підвищення рівня стресу та професійного вигорання, скарги на фізичне і психологічне здоров'я, емоційна нестабільність, порушення сну та збільшення вживання алкоголю. Проблеми підлеглих часто спричиняють значне погіршення стосунків серед менеджерів середньої ланки.

### *б) Роботи та галузі, де поширена така небезпека*

Роботи та галузі, для яких характерні зміни та процеси реструктуризації, що можуть тривати довгий час.

### *в) Показники, використовувані для оцінювання*

Роботодавцям слід ураховувати частоту конфліктів, скарг і невиходів на роботу.

Інспекції праці, до компетенції яких входить контроль за дотриманням трудового законодавства, повинні забезпечити застосування норм, які поширюються на такі ситуації, особливо норм, які стосуються належної процедури та права працівників на інформацію.

*г) Заходи втручання, які слід розглянути*

Зменшення факторів ризику	Збільшення ресурсів
<p><b>Забезпечте хороші кар'єрні перспективи.</b></p> <p>Рішення про реструктуризацію слід ухвалювати та виконувати в справедливий, послідовний та неупереджений спосіб.</p> <p>У часи змін і реструктуризації наголос на навчанні протягом усього життя може забезпечити здатність працівників краще адаптуватися, а також розширити загальну базу кваліфікованих кадрів та їхню стабільну здатність до працевлаштування.</p> <p><b>Уникайте роботи на самоті</b> (особливо вночі чи в небезпечних умовах) та <b>роботи з грішми.</b></p>	<p><b>Підтримка та зміцнення здоров'я</b></p> <p>Важливо підтримати працівників у період між втратою роботи та знайденням нової роботи.</p> <p>Перспективний превентивний підхід полягає в покращенні підготовки осіб до адаптації до змін на ринку праці шляхом зміцнення їхньої здатності до працевлаштування і вдосконалення їхніх навичок подолання проблем із тим, щоб вони могли краще адаптуватися до змін у посадових вимогах.</p>

**Джерело**

МОП, Орієнтири щодо попередження виробничого стресу

- Забезпечте хороші кар'єрні перспективи (Орієнтир 35)
- Публічно схвалюйте продуктивну роботу працівників і колективів (Орієнтир 31)
- Запровадьте систему, яка дасть змогу працівникам знати про результати своєї роботи (Орієнтир 32)
- Плануйте роботу так, щоб збільшити можливість стабільної зайнятості (Орієнтир 41)
- Забезпечте трудовий договір у письмовій формі із чіткими формулюваннями стосовно умов зайнятості та оплати праці (Орієнтир 42)
- Забезпечте регулярну виплату заробітної плати й допомог відповідно до чинного трудового договору (Орієнтир 43)
- Гарантуйте забезпеченість роботою працівникам, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною (Орієнтир 44)



## **VIII. Дистанційна робота, робота на незакріплених робочих місцях, надомна робота**

---

### *а) Опис*

Дистанційна робота — це робота, яка виконується за межами офісу чи підприємства за допомогою комунікаційних технологій. Концепція незакріплених робочих місць передбачає використання працівниками одного й того самого офісного обладнання в різний час. Надомна робота — це ситуація, коли особа працює з дому на одну чи декілька організацій, мешкаючи та працюючи в одному й тому самому місці.

Дистанційна робота, робота на незакріплених робочих місцях і надомна робота мають позитивні наслідки як для роботодавців (зменшення витрат на утримання офісу, підвищення продуктивності праці), так і для працівників (більша свобода і гнучкість, переваги для осіб з інвалідністю або з обов'язками з догляду, економія часу та коштів на поїздки).

Проте вони мають також недоліки для роботодавців (відсутність нагляду, непридатність такого режиму для всіх видів робіт, дорожче ІТ-обладнання) і для працівників (ізоляція, брак спілкування, відсутність підтримки, втручання з боку сім'ї, друзів і сусідів).

### *б) Роботи та галузі, де поширена така небезпека*

Такий режим роботи на умовах повного робочого часу підходить для галузі ІТ та надання послуг стороннім клієнтам. Його можна також застосовувати, на умовах неповного робочого часу, у багатьох інших галузях: освіті, державному управлінні, банківській справі тощо.

### *в) Показники, використовувані для оцінювання*

Роботодавцям слід вимірювати час, витрачений на передбачені завдання, та їхню частоту, якість зв'язку й соціальної підтримки, якість обладнання та соціальне середовище.

### г) Заходи втручання, які слід розглянути

Зменшення факторів ризику	Збільшення ресурсів
<p>Організуйте завдання з конкретними цілями та контрольними цифрами, щоб посилити мотивацію та самодисципліну.</p> <p>Розподіліть робочий час із резервом на відключення для захисту приватності та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.</p> <p>Періодично проводьте зустрічі та інші заходи для спілкування з метою забезпечення нагляду, підтримки та обміну досвідом, а також уникнення ізоляції.</p>	<p>Надайте краще обладнання для забезпечення нормального зв'язку.</p> <p>Забезпечте працівників навчанням із використання інформаційних технологій.</p> <p>Створіть місця для роботи поряд із домом і надайте ресурси для членів сім'ї, щоб уникнути перерв у роботі.</p>

#### Джерело

The Impact of New Working Methods — A Psychosocial Risk Perspective, Dr Shahzeb Ali Malik and Barry Bolt, IIRSM (2015)

## IX. Робота на цифрових платформах

### а) Опис

Робота на цифрових платформах, які є посередниками між індивідуальними постачальниками (працівниками платформ) і покупцями праці чи послуг, надає доступ, з одного боку, до фізичних послуг на вимогу, включно з комерційними послугами, а з іншого боку — до віртуального ринку праці, на якому працівники можуть надавати послуги. Платформи дають змогу узгоджувати пропозицію таких послуг і попит на них.

Такий спосіб роботи має великі переваги для роботодавців (економія витрат, робота на вимогу, мінімальні ризики), а іноді й для працівників (особливо для висококваліфікованих фрілансерів), але він може також призводити до сумнівних і неформальних умов праці (не охоплених чинними нормами з охорони праці) та низьких рівнів опла-

ти праці (за відрядними розцінками). Деякі з виконуваних завдань, як-от створення і редагування контенту, розшифровка записів промов або перекладу («макрозавдання», які потребують більше часу й зазвичай вимагають досконаліших навичок), як правило, розбиваються на менші «мікрозавдання», що веде до втрати кваліфікації.

Опитування, проведене МОП у 2017 році, показало, що найпоширеніші завдання, виконувані працівниками платформ, — це надання відповідей на опитування і експерименти (65 відсотків), доступ до контенту (46 відсотків), збирання даних (35 відсотків) і розшифровка записів (32 відсотки). У порівнянні із цим частка працівників, які створюють і редагують контент або виконують завдання, пов'язані зі штучним інтелектом, є відносно малою.

### *б) Роботи та галузі, де поширена така небезпека*

Переважно сфера послуг, але поширюється на додаткові завдання в усіх галузях.

### *в) Показники, використовувані для оцінювання*

Роботодавцям слід вимірювати частоту та інтенсивність виконуваних завдань, а також стан спілкування і стосунків між працівниками та з клієнтами як найкращі показники для оцінювання психосоціальних небезпек.

### *г) Заходи втручання, які слід розглянути*

Зменшення факторів ризику	Збільшення ресурсів
<p>Організуйте завдання з конкретними цілями та контрольними цифрами, щоб посилити мотивацію та самодисципліну.</p> <p>Розподіліть робочий час із резервом на відключення для захисту приватності та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.</p> <p>Періодично проводьте зустрічі та інші заходи для спілкування з метою забезпечення нагляду, підтримки та обміну досвідом, а також уникнення ізоляції.</p>	<p>Надайте краще обладнання для забезпечення нормального зв'язку.</p> <p>Забезпечте працівників навчанням із використання інформаційних технологій.</p> <p>Створіть місця для роботи поряд із домом і надайте ресурси для членів сім'ї, щоб уникнути перерв у роботі.</p>

## Джерела

New forms of work in the digital era: implications for psychosocial risks and musculoskeletal disorders, European Agency for Safety and Health at Work (2021)

The Impact of New Working Methods — A Psychosocial Risk Perspective, Dr Shahzeb Ali Malik and Barry Bolt, IIRSM (2015)

---

## ► Бібліографія та додаткові матеріали

---

- 1) European Agency for Managing Safety and Health at Work, 2014. [\*Campaign Guide — Managing stress and psychosocial risks at work\*](#), p. 4.
- 2) [\*Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Work-related Stress\*](#), Brussels, 24.2.2011, SEC(2011), 241 final.
- 3) ILO, 2003. [\*Code of practice on workplace violence in services sectors and measures to combat this phenomenon\*](#) — Meeting of Experts to Develop a Code of Practice on Violence and Stress at Work in Services: A Threat to Productivity and Decent Work, 8-15 October 2003, Geneva.
- 4) "Stress and Burnout and their Implication in the Work Environment", ILO Encyclopaedia on Occupational Health and Safety (2011).
- 5) Psychosocial work characteristics as risk factors for the onset of fatigue and psychological distress: prospective results from the Maastricht Cohort Study. [Bültmann U, Kant IJ, Van den Brandt PA, Kasl SV](#) (2002).
- 6) Safety Institute of Australia, 2012. "Psychosocial Hazards: Fatigue".
- 7) Johnson, P., 2009. "HRM in changing organizational contexts", in D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 19–37), London, Routledge.
- 8) Stavroula Leka and Aditya Jain, 2010. [\*Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview\*](#), Institute of Work, Health and Organisations, University of Nottingham.
- 9) [\*Psychosocial factors at work: recognition and control\*](#). Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, Ninth Session, Geneva, 18-24 September 1984, Occupational Safety and Health Series No. 56.
- 10) Sultan-Taieb H, Lejeune C, Drummond A, Niedhammer I, 2011. "Fractions of cardiovascular diseases, mental disorders, and musculoskeletal disorders attributable to job strain", *International Archives of Occupational & Environmental Health*, 84:911-25.
- 11) [\*Prévention des risques psychosociaux. Plan d'urgence pour la prévention du stress au travail\*](#), Séminaire régional le 30 novembre 2009, DRTEFP Alsace, France.
- 12) PAS 1010, 2011. [\*Guidance on the management of psychosocial risks in the workplace\*](#), University of Nottingham and British Standards Institute.
- 13) INRS (France), 2010. Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider.

- 14) HSE Stress Management Standards.
- 15) Standard Council of Canada, 2013. National Standard of Canada on Psychological health and safety in the workplace — Prevention, promotion, and guidance to staged implementation, CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013.
- 16) Austrian Federal Ministry of Labour, Social Affairs and Consumer Protection, 2011. Evaluation of risk assessment of mental job strain in control and advisory activities guidelines for the Labour Inspectorates. Key action under the Austrian Health and Safety Strategy.
- 17) HIRES Public Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations.
- 18) European Commission, 2012. [Green Paper on restructuring and anticipation of change](#).
- 19) Mette Bøgehus Rasmussen, Tom Hansen, Klaus T. Nielsen, 2011. "New tools and strategies for the inspection of the psychosocial working environment: The experience of the Danish Working Environment Authority", Safety Science 49, pp. 565-574.
- 20) European Agency for Safety and Health at Work, 2007. [Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health](#).
- 21) SLIC European Campaign, inspection tools and reports.
- 22) Colombia, [Resolución 2646](#) de 2008 (julio 17) por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. (Resolution 2646 of 2008 (July 17) establishing rules and defining responsibilities for identification, assessment, prevention, intervention and permanent monitoring to the exposure to psychosocial hazards at work and to determine the origin of diseases caused by professional stress).
- 23) Aspects psychosociaux — Série Stratégie SOBANE <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=19238> <http://www.sobane.be/fr/strategie-sobane-appliquee-aspects-psychosociaux.aspx>
- 24) The Sobane Strategy applied to the management of psychosocial risks, Malchaire, Piette, D'Horre, Stordeur Catholic University of Lovain (Belgium)
- 25) [Communication from the Commission to the Council and the European Parliament transmitting the European Framework Agreement on Harassment and Violence at Work](#), Brussels, 8.11.2007, COM (2007) 686 final.
- 26) Psychosocial Aspects, Ministry of Employment and Wellbeing (Belgium).
- 27) Circular letter of the Italian Ministry of Labour on work-related stress, 2010).

- 28) Ulster University, 2014. [Irish HSA Work Positive audit tool, incorporating the WHO-5 Wellbeing index](#).
- 29) INAIL (Italy), 2011. Valutazione e Gestione del rischio da stress lavoro correlato.
- 30) Health and Safety Authority (HAS), Ireland. [Work-related Stress, a guide for employers](#).
- 31) ILO, 2012. [Stress Prevention at Work Checkpoints](#), Geneva.
- 32) EWCS, 2010. European Working Conditions Survey.
- 33) Einarsen, 1999; Leymann, 1990. Cf. Basiskunnskap om mobbing i arbeidslivet [Basic competence regarding workplace bullying]: Prof. Ståle Einarsen, University of Bergen and Prof. Helge Hoel PhD, University of Manchester.
- 34) Norwegian Labour Inspection Authority, The bully-free workplace, Working together to stop bullying at the workplace.
- 35) NTP 854, [Acoso Psicológico en el Trabajo: definición](#). (Psychological harassment at work: definition), Spain.
- 36) Health and Safety Authority (HAS) Ireland, 2007. [Code of practice for employers and employees on the prevention and resolution of bullying at work](#).
- 37) LASI (Germany). Gegen Mobbing, Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder.
- 38) Direction Générale Humanisation du travail, Belgium, 2009. *La prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel*. (Prevention of the psychosocial charge at work : stress, violence, bullying and sexual harassment).
- 39) DDTEPF, France, 2008. Le harcèlement moral — Guide méthodologique (Bullying — Methodological guide).
- 40) General Direction of Labour and Social Security Inspectorate (Spain), 2009. Criterio Técnico 69/2009 de la Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Acoso y Violencia en el trabajo (Code of Practice 69/2009).
- 41) The multi-sectoral guidelines to tackle third-party violence and harassment related to work (2010).
- 42) *Employee Resilience in Times of Change: Participation and Well-Being during Mergers and Restructuring*, funded by DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities under Budget Heading 04.04.01.03.
- 43) European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, 2010. *Investing in well-being at work. Addressing psychosocial risks in times of change*.

- 44) INTEFP, Département Formation Statutaires, France, September 2010. *Prévention des risques psychosociaux, Séquence 5 — Travail d'appui au contrôle RPS.*
- 45) Commission Decision of 26 April 2006 on the European Commission Policy on protecting the dignity of the person and preventing psychological harassment and sexual harassment.
- 46) ACAS-CIPD, UK, 2013. [Mediation: an approach to resolving workplace issues.](#)
- 47) Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle. (Framework Agreement on Quality of Life at Work), France (2013).
- 48) Direction Générale Humanisation du Travail, Belgium, 2009. "La personne de confiance" — La prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel. ("The person of trust" — Prevention of psychosocial stress at work: stress, violence, moral and sexual harassment).
- 49) Escartín, Rodríguez-Carballeira and Zapf, 2012. *Guía de Intervención. Mobbing. Acoso Psicológico en el Trabajo* (Guide for intervention. Bullying. Psychological Harassment at Work).
- 50) European Commission Recommendation of 27 November 1991 on the protection of the dignity of women and men at work (92/131/EEC).
- 51) Resolución 652 de 2012 del Ministerio de Trabajo de Colombia de 30 de abril por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en las Entidades Públicas y Empresas Privadas (Regulation of the Colombian Ministry of Labour 652 of 30 April 2012 concerning the Committees of Labour Good Fellowship).
- 52) Work Cover, Western Australia, website. [Managing psychological injuries / A guide for rehabilitation and return to work coordinators.](#)
- 53) Handlungsempfehlung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder Umgang mit traumatisierenden Ereignissen Prävention und Betreuung für Aufsichtspersonen (Recommendations for Regional Occupational Safety and Health Authorities for actions relating to traumatic events prevention and support to inspectors), Germany (2010).
- 54) Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville. Les Guides de la DGT. Les Risques D'atteinte à la santé mentale. Repères pour l'action de l'Inspection du travail. Fiche 3 : Le recueil et le traitement des plaintes (Ministry of Labour, Social Relations, Family, Solidarity and Towns). (Guides of the General Direction of Labour. Risks being harmed mental health. Guidelines for the Labour Inspection Actions. Form 3: Collecting and treatment of complaints).
- 55) European Agency for Safety and Health at Work, 2009. European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER), [Managing safety and health at work.](#)



- 56) Agreement between the Danish government (Denmark's Liberal Party and the Conservative People's Party), the Social Democratic Party, the Danish People's Party and the Social Liberal Party, 22 March 2011, A strategy for working environment efforts up to 2020.
- 57) Norway. Meld. St. 29 (2010-2011) Melding til Stortinget Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv Arbeidsforhold, arbeidsmiljø og sikkerheit. Parliamentary Message — Joint responsibility for a good and decent working life.
- 58) Esther Cloutier, Michel Vézina, Marie St-Vincent, Susan Stock, Katherine Lippel, Alain Delisle, Éric Fortin, Patrice Duguay, Robert Courtemanche, Pascale Prud'homme, Robert Arcand, [Québec study on working, employment and OHS conditions \(EQCOTESST\)](#), Institut de Recherche Rober Sauvé en Santé et Sécurité du Travail.
- 59) Ontario Human Rights Commission, Canada, 2011. [Policy on preventing sexual and gender-based harassment](#).
- 60) Michael Quinlan, 2007. "Organisational restructuring/downsizing, OHS regulation and worker health wellbeing", *International Journal of Law and Psychiatry* 30, pp. 385-399.
- 61) Richard Johnston, Michael Quinlan and Maria McNamara, 2011. "OHS Inspectors and psychosocial risk factors: Evidence from Australia", *Safety Science* 49, pp. 549-557.
- 62) Liv Starheim and Mette Bogehus Rasmussen, 2014. "Labour inspection strategies addressing the psychosocial work environment", *Policy and Practice in Health and Safety*, IOSH.
- 63) Katherine Lippel, 2011. [Law, Public Policy and Mental Health in the Workplace](#), Healthcare Papers, Special Issue.
- 64) "Prevalence and Mental Health Correlates of Harassment and Discrimination in the Workplace. Results from a National Study", Kathleen M. Rospenda, Judith A. Richman, and Candice A. Shannon (University of Illinois at Chicago).
- 65) European Risk Observatory Report, 2012. [Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks \(ESENER\)](#).
- 66) Elfi Baillien and Hans De Witte, 2009. "Why is Organisational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity as Mediators", *Economic and Industrial Democracy*.
- 67) Katherine Lippel, 2011. Regulation of psychosocial risk factors at work: An international overview, *Safety Science* 40, pp. 543-546.
- 68) Katherine Lippel, Anette Sikka, 2010. Access to Workers' Compensation Benefits and Other Legal Protections for Work-related Mental Health Problems: A Canadian Overview, Canadian Public Health Association.

- 69) Cox T., Griffiths A. and Rial-Gonzalez E., 2000. Research on work-related stress, [Report to the European for Safety and Health at Work](#), Luxembourg.
- 70) Johannes Siegrist, "Effort-reward imbalance at work — theory, measurement and evidence".
- 71) Karen Messing and Pirooska Östlin, 2006. [Gender Equality, Work and Health: A review of the evidence](#), WHO.
- 72) Loïc Lerouge, 2014. Psychosocial Risks in Labour and Social Security Law. Legal Comparative Approach, COMPARISK, French National Centre for Scientific Research (CNRS).
- 73) Katherine Lippel, Michel Vézina, Rachel Cox, 2011. [Protection of workers' mental health in Québec: Do general duty clauses allow labour inspectors to do their job?](#) Safety Science 49, pp. 583–590.
- 74) Michel Vézina and Carole Chénard, 2011. *Grille d'identification des risques psychosociaux au travail*, INSPQ, Québec.
- 75) European Agency for Safety and Health at Work & Eurofound, 2014. Psychosocial risks in Europe. Prevalence and strategies for prevention.
- 76) Arbeitsplatzevaluierung Psychischer Belastungen nach dem Arbeitnehmerinnenschutzgesetz (AschG) (Workplace Assessment of Psychological Stress under the Workers' Protection Act, Guidance to implement the amendment No 118/2012)
- 77) Belgian legislation on psychosocial risks.
- 78) Karsten Refsgård & Lars Lidsmoes. Danish sector-specific guidance tools: transport, hospitals, restaurants.
- 79) 10 Guidelines for preventing bullying at the workplace – 10 RÅD for å forebygge mobbing på arbeidsplass (Norway).
- 80) Guide to internal procedures (Norway).
- 81) IRSST website, Québec, Canada. [Prévention de la violence interpersonnelle au milieu du travail](#).
- 82) SPF Public Service of Employment, Labour and Social Agreement, Belgium. Link between psychosocial aspects and work-related accidents (Lien entre les aspects psychosociaux et les accidents du travail).
- 83) National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), USA. Workplace Safety & Health Topics, [Occupational Violence](#); Society for Human Resources Management.

- 84) On the Move Partnership. [Employment-related geographical mobility in the Canadian context](#).
- 85) Canadian Centre for Occupational Health and Safety [website](#).
- 86) Ministry of Health, Chile. [Protocolo para la vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo](#) (Procedure for the surveillance of psychosocial risks at work).
- 87) European Agency for Safety and Health at Work, 2010. [European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks: Managing Safety and Health at Work \(ESENER-1\)](#).
- 88) Cox, T., 1993. [Stress Research and Stress Management: Putting Theory to Work](#), HSE Books, Sudbury.
- 89) European Commission, 2019. [Thematic Discussion Paper. A critical evaluation of the EU policy context](#), Stockholm (Sweden), DG Employment, Social Affairs and Inclusion, written by Stavroula Leka in collaboration with Sergio Iavicoli and ICF.
- 90) [Guide for assessing the quality of risk assessments and risk management measures with regard to prevention of psychosocial risks](#), non-binding publication for EU Labour Inspectors Senior Labour Inspectors' Committee Working Group: New and Emerging Risks (EMEX), adopted on 8 October 2018.
- 91) [Principles for labour inspectors with regard to Diversity Sensitive Risk Assessment, particularly as regards age, gender, and other demographic characteristics](#), non-binding publication for EU Labour Inspectors Senior Labour Inspectors' Committee (SLIC) Working Group: New and emerging risks (EMEX), adopted on 23 May 2018.
- 92) Dr. Shahzeb Ali Malik and Barry Bolt, 2015. [The impact of New Working Methods — A Psychosocial Risk Perspective](#), IIRSM.
- 93) European Agency for Safety and Health at Work, 2021. Discussion paper: [New forms of work in the digital era: implications for psychosocial risks and musculoskeletal disorders](#).

