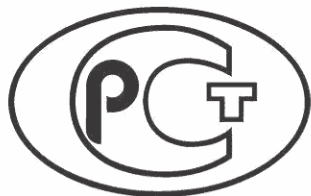

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р
ИСО 45004—
2026

МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА И ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ

Руководящие указания
по оценке результатов деятельности

(ISO 45004:2024, IDT)

Москва
Российский институт стандартизации
2026

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр» (Ассоциация «Русский Регистр») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в разделе 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 076 «Системы менеджмента»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 16 июня 2026 г. № 669-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 45004:2024 «Менеджмент безопасности труда и охраны здоровья. Руководящие указания по оценке результатов деятельности» (ISO 45004:2024 «Occupational health and safety management — Guidelines on performance evaluation», IDT).

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочного международного стандарта соответствующий ему национальный стандарт, сведения о котором приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

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

Содержание

1 Область применения	1
2 Нормативные ссылки	1
3 Термины и определения	1
4 Оценка результатов деятельности	2
4.1 Общие сведения	2
4.2 Почему важна оценка результатов деятельности	2
5 Процесс оценки результатов деятельности	2
5.1 Общие сведения	2
5.2 Элементы процесса оценки результатов деятельности	3
5.3 Источники информации и инструменты для оценки результатов деятельности	3
5.3.1 Общие сведения	3
5.3.2 Инспекции	3
5.3.3 Оценки перед началом и после работ	4
5.3.4 Оценка воздействия и надзор за гигиеной труда	4
5.3.5 Совещания по охране труда	5
5.3.6 Фокус-группы	5
5.3.7 Опросы	5
5.3.8 Интервью	5
5.3.9 Отслеживание травматизм и ухудшения здоровья	6
5.3.10 Расследования инцидентов	6
5.3.11 Аудиты	6
5.3.12 Анализ со стороны руководства	6
6 Показатели результатов деятельности	7
6.1 Общие положения	7
6.2 Выбор показателей результатов деятельности	7
6.3 Ключевые характеристики показателей	7
6.4 Жизненный цикл показателей	8
6.5 Типы показателей	9
6.5.1 Общие сведения	9
6.5.2 Опережающие и запаздывающие показатели	10
6.5.3 Количественные и качественные показатели	10
6.5.4 Потенциальные непредвиденные последствия	11
6.5.5 Польза и ограничения сравнительного анализа	12
7 Интеграция оценки результатов деятельности в области безопасности труда и охраны здоровья в бизнес-процессы	12
8 Мониторинг, измерение, анализ и оценка	13
8.1 Общие положения	13
8.2 Неопределенность	13
8.3 Мониторинг и измерение	14
8.4 Анализ	14
8.5 Оценка	14
9 Информирование	15
10 Действия с учетом результатов	15
11 Анализ процессов оценки результатов деятельности	16
Приложение А (справочное) Примеры оценки результатов деятельности	17
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочного международного стандарта национальному стандарту	26
Библиография	27

Введение

Настоящий стандарт призван помочь организациям результативно контролировать, измерять, анализировать и оценивать результаты деятельности в области безопасности труда и охраны здоровья (ОЗБТ).

Оценка результатов деятельности в области ОЗБТ включает в себя процессы, которые организация использует для оценки адекватности деятельности, которая, как ожидается, достигнет запланированных результатов. Результаты деятельности в области ОЗБТ обычно оцениваются с использованием комбинации процессов и источников информации, таких как расследования инцидентов, инспекции, аудиты, качественные и количественные показатели, культурные опросы и интервью.

В настоящем стандарте дается руководство по процессам оценки результатов деятельности, включая:

- выбор и использование процессов оценки результатов деятельности, включая показатели;
- мониторинг и измерение для получения данных;
- анализ данных для проведения оценки результатов деятельности;
- непредвиденные последствия;
- ограничения, такие как занижение и завышение отчетности и искажение данных.

Настоящий стандарт может быть использован организациями всех типов, независимо от внедрения ими официальной системы менеджмента ОЗБТ (см. ИСО 45001 и ИСО 45002).

В настоящем стандарте приведены примеры, демонстрирующие, как оценивать результаты деятельности, чтобы стимулировать постоянное улучшение и поддерживать достижение организацией намеченных результатов.

В настоящем стандарте рекомендуется сбалансированный подход, основанный на выборе процессов и показателей оценки результатов деятельности, с акцентом на проактивных (опережающих) показателях результатов деятельности в области ОЗБТ. В нем признается, что чрезмерное внимание к прошлым показателям результатов деятельности (запаздывающим), например показателям частоты и количества происшествий, может подорвать усилия по улучшению показателей результатов деятельности в области ОЗБТ.

Поскольку каждая организация уникальна, а предполагаемые результаты различны, не существует стандартизированного набора процессов оценки результатов деятельности или набора показателей, которые отвечали бы потребностям всех организаций. Поэтому каждая организация должна определить процессы и показатели оценки результатов деятельности с учетом своих потребностей.

Результативная оценка результатов деятельности может помочь организации продемонстрировать постоянное совершенствование, и поэтому может потребоваться корректировка при изменении результатов деятельности организации. Результативность — это результат выбора подходящих процессов оценки результатов деятельности и их правильного применения. Если процессы оценки результатов деятельности используются ненадлежащим образом (например, таким образом, чтобы обвинить отдельных сотрудников в недостатках системы), они могут привести к непредвиденным последствиям. Наиболее распространенные из этих последствий рассматриваются в настоящем стандарте.

Настоящий стандарт разработан в дополнение к ИСО 45001 и содержит подходы к оценке результатов деятельности, соответствующие требованиям этого стандарта. Настоящий стандарт может использоваться самостоятельно любой организацией для улучшения показателей деятельности в области ОЗБТ.

МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА И ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ

Руководящие указания по оценке результатов деятельности

Occupational health and safety management. Guidelines on performance evaluation

Дата введения — 2027—02—01

1 Область применения

В настоящем стандарте приведены руководящие указания по установлению организациями процессов мониторинга, измерения, анализа и оценки, включая разработку соответствующих показателей для оценки результатов деятельности в области безопасности труда и охраны здоровья (ОЗБТ). Настоящий стандарт позволяет организациям определить, достигаются ли намеченные результаты, включая постоянное улучшение показателей деятельности в области ОЗБТ.

Настоящий стандарт относится ко всем организациям, независимо от типа, отрасли, уровня риска, размера или местоположения. Настоящий стандарт может использоваться самостоятельно или как часть систем менеджмента ОЗБТ, в том числе на основе ИСО 45001:2018 или других стандартов или руководящих указаний.

2 Нормативные ссылки

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

ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use (Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями.

ИСО и МЭК поддерживают терминологические базы данных для применения в сфере стандартизации по следующим адресам:

- платформа онлайн-просмотра ИСО: доступна по адресу <http://www.iso.org/obp>;
- Электропедия МЭК: доступна по адресу <http://www.electropedia.org/>.

3.1 **измерение** (measurement): Процесс определения величины.

Примечание — Измерение может относиться к управлению деятельностью, процессами, продуктами, услугами, системами или организациями.

[ИСО 45001:2018, 3.31, изменено — примечание заменено]

3.2 **показатель** (indicator): Переменная, которая может быть измерена или описана и представляющая состояние или характеристику операций, процессов, управления, а также условий или результатов.

Примечания

- 1 Показатели обычно поддаются измерению и могут быть количественными или качественными.
- 2 Отстающие показатели связаны с прошлыми результатами деятельности.
- 3 Опережающие показатели относятся к факторам, которые могут повлиять на будущие результаты деятельности.
- 4 Некоторые организации используют термин «метрика» вместо «показатель».
- 5 Значимые показатели, используемые для принятия решений высшим руководством, иногда называют «ключевыми показателями результатов деятельности (KPI)».

4 Оценка результатов деятельности

4.1 Общие сведения

Оценка результатов деятельности — это процесс или набор процессов, в ходе которых сравниваются достигнутые организацией результаты деятельности с запланированными результатами. Предполагаемые результаты организации могут включать постоянное улучшение показателей деятельности в области ОЗБТ, достижение целей ОЗБТ, выполнение требований законодательства и других требований.

Организации следует принять во внимание, что существует множество источников информации, которые могут послужить вкладом в оценку результатов деятельности (см. 5.3). Организации следует рассмотреть возможность использования различных источников информации в качестве исходных данных для достижения более полной оценки, поскольку использование одного источника в отдельности может привести к неполной или неточной оценке.

В А.3 приведены примеры процессов, которые могут помочь достичь намеченных результатов.

4.2 Почему важна оценка результатов деятельности

Цель оценки результатов деятельности — помочь организации определить степень достижения намеченных результатов.

Например, оценка результатов деятельности позволяет организации определить:

- a) демонстрирует ли высшее руководство приверженность и поддержку ОЗБТ;
- b) какие процессы достигают запланированных результатов, а какие нет;
- c) степень вариативности процессов или видов деятельности, влияющих на результаты деятельности в области ОЗБТ, и причины этих вариаций;
- d) существуют ли возможности или необходимость принятия мер по улучшению процессов.

Оценка результатов деятельности необходима для обеспечения результативного управления результатами деятельности в области ОЗБТ и для содействия результативности процесса (процессов) принятия решений в организации.

5 Процесс оценки результатов деятельности

5.1 Общие сведения

При внедрении процесса оценки результатов деятельности организации следует принимать во внимание:

- a) свои процессы (например, закупки, планирование, производство, предоставление услуг, логистика, обучение), относящиеся к ее среде и деятельности (например, работа на высоте, разрешение на работу, оценка воздействия);
- b) результативность управления ОЗБТ, включая участие работников, выявление опасностей, оценку рисков и управление рисками;
- c) осознанные или неосознанные предположения об ОЗБТ, которые влияют на поведение организации;

Пример — Распространенным ошибочным предположением является то, что причиной инцидентов всегда является небезопасное поведение работников. По аналогии часто ошибочно полагают, что низкий уровень инцидентов всегда означает, что рабочее место безопасно.

- d) организационную культуру, которая обуславливает поведение, влияющее на ОЗБТ (например, поощряется и поддерживается сообщение об инцидентах или проблемах ОЗБТ без страха наказания);
- e) взаимозависимости в системе (например, результативность проверок может зависеть от наличия времени, подготовки инспекторов и готовности работников сообщать инспекторам о проблемах);
- f) процессы в организации, которые могут влиять на результаты деятельности в области ОЗБТ.

Примечание — Примеры процессов, которые могут влиять на результаты деятельности в области ОЗБТ, приведены в А.1.

5.2 Элементы процесса оценки результатов деятельности

Организации следует проводить конкретные процессы оценки результатов деятельности, чтобы определить, достигаются ли намеченные результаты. При рассмотрении частоты и характера процессов оценки результатов деятельности организации следует принимать во внимание виды осуществляемой деятельности.

Организации следует:

- a) установить предполагаемые результаты;
- b) определить, что следует сделать для достижения намеченных результатов;
- c) выбрать процессы оценки результатов деятельности, источники информации и инструменты (см. 5.3);
- d) определить необходимые сведения (например, результаты проверок, итоги оценки, результаты аудита) и возможность их получения (см. 5.3);
- e) контролировать, измерять, анализировать и оценивать результаты деятельности (см. раздел 8);
- f) принимать меры на основе оценки результатов деятельности (см. раздел 10);
- g) анализировать непредвиденные последствия (см. 6.5.4);
- h) принимать меры для решения проблем, выявленных в процессе оценки результатов деятельности и ее результатов (см. раздел 11).

5.3 Источники информации и инструменты для оценки результатов деятельности

5.3.1 Общие сведения

Организации следует определить наиболее результативные источники информации и инструменты оценки результатов деятельности для определения того, достигаются ли намеченные результаты. В эту деятельность следует включать консультации с работниками или представителями работников.

Организации следует рассмотреть такие процессы ОЗБТ, как обучение, оценка рисков, безопасность подрядчиков и управление изменениями, а также информацию, полученную по потенциально опасным ситуациям, чрезмерное воздействие загрязняющих веществ в воздухе, травмы, разливы химических веществ или заболевания. Более подробная информация о выборе и использовании показателей приведена в разделе 6.

В 5.3.2—5.3.12 приведен список наиболее распространенных источников информации и инструментов; однако этот список не является исчерпывающим. Организации следует учитывать, что существует множество источников информации, которые могут стать вкладом в оценку результатов деятельности (см. 5.3). Эти источники информации могут включать бизнес-процессы и виды деятельности, не связанные с ОЗБТ.

Организации следует определить дополнительные источники информации или инструменты, если это необходимо в связи с характером работы, типом опасных факторов и воздействий в области ОЗБТ, а также уровнем рисков.

Организации следует соблюдать конфиденциальность, защищать частную жизнь и конфиденциальную информацию работников на протяжении всего процесса оценки результатов деятельности.

5.3.2 Инспекции

Инспекции могут дать организации относительно быстрые и эффективные средства для анализа состояния при внедрении управления рисками в области ОЗБТ, прогресса в достижении целей, выполнения требований законодательства и других требований.

Организация может использовать инспекции, чтобы:

- a) наблюдать и узнавать у работников, как на самом деле выполняется работа;
- b) получать общую и конкретную информацию (например, об условиях труда; о том, используют ли работники меры управления по назначению; о выполнении законодательных и других требований);

с) получать информацию сразу по нескольким аспектам результатов деятельности в области ОЗБТ (например, правильное использование средств индивидуальной защиты (СИЗ); работа вентиляционных систем и другие меры по управлению; взаимодействие и сотрудничество работников; безопасное использование машин и оборудования; возможности для улучшения);

д) получить представление об опасностях и рисках и о том, почему происходят инциденты, а также оценить успешное выполнение работ с высоким риском и нестандартных работ;

е) проанализировать связанную с процессами информацию (например, процедуры при поломках оборудования).

Организации следует рассмотреть вопрос о целесообразности проведения регулярных проверок для достижения конкретных целей в области ОЗБТ (например, ежедневные проверки оборудования, критически важного для безопасности, например кранов, вентиляции, кожухов для химикатов или предохранительных устройств на механических прессах).

5.3.3 Оценки перед началом и после работ

Мероприятия по контролю перед началом работ (иногда называемые «предрабочие оценки», «оценки перед выполнением задания» или «динамические оценки рисков») и проверки после выполнения работ (иногда называемые «подведение итогов работы» или «разбор результатов выполнения задания») могут быть богатым источником информации для оценки результатов деятельности. Организации следует рассмотреть возможность использования предварительного и последующего анализов деятельности для получения информации по таким аспектам, как:

а) вопросы ресурсов, включая потребность в большем количестве работников или персонала с различными навыками, ремонт оборудования, наличие и состояние критически важных для безопасности элементов, таких как вентиляционные системы, контроль качества воздуха и защитные ограждения машин;

б) пробелы в компетенции и потенциальная потребность в обучении;

с) пробелы в выполнении законодательных и других требований;

д) текущие условия труда по сравнению с тем, что предполагалось при планировании работ;

е) результативность идентификации опасностей и оценки рисков, а также выявление возможностей;

ф) результативность существующих мер по управлению, процедур и процессов;

g) защита частной жизни и персональных данных, о которых сообщается.

Организации следует обеспечить участие работников, задействованных в выполнении задания, в оценке до и после выполнения задания, а также определить необходимые действия, которые необходимо предпринять для обеспечения полноты и точности информации.

5.3.4 Оценка воздействия и надзор за гигиеной труда

Организации следует использовать информацию, полученную в ходе мониторинга оценки воздействия и программ наблюдения за состоянием здоровья, чтобы помочь оценить результативность процессов и мер по управлению (например, вентиляции, защиты органов слуха) и определить уровень воздействия до нанесения вреда работникам.

Организации следует сравнивать уровень воздействия с установленными критериями ОЗБТ и определять, превышены ли эти уровни.

Организации следует использовать программы наблюдения за состоянием здоровья для выявления признаков или симптомов плохого самочувствия.

Чтобы понять результаты деятельности в области ОЗБТ, организации следует измерять и контролировать воздействие опасных для здоровья факторов, таких как:

- химические (например, жидкости, газы, другие загрязняющие вещества, переносимые по воздуху);

- биологические (например, токсины, вирусы, бактерии, грибки, укусы животных);

- физические (например, чрезмерная жара или холод, шум, радиация, вибрация);

- психосоциальные (например, перегрузка на работе, издевательства, стресс);

- эргономические (например, повторяющиеся движения, задачи, неудобная поза для выполнения заданий, ручное управление, соответствие рабочего места антропометрическим параметрам работника).

Организации следует учитывать, что могут пройти месяцы или годы, прежде чем негативные последствия воздействия выльются в симптомы плохого самочувствия. Организации следует объединить данные медицинского контроля и оценки вредного воздействия. Организация может принять во внимание дополнительные данные, полученные в результате опроса работников, включая уязвимые группы

(например, беременных женщин, работников с ограниченными возможностями), и обследований, чтобы оценить результативность мер по управлению и выявить возможности для улучшения.

Организации следует обеспечивать конфиденциальность данных персонального медицинского наблюдения.

5.3.5 Совещания по охране труда

Если это соответствует размеру организации и количеству ее работников, в ней могут проводиться совещания по охране труда на разных уровнях организации (например, на уровне компании, предприятия, отдела, рабочей группы). Организации следует рассмотреть возможность использовать результаты совещаний по охране труда в рамках процесса оценки результатов деятельности, а также проанализировать информацию по другим видам деятельности и источников, таких как показатели травматизма и плохого самочувствия, расследования инцидентов, данные оценки вредного воздействия, результаты обследований или результаты инспекций. Организации следует принимать во внимание цели совещаний, чтобы определить их периодичность и круг участников.

5.3.6 Фокус-группы

Организации следует рассмотреть возможность использования кратковременных фокус-групп для получения представления и лучшего понимания конкретных проблем и вопросов, представляющих интерес. Фокус-группа может состоять из небольшого числа людей, более тесно связанных с конкретным вопросом или обладающих знаниями по данной теме, и организации следует рассмотреть этот механизм в тех случаях, когда ей необходимо получить более глубокое понимание конкретного вопроса.

Организация может использовать кратковременные фокус-группы для таких мероприятий, как выявление возможностей для улучшения результатов деятельности в области ОЗБТ, способов выполнения задач или для изучения глубинных причин сбоев в процессе, например причин нежелания работников сообщать о происшествиях. Организации следует убедиться, что работа фокус-группы осуществляется непредвзято и что участвующие в ней работники не испытывают дискомфорт, предоставляя информацию.

Пример — Фокус-группы можно использовать, когда организация не понимает результатов культурных опросов и хочет узнать, почему работники ответили определенным образом.

5.3.7 Опросы

Организации следует рассмотреть возможность использовать опросы для получения информации о таких аспектах, как организационная культура, оценка результатов деятельности в области ОЗБТ, связанных с внутренними и внешними проблемами, потребности заинтересованных сторон, рабочая среда, здоровье и благополучие или восприятие результативности процессов и мер по управлению.

Опросы могут быть интегрированы в существующие опросы сотрудников и проводиться на разных уровнях организации и с соответствующими заинтересованными сторонами, в зависимости от темы опроса. При необходимости организации следует рассмотреть возможность использования анонимных опросов (например, для потенциально чувствительных вопросов, таких как рабочая среда, психологическое здоровье и безопасность, психосоциальные факторы, результативное руководство или потенциально небезопасные методы работы).

Примечание — Опросы могут быть полезны для количественной оценки проблем или уточнения, касаются ли проблемы лишь небольшого числа работников или носят более общий характер. Они также могут дать качественные показатели или информацию, если включают открытые вопросы, на которые респонденты могут высказать свои соображения.

5.3.8 Интервью

Организации следует рассмотреть возможность использовать формальные и неформальные интервью с работниками всех уровней для сбора информации об опасных факторах, результативности мер по управлению, результатов деятельности системы менеджмента или бизнес-процессов, о неблагоприятных симптомах, недавнем опыте, самочувствии работников, их опасениях и идеях по улучшению. Организации следует предоставить интервьюерам соответствующую подготовку и инструменты.

При проведении интервью организации следует принимать во внимание:

а) важность создания условий, в которых работники чувствуют себя в безопасности, отвечая на вопросы (например, не опрашиваемые своими начальниками или другими лицами, имеющими над ними власть), не опасаясь негативных последствий (например, смущения, угроз, стигматизации (навешивания негативных ярлыков), любого вида наказаний);

б) уровень грамотности опрашиваемых и потенциальную необходимость в письменном или устном переводе;

с) потенциальные преимущества конфиденциальных бесед «один на один» или в малых группах для поощрения открытого и честного обсуждения;

d) необходимость того, чтобы интервьюеры задавали в основном открытые вопросы, на которые нельзя односложно отвечать «да» или «нет», а не закрытые вопросы, чтобы побудить опрашиваемого поделиться всей необходимой информацией;

e) необходимость, чтобы интервьюеры задавали безоценочные вопросы без предвзятости, не подводя ответы к заранее определенному выводу;

f) важность выслушивать и документировать ответы (при необходимости), точно и объективно.

5.3.9 Отслеживание травматизма и ухудшения здоровья

Организации следует рассмотреть то, какую роль в оценке результатов деятельности может сыграть отслеживание травматизма и ухудшения здоровья.

Если количество травм и заболеваний очень мало, организации следует рассмотреть, не связано ли это с нежеланием сообщать о них, недостаточной осведомленностью о том, как сообщать о них или почему об этом следует сообщать. Это пример того, почему важно использовать несколько источников информации для оценки результатов деятельности, чтобы подтвердить либо опровергнуть результаты.

Организации следует рассмотреть, насколько достаточно работники осведомлены об опасностях, связанных с ОЗБТ, а также следует изучить возможность отслеживать инциденты без последствий и незначительные проблемы со здоровьем в дополнение к более значимым травмам и заболеваниям. Организации следует отслеживать проблемы профессиональной гигиены, которые заставляют работников отрываться от работы, и установить процессы для отслеживания случаев появления на работе сотрудников с плохим самочувствием или будучи не подготовленными к работе.

Организация может анализировать эти данные различными способами, в зависимости от необходимой ей информации (например, по отделам, типу травм или заболеваний, органам тела, классификации должностей, виду деятельности, времени суток, когда произошел инцидент).

5.3.10 Расследования инцидентов

Информация, полученная в ходе расследования инцидентов, может стать полезным вкладом в оценку результатов деятельности, поскольку позволяет выявить проблемы в процессах, мерах по управлению и в таких основополагающих факторах, как организация работы, недостаток ресурсов или взаимодействие между людьми (например, общение) или между людьми и процессами (например, опасное взаимодействие одного вида деятельности или процесса с другим).

Организации следует использовать полученную при расследовании инцидентов информацию, чтобы понимать, что произошло, и причину произошедшего инцидента, травмы или ухудшения здоровья. Организация может использовать расследования инцидентов для понимания среды организации, окружающей событие, накопления знания, уверенности в том, что причины выявлены, и принятия наиболее результативных корректирующих действий.

Организации следует убедиться, что расследования инцидентов не устанавливают проступок или ошибку работника в качестве причины инцидента без рассмотрения организационных и иных факторов, например темпа работы, стремления к повышению производительности или количества ресурсов, которые могут вести к усталости работников, заставляя их экономить на времени и подвергать опасности себя и других людей.

5.3.11 Аудиты

Организация может использовать результаты внутренних и любых внешних аудитов в качестве исходных данных для оценки результатов деятельности, чтобы выявлять недостатки процессов и систем, определять возможности для улучшений и использовать в качестве основы для показателей.

Примечание — Дополнительная информация по аудиту представлена в ИСО 19011.

5.3.12 Анализ со стороны руководства

Анализ со стороны руководства является частью процессов оценки результатов деятельности.

Организации следует использовать анализ со стороны руководства в качестве основного источника информации для оценки результатов деятельности, чтобы определить степень достижения намеченных результатов и необходимые улучшения.

Организации следует учитывать информацию, полученную в результате других процессов и видов деятельности, включая мониторинг, измерение, анализ и оценку результатов, а также консультации и участие работников.

6 Показатели результатов деятельности

6.1 Общие положения

Организации следует использовать показатели результатов деятельности для измерения или описания состояния или характеристик операций, процессов, управления, а также условий или результатов.

Они могут быть выбраны и применяться на нескольких уровнях или в функциях организации. Они могут включать:

- a) всю организацию: оценка результатов деятельности в области ОЗБТ;
- b) высшее руководство: выявление ключевых вопросов в области ОЗБТ, которые необходимо отслеживать высшему руководству;
- c) управление функциями, участками или объектами организации;
- d) отдельные процессы и задачи: оценка достижения намеченных результатов.

Организации также следует рассмотреть выбор показателей, основанных на различных типах опасных факторов (например, физических, химических, биологических, психосоциальных, эргономических).

Показатели могут свидетельствовать об улучшении, сохранении или ухудшении уровня результатов деятельности. При необходимости организации следует разработать план действий для достижения намеченных результатов. С помощью показателей можно измерить ход выполнения плана действий по достижению намеченных результатов.

Примечание — Примеры показателей результатов деятельности приведены в А.2.

6.2 Выбор показателей результатов деятельности

Организации следует основывать свой процесс оценки результатов деятельности на намеченных результатах в соответствии со своей политикой в области ОЗБТ.

По возможности следует четко задать намеченные результаты, чтобы определить, насколько приемлемым является уровень достижения результатов деятельности. Организации следует определить функции и обязанности тех, кто занимается оценкой результатов деятельности, чтобы избежать пробелов и дублирования. Эти функции следует довести до сведения соответствующих заинтересованных сторон.

Организации следует отслеживать, в какой степени процесс оценки результатов деятельности в области ОЗБТ отвечает потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон (например, регулирующих органов, руководителей и других соответствующих работников, подрядчиков).

Организация может использовать различные показатели, начиная от общепризнанных, которые позволяют проводить сравнение с другими организациями, и заканчивая более конкретными, связанными со средой организации.

Пример — В крупной многонациональной компании для продвижения культуры, поддерживающей ОЗБТ, в каждом регионе были сформированы несколько фокус-групп с участием внутренних заинтересованных сторон (кадровых служб, рабочих, технического обслуживания и т. д.) для определения конкретных процессов или видов деятельности для мониторинга и выбора подходящих показателей. Это дало хорошую возможность согласовать показатели с различными отделами и с предполагаемыми результатами.

6.3 Ключевые характеристики показателей

Организации следует обеспечить показатели, которые:

- a) являются значимыми, измеримыми, согласованными с политикой ОЗБТ и соответствуют намеченным результатам организации;
- b) связаны с уже имеющейся информацией либо с пока отсутствующей информацией, которую можно получить;
- c) быстро реагируют на изменения в измеряемых характеристиках, чтобы организация могла быстро принять меры;
- d) поддаются проверке (то есть результаты можно проверить);
- e) являются сопоставимыми (то есть позволяют сравнивать результаты с другими результатами, полученными с использованием тех же критериев, например сравнительный анализ);

f) способны измерять как краткосрочные, так и долгосрочные изменения с требуемой частотой измерения.

Организации следует обеспечить понятность выбранных показателей на оперативном уровне и их доведение до сведения соответствующих заинтересованных сторон.

Организации следует использовать показатели, характерные для различных функций и процессов ОЗБТ, и следует обеспечить совместимость и согласованность этих различных показателей.

В таблице 1 приведены примеры показателей для различных уровней в организации.

Организациям с несколькими рабочими площадками или работающим в разных географических регионах следует рассматривать необходимость адаптации показателей для отражения различий в местной среде организации, принимая во внимание преимущества схожести показателей для сопоставления и агрегирования в разных местонахождениях.

Т а б л и ц а 1 — Показатели для различных уровней или функций организации

Уровень или функция	Примеры показателей
Вся организация/ высшее руководство	- уровень травматизма и заболеваемости, а также их тенденции; - совокупные результаты наблюдения за состоянием здоровья с учетом соблюдения индивидуальной конфиденциальности; - степень вовлеченности работников (например, участие работников в мероприятиях по оценке результатов деятельности в области ОЗБТ и рисков, подача предложений по улучшению)
Система управления ОЗБТ (при ее наличии)/лица, ответственные за управление ОЗБТ	- уровень внедрения системы управления ОЗБТ; - процент достигнутых целей; - процент модификаций оборудования, влияющего на проведение анализа потенциальных последствий с точки зрения ОЗБТ; - результаты проверки результативности программ по улучшению ОЗБТ
Отдельные отделы/ менеджеры	- степень реализации мероприятий по устранению рисков; - процент снижения или устранения рисков или реализации возможностей; - результативность проверок на объектах
Процессы и задачи, руководители	- процент обновленных процедур в соответствии с графиком; - процент калиброванного оборудования для мониторинга; - процент имеющихся компетентных работников для выполнения работы по сравнению с их требуемым количеством
Участие работников	- процент полученных замечаний или предложений; - процент участия в совещаниях по охране труда; - процент зарегистрированных инцидентов

6.4 Жизненный цикл показателей

Организации следует учитывать, что показатели не всегда дают необходимую информацию или остаются актуальными в течение длительного времени. По мере изменения условий в организации (например, изменения процессов, законодательных требований, знаний об опасностях) показатели могут утратить свою актуальность, а другие могут потребовать разработки. Организации следует понимать, что через некоторое время показатели могут не обеспечить точное измерение результатов деятельности или привести к непредвиденным последствиям, таким как занижение показателей в отчетности, неправильное предоставление или искажение данных. Чтобы этого не произошло, организации следует регулярно оценивать показатели для подтверждения их действительности, и при необходимости изменять их, чтобы они оставались актуальными (см. раздел 11).

При создании или пересмотре процессов в организации часто выбирают количественные показатели, измеряющие внедрение процесса (например, процент расследованных инцидентов, процент выполненных корректирующих действий). По мере развития процессов оценки результатов деятельности организации следует корректировать или расширять сферу применения показателей, чтобы измерять как качество, так и результативность процесса. Это может включать более широкое использование качественных показателей (например, выводов по результатам исследований).

В таблице 2 приведены примеры возможной модификации показателей по мере становления процесса оценки результатов деятельности.

Примечание — Сочетание первоначальных, развивающихся и зрелых показателей может быть актуальным и использоваться организацией одновременно для различных аспектов оценки результатов деятельности в области ОЗБТ.

Таблица 2 — Примеры формирования показателей

Процесс	Исходный показатель	Развитый показатель	Зрелый показатель
Обучение	- количество работников, проходящих обучение по охране в год	- степень удовлетворения потребностей в обучении; - отзывы о результативности обучения (опрос работников); - количество работников, прошедших обучение в установленные сроки; - количество работников в целевой группе, прошедших конкретное обучение по охране труда	- степень применения обучающимися навыков обучения на рабочем месте; - количество работников, продемонстрировавших рост знаний и навыков; - наблюдения руководителей за компетентностью работников, прошедших обучение
Расследования травм и ухудшения здоровья	- количество травм, количество случаев ухудшения здоровья	- процент или количество завершённых расследований инцидентов и определенных действий; - качество расследований инцидентов	- результативность мер, принятых для предотвращения травм и случаев ухудшения здоровья

6.5 Типы показателей

6.5.1 Общие сведения

Организации следует изучить различные типы имеющихся показателей и то, как они взаимодействуют и дополняют друг друга на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях. Организации следует использовать различные типы показателей для получения сведений о результатах деятельности в области ОЗБТ и стимулирования улучшений.

Организации следует установить четкие определения показателей и последовательно применять их для поддержки результативного мониторинга, измерения, анализа и оценки результатов деятельности в области ОЗБТ.

При выборе ведущих показателей организации следует убедиться, что показатель отражает результаты деятельности, которая может влиять на будущие показатели деятельности в области ОЗБТ, а не просто измеряет деятельность, не влияющую на показатели деятельности в области ОЗБТ.

Измерение количества обученных людей или количества проведенных аудитов имеет ограниченную ценность, если в организации также не оценивается результативность этих мероприятий и не подтверждается, что это ведет к улучшению результатов в области ОЗБТ.

При учете травматизма и плохого самочувствия организации следует понимать, что на возможность временной нетрудоспособности из-за того или иного инцидента может повлиять целый ряд различных факторов. К ним относятся личные обстоятельства, системы компенсации работникам и результативность стратегий для возвращения к трудовой деятельности, действующих в организации. Это может привести к тому, что травмы одного и того же типа и одной и той же тяжести будут регистрироваться по-разному как в одной, так и между различными организациями.

Организации следует рассмотреть в качестве основы показатели и частоту заболеваемости по различным критериям, например:

- только оказание первой помощи;
- только медицинская помощь;
- необходимость изменить трудовые обязанности;
- травмы и плохое самочувствие, приведшие к временной нетрудоспособности; время до полного выздоровления;
- случаи со смертельным исходом.

Организации следует рассматривать не только фактические последствия, но и потенциальные последствия инцидента, которые могли бы произойти. В частности, может быть полезно сделать акцент на инцидентах с потенциально серьезными последствиями. Организации следует избегать чрезмерного внимания к показателям травматизма и плохого самочувствия, которые не следует принимать как общий показатель результатов деятельности в области ОЗБТ. Показатели травматизма и заболеваемости не всегда служат показателем результативности мер по управлению высокими рисками, призванных предотвратить менее частые и потенциально более серьезные инциденты. Организации следует особо оценивать результативность мер по управлению, направленных на предотвращение более серьезных инцидентов.

6.5.2 Опережающие и запаздывающие показатели

В разных отраслях показатели называются по-разному, и, несмотря на различия, их можно в целом сгруппировать в показатели, которые:

- измеряют действия, предпринятые для того, чтобы повлиять на будущие результаты деятельности и реализовать возможности (опережающие показатели);
- измеряют прошлые результаты деятельности и события (запаздывающие показатели).

В таблице 3 даны примеры опережающих и запаздывающих показателей.

Т а б л и ц а 3 — Примеры опережающих и запаздывающих показателей

Тип показателя	Описание	Примеры методологии	Примеры показателя
Опережающий показатель	- измеряет ключевые вопросы, которые способствуют достижению намеченных результатов; - фокусируется на вводимых ресурсах и процессах, используемых для влияния на изменения и предотвращения рисков	- количественные данные о ключевых переменных процесса или ключевых ресурсах на входе; - качественные данные, связанные с текущими или ожидаемыми результатами деятельности	- обучение работников для их осведомленности об опасностях и мерах контроля; - количество заявленных работниками проблем и предложений по улучшению
Запаздывающий показатель	- измеряет прошлые результаты; - обычно дает числовые значения; - часто используется для сравнения с другими организациями или национальными показателями	Подсчет, например: - травм; - случаев плохого самочувствия; - инцидентов; - несоответствий	Коэффициенты заболеваемости, например: - травмы; - профессиональные заболевания

6.5.3 Количественные и качественные показатели

Показатели результатов деятельности также можно рассматривать как качественные или количественные. В таблице 4 даны примеры качественных и количественных показателей.

П р и м е ч а н и е — Документирование сведений о прошлых результатах деятельности (например, запаздывающие количественные показатели) часто является юридическим требованием.

Т а б л и ц а 4 — Примеры количественных и качественных показателей

Тип показателя	Описание	Примеры методологии	Примеры показателя
Количественный	- числовой показатель; - используют данные для расчета числа; - может быть получен из качественных данных, таких как ответы «да/нет» или применение шкалы в опросах; показатель будет числовым (например, число, процент, доля)	- подсчет, среднее значение, применение функций для получения числа, отражающего проблему, которая оценивается показателем; - типичными примерами являются абсолютные числа, процент и уровень заболеваемости	- процент работников, прошедших обучение по охране труда за последний год; - процент работников, применяющих процедуры по охране труда

Окончание таблицы 4

Тип показателя	Описание	Примеры методологии	Примеры показателя
Качественный	- нечисловой показатель; - используют качественную информацию	- интервью; - опросы, основанные на ответах в свободной текстовой форме; - фокус-группы; - культурные опросы; - адекватность и результативность инспекций или расследований инцидентов	- показателями являются выводы, полученные из отчетов, индивидуальных интервью с работниками и их представителями, а также фокус-групп

6.5.4 Потенциальные непредвиденные последствия

Организации следует учитывать, что показатели и способ их использования могут привести как к положительным, так и к отрицательным непредвиденным последствиям. Организации следует рассматривать как существующие, так и предлагаемые показатели, и оценить, как в организации будут адаптироваться или реагировать на показатель, и что эта адаптация может вызвать непредвиденные последствия.

Организации следует выявить факторы, которые могут препятствовать работникам сообщать об инцидентах, опасностях, рисках или других ситуациях, поскольку существует вероятность, что сообщение может привести к негативным последствиям для отдельного человека или для нескольких человек, включая работников.

Организации следует учитывать, что занижение и завышение данных в отчетности или другие виды неточной отчетности могут привести к искажению результатов по показателям и подорвать способность организации управлять ОЗБТ. Такие факторы могут подорвать результативность процессов оценки результатов деятельности.

Документированная информация для поддержки оценки результатов деятельности должна быть минимально необходимой для организации. Избыток документированной информации может привести к ненужной перегрузке пользователей.

Организации следует учитывать, что выбор, определение или использование показателя могут привести к непредвиденным последствиям.

В таблице 5 приведены примеры возможных непредвиденных последствий.

Таблица 5 — Примеры непредвиденных последствий

Факторы, влияющие на выбор, определение или использование показателя	Потенциальные непредвиденные последствия
Отсутствие участия работников	- снижение участия и доверия работников в решении вопросов ОЗБТ (например, работники не предлагают возможности для улучшения)
Показатели не согласованы с общей стратегией организации	- высшее руководство не поддерживает вопросы ОЗБТ
Показатели, относящиеся только к наиболее частым инцидентам	- потенциальные редко случающиеся инциденты упускаются из виду, несмотря на возможность серьезных и долгосрочных последствий
Отсутствие связи с соответствующими заинтересованными сторонами	- выбор неподходящих показателей; результаты неправильно понимаются или неверно интерпретируются
Сложные показатели	- отсутствие поддержки, если у соответствующих заинтересованных сторон нет их понимания
Универсальные глобальные показатели	- ненадежные результаты, если идентичные показатели используются в разных местах без учета условий (например, законодательных требований, практики работы, культуры)

Окончание таблицы 5

Факторы, влияющие на выбор, определение или использование показателя	Потенциальные непредвиденные последствия
Выбор показателя на основе стоимости	- выбор менее результативных показателей ведет к принятию некачественных решений и менее благоприятным результатам по ОЗБТ
Финансовые и другие стимулы	- могут привести к искажению результатов, занижению или завышению данных в отчетности; - могут привести к сообщениям о происшествиях только от ограниченной группы работников

Примеры

1 Строительная компания установила показатель оценки результатов деятельности для процентной доли СИЗ, которые должны храниться на стройплощадке. Был установлен целевой показатель, который на 30 % превышает нормальную ожидаемую потребность. Этот целевой показатель подходил для небольших проектов и не создавал чрезмерного финансового бремени для организации. Однако целевой показатель привел к непредвиденным последствиям в виде значительного финансового бремени для крупных проектов, не обязательно улучшая результаты деятельности в области ОЗБТ.

2 Коммунальная компания установила показатель для измерения времени, требуемое бригаде по устранению утечек газа, чтобы прибыть на место утечки. Цель заключалась в определении правильности размещения сервисных центров вблизи клиентов и достаточности штата сотрудников. Этот показатель привел к непредвиденным последствиям: он побуждал членов бригады быстро вести их автомобиль, добираясь до места работы, повышая риск для них самих и для других людей. Осознав нежелательный эффект, организация прекратила использовать этот показатель и внедрила отдельный процесс для периодического анализа необходимости создания новых сервисных центров или привлечения дополнительных работников.

6.5.5 Польза и ограничения сравнительного анализа

Организация может рассмотреть возможность использования сравнительного анализа в рамках своей деятельности по оценке результатов деятельности. Сравнительный анализ позволяет проводить сравнение между различными организациями. Организации следует рассмотреть вопрос полезности сравнительного анализа для сопоставления результатов и выявления возможностей для улучшения процессов оценки результатов деятельности. Сравнительный анализ может быть внутренним (например, других подразделений или объектов) или внешним (например, других организаций или отраслей).

Организации следует учитывать различия в ее среде (например, некоторые процессы оценки результатов деятельности, используемые в небольшом офисе, вряд ли будут результативны на производстве) и признавать возможное ограничение пользы от сравнительного анализа. Организации следует принимать во внимание, что процессы оценки результатов деятельности и их результативность, скорее всего, в разных организациях будут различаться.

7 Интеграция оценки результатов деятельности в области безопасности труда и охраны здоровья в бизнес-процессы

Организации следует использовать оценку результатов деятельности для проверки соответствия намеченных результатов бизнес-планам организации и намеченным результатам.

Улучшение показателей результатов деятельности в области ОЗБТ может также использоваться для оценки результатов деятельности других бизнес-процессов и стимулирования их совершенствования. Например, оценка результатов деятельности, выявляющая эргономические риски, может повысить качество, производительность и доставку поставляемых продуктов и услуг.

Там, где это практически возможно, организации следует интегрировать процессы мониторинга ОЗБТ в бизнес-процессы и включать их в системы для решения коммерческих задач.

Организации следует изучить включение мониторинга и измерения бизнес-процессов в обязанности руководителей всех уровней.

Примеры деятельности по интеграции и согласованию оценки результатов деятельности могут включать:

а) процесс выбора и внедрения процессов оценки результатов деятельности, включая показатели, упреждающую оценку возможных непредвиденных последствий и негативного влияния на другие сферы деятельности;

б) инспекции и внутренние аудиты в области ОЗБТ интегрированы с другими системами менеджмента (например, системами менеджмента качества, экологического и энергетического менеджмента);

с) использование корректных методов для расследования инцидентов, влияющих на показатели в области ОЗБТ, охраны окружающей среды и качества результатов деятельности;

д) отчеты о повреждениях оборудования включают потенциальное воздействие на ОЗБТ и окружающую среду;

е) процессы оценки результатов деятельности и корректирующих действий согласованы с системами менеджмента, выявляются и решаются общие проблемы;

ф) результаты культурных опросов труда в области ОЗБТ, включая психосоциальные факторы и психологическое здоровье, безопасность и благополучие, которые могут также дать информацию о качестве, воздействии на окружающую среду, производительности и сохранении кадров;

г) оборудование для ОЗБТ, которое включают в общую программу поверки;

h) мониторинг вредного воздействия на работников, который интегрируется с рабочими совещаниями по мониторингу качества воздуха в помещениях для решения проблем результатов деятельности в области ОЗБТ и выявления возможностей для улучшения продукции и услуг;

и) учет затрат, качества, производительности и ОЗБТ в процессах оценки результатов деятельности (закупки, подрядчики, поставщики).

Примечания

1 Некоторые процессы мониторинга и измерения в организации вероятно будут общими для ОЗБТ и других видов деятельности.

2 Организации с системами менеджмента, отвечающими требованиям более чем одного стандарта ИСО на системы менеджмента, могут легко интегрировать процессы, являющихся общими для всех стандартов.

8 Мониторинг, измерение, анализ и оценка

8.1 Общие положения

В оценку результатов деятельности в области ОЗБТ следует включать мониторинг, измерение, анализ и оценку данных, полученных в ходе ежедневных операций и бизнес-процессов. Этапами являются:

а) определение состояния систем, процессов и видов деятельности путем их проверки, контроля или критического наблюдения (мониторинга);

б) получение необработанных данных (измерение);

с) анализ данных для получения информации, позволяющей оценить результаты деятельности, включая определение значения показателей;

д) оценка результатов деятельности в области ОЗБТ, сравнивающая полученную информацию с запланированными результатами.

Если организация выполняет работы с высоким риском или нестандартные работы, она может контролировать, измерять, анализировать и оценивать деятельность до, во время и после выполнения работ, чтобы получить информацию о результатах деятельности на каждом этапе работ. Если организация выполняет работу с меньшим риском или имеет процессы, которые вряд ли будут сильно меняться, мониторинг может проводиться менее часто.

8.2 Неопределенность

Организации следует учитывать факторы, которые могут внести неопределенность и влиять на результаты оценки результатов деятельности. К таким факторам относятся:

а) среда организации;

б) точность метода измерения;

с) точность используемого контрольно-измерительного оборудования;

д) компетентность наблюдателя или интервьюера;

е) изменчивость, присущая измеряемому процессу или характеристике;

- f) надежность данных, предоставляемых третьими сторонами;
- g) надежность отчетности (например, низкий уровень сообщений об инцидентах может быть вызван страхом наказания);
- h) наличие порога высокого уровня в отчетности (например, отчетность только о крупных разливах химреагентов), что может создать неверное впечатление о результатах деятельности;
- i) интерпретация данных.

Организации следует рассмотреть общий уровень неопределенности, прежде чем оценивать результаты деятельности, улучшились ли показатели, остались ли прежними или ухудшились.

8.3 Мониторинг и измерение

Организации следует определять состояние своих систем, процессов и деятельности посредством регулярного мониторинга и измерений, если это необходимо. Организации следует определить процессы, являющиеся критическими для достижения запланированных результатов, которые следует подвергать мониторингу и измерению.

ИСО 45001:2018 (пункт А.9) содержит руководство по мониторингу и измерениям:

- Мониторинг может включать в себя постоянную проверку, наблюдение, критическое наблюдение или определение состояния для выявления изменений по сравнению с требуемым или ожидаемым уровнем результатов деятельности. Мониторинг может использоваться для системы менеджмента ОЗБТ, процессов или мер по управлению. В качестве примера можно привести интервьюирование, анализ документированной информации и наблюдение за выполняемой работой.

- Измерение обычно включает в себя присвоение чисел объектам или событиям. Оно является основой для получения количественных данных и, как правило, связано с оценкой результатов деятельности программ безопасности и наблюдения за состоянием здоровья. Примеры включают использование калиброванного или проверенного оборудования для измерения вредного воздействия опасного вещества или расчета безопасного расстояния до опасного объекта.

- Организации следует обеспечить проверку или калибровку оборудования для мониторинга и измерений по измерительным эталонам, которые по возможности должны соответствовать национальным или международным стандартам.

8.4 Анализ

Анализ — это процесс изучения данных для установления взаимосвязей, закономерностей и тенденций. Результаты мониторинга и измерений обычно не могут интерпретироваться напрямую. Организации следует обработать данные, чтобы рассчитать значение показателей. Обычно это предполагает применение статистических методов, таких как определение среднего значения и изменчивости набора значений, частоты встречаемости или построение графика, столбчатой или круговой диаграммы для отображения тенденций.

Анализ может также давать качественную информацию. В этом процессе используются логические методологии для получения выводов по результатам мониторинга. Например, мониторинг сборных по охране труда может дать список жалоб или фактов, которые можно проанализировать, чтобы выявить скрытые причины инцидентов и идеи по улучшению ситуации.

Пример — На литейном заводе отслеживается воздействие кадмия в воздухе на работников. Для получения данных компания привлекает специализированного консультанта, который проводит мониторинг и измеряет концентрацию кадмия в воздухе. Компания анализирует полученные данные, чтобы проверить, находится ли воздействие в допустимых пределах и есть ли улучшение динамики изменений.

8.5 Оценка

После анализа (см. 8.4) организации следует сравнить результаты процесса оценки результатов деятельности или численное значение показателя с запланированными результатами. Предполагаемые результаты могут быть значением, установленным организацией, юридическим требованием либо иным требованием или результатами процесса. В некоторых случаях не существует ни значения предполагаемого результата, ни требования, а оценка результатов деятельности определяется, например, динамикой изменений, инцидентами без последствий, управлением изменениями или предложениями работников.

Организации следует убедиться в том, что оценка включает в себя рассмотрение результатов деятельности в области ОЗБТ в целом для того, чтобы определить, демонстрируют ли полученные выводы приемлемые результаты деятельности в области ОЗБТ, соответствуют ли они намеченным результатам и следует ли адаптировать процессы оценки результатов деятельности или показатели или же они являются адекватными внедренным действиям.

Примечание — Многие организации размещают сводку показателей ОЗБТ в своей корпоративной интрасети для мониторинга и содействия улучшению показателей деятельности в области ОЗБТ.

Пример — На литейном заводе в примере, приведенном в 8.4, при оценке выполнили следующие шаги. В организации:

- сравнили среднюю концентрацию, рассчитанную на каждого работника, с установленным требованием и сохранили соответствующую документированную информацию;
- использовали сравнение для определения результативности мер по управлению и необходимости внедрения дополнительных мер по управлению (например, необходимость дополнительной вентиляции или усовершенствования задания);
- включили все результаты в план по ОЗБТ.

9 Информирование

Результаты оценки результатов деятельности следует доводить до сведения работников в организации и других заинтересованных сторон в соответствии с любым существующим планом обмена информацией по ОЗБТ, разработанным организацией, и с учетом требований законодательства и других требований.

Информацию о результатах оценки результатов деятельности следует обновлять в ходе мероприятий в области ОЗБТ, таких как инструктажи по охране труда, регулярные совещания по охране труда и анализы со стороны руководства.

Пример — Организация ежегодно доводит до сведения работников и других заинтересованных сторон результаты оценки результатов деятельности в области ОЗБТ за последний год. Эта деятельность является частью плана обмена информацией компании, в котором рассматриваются:

- целевая аудитория:
- работники компании (включая временный персонал и работников, занятых неполный рабочий день);
- персонал других организаций, обычно работающий на территории предприятия (например, уборка, техническое обслуживание, внешние службы информационных технологий);
- каналы обмена информацией:
- внутренний web-сайт;
- внутренние совещания, проводимые руководителями среднего звена при участии высшего руководства;
- содержание:
- планируемые результаты (описание целей, поставленных на данный период);
- результаты в области ОЗБТ с точки зрения показателей, установленных для каждой задачи (планируемого результата);
- динамика показателей ОЗБТ за последние три года;
- показатели участия, используемые для усилий по повышению вовлеченности работников;
- сводки о деятельности по внешнему обмену информацией;
- цели и планы в области ОЗБТ на следующий год.

10 Действия с учетом результатов

После анализа и оценки результатов организации следует определить приоритетность действий и рассмотреть следующие аспекты, например:

- a) потенциальное влияние на показатели результатов деятельности в области ОЗБТ;
- b) выполнение законодательных и других требований в области ОЗБТ;
- c) соответствие стратегическому направлению деятельности организации;
- d) возможности для улучшения управления ОЗБТ;

е) результаты и последующее воздействие внешней оценки результатов деятельности в области ОЗБТ (например, выполнение контрактных требований, признание властями, получение или сопровождение сертификации ОЗБТ).

Пример — Логистическая компания, завершившая у себя оценку результатов деятельности в области ОЗБТ, обнаружила, что количество дорожно-транспортных происшествий увеличилось, хотя травматизм работников не вырос. Организация анализирует причины аварий и решает принять меры по снижению рисков, создав целевую группу, состоящую из водителей и менеджеров, с целью определения необходимости оснащения автомобилей датчиками для снижения столкновения с другими транспортными средствами, или выявления и предупреждения водителей, которые теряют бдительность по причине усталости. Дополнительные затраты на эти профилактические меры сопоставляются с вероятным снижением количества происшествий.

Организация распределяет ответственность за реализацию мероприятий путем:

- назначения члена высшего руководства с целью своевременного согласования и внедрения улучшений;
- обеспечения участия работников, занимающихся закупками, в процессе определения критериев для будущих закупок транспортных средств;
- проведения целенаправленных консультаций и участия работников с целью обеспечения принятия мер по укреплению общей заинтересованности организации в охране здоровья, безопасности и благополучии работников.

11 Анализ процессов оценки результатов деятельности

Организации следует регулярно анализировать процессы оценки результатов деятельности, включая показатели и действия, вытекающие из оценки результатов деятельности, чтобы определить:

- являются ли они подходящими, адекватными и результативными;
- действительны ли критерии, результаты или предположения, на которых они основаны;
- не возникают ли негативные непредвиденные последствия (например, недонесение о происшествиях с целью получить денежное поощрение; оказание давления на работников с целью избежать наказания или позора).

Пересмотр процессов оценки результатов деятельности может быть вызван несколькими внутренними или внешними факторами.

К внутренним факторам можно отнести:

- изменения в организационной структуре;
- слияние с другим предприятием;
- опасность, риск или серьезный инцидент, которые вызывают изменения в рабочих процессах;
- внедрение новых процессов, методов работы и организации труда (например, удаленная работа, гибкий график работы);
- результаты консультаций и участия работников.

Внешние факторы могут включать:

- изменения в требованиях законодательства;
- совершенствование технологий мониторинга и измерения;
- изменения в потребностях и ожиданиях клиентов.

Анализ процесса оценки результатов деятельности может быть проведен, например, во время:

- регулярных совещаний по ОЗБТ;
- внутренних аудитов;
- анализа со стороны руководства.

Организации следует принять меры для решения проблем, выявленных в ходе анализа процесса оценки результатов деятельности.

Приложение А
(справочное)

Примеры оценки результатов деятельности

А.1 Примеры процессов и видов деятельности, которые могут потребовать оценки результатов деятельности и влиять на результаты деятельности в области безопасности труда и охраны здоровья

Примеры процессов, которые могут отслеживаться и измеряться для анализа и оценки результатов деятельности в области ОЗБТ:

- a) определение целей и планирование действий по их достижению;
- b) консультации и участие работников и представителей работников;
- c) определение требований законодательства и других требований;
- d) процессы идентификации опасностей и оценки рисков;
- e) надзор за гигиеной труда;
- f) мониторинг вредного воздействия на рабочем месте;
- g) действия по устранению опасностей и снижению рисков;
- h) инспекции по охране труда;
- i) обучение работников по вопросам ОЗБТ;
- j) информирование;
- k) культурные опросы;
- l) управление изменениями;
- m) готовность и реагирование на аварийные ситуации;
- n) закупки;
- o) аутсорсинг;
- p) управление документированной информацией (например, отчеты о результатах деятельности и расследованиях в области ОЗБТ);
- q) расследования несоответствий и инцидентов;
- r) внутренние аудиты;
- s) анализ со стороны руководства;
- t) проверка того, что корректирующие действия предприняты и являются результативными;
- u) улучшение показателей деятельности в области ОЗБТ.

Можно отслеживать, измерять, анализировать и оценивать другие бизнес-процессы, влияющие на результаты деятельности в области ОЗБТ.

Пример — Финансирование, планирование, проектирование, управление персоналом, логистика, менеджмент и контроль, проектирование и разработки, управление цепочками поставок, производство и техническое обслуживание, управление жизненным циклом продукции, менеджмент взаимоотношений с клиентами.

А.2 Примеры показателей результатов деятельности

Т а б л и ц а А.1 — Примеры показателей результатов деятельности

Процесс/деятельность	Примеры показателей
Заинтересованность высшего руководства	- создание процессов консультаций и участия работников; - количество часов, выделенных работникам для участия в инициативах в области ОЗБТ; - ответы в ходе опросов о личном восприятии
Консультации и участие работников	- количество или процент полученных и реализованных соглашений с работниками или их представителями там, где таковые существуют; - количество проведенных консультаций; - степень использования инструментов коллективного участия (например, почтовый ящик для предложений, форумы); - степень участия в конкретных мероприятиях или инструментах (например, участие в специальных семинарах)
Законодательные и другие требования	- время, необходимое для реализации нового требования, измеренное в сравнении с запланированным временем; - степень внедрения новых требований; - количество инспекций регулирующими органами без выявленных нарушений; - процент бездефектных ведомственных проверок

Продолжение таблицы А.1

Процесс/деятельность	Примеры показателей
Идентификация опасностей	- количество отчетов об инцидентах без последствий или наблюдениях небезопасных ситуаций; - количество замеченных безопасных условий или моделей поведения; - количество завершенных проверок; - соотношение наблюдений о безопасных и небезопасных ситуациях; - количество работников, прошедших обучение по выявлению опасностей
Оценка рисков	- степень анализа источников рисков и оценки их опасности; - степень включения ситуаций в процесс оценки рисков; - процент ситуаций, связанных с рисками, обновленных в ходе последнего анализа; - процент ситуаций, в которых были оценены новые риски или изменения в выявленных рисках; - процент обновленных оценок рисков в связи с потенциальным воздействием химических, биологических и физических факторов; - процент проб ниже предельного уровня вредного воздействия на рабочем месте; - процент отобранных проб в соответствии с планом отбора проб; - количество сообщений о запахах или симптомах; - количество специально проанализированных рабочих мест; - количество сниженных рисков или находящихся под управлением
Надзор за состоянием здоровья	- степень улучшения состояния здоровья (например, процент снижения риска сердечно-сосудистых осложнений, процент снижения уровня свинца в крови работников, подвергающихся воздействию); - показатели выполнения программы (например, количество выполненных медицинских или иных мероприятий, количество анализов, количество людей в программе); - показатели результатов программы (например, количество работников, допущенных (и не допущенных) к работе, количество случаев с особыми условиями и динамика изменений)
Планирование действий	- степень выполнения плана; - статус каждого мероприятия, включенного в план; - процент потребленных ресурсов, достаточность ресурсов, отклонение от выделенных ресурсов
Действия по управлению рисками	- завершение действий по управлению рисками (например, процент выполнения); - результативность мер по управлению; - процент вентиляционных систем, обеспечивающих приемлемые нормы расхода (воздуха); - процент рабочих мест, нуждающихся в адаптации для работников с особыми потребностями, прошедших адаптацию (например, для беременных, работников с ограниченными возможностями)
Устранение опасностей	- процент опасностей, выявленных для устранения и которые были устранены; - степень своевременного выполнения запланированных действий по устранению опасностей
Запаздывающие показатели	- частота возникновения инцидентов, ухудшение здоровья из-за производственных факторов или профессиональных заболеваний; - частота возникновения происшествий, всего; - частота возникновения происшествий с оказанием медицинской помощи или первой помощи (немедицинская помощь); - показатели тяжести случаев травматизма или ухудшения здоровья; - количество дней оплачиваемого или неоплачиваемого отпуска по болезни (абсолютное или связанное с количеством работников или общим количеством отработанных часов); - количество дней ограничения работы или перевода на другую работу (абсолютное или связанное с количеством работников или общим количеством отработанных часов); - количество работников, подвергшихся чрезмерному воздействию физических, химических или биологических факторов (абсолютное или связанное с количеством работников, подвергшихся вредному воздействию, или общим количеством часов, отработанных подвергшимися вредному воздействию работниками)

Окончание таблицы А.1

Процесс/деятельность	Примеры показателей
Управление изменениями	- количество случаев, когда новые закупки (например, оборудование, материалы, вещества) не проверялись на соответствие требованиям ОЗБТ; - количество случаев, когда паспорта безопасности опасных веществ/химикатов не были получены от поставщиков или устарели; - степень, в которой подрядчики предоставляют документацию по ОЗБТ; - процент выполнения необходимого анализа управления изменениями; - процент работников, обязанных пройти подготовку по процессу управления изменениями, которые прошли подготовку; - степень внедрения мер по управлению после проведения анализа процесса управления изменениями
Готовность к аварийным ситуациям	- процент работников, посещающих учебные занятия по пожарному оборудованию; - качество обучения (анкеты с отзывами работников по результатам учебных занятий); - результаты тестирования работников до и после учебных занятий (показатели результативности обучения); - время, затраченное на эвакуацию из помещений; - количество инцидентов во время проведения противоаварийных учений; - процент проведения необходимых учений по ликвидации аварийных ситуаций; - все оборудование по ликвидации аварийных ситуаций имеется в наличии и поддерживается в рабочем состоянии; - наличие компетентных аварийных бригад
Обучение	- количество или процент проведенных учебных мероприятий; - процент соответствующих работников, принявших участие в мероприятиях; - процент мероприятий с измененной программой или отмененных; - воспринимаемое качество обучения, оцениваемое по результатам опросов работников; - степень повышения уровня знаний работников, посещавших занятия; - количество работников, отмеченных за использование навыков, полученных при обучении (например, в течение определенного срока после завершения обучения)
Информирование	- процент целевой аудитории-получателей сообщения (например, тех, кто открыл электронное письмо, из посетивших информационную сессию); - процент целевой аудитории, получившей доступ к информации, по периодам времени (например, в тот же день, в ту же неделю, позднее); - качество обмена информацией (например, количество уточняющих вопросов); - результативность обмена информацией (т. е. степень достижения цели); - количество или частота собраний работников; - количество просмотров информации по охране труда; - количество аудитов качества обмена информацией в отношении простоты и ясности (например, использование индекса удобочитаемости)
Непрерывное совершенствование	- количество зарегистрированных инцидентов или несоответствий; - количество корректирующих действий
Корректирующие действия	- процент корректирующих действий, завершенных в срок; - количество корректирующих действий, признанных результативными; - количество проблем, отмеченных за последние 30, 60 и 90 дней; - количество результативно устраненных замечаний; - количество повторно обнаруженных нарушений
Зрелость системы управления ОЗБТ	- процент внедренных элементов системы; - количество и частота проведенных аудитов; - количество обнаруженных нарушений или случаев несоответствия; - количество корректирующих действий; - количество и частота опросов о личном восприятии; - процент участия в опросах о личном восприятии

А.3 Достижение намеченных результатов

Таблица А.2 — Примеры оценки результатов деятельности процессов для достижения намеченных результатов

Намеченный результат	Необходимые действия для достижения намеченного результата	Процесс оценки результатов деятельности, источник информации или инструмент
Цель: обеспечить в организации возможность результативно управлять изменениями	- разработка процесса управления изменениями	- определение, был ли процесс разработан с оформлением документации
	- информирование о необходимости нового процесса и о его внедрении, в том числе через совещания в трудовом коллективе	- отслеживание обратной связи в ходе обсуждений в трудовом коллективе и возможность анонимных сообщений
	- обучение соответствующих работников	- определение потребностей по обучению при консультации с работниками; - измерение процента обученных работников; - опрос прошедших обучение для оценки его результативности
	- внедрение процесса	- анализ внедрения процесса управления изменениями; - анализ результативности управления изменениями в организации
Обеспечение выполнения правовых и законодательных требований	- обозначение и информирование о процессе для определения правовых и законодательных требований; - выявление новых или измененных правовых и законодательных требований; - распределение функций и ответственности, связанных с выполнением правовых и законодательных требований; - требование о внедрении процесса в операционных отделах	- анализ внедрения и результативности процесса; - проверка соблюдения правовых и законодательных требований; - закрепление показателя количества выявленных несоответствий в месяц
	- определение и информирование руководства о требованиях к отчетности для надзора за выполнением правовых и законодательных требований	- аудит внедрения и результативности процесса отчетности; - мониторинг отчетов для проверки состояния выполнения правовых и законодательных требований в организации
Повышение уверенности работников, чтобы сообщать о происшествиях, не опасаясь наказания	- информирование руководства с акцентом на извлечении уроков из инцидентов, а не на обвинении; - обсуждения между руководителями и их работниками на совещаниях в трудовом коллективе	- анализ реакции руководства на инциденты и информирование работников в ходе аудита; - отслеживание обратной связи по результатам обсуждений в коллективе
	- введение конфиденциальной линии связи	- мониторинг использования конфиденциальной линии связи
		- ежегодный организационный культурный опрос
Ежегодное улучшение	- ежегодный пересмотр показателей и целей	- убеждение, что показатели и цели имеют ценность для организации и соответствуют текущей ее среде

А.4 Примеры тематического исследования

А.4.1 Описание среды организации

Примечание — Описанная методология соответствует немецкому руководству VDI 4056 Ассоциации немецких инженеров VDI (Verein Deutscher Ingenieure e.V.). Более подробная информация приведена в справочнике [3].

Глобальная энергетическая компания в Германии решает внедрить ведущие показатели для оценки уровня развития системы ОЗБТ. Цель заключается в оценке результативности деятельности по ОЗБТ не на основе учета несчастных случаев, поскольку они относятся к прошлому. Общая цель компании — предотвращение вреда работникам.

Основополагающей идеей является воспитание ответственности за здоровье и безопасность в подразделениях организации. Поэтому оценка уровня развития проводится группами руководителей, отвечающими за соответствующие организационные единицы (например, производств, участков, отделов). Руководители сами принимают решение о результатах оценки о сильных и слабых сторонах. Такой подход отличается от аудита, когда аудитор решает, что правильно, а что нет. Самооценка ускоряет процесс самоанализа и основана на доверии. Кроме того, результаты оценки пользуются большим признанием, так как они были получены самой командой менеджеров, которые впоследствии контролируют их выполнение.

Чтобы обеспечить сопоставимые и надежные результаты оценки уровня развития, энергетическая компания разработала методологию на основе опережающих показателей, позволяющую прогнозировать качество процессов ОЗБТ. Методология состоит из четырех структурных элементов, как показано на рисунке А.1 и описано в А.4.2.

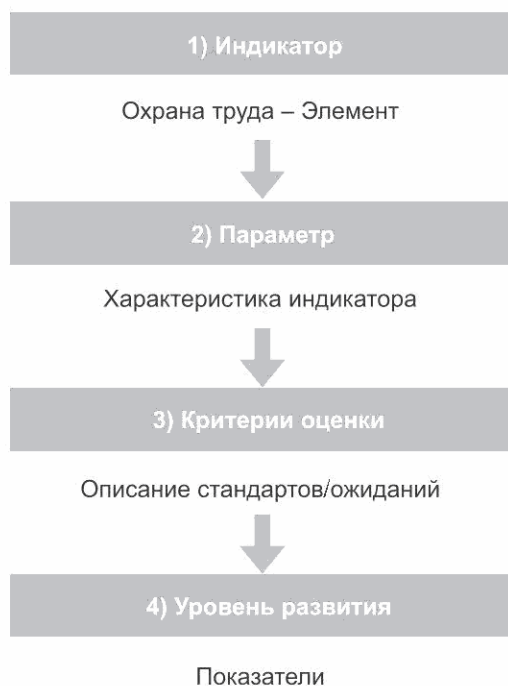


Рисунок А.1 — Структурные элементы оценки уровня развития с помощью опережающих показателей

А.4.2 Структурные элементы оценки уровня развития

А.4.2.1 Показатель

Показатели — это сферы деятельности в системе менеджмента ОЗБТ. Компания определила список областей, являющихся факторами успеха для результатов деятельности в области ОЗБТ. К ним относятся: лидерство, стратегия, организация, работники и партнерские отношения.

А.4.2.2 Параметры

Параметры — это элементы, которые охватывают и развивают каждую из областей управления ОЗБТ или сфер деятельности. Рисунок А.2 описывает эту схему.

Лидерство	Стратегия	Организации	Сотрудники	Партнерство	Индикаторы
Культура управления	Цели, Задачи	Структура	Компетентность	Подбор	Параметры
Коммуникация	Стратегические действия – концепция	Процессы	Осведомленность	Квалификационный отбор	
Ресурсы	Стратегический контроллинг	Оценка рисков	Вовлеченность	Анализ/контроль рисков	
Соблюдение норм					

Рисунок А.2 — Параметры, описывающие области управления ОЗБТ

А.4.2.3 Критерии оценки

Чтобы иметь возможность анализировать уровень результатов деятельности по каждой характеристике, необходимо создать стандарты, определяющие ожидания, имеющиеся в компании, об уровне результатов деятельности по каждому параметру. Они связаны с фазами цикла «планирование, реализация, контроль, принятие мер» (PDCA).

Примечание — «Принятие мер» пропущено, поскольку для перехода на более высокий уровень развития неотъемлемой частью работы является принятие мер в отношении качества соответствующего процесса.

На рисунке А.3 приведены примеры критериев оценки.

2.1.1	Параметр: понятие цели и задач организации – планирование Имеется процедура оформления письменного добровольного обязательства по охране труда?	Уровень развития – Шкала оценки Оценка 5–1
2.1.2	Параметр: понятие цели и задач организации – реализация Как в ней определены цели и процессы для достижения принятых обязательств?	Оценка 5–1
2.1.3	Параметр: понятие цели и задач организации – определение эффективности Как определяется эффективность целей?	Оценка 5–1
		Итоговые данные

Рисунок А.3 — Критерии оценки

А.4.2.4 Уровень развития

Метрики основаны на уровнях развития, как показано на рисунке А.4. Они определяются ответами на вопросы анкеты (критерии оценки) и средним значением показателя.

Уровень	Обозначение	Описание
5	полностью системный полностью оформленный принят CIP [процесс корпоративного улучшения]	Полностью системный подход означает: ☐ Всеми отделами изучены, спланированы, реализованы и проверены факторы успеха во всех областях, и обеспечены все ресурсы (персонал/оборудование/бюджет и т.д.). ☐ Последовательности этапов (планирование/выполнение/проверка/действия), которые дополняют друг друга, в процессах полностью оформлены в документах (где целесообразно). ☐ Реализация полностью интегрирована в имеющиеся системы и все системы менеджмента, организационные структуры обеспечивают доступ ко всем процессам и системам и реализуются с помощью структурированных и документированных процессов. ☐ Функции и ответственность для внедрения процессов полностью оформлены. ☐ Постоянное улучшение результативно контролируется и постоянно действует, регулярно актуализируется, адаптируется для обеспечения результативности и документально оформляется (PCDR) ☐ Для Лидерства (1) Сотрудников (4) Партнерства (5): управление безопасным поведением планируется, внедряется и апробируется
4	преимущественно системный большой частью оформленный	Преимущественно системный подход означает: ☐ Учитывается основная часть предметного содержания или факторов успеха. ☐ Систематически учитываются основные области и основная часть ресурсов. ☐ На практике созданы понятные последовательные меры (не обязательно документально оформленные как процесс). ☐ Реализация в основном интегрирована в имеющиеся системы и большинство систем менеджмента, организационные структуры обеспечивают доступ к большинству процессов и систем и реализуются с помощью структурированных и документально оформленных процессов. ☐ Функции и ответственность для внедрения процессов большой частью оформлены. ☐ Существуют общепонятные, четко оформленные примеры практической реализации. ☐ Процесс CIP в основном систематически применяется. ☐ Для Лидерства (1) Сотрудников (4) Партнерства (5): управление безопасным поведением планируется, внедряется, но не проверяется на результативность
3	частично систематизированный частично оформленный	Частично систематизированная процедура означает: ☐ Учитывается некоторая часть предметного содержания или факторов успеха. ☐ Реализация Критериев результативности охватывает некоторые, но не все области. ☐ Реализация критериев результативности иногда учитывается и имеется общедоступная документация. ☐ Иногда применяются первые подходы CIP. ☐ Для Лидерства (1) Сотрудников (4) Партнерства (5): иногда рассматриваются вопросы профилактики поведенческого характера в связи с фактором успеха
2	нерегулярно	Селективная, но единичная регламентированная процедура означает: ☐ Области или факторы успеха учитываются нерегулярно. ☐ Факторы успеха учитываются нерегулярно или произвольно. ☐ Реализация факторов успеха производит лишь случайные результаты
1	бессистемный, выборочный	Бессистемная, неправильная процедура означает: ☐ Ни одного или только один из факторов успеха документально оформлен и учитывается. ☐ Отсутствие реализации или лишь низкая степень реализации параметра

Рисунок А.4 — Метрики для оценки уровня развития

А.4.3 Улучшение с помощью подхода, основанного на качественных показателях

На основе таких показателей ОЗБТ, как лидерство, стратегия, организация, работники и партнерские отношения, определяются соответствующие характеристики показателей, по три-четыре характеристики для каждого показателя. Эти характеристики используются для подготовки анкеты. Анкета составляется по индивидуальным требованиям и определяет ожидания в отношении результатов деятельности организации в области ОЗБТ. Она может быть скорректирована с учетом существующих программ ОЗБТ.

Анкета помогает выявить сильные и слабые стороны и определить уровень развития различных процессов и аспектов результатов деятельности в области ОЗБТ.

А.4.4 Применение методологии

Соответствующая группа руководителей организует рабочее совещание с участием начальника подразделения, специалистов по техническому обслуживанию и других служб управления, экспертов по безопасности и представителей рабочих. Цель рабочего совещания — изучить анкету и дать ответы. В результате различных точек зрения по тематике и вопросу определения уровня развития ожидается, что обсуждение позволит повысить осведомленность по каждой теме. Для помощи участникам в ответах на вопросы анкеты полезными могут стать обходы производства и рабочих мест. Для конструктивной поддержки рабочего совещания и получения сопоставимых результатов назначены ответственные со следующими функциональными обязанностями:

а) Модератор: Опытный человек, который направляет участников семинара и следит, чтобы обсуждение шло по плану и в установленные сроки.

б) Челленджер: Опытный человек, который знает местный объект/организацию и помогает оценить ответы, чтобы определить соответствующий уровень развития, оспаривая ответы группы менеджеров.

с) Регистратор: Человек, который обеспечивает документирование результатов рабочих совещаний (например, ответы, уровень развития, передовые практики, области для совершенствования).

Очень важно определить необходимые временные рамки для проведения рабочего совещания. Хорошей практикой на основе предыдущего опыта является срок не менее 1,5 дня. Это дает участникам достаточно времени для понимания вопросов и ответов, а также определения уровня развития.

А.4.5 Уровни развития

Для оценки параметров показателей организация использует уровни развития на основе заранее установленных критериев. Уровни развития описывают следующим образом:

а) Несистематический, случайный: Ожидания были собраны случайно и лишь в некоторых случаях.

б) Спорадический: Показатель получен в зависимости от потребностей организации, но отсутствует закономерность. Реализация процесса дает лишь случайные результаты.

с) Частично систематический/частично документированный: Рассматриваются некоторые содержательные области или факторы успеха. Выполнение происходит в некоторых областях, иногда рассматривается доступная для восприятия документация.

д) В основном систематический/почти полностью документированный: Учитываются большинство областей содержания или факторов успеха. Выполнение происходит в большинстве областей, и в основном происходит интеграция в существующие системы с почти полным документированием. Управление безопасным поведением планируется и реализуется, но пока не проверяется на результативность.

е) Установлен полностью систематизированный/задокументированный процесс непрерывного улучшения: учитываются все области содержания или факторы успеха. Внедряется во всех областях и происходит полная интеграция в существующие системы с полным документированием. Управление безопасным поведением спланировано, внедрено и проверяется на результативность.

Для каждого из ответов в анкете определяется уровень развития. Сумма значений, соответствующих ответам по параметру, деленная на количество вопросов, дает средний KPI по соответствующему параметру.

Этот результат попадает в отчет, который позволяет легко определить сильные и слабые стороны в виде сводного KPI для показателей. Это можно выразить в форме паутины, как показано на рисунке А.5.

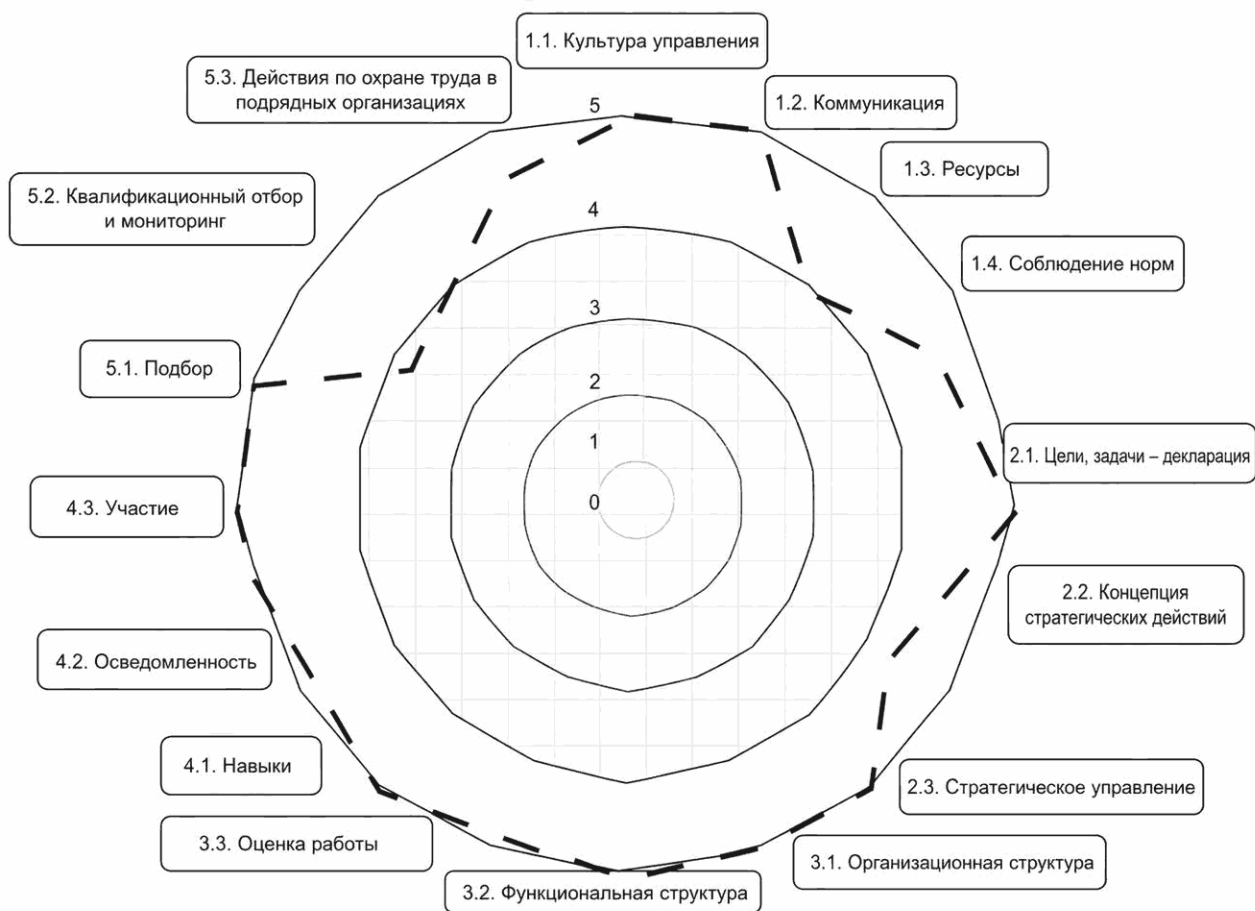


Рисунок А.5 — Пример отчета

Результаты, оформленные в виде отчета, могут быть включены в годовую программу организации по безопасности. Опыт, описанный в данном примере, демонстрирует высокую степень принятия результатов рабочего совещания ответственными лицами, поскольку они сами создали его общими усилиями. Рабочее совещание помогает им лучше понять организацию ОЗБТ. Это особенно результативно в ситуациях, когда руководители лишь начинают работать в своей должности.

Описанная методология соответствует немецкому руководству VDI 4056 [3] Ассоциации немецких инженеров VDI (Verein Deutscher Ingenieure e.V.).

Приложение ДА
(справочное)

**Сведения о соответствии ссылочного международного стандарта
национальному стандарту**

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
ISO 45001:2018	IDT	ГОСТ Р ИСО 45001—2020 «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению»
Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандарта: - IDT — идентичный стандарт.		

Библиография

- [1] ISO 19011 Guidelines for auditing management systems (Руководящие указания по аудиту систем менеджмента)
- [2] ISO 45002 Occupational health and safety management systems — General guidelines for the implementation of ISO 45001:2018 (Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Общие руководящие указания по внедрению ISO 45001:2018)
- [3] VDI 4056 OH&S leading indicators — Self-assessment system with maturity model for managing and improving occupational safety and health based on parameters and indicators (Ведущие показатели ОЗБТ. Система самооценки с моделью зрелости для управления безопасностью труда и охраной здоровья и их улучшения на основании параметров и показателей)
- [4] International Social Security Association. Vision Zero Proactive Leading Indicators — A guide to measure and manage safety, health and wellbeing at work. Geneva: ISSA, 2000. Available from: https://visionzero.global/sites/default/files/2021-04/2-VZ_Indicators092020.pdf
- [5] American Industrial Hygiene Association and Center for Safety and Health Sustainability. Best Practice Guide for Leading Health Metrics in Occupational Health and Safety Programs. Falls Church: AIHA, 2020
- [6] Global Reporting Initiative. GRI 403: Occupational health and safety 2018. Amsterdam: GRI, 2018. Available from: <https://www.globalreporting.org/standards/media/1910/gri-403-occupational-health-and-safety-2018.pdf>

Ключевые слова: охрана здоровья, безопасность труда, результаты деятельности, процесс оценки, ОЗБТ, постоянное улучшение, оценка результатов деятельности, менеджмент безопасности труда и охраны здоровья

Редактор *Н.А. Аргунова*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *С.И. Фирсова*
Компьютерная верстка *Е.А. Кондрашовой*

Сдано в набор 17.06.2026. Подписано в печать 07.07.2026. Формат 60×84%. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 3,72. Уч.-изд. л. 3,16.

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.
www.gostinfo.ru info@gostinfo.ru