ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 70956— 2023/ ISO/TS 22330:2018

Надежность в технике

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Руководство по учету человеческого фактора при обеспечении непрерывности деятельности

(ISO/TS 22330:2018, Security and resilience — Business continuity management systems — Guidelines for people aspects of business continuity, IDT)

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2023

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Закрытым акционерным обществом «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (ЗАО «НИЦ КД») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии документа, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 119 «Надежность в технике»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 2 октября 2023 г. № 1038-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному документу ISO/TS 22330:2018 «Безопасность и устойчивость. Системы менеджмента непрерывности деятельности. Руководство по учету человеческого фактора при обеспечении непрерывности деятельности» (ISO/TS 22330:2018 «Security and resilience — Business continuity management systems — Guidelines for people aspects of business continuity», IDT).

Международный документ разработан Техническим комитетом ИСО/ТК 292.

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования указанного международного документа для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5—2012 (пункт 3.5).

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочных международных стандартов соответствующие им национальные стандарты, сведения о которых приведены в дополнительном приложении ДА.

Дополнительные сноски в тексте стандарта, выделенные курсивом, приведены для пояснения текста оригинала

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, 2018
© 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 Нормативные ссылки 1
3 Термины и определения 1
4 Обзор вопросов, связанных с человеческим фактором 2
5 Предварительные действия 4
6 Подготовка к выполнению ответных мер 6
7 Реализация ответных действий 9
8 Анализ и постоянное улучшение 25
Приложение А (справочное) Управление психоэмоциональными реакциями 27
Приложение В (справочное) Группа реагирования на запросы близких 30
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам 32
Библиография 33

Введение

Целью настоящего стандарта является распространение положений, установленных в ИСО 22301 и ИСО 22313, на управление человеческим фактором при подготовке организации к возникновению опасных событий[1)] и реагированию на них. Предполагается, что организация знакома с принципами менеджмента непрерывности деятельности, в соответствии с которыми спроектирована и разработана система менеджмента непрерывности деятельности, удовлетворяющая требованиям указанных выше стандартов. Настоящий стандарт относят ко всем уровням организации: от высшего руководства до отдельных сотрудников; от организаций, которые имеют только один сайт, до организаций мирового масштаба; от малых и средних предприятий до организаций, в которых работают тысячи сотрудников.

Персонал является ключевым фактором успеха организации, в то же время он является заинтересованной стороной в любом виде деятельности, способствующей достижению целей организации, поэтому организация должна уделять особое внимание персоналу и целям обеспечения непрерывности деятельности организации.

Настоящий стандарт предназначен для специалистов по обеспечению непрерывности деятельности, а также менеджеров, ответственных за устойчивость работы организации, управление и развитие персонала. Настоящий стандарт не является исчерпывающим руководством по управлению организацией в условиях инцидента[2)], но анализирует его последствия для устранения воздействий инцидента на персонал и других лиц, вовлеченных в опасные события.

Руководящие принципы, содержащиеся в настоящем стандарте, обеспечивают единый подход к развитию знаний, навыков, моделей поведения и практик, необходимых ответственному персоналу для обеспечения эффективного менеджмента непрерывности деятельности.

[1)] См. ГОСТ Р 51897—2021, 4.5.1.4.

[2)] См. ГОСТ 12.0.230—2007, 2.1.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Надежность в технике

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Руководство по учету человеческого фактора при обеспечении непрерывности деятельности

Dependability in technics. Business continuity management systems. Guidelines for people aspects of business continuity

Дата введения — 2024—01—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает руководящие принципы планирования и разработки политики, стратегий и процедур по подготовке к инциденту и управлению персоналом, пострадавшим в результате инцидента.

Настоящий стандарт включает в себя следующие вопросы:

- подготовка персонала посредством повышения его осведомленности, анализа потребностей, обучения и развития;
- преодоление непосредственных последствий инцидента (реагирование);
- управление персоналом в период нарушения деятельности (восстановление);
- продолжение поддержки персонала после возобновления обычной деятельности (возобновление).

Настоящий стандарт не распространяется на управление персоналом, связанное с гражданскими чрезвычайными ситуациями или другими социальными потрясениями.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использована нормативная ссылка на следующий стандарт [для датированных ссылок применяют только указанное издание ссылочного стандарта, для недатированных — последнее издание (включая все изменения)]:

ISO 22300, Security and resilience. Vocabulary (Безопасность и устойчивость. Термины и определения)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ИСО 22300, а также следующие термины с соответствующими определениями.

ИСО и МЭК ведут терминологические базы данных для использования в области стандартизации по следующим адресам:

- платформа онлайн-просмотра ИСО, доступная по адресу: gost.e-ecolog.ru
- Электропедия МЭК, доступная по адресу: gost.e-ecolog.ru pedia.org

3.1 **обязанность проявления заботы (о людях)** (duty of care): Моральное или юридическое обязательство по обеспечению безопасности, благополучия и защиты интересов людей.

3.2 **программа помощи сотрудникам** (employee assistance programme): Поддержка (по договорам), предоставляемая организацией для оказания помощи сотрудникам в решении проблем эффективности работы, а также в выявлении и решении личных проблем, включая проблемы здоровья, семейные, финансовые, алкогольные, наркотические, юридические, эмоциональные, стрессовые или другие личные проблемы, которые могут повлиять на выполнение работы.

Издание официальное

Примечание 1 — Адаптировано на основе положений Международной ассоциации специалистов по оказанию помощи работникам (EAPA).

3.3 **назначенный экстренный контакт** (nominated emergency contact): Контактные данные лица, которое выбрано сотрудником организации в качестве первого контактного лица, используемые в том случае, если организации потребуется передать или получить информацию об этом сотруднике[1)].

Примечание 1 — Первым контактным лицом может быть ближайший родственник сотрудника, являющийся его законным представителем.

3.4 **аспекты, связанные с человеческим фактором, при обеспечении непрерывности деятельности** (people aspects of business continuity): Элементы, связанные с управлением персоналом, вовлеченным в инцидент или затронутым им, с целью минимизации стрессовых состояний, обеспечения максимальной эффективности работы и восстановления после инцидента, а также достижения целей восстановления деятельности организации в рамках программы обеспечения непрерывности деятельности организации.

3.5 **критический психоэмоциональный инцидент** (psychological critical incident): Событие или серия событий, которые могут вызвать значительные эмоциональные или физические страдания (стресс), психоэмоциональные нарушения или нарушения в обычной работе человека.

Примечание 1 — Специалисты в области психического здоровья, работающие в данной области, обычно называют критический психоэмоциональный инцидент травмирующим событием. Термин «критический психоэмоциональный инцидент» является предпочтительным, поскольку он подразумевает инцидент, который может быть или не быть для вовлеченного сотрудника травмирующим. Хотя в психиатрии и научном мире существует несколько определений травмирующего события, термин «критический психоэмоциональный инцидент» дает более точное, принятое в мире определение.

3.6 **психологическая подготовка** (psychological education): Предоставление советов и рекомендаций, относящихся к обеспечению психоэмоционального благополучия.

Примечание 1 — Обычно психологическая подготовка включает анализ обычных реакций на неприятные или трагические события для нормализации отношения к ним, уменьшения беспокойства, а также предоставление простых стратегий самопомощи для облегчения восстановления в первые несколько дней и сведений относительно того, куда и когда следует обращаться за дополнительной поддержкой.

3.7 **первая психологическая помощь** (psychological first aid): Первая психологическая поддержка по аналогии с оказанием первой медицинской помощи.

Примечание 1 — Цели первой психологической помощи включают стабилизацию человека в кризисной ситуации, уменьшение у него эмоционального стресса, предоставление консультаций по самопомощи и психологическому просвещению (3.6), выявление сотрудников, которым может потребоваться профессиональная помощь, и направление их для получения дополнительной помощи при необходимости.

3.8 **укрытие на месте** (shelter in place): Действия по перемещению людей в заранее определенные зоны (области) внутри здания/площадки для их защиты от внешних опасностей во время инцидента.

Примечание 1 — Эти действия могут относиться к инвакуации[2)].

3.9 **рабочая сила** (workforce): Все лица, участвующие в достижении целей организации, включая непосредственных сотрудников, сотрудников агентств, подрядчиков и волонтеров.

4 Обзор вопросов, связанных с человеческим фактором

4.1 Общие положения

В данном разделе определены те предпосылки, в рамках которых рассматривают аспекты менеджмента непрерывности деятельности, связанные с человеческим фактором. Независимо от природы нарушений деятельности общим фактором всегда является то, что затрагивает людей.

---

1) Эти контактные данные часто используют в случае частичной или полной потери сотрудником возможности обмена информацией с организацией.

2) Инвакуация — способ обеспечения безопасности людей, когда в силу обстоятельств их размещают внутри здания с запертыми дверями, окнами и закрытыми жалюзи/ставнями на безопасном расстоянии от дверей и окон.

Система менеджмента непрерывности деятельности (СМНД) учитывает ресурсы, необходимые для реагирования на любое разрушительное событие[1)]. Персонал является важным ресурсом всего процесса обеспечения непрерывности деятельности, так как организация зависит от индивидуальной реакции на разрушительные события сотрудников — членов групп реагирования, восстановления и возобновления деятельности.

Подход, используемый при рассмотрении аспектов человеческого фактора, также признает, что каждый, кого затронуло разрушительное событие, в той или иной степени является жертвой, будь то физическое или психологическое воздействие или изменение, которое оказывает долгосрочное влияние на повседневную жизнь и ожидания человека. К этой группе относят также людей, которые не являются сотрудниками организации, но которых непосредственно затронули последствия события, например клиентов или членов семей сотрудников.

Люди со своими мнениями и ожиданиями также являются заинтересованными сторонами в деятельности организации. Данный подход признает, что в необычных обстоятельствах дестабилизации воздействие разрушительного события на организацию приводит к изменениям в ожиданиях отдельных людей. Это относится не только к непрерывности деятельности в затронутых инцидентом частях организации, но и к текущим операциям в частях, непосредственно не затронутых инцидентом.

4.2 Потребность в учете человеческого фактора

В ИСО 22301 установлены всеобъемлющие требования к аспектам управления человеческим фактором в области обеспечения непрерывности деятельности и касаются компетентности, осведомленности и обмена информацией, а также обязанностей организации в части заботы о людях.

При рассмотрении аспектов влияния человеческого фактора следует понимать, что произойдет, если организация или ее сотрудники не оправдают ожиданий другой стороны. Возможные последствия могут нанести ущерб организации и быть результатом реальных или предполагаемых недостатков и нарушений, таких как перечисленные ниже.

- Неспособность организации осуществлять заботу о людях в соответствии с потребностями и ожиданиями персонала.
- Потеря готовности и своевременной поддержки со стороны рабочей силы, если управление воспринимается персоналом как неэффективное.
- Ущерб репутации организации, если персонал воспринимает действия организации как пренебрежение его требованиями.
- Ущерб долгосрочной способности организации удерживать, набирать и мотивировать рабочую силу.

Неспособность управлять человеческим фактором может привести к тому, что организация не сможет выполнять следующее:

- подготовку: планы не соответствуют цели из-за недостаточной компетентности и недоступности ресурсов;
- реагирование: немедленное реагирование неэффективно из-за отсутствия подготовки, плохого понимания или мотивации персонала;
- восстановление: препятствия изменениям в рабочих процессах, возникающие из-за плохого понимания, мотивации или неспособности персонала, что препятствует успешной реализации стратегий восстановления;
- обычное функционирование: невозможность полного восстановления работоспособности организации из-за недостаточного внимания к вопросам, связанным с человеческим фактором.

Во всех вопросах, касающихся человеческого фактора, на всех этапах СМНД организация должна учитывать и понимать события и проблемы, которые могут оказывать негативное влияние:

- на обеспечение непрерывной безопасности, защищенности и производительности;
- возможность применения усилий в соответствии с собственными возможностями;
- сохранение и развитие навыков и талантов сотрудников;
- привлечение персонала;
- вовлеченность и моральный дух персонала.

4.3 Структура

На рисунке 1 приведена структура, необходимая для применения эффективного подхода к управлению человеческим фактором в области обеспечения непрерывности деятельности. Структура логически разделена на две части:

[1)] *Событие, нарушающее обычную работу организации.*

- предварительные этапы, необходимые для разработки общего подхода и возможностей;
- подробное описание процессов.

Как показано на рисунке 1, каждая часть более подробно рассмотрена в последующих разделах настоящего стандарта.

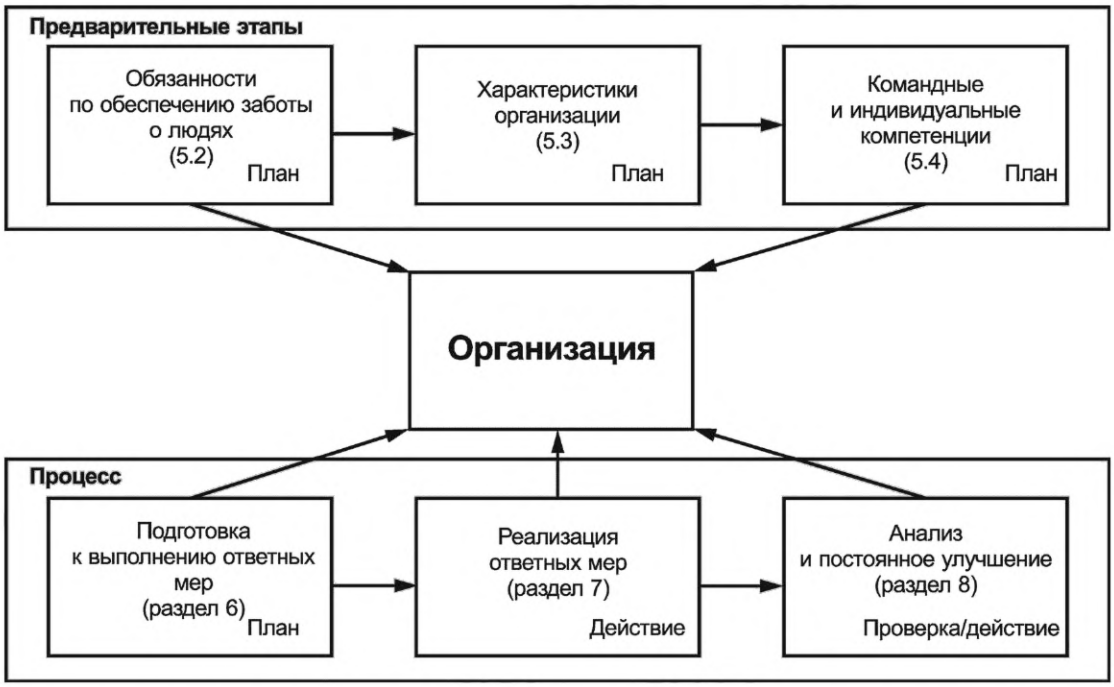

Рисунок 1 — Структура управления человеческим фактором при обеспечении непрерывности деятельности

На предварительных этапах устанавливают стратегический подход к управлению человеческим фактором в области непрерывности деятельности, определенный высшим руководством.

При разработке процессов используют установленные методы, включая оценку риска, анализ влияния на деятельность и подготовку планов управления в условиях инцидента, обеспечения непрерывности деятельности и антикризисного управления.

Действия после опасного события связаны с действиями по анализу и постоянному улучшению, необходимыми после разрушительного события или опасного приближения к такому событию. Тренировки позволяют проверить возможности, отрепетировать поведение сотрудников при выполнении необходимых задач и определить потребности в обучении, необходимые для повышения компетенций.

5 Предварительные действия

5.1 Общие положения

Предварительными действиями являются мероприятия и разработка планов, которые должны сформировать подход и отношение организации к вопросам обеспечения непрерывности деятельности, связанным с человеческим фактором. Это необходимо для того, чтобы высшее руководство могло:

- провести анализ своих обязанностей в отношении заботы о людях;
- описать свойства и показатели, важные для организации;
- определить компетенции (включая технические и нетехнические навыки) и действия отдельных сотрудников и групп сотрудников.

Разрушительные события обычно прямо или косвенно оказывают необычное воздействие на затронутых ими сотрудников. Активное развитие способностей людей в части навыков и модели поведения помогает тщательнее подготовить отдельных сотрудников и членов группы реагирования к тому, чтобы справиться с неожиданными событиями.

Кроме того, развитие и применение управленческих и лидерских качеств руководителей по выработке у персонала необходимых навыков и моделей поведения обеспечивают дополнительные преимущества за счет повышения репутации организации.

5.2 Обязанности по обеспечению заботы о людях

В ответ на любое разрушительное событие в рамках своей ответственности организация обязана проявлять заботу о тех людях, которые являются заинтересованными сторонами, как внутренними, так и внешними по отношению к организации.

Пример 1 — Эвакуируемые сотрудники, которым необходимы безопасная и эффективная процедура эвакуации и надлежащий учет людей.

Пример 2 — Члены группы реагирования, которым необходимы процедуры устранения стресса при выполнении действий по реагированию на инцидент.

Пример 3 — Жители, проживающие рядом с местом пожара, на которых воздействуют дым и другие продукты горения.

В таблице 1 указаны группы людей, которые могут быть затронуты, а также их потребности, ожидания или требования. Данный перечень не является исчерпывающим. Для каждого инцидента организация должна определить группы людей, которые могут пострадать.

Примечание 1 — После выполнения действий немедленного реагирования ответственность за заботу о подрядчиках и посетителях переходит к организации или соответствующему ведомству.

Таблица 1 — Обязанности по заботе о людях

Группа	Потребности, ожидания и требования
Люди, подвергшиеся прямому воздействию: a) непосредственная физическая угроза (сотрудники, потребители, посетители) — риск причинения вреда; b) фактический физический вред (работникам, потребителям, посетителям) — пострадавшие; c) эвакуированные/те, кто укрывается на месте (сотрудники, потребители, посетители) d) за пределами границ воздействия (соседи) — потенциально затронутые; e) семьи; f) свидетели ранения, угрозы или смерти	- безопасное место вдали от непосредственной угрозы; - медицинская помощь, включая первую медицинскую помощь и оперативную доставку в медицинские учреждения, если это необходимо; - практическая поддержка (вода, убежище, транспорт, продовольствие); - линии связи (двусторонние); - точная информация и соответствующие рекомендации; - контакт с руководством; - психологическая подготовка
Люди, впоследствии подвергшиеся воздействию: a) то же место, незатронутые части (сотрудники, потребители, посетители) — физическая угроза отсутствует; b) остальная часть организации (другие места); c) близкие на рабочем месте (коллеги, друзья, те, кто был рядом); d) подрядные организации; e) организации посетителей; f) другие внешние заинтересованные стороны, на людей которых (потребителей, поставщиков) оказано влияние	- точная информация и практические советы; - учет требований и намерений; - контакт с руководством; - двусторонний обмен информацией; - психологическая подготовка
Люди, реагирующие на инциденты: a) лица, оказывающие первую помощь: персонал (службы первой помощи, пожарные, обученные сотрудники служб реагирования) и аварийно-спасательные службы; b) группы по управлению в условиях инцидента: группы управления, обмена информацией, реагирования на инцидент; c) ключевые сотрудники (в соответствии с планом обеспечения непрерывности деятельности); d) поддержка рабочей силы — содействие восстановлению; e) высшее руководство и непосредственное руководство	- запрос полномочий; - точная информация; - оценка риска; - цели и их изменение во времени; - способы обмена информацией; - ресурсы для обеспечения ответных действий, восстановления и возвращения к обычной деятельности; - психологическая подготовка; - собственное благополучие, включая учет усталости, рабочего времени и критического стресса при инцидентах; - обратная связь о восстановлении и признание вклада, связанного с взаимодействием с вышестоящим руководством

5.3 Свойства и показатели организации

Организация, которая признает важность человеческого фактора при обеспечении непрерывности деятельности, должна продемонстрировать способность:

- анализа выявленных угроз и контроля возникающего риска для людей, связанного с разрушительными событиями;
- обеспечения безопасной рабочей среды;
- признания роли и дополнительной ценности персонала в обеспечении непрерывности деятельности;
- продвижения и внедрения управления непрерывностью деятельности посредством вовлечения персонала во главе с высшим руководством при поддержке непосредственного руководства во всей организации;
- обеспечения приоритета защиты людей на месте во время разрушительного события;
- признания важности взаимодействия с семьями тех, кто вовлечен в опасное событие (пострадавшие и лица, оказывающие помощь);
- подготовки и поощрения отдельных лиц и групп реагирования на неожиданные опасные события;
- принятия обязательств по осуществлению и проверке процессов реагирования на инцидент;
- обеспечения приоритета эффективного обмена информацией (внутренней и внешней).

5.4 Командные и индивидуальные компетенции

Компетенциями являются навыки и действия, необходимые группам и отдельным лицам для обеспечения непрерывности деятельности. Командные и индивидуальные компетенции имеют лица, выполняющие конкретные функции по реагированию на инциденты и восстановлению деятельности организации, включая осведомленность об индивидуальных обязанностях в рамках всей организации. Данные компетенции развивают посредством как специального, так и эмпирического обучения. Для этого предпринимают следующие действия:

- разрабатывают и выполняют программу повышения осведомленности о целях обеспечения непрерывности деятельности и индивидуальных функциях и обязанностях во всей организации;
- определяют конкретные функции и обязанности;
- проводят анализ потребностей в обучении для обеспечения необходимых навыков и моделей поведения;
- разрабатывают и выполняют программу развития определенных компетенций;
- проводят валидацию путем контроля и оценки компетенций (с точки зрения заинтересованных сторон);
- разрабатывают и выполняют программу обеспечения поддержания и готовности необходимых компетенций.

6 Подготовка к выполнению ответных мер

6.1 Общие положения

Предварительные действия обеспечивают основу, которую включают в качестве элементов работы персонала в систему управления персоналом организации. Организация должна выявлять, принимать на работу и развивать сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями для реализации их возможностей. Организация должна рассмотреть конкретные области деятельности, где требуется этот потенциал, и спланировать достаточную численность персонала и необходимый объем ресурсов.

Аспекты, связанные с человеческим фактором, должны быть тщательно рассмотрены на каждом этапе процесса менеджмента непрерывности деятельности. Организация должна определить, кого необходимо привлекать к этим действиям, и обеспечить повсеместное участие персонала в тех тренировках, которые дают опыт и понимание процесса работы с человеческим фактором, в том числе следует привлекать:

- высшее руководство;
- непосредственное руководство;
- других владельцев процессов;
- специалистов по защите и обеспечению безопасности персонала;
- специалистов по кадрам;
- группы обеспечения обмена информацией;

- технических специалистов;
- персонал отделов охраны труда и социального обеспечения;
- другие заинтересованные стороны (внутренние, например юридические службы, и внешние, например сторонние контрагенты).

6.2 Анализ воздействия на деятельность

Анализ воздействия на деятельность (BIA), спланированный и проведенный в соответствии с передовым опытом, должен в полной мере учитывать вклад, внесенный конкретными сотрудниками. Даже в тех случаях, когда идентифицированы ключевые сотрудники, организация должна быть внимательна к предположениям, сделанным относительно способностей, возможностей и даже готовности этих людей реагировать в соответствии с разработанным планом обеспечения непрерывности деятельности (BCP).

Организация должна учитывать более серьезные последствия разрушительного события для тех людей, которые не определены как ключевой персонал для поддержания или восстановления деятельности, но по отношению к которым организация обязана проявлять заботу (см. 5.2). Анализ воздействия на деятельность должен включать оценку возможных последствий для тех людей, чьи представления и мнения в долгосрочной перспективе могут подорвать полное восстановление работы организации (см. 4.2).

6.3 Менеджмент риска для персонала в области непрерывности деятельности

В рамках программы менеджмента риска организации особое внимание следует уделять выявлению и смягчению угроз для людей, вероятности их возникновения, воздействий и зависимостей, выявленных при анализе воздействия на деятельность организации и в процессе менеджмента риска. Реакцию людей на разрушительное событие трудно предсказать, но тем не менее не следует принимать как должное. С этой точки зрения высшее руководство должно вовлекать персонал в процесс выявления опасностей и угроз как для обеспечения учета широкого спектра мнений, так и для повышения осведомленности персонала о рисках во всей организации.

Стратегии снижения риска в отношении человеческого фактора должны учитывать все законодательные, обязательные, этические и моральные требования, предъявляемые к организации, включая:

- признание риска возникновения разрушительного события и установление требований подготовки к эффективному управлению в этих условиях, включая взаимодействие с семьями пострадавших и готовность, при необходимости, оказывать долгосрочную психологическую поддержку;
- управление в меняющихся условиях деятельности, которые могут повлиять на условия найма сотрудников, их индивидуальные функции и обязанности, а также на работоспособность и индивидуальные навыки, необходимые организации;
- подготовку к воздействию на персонал организации внешних опасных событий (например, стихийных бедствий, террористических актов, инфекционных заболеваний, кибератак, сбоев в работе коммунальных или транспортных сетей).

6.4 Включение аспектов человеческого фактора в менеджмент непрерывности деятельности

Планы обеспечения непрерывности деятельности должны включать подробные мероприятия по смягчению последствий, связанных с отвлечением людей, необходимых для достижения целей организации. Этому явлению необходимо придавать такое же значение, как и управлению при потере активов и/или технологий. Вместе с установлением процесса планирования преемственности необходимо иметь планы по решению указанных выше проблем. Подходы к решению этих проблем более подробно рассмотрены в разделе 7.

Степень приверженности организации стратегиям смягчения проблем при работе с персоналом зависит от силы возможного воздействия на работу организации и вероятности нарушения выполнения целей организации, возникающих из-за отсутствия рабочей силы.

6.5 Знания, навыки и возможности

6.5.1 Общие положения

В ИСО 22301 определены требования к компетентности персонала, обеспечивающие эффективность работы организации. Данные требования связаны с установлением необходимых компетенций и тем, как их можно достичь и поддерживать.

Для достижения этой цели организация должна управлять программами обучения персонала и развития обеспечения непрерывности деятельности посредством сочетания теоретической подготовки и практического опыта.

6.5.2 Образование

Лицам, отвечающим за стратегическое планирование и управление группами реагирования, необходимо обеспечить обучение, развивающее глубокое понимание непрерывности деятельности и связанных с ней концепций. Это позволяет обучающемуся сформировать более целостный подход, который поддерживает применение базовых знаний и навыков в управлении различными типами сценариев при обеспечении непрерывности деятельности. Обучение может включать в себя:

- теоретическую подготовку для получения профессиональной квалификации и развития знаний в области непрерывности деятельности и смежных областях;
- программы лидерства и развития, формирующие определенные навыки и модели поведения;
- участие в профессиональном обучении (переобучении, дополнительном образовании) или сетевых профессиональных сообществах.

6.5.3 Обучение и развитие

Для отдельных сотрудников в рамках группы обеспечения непрерывности деятельности организации должны быть разработаны учебные мероприятия, направленные на повышение опыта и эффективности работы через выработку необходимых навыков и моделей поведения отдельных лиц или групп. Мероприятия могут включать в себя:

- разработку конкретных функций сотрудников для выработки у них понимания и способности выполнения своих обязанностей по обеспечению непрерывности деятельности с позиции расширенных целей группы или организации;
- разработку функций конкретных групп (команд) для более эффективного сотрудничества в рамках групп реагирования при обеспечении непрерывности деятельности, направленных на повышение эффективности работы группы и достижения целей реагирования;
- ролевые игры (от настольной игры до учений на местности), представляющие собой обучение отдельных лиц и групп сотрудников на основе сценариев, позволяющее получить практический опыт и обратную связь в реалистичной и безопасной среде (см. ИСО 22398);
- игры, которые развивают желаемые модели поведения и навыки принятия решений через виртуальные или физические сценарии обеспечения непрерывности деятельности, привлекают и мотивируют обучающихся посредством конкуренции, выполнения требований и вознаграждений;
- развитие ответственных лиц и менеджеров по управлению возможными психоэмоциональными последствиями разрушительного события. Методы развития включают методы раннего вмешательства для поддержки коллег (см. приложение А) и повышения личной устойчивости для поддержания здоровья и благополучия.

Результаты обучения следует наблюдать, измерять и оценивать на соответствие целям обучения. Как положительные, так и отрицательные результаты повышают ценность организации.

Методы обучения и используемые материалы следует постоянно пересматривать для проверки того, чтобы в них были отражены передовая практика и достижения в области методов и технологий обучения.

6.5.4 Опыт

Наработка (и записи) практического опыта отдельных лиц создает(ют) более широкий и доступный круг людей, обладающих соответствующими знаниями, навыками и способностями для управления действиями по обеспечению непрерывности деятельности. Подходы к этому включают:

- обмен опытом и беспристрастный анализ инцидентов;
- наставничество для поддержки индивидуального развития сотрудников;
- обмен знаниями и сотрудничество с использованием внутренних социальных сетей.

6.6 Осведомленность в масштабах всей организации

Каждый сотрудник организации должен выполнять свои функции по обеспечению непрерывности деятельности, однако если организация не информирует персонал о последствиях и важности действий каждого, усилия руководителей по обеспечению непрерывности деятельности могут быть сведены к нулю, а организации нанесен ущерб. Руководители по обеспечению непрерывности деятельности могут сотрудничать с высшим и непосредственным руководством, сотрудниками отдела кадров и обеспечивать обмен информацией в трех областях:

- ответственность: разъяснение, как отдельные лица вносят свой вклад в менеджмент риска и обеспечение непрерывности деятельности, интегрируя требования в должностные обязанности и цели;

- вовлеченность: вовлечение сотрудников в разработку и совершенствование планов обеспечения непрерывности деятельности в своих подразделениях и мотивировка их к анализу о том, как инцидент может повлиять на них и их работу в организации. Обеспечение участия вспомогательного персонала в тренировках, обсуждении результатов учений и действий по улучшению;

- обмен информацией: разработка программ осведомленности организации о политике обеспечения непрерывности деятельности и планов реагирования на инцидент с использованием различных методов обмена информацией. Усилить воздействие можно с помощью инструкций по обеспечению непрерывности деятельности и инструкций по выполнению немедленных действий в случае возникновения инцидента.

7 Реализация ответных действий

7.1 Общие положения

В предыдущих разделах настоящего стандарта изложены аспекты, которые следует учитывать при определении потребностей и ожиданий организации, ее персонала и других заинтересованных сторон, в отношении которых организация должна проявлять заботу.

В данном разделе рассмотрено выполнение ответных действий на разрушительный инцидент для обеспечения заботы о людях и функционирования процессов, помогающих организации в принятии решений, обеспечивающих постоянную готовность сотрудников организации действовать для достижения целей организации.

Реализация ответных мер зависит от особенностей разрушительного события. В настоящем стандарте основное внимание уделено вопросам, связанным с персоналом. Решение этих вопросов позволяет организации разрабатывать гибкие механизмы реагирования, которые могут быть адаптированы и применены независимо от причины нарушения работы организации. Цель состоит в том, чтобы усилить, а не заменить общие методы реагирования на инциденты, описанные в ИСО 22313.

На рисунке 2 представлен обзор вопросов, рассмотренных в разделе 7, с указанием номера соответствующего подраздела. Вопросы приведены в соответствии с развитием разрушительного события. Исключением являются стратегии поддержки персонала (7.5) и обмен информацией (7.6). И то, и другое является непрерывной деятельностью на протяжении любого разрушительного события, и именно так они рассмотрены в настоящем стандарте.

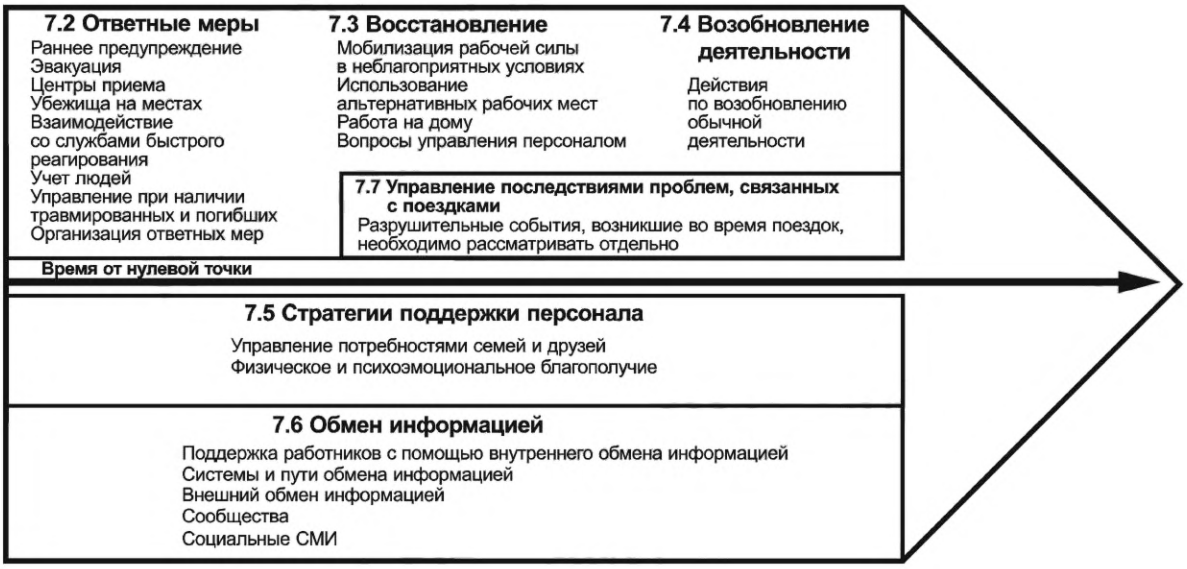

Рисунок 2 — Вопросы, рассмотренные в разделе 7

7.2 Ответные меры

7.2.1 Общие положения

Первоначально ответные действия имеют решающее значение для создания основ управления человеческим фактором при обеспечении непрерывности деятельности на протяжении всего периода

действия разрушительного события. Организация имеет возможность с самого начала выявлять потребности и ожидания персонала и других затронутых лиц и быстро реагировать на них. Невыполнение этого требования может обнулить действия в дальнейшем и, в свою очередь, потребовать больших усилий, чтобы наверстать упущенное позже.

Следует отметить, что подход к решению проблем с персоналом может совершенствоваться по мере поступления информации о масштабах и сложности необходимых мер, а это означает, что высшее руководство должно учитывать ранее принятые решения.

Таким образом, в данном разделе рассмотрены основные действия, связанные с человеческим фактором, применимые практически во всех обстоятельствах, в которых следует принимать меры по ограничению последствий негативных событий.

Стратегии поддержки персонала и обмен информацией рассмотрены отдельно в 7.5 и 7.6.

7.2.2 Реагирование на раннее предупреждение

В некоторых случаях раннее предупреждение о надвигающемся опасном событии может быть получено с помощью внутренних процессов мониторинга опасностей (в результате проверок или бдительности работников) или от внешних служб. Предупреждение позволяет организации заблаговременно мобилизовать необходимые ресурсы и подготовить персонал к вероятному реагированию.

Пример 1 — Нарушение или отказ ИТ-системы, которые могут привести к обострению ситуации.

Пример 2 — Предупреждение о киберугрозе, исходящее от другой организации, которая уже подверглась нападению.

Пример 3 — Предупреждение об опасных погодных условиях: ураган, тайфун, наводнение и т. д.

Пример 4 — Изменение уровня террористической угрозы, включая конкретное предупреждение о том, что организация может быть целью террористической атаки.

Для внутренних предупреждений необходимо, чтобы каждый понимал ответственность за информирование непосредственного руководства о реальных или возможных опасностях и угрозах. В свою очередь, следует оценивать опасности, их распространение и управлять полученной информацией об опасностях и угрозах совместно, чтобы обеспечить эффективную оценку результирующего риска и определить соответствующие действия. Организация может поощрять эту деятельность с помощью всеобъемлющего подхода по формированию осведомленности о риске во всей организации путем проведения внутренних совещаний по разбору конкретных проблемных вопросов.

Для получения предупреждений от внешних служб экстренного реагирования назначенное ответственное лицо должно поддерживать обмен информацией с внешней службой экстренного реагирования, обеспечивая постоянный доступ к имеющимся советам и информации по мере развития события.

7.2.3 Немедленные действия по защите и обеспечению безопасности людей

7.2.3.1 Общие положения

Сохранение жизни людей является главным приоритетом обеспечения непрерывности деятельности. Организация должна обладать действенными возможностями для выполнения всех своих обязательств по заботе о людях[1)]:

- перемещения людей в безопасное место (см. 7.2.3.2 и 7.2.3.4);
- управления при наличии несчастных случаев: оказания первой медицинской помощи, управления соответствующей медицинской логистикой и информацией о доставке в больницу, а также обеспечения связи с больницей (см. 7.2.3.7);
- учета местонахождения и состояния людей (см. 7.2.3.6);
- выявления случаев гибели людей и действий с погибшими: связь с назначенным контактным лицом при чрезвычайной ситуации, приоритеты в процессе подтверждения смерти и информирования контактного лица зависят от национальных традиций и правил (см. 7.2.3.5 и 7.2.3.7);
- немедленного предоставления убежища, социального обеспечения и поддержки выжившим (см. 7.2.3.3);
- предоставления ранних консультаций по мерам самопомощи (см. приложение А);
- предоставления немедленных рекомендаций в отношении опасных ситуаций, включая рекомендации местному сообществу в тех случаях, когда существует риск распространения опасной ситуации (см. 7.2.3.5);
- обеспечения сохранности возможного места преступления и понимания правового положения отдельных лиц (см. 7.2.3.5).

Для каждой организации возможности, необходимые для выполнения вышеуказанных задач, различны, например: вероятные последствия для людей разрушительного события, затронувшего офис, и инцидента, затронувшего производственное предприятие или опасный химический объект.

[1)] *При необходимости перечень может быть дополнен.*

7.2.3.2 Эвакуация

Организация должна обеспечить безопасное место для сотрудников, клиентов и посетителей.

К эвакуации прибегают, когда людей необходимо немедленно переместить в безопасное место подальше от места происшествия, представляющего угрозу их жизни и здоровью. Эвакуация может быть запланирована в ответ на предполагаемую угрозу или произойти в результате разрушительного события. В организации должны быть предусмотрены нижеприведенные аспекты.

a) План эвакуации включает:

1) установленное(ые) место(а) безопасности, где людей собирают при необходимости;

2) дополнительные места сбора (переклички), определенные на случай, если первоначальное место сбора не может быть использовано;

3) меры по эвакуации, доступные и доведенные до сведения всех с помощью ознакомительных и информационных пакетов для посетителей;

4) периодические учения по эвакуации с участием всего персонала;

5) оценку результативности учений;

6) меры по эвакуации людей, нуждающихся в помощи, в том числе лиц с ограниченными физическими возможностями или ограниченными возможностями в обучении, а также тех, кто получил травмы.

b) Сигналы тревоги или другие формы связи на объекте или в опасной зоне.

c) Потребности в транспорте при эвакуации.

d) Четко обозначенные пути эвакуации.

e) Аварийное освещение, где это необходимо.

Сотрудники пожарной охраны наделены особыми полномочиями в процессе эвакуации: они направляют людей с мест их работы на пути эвакуации и подтверждают или опровергают то, что в здании или на объекте отсутствуют люди. В пункте сбора ответственное лицо пожарной охраны должно сообщить о состоянии своей зоны ответственности.

Примечание 1 — Необходимо понимать, что система несовершенна. Сотрудники пожарной охраны могут отсутствовать во время инцидента или не иметь возможности проведения осмотра.

Все сотрудники пожарной охраны должны быть осведомлены обо всех обязанностях, которые у них должны быть, включая содействие эвакуации людей, нуждающихся в специальной помощи.

7.2.3.3 Принимающие центры

Для некоторых организаций (например, из отраслей промышленности, связанных с эксплуатацией морских нефтегазовых объектов) эвакуация может быть сложной операцией, включающей использование вертолетов и судов. Аналогичным образом организациям, которые должны репатриировать людей из других стран, также необходимо выполнять сложные действия. Чтобы поддержать этот тип эвакуации, организации должны иметь практический план создания и функционирования центра приема выживших в наиболее подходящем месте. Это может быть площадка для приземления вертолетов, или пристань, или пункт прибытия международных эвакуированных. Эвакуация может потребовать скоординированных действий с местными правительственными организациями и со службами экстренного реагирования на инцидент или проведения независимых действий, обеспечивающих выполнение обязанностей организации по заботе о людях. Доступ в центр приема выживших необходимо постоянно контролировать, чтобы защитить выживших и их семьи от вмешательства СМИ и непреднамеренного распространения неподтвержденной информации о жертвах.

Обычно люди хотят отправиться на место происшествия или в места сбора, если они считают, что их семья или друзья могли быть вовлечены в инцидент или чрезвычайную ситуацию. Центры приема могут быть использованы для оказания помощи в воссоединении семей и близких с выжившими людьми. Цель центра приема состоит в том, чтобы обеспечить:

- немедленное убежище и информацию;
- регистрацию, учет людей, учет сведений о выживших;
- связь со службами экстренной помощи и всеми бюро по несчастным случаям;
- связь: мобильные телефоны и Интернет;
- первую медицинскую помощь, сортировку пострадавших и дальнейшую транспортировку в медицинские учреждения;
- управление в условиях критического психоэмоционального инцидента (см. приложение А);
- отдых;
- туалеты, душевые и сухую, чистую одежду;

- первоначальные опросы выживших в качестве потенциальных свидетелей и для сбора доказательств;

- отдельные помещения для семей выживших и/или пропавших без вести родственников.

7.2.3.4 Убежище на местах

Руководители групп реагирования должны осознавать риск, связанный с поступлением людей в убежище, т. е. события, при возникновении которых выход людей на улицу угрожает их здоровью и безопасности.

Пример 1 — Опасная погода: безопаснее оставаться на охраняемой территории.

Пример 2 — Вредные химический, биологический или радиоактивный выбросы, охватывающие здание: необходимо поддерживать безопасную среду внутри здания.

Пример 3 — Сильный взрыв в непосредственной близости: безопаснее оставаться внутри, под защитой от падающих фрагментов кладки и стекла.

Пример 4 — Стрельба: безопаснее оставаться внутри в защищенной зоне.

Места для убежища должны быть четко определены и доступны и, как и в случае с процедурами эвакуации, процедуры перемещения в убежище должны быть доведены до сведения сотрудников организации и посетителей и опробованы на практике.

Факторы, которые следует учитывать:

- определение безопасных мест внутри объекта, например места вдали от окон, лифтовые вестибюли, подвалы;

- способы общения с людьми в местах убежища;

- учет людей;

- управление вентиляцией, например выключение кондиционера или его перевод в режим рециркуляции воздуха;

- обеспечение продуктами питания, водой и туалетами;

- решение личных проблем;

- поддержание безопасности местоположения;

- определение наиболее безопасного маршрута эвакуации после уменьшения внешней угрозы;

- связь с экстренными службами.

7.2.3.5 Работа со службами экстренного реагирования

Организация несет ответственность за обеспечение безопасности персонала аварийно-спасательных служб, прибывшего на место происшествия для ликвидации последствий инцидента. Назначенное компетентное лицо должно отвечать за связь с ними для предоставления важной информации о конкретном местоположении и координации действий, предпринимаемых организацией, с действиями служб экстренного реагирования.

Организация должна понимать функции и протоколы деятельности различных служб первичного реагирования для работы с людьми, участвующими в мероприятии. Эти службы включают персонал полиции, МЧС, скорой помощи, местных органов власти, а также природоохранных и морских агентств.

У организации могут возникнуть дополнительные обязанности во взаимоотношениях с внешними агентствами, реагирующими на инцидент. Это зависит от следующих обстоятельств:

- организация является источником инцидента (например, загрязнения местной окружающей среды, промышленной аварии, приводящей к нарушению здоровья и безопасности людей, уголовному расследованию);

- влияния событий на организацию (например, люди оказались в ловушке или пропали без вести);

- функции организации в предоставлении ресурсов, необходимых для смягчения последствий чрезвычайной ситуации (например, возможность предоставления продуктов, жилья, транспорта).

7.2.3.6 Учет людей

Главным приоритетом организации должны стать подтверждение безопасности сотрудников и подведение предварительных итогов и последствий события. В случае инцидента также необходимо провести учет посетителей. Учет людей позволяет организации выполнять свои обязанности по обеспечению и защите людей, предоставлению необходимой им помощи и поддержки, а также понимания того, как воздействие на людей может повлиять на ответные действия, восстановление и возобновление деятельности организации, что является сложной задачей. Для учета людей необходимы достаточные ресурсы, использование которых должно быть заранее четко отработано в ходе учений, и согласованность действий, интегрированных в функции и обязанности всех участвующих в выполнении ответных действий.

Процесс учета людей должен обеспечить быстрое и точное предоставление информации о следующем:

- где находятся люди и какое воздействие на них оказано;
- точное количество и идентификация людей, получивших травмы и погибших;
- уведомление о тех, кто находится в безопасности, и их состоянии;
- как меняется состояние людей по мере развития события;
- элементы управления, позволяющие осуществлять перекрестную проверку информации.

В процессе следует учитывать особенности работников и рабочих механизмов, при помощи которых люди рассредоточены и часто мобильны, включая тех людей, которые могут быть сотрудниками, подрядчиками или сторонними поставщиками, располагаться на определенных объектах, работать на дому (у тех, у кого отсутствует определенное место работы) или находиться в командировках.

Таким образом, данный процесс должен учитывать людей в конкретном месте, но также должен отслеживать работников, подрядчиков и посетителей из других мест и стран.

Надежная отправная точка для сверки имеет жизненно важное значение для процесса учета людей. Организация должна обеспечить постоянное наличие актуальной информации о кадрах, включая информацию об обычном месте работы и непосредственном руководителе. Оставлять это на волю случая или полагаться на существующие системы не допускается, поскольку трудно гарантировать, что эта жизненно важная информация будет доступна, когда это необходимо. Организация должна назначить лиц, ответственных за обеспечение сохранности соответствующих данных о персонале, регулярную проверку их доступности и надежности системы и ее резервного копирования. Список контролируемых лиц на местах или аналогичный список должен быть актуальным и доступным. Необходимо обеспечить удаленный доступ к системам управления доступом в здание.

Метод, с помощью которого организация первоначально предупреждает людей об инциденте, лежит в основе эффективности процесса учета персонала. Наряду с установленными локальными системами сигнализации ИТ-технологии предлагают высоконадежные веб-сервисы массового оповещения, которые предоставляют возможность:

- для организации — быстро устанавливать контакт со своими сотрудниками;
- вовлеченных лиц — охватить всех, от небольшой группы до значительного числа людей;
- подтверждения местонахождения и состояния физических лиц — от базовой регистрации до более подробной информации об их действиях, благополучии и потребностях;
- организации — предоставление обновлений статуса и инструкций.

Несмотря на описанные приемы, процесс, скорее всего, является несовершенным. Организация должна знать, какой процент охвата может быть достигнут и как она восполнит пробелы с помощью других методов установления контактов, таких как:

- «дерево вызовов»;
- контактные данные непосредственного руководителя;
- корпоративные социальные сети;
- социальные сети;
- другие способы обмена информацией в условиях кризиса.

7.2.3.7 Управление при наличии травмированных и погибших

Первая помощь должна быть оказана квалифицированным и опытным специалистом. Такая помощь, возможно, потребуется до прибытия экстренных служб на месте эвакуации с использованием элементарных ресурсов. Ответственность за пострадавших не заканчивается передачей пациента медицинской службе. Организация несет постоянную ответственность перед людьми, их семьями за оказание постоянной поддержки, которая может включать сведения об их местонахождении (например, в какую больницу доставлен пострадавший), поддержке семей (например, организация ухода, поездки в больницу), психологическую помощь в долгосрочной поддержке.

Общепризнанной практикой является направление в больницу вместе с пострадавшим назначенного лица/коллеги для оказания поддержки пострадавшему и получения обратной связи о его состоянии.

Если происходит несчастный случай со смертельным исходом, об этом следует сообщить соответствующим органам и действовать сообразно местным обычаям. Если существует значительный риск смертельного исхода, то в планах следует предусмотреть безопасное и надлежащее обращение с умершими с учетом культурных и религиозных обычаев и традиций.

При наличии смертельных случаев и серьезных травм организация должна обеспечить информированность высшего руководства об этом, чтобы меры по обмену информацией и психологической поддержке были тщательно скоординированы.

7.2.4 Организация ответных действий

После принятия решения о введении в действие группы реагирования организация должна принять меры к тому, чтобы эта группа начала работу как можно быстрее и отдавала приоритет оказанию помощи людям. Для этого необходимо:

- определить члена группы реагирования, ответственного за работу с людьми и реагирование на проблемы людей. Это не должен быть руководитель группы реагирования, чтобы обеспечить выполнение обязанностей по заботе о людях в качестве приоритетных. Руководитель группы может отвлечься на другие действия, например тушение пожара, обеспечение безопасности объекта, реакция СМИ;
- обеспечить быструю мобилизацию необходимых ответственных лиц или групп лиц, ориентированных на работу с людьми. Это показано на рисунке 3;

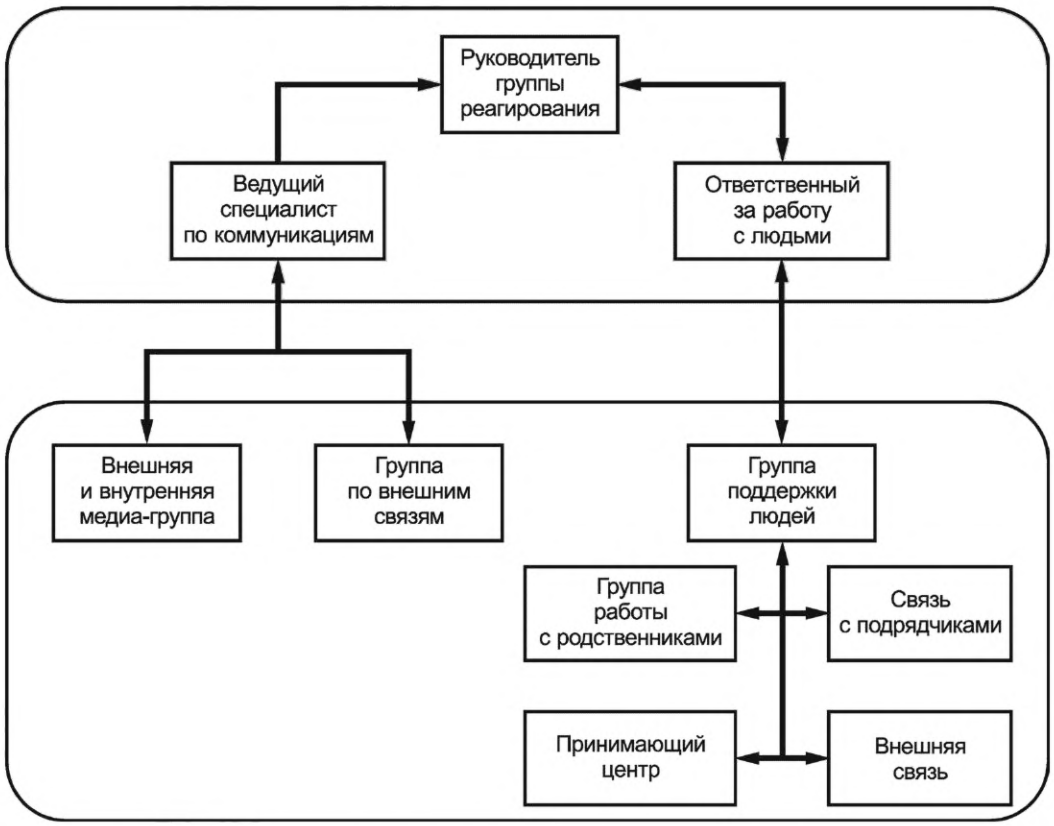

Рисунок 3 — Группы реагирования и функции, ориентированные на людей

- определить альтернативные места сбора групп реагирования, если указанное место будет недоступно;
- создать надежную систему вызова членов группы реагирования, например использовать программное обеспечение для двустороннего оповещения и услуги связи;
- определить физическую и психологическую способность мобилизации членов группы реагирования;
- обеспечить связь с депутатами для определения степени доступной поддержки;
- определить материально-техническую поддержку, позволяющую группам собираться и обмениваться практическими советами, чтобы информировать членов группы о существующих решениях;
- установить функционирование средств удаленной связи и предоставить всю необходимую техническую поддержку и консультации;
- обеспечить тесную координацию между группами реагирования, ориентированными на работу с людьми, и ответственными лицами для эффективного выполнения действий.

7.3 Восстановление

7.3.1 Общие положения

По мере развития инцидента фокус реагирования смещается с немедленных действий, необходимых для защиты людей от последствий инцидента, на действия, необходимые для восстановления

и возобновления деятельности. Наряду с подробными планами восстановления процессов, систем и активов следует уделять особое внимание вопросам управления персоналом. В данном разделе описаны наиболее вероятные варианты и факторы, которые следует учитывать для оказания поддержки и мотивации людей на этапе восстановления деятельности.

Для восстановления деятельности жизненно важно наладить эффективный двусторонний внутренний обмен информацией, обеспечивающий полное понимание людьми предъявляемых к ним требований, способа управления их работой и процесса, с помощью которого они могут выявлять проблемы и быть уверенными в том, что они будут рассмотрены. Все аспекты обмена информацией рассмотрены в 7.6.

7.3.2 Мобилизация работников в неблагоприятных условиях

Способность организации надлежащим образом продолжать свою деятельность зависит от эффективной мобилизации персонала. Следует продумать способы поощрения и поддержки возвращения персонала на работу в то время, когда организации это требуется.

Особенности события определяют возможность продолжения работы организации в существующих помещениях или использования альтернативных планов размещения. Каким бы ни было решение, столкнувшись с последствиями инцидента, влияющего на здоровье и безопасность персонала, или со значительными нарушениями в работе транспортных сетей и инфраструктуры, организация должна учитывать факторы, влияющие на возможность и готовность людей выйти на работу:

- восприятие людьми угроз для себя, связанных с поездками на рабочее место или присутствием на работе;
- восприятие людьми угрозы для их семей и восприятие их семьями риска для работников, когда они покидают дом, или для семьи, когда она остается дома;
- понимание человеком собственного вклада в обеспечение непрерывности процессов организации;
- значение, которое человек придает своему месту в ответных действиях организации или в ее назначении;
- доступность практических решений, облегчающих возвращение к работе в измененных или ненормальных условиях.

Организация должна изучить ориентированные на людей решения при различных типах разрушительных событий, поощряющие возвращение людей на работу, например:

- четкое понимание персоналом рассматриваемого инцидента, возможных угроз и предпринимаемых действий для контроля и снижения оцененного риска до уровня, когда посещение работы безопасно;
- предоставление точной, авторитетной информации из признанных правительственных источников или профессиональных организаций, например по вопросам здоровья, безопасности и охраны;
- предоставление материально-технической поддержки, позволяющей людям добираться до работы, например: из-за нарушений в работе транспорта, а также в том случае, когда транспортные сети воспринимаются как небезопасные;
- готовность к оказанию поддержки семей и близких, что может включать временные меры заботы о людях или гибкий график работы;
- предоставление медицинской поддержки в случае проблем со здоровьем, что может включать предоставление информации о лекарствах или направление персонала к врачу;
- осуществление необходимых профилактических мер в соответствии с авторитетными рекомендациями, например: предоставление и использование дезинфицирующих средств для рук в случае определенных инфекционных заболеваний.

7.3.3 Использование альтернативных рабочих мест

Как часть действий организации после опасного события может возникнуть необходимость работы сотрудников в альтернативных местах размещения. Это могут быть предусмотренные площадки по заключенным ранее договорам, оперативно найденные офисные помещения и общие офисы в других зданиях организации, которые могут находиться в другом географическом месте. Существенное значение имеют составление и проверка планов перемещения сотрудников на выбранные альтернативные площадки, что требует тесного взаимодействия руководителей объекта с рабочими группами и людьми, а также технической поддержки.

Альтернативные рабочие помещения могут быть переполнены, поскольку организация обычно стремится максимально использовать имеющееся у нее пространство. Офисные помещения отличаются от обычных. Часто отделения экстренной помощи имеют открытую планировку, и может потре-

боваться совместное использование рабочих мест; причем данные изменения, которые пользователи могут считать трудными, даже стрессовыми. Незнание и дискомфорт снижают эффективность работы и могут привести к увеличению количества ошибок, что следует учитывать руководителям групп.

Такие опасности и угрозы должны быть признаны, следует обеспечить быстрое распознавание проблем и их решение, чтобы сохранить поддержку людей. Неспособность справиться с проблемами может привести к потере деловой репутации, увольнениям, потере персоналом навыков, снижению производительности и к дальнейшим проблемам после возвращения организации к нормальной работе. Факторы, которые следует учитывать при разработке плана восстановления, предусматривающего работу людей на альтернативных рабочих местах, включают следующее:

a) наличие в трудовых договорах положения о том, что работники должны работать на альтернативном рабочем месте;

b) способы, какими люди будут добираться до нового места работы:

1) наличие автобусов от обычного места работы или пунктов размещения до нового места работы,

2) возможность использования общественного транспорта,

3) возможность совместного использования автомобилей,

4) наличие достаточного места для парковки автомобилей,

5) наличие существующих положений для оплаты дополнительных транспортных расходов;

c) подготовка ознакомительной программы для всех работающих на новом объекте, охватывающей:

1) план эвакуации и учения,

2) меры безопасности офиса,

3) идентификацию и подготовку лиц, ответственных за пожарную безопасность,

4) идентификацию специалистов по оказанию первой помощи;

d) наличие достаточного количества объектов общественного питания на альтернативном объекте при увеличении численности работающих. Многие места восстановления расположены на промышленных площадках, которые не имеют необходимого оборудования;

e) наличие достаточного количества вспомогательных помещений. К ним относят туалеты, душевые, раздевалки, помещения для хранения верхней одежды и инвентаря для уборки, места для курения, места отправления религиозного культа и т. д.;

f) необходимость изменений в требованиях, например: изменения рабочего времени с учетом увеличения времени в пути, влияния на семейную жизнь (например, уход за членами семьи).

7.3.4 Работа на дому

В случае отсутствия офисных помещений в качестве альтернативного варианта работы персонала используют временную работу на дому (удаленный режим работы). Данный вариант подходит только для некоторых сотрудников организации: обычно для сотрудников, функциональные обязанности которых связаны со значительным объемом компьютерной работы или взаимодействием с клиентами и третьими сторонами с использованием средств обмена информацией. Такой вариант работы может подойти не каждому человеку. Работа на дому требует самомотивации, дисциплины для работы без надзора и навыков распределения времени. Такой вид работы требует умения справляться со снижением социальных контактов и давлением в тех условиях, когда трудно игнорировать требования семейной жизни. Непосредственные руководители должны адаптировать способы управления работой в группах и поддержки отдельных работников. В этом случае многим руководителям подразделений среднего звена требуются руководство и поддержка при организации удаленной работы сотрудников.

Заблаговременно до любого инцидента организация должна оценить практичность работы на дому (удаленной работы) в качестве общей стратегии обеспечения непрерывности деятельности и целесообразность такой работы для всех лиц, от которых может потребоваться работа на дому. Это включает рассмотрение нижеприведенных аспектов.

a) Индивидуальная рабочая среда: наличие у сотрудника подходящего рабочего места:

1) наличие технических возможностей, включая ИТ-инфраструктуру организации, широкополосное и телефонное подключение отдельных лиц;

2) наличие у сотрудника неограниченного доступа к подходящему домашнему компьютеру, если компьютеры компании недоступны;

3) возможность надлежащего обеспечения безопасности организации, данных клиентов и конфиденциальности секретной информации.

b) Управление рабочим процессом: способы распределения задач и проведения соответствующих проверок качества.

c) Методы перепроверки, контроля и сотрудничества внутри групп (например, ежедневный контакт с руководителем группы, аудиовизуальный контакт на основе Интернета для групповых конференций, личные встречи в подходящем месте каждые несколько дней).

d) Способы адаптации обмена информацией, позволяющие людям из дома взаимодействовать с необходимым количеством работников организации, а также получать информацию по обеспечению непрерывности деятельности.

e) Методы соблюдения требований охраны труда и требований безопасности.

f) Методы мониторинга состояния здоровья и благополучия сотрудников и доступа к мерам поддержки.

g) Охват страховкой организации работы физического лица на дому.

h) Способы поддержки удаленной работы во времени.

i) Полнота рассмотрения вопросов соблюдения требований.

Если удаленная работа является общей стратегией обеспечения непрерывности деятельности организации, то необходимо обоснование экономической эффективности применения такого решения. Заблаговременное планирование и валидация этих планов обеспечивают требуемые возможности при необходимости.

7.3.5 Вопросы управления персоналом

Организация должна разработать план обеспечения непрерывности деятельности, предусматривающий необходимую поддержку управления персоналом во время и после разрушительного события. Возникает много вопросов, вытекающих из специфики события. Для управления персоналом в течение установленного периода и достижения намеченных результатов необходимо:

- разработать политику и процедуры управления персоналом, которые должны быть адаптированы к новым условиям работы;
- обеспечить понимание и знание специалистами по управлению персоналом влияния и последствий разрушительного события, реакции на него людей и способов оказания им необходимой поддержки;
- обеспечить доступ к экспертам правовой и нормативной сферы для защиты организации от угрозы судебного разбирательства.

Специалисты по управлению персоналом организации должны иметь установленную позицию и последовательный подход в области политик и процедур, которые понятны всем и которые руководители способны выполнять. Это позволяет организации четко представлять область применения политики, а также разъяснять ее ограничения и отказ от требований. Ниже приведены примеры возникающих вопросов.

a) Оплата:
   1) изменения рабочей нагрузки или места работы, вызванные опасным событием, которые могут влиять на изменение заработной платы и выплату пособий;
   2) возможны выплаты за сверхурочную работу или премиальные выплаты, если изменились условия и приоритеты в достижении целей;
   3) возможно возмещение расходов на наем жилья, проживание и проезд в тех случаях, когда люди должны переехать;
   4) в случае серьезной травмы, смерти или продолжительной болезни сотрудника возможно изменение страхования жизни или назначение пенсии.

b) Преимущества:
   1) оформление индивидуальных займов или выплата авансов;
   2) оплата медицинского обслуживания (и связанных с ним расходов) сотрудникам и их семьям;
   3) возможна выплата компенсации личных потерь или ущерба (по заявлению).

c) Присутствие на рабочем месте:
   1) управление отпусками для обеспечения благополучия сотрудников и их восстановления после тяжелых рабочих нагрузок;
   2) краткосрочное и длительное отсутствие по болезни, связанное с последствиями разрушительного события;
   3) изменение обязательств по заботе о людях, на которые повлияло разрушительное событие (например, инфекционное заболевание), или изменение условий работы;
   4) предоставление отпуска и отгула для оказания медицинской помощи по соображениям сострадания;
   5) управление теми, кто находится на работе, когда они не могут работать.

d) Семья: политика, связанная с расходами, понесенными членами семьи.

e) Условия работы:

1) гибкость в отношении места работы, времени работы и перерывов на отдых;

2) смягчение дресс-кода, если это необходимо.

Если применимо, то представители профсоюзов и сотрудников с удаленным режимом работы должны участвовать во внесении изменений в политику и процедуры, необходимость в которых возникла в результате разрушительного события.

7.4 Возобновление деятельности

7.4.1 Общие положения

Настоящий стандарт дополняет ИСО 22313 и определяет, как организация должна планировать и управлять своим возвращением к нормальной деятельности. Планирование имеет существенное значение в том числе для того, чтобы предотвратить еще один инцидент. Все временные договоренности следует отменить и внедрить старые или новые процедуры ведения деятельности в обычном режиме. Для этого необходим план, соответствующий процессу управления изменениями для защиты цели организации и сохранения поддержки и доверия сотрудников. Мотивация людей к продолжению работы на первоначальных рабочих местах требует усилий.

7.4.2 Меры по устойчивому возобновлению деятельности

Аспекты человеческого фактора, которые следует рассмотреть, включают следующее:

- фокус обмена информацией изменяется с управления ответными действиями на управление изменениями по мере адаптации организации к результатам разрушительного события. Например, от адаптации к новым помещениям к изменениям стратегии деятельности организации или от новой политики корпоративного управления к восстановлению доверия потребителей;

- ознакомление персонала с требованиями обновленных или новых технологий, измененных процессов, систем и процедур организации;

- управление возвращением к обычной работе, включая восстановление нарушенной динамики работы групп и мониторинг/наблюдение за любыми психоэмоциональными реакциями;

- признание возможных долгосрочных последствий разрушительного события для достижения целей организации из-за менее устойчивой рабочей силы. В частности, в организациях, для которых обеспечение безопасности критически важно, может возрасти риск дальнейших инцидентов;

- необходимость демонстрации со стороны высшего руководства того, как организация справилась с инцидентом, и обсуждение с персоналом будущего направления развития и устойчивости организации, обеспечив максимально широкое вовлечение в это обсуждение сотрудников;

- влияние любого события на стратегию организации в области управления персоналом и обеспечения человеческими ресурсами. Основным приоритетом должны стать разработка, внедрение и поддержание планов по борьбе со всеми негативными воздействиями на доступность, набор, удержание и привлечение квалифицированной и производительной рабочей силы, необходимой для оптимальной работы организации;

- для повышения устойчивости организации необходимо обеспечить извлечение уроков из инцидента, включая обновление планов по преодолению кризисов и обеспечению непрерывности деятельности, укрепление управления и адаптацию к изменениям в деловой культуре организации.

7.5 Стратегии поддержки персонала

7.5.1 Удовлетворение потребностей семей и друзей

Организация должна поддерживать пострадавшего в результате разрушительного события. В свою очередь, восприятие способности организации выполнять эти задачи влияет на репутацию организации среди заинтересованных сторон, а также не в последнюю очередь среди ее сотрудников, потребителей и стратегических партнеров. Организация должна обеспечить приоритетность учета интересов людей и быть готовой реагировать на потребности людей по мере их изменения.

В зависимости от последствий события близкие, члены семьи и друзья вовлеченных сотрудников могут испытывать сильную тревогу, шок, горе или общую озабоченность после разрушительного события. Это требует тщательно управляемого подхода в работе с ними, с сочувствием и пониманием. В качестве первоочередной задачи в организации должен быть создан специальный контактный центр с выделенным (бесплатным) номером телефона, с обученным соответствующим образом персоналом.

Организация должна обеспечить эффективную связь и контроль, чтобы предоставляемая информация была точной, последовательной, непротиворечивой и соответствовала установленным протоколам (например, кто уполномочен подтверждать случаи смерти и информировать назначенное контактное лицо о чрезвычайной ситуации) и требованиям к защите данных.

Общение с семьями должно быть одновременно эффективным и деликатным, удовлетворяющим потребности семей, обеспечивая их своевременной, точной информацией и соответствующей поддержкой. Возможно, целесообразно установить график обмена сообщениями, чтобы семьи погибших и пострадавших знали, когда ожидать получения дополнительной информации.

Для включения взаимодействия с семьями в общие усилия по реагированию на инцидент должны быть созданы следующие системы и функции:

- надежная система записи назначенной контактной информации в случае чрезвычайной ситуации и контактных данных. Все сотрудники обязаны предоставить подробную контактную информацию на случай чрезвычайной ситуации. Организация должна обеспечить постоянную актуализацию этих данных. Эти сведения должны быть доступны из удаленного места. Организация должна обеспечить выполнение процедур хранения и обработки персональной информации, включая средства контроля, для обеспечения соблюдения законодательства в течение всего опасного события;

- специальная группа реагирования для взаимодействия с родственниками, которая является связующим звеном между заинтересованными членами семьи, организацией и сообществом в целом, должна обеспечивать эффективное и деликатное управление запросами членов семьи. Члены команды должны быть опытными и компетентными в своей работе, а также обладать навыками и личными качествами, необходимыми для выполнения этой работы, и справляться с возможными эмоциональными реакциями. При возникновении языковых трудностей могут потребоваться переводчики. Назначение членов в эту команду на основе удобства или предположений о возможностях человека может оказать пагубное воздействие на отдельного человека и организацию. Организация должна также учитывать размер и возможности охвата группы для работы с событиями различного характера, масштаба и продолжительности (см. приложение В);

- единый контактный центр, обеспечивающий понимание потребностей пострадавшей семьи и предоставление ей информации и поддержки со стороны организации. Сотрудники центра должны обладать необходимыми навыками, опытом и стрессоустойчивостью, следует оказывать им поддержку, учитывая предполагаемую нагрузку на персонал (см. приложение А);

- процедуры в рамках плана реагирования, которые защищают информацию и обеспечивают то, что только подтвержденная и утвержденная фактическая информация может быть передана определенным получателям в порядке приоритета. Например, назначенный контактер в случае чрезвычайной ситуации должен быть проинформирован о смертельном исходе раньше средств массовой информации, и семьям не следует предоставлять неподтвержденную информацию и давать ложные заверения (источники и потоки информации приведены на рисунке 3).

Центры размещения могут быть использованы для оказания помощи по воссоединению семьи и друзей с выжившими и для обеспечения безопасного места, где организация предоставляет семьям информацию и поддержку. Такие центры должны обеспечивать возможность регистрации, проведения собеседований и предоставления убежища семье и друзьям. Центры могут находиться вблизи места происшествия, в районе пострадавшего сообщества или в пунктах прибытия и отправления. Центры обеспечивают присутствие подготовленных представителей по внешним связям для оказания необходимой поддержки и обеспечения связи организации с семьями. Если семьи сотрудников не говорят на языке организации, могут потребоваться переводчики.

Организация должна учесть то, как семьи могут реагировать на широкий спектр событий: речь идет не только о физических травмах и границах рабочего места, но и о любой ситуации, когда существует неопределенность в отношении благополучия человека, который, как считается, выполнял свои рабочие обязанности, например при вспышках инфекционных заболеваний, террористических актах, политических беспорядках и стихийных бедствиях, происходящих вдали от обычного места работы.

7.5.2 Физическое и психоэмоциональное благополучие

Для выполнения своих обязанностей по заботе о людях и поддержке их благополучия организация должна понимать психоэмоциональные потребности своих сотрудников и соответствующим образом реагировать на них. Люди могут испытывать страдание или беспокойство в отношении последствий разрушительного события, на них также могут повлиять требования по реагированию и поддержанию работы организации в сложных условиях в течение длительного периода времени. Возможные психоэмоциональные и физические реакции могут быть сугубо индивидуальными, они зависят от особенностей разрушительного события и уровня индивидуальной устойчивости человека. Такие реакции могут развиваться на протяжении всего периода нарушения и сохраняться как в течение периода восстановления деятельности, так и после него.

Реакция организации с начала опасного события влияет на благосостояние отдельных людей в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Она также может повлиять на эффективность реагирования персонала на разрушительные события и на восприятие персоналом организации в долгосрочной перспективе.

Меры по поддержанию физического и психоэмоционального благополучия должны быть гибкими и разнообразными. Эффективный подход должен учитывать индивидуальные потребности людей и должен быть направлен на практическую поддержку и соответствующую помощь, которая включает в себя личные стратегии преодоления трудностей, поддержку со стороны сверстников и выборочное профессиональное вмешательство. При таком подходе продолжительность периода поддержки может выходить за рамки восстановления деятельности организации. Следует помнить, что со временем такая поддержка может потребовать меньшего количества ресурсов, но не меньшего внимания.

Более подробная информация об имеющихся инструментах и о психоэмоциональном и физическом воздействии приведена в приложении А.

Организация должна обеспечить, чтобы соответствующие меры были:

- незамедлительно доступны для всех пострадавших в результате гибели или серьезного травмирования коллеги;
- быстро внедрены во всей организации для предупреждения накопления проблем;
- легкодоступны, «бросались в глаза» и давали надежду на используемом языке;
- широко распространены: не стоит предполагать, что одно средство обмена информацией охватит всех, кому это необходимо;
- гибкими: организация должна инициировать обратную связь с людьми и быть готова адаптировать действия по устранению всех пробелов, которые могут возникнуть.

Следует подумать о тех, кто участвует в расследовании инцидентов или судебных разбирательствах. Опасения по поводу вины, ответственности, юридических процессов и результатов могут усилить стресс и беспокойство этих людей. Необходимы рекомендации по управлению данным процессом. Лица, обвиняемые в тяжких преступлениях/проступках, должны получать надлежащую поддержку, а оценка риска причинения вреда себе или другим должна быть неотъемлемой частью такой поддержки.

Организация должна учитывать благополучие членов групп реагирования: от них требуется поддерживать работоспособность в сложных условиях. Следует обеспечить им адекватные перерывы и поощрять их наблюдение друг за другом на предмет признаков психоэмоциональных отклонений.

Возвращение к обычной деятельности после инцидента не означает, что все сотрудники вернутся к своей обычной деятельности. Следует поддерживать системы поддержки, учитывающие индивидуальные модели восстановления, обращать внимание на людей, изолированных из-за особенностей своих рабочих условий и не имеющих естественной сети поддержки; непосредственные руководители должны поддерживать интерактивную среду своей команды и поощрять использование существующих мер взаимной поддержки.

Руководители среднего звена несут ответственность за подготовку людей, возвращающихся на работу, к изменениям как физического, так и психоэмоционального состояния команды, пострадавшей от инцидента. Им следует предоставить соответствующие рекомендации и поддержку в решении возникающих проблем.

С течением времени организация должна уделять внимание СМИ, правовым нормам и значимым датам в ее деятельности, а также обеспечивать способы поддержки и признания их во всей организации.

7.6 Обмен информацией

7.6.1 Общие положения

Обмен информацией занимает центральное место в управлении человеческим фактором при обеспечении непрерывности деятельности. Руководящие принципы обмена информацией, изложенные в данном подразделе, применимы ко всему периоду действия опасного события, начиная с этапа немедленного реагирования и заканчивая восстановлением и возобновлением деятельности. Принципы обмена информацией развивают на каждом этапе улучшения непрерывности деятельности, но основные принципы организация должна применять постоянно. Основные принципы могут быть адаптированы ко всем типам разрушительных событий.

Все события влияют на репутацию организации. Это может быть влияние как внутри, так и за ее пределами: воспринимают ли ее как организацию, для которой основным приоритетом является благополучие людей, и как о ней отзываются в целом.

Наиболее существенное значение при этом имеют согласованность и своевременность внутреннего и внешнего обмена информацией. Организация должна приложить все усилия, чтобы стать признанным источником актуальной достоверной информации, и должна относиться к внутреннему обмену информацией как к приоритету, укрепляющему доверие, уверенность и мотивацию персонала, поддерживающему организацию по мере развития событий. Пункты координации и управления между группами реагирования (см. рисунок 3) должны быть прописаны в процедурах экстренной связи, чтобы усилить этот момент и обеспечивать предоставление сотрудникам существенной информации организацией, а не внешними источниками.

Обмен информацией наиболее значим для управления психоэмоциональными и поведенческими реакциями людей на разрушительное событие. Обмен информацией — это средство, с помощью которого организация оказывает помощь и предоставляет гарантии, в которых нуждаются и которых ожидают люди. В свою очередь, обмен информацией влияет на способность организации реагировать и поддерживать критически важные услуги.

Необходимо помнить, что обмен информацией — двусторонний процесс, позволяющий организации, с одной стороны, передавать информацию и получать обратную связь, а с другой стороны, возможность задавать вопросы посредством правильно построенного сочетания изложения и получения информации и диалога.

7.6.2 Важность внутреннего обмена информацией

Обмен информацией с персоналом с самого начала должен быть приоритетом для организации и таким должен оставаться на протяжении всего разрушительного события и на всех этапах восстановления и возобновления деятельности. Организация должна учитывать ключевые потребности, проблемы, с которыми могут столкнуться сотрудники, и понимать, что эти проблемы и потребности будут динамично развиваться вместе с развитием события. Организация должна использовать обмен информацией для того, чтобы иметь представление о проблемах людей, получая их мнения и отзывы, а также для предоставления им необходимой информации.

Обмен информацией — существенная область ответственности со стороны высшего руководства. Высшее руководство должно быть доступно для предоставления ответов на внутренние запросы, при этом руководители среднего звена должны отвечать за содействие внутреннему диалогу.

Все, что связано с людьми, происходит по аналогичной схеме: от физических инцидентов до кибератак или нарушений нормативных актов. Команда, ответственная за внутренний обмен информацией, должна быть готова учитывать потребности и ожидания сотрудников и адаптироваться к ним на протяжении действия опасного события.

С учетом обеспечения конфиденциальности и правовых ограничений людям следует рассказать о том, что произошло. Люди ожидают:

- частых и точных обновлений информации, дающей четкое объяснение того, что произошло, предоставляя известные факты опасного события;
- обеспечения быстрых коммуникаций и укрепления доверия за счет открытости и честности без чрезмерных обещаний;
- четкого определения вовлеченных в опасное событие лиц: работников и подрядчиков, деловых партнеров и потребителей, с которыми отдельные лица могут поддерживать отношения, а также более широкого сообщества вовлеченных людей;
- в случае серьезного травмирования или гибели коллеги сообщения об этом другим членам команды с проявлением чуткости и сострадания;
- постоянного информирования людей о прогрессе, достигнутом в отношении коллег, которые получили травмы, пострадали или пропали без вести, и обо всех изменениях статуса воздействия события.

Организация должна разъяснять возможные угрозы для работников и членов их семей:

- люди ожидают, что для организации безопасность персонала первостепенна, поэтому необходимо информировать работников и предоставлять им четкую информацию о том, как обеспечена их безопасность;
- следует решать проблемы, возникающие у персонала, связанные с членами семей и коллегами. Это больше, чем проблемы людей, связанные с потребностями организации;
- необходимо предоставлять адекватную информацию о безопасности и техническую информацию для информирования о результатах оценок индивидуального риска в данной ситуации;
- следует заверить каждого из сотрудников в том, что приняты необходимые меры безопасности для защиты их личных вещей и персональной информации.

Организация должна точно объяснить людям, какие действия они должны выполнять:

- необходимо дать четкие практические рекомендации (в виде устных и письменных материалов) о том, что людям следует делать, и объяснить, почему это нужно делать;
- следует объяснить доступные меры поддержки и способы их получения;
- следует дать указания относительно того, как организация будет продолжать функционировать и какой вклад в эту работу внес каждый сотрудник;
- необходимо четко разъяснить способы связи людей с организацией во время опасного события;
- необходимо сообщать и постоянно подчеркивать значимость действий каждого сотрудника в поддержании непрерывности деятельности организации и то влияние, которое эти действия оказывают на деятельность организации при возникновении опасной ситуации;
- следует позволить людям участвовать в восстановлении деятельности и поощрять их участие; это может быть достигнуто посредством ряда внутренних или внешних мероприятий (например, предоставления прохладительных напитков, участия в группах по решению проблем) и поддержки общественных инициатив.

Организация должна представить обзор своих краткосрочных и долгосрочных целей:

- необходимо сообщать сотрудникам о том, как организация реагирует на возникающие нарушения и способы участия людей в этих действиях;
- следует донести до сотрудников информацию о том, что организация делает для поддержки коллег и других лиц, пострадавших от неблагоприятного воздействия опасного события;
- необходимо решать реальные проблемы, такие как удовлетворение неотложных потребностей, увеличение рабочей нагрузки, изменение обязанностей, участие в критических проектах и обеспечение возможной гарантии занятости;
- следует обеспечить доверие к проекту путем обмена информацией о процессе принятия решений и долгосрочных планах организации, при этом необходимо подчеркивать лидерство высшего руководства в этих стратегических сообщениях.

Для всех аспектов внутреннего обмена информацией следует обеспечить согласованность сообщений высшего руководства и руководителей среднего звена. По мере развития разрушительного события информация должна обновляться и отражать реальные события.

Люди должны получать информацию из надежных источников: извне — от соответствующих государственных органов и от экспертов в данной области; внутри организации — от высшего руководства, уполномоченных руководителей среднего звена и коллег.

Организация должна дать персоналу и вовлеченным лицам точные и четкие инструкции о способах реагирования на запросы СМИ: направляя эти запросы назначенному представителю отдела обмена информацией, в группы по связи со СМИ или вышестоящему руководителю организации, прошедшему соответствующую подготовку в области работы со СМИ, организация должна обеспечить отсутствие чрезмерного давления СМИ на людей.

Организация должна информировать соответствующие подрядные и сторонние организации об обстоятельствах нарушения своей деятельности и его последствиях для их персонала. Рекомендуется использовать подрядчика в структуре реагирования организации на инцидент.

Необходимо, чтобы высшее руководство и руководители среднего звена организации обеспечивали внутреннюю обратную связь о действиях по реагированию на инцидент и четко признавали вклад групп и отдельных лиц в выполнение ответных действий и поддержание деятельности организации на постоянной основе.

7.6.3 Системы и способы обмена информацией

Организация должна установить надежные системы оповещения и обмена информацией для персонала организации, а также для ее потребителей, поставщиков, местных жителей и других заинтересованных сторон.

Для охвата максимального количества людей и обеспечения плавного перехода от обычного к непрерывному обмену информацией организация должна максимально использовать широкий спектр приемов и имеющиеся в ее распоряжении установленные способы и методы обмена информацией. Эти способы и методы могут помочь людям задавать вопросы и узнавать, как получить доступ к важной информации, которая поможет им пережить нарушение деятельности организации и будет способствовать их возвращению к работе или продолжению работы.

Двухсторонние методы массового оповещения (см. 7.2.3.6) могут быть дополнены другими системами: входящими звонками с записанными сообщениями, телефонами доверия, страницами веб-сайта («темный» сайт), брифингами непосредственного и высшего руководства, а также социальными сетями; все это обеспечивает способы предоставления консультаций и информации и помогает уменьшить поток входящих запросов.

Организации рекомендуется проводить регулярный анализ методов обмена информацией, включая внутренние системы обмена информацией, в частности следует:

- обеспечить соответствие структуры и системы внутреннего обмена информацией организации ее обычным задачам независимо от требований к обеспечению непрерывности деятельности;
- часто применять внутренние и внешние планы и системы обмена информацией для реагирования на широкий спектр событий, связанных с непрерывностью деятельности;
- разработать и внедрить систему, объединяющую внутренний и внешний обмен информацией;
- поддерживать методы двустороннего обмена информацией, а не сосредотачиваться на информации, поступающей от организации;
- опираясь на лидерство руководства, исследовать новые методы и способы постоянного совершенствования системы обмена информацией;
- обеспечивать четкое распределение функций, в том числе функций высшего и непосредственного руководства;
- поддерживать в актуализированном состоянии множество методов нивелирования технологических отказов;
- обеспечивать четкое определение средств внутреннего контроля и систем обратной связи внутри обмена информацией групп и между группами реагирования.

7.6.4 Внешний обмен информацией

7.6.4.1 Общие положения

Потребности и ожидания людей, затронутых событиями, являющимися внешними по отношению к организации, во многом отражают их потребности и ожидания, такие как получение сведений о том, что произошло, понимание угроз для них лично, получение практических рекомендаций о том, что делать, и гарантии реагирования организации.

Сообщения внешнего обмена информацией в открытых и закрытых каналах в рамках обеспечения конфиденциальности и правовых ограничений должны содержать следующее:

- выражение беспокойства и сочувствия, а также демонстрацию заботы о людях;
- предоставление достоверных и точных сведений об обновлении статуса, которым доверяют;
- демонстрацию лидерства через владение ситуацией и контроль ее изменений;
- объяснение того, как протекает расследование инцидента и как организация его поддерживает;
- предоставление доступа к организации для получения информации и поддержки (например, контактных номеров для связи со СМИ или родственниками);
- нахождение способов успокоить общественность, потребителей, поставщиков и т. д., не подвергая при этом людей дальнейшему риску и не принижая возможные опасности;
- подробное описание того, как опасное событие повлияет на деятельность организации, если это возможно, и признание поддержки со стороны сторонних организаций; следует также использовать возможность и продемонстрировать устойчивость организации;
- обеспечение выдвижения исключительно достоверных обещаний, обвинений или предложений (с опорой на факты).

Организация должна рассмотреть вышесказанное со стороны, т. е. увидеть, как (развивающуюся) ситуацию воспринимают те, кого она касается.

7.6.4.2 Сообщества

Возможно, что организации потребуется взаимодействовать с местным сообществом. При этом внешний обмен информацией организации должен показать, что, являясь членом местного сообщества, при поддержке своих сотрудников она выполняет социальные обязанности и участвует в оказании помощи в чрезвычайной ситуации и связанных с ней мероприятиях.

Организация может рассчитывать на добровольцев и оказывать им поддержку на ранних стадиях инцидента. Внешний обмен информацией должен демонстрировать сопереживание этим группам людей, поощрять их поддержку и признавать их вклад на протяжении всего события.

7.6.5 Социальные сети

Независимо от того, как организация взаимодействует с социальными сетями в повседневной деятельности, она должна признавать, контролировать и управлять этим процессом как существенным аспектом общения с различными группами людей во время разрушительного события. Именно на таких платформах происходит большая часть обсуждения того, что произошло, что позволяет разыскивать пропавших людей и устанавливать контакт с ними.

Сотрудники, потребители, СМИ и все заинтересованные стороны могут наблюдать за развитием событий в социальных сетях с помощью информации, которую организация и частные лица публикуют и комментируют. Доступная всем информация варьируется от поддающихся проверке заявлений компании до личных предположений и настроений. Независимо от подлинности информации это влияет на восприятие людьми воздействия и последствий события и, в свою очередь, на их поведение.

Для организации необходимо признать, что это деятельность:

- на которую можно скорее влиять, чем контролировать и управлять ею;
- которая может охватить широкую аудиторию, если речь идет о событиях, связанных с людьми;
- которая позволяет включить своих людей в сообщество социальных сетей и дальнейшее общение.

Эти факторы повышают риск, который организация должна учитывать с точки зрения защиты бренда, репутации и соблюдения законодательства, особенно в тех случаях, когда сообщение является неточным или дискредитирующим по отношению к организации или ее сотрудникам.

Организация должна:

- создать методы мониторинга активности в социальных сетях, связанной с событием;
- назначить опытного сотрудника (и его заместителей) для управления обменом информацией в социальных сетях после разрушительного события, определить его функции, обязанности и ответственность, обеспечивая интеграцию этой деятельности в общий план обмена информацией;
- обеспечить точность, информативность и согласованность внутреннего и внешнего обмена информацией, чтобы сведения можно было повторять без ущерба для плана обмена информацией (следует рассматривать сотрудников в качестве потенциальных защитников организации);
- предоставить сотрудникам рекомендации по использованию социальных сетей во время инцидента в соответствии со способами управления другими внешними каналами обмена информацией. Если возможно, то следует использовать существующие рекомендации, относящиеся к социальным сетям, для поддержки ответного обмена информацией.

7.7 Управление последствиями проблем, связанных с поездками

7.7.1 Общие положения

Поездки (например, как региональные, так и международные) присущи большей части организаций для достижения их целей. В данном подразделе рассмотрены меры реагирования, которые организация должна выполнить для решения проблем, возникающих при поездках после разрушительного события.

Поездки могут быть ежедневными поездками на место работы и обратно или основным компонентом деятельности организации. Для многих организаций в глобальной экономике международные поездки также являются существенным компонентом их бизнеса. Вопросы, возникающие в связи с поездкой, зависят от степени изоляции, культурных различий и опыта путешественника.

Политика организации в области поездок должна включать в себя процедуры, которым необходимо следовать при деловых поездках и которые предусматривают меры контроля, обеспечивающие соблюдение стандартов заботы о людях. Организация должна рассмотреть законодательные и обязательные требования и рекомендации, относящиеся к поездкам, в том числе размещенные на правительственных веб-сайтах. Кроме того, политика в отношении поездок может включать установление уровня угрозы или уровня предупреждения, при котором вступает в силу запрет на выезд сотрудников в определенный пункт назначения и отзыв сотрудников, находящихся в этом пункте назначения. Организация должна рассмотреть необходимость разработки специальных планов на случай похищения сотрудников в деловой поездке.

7.7.2 Проблемы, связанные с поездками

Наиболее вероятные проблемы, с которыми сталкиваются путешественники, заключаются в следующем:

- здоровье, которое является наиболее значимым фактором для всех, кто путешествует, особенно за рубежом. Риски для здоровья варьируются от экстремальных, таких как подверженность вспышкам инфекционных заболеваний, до более распространенных заболеваний, связанных с употреблением пищи и воды. Организация должна обеспечить подготовленность путешественников и наличие у них во время поездки доступа к медицинской информации, медицинской поддержке и надлежащему медицинскому обслуживанию;
- несчастные случаи, особенно во время управления незнакомым автомобилем по незнакомым дорогам. Например, левостороннее вождение при опыте только правостороннего является значительным риском, приводящим либо к травмам пассажиров, либо к их задержанию местной полицией. Официальное разрешение на управление автомобилем во время деловой поездки, которое учитывает возможные риски и меры реагирования, должно быть частью системы одобрения поездок;

- преступность, от которой ежегодно страдают тысячи путешественников. В большинстве случаев инциденты являются мелкими преступлениями, такими как кражи, но часто также сообщают о насильственных действиях, включая нападение, изнасилование, похищение и убийство. Преступность включает также промышленный шпионаж. Риск делового путешественника в значительной степени зависит от его пола, сексуальной ориентации, расы и религии, поэтому крайне важно, чтобы организация проводила оценку не только возможного риска в местах, которые посещает сотрудник, но и особенностей конкретного сотрудника. Людям, которые часто совершают деловые поездки, следует предоставлять информацию, консультации и, при необходимости, обучение, чтобы убедиться в том, что они осведомлены о риске и о том, как не стать жертвой;

- стихийные бедствия, начиная от наводнений и землетрясений и заканчивая извержениями вулканов, подвергают путешественников риску и/или нарушают планы поездок. Включение учета прогнозируемых суровых погодных явлений (например, сезона ураганов/тайфунов) в планирование поездок может помочь снизить данный риск;

- политическая нестабильность и социальные волнения — это риск, который особенно беспокоит деловых путешественников. Туристы, как правило, избегают тех мест, где существует нестабильность, но для многих предприятий, работающих в зонах повышенного риска и на развивающихся рынках, поездки необходимы независимо от политической ситуации. В результате от отдельных лиц может потребоваться посещение тех мест, где социальные волнения представляют значительный риск. Риск варьируется от перебоев в работе транспорта и трудностей с передвижением на низком уровне до угроз личной безопасности в результате беспорядков и конфликтов;

- террористический акт вызывает беспокойство у всех путешественников. Деловые путешественники все больше осознают риск и требуют гарантий от своих работодателей. Организации обязаны предоставлять своим сотрудникам разведывательные данные и рекомендации по вопросам безопасности, чтобы помочь смягчить возможные последствия и оказать поддержку в случае инцидента.

7.7.3 Управление в случае инцидента во время поездки

Как и в случае любого нарушения деятельности, влияющего на организацию, управление последствиями дорожно-транспортного происшествия требует внимания к последствиям для вовлеченных людей, их семей и организации и оказания необходимой поддержки. Эффективное реагирование — это требование соблюдения стандартов заботы о людях. Основные действия должны включать обеспечение того, чтобы:

- реагирование на дорожные происшествия было включено в качестве сценария в планы управления в условиях инцидента;

- путешественники могли сообщить об инциденте и обратиться за помощью в любое время и в любой день;

- в первой точке контакта (например, охрана или сторонняя организация) было известно, кто и как должен связаться с группой по управлению в условиях инцидента;

- сотрудник в первой точке контакта приложил все усилия, чтобы установить имя звонящего, его местоположение, как с ним можно связаться и в какой помощи он нуждается;

- группа по управлению в условиях инцидента имела доступ к подробной информации о планах поездок и установленных контактных данных в случае чрезвычайной ситуации;

- были доступны способы мобилизации поддержки, например контакты с компаниями по страхованию путешествий, юридическая и консульская поддержка;

- были доступны способы активации плана действий организации в случае похищения сотрудника.

8 Анализ и постоянное улучшение

8.1 Общие положения

Организация должна постоянно поддерживать и пересматривать способы управления человеческим фактором при обеспечении непрерывности деятельности и постоянного соответствия потребностям организации. Как правило, эти способы управления следует пересматривать ежегодно, но, как и в случае с другими компонентами СМНД, их пересмотр необходим при всех существенных изменениях, например при смене оборудования или значительном изменении процессов в организации.

8.2 Постоянное улучшение посредством учений и тренировок

Как для всех других аспектов процесса менеджмента непрерывности деятельности, действия, связанные с персоналом, необходимо регулярно тренировать, тогда процедуры остаются привычными и эффективными. Такие учения и тренировки можно сочетать с другими тренировками или действиями по

обучению и развитию, учения также проводят с использованием комбинации тренировок, настольных упражнений и полномасштабных учений. Тренировки должны включать (перечень может быть дополнен):

- тестирование автоматизированных систем вызова не реже одного раза в 6 мес для поддержки знания персоналом системы; для обмена значимой информацией необходим анализ возможности более регулярного использования системы;
- проверку «дерева вызовов» не реже одного раза в 6 мес и чаще, если наблюдается высокая текучесть кадров; ведение полных и точных списков контактов в этом случае затруднено.

Примечание 1 — По первым двум перечислениям максимальный период в 6 мес между проверками учитывает периоды увольнений и приема на работу, увольнения, смену обязанностей и перемещения людей внутри организации;

- проверку группы экстренных служб, объединенной с другими группами;
- проверку создания и функционирования центра приема(ов), если его (их) наличие закреплено в стратегии обеспечения непрерывности деятельности;
- проверку «за столом» процедур управления несчастными случаями;
- проверку работы из дома или из альтернативных мест размещения персонала, если такие методы закреплены в стратегии реагирования и/или восстановления.

8.3 Обратная связь с сотрудниками и внешними агентствами

Организация должна обеспечить наличие доступного и простого канала обратной связи об эффективности различных действий, принимаемых для защиты людей во время фактического инцидента и после учений. Часто это является наиболее приемлемым способом формирования представления о возникающих проблемах.

Необходимо, чтобы сотрудники полностью понимали и доверяли рекомендациям по их защите от последствий разрушительного события, так как это повышает вероятность реагирования персонала надлежащим образом. Обратная связь обеспечивает получение сигналов о необходимости изменения или улучшения управления.

Все мероприятия, учения и реальные события с участием сторонних агентств, таких как службы экстренного реагирования, предоставляют возможность убедиться в том, что реакция как стороннего агентства, так и организации соответствует ожиданиям. Важное и ценное значение имеет получение обратной связи от стороннего агентства после опасного события.

8.4 Регистрация записей

Регистрация записей о поддерживающем обучении, развитии и учениях является значительным вкладом в постоянное улучшение процесса управления персоналом в менеджменте непрерывности деятельности. Регистрация записей является способом мониторинга возможностей, отчетности и мониторинга выводов из разрушительных событий, промахов и учений, а также демонстрирует приверженность выполнению обязанностей организации по заботе о людях.

8.5 Анализ риска

Организация должна контролировать (т. е. оценивать, обрабатывать, проводить мониторинг, делать записи и обрабатывать отчеты) угрозы для людей как составляющей процесса менеджмента риска, интегрированного во все виды деятельности организации и одобренного высшим руководством. Угрозы, которые могут воздействовать на людей, продолжают развиваться, а также возникают новые угрозы, которые могут потребовать изменений в процессе.

Приложение А
(справочное)

Управление психоэмоциональными реакциями

А.1 Управление психоэмоциональными реакциями в случае травмирующего события

А.1.1 Общие положения

Организация требует от сотрудников продолжать выполнять свои обязанности после реализации разрушительного события. Психоэмоциональное благополучие сотрудников влияет на выполнение ими своей работы и может отразиться на показателях работы организации, на членах семьи сотрудников и обществе в целом, что может сказаться на репутации организации. В данном приложении более подробно описаны конкретные меры, помогающие справиться с психоэмоциональными последствиями разрушительного события для обеспечения непрерывности деятельности в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Эти меры могут быть адаптированы ко всем типам нарушений деятельности с учетом того, что степень психоэмоционального воздействия зависит от конкретного события и конкретного человека.

После разрушительного события большинство людей проявляют устойчивость, но многие испытывают кратковременный стресс, которым необходимо тщательного управлять. Последняя группа, скорее всего, чутко отреагирует на эффективную социальную поддержку и гибкость управления. Однако меньшинство будет страдать от проблем с психоэмоциональным состоянием и должно получить вовремя доступ к медицинской помощи, основанной на фактических данных.

Приведенные ниже меры представляют собой непрерывный комплекс мероприятий по преодолению психоэмоционального стресса, возникающего в результате инцидента, при котором отдельные лица могут нуждаться в более высоком уровне профессиональной помощи в зависимости от их состояния.

А.1.2 Подготовка к инцидентам

В тех случаях, когда оценка риска показывает, что организация или отдельные лица в ней подвержены высокому риску возникновения критических психоэмоциональных воздействий, необходимо обеспечить упреждающую подготовку персонала, которая включает повышение устойчивости к критическим психоэмоциональным воздействиям, повышение осведомленности о процедурах после инцидентов и подготовку вариантов дальнейшей поддержки после инцидентов.

Поддержка коллег или руководителей является основным гуманным ответом по отношению к тем, кто пострадал в результате критического психоэмоционального воздействия, и может быть предоставлена персоналом, не прошедшим специальную подготовку. Поддержка включает в себя удовлетворение основных практических потребностей, проявление чуткости к возникшим проблемам, доверительное межличностное общение и указание на дальнейшую поддержку.

Проведение соответствующей теоретической подготовки персонала может быть выполнено устно, но должно быть доступно в форме краткой образовательной брошюры.

Коллеги или руководители могут быть обучены основам оказания первой психологической помощи для оказания жизненно необходимой социальной поддержки на рабочем месте. Исследования показывают, что чем раньше будет оказана соответствующая поддержка после травмирующего события (критического психоэмоционального инцидента), тем быстрее большинство людей восстановится.

Услуги профессиональной поддержки могут быть предоставлены с помощью программ помощи сотрудникам, телефонных линий доверия, служб кризисного психологического управления или с привлечением поставщиков медицинских услуг. Привлеченные психологические службы должны обладать опытом реагирования на критические психоэмоциональные инциденты, поскольку они часто не владеют соответствующими недирективными формами консультирования.

Группы по работе с персоналом должны быть привлечены для обеспечения отбора поставщиков услуг для программ помощи тем сотрудникам, которые знают, как предоставлять услуги по оказанию помощи при травмах и в кризисных ситуациях.

А.1.3 Оказание поддержки после инцидента

Организации следует рассмотреть следующий перечень мер (их различное сочетание наиболее подходит для разных организаций и ситуаций).

а) Меры внутренней поддержки:

1) организация должна обеспечить мобилизацию поддержки со стороны коллег и руководителей при первой возможности. Необходимо предоставить руководителям рекомендации о том, как распознавать признаки психоэмоционального воздействия среди членов группы и как оказывать поддержку. Следует направлять руководителей в способах решения проблемы, которая может возникнуть (например, отсутствие, поведение, личные заболевания, сложные отношения на работе). Эта деятельность включает в себя выявление людей, которые чувствуют, что должны посещать работу, но по физическим или психоэмоциональным причинам не могут это сделать;

2) следует распространять образовательные материалы по психологии с помощью различных средств обмена информацией для охвата целевой аудитории, включающие рекомендации и информацию о возможных психоэмоциональных последствиях разрушительного события (в качестве психологической подготовки), чтобы помочь людям понять свои чувства, убедить их в том, что чувствовать стресс и беспокойство после инцидента естественно, и поощрять их обращаться за помощью, если они испытывают в этом необходимость;
3) необходимо дать возможность обученным сотрудникам вмешиваться при более близком общении, чтобы распознавать симптомы стресса у коллег и активно их поддерживать. Это достигается путем выслушивания проблем, оценки потребностей и оказания помощи в подключении сотрудников к ресурсам поддержки (первая психологическая помощь);
4) организация должна обеспечить внутренние сети поддержки, чтобы у коллег было больше неформальных возможностей взаимодействовать и поддерживать друг друга во время опасного события;
5) следует поощрять личную устойчивость и меры самопомощи в группах по работе с персоналом, чтобы пропагандировать преимущества наличия здоровья и благополучия во время обычной работы и предоставлять информацию, помогающую людям управлять собственным благополучием. Необходимо использовать надежных, опытных сотрудников отдела кадров в качестве контактных лиц для тех, кто нуждается в помощи.

b) Внешние ресурсы:
1) мобилизация программы помощи сотрудникам:
i) сразу после разрушительного события обязанность профессиональных кризисных работников заключается в том, чтобы рекомендовать отделу кадров и непосредственному руководителю, как поступить правильно, а не только консультировать. Они могут помочь стабилизировать кого-то в момент кризиса, обеспечивать психологическое просвещение групп (при необходимости) по стратегиям самообслуживания в ближайшем будущем, оценивать дальнейшие потребности и указывать конкретных людей для дальнейшей поддержки,
ii) если возможно, следует поощрять сотрудников использовать существующие конфиденциальные программы для выявления личных проблем, например по финансовым вопросам, злоупотреблению психоактивными веществами, проблемам взаимоотношений;
2) если симптомы психоэмоционального нездоровья сохраняются, должны быть предусмотрены процедуры управления персоналом для направления людей к поставщикам медицинских услуг для обследования и постановки диагноза. Лечение непременно должно соответствовать согласованным и одобренным с медицинской точки зрения рекомендациям.

Примечание — Неструктурированное, неуправляемое, немедленное использование консультантов, которые не имеют квалификации в области реагирования на кризисные ситуации, не помогает смягчить психоэмоциональные последствия и может усугубить ситуацию.

Более глубокая индивидуальная психологическая подготовка должна быть частью профессиональной поддержки, оказываемой человеку, пострадавшему от критического психоэмоционального воздействия инцидента;

c) другие возможности:
1) динамическая поддержка со стороны обученных специалистов группам управления в конкретной опасной ситуации для минимизации риска членов группы (например, во время ситуации с заложниками),
2) анализ показателей персонала: анализ имеющихся данных об отсутствии, увольнениях, дисциплинарных проблемах и т. д., чтобы выявить текущие и возникающие проблемы с состоянием человека.

А.1.4 Долгосрочные действия

Если после инцидента сотрудник все еще находится в состоянии тяжелого стресса, его надлежащим образом должен осмотреть подготовленный специалист (например, врач, работник по охране труда), и, если сотрудник нуждается в лечении, вызванном травмой, оно должно быть предоставлено (напрямую или через медицинские службы).

Со временем, даже после возобновления деятельности, руководители и лица, прошедшие подготовку по оказанию первой психологической помощи, должны сохранять бдительность в отношении возникающих симптомов дальнейшего развития психоэмоционального нездоровья у своих коллег и способствовать контакту с внутренними группами, которые организуют соответствующую поддержку, внутреннюю или внешнюю, в зависимости от обстоятельств (см. А.4).

А.2 Признаки острого психоэмоционального кризиса

Разрушительные события могут вызвать сильный шок и нарушение психоэмоционального состояния. Эти нарушения могут быть такой силы, что сотрудник не в состоянии работать в обычном режиме. Немедленная поддержка со стороны обученных психологов или специалистов в области психического здоровья требуется в следующих случаях:

- сотрудник выглядит очень расстроенным и страдающим;
- у сотрудника наблюдается неконтролируемая паника, гнев или плаксивость;

- сотрудник чувствует себя ошеломленным или сбитым с толку;
- у сотрудника отсутствующее выражение лица;
- сотрудник не реагирует на вопросы или просьбы действовать;
- поведение сотрудника беспорядочное, он не осознает опасность.

А.3 Общие реакции на критическое психоэмоциональное воздействие

В течение нескольких дней и недель после разрушительного события у большинства людей сохраняется реакция на это событие, которая может включать:

- изменения в том, как они думают и чувствуют: чувства тревоги, депрессии, беспомощности, злости, или оцепенение, или слезливость, навязчивые мысли и образы.

- физические реакции: нарушение сна, ночные кошмары, потливость, плохая концентрация внимания, дрожь, головные или мышечные боли, жалобы на проблемы с пищеварением, кожная сыпь или повышение обычных хронических жалоб. При наличии ранее существовавших заболеваний, влияющих на сердце или дыхание, сотруднику следует рекомендовать обратиться за медицинской помощью, поскольку повышенный стресс может оказаться опасным;

- изменения в поведении: сотрудники избегают чего-либо, связанного с событием, или, наоборот, навязчиво ищут напоминания, отказываются от взаимодействия, чаще потребляют алкоголь и больше курят или проявляют иное существенное изменение в поведении.

Психоэмоциональный стресс в результате критического инцидента человек может переживать остро и/или в виде более длительной хронической реакции. В большинстве случаев эта реакция со временем утихает, по мере того как люди постепенно смиряются с пережитым и его последствиями. Направление в профессиональную службу поддержки следует рассматривать в тех случаях, когда:

- возникают угрозы личной безопасности, например: возникновение мыслей о самоубийстве, безрассудное поведение, членовредительство в результате злоупотребления алкоголем;

- человек находится в стрессе, вызванном физической болью или страданием, человек не может действовать в обычном режиме;

- проявляются незначительные признаки снижения уровня стресса, например: режим сна через неделю после инцидента такой же плохой, как и на следующую ночь после инцидента.

А.4 Признаки и симптомы критического психоэмоционального стресса на рабочем месте

Некоторые из симптомов психоэмоционального стресса, связанного с критическим инцидентом, могут быть не столь очевидны для стороннего наблюдателя или могут быть не проявлены. Руководители должны бдительно следить за следующими признаками:

- изменения в физическом состоянии или внешнем виде;
- явные признаки повышенного или неуместного употребления алкоголя;
- уклонение от определенных ситуаций или обязанностей;
- жалобы коллег на работу сотрудника и его взаимоотношения с коллегами;
- незаинтересованность в работе;
- раздражительность и вспышки гнева;
- замкнутость, человек выглядит тихим или озабоченным;
- опоздания или переутомление на работе;
- подозрительность;
- плохие концентрация, сосредоточенность, ухудшение способности принимать решения и памяти;
- чрезмерный пессимизм;
- общие изменения в поведении или характере;
- снижение стандартов работы;
- прогулы.

Приложение В
(справочное)

Группа реагирования на запросы близких

В.1 Общие положения

Многие разрушительные события требуют, чтобы организация подготовилась к взаимодействию с членами семьи, которые ищут информацию о состоянии своих близких, затронутых инцидентом. В данном приложении под понятием «близкие» следует понимать группу людей, испытывающих искреннюю озабоченность, с которой им необходимо справиться (а некоторые этого сделать не могут) и которая требует определенных действий. «Близкие люди» включают в себя:

- родственников сотрудников;
- родственников подрядчиков;
- родственников посетителей;
- друзей;
- других представителей общественности;
- средства массовой информации;
- других лиц, не имеющих законных оснований требовать информацию.

Примечание 1 — Близкие представляют собой законных ближайших родственников, назначенное контактное лицо на случай чрезвычайной ситуации или других людей.

Примечание 2 — Друзья включают коллег по работе.

Примечание 3 — У других представителей общественности может быть веская причина для установления контакта, потому что они думают, что их родственник может быть вовлечен в инцидент.

Примечание 4 — СМИ часто используют этот путь для доступа к дополнительной информации для собственных нужд.

Рекомендуемый подход к выполнению этого требования состоит в создании группы реагирования на запросы близких, которая обучена и готова к мобилизации при необходимости. Размер группы зависит от общего объема организации, а также от типа и масштаба разрушительного события. Группа должна состоять как минимум из двух человек, что позволяет оказывать взаимную поддержку друг другу в решении особо сложной задачи. В более широком варианте группа может включать в себя обширную сеть подготовленных и компетентных специалистов, не обязательно относящихся к персоналу организации.

В.2 Функции

Основными функциями группы реагирования на запросы близких являются предоставление семьям сотрудников подтвержденной информации для удовлетворения их потребностей в своевременной и точной информации в соответствии со стратегиями обмена информацией. Обязанности группы заключаются в том, чтобы:

- принимать входящие звонки, идентифицировать вызывающего абонента и его вопросы и регистрировать соответствующую информацию;
- подтверждать статус вызывающего абонента как имеющего законное право на получение конкретной информации, например назначенного контактного лица в случае чрезвычайной ситуации или ближайшего родственника;
- общаться с семьями сотрудников, используя одобренную и подтвержденную информацию;
- быть голосом организации для заинтересованных членов семьи посредством передачи согласованных сообщений деликатным способом;
- помогать отвечать на вопросы абонентов и управлять выполнением принятых обязательств;
- при необходимости звонить родственникам.

В.3 Требования

Группе реагирования на запросы близких необходимо выполнить следующие действия:

a) четко определить процедуры мобилизации, формирования и выполнения обязанностей;

b) назначить руководителя группы, который будет основным контактирующим лицом с руководителем отдела кадров в основной группе реагирования и отвечать за управление процессом и членами группы;

c) определить тихое безопасное место для работы с доступом к телефонам и технологиям обмена информацией, используемым при организации реагирования на инцидент (например, к электронной почте, документообороту);

d) установить систему хранения и восстановления информации (может быть, бумажной) для регистрации следующих данных:

1) время входящего вызова,
2) ФИО, обязанности и местонахождение лица, о котором идет речь в запросе,
3) ФИО и контактные данные вызывающего абонента, а также данные проверки его статуса,
4) подробная информация об объектах совместного пользования,
5) подробная информация обо всех обещаниях по выполнению каких-либо действий (например, перезвонить, оказать поддержку),

e) определить информацию, которая может быть выдана;

f) подготовить знакомый сценарий для проведения беседы по телефону;

g) провести обучение, упражнения и репетиции для подготовки членов группы к выполнению их функций.

В.4 Навыки и качества членов группы

Учитывая деликатный характер функций членов группы и возможные последствия для репутации организации, выбор членов группы реагирования на запросы близких не следует оставлять на волю случая исходя из удобства или предположений. Членов группы необходимо отбирать по их способности:

- отслеживать и усваивать информацию по мере развития инцидента, чтобы гарантировать, что обмен информацией является фактически корректным и своевременным;
- действовать в соответствии с согласованными процедурами группы, включая согласованные методы обработки вызовов, процедуры проверки данных, регистрацию информации и обработку оборудования;
- уметь общаться по телефону, в том числе демонстрировать уважение, вежливость и сочувствие к абонентам, чутко реагировать и сохранять спокойствие и терпение на протяжении всего разговора;
- работать как эффективный член группы, быть готовым обратиться за помощью при возникновении практических трудностей или трудностей, связанных со стрессом.

В.5 Проблемы

Организация не должна недооценивать проблемы, с которыми сталкивается эта группа, и должна учитывать данные факторы при планировании и осуществлении деятельности, в частности:

- соответствие ожиданиям абонентов: утвержденная информация может не соответствовать потребностям абонентов; например, может оказаться невозможным подтвердить, находится ли конкретное лицо в безопасности;
- группа может не справиться с огромным количеством обращений;
- может возникнуть стресс у получателей вызовов, ими необходимо руководить;
- могут возникнуть трудности с поддержкой надежного информационного потока между основной группой реагирования, группами СМИ и группой реагирования на запросы близких для обеспечения общей согласованности информации;
- трудно обеспечить надежный контроль личной информации.

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
ISO 22300	IDT	ГОСТ Р 22.0.12—2015/ИСО 22300:2012 «Безопасность в чрезвычайных ситуациях. Международные термины и определения»

Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандарта:

- IDT — идентичный стандарт.

Библиография

[1] ISO 22301 Societal security — Business continuity management systems — Requirements

[2] ISO 22313 Societal security — Business continuity management systems — Guidance

[3] ISO 22398 Societal security — Guidelines for exercises

[4] ISO 31000 Risk management — Guidelines

[5] ISO 7240-1:2014 Fire detection and alarm systems

[6] ISO 22316 Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes

[7] ISO 30408 Human resource management — Guidelines on human governance

[8] BS PD 25111 Business continuity management — Guidance on human aspects of business continuity

[9] BS 11200 Crisis management — Guidance and good practice

[10] PAS 3001 Travelling for work. Responsibilities of an organization for health, safety and security

[11] BS 65000 Guidance on organizational resilience

[12] NIST Technical Note 1923, Perspectives of Occupants with Mobility Impairments on Fire Evacuation and Elevators

[13] Cabinet Office, Government of Japan. Business Continuity Guidelines: Strategies and Responses for Surviving Critical Incidents. Third Edition

[14] HM Government. Emergency Response and Recovery Non-statutory Guidance accompanying the Civil Contingencies Act 2004—2013

[15] Maritime and Coastguard Agency. The Human Element: A guide to human behaviour in the shipping industry, 2010

[16] Deloitte/Kings College London/Public Health England, Willing and Able: Building a Crisis resilient Workforce

[17] Australian Psychological Society, Psychological First Aid, An Australian guide to supporting people affected by disaster

[18] UK Psychological Trauma Society, Traumatic Stress Management Guidance, For organisations whose staff work in high risk environments

[19] Journal of Mental Health, Social and occupational factors associated with psychological wellbeing among occupational groups affected by disaster: a systematic review

[20] Occupational Health at Work 2015, Psychological impact of traumatic events — Guidance for trauma-exposed organisation

[21] CIPD Policy Paper 2016, Growing the health and well-being agenda: From first steps to full potential

УДК 62-192:658.51.011:658.562:623:006.354 ОКС 03.100.01

Ключевые слова: непрерывность деятельности, менеджмент непрерывности деятельности, опасность, инцидент, разрушительное событие, человеческий фактор, психоэмоциональный стресс, психологическая помощь

Редактор *Л.С. Зимилова*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *Л.С. Лысенко*
Компьютерная верстка *Е.О. Асташина*

Сдано в набор 06.10.2023. Подписано в печать 24.10.2023. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 4,18.

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