

# Подход VISION ZERO

## Проактивные опережающие индикаторы

Руководство по оценке и управлению безопасностью труда,  
охраной здоровья и обеспечением благополучия





# Содержание

Предисловие	4
Справочная информация	5
VISION ZERO	7
Безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия	8
От «Обеспечения безопасности» к «Безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия»	9
Благополучие	10
7 Золотых правил VISION ZERO	11
Что такое опережающие и запаздывающие индикаторы?	12
Почему в VISION ZERO используются проактивные опережающие индикаторы?	13
Критерии выбора проактивных опережающих индикаторов VISION ZERO	14
Для кого актуальны проактивные опережающие индикаторы?	15
Набор из 14 проактивных опережающих индикаторов	16
Три варианта использования проактивных опережающих индикаторов VISION ZERO	18
Сопоставительный анализ	24
Общие рекомендации — Передовой опыт	25
Выбор подходящих индикаторов	42
Примеры адаптации индикаторов	43
Представление результатов	45

# Предисловие

Настоящее Руководство MACO дополняет Руководство MACO по VISION ZERO и 7 Золотых правил. Представленные проактивные опережающие индикаторы не являются стандартами, но предлагаются ассоциацией MACO в качестве дополнительного инструмента для каждой организации, следующей принципам VISION ZERO, будь то продвинутой или начинающей, большой или малой, местной или международной.

Посредством запуска настоящего проекта по предупреждению несчастных случаев и опубликования его результатов ассоциация MACO развивает большой успех упреждающей стратегии VISION ZERO и ее 7 Золотых правил, объявленных на XXI Всемирном конгрессе по безопасности и охране здоровья в Сингапуре в 2017 году. Мы рады сообщить о стабильном росте международного сообщества VISION ZERO на протяжении последних 3 лет, который стал причиной появления более 11000 следующих принципам VISION ZERO предприятий, инструкторов и сторонников любых размеров во всех уголках мира и отраслях промышленности.

С целью измерения и оценки качества и успешности деятельности организации в области охраны здоровья и безопасности труда мы традиционно уделяем внимание статистике несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний — так называемым запаздывающим индикаторам. Однако многие организации обнаружили, что применения только лишь этого подхода недостаточно. Они ищут индикаторы, описывающие не только прошлые события, но и текущую ситуацию или даже действия, которые необходимо выполнить в будущем. Это стало причиной запуска проекта по проактивным опережающим индикаторам VISION ZERO в соответствии с 7 Золотыми правилами.

Проект по проактивным опережающим индикаторам VISION ZERO является совместным проектом семи подразделений ассоциации MACO по предупреждению несчастных случаев и поддерживается всеми 14 секциями Специальной комиссии MACO по предупреждению несчастных случаев, поскольку предлагаемые индикаторы, равно как и 7 Золотых правил, могут применяться ко всем отраслям промышленности.

Проактивные опережающие индикаторы могут использоваться для достижения множества целей: для внутренних целей для повышения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, а также во внешних деловых отношениях, таких как цепочки поставок, или для целей сравнительного анализа.

Мы очень благодарны за поддержку и вклад, предоставленные вовлеченными подразделениями, отличную работу группы из четырех исследователей, а также за отзывы, которые мы получали в ходе проекта от различных предприятий, организаций и экспертов.

Публикация настоящего Руководства и его 14 основных индикаторов - только отправная точка, так как оно должно быть развивающимся документом. Мы просим вас продолжать сообщать нам о ваших идеях и опыте использования индикаторов для того, чтобы мы могли наладить процесс постоянного улучшения.

**Мартина Хессе-Шпёттер**  
Председатель Специальной комиссии MACO по предупреждению несчастных случаев

**Гельмут Энес**  
Председатель Руководящего комитета VISION ZERO Специальной комиссии MACO по предупреждению несчастных случаев

# Справочная информация

## Почему были разработаны индикаторы?

Разработка проактивных опережающих индикаторов была осуществлена в ответ на полученные запросы организаций, присоединившихся к концепции VISION ZERO. Руководство для работодателей и менеджеров «VISION ZERO — Семь «золотых правил» производства с нулевым травматизмом и с безопасными условиями труда» впоследствии сформировало основу данных индикаторов, при этом для каждого Золотого правила мы разработали по два показателя.

## Как были разработаны индикаторы?

Процесс разработки включал поиск источников информации и подтверждающих данных ведущих организаций VISION ZERO, научной литературы, публикаций в других авторитетных источниках (например, национальные агентства, отрасли промышленности), а также использование знаний и опыта, полученных группой проекта и руководящим комитетом. В процесс также входили презентации и обсуждения на таких конференциях, как «Работа в области обеспечения безопасности» (Австрия, сентябрь 2019 г.), «Работа, стресс и здоровье» APA / НИОТ (США, ноябрь 2019 г.), Саммит VISION ZERO (Финляндия, ноябрь 2019 г.), а также различные заседания сети MACO и руководящего комитета. Мы разработали и широко распространили проект из семи информационных листов по проактивным опережающим индикаторам, а обратную связь получали в ходе онлайн-опроса, в котором участвовали организации из более чем 20 стран и 20 отраслей экономики. Индикаторы и информационные листы были адаптированы и пересмотрены, а второй проект набора из 14 индикаторов разрабатывался и обсуждался с руководящим комитетом. В результате мы получили набор из 14 информационных листов по индикаторам, а также настоящее руководство.

## Разработчики

Руководство и информационные листы были разработаны для MACO профессором Джерардом Цветслоотом (Нидерланды), старшим научным сотрудником Питом Кайнсом (Дания) и профессором Ставрала Лека (Ирландия) в сотрудничестве с доцентом Адитья Джайн (Великобритания) в период с 2019 по 2020 гг. Группа объединила академический и практический опыт в областях охраны здоровья, обеспечения безопасности и благополучия.

## Научный статус

Более подробно разработка набора проактивных опережающих индикаторов описана в научной статье, опубликованной в журнале Safety Science. Ссылка: Цветслоот Дж. И. Дж. М., Лека С., Кайнс П., Джайн, А. 2020. «Идеология нулевой смертности: разработка проактивных опережающих индикаторов в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на рабочем месте», в: Safety Science, т. 130, октябрь, № 104890.

Статью можно скачать или прочитать бесплатно по следующей ссылке: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753520302873?via%3Dihub>

## **Финансирование и Руководящий комитет**

Семь международных подразделений ассоциации МАСО по упреждению поддержали и профинансировали настоящий проект:

- Подразделение ассоциации МАСО по предупреждению несчастных случаев в строительной отрасли
- Подразделение ассоциации МАСО по образованию и обучению в целях предупреждения несчастных случаев
- Подразделение ассоциации МАСО по электро-, газо- и водоснабжению
- Подразделение ассоциации МАСО по информированию в целях предупреждения несчастных случаев
- Подразделение ассоциации МАСО по предупреждению несчастных случаев в горнодобывающей промышленности
- Подразделение ассоциации МАСО по предупреждению несчастных случаев в области торговли, логистики товаров и обработки грузов в портах
- Подразделение ассоциации МАСО по предупреждению несчастных случаев в транспортной области

Руководящий комитет проекта МАСО обеспечил группу проекта идеями и обратной связью в ходе выполнения проекта, а также оказывал поддержку в получении информации у компаний и организаций. Комитет состоял из следующих представителей финансирующих подразделений ассоциации МАСО и Генерального секретариата МАСО: Гельмут Энес (председатель), Гизела Деррик, Кристиан Фельтен, Мартина Хессе-Шпёттер, Петра Джекиш, Йенс Юлинг, Карл-Хайнц Ноетель, Сигрид Рот, Удо Шёпф, Алан Стивенс, Свен Тимм и Бернд Трейхель (Генеральный секретариат МАСО).

## VISION ZERO

Подход VISION ZERO (на рабочем месте) основывается на том предположении, что все связанные с работой несчастные случаи, травмы и заболевания можно предотвратить. Таким образом, VISION ZERO — это стремление и обязательство создавать и обеспечивать безопасную и здоровую рабочую среду посредством предотвращения любых несчастных случаев, травм и профессиональных заболеваний, а также постоянного продвижения передовых практик в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Подход VISION ZERO следует понимать как путь, движение к идеалу. Он также представляет собой основанное на ценностях видение, подразумевающее, что работа не должна отрицательно влиять на вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на рабочих местах работников и по возможности должна помогать их поддерживать или улучшать, и развивать уверенность работников в себе, их компетентность и профпригодность.

Организации могут взять на себя обязательство использовать подход VISION ZERO на любом уровне эффективности безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Подлинная приверженность принципам VISION ZERO может инициировать и поддерживать процессы и предоставлять социальную поддержку, необходимые для достижения VISION ZERO. VISION ZERO — это не получаемый результат, это ваши действия. VISION ZERO подходит не только для лучших или крупных организаций, у которых есть собственные профессионалы в области безопасности труда и охраны здоровья, он также актуален для небольших организаций, не имеющих большого опыта в интеграции данных вопросов в свою бизнес-стратегию.

Важно понимать, что «видение» (ментальность, яркий мысленный образ того, каким будет или может быть будущее) подразумевает долгосрочные амбиции; это не означает, что «нулевой» показатель является или должен быть целью, а скорее стремлением, основанным на понимании возможности предотвращения всех связанных с работой несчастных случаев, травм и болезней с помощью надлежащего и своевременного проектирования, планирования, внедрения и практики.





# Безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия

В целях описания проактивных опережающих индикаторов в настоящем руководстве используются следующие рабочие определения:

- Безопасность труда на работе характеризуется активным продвижением и поддержанием / обеспечением безопасных условий и поведения на рабочем месте для поддержания рабочих мест без травматизма, а также активным предотвращением внезапных и неожиданных неблагоприятных событий, таких как несчастные случаи, инциденты и опасные ситуации, а также небезопасные условия работы.
- Охрана здоровья — физическое здоровье на работе характеризуется активным продвижением и поддержанием / обеспечением здоровых условий и поведения на работе для поддержания физического здоровья и трудоспособности работников, а также активной профилактикой плохого состояния здоровья и плохих психосоциальных условий труда.
- Обеспечение благополучия — психологическое здоровье на рабочем месте характеризуется активным продвижением и поддержанием / мест здоровых психосоциальных условий труда для поддержания позитивного психического здоровья людей и их способности продуктивной и творческой работы, а также активной профилактикой плохого состояния здоровья и плохих психосоциальных условий труда.

Три аспекта – «безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия» - тесно связаны между собой и взаимодействуют друг с другом, обеспечивая возможности для синергии. Поэтому все проактивные опережающие индикаторы являются актуальными для всех трех аспектов. Рекомендуется рассматривать три аспекта в комплексе и по возможности интегрировать их в бизнес-процессы вместе. Однако, для обеспечения каждому из трех аспектов должного внимания, в настоящем руководстве предлагается оценивать проактивные опережающие индикаторы каждого аспекта отдельно. В настоящее время многие организации имеют более совершенные политики и системы обеспечения безопасности, чем охраны здоровья и обеспечения благополучия. Смысл взаимодействия состоит в том, что даже если организация рассматривает только обязательство по достижению долгосрочной цели по обеспечению безопасности, также необходимо в достаточной мере заниматься вопросами охраны здоровья и благополучия.





## **От «Обеспечения безопасности» к «Безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия»**

Когда организации говорят «мы заботимся об охране труда и безопасности», это часто означает, что принимаются меры для обеспечения безопасности, которые охватывают только некоторые из наиболее ощутимых аспектов охраны труда. Многие организации понимают, что благополучие их работников становится все более важным, но пока не имеют систематических и активных подходов к решению этой проблемы.

### **Комплексное или особое внимание к охране здоровья и обеспечению благополучия?**

Каждый из опережающих индикаторов актуален для всех трех аспектов: безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Рекомендуется применять комплексный подход к этим трем аспектам, а также их интеграция в бизнес-процессы организации. Чтобы не допустить ситуации, в которой в конечном итоге занимались только безопасностью — с очень ограниченным акцентом на охрану труда и благополучие, рекомендуется использовать индикаторы для трех аспектов по отдельности. Это поможет организациям получить хорошее представление о том, насколько систематически и активно осуществляется управление не только безопасностью, но и охраной здоровья и благополучием; а также может побудить эти организации использовать успешные методы обеспечения безопасности для улучшения эффективности охраны здоровья и обеспечения благополучия. Когда управление охраной здоровьем и обеспечением благополучия в организации развивается до той же степени, как и управление безопасностью труда, это прекрасная возможность для дальнейшей интеграции трех аспектов в бизнес-процессы.

### **Возможности для синергии**

Существуют важные возможности и потенциальные источники синергии между тремя аспектами — данные аспекты представляют схожие человеческие и социальные ценности, и каждый аспект базируется на ценности людей. Также существуют общие «поддерживающие ценности», которые актуальны для всех трех аспектов, например, доверие имеет значение для благополучия и важность для культуры, в которой люди не стесняются сообщать об инцидентах и потенциально-опасных происшествиях без последствий или решать проблемы, связанные с охраной труда. Физическая и моральная «пригодность к работе» важны для обеспечения безопасности. Управление обеспечением безопасности труда и благополучия подразумевает сокращение и контроль «отклонений от нормы» в рабочих процессах, а также повышение точности работы. Хорошее психическое здоровье помогает предотвратить (ненужные) человеческие ошибки, что также важно для предотвращения инцидентов. Существует также важная взаимодополняемость между безопасностью и благополучием: по соображениям безопасности все большее внимание уделяется развитию надлежащей культуры безопасности и пропаганде безопасного поведения, которые обладают сильным психологическим аспектом. В литературе, посвященной обеспечению благополучия, на понятие «организация труда», которое также связано с безопасностью, делается значительный акцент. В контексте безопасного поведения внимание часто уделяется отдельной личности, тогда как для благополучия очень важны такие социальные процессы, как социальная поддержка, своевременный информационный обмен и надежное сотрудничество, а также определенная степень автономии. Следовательно, есть веские основания утверждать, что даже если целью является исключительно безопасность и видение «нулевого травматизма», организациям необходимо адекватно управлять своим благополучием, чтобы достичь синергии, упомянутой выше.

## Благополучие








В контексте организации работы на физическое и психологическое здоровье и благополучие влияют психосоциальные опасности (например, содержание работы, высокая рабочая нагрузка и темп работы, регулярное переутомление, отсутствие контроля, неопределенность ролей, ролевые конфликты, негибкий график работы) и межличностные отношения на работе (например, [боязнь] конфликты, домогательства, издевательства). Физическая рабочая среда также может напрямую влиять на наше здоровье и благополучие: никто не любит работать на рабочем месте, где шумно или грязно, или использовать плохое оборудование. Управление рисками, возникающими в результате психосоциальных опасностей, может осуществляться на систематической основе, как и любым другим типом риска. Здоровая психосоциальная рабочая среда с точки зрения, например, соответствующей социальной поддержки со стороны руководителей и коллег, соответствующей степени автономии и возможностей для обучения и развития, может положительно влиять на здоровье и благополучие работников, а также на их безопасность.

Отделы управления персоналом (HR) многих организаций отвечают за обеспечение благополучия, в то время как инженеры или специалисты по охране труда, как правило, занимаются поддержкой охраны труда и безопасности. Несмотря на то, что отделы управления персоналом имеют большой опыт работы с людьми, они менее опытные в систематическом управлении охраной труда; и наоборот, специалисты по охране труда обычно имеют меньше опыта в решении вопросов организации труда. Преодоление различных барьеров организационной разобщенности и создание общей стратегии подразумевает возможности для большей организационной эффективности и синергии.



## 7 Золотых правил VISION ZERO

Подход VISION ZERO ассоциации MACO включает 7 золотых правил:

-  1. Стать лидером — показать приверженность принципам
-  2. Выявлять угрозы — контролировать риски
-  3. Определять цели — разрабатывать программы
-  4. Создать систему безопасности и гигиены труда — достичь высокого уровня организации
-  5. Обеспечивать безопасность и гигиену на рабочих местах, при работе со станками и оборудованием
-  6. Повышать квалификацию — развивать профессиональные навыки
-  7. Инвестировать в кадры — мотивировать посредством участия

Руководство по 7 Золотым правилам, доступное на многих языках, адресовано работодателям и менеджерам. Его можно загрузить с веб-сайта VISION ZERO ([visionzero.global](http://visionzero.global)) MACO. Кроме того, вы можете загрузить приложение «Seven Golden Rules ISSA» на смарт-устройство или найти его в Интернете ([sevengoldenrules.com](http://sevengoldenrules.com)).

### Проактивные опережающие индикаторы — разработка 7 Золотых правил

Руководство MACO по 7 Золотым правилам формирует основу для разработки подхода VISION ZERO на организационном уровне. В настоящем дополнительном руководстве по проактивным опережающим индикаторам VISION ZERO дополняются 7 Золотых правил. Рекомендуется сначала использовать Руководство по 7 Золотым правилам, чтобы определить наиболее актуальные и важные области для улучшения в вашей организации. Проактивные опережающие индикаторы, представленные в настоящем руководстве, могут помочь сосредоточиться на ключевых действиях, связанных с Золотыми правилами.

Все индикаторы, описанные в настоящем руководстве, связаны с безопасностью труда, охраной здоровья и обеспечением благополучия, но оптимальным является их интеграция в нормальные бизнес- и рабочие процессы. Первым шагом к достижению этого идеала является обеспечение того, чтобы эти три аспекта не рассматривались отдельно, а управлялись и изучались как взаимозависимые элементы, актуальные для работников. Для этого может потребоваться эффективное сотрудничество и взаимное обучение сотрудников и заинтересованных сторон из разных подразделений, подрядчиков, партнерских организаций и т.д.

## Что такое опережающие и запаздывающие индикаторы?

Опережающие и запаздывающие индикаторы в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия могут использоваться как взаимодополняющие, а не исключаящие друг друга. Их можно сравнить с ситуацией, когда вы ведете автомобиль: вы будете видеть опережающие индикаторы через переднее лобовое стекло в направлении, в котором вы движетесь, тогда как запаздывающие индикаторы находятся позади и их можно увидеть в зеркале заднего вида.

Запаздывающие индикаторы часто ориентированы на результат и предполагают накопление ретроспективных данных за длительный период времени. Примеры: сообщения о несчастных случаях и травмах, отсутствие по болезни (например, заболевание, проблемы с физическим и психологическим здоровьем); требование компенсации; инциденты или опасные события (в том числе те, которые могут привести к травмам, ухудшению здоровья или потере); досрочный выход в отставку; потеря производственных дней в результате краткосрочного / длительного отсутствия по болезни. Запаздывающие индикаторы могут использоваться для определения целей улучшения (например, уменьшение количества инцидентов или сокращение случаев отсутствия по болезни), но обычно не помогают понять, как достичь таких целей.

Опережающие индикаторы часто ориентированы на процесс и являются косвенными показателями деятельности, предполагающей улучшение. Многие опережающие индикаторы относятся к деятельности, которая обычно считается передовой практикой, например, интеграция вопросов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в: роли и обязанности руководителей, вводный курс тренингов и обучение, собрания и закупки. Они служат для выявления тенденций в сильных и слабых сторонах требующих внимания процессов и могут использоваться для принятия решений по улучшению конкретных процессов.

Проактивные опережающие индикаторы отражают исполнимые, текущие и непрерывные процессы, действия и показатели, которые не просто контролируют существующие риски и поддерживают статус-кво, но направлены на распознавание, создание, использование и оценку возможностей для постоянного улучшения. Таким образом, они обладают большим потенциалом для воздействия. Некоторые из их соответствующих характеристик включают: использование инноваций и влияние на изменения для улучшения; предвидение рисков на ранних этапах (например, при проектировании и закупке); разработка бизнес-моделей, благоприятных для работников; применение мер более высокого уровня в иерархии мер контроля; и стимулирование развития культуры предупреждения несчастных случаев, где важны социальная поддержка, доверие, справедливость, открытость и т.д.

## Почему в VISION ZERO используются проактивные опережающие индикаторы?

Небольшие организации могут использовать проактивные опережающие индикаторы для определения деятельности, которая помогает создавать хорошие показатели в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия (и связанные с ними передовые практики). Средние и крупные организации могут использовать индикаторы для измерения (количественной оценки) качества работы своих ключевых элементов, связанных с 7 Золотыми правилами. Они также могут использовать эти индикаторы для сравнительного анализа, как внутри организации (сравнение площадок или подразделений), так и в отрасли (сравнение с конкурентами в отрасли), а также в разных отраслях (сравнение с лидерами из других отраслей).

Популярная поговорка гласит: «Что измеряется, то делается». При том, что подход VISION ZERO подразумевает движение к цели, которую никогда полностью не достичь, индикаторы могут помочь организациям гарантировать выполнение ключевых видов деятельности и обеспечить их устойчивость. Ежемесячное определение количества случаев, в которых каждый аспект был интегрированной частью процесса первичного инструктажа, обучения, закупок, предварительных рабочих собраний, планирования и организации работы и т.д., помогает сосредоточиться на постоянном улучшении. Индикаторы могут быть полезны для принятия «важных решений» с указанием направлений развития на ближайшие годы, а также для разработки, оценки и анализа деятельности за последние месяцы и определения направлений на ближайшие месяцы. Некоторые из причин использования (проактивных) опережающих индикаторов заключаются в следующих преимуществах:

- Повышенное внимание к деятельности, которое создает хорошие условия в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия
- Прогнозирование будущих показателей в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия
- Выявление сильных и слабых сторон в ключевых факторах и процессах, определяющих эффективность (минимизация рисков)
- Обеспечение своевременных, активных и актуальных механизмов прямой и обратной связи как для руководителей, так и для работников
- Выполнение сравнительного анализа внутри и между организациями и отраслями на национальном и международном уровнях
- Демонстрация передовой практики и истинной культуры предупреждения несчастных случаев для внешних заинтересованных сторон, таких как клиенты, деловые партнеры, инвесторы, страховщики и органы власти, и хороших результатов для таких заинтересованных сторон, как банки, страховые компании, партнеры по договорам и даже клиенты или общество в целом
- Требование следования передовой практики и истинной культуре предупреждения несчастных случаев от подрядчиков и поставщиков
- Укрепление связи между Целями устойчивого развития ООН, корпоративной социальной ответственностью и безопасностью труда, охраной здоровья и обеспечением благополучия.

Результаты анализа затрат и выгод от использования проактивных опережающих индикаторов пока недоступны. Однако, согласно материалам VISION ZERO ассоциации MACO и в соответствии с многочисленными актуальными исследованиями, окупаемость инвестиций, вкладываемых в охрану труда обычно составляет 2,2 на каждую вложенную денежную единицу (например, 1 доллар, евро или песо).



# Критерии выбора проактивных опережающих индикаторов VISION ZERO

В основу выбора и разработки набора проактивных опережающих индикаторов легли следующие критерии:

- Проактивность
- Полезность для достижения соответствия и выхода за рамки обеспечения соответствия
- Актуальность для каждого из трех аспектов: безопасность труда, охрана здоровья, обеспечение благополучия
- Возможность взаимодействия между 7 Золотыми правилами VISION ZERO и тремя аспектами (безопасность труда, охрана здоровья, обеспечение благополучия).
- Доказательства эффективности на основе производственной / организационной практики
- Научные доказательства эффективности
- Пригодность для качественного использования небольшими организациями
- Относительная простота количественного измерения (дополнительные инструменты не требуются)
- Пригодность для количественной оценки эффективности (в крупных и средних организациях)
- Способность обеспечивать достаточную «коммуникационную силу»
- Взаимодополняемость и разумное соотношение запаздывающих индикаторов
- Полезность для анализа политики, а также для регулярного (например, ежемесячного) процесса принятия решений о планировании и способах осуществления деятельности
- Состоит из сочетания как традиционных, так и более инновационных индикаторов
- Полезность для повышения эффективности существующих систем управления и развития культуры предупреждения несчастных случаев.

---

1. Научные данные и доказательства эффективности из практики в большей степени основаны на показателях безопасности, поскольку существуют ограниченное количество исследований и научных данных по показателям здоровья и благополучия.



## Для кого актуальны проактивные опережающие индикаторы?

Проактивные опережающие индикаторы актуальны для организаций, которые приняли подход VISION ZERO или рассматривают возможность его внедрения. Они полезны как для предприятий промышленного сектора, так и сферы услуг, некоммерческих и коммерческих организаций, а также для крупных, средних и малых организаций. VISION ZERO — это стратегия обязательств; приверженность обязательствам может сформировать стратегию безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на начальном уровне их организации. Это касается не только лучших специалистов. Во множестве организаций VISION ZERO процессы безопасности намного более развиты, чем процессы охраны здоровья и обеспечения благополучия. Проактивные опережающие индикаторы могут быть полезны во всех этих контекстах.

Основная группа пользователей индикаторов — работодатели, руководители, менеджеры высшего и среднего звена. Это связано с тем, что подход VISION ZERO требует принятия обязательств руководителями организации и линейными менеджерами, которые несут основную ответственность за работу в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в своих организациях. Вторая группа пользователей — представители работников. Представители работников имеют решающее значение в обеспечении того, чтобы их голос был услышан, в рассмотрении вариантов использования индикаторов на практике и в содействии внедрению передовой практики в организации в соответствии с индикаторами.

В крупных или средних организациях, которые хотят использовать индикаторы количественно (например, для целей сравнительного анализа), второй группой пользователей являются (внутренние) эксперты / профессионалы в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Эти профессионалы играют решающую роль в предложении и объяснении важности индикаторов руководителям организации. Вторая важная задача — сбор данных, необходимых для использования индикаторов, а также оказание поддержки в представлении и передаче индикаторов внутри организации.

Третья группа пользователей индикаторов — это государственные представители, организации социального обеспечения, а также отраслевые организации и партнеры по финансированию и страхованию. Эти организации могут использовать индикаторы для стимулирования перехода на подход VISION ZERO в отраслях и обслуживающих организациях, на которые они ориентированы, для измерения эффективности безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и поощрения сравнительного анализа своих целевых организаций.















Наконец, некоторые организации могут также предпочесть включить эти индикаторы в более широкий набор ключевых показателей эффективности (KPI), например, в сбалансированные системы показателей, или в более широкие мероприятия по сравнительному анализу.





## Набор из 14 проактивных опережающих индикаторов

Набор проактивных опережающих индикаторов для VISION ZERO состоит из 14 проактивных опережающих индикаторов — по два на каждое Золотое правило VISION ZERO. Однако индикаторы могут пересекаться с одним или несколькими из шести других правил. В каждом из 14 информационных листов представлены цели, ключевые концепции, передовая практика, ограничения и варианты измерения каждого индикатора (см. стр. 27-41).

№.	АКТИВНЫЙ ОПЕРЕЖАЮЩИЙ ИНДИКАТОР	ЦЕЛЬ (Краткое описание; см. подробное описание в разделе «Информационная справка»)
1.1 	Заметное следование руководителям принципам	Посредством видимого следования руководства принципам, руководители демонстрируют свою ориентированность на безопасность труда, охрану здоровья и обеспечение благополучия и активно продвигают их улучшение.
1.2 	Компетентное руководство	Целеустремленное и внутренне мотивированное руководство в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия имеет важное значение для управления процессами разработки VISION ZERO.
2.1 	Оценка управления рисками	Оценка эффективности управления рисками в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия демонстрирует нацеленность руководства на их улучшение и поддерживает организационное обучение и непрерывное развитие.
2.2 	Обучение в результате незапланированных событий	Обучение в результате незапланированных событий (инцидентов, событий, случаев) способствует предотвращению (повторного) возникновения подобных неблагоприятных ситуаций.
3.1 	Введение в курс обязанностей на рабочем месте	Интеграция безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в процессы введения в курс обязанностей на рабочем месте демонстрирует, что безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия являются неотъемлемой частью каждой задачи и каждого бизнес-процесса.
3.2 	Оценка адресных программ	Оценка адресных программ безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия (например, временных кампаний) помогает убедиться, что они реализуются, как задумано, и достигают цели по улучшению.
4.1 	Предварительные рабочие собрания	Интеграция безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в предварительные рабочие собрания позволяет выявлять специфические опасности, риски и меры их предотвращения до начала работы.
4.2 	Планирование и организация работы	Планирование и организация работы необходимы для достижения успеха каждой организацией и обеспечения безопасности труда, охраны здоровья и благополучия.
5.1 	Инновации и изменения	В организациях часто происходят технологические, организационные и кадровые изменения, и их следует заранее учитывать для улучшения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия с самого начала на этапе проектирования.
5.2 	Закупки	Закупки позволяют определить риски безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на длительный период. Индикатор должен стимулировать систематическое использование закупок для улучшения.
6.1 	Первичный инструктаж	Первичный инструктаж является ключом к обеспечению эффективных безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, а также для квалифицированных руководителей и рабочих до того, как они начнут свою работу.
6.2 	Повторный инструктаж	Повышение квалификации гарантирует, что знания и навыки руководителей и работников по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия остаются актуальными.
7.1 	Предложения по улучшению	Если предложения по улучшению безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия приветствуются и принимаются всерьез, это стимулирует активное вовлечение и способствует улучшению.
7.2 	Признание и вознаграждение	Признание и вознаграждение в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия включает проявление признательности за демонстрацию желательного поведения.

## Три варианта использования проактивных опережающих индикаторов VISION ZERO

Существуют три варианта использования проактивных опережающих индикаторов, которые можно рассматривать как три этапа повышения точности и сложности.

Очень маленькие организации могут захотеть использовать только первый вариант. Второй вариант может быть полезен для большинства организаций, а небольшим компаниям может подойти использование второго варианта с ограниченным набором индикаторов. Третий вариант позволяет проводить внешний сравнительный анализ как внутри отраслей, так и между ними, и может использоваться более крупными организациями, которые решили следовать принципам VISION ZERO.





## **Вариант 1. Контрольный список ДА / НЕТ**

Вариант 1 представляет собой простой подход, использующий контрольный список вопросов, на которые необходимо ответить «Да» или «Нет», с акцентом на ключевые действия эффективных процессов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Использование этого варианта позволяет организации понять, выполняются ли ключевые действия эффективных процессов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Инструмент различает три аспекта: безопасность труда — охрана здоровья — обеспечение благополучия. Он также полезен для организаций, у которых нет собственных экспертов или профессионалов в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, а также для организаций, которые уже продвинулись в области обеспечения безопасности, но в меньшей степени в области охраны труда или благополучия.

## **Вариант 2: Оценка частоты**

Вариант 2 касается частоты, с которой ключевые действия эффективных процессов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия выполняются систематически и последовательно. Степень систематичности подхода и его последовательность оценивается с помощью пяти широких полуколичественных категорий: «всегда или почти всегда» — «Часто» — «Иногда» — «Редко» — «Очень редко» или «Никогда». Вариант 2 также может быть полезен для внутреннего тестирования между различными отделами или площадками.

## **Вариант 3: Количественное измерение**

Вариант 3 предполагает количественные измерения. Это более продвинутый подход, при котором ключевые виды деятельности измеряются количественно для определения частоты или процентного соотношения, а результаты таких измерений также могут использоваться для выполнения внутреннего и внешнего сравнительного анализа, как на национальном, так и на международном уровне. Вариант 3 требует дополнительной работы по сбору и записи данных индикаторов. Это может быть причиной того, что организации применяют не все индикаторы в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия для варианта 3 одновременно, а их сочетания (см. предложения ниже).

Эти три варианта можно рассматривать в качестве поэтапного подхода, если начинать с варианта 1, а затем переходить к вариантам 2 и 3. Однако также можно начать непосредственно с варианта 2 или 3. Каждый из вариантов описывается более подробно на страницах ниже.

## Вариант 1. Контрольный список ДА / НЕТ

Каждый из проактивных опережающих индикаторов ориентирован на деятельность, которая помогает создавать эффективные системы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, например, на интеграцию в предварительные рабочие собрания или повторные инструктажи. С помощью контрольного списка организация отвечает на вопрос: «Выполняем ли мы в нашей организации эти действия по безопасности труда? Охране здоровья? Обеспечению благополучия?» Ответы: «Да» или «Нет» по каждому из аспектов.

Желательно привлекать разных людей (руководителей, работников, специалистов по охране труда и здоровью) к использованию контрольного списка индикаторов и обсуждать различия в позитивной образовательной манере. Если ответ - «Нет», важно сосредоточиться на внедрении этих мероприятий с учетом передового опыта, описанного в соответствующих информационных листах по индикаторам. Если ответ - «Да», важно проверить, можно ли почерпнуть дополнительные идеи из передовой практики, описанной в информационных листах. На следующей странице приведен пример использования Варианта 1



## Вариант 1. Кодирование активных опережающих индикаторов как «Да» или «Нет»

Вариант 1. Контрольный список активных опережающих индикаторов / ключевых действий	Техника безопасности		Охрана труда		Обеспечение благополучия		Итого ДА
	ДА	НЕТ	ДА	НЕТ	ДА	НЕТ	
1.1 Заметно ли демонстрируют руководители следование правилам безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в своих рабочих процессах и поведении?	√			√		√	1
1.2 Избираются ли новые руководители на основе своей внутренней мотивации или подтвержденного опыта работы в вопросах безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия?	√		√			√	2
2.1 Оцениваются ли меры по снижению рисков в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия?	√			√		√	1
2.2 Сообщается ли о незапланированных мероприятиях по безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, завершающую проверку которых выполняют руководители для расследования, обучения / улучшения и обратной связи с непосредственными участниками?	√		√			√	2
3.1 Является ли безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия неотъемлемой частью процессов введения в курс обязанностей?	√		√		√		3
3.2 Оцениваются ли адресные программы и их цели по улучшению безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия?	√			√	√		2
4.1 Является ли безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия неотъемлемой частью обсуждений на подготовительных рабочих собраниях?		√		√		√	0
4.2 Организация систематически учитывает безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия при планировании и организации своей работы?	√			√		√	1
5.1 Используются ли технологические или организационные инновации для снижения опасностей и рисков в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на этапе проектирования?		√		√	√		1
5.2 Включено ли продвижение безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в процессы закупок?	√		√			√	2
6.1 Входит ли безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия в содержание первичного инструктажа?	√		√		√		3
6.2 Входит ли безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия в содержание повторного инструктажа?	√			√		√	1
7.1 Адекватно ли отслеживаются предложения работников по улучшению безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия?	√		√			√	2
7.2 Отмечается ли роль работников в достижении отличных показателей по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия?	√			√		√	1
<b>Всего ответов «ДА»</b>	<b>12/14 (86%)</b>		<b>6/14 (43%)</b>		<b>4/14 (29%)</b>		<b>22/42 (52%)</b>

<b>Этап достижения</b>	<b>81–100%</b>
<b>Этап совершенствования</b>	<b>61–80%</b>
<b>Этап продвижения</b>	<b>41–60%</b>
<b>Этап изучения</b>	<b>21–40%</b>
<b>Начальный этап</b>	<b>0–20%</b>

Если согласно результатам контрольного списка Варианта 1 все ключевые виды деятельности в организации уже известны, а практически все передовые практики — приняты во внимание, следует переходить к Варианту 2.

## Вариант 2: Оценка частоты

Этот вариант рассматривает вопрос, в какой степени ключевые действия выполняются адекватно, часто и последовательно, на основе пятибалльной рейтинговой шкалы от «Всегда» до «Никогда».

Какова степень положительных ответов на следующие вопросы? Используйте следующую систему оценки: Всегда или почти всегда = 4; Часто = 3; Иногда = 2; Редко = 1; Никогда или очень редко = 0	Безопасность труда	Охрана здоровья	Обеспечение благополучия	Итого
1.1 Как часто руководители демонстрируют следование правилам безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в своих рабочих процессах и поведении в своих рабочих процессах и поведении?	2	3	1	6
1.2 Как часто новые руководители избираются на основе своей внутренней мотивации или подтвержденного опыта работы в вопросах безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в своих рабочих процессах и поведении?	3	2	2	7
2.1 Как часто оцениваются меры по снижению рисков в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в своих рабочих процессах и поведении?	4	2	3	9
2.2 Как часто сообщается о незапланированных мероприятиях по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия в своих рабочих процессах и поведении, завершающую проверку которых выполняют руководители для расследования, обучения / улучшения и обратной связи с непосредственными участниками?	3	1	2	6
3.1 Как часто безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия в своих рабочих процессах и поведении становятся неотъемлемой частью процессов введения в курс обязанностей?	4	4	3	11
3.2 Как часто оцениваются адресные программы и их цели по улучшению безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в своих рабочих процессах и поведении?	2	2	2	6
4.1 Как часто безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия является неотъемлемой частью обсуждений на подготовительных рабочих собраниях?	4	2	0	6
4.2 Как часто организация систематически учитывает безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия при планировании и организации своей работы?	3	3	4	10
5.1 Как часто используются технологические или организационные инновации для снижения опасностей и рисков в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на этапе проектирования?	3	2	3	8
5.2 Как часто включается продвижение безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в процессы закупок?	4	2	0	6
6.1. Как часто включается безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия в содержание первичного инструктажа?	4	3	3	10
6.2 Как часто включается безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия в содержание повторного инструктажа?	3	3	4	10
7.1 Как часто адекватно отслеживаются предложения работников по улучшению безопасности труда, охраны здоровья и обеспечению благополучия?	4	1	3	8
7.2 Как часто отмечается роль работников в достижении отличных показателей по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия?	3	2	4	9
<b>Всего</b>	<b>46/56 (82%)</b>	<b>32/56 (57%)</b>	<b>34/56 (61%)</b>	<b>112/168 (67%)</b>

<b>Этап достижения</b>	<b>81–100%</b>
<b>Этап совершенствования</b>	<b>61–80%</b>
<b>Этап продвижения</b>	<b>41–60%</b>
<b>Этап изучения</b>	<b>21–40%</b>
<b>Начальный этап</b>	<b>0–20%</b>

Результаты оцениваются в соответствии с приведенной выше квалификационной схемой с учетом соответствующих передовых практик. Если результат — «ЧАСТО» или «ВСЕГДА» или «ПОЧТИ ВСЕГДА», следует рассмотреть возможность перехода на следующий этап и использовать вариант 3. Это также можно сделать для выбора наиболее подходящих индикаторов.



## Вариант 3: Количественное измерение

Вариант 3 оценивает ключевые виды деятельности количественно и объективно. Для этого требуются некоторые вспомогательные действия (сбор и запись данных), которые могут выполняться руководителями или профессионалами с административными обязанностями в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.

Вариант 3 измеряет процентное соотношение или частоту, например, процентное соотношение деятельности по закупкам, в рамках которой рассматривались вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, или частота предварительных рабочих собраний, на которых обсуждались вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.

Пример процентных соотношений (индикатор 6.1): За последние 12 месяцев 10 руководителей и 40 работников начали работать в организации. На первичном инструктаже вопросы безопасности труда рассматривались всеми 10 (100%) новыми руководителями, охраны здоровья — 8 (80%), а обеспечения благополучия — 9 (90%). Вопросы безопасности труда рассматривались 38 (95%) новыми работниками, охраны здоровья — 36 (90%) и обеспечения благополучия — 32 (80%).

Организациям рекомендуется собирать данные с привлечением руководителей, работников (или их представителей) и специалистов по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия, а также с использованием «баллов» по набору индикаторов, чтобы подтолкнуть организацию к более активной работе и способствовать повышению культуры предупреждения травматизма.

Организации могут использовать пять уровней результатов (показаны ниже), чтобы оценить свою деятельность и рассмотреть необходимость принятия мер для достижения следующего уровня. В качестве альтернативы организации могут определять свою собственную квалификацию и рейтинг в процентах.

### Пять уровней результатов использования проактивных опережающих индикаторов

Измеряемая частота или процентное соотношение (идеальная / стандартная частота может отличаться в зависимости от отрасли и опасности)	Квалификация
81–100%	Этап достижения
61–80%	Этап совершенствования
41–60%	Этап продвижения
21–40%	Этап изучения
0–20%	Начальный этап

## Сопоставительный анализ

Проактивные опережающие индикаторы могут служить обоснованием ключевых решений, которые должны определить эффективность в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Индикаторы также могут использоваться для (внутреннего и внешнего) сравнительного анализа.

Вариант 1 позволяет организации понять, какие проактивные действия она выполняет. Этот вариант обычно используется только для внутреннего сравнительного анализа между различными отделами или бизнес-подразделениями. Этот вариант также полезен для средних организаций или сетей небольших сотрудничающих организаций.

Вариант 2 дает организации представление о том, как часто или насколько систематически выполняются проактивные действия. Как и вариант 1, вариант 2 может быть полезен для внутреннего анализа, но также и для сравнения с аналогичными организациями. Поскольку измерения выполняются на основе предполагаемой частоты или рассчитываемого процентного соотношения, для целей сравнительного анализа лучше всего использовать пять квалификационных уровней (Достижение- Совершенствование- Продвижение- Изучение- Начало). Это может быть сделано для каждого индикатора индивидуально или для совокупности индикаторов (или их выборки).

Вариант 3 основан на количественных данных, поэтому многие процентные значения для соответствующих индикаторов можно использовать в сравнительном анализе. Также можно использовать пять квалификационных уровней. Это можно сделать для каждого индикатора индивидуально. Вариант 3 больше всего подходит для продвинутых организаций, которые хотят выполнить сравнительный анализ с участием других ведущих организаций или сравнение на международном уровне.



## Общие рекомендации — Передовой опыт


- Общая ответственность за управление индикаторами может быть возложена на одного человека в организации (или внешнего эксперта), т.е. для шага 3, организации процесса оценки / измерения и передачи результатов ответственным руководителям / отделам и задействованным работникам требуется сбор данных.
- Убедитесь в том, что соответствующие работники принимают на себя ответственность за ключевые действия, предусматриваемые индикатором, если это не было сделано ранее. Например, возложите ответственность на всех менеджеров среднего звена и руководителей за организацию и проведение предварительных рабочих собраний (см. индикатор 4.1).
- Подчеркните, что передовая практика, описанная в информационных листах, представляет большую важность для значимого показателя, хотя и не выражается напрямую в оценках или измерениях.
- Большинство индикаторов имеет смысл измерять ежемесячно. Это помогает выявлять тенденции и изменения во времени, а также дает возможность своевременно адаптировать процессы планирования или реализации.
- Несмотря на то, что эксперты в организации могут играть очень полезную роль, проявляя инициативу по внедрению индикаторов, поддержке процессов оценки и сообщению результатов, важно, чтобы каждый показатель являлся неотъемлемой частью бизнеса, принадлежащей старшим руководителям организации.





# VISION ZERO


14 проактивных опережающих индикаторов в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия


Информационные листы


<b>Правило No. 1</b> 	<b>Стать лидером — показать приверженность принципам</b>
Показатель No. 1.1	Заметное следование руководителей принципам
Показатель No. 1.2	Компетентное руководство

<b>Правило No. 2</b> 	<b>Выявлять угрозы — контролировать риски</b>
Показатель No. 2.1	Оценка управления рисками
Показатель No. 2.2	Обучение в результате незапланированных событий

<b>Правило No. 3</b> 	<b>Определять цели — разрабатывать программы</b>
Показатель No. 3.1	Введение в курс обязанностей на рабочем месте
Показатель No. 3.2	Оценка адресных программ

<b>Правило No. 4</b> 	<b>Создать систему безопасности и гигиены труда — достичь высокого уровня организации</b>
Показатель No. 4.1	Предварительные рабочие собрания
Показатель No. 4.2	Планирование и организация работы

<b>Правило No. 5</b> 	<b>Обеспечивать безопасность и гигиену на рабочих местах, при работе со станками и оборудованием</b>
Показатель No. 5.1	Инновации и изменения
Показатель No. 5.2	Закупки

<b>Правило No. 6</b> 	<b>Повышать квалификацию — развивать профессиональные навыки</b>
Показатель No. 6.1	Первичный инструктаж
Показатель No. 6.2	Повторный инструктаж

<b>Правило No. 7</b> 	<b>Инвестировать в кадры — мотивировать посредством участия</b>
Показатель No. 7.1	Предложения по улучшению
Показатель No. 7.2	Признание и вознаграждение



# Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No 1.1</b>	<b>Заметное следование руководителей принципам</b>
<b>Правило No. 1</b>	<b>Стать лидером — показать приверженность принципам</b>

## Цели

Посредством демонстрации следования руководителями принципам и наличия образцов для подражания руководители показывают свою ориентированность в вопросах безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, а также активно продвигают и поддерживают процессы улучшения и развитие культуры предупреждения несчастных случаев.

## Ключевые концепции

Заметное следование руководителями принципам подразумевает, что руководители активно и последовательно демонстрируют, что безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия являются основными ценностями организации, пренебрежение которыми не допускается. Безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия считаются неотъемлемой частью деятельности хорошего предприятия. Являясь позитивными образцами для подражания, руководители стимулируют работников активно вносить свой вклад в улучшение в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия как своими действиями, так и поведением. При повышении рабочего или производственного давления заинтересованные руководители продолжают обеспечивать высокий уровень безопасности труда, охраны здоровья и благополучия. Заинтересованные руководители осознают, что люди — самый большой актив организации. Они укрепляют доверие и взаимодействие с работниками путем организации открытого общения, направленного на информирование об опасностях и улучшение безопасности труда, охраны здоровья и благополучия как неотъемлемой части своей работы и бизнеса.

## Передовая практика

- В качестве образцов для подражания руководители устанавливают стандарты в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и продвигают их собственным поведением, в ходе вербальной и невербальной коммуникации.
- Регулярное проведение «обходов» рабочих мест и ведение диалога с работниками, чтобы понять риски в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на операционном уровне и поощрять надлежащее поведение.
- Вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия должны являться неотъемлемой частью официальных и неформальных собраний, и выявлять возможности для улучшения.
- Вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия должны являться неотъемлемой частью всей деловой активности, включая процессы закупок, планирования, управления человеческими ресурсами, оценки эффективности, расследования инцидентов, выполнения корректирующих действий, отслеживания и обучения.
- Принятие вопросов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия как основных ценностей вместе с деловыми партнерами и обеспечение соблюдения обязательств организации подрядчиками и поставщиками.

## Ограничения

Руководители не всегда могут быть «физически видимыми» на всех рабочих местах и для всех работников (например, для одиночных работников: водители грузовиков), но должны гарантировать, что все осознают свою ориентированность на безопасность труда, охрану здоровья и обеспечение благополучия.

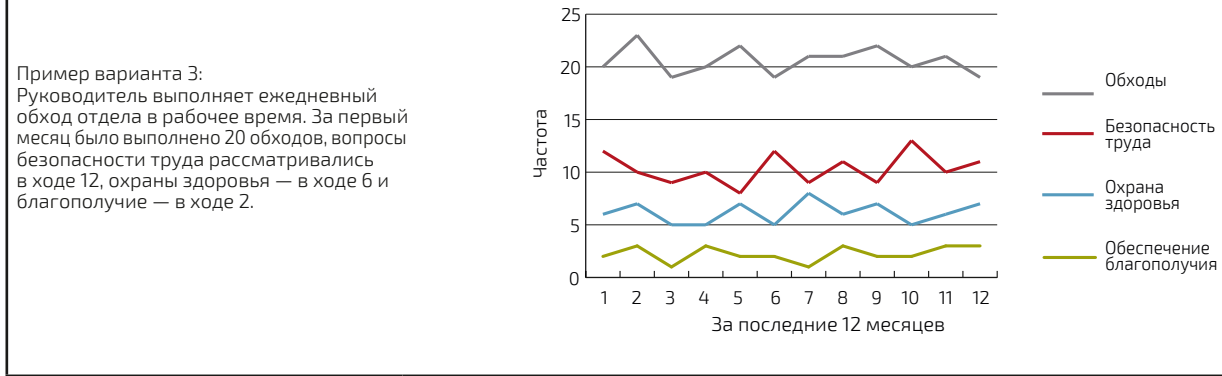
## Способы оценки (более подробно см. в Руководстве МАСО по активным опережающим индикаторам)

**Вариант 1:** Заметно ли демонстрируют руководители следование безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия в своих рабочих процессах и поведении? (Да / Нет)

**Вариант 2:** Как часто руководители демонстрируют следование безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия в своих рабочих процессах и поведении?

(Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)

**Вариант 3:** Определите частоту (ежедневно, еженедельно), с которой руководители наглядно демонстрируют свою ориентированность на интеграцию вопросов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в свои рабочие процессы и поведение.





# Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No. 1.2</b>	<b>Компетентное руководство</b>
<b>Правило No. 1</b>	<b>Стать лидером — показать приверженность принципам</b>

## Цели

Заинтересованное и компетентное в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия руководство имеет важное значение для управления процессами следуя концепции VISION ZERO. Такие руководители внутренне заинтересованы в улучшении безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и продвижении их в качестве основных ценностей личности и организации. Затем руководители рассматривают безопасность труда, охрану здоровья и обеспечение благополучия как неотъемлемую часть бизнес-процессов и поддерживают процессы постоянного улучшения создавая при этом устойчивую культуру предупреждения несчастных случаев.

## Ключевые концепции

Внутренняя мотивация по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия подразумевает, что эта мотивация не зависит от внешних стимулов; она является продолжительной, самоподдерживающейся и удовлетворяющей, стимулирует процессы обучения и повышения компетентности. Компетентное руководство в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия включает отношения, навыки и знания, включая подход VISION ZERO, лидерские навыки и опыт предотвращения опасностей и рисков.

## Передовая практика

1. Критерии отбора (новых) руководителей должны включать подтвержденный опыт активного и эффективного продвижения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и высокий эмоциональный интеллект.
2. Хорошие лидеры в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия часто лично вносят свой вклад в предотвращение несчастных случаев или ухудшения здоровья на работе; они размышляют о безопасности труда, охране здоровья и обеспечении благополучия и принимают их как ключевые личные ценности.
3. Поскольку ценности безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия изменить сложнее, чем навыки и знания, при выборе хороших руководителей эти ценности являются наиболее важными.
4. Руководство безопасностью труда, охраной здоровья и обеспечением благополучия является неотъемлемой частью любой программы развития или обучения руководителей.
5. Заинтересованные и компетентные руководители признают, что информация о критических процессах и неблагоприятных событиях имеет решающее значение для развития их компетенций в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и повышения их эффективности.

## Ограничения

Даже компетентные руководители в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия могут столкнуться с этическими и практическими дилеммами, а также с неожиданными и нежелательными последствиями своих благонамеренных действий. Они рассматриваются как возможности для обучения и постоянного развития.

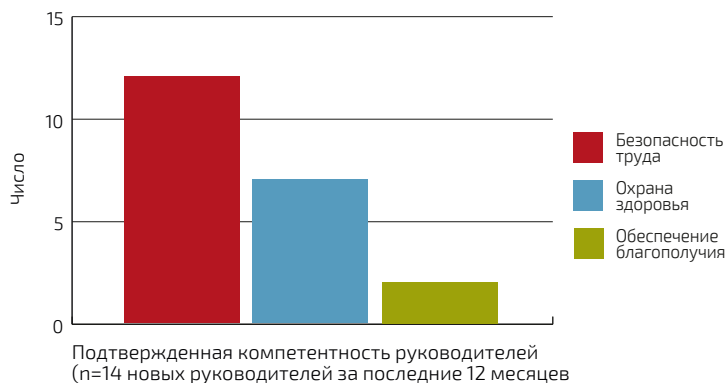
## Способы оценки (более подробно см. в Руководстве МАСО по активным опережающим индикаторам)

**Вариант 1:** Избираются ли новые руководители на основе своей внутренней мотивации или подтвержденного опыта работы в вопросах безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия? (Да / Нет)

**Вариант 2:** Как часто новые руководители избираются на основе своей внутренней мотивации или подтвержденного опыта работы в вопросах безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия? (Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)

**Вариант 3:** Определите число новых руководителей, занявших должность за последние 12 месяцев. В ходе оценок в процессе отбора, какой процент показал подтвержденный опыт в активном продвижении безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия?

Пример варианта 3:  
за последние 12 месяцев должность заняли 14 руководителей. В процессе отбора было установлено, что 12 (86%) имеют подтвержденный опыт в области активного продвижения техники безопасности, 7 (50%) — охраны труда и 2 (14%) — обеспечения благополучия.







## Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No 2.1</b>	<b>Оценка управления рисками</b>
Правило No. 2	Выявлять угрозы — контролировать риски

### Цели

Оценка эффективности управления рисками безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия показывает нацеленность и ориентированность руководства на улучшение в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, а также стимулирует активное участие и влияние работников. Это позволяет руководителям и работникам повысить эффективность и устойчивость мер продвижения вопросов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия как неотъемлемой части деятельности предприятия. Кроме того, это позволяет осуществлять организационное обучение и непрерывное развитие.

### Ключевые концепции

Управление рисками безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия включает своевременное и систематическое выявление опасностей и рисков, разработку планов действий и реализацию соответствующих мер по продвижению вопросов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и их оценку

### Передовая практика

- Обеспечение включения оценки рисков безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на рабочем месте и их эффективности в должностные инструкции руководителей, назначение их ответственными за это.
- Вовлечение руководителей, лидеров, специалистов по безопасности труда, охране здоровья и обеспечения благополучия и линейных работников в процессы оценки управления рисками.
- Применение принципов иерархии управления рисками (в приоритетном порядке: устранение, замена, изоляция, технический контроль, административный контроль, средства защиты персонала, инструкции) при оценке.
- Использование оценок для укрепления, адаптации или изменения принятых мер для повышения их эффективности.
- Включение анализа оценки рисков и планов действий, актуальных для подрядчиков.

### Ограничения

Формальная оценка управления рисками безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия не должна заменять ежедневные неформальные проверки выполнения мер по управлению рисками, которые возникают в результате обсуждения руководителями и работниками их текущей работы.

### Способы оценки (более подробно см. в Руководстве МАСО по активным опережающим индикаторам)

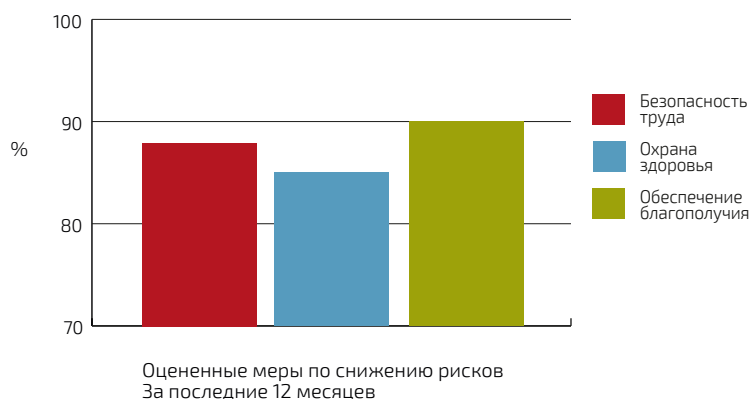
**Вариант 1:** Оцениваются ли меры по снижению риска безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия? (Да / Нет)

**Вариант 2:** Как часто оцениваются меры по снижению рисков безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия? (Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)

**Вариант 3:** Определите количество мероприятий по снижению рисков безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, которые планировалось реализовать в ходе управления рисками безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на рабочем месте за последние 12 месяцев. Определите процентное соотношение мер, которые были оценены на предмет их эффективности и актуальности для каждого аспекта. Например, оцените случай, в котором результат принятия мер по снижению шума (в целях охраны труда и обеспечения благополучия) были реализованы посредством введения технологических инноваций или реализации организационных и поведенческих мер.

Пример варианта 3:

За последние 12 месяцев планировалось реализовать 55 мероприятий по снижению рисков. Из них оценили 22 из 25 (88%), связанных с охраной труда, 17 из 20 (85%), связанных с охраной здоровья, 9 из 10 (90%), связанных с обеспечением благополучия.





## Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No. 2.2</b>	<b>Обучение в результате незапланированных событий</b>
Правило No. 2	Выявлять угрозы — контролировать риски Определение опасностей - контроль рисков

<b>Цели</b>								
Обучение в результате незапланированных событий (инцидентов, событий, случаев) необходимо для предотвращения повторения подобных неблагоприятных событий, а также для создания культуры предотвращения несчастных случаев и обучения по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия. Адекватное отслеживание незапланированных событий, о которых сообщается, повысит качество ведения отчетности и обучения.								
<b>Ключевые концепции</b>								
Незапланированные события представляют собой инциденты, несчастные случаи, травмы, непредвиденные ситуации, пиковые воздействия, случаи ухудшения здоровья, связанные с работой, конфликты на рабочем месте, человеческие ошибки, неожиданные побочные эффекты и т.д. После информирования о возникновении незапланированных событий следует проводить расследование с определением приобретенного опыта и его использованием для предотвращения повторения подобных ситуаций.								
<b>Передовая практика</b>								
<ul style="list-style-type: none"><li>• Поощрение информирования о незапланированных событиях посредством предоставления положительной обратной связи тем лицам, которые о них сообщают, даже если это происходит в форме жалоб.</li><li>• Незапланированные события следует рассматривать как возможность учиться и совершенствоваться, а не как неудачу, а также как возможность продемонстрировать следование безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия.</li><li>• Если подобные события уже анализировались ранее, следует сосредоточиться на способствующих причинах их повторения.</li><li>• Извлечение опыта из инцидентов и опасных ситуаций для повышения безопасности считается хорошей практикой во многих организациях. Не забывайте также делать выводы на основе незапланированных событий, связанных с улучшением охраны труда и обеспечения благополучия.</li><li>• Вовлечение руководителей и работников в исследования и определение приобретенного опыта.</li></ul>								
<b>Ограничения</b>								
Обучение в результате незапланированных событий дополняет процесс оценки рисков, но не заменяет адекватный процесс оценки рисков безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия (включая реализацию и оценку предупредительных мероприятий). Обучение в результате незапланированных событий очень сильно зависит от социальных процессов и доверия.								
<b>Способы оценки (более подробно см. в Руководстве МАСО по активным опережающим индикаторам)</b>								
<p><b>Вариант 1:</b> Сообщается о незапланированных мероприятиях по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия, завершающую проверку которых выполняют руководители для расследования, обучения / улучшения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и обратной связи с непосредственными участниками? (Да / Нет)</p> <p><b>Вариант 2:</b> Как часто сообщается о незапланированных мероприятиях по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия, за которыми наблюдают руководители для расследования, обучения / улучшения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и обеспечения обратной связи с непосредственно вовлеченными лицами? (Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)</p> <p><b>Вариант 3:</b> Определите число зарегистрированных незапланированных событий со второго по последний месяц. Определите процентное соотношение событий, по которым в течение месяца были проведены расследования и (если уместно) сделаны выводы, а также обратную связь с лицом, сообщившим о событии.</p>								
<p>Пример варианта 3: За последние 12 месяцев планировалось реализовать 55 мероприятий по снижению рисков. Из них оценили 22 из 25 (88%), связанных с безопасностью труда, 17 из 20 (85%), связанных с охраной здоровья, 9 из 10 (90%), связанных с обеспечением благополучия.</p>								
<table border="1"><caption>Обучение в результате незапланированных событий За последние 12 месяцев</caption><thead><tr><th>Категория</th><th>Процент (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>Безопасность труда</td><td>88%</td></tr><tr><td>Охрана здоровья</td><td>85%</td></tr><tr><td>Обеспечение благополучия</td><td>90%</td></tr></tbody></table>	Категория	Процент (%)	Безопасность труда	88%	Охрана здоровья	85%	Обеспечение благополучия	90%
Категория	Процент (%)							
Безопасность труда	88%							
Охрана здоровья	85%							
Обеспечение благополучия	90%							



## Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No 3.1</b>	<b>Рабочее место и введение в должность</b>
Правило No. 3	Определять цели — разрабатывать программы

### Цели

Интеграция вопросов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в вводные процессы демонстрирует, что данные вопросы являются неотъемлемой частью каждой работы и каждого бизнес-процесса. Безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия — это неотъемлемая часть руководителей и работников на их новом рабочем месте. Это может быть и формальным, и неформальным способом приветствовать новый персонал в компании, группе и / или должностной функции, и подчеркивает цели и ценности компании в вопросах безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.

### Ключевые концепции

Интеграция вопросов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в вводные процессы означает включение данных вопросов в темы ознакомления с рабочим местом, рабочими инструкциями и последующими действиями (см.б.1 и б.2). Данные процессы продолжается в течение периода времени, например трех месяцев, в результате чего руководители и рабочие приступают к новой работе.

### Передовая практика

- Обеспечьте релевантный, квалифицированный и структурированный вводный инструктаж, не полагайтесь исключительно на «систему друзей».
- Процесс ознакомления демонстрирует, что активное участие в вопросах обеспечения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия является нормой для всех в организации.
- Обсудите аспекты работы в части безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и разъясните практические аспекты, чтобы люди могли применять их как неотъемлемую часть их работы.
- Убедитесь, что каждый нанятый работник получает сопровождение от тренера или наставника в вопросах обеспечения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.
- Убедитесь, что вновь принятый работник знает, что не обязан всегда следовать традиционным привычкам в организации.
- Убедитесь, что вновь принятый работник знает, как внести активный вклад в формирование культуры профилактики.

### Ограничения

Интеграция вопросов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в вводные процессы будет иметь положительный эффект только в том случае, если бизнес и культура труда в организации отражает эти вопросы, как часть профессии каждого.

### Способы оценки (более подробно см. в Руководстве MACO по активным опережающим индикаторам)

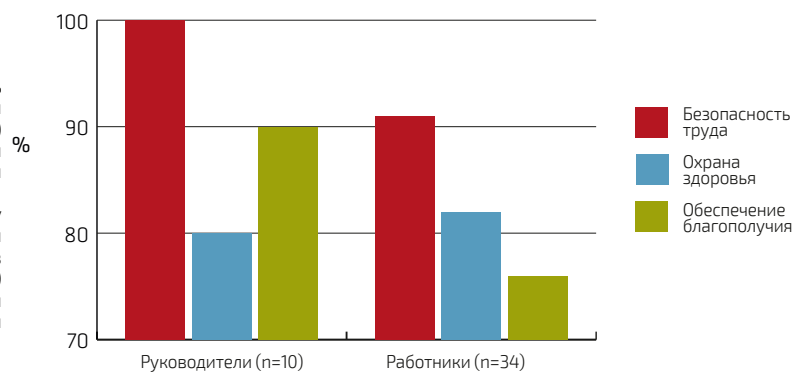
**Вариант 1:** Вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия интегрированы в вводные процессы? (Да / Нет)

**Вариант 2:** Как часто вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия интегрированы в вводные процессы? (Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)

**Вариант 3:** Определите процент вновь принятых руководителей и работников, для которых в рамках вводных процессов были рассмотрены вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.

Пример варианта 3:

На 10 новых введенных руководителей за последние 12 месяцев, безопасность труда была интегрирована в части вводных процессов для всех 10 (100%) руководителей, вопросы охраны здоровья на 8 (80%) и вопросы обеспечения благополучие для 9 (90%). Для 34 вновь принятых на работу линейных работников вопросы безопасности труда интегрированы в части вводных процессов для 31 (91%) работника, вопросы охраны здоровья для 28 (82%) и вопросы обеспечения благополучия для 26 (76%).



Обучение в результате незапланированных событий  
За последние 12 месяцев



# Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No. 3.2</b>	<b>Оценка адресных программ</b>
<b>Правило No. 3</b>	<b>Определять цели — разрабатывать программы</b>

## Цели

Оценка адресных программ (таких как временные кампании), которые интегрируют безопасность труда, охрану здоровья и обеспечение благополучия в рабочие процессы, помогают проверить их реализацию на соответствие плану и достижение целей улучшения.

## Ключевые концепции

Адресные программы могут включать кампании, аудит, рабочие процессы, механизмы, инструменты и поведение. Программы могут быть сосредоточены на конкретных аспектах, касающихся рабочего места и процессов, таких как безопасная и здоровая эксплуатация машин и инструментов, использование средств индивидуальной защиты и технических средств, снижение воздействия химических веществ или шума, предотвращение случаев насилия, издевательств и домогательств. Цели в области улучшения должны быть конкретными и измеримыми в течение определенного периода времени. Оценка эффективности адресных программ включает периодическую (например, ежемесячную или ежегодную) проверку реализации и соблюдения программы, достижения желаемого эффекта, их актуальности и устойчивости. Этот процесс выполняется как с помощью формальных, так и неформальных подходов, таких как обсуждения с соответствующими руководителями и работниками, а также путем проведения аудитов, оценок и опросов.

## Передовая практика

- Обеспечение соблюдения адресных программ всеми соответствующими руководителями и работниками организации, включая подрядчиков, партнерские организации и другие заинтересованные стороны.
- Обеспечение конкретных целей по улучшению безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия как для руководителей, так и для работников после проведения консультаций, базирующихся на стратегических целях, доказательствах и юридических требованиях и связанных с отчетностью.
- Обеспечение использования в адресных программах различных подходов, адаптированных и направленных на различные организационные уровни, а также вовлекающих руководителей, работников и специалистов в оценку.
- Подчеркивание ценности адресных программ для бизнеса и этики организации.
- Содействие синергии адресных программ с другими бизнес-программами, например, сокращение количества дефектов и ошибок, производственных потерь, простоев или превращение в самого привлекательного работодателя.

## Ограничения

Условия, позволяющие создавать адресные программы, могут также ограничивать внимание к другим актуальным направлениям продвижения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Программы необходимо периодически пересматривать и адаптировать для обеспечения их актуальности, например, по итогам сезонных и производственных изменений.

## Способы оценки (более подробно см. в Руководстве МАСО по активным опережающим индикаторам)

**Вариант 1:** Оцениваются ли адресные программы и их цели по улучшению состояния безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия? (Да / Нет)

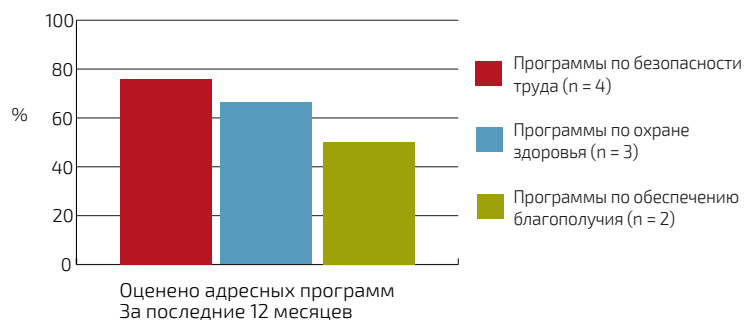
**Вариант 2:** Как часто оцениваются адресные программы и их цели по улучшению состояния безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия?

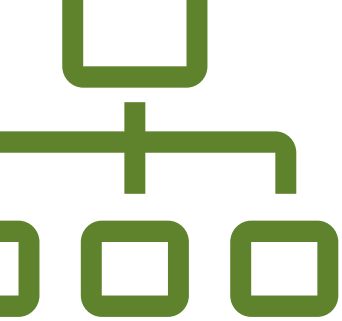
(Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)

**Вариант 3:** Определите процентное соотношение адресных программ и их целей по улучшению состояния безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, которые были оценены за последние 12 месяцев

Пример варианта 3:

За последние 12 месяцев организация реализовала девять адресных программ. Были оценены три из четырех (75%) программ, ориентированных на технику безопасности, две из трех (66%), ориентированных на охрану труда здоровья, и одна из двух программ, ориентированных на обеспечение благополучия.





# Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No 4.1</b>	<b>Предварительные рабочие собрания</b>
Правило No. 4	Создать систему безопасности и гигиены труда — достичь высокого уровня организации

## Цели

Интеграция безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в мероприятия на предварительных рабочих собраниях позволяет руководителям и работникам определять контекстно-зависимые опасности, риски и меры их предупреждения. Она показывает ориентирование руководства и следование принципам безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, а также стремление стимулировать активное участие.

## Ключевые концепции

Предварительные рабочие собрания представляют собой короткие регулярные встречи руководителей и работников, проводимые непосредственно перед началом работы. Встречи могут быть как плановыми, так и спонтанными / разовыми. Обсуждения на таких собраниях касаются предыдущей, текущей и предстоящей работы, включая диалог по обеспечению безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Внимание уделяется взаимному выявлению и контролю опасностей и рисков, а также рассмотрению других вопросов, которые заслуживают особого внимания как неотъемлемая часть работы и бизнеса. Цели в области улучшения должны быть конкретными и измеримыми в течение определенного периода времени. Оценка эффективности адресных программ включает периодическую (например, ежемесячную или ежегодную) проверку реализации и соблюдения программы, достижения желаемого эффекта, их актуальности и устойчивости. Этот процесс выполняется как с помощью формальных, так и неформальных подходов, таких как обсуждения с соответствующими руководителями и работниками, а также путем проведения аудитов, оценок и опросов.

## Передовая практика

- Обеспечение включения предварительных рабочих собраний в обычные должностные инструкции руководителей, и принятие ими ответственности за их проведение.
- Обеспечение открытой атмосферы, в которой центральное место занимает двусторонняя связь. Задавайте вопросы, побуждающие работников думать самостоятельно, и применяйте навыки активного слушания. Помните о положительном и отрицательном языке тела и учитывайте культурные и лингвистические особенности.
- Использование собраний для подтверждения или актуализации работы по анализу рисков безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.
- Обеспечение сосредоточения внимания на вопросах техники безопасности, охраны труда (например, воздействие шума, химических веществ, поднятие тяжестей) и обеспечения благополучия (например, взаимная поддержка и командная работа, нехватка времени и рабочая нагрузка).
- Обращение внимания на проблемы, которые могут возникнуть во время работы, и проблемы, о наличии которых стало известно из предыдущего опыта: включая неожиданные отклонения от нормы, опасные ситуации, потенциально-опасные происшествия без последствий, воздействие опасных химических, физических или биологических факторов, а также случаи дискриминации или запугивания.

## Ограничения

Предварительные рабочие собрания не должны заменять инструктажи по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия.

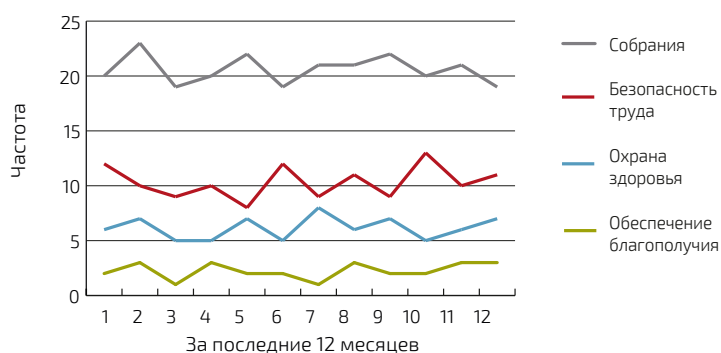
## Способы оценки (более подробно см. в Руководстве MACO по активным опережающим индикаторам)

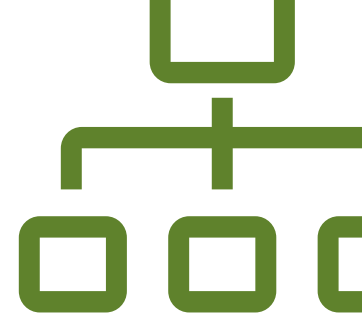
**Вариант 1:** Являются ли безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия неотъемлемой частью обсуждений на подготовительных рабочих собраниях? (Да / Нет)

**Вариант 2:** Как часто безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия становятся неотъемлемой частью обсуждений на подготовительных рабочих собраниях? (Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)

**Вариант 3:** Определите число проведенных предварительных рабочих собраний (на группу / руководителя) в месяц за последний год, в которых каждый аспект безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия был неотъемлемой частью обсуждений. Некоторые собрания могли включать все три темы, тогда как другие могли быть сосредоточены только на одной или двух из них. Частота собраний зависит от опасностей, различий в задачах и рабочих мест.

Пример варианта 3:  
Предполагая, что вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия должны рассматриваться на предварительных рабочих собраниях каждый рабочий день — на 20 собраниях в первый месяц, безопасность труда была неотъемлемой частью обсуждений на 12 из них, охрана здоровья — на 6 и обеспечение благополучия — на 2.





# Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No. 4.2</b>	<b>Планирование и организация работы</b>
Правило No. 4	Создать систему безопасности и гигиены труда — достичь высокого уровня организации

## Цели

Планирование и организация работы необходимы для успеха любой организации и обеспечения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, поскольку планирование может сделать организацию конкурентоспособной и эффективной. При эффективном планировании и организации работы для продвижения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия необходимо учитывать ряд вопросов. Хорошее планирование и организация работы способствуют повышению морального духа и здоровой организационной культуре.

## Ключевые концепции

Планирование и организация работы касаются разделения рабочих задач, сотрудничества и коммуникации, составления соответствующих графиков и установления сроков, а также обеспечения должного уровня автономии работников для выполнения своих задач. Критические задачи безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия должны быть определены еще на этапе планирования. Все эти аспекты важны для обеспечения безопасной и здоровой системы и продвижения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Их следует учитывать как на этапе проектирования, так и в повседневной работе.

## Передовая практика

- Планирование и организация работы создают четкие должностные роли и ожидания, которые соответствуют общим целями организации.
- При планировании и организации работы следует учитывать возможное воздействие на состояние безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Выполняйте анализ работы по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия для выявления критических задач.
- Хорошее планирование и организация работы должны не только смягчать негативное воздействие, но и создавать на рабочих местах условия, способствующие положительным эффектам на состояние безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.
- Работники на всех уровнях должны быть осведомлены о видении компании, как их работа способствует достижению краткосрочных и долгосрочных целей организации.
- Необходимо проводить консультации с работниками и привлекать их к участию в планировании и организации их работы. Они мастера своего дела.

## Ограничения

Организации могут пренебрегать планированием и организацией работы в сложных условиях (таких как финансовые ограничения, нехватка времени). Однако в этих условиях планирование и организация работы становятся еще более важными.

## Способы оценки (более подробно см. в Руководстве МАСО по активным опережающим индикаторам)

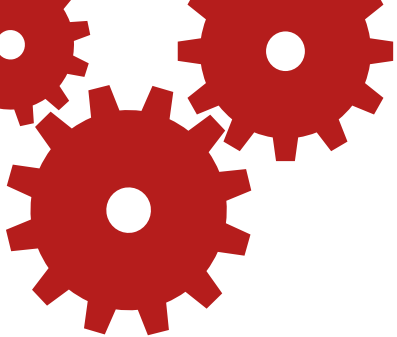
**Вариант 1:** Организация систематически учитывает вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия при планировании и организации своей работы? (Да / Нет)

**Вариант 2:** Как часто вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия учитываются при планировании и организации работы? (Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)

**Вариант 3:** Определите процентное соотношение случаев, когда вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия систематически учитывались при планировании и организации работы.

Пример варианта 3:  
За последние 12 месяцев вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия систематически учитывались в ключевых мероприятиях по планированию и организации труда организацией: благополучие учитывалось в 19 из 25 случаев разделения рабочих задач (76%), в 32 из 40 графиков (80%), 36 из 50 задач по координации / сотрудничеству (72%) и в 17 из 20 задач / вопросов автономии (85%).





## Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No 5.1</b>	<b>Инновации и изменения</b>
Правило No. 5	Обеспечивать безопасность и гигиену на рабочих местах, при работе со станками и оборудованием

### Цели

В организациях часто происходят технологические, организационные и кадровые изменения. Вместо того, чтобы оценивать риски безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия после таких изменений, их следует рассматривать с упреждением, а инновации — использовать для улучшения с самого начала еще на этапе проектирования.

### Ключевые концепции

Инновации и изменения включают технологические и организационные изменения, такие как приобретение нового оборудования или программного обеспечения, технологические изменения в производственных процессах и на рабочих местах, а также изменения в организации труда и в персонале с ключевыми знаниями и опытом. Этап проектирования связан с процессами создания плана или спецификаций объекта, системы или рабочего процесса для создания функциональных продуктов и процессов до их реализации. Он подразумевает вовлечение пользователей в анализ проекта, в который входят требования безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия к жизненному циклу изменения.

### Передовая практика

- Четкое письменное обязательство высшего руководства использовать технологические и организационные инновации и изменения как возможности для активного улучшения состояния безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.
- Определение альтернативных технологических и организационных вариантов, оценка связанных с ними рисков безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и выявление предпочтительных вариантов с минимальными опасностями и рисками.
- Преимущества безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия при низких затратах можно получить путем интеграции вопросов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на ранних этапах инноваций и изменений.
- Привлечение как специалистов в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, так и линейных работников или конечных пользователей.
- Применение принципа поддержки людей технологиями, а не наоборот.

### Ограничения

Инновации и изменения, используемые для снижения опасностей и рисков безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на этапе проектирования, не являются гарантией того, что проблемы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия не возникнут на более поздних стадиях (например, во время планирования, производства или обслуживания).

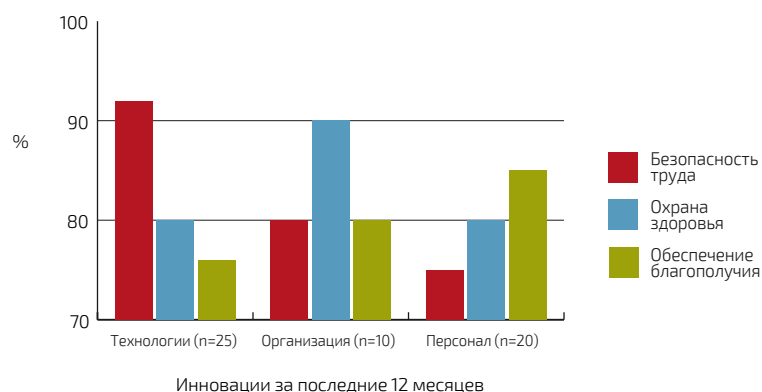
### Способы оценки (более подробно см. в Руководстве МАСО по активным опережающим индикаторам)

**Вариант 1:** Используются ли технологические или организационные инновации для снижения опасностей и рисков безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на этапе проектирования? (Да / Нет)

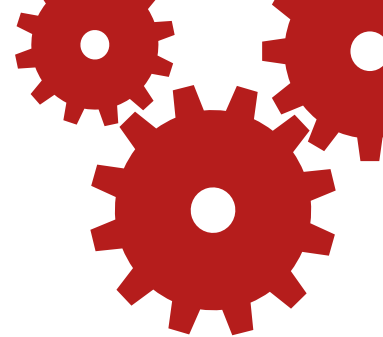
**Вариант 2:** Как часто на этапе проектирования используются технологические или организационные инновации для снижения опасностей и рисков безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия? (Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)

**Вариант 3:** Определите число технологических или организационных инноваций, реализованных за последние 12 месяцев. Для каждого случая оцените, рассматривались ли безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на систематической основе на ранних этапах (с упреждением), пока возможно сделать альтернативный выбор. Рассчитайте процентное соотношение инноваций и изменений, использованных для снижения опасностей и рисков ОТ, ТБ и ОБ за последние 12 месяцев.

Пример варианта 3:  
Всего за последние 12 месяцев внедрено 55 технологических и организационных инноваций: 25 технологических, 10 организационных и 20 с привлечением ключевого персонала. Технологические инновации в большей степени рассматривались на этапе проектирования по вопросам безопасности труда (23/25 = 92%), чем по вопросам охраны здоровья (20/25 = 80%) и благополучия (19/25 = 76%), в то время как организационные инновации более часто рассматривались на предмет вопросов охраны здоровья (9/10 = 90%), чем безопасности труда или благополучия (8/10 = 80%).







# Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No. 5.2</b>	<b>Закупки</b>
Правило No. 5	Обеспечивать безопасность и гигиену на рабочих местах, при работе со станками и оборудованием

## Цели

Индикатор призван стимулировать систематическое использование закупок для улучшения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Закупки, особенно оборудования, могут определять риски безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на длительный период времени, в то время как закупки таких услуг, как техническое обслуживание, часто ассоциируется с повышенными рисками безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.

## Ключевые концепции

Закупки - процесс определения требований в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, например, при получении товаров и услуг, выборе поставщиков, заключении контрактов и контроле доставки, установке и обслуживании.

## Передовая практика

- Обеспечение ответственности лиц, управляющих процессом закупок, за систематическое использование закупок в целях улучшения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.
- Обеспечение рассмотрения улучшений безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия как инвестиций, а не затрат.
- Привлечение работников и специалистов по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия к определению потребностей на ранних этапах процесса закупок (использовать их опыт и экспертные знания).
- Сосредоточение внимания на определении вариантов устранения или замещения основных рисков безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия (таких как канцерогенные вещества, подъем тяжестей, шум) при определении требований и выборе поставщиков.
- Выбор поставщиков или подрядчиков, которые заботятся о состоянии безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия своих работников и персонала на последующих этапах цепочки поставок (например, путем оценки показателей, которые они используют).

## Ограничения

Адекватные требования к безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия при закупках не являются гарантией отсутствия проблем в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в течение срока службы товаров или в процессе их обслуживания. Инновационные требования могут стать проблемой для (постоянных) поставщиков. Следует помнить о том, что управление процедурами изменений часто сосредоточено только на поддержании, а не на улучшении состояния безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия посредством закупок.

## Способы оценки (более подробно см. в Руководстве МАСО по активным опережающим индикаторам)

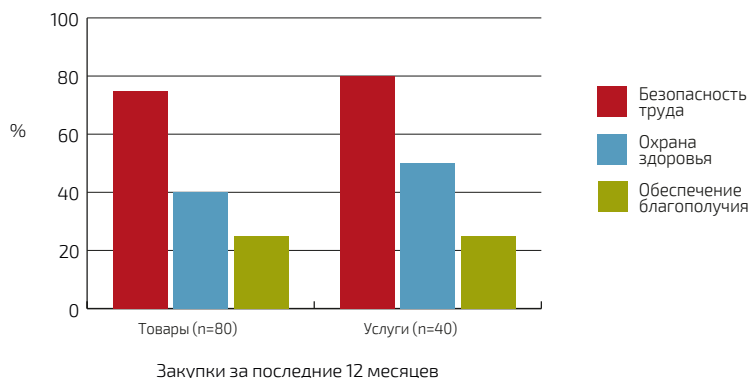
**Вариант 1:** Включено ли продвижение вопросов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в процессы закупок? (Да / Нет)

**Вариант 2:** Как часто включается продвижение безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в процессы закупок?

(Всегда или почти всегда, часто, иногда, редко, никогда или очень редко)

**Вариант 3:** Определите количество процессов закупок за последние 12 месяцев. Рассчитайте процентное соотношение случаев, когда требования безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия были включены в процессы закупок.

Пример варианта 3:  
 За последние 12 месяцев было осуществлено 120 закупок, 80 — товаров и 40 — услуг.  
 Товары: Требования к закупкам в отношении безопасности труда учитывались 60 раз (75%), охраны здоровья — 32 раза (40%) и обеспечения благополучия — 20 раз (25%).  
 Услуги: Требования к закупкам в отношении безопасности труда учитывались 32 раза (80%), охраны здоровья — 20 раз (50%) и обеспечения благополучия 10 раз (25%).





## Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No 6.1</b>	<b>Иновации и изменения</b>
Правило No. 6	Повышать квалификацию — развивать профессиональные навыки

### Цели

Компетентность — ключ к обеспечению эффективности безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Проактивные действия требуют обучения / квалификации руководителей и работников до того, как они приступят к своим обязанностям. Это также свидетельствует о том, что работа или задача не могут выполняться без соответствующих компетенций в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, и что данные компетенции являются неотъемлемой частью любой работы или должности.

### Ключевые концепции

Первичный инструктаж в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия направлен на повышение осведомленности и обеспечение компетенций в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Сюда может входить следующее понимание: риски безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, связанные с работой; принципы управления рисками (в приоритетном порядке: устранение, замена, изоляция, технический контроль, административный контроль, средства защиты персонала, инструкции), способы участия в культуре предупреждения несчастных случаев, основанной на ценностях безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия; вопросы достижения стратегических целей организации в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.

### Передовая практика

- Обеспечение разработки первичного инструктажа на основе ценностей безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, передовых практик, принципов контроля рисков и требований законодательства.
- Первичный инструктаж демонстрирует, что активное участие в деятельности по обеспечению безопасности труда, охраны здоровья и обеспечению благополучия — норма для всех.
- Первичный инструктаж предоставляется руководителям и работникам как неотъемлемая часть их профессионального развития и должен быть адаптирован и актуален для их работы.
- Первичный инструктаж включает в себя развитие практических навыков, актуальных для руководителей и работников. Он также может включать социальные навыки.
- Содержание первичного инструктажа оценивается и обновляется ежегодно.

### Ограничения

Первичный инструктаж не делает излишними регулярные курсы по повышению квалификации. Практические аспекты предупреждения несчастных случаев и продвижения безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия выходят на первый план только после начала работы.

### Способы оценки (более подробно см. в Руководстве МАСО по активным опережающим индикаторам)

**Вариант 1:** Входят ли вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в содержание первичного инструктажа? Да / Нет

**Вариант 2:** Как часто включаются вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в содержание первичного инструктажа? (Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)

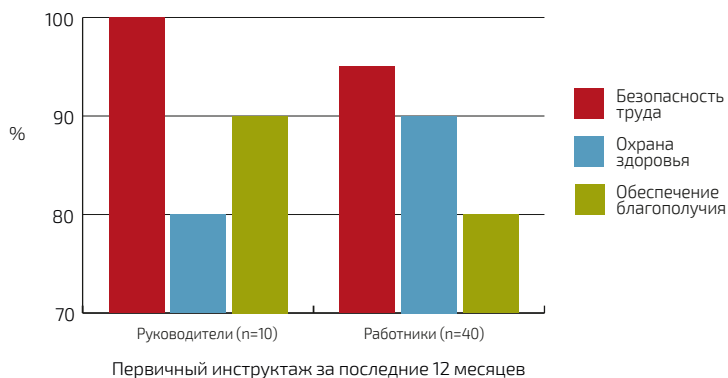
**Вариант 3:** Определите число новых руководителей и работников (включая руководителей и работников, которые перешли на новую должность внутри компании и временный персонал), которые начали новую работу за последние 12 месяцев. Определите процентное соотношение руководителей и работников, которые рассматривали вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на первичном инструктаже.

#### Пример варианта 3:

За последние 12 месяцев 10 руководителей и 40 работников начали работать в организации.

На первичном инструктаже вопросы техники безопасности рассматривались всеми 10 (100%) новыми руководителями, охраны труда — 8 (80%), а обеспечения благополучия — 9 (90%).

Вопросы безопасности труда рассматривались 38 (95%) новыми работниками, охраны здоровья — 36 (90%) и обеспечения благополучия — 32 (80%).





# Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No. 6.2</b>	<b>Повторный инструктаж</b>
Правило No. 6	Повышать квалификацию — развивать профессиональные навыки

## Цели

Развитие компетенций в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия должно быть аспектом непрерывного профессионального развития. Повторный инструктаж гарантирует, что знания и навыки в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия руководителей и работников являются актуальными и включают новые идеи.

## Ключевые концепции

Руководители и работники должны периодически проходить повторный инструктаж в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Частота проведения такого инструктажа будет зависеть от характера их работы и возникающих рисков и потребностей. Тем не менее, рекомендуется проводить повторный инструктаж не реже одного раза в 2 года, чтобы гарантировать, что знания и навыки руководителей и рабочих являются актуальными.

## Передовая практика

- Обеспечение периодического обновления содержания повторного инструктажа по всем трем темам (безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия) и общей доступности (руководителям и работникам) в организации.
- Повышение квалификации должно отражать практические ситуации и предлагать решения, которые легко применять в работе.
- Повторный инструктаж должен способствовать продолжению обучения в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.
- Повторный инструктаж должен быть интерактивным и стимулировать размышления и диалог по вопросам безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.
- Повторный инструктаж должен включать в себя развитие практических навыков и усвоение ценностей безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, актуальных для работы обучаемых лиц.

## Ограничения

Повторный инструктаж недостаточен для того, чтобы гарантировать, что передовой опыт безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия воплощается в повседневной работе.

## Способы оценки (более подробно см. в Руководстве МАСО по активным опережающим индикаторам)

**Вариант 1:** Входят ли вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в содержание повторного инструктажа? Да / Нет

**Вариант 2:** Как часто включаются вопросы безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия в содержание повторного инструктажа?

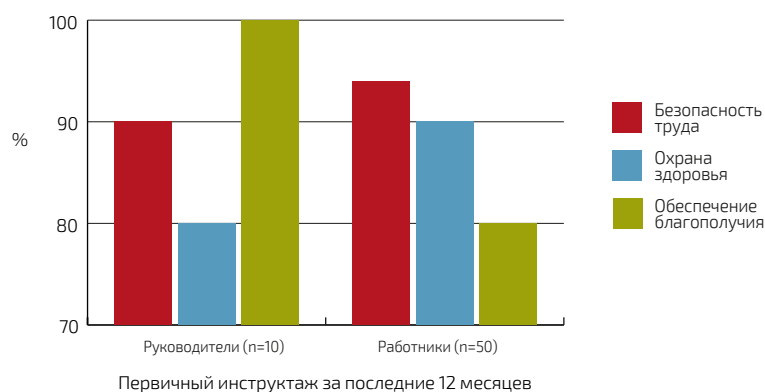
(Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)

**Вариант 3:** Определите процентное соотношение руководителей и работников, которые прошли повторный инструктаж в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия за последние 12 месяцев.

Пример варианта 3:

Организация состоит из 20 руководителей и 100 работников. 10 руководителей прошли повторный инструктаж за последние 12 месяцев, в ходе которого вопросы техники безопасности рассматривались 9 (90%) руководителями, охраны труда — 8 (80%) и обеспечения благополучия — 10 (100%) руководителями.

50 работников прошли повторный инструктаж, в рамках которого вопросы техники безопасности рассматривались 47 (94%) работниками, охраны труда — 45 (90%) и обеспечения благополучия — 40 (80%) работниками.





## Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

Показатель No 7.1	Предложения по улучшению
Правило No. 7	Инвестировать в кадры — мотивировать посредством участия

### Цели

При развитии культуры предупреждения несчастных случаев и активного вовлечения работников важно, чтобы предложения работников по улучшениям в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия приветствовались и принимались всерьез. Это будет стимулировать активное следование работников принципам безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и продемонстрирует ориентированность их руководителей на улучшение в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.

### Ключевые концепции

Предложения включают предложения по улучшению безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, которые вносятся работниками в письменной или устной форме, например, на рабочих собраниях. Сообщения о ситуациях, которые могут быть улучшены (например, информирование о потенциально-опасных происшествиях без последствий или о проблемах в организации работы), также считаются предложениями по улучшению.

Адекватные последующие действия требуют: (1) участия ответственного руководителя, (2) оценки предложения, что может потребовать расследования, (3) своевременной обратной связи с лицом, сделавшим предложение, и (4) принятия инициативы по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия, оценки и распространения в организации в соответствующих случаях.

### Передовая практика

- Любые предложения по улучшению безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия приветствуются как возможность для обучения и совершенствования (а не как «очередная проблема, которую нужно решить»).
- Предложение, которое — после его оценки — оказывается бесполезным, также является ценным и заслуживает положительной обратной связи.
- Если улучшение в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия требуют значительного времени — проинформируйте предложившее его лицо (а) о ходе его внедрения.
- Широко сообщайте в организации о принятых предложениях, реализованных мерах и положительном влиянии, которое они оказали на безопасность труда, охрану здоровья и обеспечение благополучия.
- Выполняйте оценку пользы предложений для других отделов или подразделений организации.

### Ограничения

Предложения работников в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и завершённые проверки таких предложений не могут заменить систематические оценки рисков безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и последующие действия.

### Способы оценки (более подробно см. в Руководстве МАСО по активным опережающим индикаторам)

**Вариант 1:** Адекватно ли учитываются предложения работников по улучшению безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия? (Да / Нет)

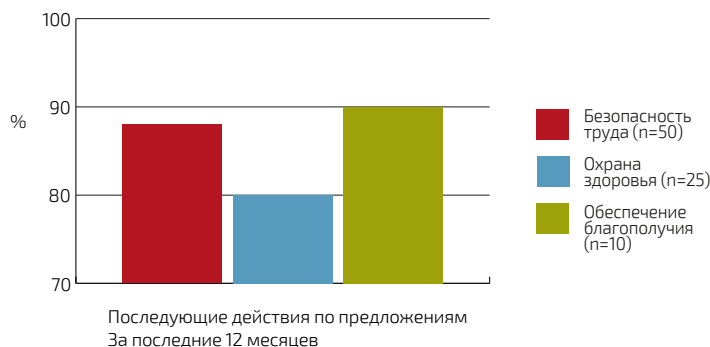
**Вариант 2:** Как часто предложения работников по улучшению в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия адекватно реализуются?

(Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)

**Вариант 3:** Определите число полученных предложений по улучшению в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и степень их адекватности. Результатом является как количество полученных предложений, так и процентное соотношение предложений, которые были реализованы за последние 12 месяцев.

Пример варианта 3:

Организация получила 50 предложений по повышению безопасности и отследила 44 предложения (88%); получила 25 предложений по повышению эффективности охраны труда и отследила 20 (80%) из них; и получила 10 предложений по улучшению благополучия, из которых отследила 9 предложений (90%).





# Информационный бюллетень проактивных опережающих индикаторов

<b>Показатель No. 7.2</b>	<b>Признание и вознаграждение</b>
Правило No. 7	Инвестировать в кадры — мотивировать посредством участия

## Цели

Своевременное, активное и соответствующее признание и вознаграждение за отличную работу в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия как руководителей, так и работников важно для развития культуры безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, основанной на доверии, уважении, участии и сотрудничестве.

## Ключевые концепции

Признание и вознаграждение в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия подразумевает проявление признательности и поощрение руководителей и работников за их желательное поведение в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Признание может включать предоставление возможностей для личного развития и карьерного роста, а также вовлечение работников в принятие решений по всем вопросам безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Своевременное предоставление положительной обратной связи руководителям и работникам тоже является формой признания.

## Передовая практика

- Организации проявляют признательность своим работникам, активно вовлекая их в процесс принятия решений в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия на предприятии и предоставляя им определенную степень автономии.
- Участие в принятии решений помогает повысить мотивацию и позитивное поведение в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, а также приводит к значительному возврату инвестиций.
- Следует поощрять обучение на ошибках. Следует хвалить тех, кто активно способствует распространению опыта, полученного из ошибок / инцидентов / проблем (вместо того, чтобы критиковать их за ошибки; совершения человеческих ошибок невозможно избежать полностью).
- Выступление в нежелательных или неожиданных ситуациях требует мужества сотрудников и заслуживает признания их руководителей и коллег.

## Ограничения

Системы признания или поощрения, сосредоточенные на узко определенных результатах поведения в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, могут стать самоцелью и привести к непреднамеренным негативным последствиям, таким как неполное предоставление сведений о незапланированных событиях.

## Способы оценки (более подробно см. в Руководстве МАСО по активным опережающим индикаторам)

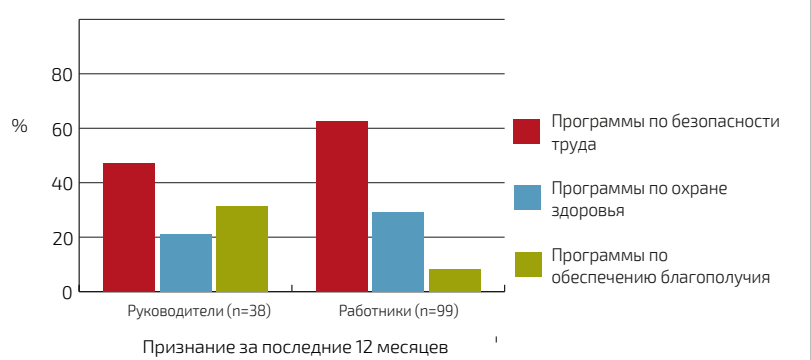
**Вариант 1:** Отмечается ли роль работников в достижении отличных показателей в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия? (Да / Нет)

**Вариант 2:** Как часто отмечается роль работников в достижении отличных показателей в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия?

(Всегда или почти всегда, Часто, Иногда, Редко, Никогда или очень редко)

**Вариант 3:** Определите число выявленных случаев отличной работы в области безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и рассчитайте их процентное соотношение за последние 12 месяцев.

Пример варианта 3:  
За последние 12 месяцев выявлено 38 случаев «отличного» выполнения требований безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия руководителями и 99 случаев — работниками. Действия руководителей были отмечены 18 раз (47%) за показатели безопасности, 8 раз (21%) за показатели охраны труда и 12 раз (32%) за показатели благополучия. Действия работников были отмечены за свои показатели безопасности 62 раза (63%), 29 (29%) за показатели охраны труда и 8 (8%) за показатели благополучия.



## Выбор подходящих индикаторов

Для начала, если полный набор индикаторов — это слишком много, особенно для вариантов 2 и 3, главное, выбрать индикаторы с наибольшим потенциалом для улучшения состояния безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Эффективной стратегией будет сначала использовать Руководство по 7 Золотым правилам МАСО, чтобы самостоятельно оценить ситуацию в организации. Затем полученные результаты можно использовать, чтобы определить, какие Золотые правила могут стать базой для существенных улучшений. Если Золотые правила 1 и 5 являются наиболее важными, то индикаторы, связанные с такими Золотыми правилами, могут быть наиболее актуальными. Тогда следует рассмотреть возможность того, что проблемы, связанные с управлением безопасностью труда, охраной здоровья и обеспечением благополучия, связаны с руководством среднего (индикатор 4.1 «Предварительные рабочие собрания») или высшего звена (индикатор 1.1 «Заметное следование руководителями принципам»). Таким же образом можно рассмотреть, существуют ли более серьезные проблемы при внедрении технологических инноваций (индикатор 5.1.) в процессе закупок (индикатор 5.2).

Другим важным фактором могут быть различия в уровне развития трех аспектов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Многие организации более продвинуты в управлении «безопасностью труда», чем в управлении «охраной здоровья» и «благополучием». В такой ситуации имеет смысл сосредоточиться на индикаторах охраны здоровья и благополучия, поскольку безопасность труда уже развита хорошо. Затем полезно подробнее остановиться на определении уже внедренных передовых практик (безопасность) в организации, и тем самым избежать создания отдельных действий в области охраны здоровья и благополучия. Расширение сферы действия уже успешных мероприятий по обеспечению безопасности труда на охрану здоровья и благополучие может быть предпочтительным, однако стоит помнить о том, что новое направление может потребовать специального взаимодействия внутри организации. Например, может быть уместно выбрать индикатор 4.1 (Предварительные рабочие собрания), который часто используется для решения вопросов безопасности труда, чтобы измерить, как часто проводятся предварительные рабочие собрания, чтобы уделить внимание вопросам охраны здоровья и / или благополучия.

Важно подчеркнуть, что идеальная передовая практика заключалась бы в использовании всех индикаторов для решения вопросов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия последовательным и комплексным образом как частей бизнес-процессов в организации. Однако контекст, в котором работает организация, будет определять ключевые показатели, которым следует уделять приоритетное внимание в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Кроме того, в зависимости от деятельности организации также может потребоваться адаптация индикаторов к практике организации. Это может быть разумным решением, если цели индикаторов не будут смещаться в сторону обратной связи.

## Примеры адаптации индикаторов

В случае варианта 2 или 3 начать с нескольких индикаторов, например с четырех, может быть более предпочтительным. Персонал организации должен ознакомиться с индикаторами и признать их ценность. После приемлемой реализации первого набора индикаторов можно вводить и расширять дополнительные индикаторы, чтобы гарантировать включение всех трех аспектов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия.

Ниже мы приводим несколько примеров.

### Маленькая компания

Ситуация	Общие рекомендации	Рекомендуемые индикаторы для варианта 2
Мы небольшая компания. Статистика для нас не работает достаточно хорошо.	Используйте все индикаторы для варианта 1 (контрольный список — качественный способ) и выберите несколько индикаторов для варианта 2. Наиболее важными Золотыми правилами здесь будут: Стать лидером — показать приверженность принципам (1) и Инвестировать в кадры — мотивировать посредством участия (7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Заметное следование руководителей принципам</li> <li>1.2 Компетентное руководство</li> <li>2.2 Обучение в результате незапланированных событий</li> <li>4.1 Предварительные рабочие собрания</li> <li>5.2 Закупки</li> <li>6.1 Первичный инструктаж</li> <li>7.1 Предложения по улучшению</li> <li>7.2 Признание и вознаграждение</li> </ul>

### Средняя компания, работающая более системно

Ситуация	Общие рекомендации	Рекомендуемые индикаторы для варианта 2 и 3
Мы удовлетворены нашей культурой предупреждения несчастных случаев, однако наши методы работы должны быть более системными.	Наиболее актуальными Золотыми Правилами для более систематической работы являются: Выявлять угрозы — контролировать риски (2), Определять цели — разрабатывать программы (3), Создать систему безопасности и гигиены труда — достичь высокого уровня организации (4), и Обеспечивать безопасность и гигиену на рабочих местах, при работе со станками и оборудованием (5).	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Заметное следование руководителей принципам</li> <li>1.2 Компетентное руководство</li> <li>2.1 Оценка управления рисками</li> <li>2.2 Обучение в результате незапланированных событий</li> <li>3.1 Введение в курс обязанностей на рабочем месте</li> <li>3.2 Оценка адресных программ</li> <li>4.2 Планирование и организация работы</li> <li>5.1 Инновации и изменения</li> <li>5.2 Закупки</li> </ul>

### Крупная компания, развивающая культуру предупреждения несчастных случаев

Ситуация	Общие рекомендации	Рекомендуемые индикаторы для варианта 2 и 3
У нас хорошая система безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия, но мы хотим развить более активную культуру предупреждения несчастных случаев.	Наиболее важными Золотыми правилами для развития сильной культуры предупреждения несчастных случаев являются: Стать лидером — показать приверженность принципам (1), Повышать квалификацию — развивать профессиональные навыки (6) и Инвестировать в кадры — мотивировать посредством участия (7).	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Заметное следование руководителей принципам</li> <li>1.2 Компетентное руководство</li> <li>2.2 Обучение в результате незапланированных событий</li> <li>4.1 Предварительные рабочие собрания</li> <li>4.2 Планирование и организация работы</li> <li>5.2 Закупки</li> <li>6.1 Первичный инструктаж</li> <li>6.2 Повторный инструктаж</li> <li>7.1 Предложения по улучшению</li> <li>7.2 Признание и вознаграждение</li> </ul>



## Разработка управления психосоциальными рисками

Ситуация	Общие рекомендации	Рекомендуемые индикаторы для варианта 2 и 3
Управление рисками начинается с оценки рисков, но у нас есть проблемы с оценкой психосоциальных рисков.	Наиболее важные Золотые правила для выявления и устранения психосоциальных рисков: Выявлять угрозы — контролировать риски (2) и Инвестировать в кадры — мотивировать посредством участия (7).	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Заметное следование руководителей принципам</li> <li>1.2 Компетентное руководство</li> <li>2.2 Обучение в результате незапланированных событий</li> <li>4.2 Планирование и организация работы</li> <li>6.1 Первичный инструктаж</li> <li>7.1 Предложения по улучшению</li> <li>7.2 Признание и вознаграждение</li> </ul>

В процессе расширения области действия с «безопасности труда» до «безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия» убедитесь в том, что вы не поддерживаете развитие барьеров между организационными разрозненными структурами, например: между отделами кадров и охраны труда; вместо этого следует максимально интегрировать аспекты в бизнес-процессы.

## Работа с подрядчиками

Ситуация	Общие рекомендации	Рекомендуемые индикаторы для варианта 2 и 3
Мы — строительная компания среднего размера; большая часть нашей оперативной работы выполняется персоналом (суб) подрядчиков.	Наиболее актуальными Золотыми правилами среди персонала подрядных организаций являются: Выявлять угрозы — контролировать риски (2), также весьма актуальными являются Закупки (5.2).	<p>Для организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Закупки</li> </ul> <p>Для организации и ее подрядчиков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Заметное следование руководителей принципам</li> <li>1.2 Компетентное руководство</li> <li>2.1 Оценка управления рисками</li> <li>2.2 Обучение в результате незапланированных событий</li> <li>4.1 Планирование и организация работы</li> <li>6.1 Повторный инструктаж</li> <li>7.2 Признание и вознаграждение</li> </ul>

## Использование инспекцией труда и службами социального обеспечения

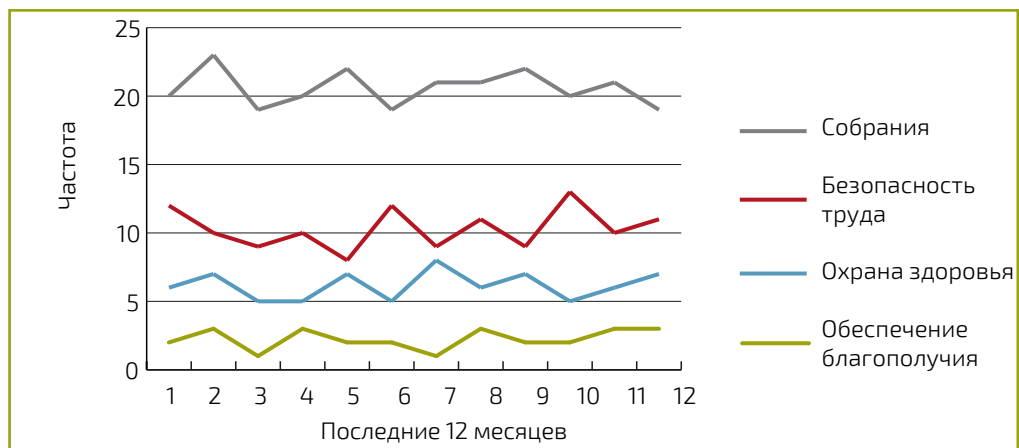
Показатели также могут использоваться посредническими организациями, такими как отраслевые организации, инспекции и агентства социального обеспечения, чтобы стимулировать более активный подход в вопросах безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия среди своих целевых групп или членских организаций.

Ситуация	Общие рекомендации	Рекомендуемый подход к работе
Мы инспекция труда и мы хотим стимулировать следование концепции VISION ZERO и развитие культуры профилактики среди наших целевых организаций	В целом, все 7 Золотых правил соответствуют целям и задачам.	Воспользуйтесь вариантом 1, чтобы оценить ситуацию в компании. Когда результаты вполне положительный, продолжайте с вариантом 2. В зависимости от рисков, развития управления безопасностью труда, охраной здоровья и обеспечением благополучия, и уровня организационной культуры, может быть полезно продвигать использование и подбор индикаторов. См. Пять примеров выше

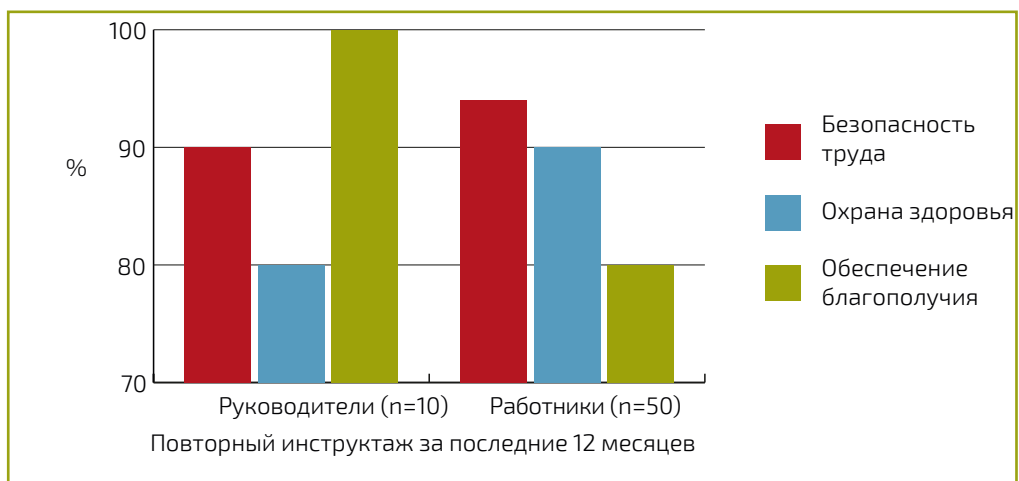
## Представление результатов

Примеры представления результатов каждого индикатора уже были предоставлены в настоящем Руководстве для вариантов 1 и 2, а для варианта 3 пример приводится в каждом из 14 информационных листов. Представление результатов и развития с течением времени (например, ежемесячные результаты за 12-месячный период может быть таким же важным, как и их измерение: они показывают, были ли достигнуты улучшения в процессе предупреждения несчастных случаев, которых стремится достичь организация, и где есть возможности для совершенствования. Это ценная обратная связь, которая может помочь сделать деятельность по безопасности труда, охране здоровья и обеспечению благополучия более эффективной.

Пример диаграммы в информационном листе 4.1 «Предварительные рабочие собрания» показывает ежемесячную тенденцию за 12-месячный период: на 20 собраниях в первый месяц, безопасность была неотъемлемой частью обсуждений на 12 из них, охрана труда — на 6 и обеспечение благополучия — на 2.

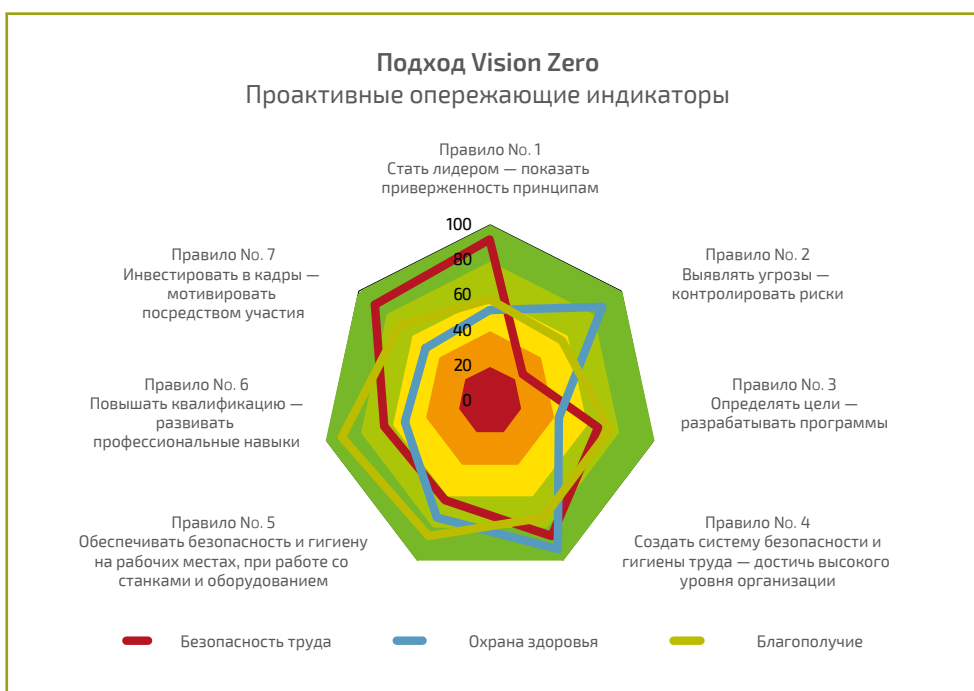


Другой пример графического представления взят из информационного листа 6.2 «Повторный инструктаж»: Организация состоит из 20 руководителей и 100 работников. 10 руководителей прошли повторный инструктаж за последние 12 месяцев, в ходе которого вопросы техники безопасности рассматривались 9 (90%) руководителями, охраны труда — 8 (80%) и обеспечения благополучия — 10 (100%) руководителями. 50 работников прошли повторный инструктаж, в рамках которого вопросы безопасности труда рассматривались 47 (94%) работниками, охраны здоровья — 45 (90%) и обеспечения благополучия — 40 (80%) работниками.



## Паутинная или лепестковая диаграмма

Как уже показано выше и в информационных листах, индикаторы могут быть представлены последовательно для каждого аспекта безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Однако руководителям организаций необходимо общее представление. Паутинная или лепестковая диаграмма — один из вариантов общего представления всех индикаторов. На паутинную (лепестковую) диаграмму могут быть нанесены результаты в процентах на основе среднего значения одного или нескольких опережающих индикаторов для каждого аспекта безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия и каждого Золотого правила (см. рис. ниже). Это может быть особенно актуально при использовании всех или большинства проактивных опережающих индикаторов варианта 2 или 3. Пять квалификационных уровней (Достижение-Совершенствование-Продвижение-Изучение-Начало) также могут быть добавлены на диаграмму для отражения самых сильных и слабых индикаторов безопасности труда, охраны здоровья и обеспечения благополучия. Пример приведен ниже.



Этап достижения	81–100%
Этап совершенствования	61–80%
Этап продвижения	41–60%
Этап изучения	21–40%
Начальный этап	0–20%

Важно понимать, что подход VISION ZERO предназначен для решения вопросов, связанных со всеми тремя аспектами: безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия. Хороший показатель безопасности труда не означает, что общий показатель VISION ZERO хороший; он фактически представляет только треть от оценки в рамках VISION ZERO. Поэтому может быть целесообразно различать результаты по трем аспектам, как показано на странице 47.

Если безопасность труда, охрана здоровья и обеспечение благополучия действительно интегрированы в подход VISION ZERO, результаты по трем аспектам также могут быть объединены в средние значения всех трех проактивных опережающих индикаторов. Опять же, можно построить диаграмму для отражения каждого Золотого правила (см. Рис. ниже)



Этап достижения	81–100%
Этап совершенствования	61–80%
Этап продвижения	41–60%
Этап изучения	21–40%
Начальный этап	0–20%

Присоединяйтесь к кампании Vision Zero сегодня!

**www.visionzero.global**  
**#visionzeroglobal**



Руководство по активным опережающим индикаторам VISION ZERO было подготовлено группой разработчиков в сотрудничестве с широким кругом международных организаций и экспертов, членами Руководящего комитета MACO и Специальной комиссией MACO по предупреждению.

Несмотря на то, что подготовка и воспроизведение опубликованных в настоящем документе данных выполнялись с предельной степенью осторожности и внимания, MACO не несет ответственности за любые неточности, упущения или другие ошибки в данных, а также за любые финансовые или иные убытки или ущерб в целом, возникающие в результате использования настоящей публикации.

Настоящая публикация распространяется в соответствии с публичной лицензией Creative Commons С указанием авторства-Некоммерческая-Без производных версий 4.0 (CC BY-NC- ND 4.0).

Версия 1.0, опубликована в 2020 году.

ISBN 978-92-843-2212-1

© Международная ассоциация социального обеспечения, 2020

Перевод выполнен Ассоциацией содействия здоровью и безопасности труда «ЭТАЛОН» в 2021 году. [www.aetalon.ru](http://www.aetalon.ru)

