

Криворізький національний університет  
Гірничо-металургійний факультет  
Кафедра охорони праці та цивільної безпеки

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Тема: «Розробка покрокового процесу управління психосоціальними ризиками на підприємстві»

Виконала зво групи ЗЦБ-22  
Марія ФРАНЧУК  
Керівник  
Доцент Олена ПИЩИКОВА

Кривий Ріг  
2026

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Гірничо-металургійний факультет

Кафедра охорони праці та цивільної безпеки

спеціальність 263 «Цивільна безпека»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. каф. \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

звo Франчук Марії Сергіївни Група ЗЦБ-22

1. Тема випускної роботи: «Розробка покрокового процесу управління психосоціальними ризиками на підприємстві»

2. Вихідні данні: наукові та навчальні джерела, міжнародні рекомендації, нормативно-правові акти України у сфері охорони праці, а також матеріали щодо управління психосоціальними ризиками; документи International Labour Organization, European Agency for Safety and Health at Work, World Health Organization, а також стандарти ISO 45001 та ISO 45003.

3. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: схеми покрокового процесу управління психосоціальними ризиками; таблиці класифікації та оцінки ризиків; діаграми впливу психосоціальних ризиків; анкети для оцінки психологічного стану працівників; приклади внутрішніх документів підприємства.

4. Етапи виконання випускної роботи

№ з/п	Етапи і розділи проектування	ТИЖНІ					
		1,2	3,4	5,6	7	8	9
1	Розділ 1	+					
2	Розділ 2		+				
3	Розділ 3			+			
4.	Розділ 4				+		
5.	Висновки				+	+	
6.	Перевірка роботи на плагіат				+		
7.	Підготовка до захисту					+	+

5. Дата видачі завдання

« 20 » квітня 2026 р.

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(посада, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи містить: 64 сторінки; 3 рисунки; 23 таблиць; 12 літературних джерел, 1 Додаток.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління психосоціальними ризиками на підприємствах з урахуванням сучасних умов праці, зростання рівня стресу, емоційного вигорання, впливу організаційних факторів та необхідності забезпечення психологічного благополуччя працівників. Особливої ваги набуває впровадження системного підходу до ідентифікації, оцінки та мінімізації психосоціальних ризиків як складової загальної системи охорони праці.

Метою дипломної роботи є розробка покрокового процесу управління психосоціальними ризиками на підприємстві. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи психосоціальних ризиків та їх класифікацію; проаналізувати нормативно-правову базу у сфері охорони праці;
2. Розглянути сучасні підходи до управління психосоціальними ризиками та методи їх оцінки;
3. Визначити особливості виникнення психосоціальних ризиків у сучасних умовах праці;
4. Дослідити вплив психосоціальних ризиків на різні категорії працівників;
5. Розробити практичні рекомендації щодо впровадження системи управління психосоціальними ризиками на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління психосоціальними ризиками на підприємстві. Предметом дослідження є сучасні підходи, методи та інструменти управління психосоціальними ризиками у трудовому середовищі.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління психосоціальними ризиками на підприємствах, підвищення рівня психологічного комфорту працівників, зниження рівня стресу та емоційного вигорання, а також підвищення ефективності діяльності організації. У роботі використано методи аналізу, синтезу, порівняння, анкетування, статистичної обробки даних та моделювання. Структура роботи включає вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Ключові слова: ПСИХОСОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ, ОХОРОНА ПРАЦІ, СТРЕС НА РОБОЧОМУ МІСЦІ, ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ, РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, БЕЗПЕЧНІ УМОВИ ПРАЦІ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОСОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ ТА ЇХ УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Сутність психосоціальних ризиків та їх класифікація	7
1.2. Причини виникнення психосоціальних ризиків у трудовому середовищі	9
1.3. Вплив психосоціальних ризиків на працівників і діяльність підприємства	11
1.4. Нормативно-правове регулювання у сфері управління психосоціальними ризиками	13
1.5. Сучасні підходи та міжнародний досвід управління психосоціальними ризиками	20
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПСИХОСОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	26
2.1. Загальна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз умов праці та організації роботи на підприємстві	28
2.3. Ідентифікація психосоціальних ризиків на підприємстві	30
2.4. Оцінка рівня психосоціальних ризиків на підприємстві	31
2.5. Визначення ключових проблем і зон ризику	33
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2	35
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПОКРОКОВОГО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПСИХОСОЦІАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ	36
3.1. Формування системи управління психосоціальними ризиками	38
3.2. Розробка покрокового процесу управління психосоціальними ризиками на підприємстві	43
3.3. Інструменти та методи управління психосоціальними ризиками	44
3.4. Особливості управління психосоціальними ризиками для різних категорій працівників	47
3.5. Практичні рекомендації щодо впровадження системи управління психосоціальними ризиками на підприємстві	37
3.6. Аналіз ключових психосоціальних ризиків та заходи щодо їх управління	49
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3	51
РОЗДІЛ 4. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНОГО ПРОЄКТУ	55
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	57
ЛІТЕРАТУРА	60
ДОДАТКИ	62
	63

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки, цифровізації та трансформації форм зайнятості особливого значення набуває забезпечення безпечного та здорового робочого середовища. Поряд із традиційними виробничими ризиками все більшої актуальності набувають психосоціальні ризики, пов'язані зі стресом, емоційним вигоранням, перевантаженням, конфліктами у колективі та недосконалою організацією праці. Вони суттєво впливають на ефективність діяльності працівників, рівень їхньої мотивації та загальні результати функціонування підприємства.

Актуальність теми підтверджується також зростаючою міжнародною увагою до проблеми психосоціальних ризиків. Зокрема, Міжнародна організація праці у межах відзначення Всесвітнього дня охорони праці у 2026 році визначила ключовою темою формування здорового психосоціального робочого середовища [1].

Згідно з підходом МОП, сучасне розуміння безпеки праці виходить далеко за межі фізичних загроз і включає психологічний стан працівника, організацію праці, стиль управління та корпоративну культуру [2]. У 2026 році особливий акцент зроблено на тому, що такі фактори, як надмірне навантаження, дефіцит часу, нечіткість ролей, недостатня підтримка з боку керівництва та неефективна комунікація, можуть виступати повноцінними ризиками, які впливають не лише на добробут працівників, але й на рівень виробничого травматизму [3].

МОП наголошує, що психосоціальні фактори стають небезпечними тоді, коли вони негативно впливають на працівника, перетворюючись на повноцінні виробничі ризики поряд із фізичними, хімічними та біологічними загрозами [4]. Це означає, що підприємства повинні інтегрувати управління такими ризиками у загальну систему охорони праці.

У рамках кампанії 2026 року підкреслюється, що безпечне робоче середовище це не лише відсутність травм, а й створення умов, у яких

працівники можуть ефективно працювати без хронічного стресу, вигорання чи психологічного тиску [5]. Особлива увага приділяється таким явищам, як емоційне вигорання, стрес, насильство та харасмент (форма небажаної поведінки, яка принижує гідність працівника, створює ворожу або образливу атмосферу на робочому місці та виступає одним із ключових психосоціальних ризиків у трудовому середовищі) на робочому місці, які прямо впливають на продуктивність і стабільність організацій.

Крім того, МОП у своїх матеріалах до Всесвітнього дня охорони праці 2026 року розглядає психосоціальні ризики на трьох рівнях: рівні робочого завдання, рівні організації та управління працею, а також на рівні корпоративних політик і процедур [6]. Такий підхід підкреслює необхідність системного управління ризиками, а не їх фрагментарного вирішення.

Таким чином, акцент міжнародної спільноти на психосоціальних ризиках у 2026 році підтверджує важливість розробки ефективних інструментів їх ідентифікації, оцінки та управління на рівні підприємств, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

З огляду на зазначене, метою даної роботи є розробка покрокового процесу управління психосоціальними ризиками на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1) дослідити теоретичні основи психосоціальних ризиків та їх класифікацію;
- 2) визначити причини виникнення психосоціальних ризиків;
- 3) проаналізувати стан психосоціальних ризиків на умовному підприємстві;
- 4) здійснити їх ідентифікацію та оцінку;
- 5) розробити покроковий процес управління психосоціальними ризиками;
- 6) оцінити ефективність запропонованих заходів.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОСОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ ТА ЇХ УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Сутність психосоціальних ризиків та їх класифікація

У сучасних умовах організації праці психосоціальні ризики набувають дедалі більшого значення як складова системи управління охороною праці. Вони пов'язані не з фізичними чинниками виробничого середовища, а з особливостями організації роботи, соціальними взаємодіями та психологічними навантаженнями, які впливають на працівника у процесі трудової діяльності.

Відповідно до підходів Міжнародної організації праці (International Labour Organization), психосоціальні ризики визначаються як сукупність факторів, що виникають у результаті взаємодії між умовами праці, організацією роботи та індивідуальними характеристиками працівника, і можуть призводити до негативних психологічних, фізичних та соціальних наслідків [2]. Аналогічну позицію підтримує European Agency for Safety and Health at Work, яка розглядає психосоціальні ризики як такі, що виникають унаслідок неналежного проектування, організації та управління роботою [6].

У європейській практиці психосоціальні ризики тісно пов'язані з поняттям «стрес на робочому місці», який виникає тоді, коли вимоги роботи перевищують можливості працівника щодо їх виконання. При цьому важливу роль відіграють не лише обсяг роботи, але й такі фактори, як контроль над робочими процесами, рівень підтримки з боку керівництва, міжособистісні відносини та корпоративна культура [6].

В українському законодавстві поняття психосоціальних ризиків прямо не завжди виділяється як окрема категорія, проте їх зміст відображено у нормативних актах, що регулюють питання безпеки та гігієни праці. Зокрема, Закон України «Про охорону праці» визначає

обов'язок роботодавця забезпечувати безпечні та нешкідливі умови праці, що включає також мінімізацію факторів, які можуть негативно впливати на психічне здоров'я працівників [7]. Крім того, питання психічного благополуччя частково регулюються нормами трудового законодавства та актами щодо недопущення дискримінації та насильства на робочому місці.

Сутність психосоціальних ризиків проявляється у їх здатності впливати на працівника комплексно через психологічний стан, поведінку та фізичне здоров'я. До основних наслідків таких ризиків належать хронічний стрес, емоційне вигорання, зниження продуктивності, погіршення якості роботи, підвищення рівня конфліктності та плинності кадрів [5].

З метою ефективного управління психосоціальними ризиками важливо їх систематизувати. Найбільш поширеною є класифікація за джерелами виникнення:

1) Організаційні ризики, пов'язані з надмірним робочим навантаженням, нечітким розподілом обов'язків, відсутністю контролю над робочими процесами;

2) Соціальні ризики, включають конфлікти у колективі, мобінг, харасмент, недостатню підтримку з боку керівництва;

3) Професійні ризики, зумовлені специфікою роботи (висока відповідальність, емоційна напруга, робота з людьми);

4) Індивідуальні ризики, пов'язані з особистісними характеристиками працівника, його стресостійкістю та адаптаційними можливостями [3].

Окрему увагу слід приділити таким проявам психосоціальних ризиків, як стрес, емоційне вигорання, мобінг та харасмент, які є найбільш поширеними у сучасному трудовому середовищі та мають значний вплив на ефективність діяльності підприємств.

Таким чином, психосоціальні ризики є важливою складовою сучасної системи управління охороною праці, що потребує комплексного підходу до їх ідентифікації, оцінки та управління.

Їх своєчасне виявлення та мінімізація дозволяють не лише покращити умови праці, але й підвищити ефективність функціонування підприємства в цілому.

## 1.2. Причини виникнення психосоціальних ризиків у трудовому середовищі

Виникнення психосоціальних ризиків у трудовому середовищі зумовлене комплексною взаємодією організаційних, соціальних та індивідуальних факторів. На відміну від традиційних виробничих ризиків, їх джерела часто мають нематеріальний характер, що ускладнює процес їх виявлення та оцінки.

Однією з основних причин виникнення психосоціальних ризиків є недосконала організація праці. Зокрема, надмірне робоче навантаження, жорсткі дедлайни, відсутність чіткого розподілу обов'язків та невизначеність ролей працівників створюють постійний психологічний тиск і сприяють розвитку стресу [3].

Водночас недостатній рівень контролю працівника над власною роботою та відсутність можливості впливати на прийняття рішень також є суттєвими факторами ризику [6].

Важливу роль відіграють соціально-психологічні чинники, зокрема міжособистісні відносини у колективі. Конфлікти, мобінг, харасмент, недостатня підтримка з боку керівництва або колег формують несприятливий психологічний клімат, що негативно впливає на емоційний стан працівників [5].

Особливо небезпечними є ситуації, коли працівник систематично зазнає психологічного тиску або дискримінації.

Суттєвим чинником є також стиль управління на підприємстві. Авторитарний стиль керівництва, відсутність зворотного зв'язку,

непрозорість управлінських рішень та низький рівень довіри між керівництвом і працівниками можуть посилювати напруження у колективі та сприяти формуванню психосоціальних ризиків [2].

Окрему групу причин становлять фактори, пов'язані зі змінами у сучасному трудовому середовищі. Зокрема, цифровізація, впровадження дистанційної та гібридної роботи, нестабільність зайнятості, а також вплив кризових явищ, таких як воєнний стан, значно підвищують рівень невизначеності та психологічного навантаження на працівників. У таких умовах межі між роботою та особистим життям часто розмиваються, що призводить до перевтоми та емоційного виснаження.

Крім того, важливе значення мають індивідуальні характеристики працівників, зокрема рівень стресостійкості, професійний досвід, адаптивні можливості та особистісні риси. Однакові умови праці можуть по-різному впливати на різних працівників, що необхідно враховувати при оцінці ризиків.

З точки зору національного законодавства, причини виникнення психосоціальних ризиків пов'язані з недотриманням вимог щодо створення безпечних і здорових умов праці. Відповідно до Закону України «Про охорону праці», роботодавець зобов'язаний організувати робочий процес таким чином, щоб мінімізувати вплив шкідливих і небезпечних факторів, включаючи ті, що можуть впливати на психічне здоров'я працівників [7].

Таким чином, причини виникнення психосоціальних ризиків мають багатофакторний характер і охоплюють як організаційні недоліки, так і соціально-психологічні та індивідуальні аспекти. Їх своєчасне виявлення є необхідною умовою для ефективного управління та створення безпечного робочого середовища.

### 1.3. Вплив психосоціальних ризиків на працівників і діяльність підприємства

Як було сказано вище, психосоціальні ризики мають комплексний вплив як на окремого працівника, так і на функціонування підприємства в цілому. Їх наслідки проявляються на психологічному, фізичному та організаційному рівнях, що обумовлює необхідність їх системного врахування у процесі управління охороною праці.

На індивідуальному рівні психосоціальні ризики насамперед впливають на психологічний стан працівників. За даними World Health Organization, близько 15% працездатного населення світу мають психічні розлади, пов'язані з умовами праці [5]. Крім того, за оцінками International Labour Organization, щороку втрачається понад 12 мільярдів робочих днів через депресію та тривожні розлади, що прямо пов'язані зі стресом на роботі [2].

Тривалий вплив психосоціальних факторів призводить до емоційного вигорання, яке, за різними дослідженнями, охоплює до 30-40% працівників у сфері послуг та управління. Це супроводжується зниженням мотивації, погіршенням когнітивних функцій та підвищеною втомлюваністю.

На поведінковому рівні наслідки проявляються у зниженні концентрації уваги, збільшенні кількості помилок та ризику нещасних випадків. Згідно з дослідженнями European Agency for Safety and Health at Work, до 60% усіх пропусків роботи пов'язані зі стресом [6].

У таблиці 1.1 наведено систематизований аналіз впливу психосоціальних ризиків на працівників, з урахуванням характеру проявів та можливих наслідків. Представлена класифікація дозволяє комплексно оцінити вплив психосоціальних факторів на різні аспекти функціонування працівника та визначити їх значення для ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.1 – Вплив психосоціальних ризиків на працівників

Вид впливу	Прояви	Наслідки
Психологічний	хронічний стрес, підвищена тривожність, емоційне вигорання	зниження мотивації до роботи, розвиток депресивних станів, погіршення психічного здоров'я
Фізичний	головний біль, порушення сну, підвищена втомлюваність	розвиток психосоматичних та хронічних захворювань, зниження працездатності
Поведінковий	агресивність, апатія, зниження концентрації уваги, помилки в роботі	зростання кількості виробничих інцидентів та помилок
Соціальний	міжособистісні конфлікти, соціальна ізоляція, погіршення комунікації	формування несприятливого психологічного клімату в колективі
Професійний	зниження продуктивності праці, втрата інтересу до роботи	зниження ефективності діяльності підприємства, плинність кадрів

На рівні підприємства вплив психосоціальних ризиків проявляється у значних економічних втратах. За оцінками європейських досліджень, витрати, пов'язані зі стресом на робочому місці, становлять до 3-4% ВВП країн ЄС [6].

Для окремих підприємств це означає зростання лікарняних, збільшення плинності кадрів зниження продуктивності на 10-25% (рис. 1.1).

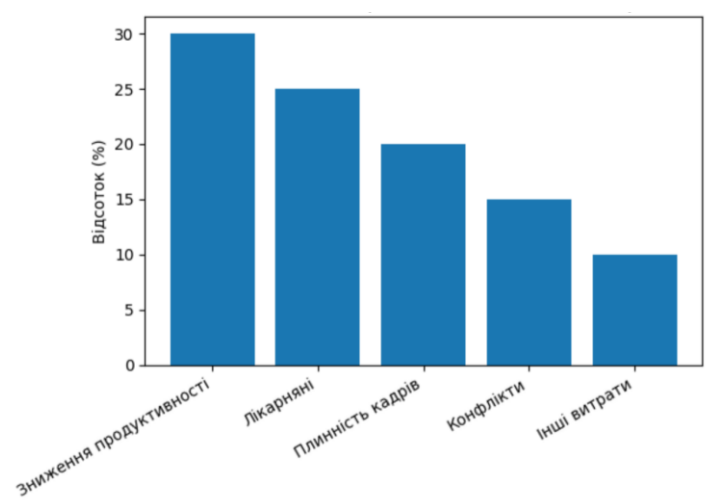


Рис. 1.1 – Вплив психосоціальних ризиків на діяльність підприємств

Крім того, негативний психологічний клімат у колективі призводить до погіршення комунікації та зниження якості управлінських рішень.

З позиції законодавства України, створення безпечних і здорових умов праці передбачає також запобігання негативному впливу психосоціальних факторів. Відповідно до Закону України «Про охорону праці», роботодавець несе відповідальність за організацію умов праці, які не завдають шкоди здоров'ю працівників, включаючи їх психічне благополуччя [7].

Отже, психосоціальні ризики мають значний вплив як на працівників, так і на результати діяльності підприємства. Їх своєчасне виявлення та ефективне управління є необхідною умовою підвищення продуктивності праці, збереження здоров'я працівників та забезпечення сталого розвитку організації.

#### 1.4. Нормативно-правове регулювання управління психосоціальними ризиками

Управління психосоціальними ризиками є невід'ємною складовою системи охорони праці та регулюється на національному і міжнародному рівнях. Нормативно-правова база визначає загальні вимоги до створення безпечного та здорового робочого середовища, включаючи фактори, що впливають на психічне здоров'я працівників.

##### 1.4.1. Нормативно-правове регулювання в Україні

В Україні питання управління психосоціальними ризиками регулюється низкою законодавчих актів, які прямо або опосередковано охоплюють аспекти психологічного благополуччя працівників.

Основним нормативним документом є Закон України «Про охорону праці», який визначає обов'язок роботодавця створювати безпечні та нешкідливі умови праці [7]. У контексті психосоціальних ризиків це

означає необхідність запобігання впливу факторів, що можуть спричинити стрес, перевантаження та психологічний дискомфорт.

Важливу роль у регулюванні трудових відносин відіграє Кодекс законів про працю України, який визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, а також встановлює вимоги щодо умов праці, режиму робочого часу та відпочинку [8]. Порушення цих норм може призводити до виникнення психосоціальних ризиків.

Значне місце у формуванні безпечного психологічного середовища займає Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», який спрямований на запобігання дискримінації та створення рівних умов праці [9].

Дотримання принципів гендерної рівності є важливим фактором зниження ризиків психологічного тиску та харасменту.

Крім того, Закон України «Про запобігання та протидію дискримінації в Україні» встановлює правові засади недопущення дискримінації у сфері праці, що безпосередньо пов'язано із зменшенням психосоціальних ризиків, зокрема мобінгу та психологічного насильства [10].

Формування безпечного та психологічно здорового робочого середовища в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, що охоплюють питання охорони праці, трудових відносин, рівності прав та соціального захисту. Хоча вітчизняне законодавство не завжди прямо оперує поняттям психосоціальних ризиків, відповідні аспекти опосередковано відображені у вимогах щодо умов праці, недискримінації та забезпечення прав працівників. Основні нормативно-правові акти України, що мають значення для управління психосоціальними ризиками, наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні нормативно-правові акти України  
щодо управління психосоціальними ризиками

Нормативний акт	Сфера регулювання	Значення для управління психосоціальними ризиками
1. Закон України «Про охорону праці»	Безпека та гігієна праці	Встановлює загальні вимоги до створення безпечних і здорових умов праці, включаючи не лише фізичні, а й психосоціальні фактори. Зобов'язує роботодавця забезпечувати умови, що мінімізують стрес, переважно та професійне вигорання, а також впроваджувати заходи профілактики ризиків для здоров'я працівників.
2. Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Трудові відносини	Регламентує тривалість робочого часу, відпочинку, відпусток та умов праці. Сприяє запобіганню перевантаження, хронічному стресу та емоційному виснаженню через встановлення норм робочого часу та гарантій відпочинку. Також передбачає захист прав працівників у разі порушень.
3. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»	Гендерна рівність та соціальний захист	Спрямований на запобігання гендерній дискримінації, сексуальним домаганням і нерівному ставленню на робочому місці. Допомогає формувати психологічно безпечне середовище, знижує рівень стресу, пов'язаного з упередженнями та нерівністю.
4. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»	Рівність прав і недискримінація	Визначає правові засади захисту від дискримінації за різними ознаками (віком, статтю, расою, станом здоров'я тощо). Зменшує ризики психологічного тиску, мобінгу в колективі, сприяє формуванню інклюзивного та підтримуючого робочого середовища.
5. Закон України «Про колективні договори і угоди»	Соціально-трудові відносини	Дає можливість врегульовувати умови праці, включаючи психосоціальні аспекти (навантаження, підтримка працівників, корпоративна культура) на рівні підприємства. Сприяє діалогу між працівниками та роботодавцем щодо умов праці та благополуччя.
6. Закон України «Про соціальний діалог в Україні»	Взаємодія між працівниками, роботодавцями та державою	Створює механізми для врахування інтересів працівників у питаннях умов праці, що включають психоемоційне благополуччя. Сприяє зниженню конфліктів і напруження в колективі через переговори та партнерство.
7. Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» (опосередковано)	Соціальний захист	Хоча регулює сферу поза роботою, впливає на психоемоційний стан працівників. Роботодавці можуть враховувати ці фактори при формуванні політик підтримки персоналу.

#### 1.4.2. Міжнародні та європейські стандарти

На міжнародному рівні ключову роль у формуванні підходів до управління психосоціальними ризиками відіграє International Labour Organization, яка визначає психічне здоров'я працівників як складову безпечних умов праці [2].

Важливим нормативним документом Європейського Союзу є Рамкова директива 89/391/ЄЕС, яка встановлює обов'язок роботодавців здійснювати оцінку всіх професійних ризиків, включаючи психосоціальні. У межах європейського підходу психосоціальні ризики розглядаються як рівнозначні іншим виробничим ризикам.

European Agency for Safety and Health at Work розробляє методичні рекомендації щодо управління психосоціальними ризиками, акцентуючи увагу на необхідності їх системного моніторингу та профілактики [6].

Додатково, міжнародний стандарт ISO 45001 передбачає інтеграцію управління всіма видами ризиків, включаючи психосоціальні, у систему менеджменту охорони праці (табл 1.3)

Таблиця 1.3 – Міжнародні та європейські нормативні документи

Документ	Організація	Основний зміст
1. Конвенції МОП	МОП	Захист прав працівників
2. Директива 89/391/ЄЕС	ЄС	Управління професійними ризиками
3. Рекомендації EU-OSHA	ЄС	Оцінка психосоціальних ризиків
4. ISO 45001	ISO	Система управління охороною праці
5. ISO 45003	ISO	Управління психологічним здоров'ям і безпекою на роботі, ідентифікація та мінімізація психосоціальних ризиків

Європейський Союз приділяє значну увагу питанням охорони психічного здоров'я працівників та управління психосоціальними ризиками, інтегруючи ці аспекти у політику безпеки та гігієни праці. Законодавство ЄС базується на превентивному підході, який передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, пов'язаних зі стресом, професійним вигоранням, насильством і дискримінацією на робочому

місці. Ключові нормативно-правові акти та ініціативи ЄС у цій сфері узагальнено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні нормативно-правові акти ЄС щодо управління психосоціальними ризиками

Нормативний акт	Сфера регулювання	Значення для управління психосоціальними ризиками
1. Директива 89/391/ЄЕС (Framework Directive on Safety and Health at Work)	Охорона праці та безпека	Є базовим документом ЄС у сфері охорони праці. Встановлює обов'язок роботодавця забезпечувати безпечні умови праці, включаючи оцінку та управління психосоціальними ризиками (стрес, перевантаження, вигорання). Вимагає превентивного підходу до ризиків.
2. Директива 2003/88/ЄС (Working Time Directive)	Робочий час і відпочинок	Регулює максимальну тривалість робочого часу, мінімальні періоди відпочинку та відпустки. Спрямована на запобігання перевтомі, хронічному стресу та професійному вигоранню.
3. Рамкова угода про стрес на роботі (2004)	Психосоціальні ризики	Визнає стрес як ключову проблему на робочому місці. Визначає підходи до його ідентифікації, попередження та управління, включаючи роль роботодавців і працівників.
4. Рамкова угода про насильство та домагання на роботі (2007)	Психологічна безпека	Встановлює принципи запобігання насильству, мобінгу та харасменту на робочому місці. Сприяє створенню безпечного психологічного клімату.
5. Директива 2000/78/ЄС (Equal Treatment in Employment Directive)	Недискримінація у сфері праці	Забезпечує рівність у працевлаштуванні незалежно від віку, релігії, інвалідності чи сексуальної орієнтації. Зменшує ризики дискримінації та пов'язаного психологічного тиску.
6. Директива 2006/54/ЄС (Gender Equality Directive)	Гендерна рівність	Спрямована на забезпечення рівних можливостей і недискримінації за ознакою статі. Допомогає запобігати гендерному харасменту та створювати інклюзивне середовище.
7. Директива (ЄС) 2019/1158 (Work-Life Balance Directive)	Баланс роботи та особистого життя	Встановлює права на гнучкі форми зайнятості, відпустки по догляду за дітьми та підтримку сімейного життя. Знижує ризики стресу, пов'язаного з дисбалансом між роботою та особистим життям.
8. Європейська соціальна хартія (переглянута, 1996)	Соціальні права	Гарантує право на безпечні та здорові умови праці, включаючи психологічне благополуччя. Формує загальну рамку для захисту працівників у Європі.

9. Регламент (ЄС) 2016/679 (GDPR)	Захист персональних даних	Забезпечує конфіденційність персональних даних працівників, що важливо для психологічного комфорту та довіри в організації (особливо при роботі з чутливою інформацією, включаючи HR-дані).
-----------------------------------	---------------------------	---

### 1.4.3. Порівняльний аналіз підходів

Порівняльний аналіз показує, що у країнах Європейського Союзу питання управління психосоціальними ризиками є більш систематизованим і чітко регламентованим. Роботодавці зобов'язані проводити регулярну оцінку ризиків, впроваджувати превентивні заходи та забезпечувати участь працівників у процесі управління.

В Україні ж підходи до управління психосоціальними ризиками перебувають на етапі розвитку і здебільшого інтегровані у загальну систему охорони праці.

З метою більш глибокого розуміння особливостей регулювання психосоціальних ризиків доцільно здійснити порівняльний аналіз підходів, що застосовуються в Україні та Європейському Союзі. Такий аналіз дозволяє виявити ключові відмінності у нормативно-правовому забезпеченні, рівні системності, а також у механізмах управління психосоціальними ризиками. Узагальнення основних характеристик цих підходів наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльний аналіз нормативно-правового регулювання психосоціальних ризиків: Україна і ЄС

Критерій	Україна	Європейський Союз
1. Загальний підхід	Фрагментарний, інтегрований у різні галузі права	Системний, комплексний підхід у межах політики охорони праці
2. Наявність прямого визначення психосоціальних ризиків	Відсутнє або нечітке	Чітко визначені у політиках та рекомендаціях ЄС
3. Регулювання стресу та вигорання	Опосередковано через норми про умови праці	Прямо регулюється (рамкові угоди, директиви, політики)

4. Превентивний підхід	Обмежений, більше реактивний характер	Один із ключових принципів (оцінка та попередження ризиків)
5. Баланс робота–життя	Частково враховується (через КЗпП)	Чітко закріплений (директиви щодо work-life balance)
6. Недискримінація та рівність	Законодавчо закріплено, але реалізація варіюється	Системно імплементовано та контролюється на рівні ЄС
7. Психологічна безпека (мобінг, харасмент)	Частково регулюється	Прямо визначена як сфера втручання
8. Роль роботодавця	Загальні зобов'язання щодо умов праці	Чітка відповідальність за оцінку та управління ризиками
9. Соціальний діалог	Розвивається, але обмежений вплив	Активний інструмент регулювання та впливу
10. Рівень імплементації	Нерівномірний, залежить від організації	Високий рівень стандартизації та контролю

Порівняльний аналіз нормативно-правового регулювання психосоціальних ризиків в Україні та Європейському Союзі демонструє суттєві відмінності у підходах до їх управління. В Україні відповідні аспекти інтегровані у загальні норми трудового та соціального законодавства, що формує базове підґрунтя для забезпечення психологічного благополуччя працівників, однак не забезпечує системності та чіткості у визначенні і регулюванні психосоціальних факторів ризику.

Натомість у Європейському Союзі реалізується комплексний і превентивний підхід, який передбачає чітке визначення психосоціальних ризиків, механізмів їх оцінки та управління, а також активну роль роботодавців і соціальних партнерів у цьому процесі. Така модель дозволяє ефективніше запобігати професійному стресу, вигоранню та психосоціальним ризикам. У цьому контексті адаптація європейських практик може стати важливим напрямом удосконалення української системи управління психосоціальними ризиками.

### 1.5. Сучасні підходи та міжнародний досвід управління психосоціальними ризиками

У сучасних умовах розвитку трудових відносин управління психосоціальними ризиками набуває системного характеру та інтегрується у загальні стратегії управління персоналом і охороною праці. Міжнародний досвід свідчить про перехід від реактивного підходу (усунення наслідків) до проактивного управління ризиками, що передбачає їх своєчасну ідентифікацію, оцінку та попередження.

Одним із ключових підходів є ризик-орієнтоване управління, яке базується на принципах, визначених International Labour Organization. Відповідно до цього підходу, психосоціальні ризики розглядаються як складова загальної системи управління ризиками на підприємстві, що потребує постійного моніторингу та аналізу [2].

У країнах Європейського Союзу широко застосовується модель циклічного управління ризиками, яка включає такі етапи:

- 1) ідентифікація ризиків;
- 2) оцінка ризиків;
- 3) планування заходів;
- 4) впровадження заходів;
- 5) моніторинг і контроль.

Цей підхід підтримується European Agency for Safety and Health at Work і є основою більшості сучасних практик управління психосоціальними ризиками [6].

Сучасні підходи до управління психосоціальними ризиками еволюціонували від реактивних методів реагування на наслідки до системних і проактивних моделей, орієнтованих на попередження ризиків. Вибір підходу до управління визначає ефективність заходів щодо зниження негативного впливу психосоціальних факторів на працівників та діяльність підприємства.

З метою узагальнення існуючих підходів до управління психосоціальними ризиками доцільно розглянути їх характеристику, сутність та переваги, що наведені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Сучасні підходи до управління психосоціальними ризиками

Підхід	Сутність підходу	Характерні ознаки	Переваги	Обмеження	Сфера доцільного застосування
Реактивний	Управління, спрямоване на усунення наслідків уже реалізованих ризиків	Реагування після виникнення проблем, відсутність системного аналізу причин	Швидке реагування на кризові ситуації, простота впровадження	Не запобігає виникненню ризиків, має короткостроковий ефект	Підприємства з низьким рівнем розвитку системи управління
Проактивний	Орієнтація на попередження ризиків шляхом виявлення їх причин	Превентивні заходи, регулярний аналіз умов праці, прогнозування	Зниження ймовірності виникнення ризиків, довгострокова ефективність	Потребує ресурсів та системного підходу	Сучасні підприємства, орієнтовані на розвиток
Системний	Інтеграція управління психосоціальними ризиками у загальну систему управління підприємством	Взаємозв'язок з HR, охороною праці, менеджментом	Комплексний вплив, узгодженість управлінських рішень	Складність впровадження, потреба у координації	Великі та середні підприємства
Ризик-орієнтований	Управління на основі оцінки рівня ризиків та визначення пріоритетів	Використання методів оцінки ризиків, ранжування, аналітика	Ефективне використання ресурсів, фокус на критичних ризиках	Потребує якісних даних та аналітики	Підприємства з розвинутою СУОП

Аналіз наведених підходів свідчить, що найбільш ефективним у сучасних умовах є поєднання системного та ризик-орієнтованого підходів,

що дозволяє забезпечити комплексне та превентивне управління психосоціальними ризиками.

Одним із найбільш ефективних інструментів також є проведення регулярних опитувань працівників щодо рівня стресу, задоволеності роботою та психологічного клімату в колективі. Такі методи дозволяють своєчасно виявляти проблемні зони та приймати управлінські рішення.

У міжнародній практиці також широко застосовуються такі інструменти:

- програми підтримки працівників (Employee Assistance Programs);
- тренінги з управління стресом;
- розвиток корпоративної культури відкритості та підтримки;
- гнучкі умови праці (гнучкий графік, дистанційна робота);
- політики запобігання мобінгу та харасменту.

Отже, управління психосоціальними ризиками передбачає використання комплексу інструментів, спрямованих на їх своєчасне виявлення, оцінку та мінімізацію. Важливу роль у цьому процесі відіграють як організаційні, так і соціально-психологічні заходи, що дозволяють впливати на умови праці, поведінку працівників та корпоративну культуру.

Одним із найбільш ефективних інструментів є проведення регулярних опитувань працівників щодо рівня стресу, задоволеності роботою та психологічного клімату в колективі. Такі методи дозволяють своєчасно виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У міжнародній практиці широко застосовуються також програми підтримки працівників (Employee Assistance Programs), тренінги з управління стресом, розвиток корпоративної культури відкритості та підтримки, впровадження гнучких умов праці, а також політики запобігання мобінгу та харасменту.

З метою систематизації основних інструментів управління психосоціальними ризиками доцільно розглянути їх характеристику, механізм впливу та очікувані результати, що наведені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Інструменти управління психосоціальними ризиками

Інструмент	Зміст та механізм реалізації	Сфера впливу	Очікуваний ефект	Обмеження
1)Опитування працівників	Проведення регулярних анкетувань щодо рівня стресу, задоволеності та клімату	Діагностика стану персоналу	Своєчасне виявлення проблем, покращення клімату	Суб'єктивність відповідей
2)Тренінги та навчання	Проведення тренінгів зі стрес-менеджменту, комунікації, конфліктології	Розвиток навичок працівників	Зниження напруги, підвищення стресостійкості	Потребує ресурсів
3)HR-політики	Впровадження внутрішніх регламентів (anti-harassment, етичний кодекс)	Регулювання поведінки	Запобігання конфліктам, зниження ризиків	Потребує контролю
4)Гнучкі умови праці	Запровадження гнучкого графіку, дистанційної роботи	Баланс робота/життя	Підвищення задоволеності, зниження стресу	Не для всіх сфер
5)Програми підтримки працівників (ЕАР)	Надання психологічної допомоги та консультацій	Психологічний стан	Зниження стресу, підтримка працівників	Вартість впровадження
6)Система зворотного зв'язку	Регулярні зустрічі, оцінка задоволеності	Комунікація	Підвищення довіри, зниження напруги	Залежить від менеджменту
7)Корпоративна культура	Формування атмосфери підтримки та відкритості	Соціальне середовище	Покращення клімату	Довгостроковий процес

Таким чином, ефективне управління психосоціальними ризиками потребує комплексного використання різних інструментів, що доповнюють

один одного та забезпечують як профілактику, так і реагування на негативні фактори.

Важливим аспектом сучасних підходів до управління психосоціальними ризиками є їх інтеграція у систему менеджменту охорони праці відповідно до міжнародних стандартів. Зокрема, стандарт ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування» [11] визначає загальні вимоги до системи управління охороною праці, тоді як стандарт ISO 45003 «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека на роботі. Настанови щодо управління психосоціальними ризиками» [12] є спеціалізованим керівництвом, що присвячене управлінню психосоціальними ризиками.

ISO 45003 доповнює положення ISO 45001 та містить рекомендації щодо ідентифікації, оцінки та контролю психосоціальних факторів, таких як стрес, перевантаження, конфлікти, мобінг та харасмент. Стандарт також акцентує увагу на необхідності врахування організаційних, соціальних і управлінських аспектів, що впливають на психічне здоров'я працівників.

Інтеграція вимог ISO 45003 у систему управління охороною праці дозволяє:

- систематизувати процеси управління психосоціальними ризиками;
- визначити відповідальність на різних рівнях управління;
- впровадити превентивні заходи;
- здійснювати регулярний моніторинг і оцінку ефективності заходів.

Таким чином, застосування стандартів ISO 45001 та ISO 45003 забезпечує комплексний підхід до управління як фізичними, так і психосоціальними ризиками, що сприяє створенню безпечного та здорового робочого середовища.

Крім того, сучасні підходи передбачають активне залучення працівників до процесу управління ризиками. Це сприяє підвищенню рівня

довіри, покращенню комунікації та більш ефективному виявленню проблем.

Таким чином, сучасні підходи до управління психосоціальними ризиками базуються на системності, превентивності та інтеграції у загальні бізнес-процеси підприємства. Використання міжнародного досвіду дозволяє підвищити ефективність управління ризиками, покращити умови праці та забезпечити стійкий розвиток організації.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні основи управління психосоціальними ризиками у трудовому середовищі.

Встановлено, що психосоціальні ризики є важливою складовою сучасної системи управління охороною праці та виникають у результаті взаємодії організаційних, соціальних і психологічних факторів. Вони охоплюють такі явища, як стрес, емоційне вигорання, мобінг, харасмент та інші форми негативного впливу на працівників, що можуть призводити до погіршення їх психічного та фізичного здоров'я.

Визначено, що основними причинами виникнення психосоціальних ризиків є недосконалість організації праці, надмірне навантаження, нечіткість функціональних обов'язків, недостатній рівень комунікації, конфлікти у колективі, а також особливості сучасного трудового середовища, зокрема цифровізація та нестабільність умов праці.

Проаналізовано вплив психосоціальних ризиків на працівників і діяльність підприємства. Доведено, що їх наявність призводить до зниження продуктивності праці, підвищення рівня плинності кадрів, збільшення кількості лікарняних, погіршення психологічного клімату та зростання економічних витрат підприємства.

Дослідження нормативно-правового регулювання показало, що в Україні питання психосоціальних ризиків регулюється переважно опосередковано через загальні норми охорони праці, трудового законодавства та законодавства у сфері недискримінації. Водночас у країнах Європейського Союзу застосовується більш системний підхід, який передбачає обов'язкову оцінку та управління психосоціальними ризиками як складовою професійних ризиків.

Встановлено, що сучасні підходи до управління психосоціальними ризиками базуються на принципах превентивності, системності та інтеграції у загальну систему управління підприємством. Особливу роль відіграють ризик-орієнтований підхід, використання цифрових інструментів, а також залучення працівників до процесу управління ризиками.

Таким чином, результати проведеного теоретичного дослідження створюють основу для подальшого аналізу психосоціальних ризиків на підприємстві та розробки ефективного покрокового процесу їх управління, що буде розглянуто у наступних розділах роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПСИХОСОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

У межах кваліфікаційної роботи аналіз психосоціальних ризиків проведено на прикладі умовного підприємства. Його характеристика сформована на основі узагальнення типових проблем сучасних підприємств, виявлених у результаті аналізу відкритих джерел, зокрема наукових досліджень, аналітичних звітів та матеріалів міжнародних організацій у сфері охорони праці. При формуванні моделі підприємства враховано підходи до оцінки психосоціальних ризиків, запропоновані International Labour Organization, European Agency for Safety and Health at Work та World Health Organization, які визначають основні фактори впливу організаційного середовища на психологічний стан працівників [2; 5; 6].

Такий підхід дозволяє змодельовати узагальнений тип підприємства з характерними умовами праці, що відображають сучасні тенденції розвитку ринку праці, зокрема зростання інтенсивності праці, цифровізацію процесів, поширення дистанційної роботи та підвищення рівня психоемоційного навантаження [3].

Умовне підприємство здійснює діяльність у сфері послуг та має середній розмір. Загальна чисельність персоналу становить близько 80-100 працівників. Організаційна структура підприємства включає адміністративний, управлінський та операційний персонал.

Робота працівників характеризується високим рівнем комунікації, необхідністю виконання завдань у встановлені строки, а також значним рівнем відповідальності. Частина працівників працює у дистанційному або гібридному форматі, що є характерним для сучасних умов організації праці.

На підприємстві спостерігаються типові для сучасного бізнес-середовища фактори, що можуть призводити до виникнення психосоціальних ризиків, зокрема:

- значне робоче навантаження;
- дефіцит часу на виконання завдань;
- необхідність постійної комунікації з клієнтами;
- нечіткий розподіл обов'язків;
- поєднання дистанційної та офлайн роботи.

Враховуючи зазначені особливості, умовне підприємство є репрезентативним прикладом для дослідження психосоціальних ризиків та розробки ефективного процесу управління ними.

## 2.2. Аналіз умов праці та організації роботи на підприємстві

Умови праці на підприємстві визначаються особливостями організації робочого процесу, характером виконуваних завдань та рівнем взаємодії між працівниками. Враховуючи специфіку діяльності умовного підприємства у сфері послуг, основна частина персоналу виконує роботу, пов'язану з інтенсивною комунікацією, обробкою інформації та дотриманням встановлених термінів виконання завдань.

Організація роботи характеризується поєднанням офлайн та дистанційного форматів праці, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку праці. Водночас така форма організації роботи може створювати додаткові психоемоційні навантаження, пов'язані з розмитістю меж між робочим і особистим часом, а також необхідністю постійної доступності працівників.

Узагальнений аналіз умов праці дозволив виявити низку факторів, що потенційно можуть спричиняти виникнення психосоціальних ризиків. Зокрема, до них належать:

- висока інтенсивність праці та значне робоче навантаження;
- обмежені часові ресурси для виконання завдань;
- нечіткість розподілу функціональних обов'язків;
- необхідність постійної комунікації з клієнтами;

- недостатній рівень зворотного зв'язку з боку керівництва;
- поєднання різних форматів роботи (офлайн/онлайн).

Відповідно до рекомендацій European Agency for Safety and Health at Work, такі фактори належать до ключових джерел психосоціальних ризиків у сучасному трудовому середовищі [6].

Для більш детального аналізу умов праці проведено систематизацію виявлених факторів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз умов праці та потенційних психосоціальних ризиків

Фактор умов праці	Характеристика	Потенційний ризик
1)Робоче навантаження	Високий обсяг завдань	Стрес, вигорання
2)Робочий час	Жорсткі дедлайни	Перевтома
3)Організація праці	Нечіткі обов'язки	Напруження
4)Комунікація	Постійна взаємодія з клієнтами	Емоційне виснаження
5)Формат роботи	Гібридна робота	Дисбаланс work-life
6)Управління	Обмежений фідбек	Демотивація

Аналіз показує, що найбільш суттєвими є фактори, пов'язані з організацією праці та навантаженням, які можуть призводити до хронічного стресу та емоційного виснаження працівників. Особливу увагу слід приділити проблемі нечіткого розподілу обов'язків, що створює додаткову невизначеність та підвищує рівень психологічного напруження.

Крім того, поєднання дистанційної та офлайн роботи ускладнює процес контролю робочого часу та може призводити до порушення балансу між роботою та особистим життям. Це є одним із ключових факторів сучасних психосоціальних ризиків, що підтверджується міжнародними дослідженнями [5].

Таким чином, проведений аналіз умов праці дозволив виявити основні фактори, які формують підґрунтя для виникнення психосоціальних ризиків на підприємстві. Отримані результати є базою для подальшої ідентифікації та оцінки ризиків, що буде здійснено у наступному підрозділі.

### 2.3. Ідентифікація психосоціальних ризиків на підприємстві

На основі проведеного аналізу умов праці та організації роботи на підприємстві здійснено ідентифікацію основних психосоціальних ризиків. Ідентифікація ризиків є важливим етапом системи управління, що дозволяє визначити потенційні загрози для психологічного та фізичного здоров'я працівників.

Як зазначалося вище, відповідно до підходів International Labour Organization та European Agency for Safety and Health at Work, психосоціальні ризики виникають унаслідок недосконалої організації праці, негативного соціального середовища та високих психологічних вимог до працівників [2; 6]. З урахуванням специфіки діяльності умовного типового підприємства було визначено такі основні групи психосоціальних ризиків (табл.2.2):

- 1) організаційні ризики, пов'язані з навантаженням та структурою роботи;
- 2) соціально-психологічні ризики, пов'язані з взаємодією у колективі;
- 3) управлінські ризики, пов'язані зі стилем керівництва;
- 4) індивідуальні ризики, пов'язані з особливостями працівників.

Таблиця 2.2 – Ідентифікація психосоціальних ризиків

<b>Група ризиків</b>	<b>Конкретний ризик</b>	<b>Причина виникнення</b>	<b>Можливі наслідки</b>
Організаційні	Надмірне навантаження	Великий обсяг роботи	Стрес, вигорання
Організаційні	Нечіткі обов'язки	Відсутність регламенту	Напруження, конфлікти
Соціальні	Конфлікти у колективі	Комунікаційні проблеми	Погіршення клімату
Соціальні	Харасмент/мобінг	Токсичне середовище	Демотивація
Управлінські	Недостатній фідбек	Слабкий менеджмент	Невизначеність
Управлінські	Авторитарний стиль	Контроль без підтримки	Стрес
Індивідуальні	Низька стресостійкість	Особистісні фактори	Вигорання
Індивідуальні	Перевтома	Порушення балансу	Зниження продуктивності

Аналіз показує, що найбільш критичними для підприємства є організаційні та управлінські ризики, оскільки вони мають системний характер і впливають на більшість працівників. Зокрема, надмірне навантаження та нечіткість обов'язків створюють постійний психологічний тиск, що може призводити до хронічного стресу.

Соціально-психологічні ризики, такі як конфлікти, мобінг та харасмент, формують несприятливий психологічний клімат у колективі та негативно впливають на командну роботу. Водночас управлінські фактори, зокрема відсутність зворотного зв'язку та неефективний стиль керівництва, посилюють прояв інших ризиків.

Особливу увагу слід приділити індивідуальним ризикам, які можуть підсилювати вплив організаційних факторів і призводити до різного рівня сприйняття стресу серед працівників.

Таким чином, проведена ідентифікація психосоціальних ризиків дозволяє визначити ключові проблемні зони на підприємстві та створює основу для подальшої оцінки рівня ризиків і розробки заходів щодо їх мінімізації.

#### 2.4. Оцінка рівня психосоціальних ризиків на підприємстві

Після ідентифікації психосоціальних ризиків наступним етапом є їх оцінка, яка дозволяє визначити рівень небезпеки кожного ризику та пріоритетність управлінських заходів. Оцінка ризиків є ключовим елементом системи управління охороною праці та базується на визначенні ймовірності виникнення ризику та тяжкості його наслідків.

Відповідно до рекомендацій European Agency for Safety and Health at Work, оцінка психосоціальних ризиків може здійснюватися із застосуванням якісних та кількісних методів, зокрема шляхом використання шкал, опитувань та експертної оцінки [6] – табл. 2.3-2.4.

У даній роботі для оцінки ризиків використано бальну систему, яка передбачає визначення:

- ймовірності виникнення ризику (P)
- ступеня впливу (S)

Загальний рівень ризику визначається за формулою:

$$R = P \times S$$

Таблиця 2.3 – Шкала оцінки психосоціальних ризиків

Показник	Характеристика	Бал
Ймовірність (P)	Низька	1
	Середня	2
	Висока	3
Вплив (S)	Незначний	1
	Середній	2
	Високий	3

Таблиця 2.4 – Оцінка психосоціальних ризиків

Психосоціальний чинник (джерело)	Ризик	Ймовірність (P)	Вплив (S)	Рівень ризику (R)	Оцінка
1. Високий обсяг роботи	Надмірне навантаження	3	3	9	Високий
2. Нечітка організація праці	Нечіткі обов'язки	3	2	6	Середній
3. Неefективна комунікація	Конфлікти у колективі	2	2	4	Середній
4. Токсичне робоче середовище	Харасмент/мобінг	2	3	6	Середній
5. Недосконалість процедур зворотного зв'язку	Низький рівень зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками	3	2	6	Середній
6. Порушення режиму праці та відпочинку	Перевтома	3	3	9	Високий

Інтерпретація результатів:

- 1-3 бали – низький рівень ризику
- 4-6 балів – середній рівень ризику
- 7-9 балів – високий рівень ризику

У процесі оцінки психосоціальних ризиків важливо розрізнати поняття психосоціальних чинників та психосоціальних ризиків. Психосоціальні чинники є причинами або умовами, що формуються в організації праці, системі управління та соціальному середовищі. Натомість психосоціальні ризики є наслідком впливу цих чинників на працівників та проявляються у вигляді стресу, конфліктів, перевтоми та інших негативних станів.

Аналіз результатів показує, що найбільш критичними для підприємства є такі ризики, як надмірне робоче навантаження та перевтома, які отримали найвищий рівень оцінки. Це свідчить про необхідність першочергового впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію робочого процесу та зниження навантаження на працівників.

Середній рівень ризику мають фактори, пов'язані з організацією праці та управлінням персоналом, зокрема нечіткість обов'язків, недостатній зворотний зв'язок та конфлікти у колективі. Хоча ці ризики не є критичними, їх системний характер може призводити до накопичення негативного ефекту.

Отримані результати дозволяють визначити пріоритетні напрями управління психосоціальними ризиками та слугують основою для розробки ефективного покрокового процесу управління, що буде представлено у наступному розділі.

## 2.5. Визначення ключових проблем і зон ризику

На основі проведеного аналізу умов праці, ідентифікації та оцінки психосоціальних ризиків визначено ключові проблеми та зони ризику на підприємстві.

Найбільш критичними є ризики, пов'язані з організацією праці, зокрема надмірне робоче навантаження та перевтома працівників, які

отримали високий рівень оцінки. Це свідчить про необхідність оптимізації розподілу завдань та нормування робочого часу.

До значних проблем також належать управлінські фактори, зокрема недостатній рівень зворотного зв'язку та нечіткість функціональних обов'язків. Такі умови створюють невизначеність у роботі працівників, що підвищує рівень психологічного напруження та сприяє виникненню конфліктів.

Суттєвий вплив мають соціально-психологічні ризики, зокрема конфлікти у колективі, можливі прояви мобінгу та харасменту, які негативно впливають на психологічний клімат і ефективність командної роботи.

Узагальнення результатів дозволяє виділити основні зони ризику:

- 1) організація праці та навантаження;
- 2) система управління та комунікації;
- 3) соціально-психологічний клімат у колективі.

Виявлені проблеми мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх вирішення. Отримані результати є основою для розробки покрокового процесу управління психосоціальними ризиками, що буде представлено у наступному розділі.

Для наочності основні зони психосоціальних ризиків систематизовано на рисунку 2.1.

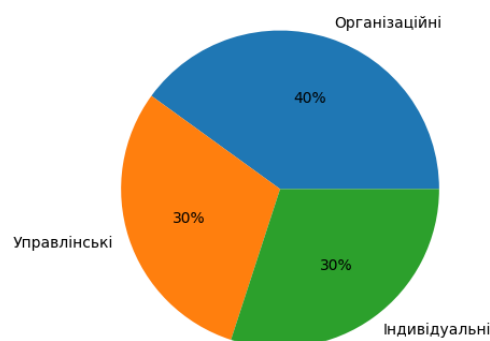


Рисунок 2.1 – Ключові зони психосоціальних ризиків на підприємстві

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз умов праці, ідентифікацію та оцінку психосоціальних ризиків на типовому підприємстві.

Встановлено, що організація праці на підприємстві характеризується високим рівнем навантаження, необхідністю дотримання строків виконання завдань, активною комунікацією та поєднанням різних форматів роботи. Такі умови створюють передумови для виникнення психосоціальних ризиків.

У результаті аналізу визначено основні фактори, що впливають на формування ризиків, зокрема надмірне робоче навантаження, нечіткість функціональних обов'язків, недостатній рівень зворотного зв'язку, конфлікти у колективі та поєднання дистанційної й офлайн роботи.

Проведена ідентифікація психосоціальних ризиків дозволила систематизувати їх за основними групами: організаційні, соціально-психологічні, управлінські та індивідуальні. Найбільш значущими серед них є ризики, пов'язані з організацією праці та управлінням персоналом.

Оцінка рівня ризиків показала, що найбільш критичними є надмірне навантаження та перевтома працівників, які мають високий рівень ризику. Інші фактори, такі як конфлікти у колективі, нечіткість обов'язків та недостатній рівень комунікації, мають середній рівень ризику, проте можуть призводити до накопичення негативного впливу.

Узагальнення результатів дослідження дозволило визначити ключові зони ризику на підприємстві: організація праці, система управління та соціально-психологічний клімат. Виявлені проблеми мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх вирішення.

Таким чином, результати проведеного аналізу є основою для розробки ефективного покрокового процесу управління психосоціальними ризиками, що буде представлено у наступному розділі.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ПОКРОКОВОГО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПСИХОСОЦІАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ

У сучасних умовах господарювання ефективне управління психосоціальними ризиками є необхідною складовою забезпечення безпечних і здорових умов праці. Як показали результати аналізу, проведеного у попередньому розділі, на підприємстві існує низка факторів, що негативно впливають на психологічний стан працівників і потребують системного управління.

Виявлені проблеми, зокрема надмірне навантаження, нечіткість розподілу обов'язків, недостатній рівень комунікації та несприятливий соціально-психологічний клімат, мають комплексний характер і не можуть бути усунені окремими заходами. Це обумовлює необхідність розробки цілісного підходу до управління психосоціальними ризиками.

Психосоціальні ризики повинні бути інтегровані у загальну систему управління ризиками підприємства, оскільки вони є складовою професійних ризиків і впливають на безпеку праці нарівні з фізичними, хімічними та біологічними факторами. Водночас вони мають низку суттєвих відмінностей, які визначають специфіку підходів до їх оцінки та управління.

На відміну від традиційних виробничих ризиків, психосоціальні ризики:

- мають нематеріальний характер і пов'язані з організаційними та соціальними факторами;
- є суб'єктивними у сприйнятті, оскільки по-різному впливають на різних працівників;
- часто мають накопичувальний ефект, що ускладнює їх своєчасне виявлення;

- залежать від корпоративної культури, стилю управління та комунікації.

Традиційні виробничі ризики оцінюються переважно за об'єктивними, кількісно вимірюваними показниками, що характеризують вплив небезпечних і шкідливих виробничих факторів на працівника. До таких показників належать рівень шуму, вібрації, температурний режим, мікроклімат, освітленість, концентрація шкідливих речовин у повітрі робочої зони, рівень запиленості, іонізуюче випромінювання, а також інші фізичні, хімічні та біологічні фактори.

Крім того, оцінка традиційних ризиків здійснюється з урахуванням технічних та організаційних показників, таких як стан обладнання, рівень автоматизації процесів, наявність засобів індивідуального та колективного захисту, дотримання технологічних регламентів, а також статистичних даних щодо виробничого травматизму, аварійності та професійних захворювань.

Зазначені фактори мають безпосередній, прямий вплив на фізичний стан працівників і часто є причиною виникнення виробничих травм, гострих отруєнь або хронічних професійних захворювань. Саме тому їх оцінка базується на стандартизованих методах вимірювання, нормативних гранично допустимих значеннях та чітко визначених критеріях безпеки.

В свою чергу, психосоціальні ризики потребують використання комплексних якісних і кількісних методів оцінки, які дозволяють врахувати суб'єктивний характер їх прояву та вплив на працівників. Зокрема, до таких методів належать:

- анкетування та опитування працівників;
- використання психологічних індикаторів (рівень стресу, задоволеність роботою, рівень вигорання);
- експертна оцінка;
- аналіз організаційних процесів і внутрішніх комунікацій. '

На відміну від традиційних ризиків, оцінка психосоціальних факторів значною мірою базується на сприйнятті працівників, їх досвіді та психологічному стані, що обумовлює необхідність поєднання соціологічних, психологічних та управлінських підходів.

Крім того, важливим є використання непрямих об'єктивних показників, які можуть свідчити про наявність психосоціальних ризиків, зокрема рівень плинності кадрів, кількість лікарняних, частота виробничих інцидентів, рівень залученості персоналу та показники продуктивності праці.

Таким чином, оцінка психосоціальних ризиків має міждисциплінарний характер і потребує системного підходу, що поєднує аналіз умов праці, поведінкових факторів та організаційного середовища.

Сучасні міжнародні підходи, зокрема рекомендації International Labour Organization та European Agency for Safety and Health at Work, передбачають впровадження системного та ризик-орієнтованого підходу, що включає ідентифікацію, оцінку, планування заходів, їх реалізацію та постійний моніторинг [2; 6].

У зв'язку з цим, у даному розділі буде розроблено покроковий процес управління психосоціальними ризиками на підприємстві, який враховує їх специфіку та інтегрується у загальну систему управління ризиками. Запропонований процес спрямований на зниження рівня психосоціальних ризиків, покращення умов праці та підвищення ефективності діяльності підприємства.

### 3.1. Формування системи управління психосоціальними ризиками на підприємстві

Ефективне управління психосоціальними ризиками повинно здійснюватися не ізольовано, а в межах загальної системи управління

охороною праці (СУОП) підприємства. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним стандартам, зокрема ISO 45001, які передбачають інтеграцію всіх видів ризиків у єдину систему управління.

Інтеграція психосоціальних ризиків у СУОП означає, що вони розглядаються як складова професійних ризиків поряд із фізичними, хімічними та іншими небезпечними факторами, а процеси їх управління здійснюються в межах єдиної управлінської структури підприємства.

### 3.1.1. Місце психосоціальних ризиків у СУОП

У системі управління охороною праці психосоціальні ризики інтегруються у такі основні процеси:

<b>Політика у сфері охорони праці</b>	включає зобов'язання щодо забезпечення психологічного благополуччя працівників;
<b>Оцінка професійних ризиків</b>	доповнюється оцінкою психосоціальних факторів;
<b>Планування заходів з охорони праці</b>	включає заходи щодо зниження рівня стресу, вигорання та конфліктів;
<b>Навчання та інформування працівників</b>	охоплює питання психічного здоров'я та стрес-менеджменту;
<b>Моніторинг та аудит</b>	включає оцінку психологічного клімату та рівня задоволеності працівників.

Таблиця 3.1 – Чек-Лист щодо інтеграції психосоціальних ризиків у СУОП

Елемент СУОП	Інтеграція психосоціальних ризиків
Політика	Включення психічного здоров'я
Оцінка ризиків	Додавання психосоціальних факторів
Планування	Заходи щодо зниження стресу
Навчання	Тренінги з психологічної стійкості
Контроль	Опитування, аналіз клімату

### 3.1.2. Особливості управління психосоціальними ризиками в СУОП

Незважаючи на інтеграцію у СУОП, психосоціальні ризики мають специфічні особливості, що впливають на підхід до їх управління:

- 1) суб'єктивність оцінки, що потребує залучення працівників;
- 2) нематеріальний характер, тобто не вимірюється фізичними показниками;
- 3) залежність від стилю управління, тобто сильно пов'язані зі стилем керівництва;
- 4) динамічність, тобто можуть швидко змінюватися залежно від умов праці.

У зв'язку з цим, у межах системи управління охороною праці для оцінки та контролю психосоціальних ризиків доцільно застосовувати комплекс додаткових інструментів, що дозволяють враховувати як суб'єктивні, так і об'єктивні аспекти впливу:

1) анкетування та опитування працівників (систематичний збір інформації щодо рівня стресу, задоволеності роботою, умов праці та взаємовідносин у колективі, що дозволяє виявляти проблемні зони на ранніх етапах);

2) оцінку психологічного клімату в колективі (аналіз міжособистісних відносин, рівня довіри, конфліктності, соціальної підтримки та загальної атмосфери в колективі, що впливає на ефективність командної роботи);

3) HR-аналітику (системний аналіз кількісних і якісних показників управління персоналом, таких як плинність кадрів, рівень відсутності на роботі, лікарняні, продуктивність праці, залученість і задоволеність працівників, що дозволяє виявляти приховані психосоціальні ризики);

4) регулярний зворотний зв'язок (організація постійної комунікації між керівництвом і працівниками через зустрічі, оцінювання результатів роботи, індивідуальні бесіди, що сприяє своєчасному реагуванню на проблеми та підвищенню рівня довіри).

### 3.1.3. Інтеграція психосоціальних ризиків у систему управління охороною праці

Сучасні підходи до управління охороною праці передбачають комплексне врахування не лише традиційних небезпечних і шкідливих виробничих факторів, але й психосоціальних ризиків, які дедалі більше впливають на безпеку працівників та ефективність діяльності підприємства. У міжнародній практиці, зокрема відповідно до стандартів ISO 45001 та ISO 45003, психосоціальні ризики розглядаються як невід'ємна складова системи управління охороною праці.

Інтеграція психосоціальних ризиків у СУОП базується на принципі системності та безперервного вдосконалення, що реалізується через цикл управління ризиками (PDCA – Plan-Do-Check-Act). Це означає, що управління такими ризиками не є окремим процесом, а органічно включається у всі етапи функціонування системи управління охороною праці.

Особливістю психосоціальних ризиків є їх нематеріальний характер, залежність від організаційної структури, стилю управління, корпоративної культури та міжособистісних взаємодій. Саме тому їх інтеграція вимагає використання як традиційних методів оцінки ризиків, так і додаткових інструментів, зокрема соціологічних, психологічних та аналітичних підходів.

Інтеграція психосоціальних ризиків у СУОП дозволяє:

- забезпечити комплексне управління всіма видами професійних ризиків;
- підвищити ефективність профілактичних заходів;
- зменшити рівень виробничого травматизму через врахування людського фактору;
- покращити психологічний стан працівників та соціально-психологічний клімат у колективі.

### 3.1.4. Схема інтеграції психосоціальних ризиків

З метою наочного відображення логіки інтеграції психосоціальних ризиків у систему управління охороною праці доцільно представити цей процес у структурованому вигляді відповідно до циклу безперервного вдосконалення (PDCA). Такий підхід дозволяє систематизувати етапи управління ризиками, визначити їх зміст, а також врахувати специфіку управління психосоціальними ризиками на кожному етапі.

У таблиці 3.2 наведено узагальнену модель інтеграції психосоціальних ризиків у СУОП підприємства із зазначенням основних етапів, їх змісту, особливостей реалізації та інструментів управління.

Таблиця 3.2 – Узагальнена модель інтеграції психосоціальних ризиків у СУОП підприємства

<b>Етап СУОП (PDCA)</b>	<b>Зміст етапу</b>	<b>Особливості для психосоціальних ризиків</b>	<b>Інструменти</b>
<b>PLAN (Планування)</b>	Ідентифікація та оцінка ризиків	Ідентифікація психосоціальних чинників (організаційних, управлінських та соціальних) як причин виникнення ризиків та визначення їх впливу на формування психосоціальних ризиків	Опитування, анкетування, HR-аналітика
<b>PLAN (Планування)</b>	Планування заходів	Розробка превентивних та коригувальних заходів щодо зниження психосоціальних ризиків	Політики, програми підтримки (EAP), план заходів
<b>DO (Виконання)</b>	Впровадження заходів	Реалізація організаційних, управлінських та психо-соціальних заходів	Тренінги, зміна процесів, комунікації
<b>CHECK (Контроль)</b>	Моніторинг і оцінка	Аналіз ефективності заходів через показники стану персоналу	HR-аналітика, опитування, індикатори стресу
<b>ACT (Дія)</b>	Аналіз і вдосконалення	Коригування системи управління з урахуванням отриманих результатів	Аудити, перегляд політик, управлінські рішення

Таким чином, інтеграція психосоціальних ризиків у систему управління охороною праці дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління всіма видами ризиків, підвищити ефективність профілактичних заходів та створити безпечне і здорове робоче середовище.

### 3.2. Розробка покрокового процесу управління психосоціальними ризиками на підприємстві

З урахуванням результатів аналізу, проведеного у попередньому розділі, а також сучасних підходів до управління ризиками, пропонується покроковий процес управління психосоціальними ризиками, інтегрований у систему управління охороною праці підприємства.

Запропонований процес має циклічний характер і базується на принципах безперервного вдосконалення, що дозволяє адаптувати його до змін умов праці та організаційного середовища.

З метою систематизації процесу управління психосоціальними ризиками доцільно представити його у вигляді послідовності взаємопов'язаних етапів, що охоплюють повний цикл управління – від виявлення ризиків до оцінки ефективності заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Покроковий процес управління психосоціальними ризиками на підприємстві

Етап і назва	Зміст етапу	Основні інструменти	Результат
1 етап «Виявлення психосоціальних ризиків»	Систематичне виявлення психосоціальних чинників та ризиків, що можуть впливати на психоемоційний стан працівників	Опитування працівників, інтерв'ю, аналіз скарг, спостереження	Сформований перелік психосоціальних ризиків
2 етап «Оцінка рівня ризиків»	Визначення рівня ризиків шляхом оцінки ймовірності їх виникнення та ступеня впливу	Бальна оцінка, HR-аналітика (плинність, лікарняні), експертна оцінка	Ранжування ризиків за рівнем пріоритетності

3 етап «Аналіз причин та чинників»	Визначення першопричин виникнення психосоціальних ризиків та аналіз їх впливу	Основні напрями аналізу: організація праці; система управління; комунікаційні процеси; корпоративна культура.	Результатом є розуміння ключових джерел виникнення ризиків
4 етап «Розробка заходів управління»	Формування комплексу превентивних та коригувальних заходів щодо зниження ризиків	Приклади заходів: оптимізація навантаження; чітке визначення посадових обов'язків; впровадження регулярного зворотного зв'язку; тренінги зі стрес-менеджменту; розробка політик протидії мобінгу та харасменту.	Результатом є план заходів із визначеними строками та відповідальними.
5 етап «Впровадження заходів»	Реалізація запланованих заходів у діяльності підприємства	Ключові умови ефективності: підтримка з боку керівництва; залучення працівників; чіткий розподіл відповідальності.	Впроваджені зміни в організації праці
6 етап «Моніторинг та оцінка ефективності»	Контроль результатів та оцінка ефективності впроваджених заходів	Методи: повторні опитування; аналіз показників ефективності; оцінка психологічного клімату.	Результатом є визначення ефективності заходів та необхідність їх коригування.

Таким чином, запропонований покроковий процес дозволяє систематизувати управління психосоціальними ризиками, забезпечити їх своєчасне виявлення та мінімізацію, а також інтегрувати відповідні заходи у загальну систему управління підприємством.

### 3.3. Інструменти та методи управління психосоціальними ризиками

#### 3.3.1. Інструменти управління психосоціальними ризиками

Ефективне управління психосоціальними ризиками на підприємстві передбачає використання комплексу інструментів і методів, спрямованих на їх виявлення, оцінку та мінімізацію. Вибір конкретних інструментів

залежить від особливостей підприємства, організації праці та рівня розвитку системи управління охороною праці.

У межах запропонованого процесу управління психосоціальними ризиками доцільно застосовувати як організаційні, так і соціально-психологічні та аналітичні інструменти.

З огляду на багатofакторний характер психосоціальних ризиків, доцільно класифікувати інструменти управління за функціональними групами: діагностичні, аналітичні, організаційні, психологічні та цифрові. Кожна з цих груп виконує окрему роль у системі управління, забезпечуючи комплексний підхід до оцінки та мінімізації ризиків.

У таблиці 3.4 наведено систематизований перелік основних інструментів управління психосоціальними ризиками, їх призначення та функціональну спрямованість.

Таблиця 3.4 – Інструменти управління психосоціальними ризиками

Група інструментів	Інструмент	Зміст та механізм застосування	Призначення	Очікуваний результат
1. Діагностичні	Анкетування працівників	Проведення регулярних опитувань щодо рівня стресу, задоволеності, умов праці	Виявлення психосоціальних ризиків	Своєчасне виявлення проблем
	Інтерв'ю (індивідуальні/групові)	Глибинне дослідження проблем, конфліктів, причин незадоволеності	Аналіз проблемних ситуацій	Виявлення причин ризиків
2. Аналітичні	Аналіз плинності кадрів	Вивчення динаміки та причин звільнень	Виявлення негативних тенденцій	Попередження кадрових втрат
	Аналіз лікарняних	Оцінка рівня захворюваності та відсутності на роботі	Оцінка стану працівників	Виявлення ознак перевтоми/стресу

3. Організаційні	Регламентування обов'язків	Чітке визначення функцій і відповідальності	Зниження невизначеності	Підвищення ефективності роботи
	Оптимізація навантаження	Перерозподіл задач, баланс робочого часу	Запобігання перевтомі	Зниження стресу
4. Психологічні	Тренінги	Проведення навчання зі стрес-менеджменту, комунікації	Підвищення стресостійкості	Покращення психологічного стану
	Консультації	Надання психологічної допомоги працівникам	Підтримка працівників	Зниження напруги
5. Цифрові	Онлайн-опитування (Google Forms, HR-платформи)	Автоматизовані й збір даних про стан працівників	Оперативне виявлення проблем	Швидке реагування
	HR-аналітика (HRM-системи, CRM)	Аналіз даних про персонал (плинність, лікарняні, продуктивність)	Виявлення прихованих ризиків	Прийняття обґрунтованих рішень
	Платформи зворотного зв'язку	Використання внутрішніх цифрових каналів комунікації	Покращення комунікації	Підвищення довіри
	Дашборди показників	Візуалізація ключових HR-індикаторів	Моніторинг стану персоналу	Контроль ефективності заходів

Особливого значення в сучасних умовах набувають цифрові інструменти, які забезпечують оперативність збору та аналізу інформації, підвищують об'єктивність оцінки психосоціальних ризиків і сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень.

Таким чином, використання різних груп інструментів дозволяє забезпечити комплексне управління психосоціальними ризиками, що охоплює як їх діагностику та аналіз, так і практичне впровадження заходів та підтримку працівників.

### 3.3.2. Методи управління психосоціальними ризиками

До основних методів управління належать:

Методи діагностики	Передбачають використання опитувань, анкет та інтерв'ю для виявлення рівня стресу та задоволеності працівників.
Методи організаційного впливу	Спрямовані на зміну умов праці, зокрема: - оптимізацію робочого навантаження; - чіткий розподіл обов'язків; - покращення комунікації.
Методи психологічної підтримки	Включають: - тренінги зі стрес-менеджменту; - розвиток soft skills; - програми підтримки працівників.
Методи моніторингу	Забезпечують постійний контроль стану працівників через: - регулярні опитування; - HR-аналітику; - оцінку клімату в колективі.

Таким чином, використання комплексного підходу до вибору інструментів і методів управління психосоціальними ризиками забезпечує ефективність їх мінімізації, покращення умов праці та підвищення продуктивності персоналу.

### 3.4. Особливості управління психосоціальними ризиками для різних категорій працівників

Ефективне управління психосоціальними ризиками передбачає врахування специфіки умов праці різних категорій працівників. Хоча загальні принципи управління ризиками є універсальними, їх практична реалізація повинна адаптуватися до характеру діяльності, рівня відповідальності, умов праці та організації робочого процесу.

Різні категорії працівників піддаються впливу як спільних, так і специфічних психосоціальних ризиків, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до їх управління.

Психосоціальні ризики значною мірою залежать від специфіки професійної діяльності, умов праці та організації виробничих процесів. Різні категорії працівників піддаються впливу як спільних, так і специфічних психосоціальних факторів, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до їх оцінки та управління.

Незалежно від сфери діяльності, для більшості працівників характерні такі спільні психосоціальні ризики для різних категорій працівників:

- надмірне робоче навантаження;
- дефіцит часу;
- стрес, пов'язаний із відповідальністю;
- недостатній рівень комунікації;
- вплив стилю управління.

Врахування галузевих особливостей дозволяє більш точно ідентифікувати джерела виникнення психосоціальних ризиків, визначити їх характерні прояви та розробити ефективні заходи щодо їх мінімізації.

З метою узагальнення особливостей психосоціальних ризиків для різних категорій працівників доцільно розглянути їх характеристику, ключові чинники формування та можливі наслідки, що наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Особливості психосоціальних ризиків для різних категорій працівників

Категорія працівників	Основні психосоціальні ризики	Психосоціальні чинники (джерела)	Прояви (індикатори)	Потенційні наслідки	Особливості управління
1)Машино-будування	Стрес, перевтома, зниження уваги	Монотонність праці, шум, ритмічність операцій	Втома, зниження концентрації, помилки	Підвищення травматизму, зниження продуктивності	Ротація робіт, перерви, оптимізація навантаження
2)Гірництво	Високий рівень стресу, емоційне виснаження	Небезпечні умови, ізоляція, змінний графік	Тривожність, перевтома, психологічне напруження	Аварійність, професійні захворювання	Психологічна підтримка, контроль стану працівників

3)Транспорт	Перевтома, хронічний стрес, відповідальність	Робота в дорозі, нерегулярний графік, висока відповідальність	Втома, зниження реакції, неуважність	Дорожньо-транспортні пригоди, помилки	Контроль режиму праці та відпочинку
Будівництво	Фізичне і психічне навантаження, стрес	Погодні умови, нестабільність зайнятості, інтенсивність роботи	Перевтома, напруження, дратівливість	Травматизм, зниження ефективності	Планування навантаження, покращення умов праці
Офісні працівники	Стрес, емоційне вигорання, перевантаження	Інформаційне перевантаження, дедлайни, комунікаційні навантаження	Вигорання, апатія, зниження мотивації	Зниження продуктивності, плинність кадрів	Стрес-менеджмент, баланс роботи та відпочинку

Управління психосоціальними ризиками повинно враховувати специфіку кожної категорії працівників. Таким чином, психосоціальні ризики мають виражену галузеву специфіку, що обумовлює необхідність адаптації заходів управління до умов праці різних категорій працівників.

Незважаючи на відмінності між категоріями працівників, ефективне управління психосоціальними ризиками базується на адаптації заходів до умов праці; індивідуальному підході до працівників; постійному моніторингу; залученні працівників до процесу управління.

Таким чином, врахування особливостей різних категорій працівників дозволяє підвищити ефективність управління психосоціальними ризиками, забезпечити безпечні умови праці та знизити рівень негативного впливу на працівників.

### 3.5. Практичні рекомендації щодо впровадження системи управління психосоціальними ризиками на підприємстві

Ефективне впровадження системи управління психосоціальними ризиками потребує комплексного підходу, який охоплює організаційні, управлінські, соціально-психологічні та цифрові аспекти діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє не лише інтегрувати психосоціальні

ризика у загальну систему управління охороною праці, але й забезпечити їх системне врахування на всіх рівнях управління.

Практична реалізація системи передбачає чітке визначення заходів, відповідальних осіб, інструментів реалізації та строків виконання, що забезпечує контрольованість і ефективність процесу впровадження. Особливого значення набуває поєднання традиційних управлінських рішень із сучасними цифровими інструментами, що підвищують оперативність збору та аналізу інформації.

З метою систематизації запропонованих заходів та забезпечення їх практичної реалізації доцільно узагальнити їх у вигляді структурованої моделі впровадження, що наведена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Узагальнення практичних рекомендацій щодо впровадження системи управління психосоціальними ризиками

Напрямок	Конкретні заходи	Інструменти реалізації	Відповідальні	Термін виконання	Очікуваний результат
Організаційний	Інтеграція у СУОП	Внесення змін у політику ОП	Керівництво, служба ОП	1-2 місяці	Системність управління
	Розробка політики психічного здоров'я	Внутрішній регламент	HR, керівництво	1 місяць	Формалізація підходу
	Визначення відповідальних осіб	Наказ по підприємству	Керівництво	2 тижні	Чіткий розподіл ролей
	Включення ризиків у оцінку	Оновлення матриці ризиків	Служба ОП	1 місяць	Повна оцінка ризиків
Управлінський	Впровадження регулярного фідбеку	1:1 зустрічі, опитування	Керівники	Постійно	Покращення комунікації
	Чіткий розподіл обов'язків	Посадові інструкції	HR, керівники	1 місяць	Зниження невизначеності
	Оптимізація навантаження	Перерозподіл задач	Керівники	1-2 місяці	Зниження перевтоми
	Впровадження anti-harassment політики	Кодекс поведінки	HR	1 місяць	Зниження конфліктів

Соціально-психологічний	Опитування працівників	Google Forms, анкети	HR	Щоквартально	Виявлення проблем
	Тренінги зі стрес-менеджменту	Навчальні програми	HR	1–2 рази на рік	Підвищення стійкості
	Психологічна підтримка	Консультації	HR	Постійно	Зниження стресу
	Формування культури довіри	Командні заходи	HR, керівники	Постійно	Покращення клімату
Цифровий	Онлайн-опитування	Google Forms	HR	Регулярно	Швидкий збір даних
	HR-аналітика	CRM/HR-системи	HR	Постійно	Аналітика стану
	Канали зворотного зв'язку	Чати, платформи	HR	Постійно	Оперативність
	Моніторинг показників	Дашборди	HR, керівництво	Постійно	Контроль ефективності

Для досягнення максимального ефекту від впровадження системи необхідно забезпечити підтримку з боку керівництва; залучення працівників до процесу; поступове впровадження змін; регулярний контроль та коригування заходів.

Таким чином, запропоновані практичні рекомендації дозволяють забезпечити ефективне впровадження системи управління психосоціальними ризиками, підвищити рівень психологічного благополуччя працівників та сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства.

### 3.6. Аналіз ключових психосоціальних ризиків та заходи щодо їх управління

У сучасних умовах діяльності підприємств психосоціальні ризики набувають все більшого значення як фактори, що впливають на безпеку праці, психологічний стан працівників та загальну ефективність організації. Вони можуть проявлятися у різних формах – від хронічного стресу та

перевтоми до більш складних явищ, таких як мобінг або харасмент, і часто мають накопичувальний характер.

За даними International Labour Organization та World Health Organization, понад 30% працівників у світі регулярно зазнають впливу психосоціальних ризиків, а стрес є однією з основних причин втрати працездатності [2; 5]. Крім того, European Agency for Safety and Health at Work зазначає, що близько 50-60% усіх втрачених робочих днів пов'язані зі стресом [6].

Систематизація ключових психосоціальних ризиків, визначення їх сутності, характерних проявів та відповідних заходів управління є необхідною умовою для побудови ефективної системи управління ризиками. Це дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати проблемні зони, але й розробити адекватні інструменти їх попередження та мінімізації.

З метою узагальнення найбільш поширених психосоціальних ризиків, їх характеристик та можливих управлінських заходів, у таблиці 3.8 представлено їх структурований аналіз.

Таблиця 3.8 – Ключові психосоціальні ризики, їх характеристика та заходи управління

Психосоціальний ризик	Визначення	Прояви	Заходи управління
Харасмент	Небажана поведінка, що принижує гідність працівника	Психологічний тиск	Політика anti-harassment, канали скарг
Мобінг	Систематичне переслідування працівника	Психологічний тиск, ізоляція	Внутрішні регламенти, контроль
Стрес	Реакція на перевантаження	Напруження, тривожність	Баланс навантаження
Вигорання	Хронічний стрес	Виснаження, апатія	Тренінги, відпочинок
Перевтома	Надмірне навантаження	Втома, зниження уваги	Контроль режиму роботи
Інформаційне перевантаження	Надлишок інформації	Втома, помилки	Оптимізація процесів

Конфлікти	Негативні взаємодії	Напруження	Покращення комунікації
Ізоляція	Відсутність контактів	Самотність	Командна робота
Нестабільність	Невпевненість у роботі	Тривожність	Прозорість рішень
Відсутність підтримки	Недостатній фідбек	Демотивація	Регулярний фідбек

Серед наведених психосоціальних ризиків особливу небезпеку становлять харасмент і мобінг, оскільки вони безпосередньо впливають на гідність працівника та можуть призводити до значного погіршення психологічного стану. Їх наслідками є зниження продуктивності, підвищення плинності кадрів та формування токсичного робочого середовища.

Не менш важливими є стрес та емоційне вигорання, які мають накопичувальний характер і часто залишаються непоміченими на ранніх стадіях. Вони суттєво впливають на ефективність працівників і можуть призводити до тривалих періодів непрацездатності.

На рис. 3.1 представлено найбільш критичні психосоціальні ризики, які мають найвищий рівень впливу на працівників та діяльність підприємства.



Рис. 3.1 – Топ психосоціальних ризиків на підприємстві

Найбільш критичними є харасмент, мобінг та перевтома, які мають максимальний рівень ризику та потребують першочергового управління.

Таким чином, системний підхід до управління ключовими психосоціальними ризиками дозволяє не лише знизити їх негативний вплив, але й підвищити ефективність діяльності підприємства та створити безпечне і комфортне робоче середовище.

Комплексна оцінка таких ризиків передбачає не лише їх ідентифікацію, але й визначення основних причин, характерних проявів (індикаторів), потенційних наслідків для підприємства, а також рівня їх значущості. Це дозволяє встановити пріоритети в управлінні ризиками та обґрунтувати вибір відповідних заходів реагування.

З метою узагальнення ключових психосоціальних ризиків, їх характеристик, причин, проявів та заходів управління, у таблиці 3.9 представлено їх систематизований аналіз.

Таблиця 3.9 – Ключові психосоціальні ризики, їх характеристика, прояви та заходи управління

Психо-соціальний ризик	Визначення	Основні причини	Прояви (індикатори)	Наслідки для підприємства	Рівень ризику	Заходи управління
Харасмент	Небажана поведінка, що принижує гідність працівника	Токсична культура, слабкий контроль	Скарги, конфлікти	Плинність кадрів, стрес	Високий	Політика anti-harassment, канали скарг
Мобінг	Систематичне психологічне переслідування	Конфлікти, слабе управління	Ізоляція, напруга	Зниження ефективності	Високий	Внутрішні регламенти, контроль
Стрес	Реакція на перевантаження	Надмірна робота	Тривожність, втома	Зниження продуктивності	Високий	Баланс навантаження
Вигорання	Хронічний стрес	Постійний тиск	Апатія, втома	Втрата мотивації	Високий	Тренінги, відпочинок
Перевтома	Надмірне навантаження	Порушення режиму	Втома, помилки	Помилки, травматизм	Високий	Контроль робочого часу

Інформаційне перевагання	Надлишок інформації	Великий потік даних	Втома, помилки	Зниження якості роботи	Середній	Оптимізація процесів
Конфлікти	Негативні взаємодії	Комунікаційні проблеми	Напруження	Погіршення клімату	Середній	Покращення комунікації
Ізоляція	Відсутність взаємодії	Дистанційна робота	Самотність	Демотивація	Середній	Командна робота
Нестабільність	Невпевненість у роботі	Зміни в компанії	Тривожність	Зниження лояльності	Середній	Прозорість рішень
Відсутність підтримки	Недостатній фідбек	Слабкий менеджмент	Демотивація	Плинність кадрів	Середній	Регулярний фідбек

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі розроблено покроковий процес управління психосоціальними ризиками на підприємстві з урахуванням сучасних підходів до управління охороною праці та результатів проведеного аналізу. Встановлено, що ефективне управління психосоціальними ризиками повинно здійснюватися у межах системи управління охороною праці (СУОП), що забезпечує комплексний підхід до управління всіма видами професійних ризиків. При цьому психосоціальні ризики мають специфічні особливості, зокрема нематеріальний характер, суб'єктивність оцінки та залежність від організаційних і управлінських факторів, що потребує використання спеціальних методів їх оцінки та контролю.

У межах розділу сформовано систему управління психосоціальними ризиками, яка включає визначення політики, розподіл відповідальності, а також інтеграцію відповідних заходів у ключові процеси СУОП.

Розроблено покроковий процес управління психосоціальними ризиками, що охоплює етапи виявлення, оцінки, аналізу причин, планування заходів, їх впровадження та моніторингу. Запропонований процес має циклічний характер і забезпечує безперервне вдосконалення системи.

Визначено основні інструменти та методи управління психосоціальними ризиками, включаючи діагностичні, організаційні,

аналітичні та психологічні інструменти, що дозволяють забезпечити комплексний підхід до їх мінімізації.

Обґрунтовано необхідність врахування особливостей різних категорій працівників при управлінні психосоціальними ризиками. Доведено, що специфіка умов праці у різних галузях потребує адаптації заходів управління.

Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження системи управління психосоціальними ризиками, які включають організаційні, управлінські, соціально-психологічні та цифрові заходи. Запропоновано детальний план впровадження із визначенням відповідальних осіб, інструментів та термінів виконання.

Таким чином, результати третього розділу мають практичне значення та можуть бути використані підприємствами для впровадження ефективної системи управління психосоціальними ризиками, що сприятиме покращенню умов праці та підвищенню ефективності діяльності.

## РОЗДІЛ 4

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНОГО ПРОЄКТУ

Оцінка ефективності впровадження системи управління психосоціальними ризиками є важливим етапом, що дозволяє визначити доцільність запропонованих заходів та їх вплив на діяльність підприємства.

Ефективність проєкту доцільно оцінювати за трьома основними напрямками:

- економічна ефективність;
- соціальна ефективність;
- організаційна ефективність.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити результати впровадження системи та врахувати як фінансові, так і нефінансові показники.

Економічний ефект від впровадження системи управління психосоціальними ризиками проявляється у зниженні витрат, пов'язаних із плинністю кадрів; лікарняними; зниженням продуктивності праці; помилками та виробничими втратами.

Формула економічного ефекту:

$$E = (C_1 - C_2) - K$$

де:

E - економічний ефект;

C<sub>1</sub> - витрати до впровадження;

C<sub>2</sub> - витрати після впровадження;

K - витрати на впровадження системи.

Приклад розрахунку:

витрати до впровадження: 500 000 грн/рік

витрати після: 400 000 грн/рік

витрати на впровадження: 50 000 грн

$E = (500\ 000 - 400\ 000) - 50\ 000 = 50\ 000$  грн

економічний ефект = 50 000 грн/рік

Таблиця 4.1 – Економічний ефект

Показник	До впровадження	Після впровадження
Плинність кадрів	висока	знижена
Лікарняні	високі	Знижені
Продуктивність	середня	підвищена

Соціальна ефективність проявляється у покращенні стану працівників: зниження рівня стресу; зменшення емоційного вигорання; покращення психологічного клімату; підвищення задоволеності працею.

Таблиця 4.2 – Соціальні результати

Показник	До	Після
Рівень стресу	високий	середній
Задоволеність	низька	Висока
Конфлікти	часті	рідкі

Організаційна ефективність проявляється у покращенні комунікації; чіткішому розподілі обов'язків; підвищенні ефективності управління; зниженні кількості помилок.

Таблиця 4.3 – Організаційні зміни

Показник	Результат
Комунікація	покращена
Управління	Ефективніше
Робочі процеси	оптимізовані

Загальна ефективність проекту визначається як сукупність економічних, соціальних та організаційних результатів.

Впровадження системи управління психосоціальними ризиками дозволяє знизити витрати підприємства; покращити стан працівників; підвищити продуктивність праці; створити безпечне та комфортне робоче середовище.

Таким чином, запропонована система управління психосоціальними ризиками є ефективною як з економічної, так і з соціальної та організаційної точки зору. Її впровадження дозволяє досягти позитивних змін у діяльності підприємства та забезпечити довгострокову стабільність його розвитку.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне практичне завдання щодо розробки покрокового процесу управління психосоціальними ризиками на підприємстві в сучасних умовах.

У ході дослідження було проаналізовано теоретичні основи психосоціальних ризиків, визначено їх сутність, причини виникнення та вплив на працівників і діяльність підприємства. Встановлено, що психосоціальні ризики є важливою складовою системи охорони праці та мають значний вплив на продуктивність праці, психологічний стан працівників і ефективність функціонування підприємства.

Дослідження нормативно-правової бази показало, що в Україні питання управління психосоціальними ризиками регулюється переважно опосередковано, тоді як міжнародні та європейські підходи передбачають системне управління такими ризиками як складовою професійних ризиків.

У другому розділі проведено аналіз умов праці на умовному підприємстві, ідентифіковано основні психосоціальні ризики та здійснено їх оцінку. Визначено ключові проблемні зони, зокрема організацію праці, систему управління та соціально-психологічний клімат.

У третьому розділі розроблено систему управління психосоціальними ризиками, інтегровану у систему управління охороною праці. Запропоновано покроковий процес управління ризиками, що включає етапи виявлення, оцінки, аналізу, планування, впровадження та моніторингу. Також визначено інструменти та методи управління, враховано особливості різних категорій працівників та розроблено практичні рекомендації щодо впровадження системи на підприємстві.

У четвертому розділі проведено оцінку ефективності запропонованого проєкту, яка показала його економічну, соціальну та організаційну доцільність. Встановлено, що впровадження системи управління психосоціальними ризиками сприяє зниженню витрат

підприємства, покращенню психологічного стану працівників та підвищенню продуктивності праці.

Таким чином, мета кваліфікаційної роботи досягнута, а поставлені завдання виконані в повному обсязі. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для впровадження ефективної системи управління психосоціальними ризиками та вдосконалення умов праці.

## ЛІТЕРАТУРА

1. International Labour Organization. World Day for Safety and Health at Work 2026 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 13.04.2026).
2. International Labour Organization. Workplace safety and health: A holistic approach [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 13.04.2026).
3. International Labour Organization. Psychosocial risks: Work-related stress and prevention [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 13.04.2026).
4. International Labour Organization. Psychosocial risks and occupational safety [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 13.04.2026).
5. World Health Organization. Mental health at work [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.who.int> (дата звернення: 13.04.2026).
6. European Agency for Safety and Health at Work. Psychosocial risks management framework [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osha.europa.eu> (дата звернення: 13.04.2026).
7. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
8. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
9. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
10. Закон України «Про запобігання та протидію дискримінації в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
11. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems -Requirements with guidance for use. – Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
12. ISO 45003:2021. Occupational health and safety management - Psychological health and safety at work - Guidelines for managing psychosocial risks. – Geneva: International Organization for Standardization, 2021.

## Приклади внутрішніх політик з управління психосоціальними ризиками

Впровадження внутрішніх політик, що регламентують поведінку, комунікацію та підтримку працівників у стресових ситуаціях, є одним з найефективніших інструментів реалізації вимог **міжнародного стандарту ISO 45003:2021**.

Такі політики допомагають створити **превентивну систему управління ментальним здоров'ям**, підвищують довіру в колективах, знижують рівень стресу і помилок, а також сприяють сталості бізнесу навіть у кризових умовах. Наведені нижче приклади («Право на відключення», «Дебрифінг після кризових ситуацій» і «Пауза безпеки») демонструють, як прості управлінські рішення можуть стати дієвими механізмами підтримки психологічної безпеки працівників.

### 1. Політика «ПРАВО НА ВІДКЛЮЧЕННЯ»

*(для офісних працівників, IT-компаній, адміністративного персоналу)*

**Мета:** забезпечити баланс між роботою та особистим життям працівників, запобігти хронічному стресу, вигоранню та інформаційному перевантаженню.

**Сфера застосування:** усі працівники, які використовують електронні засоби комунікації (електронна пошта, месенджери, корпоративні платформи).

#### Основні положення:

1. Робочий час визначається індивідуальним графіком працівника. Після завершення робочого часу, у вихідні та святкові дні працівник має **право не відповідати на робочі повідомлення або дзвінки**, крім випадків надзвичайних ситуацій.

2. Керівники зобов'язані планувати робочі завдання так, щоб вони виконувались у межах встановленого часу, без систематичного залучення поза графіком.

3. Компанія впроваджує практику «тихих годин» для зосередженої роботи (наприклад, 9:00–11:00 та 14:00–16:00).

4. Усі електронні інструменти повинні мати **автоматичне відкладення доставки повідомлень** поза робочими годинами.

**Відповідальні:** HR-департамент, безпосередні керівники, служба охорони праці.

**Період перегляду політики:** один раз на 12 місяців або за результатами моніторингу психосоціальних ризиків.

### 2. Політика «ПОЛІТИКА АНАЛІЗУ ТА ОБГОВОРЕННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ»

*(для закладів охорони здоров'я, освіти, соціальних служб, підприємств, що пережили травматичні події)*

**Мета:** надати працівникам можливість безпечного емоційного розвантаження після стресових або травматичних ситуацій (тяжкий випадок, втрата колеги, надзвичайна подія, агресія клієнтів), запобігти розвитку посттравматичних реакцій.

**Сфера застосування:** усі підрозділи, де працівники стикаються з емоційно складними подіями або людським болем.

#### Основні положення:

1. Після кожної критичної ситуації керівник ініціює **дебрифінг протягом 24–48 годин**.

2. У дебрифінгу беруть участь безпосередні учасники події, психолог або фасилітатор, керівник підрозділу.

3. Обговорення має **непокаральний характер**: мета — розвантаження, навчання, запобігання повторенню.

4. Обговорюються три блоки:

- *факти* (що сталося);
- *емоції* (як ми себе відчуваємо);

- потреби/підтримка (що допоможе відновитися).

5. Психолог або HR може рекомендувати подальшу індивідуальну підтримку за потреби.

**Відповідальні:** керівники структурних підрозділів, психолог.

**Період перегляду політики:** раз на 12 місяців, з коригуванням відповідно до досвіду застосування.

### **3. Політика «ПАУЗА БЕЗПЕКИ»**

*(для виробничих підприємств, промисловості, логістики, будівництва)*

**Мета:** забезпечити можливість для працівників зупинити роботу у разі небезпеки, перевантаження або ознак втоми, не наражаючись на покарання. Політика спрямована на запобігання травмам, помилкам і критичним інцидентам.

**Сфера застосування:** усі працівники виробничих цехів, складів, логістичних підрозділів, об'єктів підвищеної небезпеки.

**Основні положення:**

1. Кожен працівник має **право зупинити процес** («пауза безпеки») у разі:

- відчуття фізичної чи психічної втоми;
- виявлення порушення техніки безпеки;
- сумнівів у безпечності обладнання чи операції.

2. Зупинка фіксується у журналі без пояснювальних записок і не є дисциплінарним порушенням.

3. Після паузи керівник оцінює ситуацію, усуває небезпеку та ухвалює рішення про відновлення роботи.

4. Працівники проходять короткий інструктаж щодо розпізнавання власних ознак перевтоми (сонливість, втрата концентрації, дратівливість).

5. Під час зміни обов'язково передбачаються **регламентовані мікропаузи** тривалістю 5–10 хв кожні 2 години.

**Відповідальні:** майстри змін, керівники виробничих дільниць, служба охорони праці.

**Період перегляду політики:** щорічно, із залученням представників працівників.

