ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 70622— 2022 (ISO/TR 30406:2017)

МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Менеджмент устойчивой занятости для организаций

(ISO/TR 30406:2017, MOD)

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2023

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Обществом с ограниченной ответственностью Научно-техническим центром «Интерэкомс» (ООО НТЦ «Интерэкомс») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии документа, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 123 «Управление кадрами и антикоррупционная деятельность»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 декабря 2022 г. № 1736-ст

4 Настоящий стандарт является модифицированным по отношению к международному документу ISO/TR 30406:2017 «Менеджмент человеческих ресурсов. Менеджмент устойчивой занятости для организаций» (ISO/TR 30406:2017 «Human resource management — Sustainable employability management for organizations», MOD) путем изменения отдельных фраз (слов, ссылок), которые выделены в тексте курсивом, а также путем изменения его структуры для приведения в соответствие с правилами, установленными в ГОСТ 1.5 (подразделы 4.2 и 4.3).

Внесение указанных технических отклонений направлено на учет потребностей национальной экономики Российской Федерации.

Сопоставление структуры настоящего стандарта со структурой примененного в нем международного документа приведено в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© ISO, 2017
© Оформление. ФГБУ «Институт стандартизации», 2023

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

Содержание

1 Область применения 1
2 Термины и определения. 1
3 Устойчивая занятость на разных уровнях 2
4 Руководящие принципы 3
5 Кластер 1. Интеграция устойчивой занятости в политику. 4
6 Кластер 2. Кадровый потенциал, содержание, сложность, отношения и условия 5
7 Кластер 3. Жизнеспособность и здоровье 7
Приложение А (справочное) Процесс внедрения 9
Приложение ДА (справочное) Сопоставление структуры настоящего стандарта со структурой примененного в нем международного документа 11
Библиография 12

Введение

0.1 Общие положения

Устойчивая занятость — относительно новый термин, отражающий составляющую или направление более широкого движения за устойчивое развитие бизнеса. Сам термин «устойчивость» относится к способности выдерживать испытание временем и в данном случае отражает приверженность созданию ценности для бизнеса, его рабочей силы, отрасли, сообщества, общества в целом и экономики путем внедрения возможностей и мощностей, необходимых для обеспечения постоянного или текущего трудоустройства в течение длительного периода.

В широком смысле устойчивая занятость также относится к способности человека получать или сохранять качественную работу на протяжении всей своей трудовой жизни, а также иметь возможность и соответствующий рабочий документ для переноса своих знаний, навыков и способностей (KSA) при переходе на другую работу, в другую организацию или для будущего вида деятельности. Кроме того, устойчивая возможность занятости относится к стремлению организации сохранять баланс между благополучием и должностными требованиями к сотрудникам.

В глобальном масштабе мир труда как крупных, так и малых и средних организаций находится в центре фундаментальных изменений, вызванных такими факторами, как демографические сдвиги, технологические достижения, изменения в типах работы, глобализация, повышенный интерес людей к возможности выбора места и времени работы, а также снижение жизнеспособности некоторых отраслей мировой экономики. Одним из наиболее значительных изменений является тот факт, что в большинстве стран понятие «работа на всю жизнь» больше не применимо ко всем отраслям или отдельным лицам. Проявление разных методов работы предполагает гибкое использование персонала организации на разных профессиональных уровнях в разных отраслях и с различными режимами работы. Однако, поскольку организации и отдельные лица также действуют в очень быстро меняющейся и конкурентной среде, новый мир труда требует планирования персонала и квалификаций, а также рабочей силы, которая является гибкой и адаптируемой к регулярному обучению новым навыкам, чтобы идти в ногу с организационным и отраслевым/дисциплинарным развитием.

0.2 Преимущества сосредоточения внимания на устойчивой занятости

Знания, навыки и способности (KSA) являются важным фактором успеха организации, что также может относиться к спросу на определенные KSA в данный момент времени. Организации могут обнаружить, что им не хватает необходимых KSA, когда это требуется. В то же время организации могут столкнуться с излишками KSA, которые им больше не нужны. Любой из этих факторов или оба могут привести к чрезмерным расходам на найм и покупку талантов, дорогостоящим увольнениям сотрудников, которые больше не нужны и/или если сокращен спрос на них на рынке организации. Однако подход, основанный на устойчивой возможности занятости, способен помочь организациям сэкономить деньги и повысить гибкость своей деятельности.

Такой подход предполагает:

- оценку требований рынка;
- планирование потребностей в компетенциях сотрудников организации, а также переподготовку и перераспределение сотрудников в соответствии с изменяющимися потребностями бизнеса;
- учет требований индивидуального жизненного цикла и образа жизни работников.

Устойчивая занятость также связана с балансом между физическими и умственными особенностями работы, а также физическими и умственными способностями представителей работников организации.

Конкурентоспособные организации поддерживают, взращивают и продвигают устойчивую занятость для своих сотрудников посредством мониторинга и ведения реестра KSA, необходимых для текущих бизнес-требований, и существующих KSA сотрудников, обучения сотрудников в недостаточно представленных KSA и прогнозирования изменения условий ведения бизнеса для обеспечения готовности сотрудников адаптироваться к KSA, которые потребуются в будущем. На макроуровне организации также содействуют устойчивой занятости, работая с отраслевыми, а также местными, региональными и национальными властями над учетом доступности KSA и исследуя природу возможностей для передачи KSA в сокращающихся отраслях, которые могут быть перераспределены в другие.

Хотя широко признано, что финансовое влияние экологической устойчивости на прибыль бизнеса трудно измерить, показатели для определения стоимости, созданной за счет устойчивой возможности занятости, более ощутимы из-за затрат, связанных с увольнением сотрудников, наймом новых сотрудников, отсутствием организационной преемственности и других финансовых последствий. Эффективному принятию решений и созданию ценности будет способствовать последовательное применение новых ценностных подходов к определению и измерению ценности устойчивого развития для бизнеса и общества.

В настоящее время существуют доступные показатели в области устойчивого развития, которые также могут использоваться для устойчивой занятости. Например, Глобальная инициатива по отчетности определяет экологические, социальные и управленческие (ESG) факторы и показатели устойчивости. Также Савиц и Вебер[1)] связывают экологические, социальные и экономические факторы с устойчивыми организациями.

Примечание — Показатели человеческих ресурсов рассматриваются в других документах, разработанных ИСО/ТК 260, в частности, в ISO/TS 30407 [1].

Преимущества сосредоточения внимания на устойчивой возможности занятости включают следующее:

- уменьшение в области:
  - невыходов на работу;
  - выгорания;
  - расходов, связанных с наймом, прогулами, ответственностью и увольнением;
  - несчастных случаев и инцидентов на производстве;
  - неполной занятости и безработицы;
  - ответственности;
- улучшение в области:
  - позиционирования как организации выбора;
  - управления расходами на персонал;
  - приверженности персонала, отношения и лояльности;
  - гибкости;
  - инноваций;
  - организационной гибкости и способности адаптироваться к меняющимся рынкам;
  - возможности планирования;
  - продуктивности и эффективности;
  - качества продукции;
  - нужного таланта в нужное время;
  - удержания персонала;
  - морального духа работников;
  - трудовых отношений;
- программы улучшения качества:
  - отображать и отслеживать общую устойчивую занятость организации;
  - отображать и отслеживать профиль здоровья организации в долгосрочной перспективе.

0.3 Цель настоящего стандарта

Настоящий стандарт является связующим звеном между человеческими ресурсами и всеми бизнес-подразделениями организации, такими как исполнительный совет, руководство, производственный отдел, отдел охраны труда и техники безопасности.

Настоящий стандарт применяется в качестве основополагающего для определения устойчивой возможности занятости, обсуждения перспектив развития и взаимосвязи с сотрудниками организации.

Настоящий стандарт ориентирован на достижение стратегических и тактических целей организации в краткосрочной или среднесрочной перспективе.

Существует несколько решений для повышения устойчивой (возможности) занятости внутри организации. Настоящий стандарт оказывает помощь в определении элементов, наиболее важных для организации.

[1)] Савиц А., Вебер К. Талант, трансформация и тройной итог: как компании могут использовать человеческие ресурсы для достижения устойчивого роста. Джон Уайли и сыновья, 2013.

Настоящий стандарт разработан, чтобы помочь организациям и рабочей силе поддерживать возможности трудоустройства. В настоящем стандарте описывается методология, применимая для организаций любого размера и типа, цели которой:

a) способствовать общему пониманию устойчивой занятости;

b) наращивать потенциал и объемы.

Для каждого сектора экономики и организации важность факторов, влияющих на устойчивую занятость, различается, что обеспечивает сочетание организационной и/или отраслевой политики. Кроме того, политика устойчивого развития не отделима от общей политики, политики качества, цикла улучшения и т. д., а является их частью.

На рисунке 1 показаны три кластера устойчивой (возможности) занятости и отношения между организацией, человеком и эффективностью бизнеса. Если в организации уделяется внимание всем кластерам (т. е. эффективному планированию рабочей силы, возможностям, предоставляемым рабочей средой, а также вниманию организаций и отдельных лиц к вопросам развития навыков и благополучия), то положительный результат будет наблюдаться в работе организации, ощущаться отдельными лицами, а в более широком смысле отражаться на экономике в целом.



Рисунок 1 — Устойчивая занятость: взаимосвязь между организацией, человеком и эффективностью бизнеса

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Менеджмент устойчивой занятости для организаций

Human resource management. Sustainable employability management for organizations

Дата введения — 2023—06—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает руководящие принципы для разработки и реализации политики устойчивой занятости.

Устойчивая занятость актуальна на разных уровнях: государственном, организационном и индивидуальном.

Настоящий стандарт посвящен исключительно организационному уровню.

2 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с их определениями:

Примечание — Термины, применяемые международной организацией по стандартизации (ИСО), содержатся в [2], также имеются электронные ресурсы для доступа к терминологическим базам данных для использования в стандартизации, поддерживаемым ИСО [3] и МЭК [4].

2.1 **устойчивая занятость** (sustainable employability): Долгосрочная способность приобретать или создавать и поддерживать работу.

Примечание — Устойчивая занятость может быть обязанностью людей, организаций или правительств.

2.2 **устойчивая занятость для человека** (sustainable employability for the individual): Долгосрочная способность приобретать, создавать и сохранять работу за счет адаптации к меняющимся условиям занятости, экономическим и личным условиям на разных этапах жизни.

2.3 **устойчивая занятость для организаций-работодателей** (sustainable employability for employing organizations): Долгосрочный и гибкий подход к приобретению, созданию, развитию и обучению, удержанию, перераспределению и поддержке сотрудников с целью соответствия меняющимся экономическим, законодательным и рыночным требованиям и условиям.

Примечание — Это определение применимо к организациям всех секторов, как частных, так и государственных.

2.4 **устойчивая занятость для общественных секторов** (sustainable employability for public sectors): Долгосрочные подходы и инициативы, направленные на поощрение, стимулирование и поддержку ориентированной на ценность занятости, приносящей пользу всем участникам, организациям-работодателям, экономическому развитию и всем значимым заинтересованным сторонам.

Примечание — Подходы могут включать, но не ограничиваться: структуры, финансирование и законодательство для поддержки борьбы с дискриминацией и эксплуатацией на рабочем месте; гибкую работу; пути возвращения на работу (родители с детьми, специалисты, длительно больные или безработные); программы карьерного консультирования; развитие знаний и навыков и обучение; стимулы для прямых иностранных инвестиций; деловые и налоговые льготы для организаций, которые долгосрочно инвестируют в свою рабочую силу.

Издание официальное

3 Устойчивая занятость на разных уровнях

3.1 Общие положения

Устойчивая занятость является конечным результатом сложного взаимодействия различных факторов. Необходимо различать государственный, организационный/отраслевой и индивидуальный уровни, а также определять использование гибкой рабочей силы.

3.2 Устойчивая занятость на государственном уровне

На государственном уровне решающее значение имеют политическая и экономическая реальность, равно как и функционирование рынка труда. Графическое представление устойчивой занятости в универсальном смысле представлено на рисунке 2. На этом уровне правительства часто активно разрабатывают и реализуют политику, практику и программы устойчивой занятости.



Рисунок 2 — Устойчивая занятость на макроуровне

3.3 Устойчивая занятость на уровне отрасли, сектора или организации

Устойчивая занятость рассматривается по отраслям, секторам или организационным уровням. Инициативы будут зависеть от требований и текущего этапа развития сектора, отрасли или организации, например:

- решение конкретных ключевых вопросов (например, технологий, рынка, законодательства);
- предвидение будущих ожиданий (т.е. кадровое планирование, слияния/поглощения, новые технологии);
- развитие компетенций (т.е. обучение).

3.4 Устойчивая занятость на индивидуальном уровне

Устойчивая занятость на индивидуальном уровне определяется как сочетание различных элементов, включая мотивацию, мастерство, здоровье и социальные навыки. Организация может быть не в состоянии влиять на внешнюю среду. Тем не менее, она может сыграть вспомогательную роль в развитии элементов, представленных выше.

3.5 Гибкая работа и гибкая рабочая сила

Термины «гибкая работа» и «гибкая рабочая сила» имеют множество значений во всем мире.

Гибкая работа может применяться к схеме ежедневного планирования отдельных работников в рабочей среде, например, начало и окончание рабочего дня в разное время для других сотрудников. Другими примерами гибкой работы могут быть работа из дома или совмещение сменной работы на дому с днями работы на официальном рабочем месте.

Гибкая рабочая сила может применяться к тем, кто занят в различных отраслях, включая сельское хозяйство, колл-центры, строительство, ремесла, гостиничный бизнес, горнодобывающую промышленность, добычу нефти и газа, обрабатывающую промышленность, розничную торговлю, туризм и офисные сектора. Примеры гибкого использования рабочей силы включают наем работников только в определенное время определенного периода (сезонно) (например, в сельском хозяйстве, розничной торговле или туризме), сдельную работу, за которую работникам платят за произведенную продукцию, проектную работу, срочные контракты, случайное/временное привлечение работников в соответствии с пиками и спадами бизнеса, а также случайная/временная замена (например, для покрытия отсутствия постоянных сотрудников).

4 Руководящие принципы

Настоящий стандарт представляет собой инструмент для определения текущей эффективности организации в области устойчивой занятости. Пример того, как организация может организовать реализацию устойчивой занятости, приведен в приложении А.

Основные шаги, которым рекомендуется следовать всем организациям, чтобы обеспечить устойчивую занятость, приведены ниже. Рекомендуемый метод связан с циклом непрерывного улучшения, описанным в стандартах системы менеджмента качества (см., например, *[5]).* Причина включения механизма цикла непрерывного совершенствования заключается в том, что устойчивая занятость по своей природе изменчива и непрерывна и требует постоянного развития, переработки и улучшения.

- Шаг 1: Поскольку не все факторы имеют одинаковую ценность для каждого сектора или организации, интеграция устойчивой занятости в организацию начинается с определения важности для организации всех различных факторов (см. кластеры 1, 2 и 3).
- Шаг 2: Организация измеряет текущее состояние устойчивой занятости в своей структуре, измеряя уровень внедрения факторов устойчивой занятости в своей организации.
- Шаг 3: Организация решает, насколько ее текущее состояние отличается от желаемого состояния.
- Шаг 4: Организация непрерывно движется по циклу усовершенствования. Применение этого метода позволяет организации перейти от проблемно-ориентированного управления (например, человек застрял на работе, потребность в которой в будущем ограничена) к систематическому подходу, при котором последовательно продвигается устойчивая занятость.

Предполагается выполнение следующих условий:

a) обеспечиваются безопасные условия труда, при этом члены рабочей силы разделяют эту ответственность;

b) в организации действует кадровая политика со структурными консультациями по работе и ежегодными обзорами (анализ эффективности и оценки);

c) существует активный менеджмент человеческих ресурсов и политика охраны труда и техники безопасности с целью постоянного улучшения, в котором требуется активный вклад каждого работника организации;

d) высшее руководство поддерживает внедрение структурной политики, направленной на обеспечение устойчивой занятости и поддержания жизнеспособности, которая предполагает участие работников организации.

Работа над устойчивой занятостью предполагает, что организация стремится создавать и поддерживать свой будущий успех в бизнесе, обеспечивая условия, при которых персонал продолжает развивать свои знания, навыки и компетенции, а также поддерживать и повышать свою жизнеспособность.

Описание кластеров устойчивой занятости приведено в разделах 5—7.

5 Кластер 1. Интеграция устойчивой занятости в политику

5.1 Общие положения

Данный кластер затрагивает степень, в которой организация интегрировала устойчивую занятость в свою политику. Кластер включает в себя изучение того, соответствует ли бизнес-стратегия, видение, миссия, ценности и цели организации в политике устойчивой занятости. Он включает в себя такие вопросы, как стиль руководства и управления, коммуникация, культура и организация работы (осуществление и кадровое планирование). Он также оценивает степень, в которой работники могут взять на себя ответственность за собственную устойчивую занятость. Элементы также направлены на обеспечение устойчивой возможности занятости работников в случае продажи или закрытия организации.

5.2 Миссия/видение/цели устойчивой занятости

a) Подход к устойчивой занятости в организации соответствует бизнес-стратегии.

b) Организация сформулировала четкую миссию/видение и конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, ограниченные во времени (SMART) цели для поддержания и улучшения устойчивой занятости в организации на данный момент времени и в будущем.

c) Организация знает и понимает, как внутренние и внешние изменения влияют на количество, качество (т. е. KSA) и благополучие ее работников.

d) Организация имеет четко определенный подход к продвижению и достижению устойчивой занятости для себя и своих работников.

5.3 Лидерство

a) Высшее руководство определяет повестку устойчивой занятости и активно поддерживает и продвигает методы устойчивой занятости.

b) Руководство на всех уровнях разрабатывает ключевые показатели эффективности (КПЭ) в отношении устойчивой занятости и следует им.

c) Руководители всех уровней понимают, какие меры следует использовать для обеспечения и улучшения устойчивой занятости для работников.

d) Руководители всех уровней поддерживают сотрудничество и взаимодействие с организационными отделами для внедрения передового опыта в области устойчивой занятости.

5.4 Ответственность

Организация работает с соответствующими внутренними и внешними заинтересованными сторонами для улучшения и поддержания устойчивой занятости.

5.5 Кадровое планирование

a) Организация гарантирует осознание рисков спроса и предложения трудовых ресурсов, включая KSA, для текущего, временного и потенциального персонала, а также реализует стратегии снижения рисков в отношении работников, необходимые для достижения стратегических бизнес-целей.

b) Организация регулярно оценивает KSA своих работников и осуществляет обратную связь для понимания улучшений, необходимых для обеспечения устойчивой занятости.

c) Работники информируются о мерах, необходимых для улучшения их возможностей трудоустройства, и получают рекомендации по использованию имеющихся возможностей.

d) Организация принимает на работу не только лиц, обладающих KSA для существующих нужд, но и тех, кто демонстрирует потенциал к обучению и развитию, а также стремится к непрерывному обучению.

5.6 Реализация

a) Стратегия и политика устойчивой занятости являются стандартным вопросом во время совещаний руководства и персонала.

b) Политика устойчивой занятости реализуется на рабочем месте реальными практическими способами.

c) Стратегическое кадровое планирование согласуется с целями и планами устойчивой занятости.

d) Персонал организации поддерживают руководство, менеджеров и каждого из сотрудников в достижении устойчивой занятости для всех.

5.7 Коммуникация

a) Организация обладает специальным инструментом коммуникации для изучения, анализа и обмена возможностями внедрения методов устойчивой занятости.

b) Организация имеет платформы, на которых активное вовлечение работников является нормой, а их действия обобщаются и анализируются руководством.

c) Весь персонал (постоянный, временный, работающий неполный рабочий день и т. д.) осознают, как его роль, KSA, производительность и поведение вписываются в устойчивую занятость и ее планирование.

d) Устойчивая занятость является стандартным пунктом во время оценки эффективности.

5.8 Культура

a) Организация признает, что культура устойчивой занятости способствует доверию, вовлеченности работников, лояльности, производительности, инициативе, творчеству и общему физическому и психическому здоровью.

b) Организация признает, что практическая и стимулирующая среда обучения и развития необходима для устойчивой занятости ее работников.

c) Организация признает ценность вовлечения работников в процесс принятия решений об использовании их KSA на рабочем месте и возможности развиваться в новых и различных направлениях по своему выбору.

d) Организация признает ценность обеспечения механизма, позволяющего работникам выражать свое мнение по проблемам, касающимся устойчивой занятости, и выдвигать идеи по совершенствованию соответствующих условий, а также предпринимать шаги для их достижения.

6 Кластер 2. Кадровый потенциал, содержание, сложность, отношения и условия

6.1 Общие положения

Причиной существования организации являются продукты и/или услуги, которые она предоставляет внешним клиентам или заказчикам. Работа, осуществляемая внутри организации, направлена на производство или поставку продуктов/услуг, а также на обеспечение инфраструктуры, такой как услуги по поддержке бизнеса (финансы, человеческие ресурсы, управление объектами и т. д.), чтобы обеспечить продукт(ы) и/или предоставляемую(ые) услугу(и). Требуется нанять отдельных лиц для выполнения конкретных работ, которые в конечном итоге способствуют производству или доставке продукта(ов) или услуги(услуг) организации.

Должностные обязанности зависят от знаний, навыков и умений (KSA), необходимых организации для ведения бизнеса. Организация должна полностью понимать свои текущие потребности в KSA, а также иметь представление о том, какие KSA ей потребуются для адаптации к изменяющимся рыночным условиям.

Персонал должен полностью понимать широту и глубину KSA, которые они в настоящее время применяют в своей работе, т. е. почему требуются KSA. Он также должен работать в партнерстве с организацией для создания и дальнейшего развития своих KSA, чтобы улучшить свои перспективы возможности трудоустройства/карьеры, адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и любым личным обстоятельствам, которые могут повлиять на его работу, таким как обязанности по уходу или болезнь.

6.2 Видение и политика в отношении кадрового потенциала

a) Организация стремится полностью понять и реализовать обучение и развитие для поддержания или обновления существующих KSA персонала для достижения целей организации.

b) Организация признает, что создание, развитие и обмен знаниями являются необходимым условием для обеспечения устойчивой занятости персонала.

c) Организация признает, что ее KSA нуждаются в постоянном развитии в соответствии с изменяющимися условиями бизнеса и рынка, и помогает развивать KSA своих сотрудников в соответствии со своими собственными амбициями, чтобы они оставались пригодными для работы в течение долгого времени.

d) Руководитель и сотрудники регулярно обсуждают существующие и приобретаемые KSA сотрудников и их соответствие целям организации.

6.3 Содержание работы

a) Руководители всех уровней периодически обсуждают с сотрудниками степень сложности работы и задач последних, а также исследуют варианты и требования к обучению и развитию для улучшения и расширения KSA.

b) На всех уровнях организации работников поощряют к осознанию содержания своих ролей и расширения своих KSA, при этом назначаются руководители, уполномоченные поддерживать это дальнейшее развитие.

c) По мере изменения потребностей организации и бизнеса работники участвуют в планировании того, как применить существующие KSA к новому содержанию видов деятельности.

d) Организации работают с персоналом над адаптацией содержания работы, которая может быть обусловлена личными обстоятельствами, такими как физическое/психическое состояние или потребность в уходе.

6.4 Сложность задач

a) Организация гарантирует, что обязанности работников соответствуют определенным KSA и могут включать задачи, стимулирующие умственную деятельность.

b) На рабочем месте обеспечивается предоставление информация для поддержки работников в выполнении ее задач.

c) Организация поддерживает KSA работников для выполнения сложных задач с высоким уровнем качества.

6.5 Развитие навыков

a) Организация обеспечивает выделение ресурсов для обучения и развития работников.

b) Организация стремится развивать существующие навыки своего персонала по различным каналам, включая коучинг, наставничество и обучение (в аудитории, онлайн, практическое) для поддержки профессионального развития отдельных сотрудников и персонала в целом.

c) Навыки работы сотрудников документируются как в их индивидуальных записях, так и в общеорганизационном реестре, который может быть предоставлен соответствующим внешним заинтересованным сторонам.

d) Организация отслеживает и документирует навыки, которые потребуются в секторе/отрасли в будущем, а также разрабатывает и осуществляет планы по внедрению и обучению своих сотрудников таким навыкам.

6.6 Отношения на рабочем месте

a) Организация обеспечивает прозрачность в отношении того, как она понимает KSA, необходимые для ведения бизнеса, организацию работ и как меняющиеся рыночные и деловые условия могут повлиять на содержание работы в будущем.

b) Руководители и сотрудники относятся друг к другу с уважением, независимо от статуса в организации.

c) Оценка руководителей частично основывается на том, насколько активно они поддерживают своих сотрудников в развитии их карьерного потенциала.

d) Руководители и сотрудники поощряют друг друга к повышению производительности, принимая во внимание сильные и слабые стороны отдельных лиц.

6.7 Условия труда

a) Организация использует активный подход к поддержанию и укреплению здоровья сотрудников и баланса между работой и личной жизнью.

b) Организация допускает гибкие условия работы с точки зрения рабочего времени, местоположения, заработной платы, производительности, обучения и развития, когда это разумно и практично.

c) Организация поощряет внутреннюю мобильность, позволяя сотрудникам постоянно учиться и развиваться в рамках своей существующей или потенциальной работы, а также внутри и за пределами своей организации.

d) Организация обеспечивает безопасные, эргономичные и хорошо поддерживаемые условия труда, которые способствуют эффективности, производительности и благополучию.

7 Кластер 3. Жизнеспособность и здоровье

7.1 Общие положения

Жизнеспособность включает в себя такие элементы, как энтузиазм, энергия, вдохновение и мотивация работников. Организация и работники имеют общий интерес и ответственность за повышение жизнеспособности.

7.2 Менеджмент здоровья

a) Работники могут активно участвовать в планировании и реализации политики и практики, направленных на создание и поддержание оптимального физического и психического здоровья.

b) Поддержка в области охраны здоровья может предоставляться работникам с физическими/психическими заболеваниями или травмами, которые влияют на их способность выполнять свою работу.

c) Менеджмент здоровья периодически оценивается и при необходимости оптимизируется.

d) Политика в области управления персоналом нацелена на регулирование присутствия на работе и содействие быстрому возвращению к работе.

7.3 Здоровая и безопасная рабочая среда

a) Организация гарантирует, что сотрудники будут работать в безопасной и здоровой среде, систематически проводя оценку рисков и аудиты, а также устраняя или контролируя выявленные риски.

b) Работники выявляют и сообщают о небезопасных и вредных для здоровья условиях труда и активно способствуют улучшению охраны труда и техники безопасности в пределах своих возможностей.

c) Организация имеет ясные и утвержденные системы и процедуры, которые обеспечивают безопасную и здоровую рабочую среду.

d) Организация может поддерживать сохранение и укрепление здоровья сотрудников и оптимального баланса между работой и личной жизнью на всех этапах жизни сотрудников.

7.4 Здоровый образ жизни

a) Организация использует систематический и поддающийся количественной оценке подход к поощрению здорового образа жизни и при необходимости принимает соответствующие меры по этим вопросам.

b) Организация поощряет сотрудников к здоровому образу жизни на индивидуальном или групповом уровне.

c) Организация обеспечивает механизм(ы) поддержки для достижения здорового образа жизни.

7.5 Физическое здоровье

a) Организация поддерживает физическое здоровье сотрудников и при необходимости принимает соответствующие меры по этим вопросам.

b) Организация поощряет сотрудников к укреплению своего физического здоровья на индивидуальном или групповом уровне.

c) Организация обеспечивает механизм(ы) поддержки для достижения баланса между физическими требованиями работы и физическими возможностями /здоровьем работника.

d) Руководитель и сотрудник регулярно совместно обсуждают, как лучше всего поддерживать баланс между физическими требованиями работы и физическими возможностями/здоровьем сотрудника.

7.6 Психическое здоровье

a) Организация поддерживает психическое здоровье сотрудников и при необходимости принимает соответствующие меры по этим вопросам.

b) Организация поощряет сотрудников укреплять свое психическое здоровье на индивидуальном или групповом уровне.

c) Организация обеспечивает механизм(ы) поддержки для достижения баланса между психическими потребностями для работы и психическими возможностями/здоровьем сотрудников в обычных рабочих условиях.

d) Организация исследует и внедряет средства, помогающие сотрудникам поддерживать и укреплять психическое здоровье/способности при наличии изменчивости, неопределенности, сложности и неоднозначности (VUCA) рабочих и рыночных условий.

e) Руководитель и сотрудник регулярно совместно обсуждают, как лучше всего поддерживать баланс между психическими потребностями для работы и психическими возможностями/здоровьем сотрудника.

7.7 Благополучие

a) Организация поддерживает необходимость обеспечения благополучия сотрудников и при необходимости принимает соответствующие меры по этим вопросам.

b) Организация поощряет сотрудников к улучшению благополучия на индивидуальном или групповом уровне.

c) Организация обеспечивает механизм(ы) поддержки для достижения благополучия сотрудников на рабочем месте.

7.8 Баланс между работой и личной жизнью

a) Организация фокусируется на результатах и допускает гибкость продолжительности рабочего времени и графиков, когда это возможно, чтобы удовлетворить личные жизненные потребности сотрудника.

b) Организация и сотрудники стремятся найти решения по организации работы при наличии сотрудников, которые (временно) должны проводить больше времени дома в связи с личными обстоятельствами.

c) Работникам предоставляется возможность самостоятельно находить баланс между работой и домашней жизнью.

Приложение А
(справочное)

Процесс внедрения

А.1 Общие сведения

Настоящий стандарт предоставляет организациям возможность достичь консенсуса в отношении степени практической реализации устойчивой занятости в рамках организации. Ответственность за процесс внедрения часто берут на себя владельцы предприятий, высшее руководство или отделы кадров. Однако ведущую роль в процессе внедрения могут играть различные владельцы. Это может также осуществляться под руководством внешних консультантов в тесном сотрудничестве с ключевыми заинтересованными сторонами. Для достижения этой цели можно было бы предпринять следующие шаги.

А.2 Шаг 1. Планирование и проектирование:

- идентификация групп заинтересованных сторон в организации, которые могут внести вклад в процесс:
  - члены правления;
  - владельцы предприятий;
  - топ-менеджмент;
  - линейный менеджмент;
  - отдел кадров/HR службы;
  - службы в области охраны здоровья;
  - отдел обучения и подготовки кадров;
  - профсоюзы, рабочие советы или другие представители рабочей силы;
  - создание рабочей группы по обеспечению устойчивой занятости;
- разработка плана управления проектом, включающего:
  - график выполнения;
  - вехи/контрольные точки;
  - задачи;
  - обязанности/ответственность;
- разработка коммуникационного плана (например, продвижения концепции устойчивого трудоустройства);
- определение лидеров в области устойчивой занятости в подразделениях для оказания помощи рабочей группе;
- разработка показателей обследования, которые могут использоваться для оценки различных элементов кластеров 1, 2 и 3 (варианты приведены ниже);
- добавление дополнительных элементов, если они признаны важными (например, демографические данные);
- запуск пилотного проекта для тестирования факторов и дополнительных элементов.

А.3 Шаг 2. Измерение и распространение средств обеспечения устойчивой занятости среди заинтересованных сторон:

- внедрение коммуникационного плана;
- внедрение плана проекта;
- лидеры в области устойчивой занятости помогают заинтересованным сторонам выявлять факторы устойчивой занятости, которые необходимо учитывать;
- создание механизмов обратной связи для заинтересованных сторон;
- начало опроса (например, по электронной почте);
- отправление напоминания 1 ключевым заинтересованным сторонам;
- отправление напоминания 2 ключевым заинтересованным сторонам;
- рабочая группа отслеживает ответы;
- закрытие обследования;
- выражение благодарности всем ключевым заинтересованным сторонам.

А.4 Шаг 3. Анализ факторов устойчивой занятости и подготовка доклада для заинтересованных сторон:

- рабочая группа обрабатывает данные;
- рабочая группа готовит промежуточные доклады;
- рабочая группа анализирует данные;
- рабочая группа готовит доклад, в котором:
  - определяет текущий уровень интеграции факторов устойчивой занятости в рамках организации;
  - определяет желаемый уровень интеграции факторов устойчивой занятости в рамках организации;
  - определяет приоритеты факторов, которые были идентифицированы ключевыми заинтересованными сторонами;
  - определяет факторы, которые были идентифицированы ключевыми заинтересованными сторонами как обеспечивающие высокий доход от инвестиций.

А.5 Шаг 4. Совещание ключевых заинтересованных сторон:

- рабочая группа организует совещание;
- рабочая группа готовит и представляет резюме результатов ключевым заинтересованным сторонам;
- в ходе совещания обсуждаются результаты обследования различных групп заинтересованных сторон (например, менеджеров по управлению человеческими ресурсами и оперативной деятельности) с уделением особого внимания сходствам и различиям. Это способствует диалогу в рамках организации по вопросам устойчивой занятости;
- совещание должно обеспечить:
  - общее видение состояния устойчивой занятости в организации;
  - консенсус в отношении желаемой ситуации и приоритетов, которые должны быть рассмотрены в течение определенного периода времени.

В данном процессе может быть использована модель, представленная в таблице А.1;

Таблица А.1 — Фазы политики устойчивой занятости

Фактор_____	Фазы политики устойчивой занятости				Доступные политики, средства и инструменты
	Реактивная	Плановая	Проактивная (упреждающая)	Интегральная	
Текущая ситуация					
Желаемая ситуация					
Приоритет					

- рабочая группа обеспечивает подготовку доклада по итогам совещания;
- рабочая группа собирается для обсуждения результатов и разработки плана действий.

А.6 Шаг 5. Реализация:

- реализация плана действий;
- оценка результатов. Оценка может быть началом новой ситуации для перехода снова к шагу 1.

Примечание — Для более крупных организаций может оказаться полезным применять вышеупомянутый поэтапный подход отдельно для департаментов или отделов организаций. При желании результаты работы департаментов или отделов можно объединить для получения общей картины организации.

Приложение ДА
(справочное)

Сопоставление структуры настоящего стандарта со структурой примененного в нем международного документа

Таблица ДА.1

Структура настоящего стандарта	Структура международного документа ISO/TR 30406:2017
1 Область применения	1 Область применения
*	2 Нормативные ссылки
2 Термины и определения (раздел 3)	3 Термины и определения
3 Устойчивая занятость на разных уровнях (раздел 4)	4 Устойчивая занятость на разных уровнях
4 Руководящие принципы (раздел 5)	5 Руководящие принципы
5 Кластер 1. Интеграция устойчивой занятости на разных уровнях (раздел 6)	6 Кластер 1. Интеграция устойчивой занятости на разных уровнях
6 Кластер 2. Кадровый потенциал, содержание, сложность, отношения условия (раздел 7)	7 Кластер 2. Кадровый потенциал, содержание, сложность, отношения условия
7 Кластер 3. Жизнеспособность и здоровье (раздел 8)	8 Кластер 3. Жизнеспособность и здоровье
Приложение А Процесс внедрения	Приложение А. Процесс внедрения
Приложение ДА Сопоставление структуры настоящего стандарта со структурой примененного в нем международного документа	

* Данный раздел исключен, т. к. нормативная ссылка перенесена в библиографию.

Примечание — После заголовков, разделов настоящего стандарта приведены в скобках номера аналогичных им разделов международного документа.

Библиография

[1] ISO/TS 30407:2017 Менеджмент человеческих ресурсов. Стоимость найма (Human resource management — Cost-Per-Hire)

[2] ISO/TS 30400:2016 Менеджмент человеческих ресурсов. Словарь (Human resource management — Vocabulary)

[3] Онлайн-платформа ИСО: доступна на gost.e-ecolog.ru

[4] Электропедия МЭК: доступна на gost.e-ecolog.ru

[5] ИСО 9001:2015 Системы менеджмента качества. Требования (Quality management systems — Requirements)

УДК 658.5.011:006.354 ОКС 03.100.30

Ключевые слова: устойчивая занятость, менеджмент, организация, человеческие ресурсы

Редактор *Л.В. Коретникова*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *С.В. Смирнова*
Компьютерная верстка *Е.А. Кондрашовой*

Сдано в набор 10.01.2023. Подписано в печать 18.01.2023. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 2,32. Уч.-изд. л. 1,90.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении в ФГБУ «Институт стандартизации»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов,
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru