

УТВЕРЖДЕНО

распоряжением ОАО «РЖД»

от « 1 » июня 2020 г. № 1181/р

ПОЛОЖЕНИЕ

о культуре безопасности в холдинге «РЖД»

I. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» (далее – Положение) разработано в рамках создания и функционирования систем менеджмента безопасности в холдинге «РЖД».

Настоящее Положение устанавливает основные требования к организации, развитию и функционированию культуры безопасности.

1.2. Настоящее Положение распространяется на аппарат управления, функциональные филиалы и их структурные подразделения, железные дороги ОАО «РЖД», а также общества, акциями (долями) которых владеет ОАО «РЖД» (далее – ДЗО).

1.3. Культура безопасности является частью корпоративной культуры холдинга «РЖД».

II. Определение и принципы культуры безопасности

2.1. В соответствии с решением правления ОАО «РЖД» (протокол от 22 апреля 2020 г. № 25) культура безопасности определена следующим образом:

Культура безопасности – осознание важности, ответственности и способность работников железнодорожного транспорта обеспечивать безопасность, как одну из главных ценностей для компании и каждого работника.

2.2. Основой формирования и поддержания культуры безопасности являются принципы:

- приоритет безопасности;
- профессионализм и квалификация;
- дисциплина и ответственность;
- соблюдение инструкций, регламентов;
- атмосфера доверия;
- понимание последствий;
- самоконтроль;
- открытость и самосовершенствование;

мотивация.

2.3. Рекомендации по развития принципов культуры безопасности приведены в приложении № 1 к настоящему Положению.

III. Цели и задачи культуры безопасности

3.1. Цель развития культуры безопасности – формирование среды ответственного отношения компании и всех работников к обществу, людям и трудовым обязанностям.

Культура безопасности предназначена для формирования безопасной социотехнической системы на основе соблюдения совокупности норм, правил и действий работников.

3.2. Задачи культуры безопасности включают в себя следующие составные части:

формирование позитивного уровня культуры безопасности;
развитие мотивации к совершенствованию своей деятельности, умений, навыков и способов самоподготовки;

соблюдение баланса требований и ответственности персонала при выполнении должностных обязанностей.

3.3. Культура безопасности должна быть встроена в деятельность всех подразделений задействованных в обеспечении той или иной безопасности, независимо от вида деятельности. Большое значение здесь приобретает необходимое внимание вопросам безопасности со стороны высшего руководства. Именно оно создает атмосферу открытости, обеспечивающую свободную передачу информации, относящейся к безопасности.

3.4. Формирование культуры безопасности означает воспитание у каждого человека такого состояния в процессе выполнения служебных обязанностей, при котором он окажется неспособным сделать какое-либо действие в ущерб безопасности.

IV. Общие требования к культуре безопасности

4.1. Культура безопасности базируется на ценностях, публично продекларированных руководителями компании и разделяемых работниками.

4.2. В подразделении должен проводиться мониторинг и анализ уровня зрелости культуры безопасности. Анализ уровня зрелости культуры безопасности должен определять планирование и определение первоочередных мер по улучшению и (или) разработку инициатив, необходимых для перевода отдельных элементов культуры безопасности на более высокий уровень зрелости.

4.3. Культура безопасности должна проявляться в бизнес-процессах по всем уровням управления в соответствии с фактически осуществляемой деятельностью. Степень интеграции культуры безопасности в бизнес-процессы характеризуется:

вовлеченностью персонала в соблюдение установленных требований по безопасности в отношении выполнения процессов;

своевременным обновлением нормативной базы и ее соответствие передовым технологиям в области безопасности;

управляемостью всеми технологическими процессами с распределением ответственности за выполнение этих процессов;

проведением мониторинга, измерения, там, где это возможно, и анализа этих процессов;

наличием ресурсов и информации, необходимых для поддержания этих процессов и их мониторинга.

4.4. Руководство подразделений должно обеспечивать определение и доведение до сведения персонала ответственности и полномочий в области формирования культуры безопасности.

4.5. Культура безопасности относится как к организации в целом, так и к отдельным людям, и зависит от организационной структуры и отношения людей. Сущность культуры безопасности состоит в том, чтобы самое пристальное внимание уделялось безопасности и организациями, и отдельными лицами. Соответственно она предполагает требование подходить к вопросам безопасности с адекватным пониманием и действиями.

4.6. Для всех видов деятельности, для организаций и отдельных лиц на всех уровнях внимание к безопасности состоит из ряда общих и обязательных элементов, таких как:

личное осознание важности безопасности;

знания и компетентность, обеспечиваемые через подготовку и инструкции для персонала, а также его самоподготовку;

приверженность, требующая демонстрации высокого приоритета безопасности на уровне руководителей и признания общих целей безопасности отдельными лицами;

мотивация посредством методов руководства, постановки целей и соответствующим использованием системы поощрений и наказаний и посредством формирования внутренней позиции отдельных лиц;

надзор, включающий практику ревизий и экспертиз и готовность реагировать на критическую позицию отдельных лиц;

ответственность через формальное определение и описание должностных обязанностей и понимание их каждым работником.

V. Признаки культуры безопасности

5.1. Культура безопасности в холдинге «РЖД» имеет ряд признаков с соответствующими критериями их оценки (рис. 1).



Рис. 1. Признаки культуры безопасности

5.2. Для формирования культуры безопасности выделяют следующие ее признаки:

«Управляемость» – достижение управляемости всех процессов деятельности, связанных с обеспечением безопасности, ведущей роли менеджмента и демонстрации личного примера, приверженности вопросам безопасности, а также в балансе отношения руководства к производительности и к безопасности.

Основными критериями признака являются: ведущая роль менеджмента организации в демонстрации приверженности безопасности; развитие в организации правильного соотношения приоритета, отдаваемого либо

обеспечению производительности (пропускной способности), либо безопасности.

«Двухсторонний обмен информацией» – обеспечение двухстороннего обмена информацией, как по вертикали, так и по горизонтали с работниками смежных подразделений, с предоставлением достаточного числа каналов обмена информацией.

Основными критериями признака являются: содействие свободному и открытому обмену информацией и понимание важности этого; создание системы достоверного учета в отношении случаев нарушений безопасности; обсуждение и осознание требований безопасности.

«Вовлеченность персонала» – вовлечение персонала в решение проблем безопасности, поддержка его стремления к обсуждению проблем безопасности, планированию мероприятий или улучшений, оценке их результативности, как в сфере ответственности самого работника, так и в сфере ответственности других работников.

Основными критериями признака являются: привлечение работников к принятию решений в области обеспечения безопасности; осознание индивидуальной доли ответственности работников за состояние безопасности.

«Культура изучения проблем» – непрерывное отслеживание решения выявленных проблем безопасности и выявления новых, а также извлечение уроков из любых случаев нарушений безопасности.

Основными критериями признака являются: мониторинг всех проблем в области безопасности и извлечение уроков из ранее имевших место нарушений безопасности с внедрением мер, направленных на их предупреждение; проведение служебных расследований событий и их разборов с заинтересованным отношением к полноте и качеству выявления, оценке их причин и принятию своевременных и адекватных мер.

«Отношение к возложению вины» – признание существования системных причин нарушений безопасности, понимание того, что ошибки человека – это симптом наличия проблем в системе, и отношение к возложению вины.

Основными критериями признака являются: осведомленность о действиях персонал, разделение ответственности за нарушения безопасности; презумпция невиновности до решения компетентных органов.

VI. Уровни зрелости культуры безопасности

6.1. В холдинге «РЖД» выделяют пять уровней зрелости культуры безопасности:

«Начальный», при котором деятельность осуществляется хаотично, от случая к случаю без единого подхода. Руководство не организовано.

«Повторяемый», при котором одинаковые задачи решаются разными людьми сходными методами. Отсутствуют формальные процедуры и распределение ответственности.

«Определенный», при котором процедуры стандартизированы и документированы. Однако отклонения от процедур не всегда отслеживаются. Процедуры формализуют существующую практику.

«Управляемый и измеримый», при котором руководство контролирует и измеряет процесс и принимает меры, если процесс неэффективен.

«Оптимизируемый», при котором процесс развит до уровня позитивной практики в результате постоянных улучшений. Соответствие поставленных целей.



Рис. 2. Формирование уровней зрелости культуры безопасности в зависимости от ее признаков

VII. Формирование отношения работников к небезопасным действиям и условиям

7.1. Большинство событий, связанных с нарушением безопасности, в том числе потенциальных (не произошедших) – начинаются с непреднамеренного небезопасного действия или неприемлемого состояния объекта или процесса. Часто подобные действия, состояния или процессы являются скрытыми и остаются необнаруженными или рассматриваются как «привычные» и поэтому игнорируются, что может привести к более серьезному сбою.

7.2. Во избежание более серьезных событий необходимо минимизировать существующие риски реализации возможных недостатков в практике

выполнения работ или состоянии процессов, связанных с обеспечением безопасности.

7.3. Минимизация скрытых рисков требует со стороны работников знания того, для чего нужны конкретные системы и требования безопасности, а также роли каждого элемента в обеспечении безопасности. Работники должны не только обладать подходящей квалификацией и опытом в конкретных областях их специализации, но и поощряться к критическому изучению потенциально небезопасных методов работы и выявлению недостатков, где бы и когда бы они с ними ни столкнулись. Необходимо вырабатывать убежденность в необходимости обращать внимание других лиц на замеченные недостатки в состоянии безопасности.

VIII. Лидерство и культура безопасности

8.1. Основой для реализации стратегических целей по обеспечению безопасности является лидерство и поддержание высокой культуры безопасности

8.2. Все руководители в холдинге «РЖД» несут личную ответственность за достижение целей в области обеспечения безопасности, в том числе путем демонстрации личным примером надлежащего поведения и лидерства в области обеспечения безопасности.

8.3. Главные задачи лидера в области обеспечения безопасности – применять на практике, наглядно для окружающих демонстрировать важность соблюдения требований по обеспечению безопасности, обеспечивать их соблюдение, в том числе путем поощрения правильного безопасного поведения работников, а также контролировать их исполнение.

8.4. Лидерские качества в области обеспечения безопасности должны демонстрироваться руководителями всех уровней управления холдинга «РЖД» от высшего командного состава до руководителей структурных подразделений, мастеров, бригадиров и т.д.

IX. Оценка развития культуры безопасности

9.1. Для оценки развития культуры безопасности необходимо определять степень приверженности отдельных работников и подразделения в целом, основным принципам развития культуры безопасности.

9.2. Для выполнения действий по оценке уровня зрелости культуры безопасности могут применяться целевые аудиты проверки выполнения мероприятий, направленных на повышение уровня зрелости культуры безопасности.

9.3. Внутренний аудит позволяет подразделениям оценивать как состояние безопасности, так и вовлеченность работников в формирование культуры безопасности.

9.4. Аудиторские проверки должны проводиться компетентными работниками, независимыми от сферы деятельности, которая подвергается аудиту.

9.5. Подразделения, выполняющие функции внутреннего аудита состояния безопасности должны иметь представление о том, почему применяются и почему важны те или иные системы и требования безопасности.

9.6. В подразделении должно отслеживаться, что действия, предпринятые с целью исправления недостатков, не стали помехой для дальнейшего повышения уровня зрелости культуры безопасности.

9.7. В целях минимизации проверочной нагрузки на подразделения, рекомендуется проводить комплексные аудиты в области культуры безопасности, охватывающие различные направления безопасности.

X. Обеспечение коммуникаций в области культуры безопасности

10.1. В рамках формирования среды культуры безопасности в холдинге «РЖД» и его подразделениях должно быть обеспечено построение эффективных двусторонних коммуникаций по вопросам безопасности, включающих горизонтальные и вертикальные каналы получения и распространения информации и использующих формальные и неформальные методы ее передачи.

10.2. Холдинг «РЖД» подтверждает следование принципу открытости и прозрачности информации в области культуры безопасности как внутри компании, так и во внешней среде (при взаимодействии с государством, общественными институтами, средствами массовой информации, партнерами по транспортному бизнесу, пользователями услуг компании).

10.3. В организациях холдинга «РЖД» поощряется свободное обсуждение вопросов, связанных с развитием культуры безопасности и практическим применением ее элементов.

10.4. Все сообщения об имеющихся угрозах в области безопасности должны быть незамедлительно рассмотрены и при необходимости приняты соответствующие меры.

XI. Заключительные положения

11.1. Участниками реализации культуры безопасности являются подразделения центрального, регионального и линейного уровня управления,

руководители которых, на своем собственном примере демонстрируют приверженность культуре безопасности и продуктивный тип отношений со своими подчиненными вниз по иерархии, создавая атмосферу доверия, открытости и ответственности.

11.2. Результаты работы, исследований и достигнутые результаты в области культуры безопасности, рекомендуется публично освещать в корпоративных информационных ресурсах, таких, как например, отраслевые средства массовой информации, информационный портал «Навигатор безопасности» и другие.

Рекомендации по развития принципов культуры безопасности

Приоритет безопасности.

Для фокусирования внимания работников на безопасности, в нормативной документации (в том числе в положениях о подразделениях, должностных инструкциях) рекомендуется указывать соблюдение условий производственной деятельности, обеспечивающих выполнение требования о приоритете безопасности над другими факторами производственной деятельности.

Важным условием формирования и поддержания культуры безопасности является расстановка четких приоритетов и, прежде всего, приоритета безопасности при формулировании целей и планов деятельности. Это позволяет реально оценить имеющиеся возможности. Особенно важным является установление реалистичных целей и временных рамок, а также обеспечение усилий, направленных на достижение таких целей, необходимыми ресурсами.

Профессионализм и квалификация.

Реализуемая в холдинге «РЖД» система подбора, профессионального обучения, поддержания квалификации работников в рамках технической учебы имеет целью обеспечение соответствия квалификации и готовности работников требованиям, характеристикам и условиям производства с учетом всех принципов и элементов культуры безопасности.

Важное значение в обеспечении безопасности имеет обучение работников навыкам командной работы, включая навыки эффективного взаимодействия, обеспечивающего конструктивный диалог, безошибочную и своевременную передачу и прием информации, интеграцию в ежедневную деятельность ценностей, лежащих в основе культуры безопасности и личной ответственности за результат.

Для предотвращения ошибок (ошибочных решений) работников при осуществлении деятельности рекомендуется принимать следующие меры:

создавать технические и технологические барьеры, не позволяющие работнику совершать ошибочные действия;

обучать работников использованию инструментов по предотвращению ошибок (таких как контроль, самоконтроль, критическая позиция);

проводить инструктажи;

использование при различных формах профессионального обучения и поддержания квалификации работников, информации по анализу опыта эксплуатации, в том числе информации об имевших место нарушениях в работе;

активное участие руководителей и работников, совершивших ошибки, в расследовании нарушений и разработке мер по предотвращению подобных ошибок в будущем.

Поддержание квалификации работников ОАО «РЖД» относится к ответственности, как руководителей, так и самих работников. Работники ОАО «РЖД», включая руководителей, поддерживают свою квалификацию путем изучения соответствующей профессиональной литературы, нормативно-технической документации, учебно-методических пособий, а также обмениваясь информацией и опытом.

Приоритет в профилактической работе – повышение профессиональных компетенций и обучение, а не репрессивные меры.

Дисциплина и ответственность.

Дисциплина и ответственность относятся к важным элементам культуры безопасности. Одной из важных мер их обеспечения являются формирование и поддержание ясной и понятной организационной структуры компании, при которой у всех работников на всех уровнях имеется однозначное понимание их задач, распределения ответственности, а также влияния выполняемой ими работы на безопасность.

Об ответственном отношении работников к безопасности свидетельствуют демонстрируемая ими и наблюдаемая критическая позиция в отношении вопросов безопасности, коммуникативность, а также строго регламентированный взвешенный подход при выполнении производственных задач.

Приверженность критической позиции в отношении вопросов безопасности реализуется через осмысление работниками всей своей деятельности, влияющей на безопасность, и самоконтроль при выполнении производственных задач.

Коммуникативность включает в себя:

готовность к получению полезной информации от других работников;
готовность к передаче информации, имеющей отношение к безопасности, другим работникам;

представление как ожидаемых, так и не планируемых результатов работы и их документирование;

предложение новых инициатив в области безопасности.

Строго регламентированный и взвешенный подход включает в себя:

понимание и точное исполнение правил и инструкций;

готовность к неожиданному развитию событий;
прекращение работы, если это возможно, и обдумывание возникшей проблемы;

обращение за помощью при необходимости;

особое внимание к методичности, своевременности и упорядоченности;

строгое следование установленной последовательности операций.

Соблюдение инструкций, регламентов.

Важным аспектом обеспечения безопасности является осуществление деятельности работниками в строгом соответствии с требованиями разрабатываемой подразделениями холдинга «РЖД» нормативной и технической документации.

Рекомендуется, чтобы правила и инструкции, изложенные в эксплуатационной и иной документации, подкрепленные обучением, были простыми и понятными, наглядными и удобными для восприятия. Технологическая документация должна иметь однозначные трактовки и не допускать двойного толкования.

Рекомендуется выполнять оценку качества правил и указаний, содержащихся в эксплуатационной и иной документации, для чего целесообразно проанализировать следующие аспекты:

были ли правила и указания написаны в сотрудничестве с теми работниками, которые будут ими пользоваться?

соответствуют ли правила и указания своему назначению и написаны ли они достаточно ясно для того, чтобы их было легко понять и применять на практике?

понимают ли и признают ли работники необходимость представленных в эксплуатационной и иной документации правил и указаний, в частности, осознают ли они потенциальные последствия их несоблюдения для безопасности?

контролируется ли применение и точность правил и указаний и исправляются ли недостатки быстро и с участием работников, использующих указанные правила и инструкции?

начала ли развиваться система обходных приемов с молчаливого одобрения руководителей либо без такового?

При разработке эксплуатационной и иной документации рекомендуется принимать меры по снижению вероятности совершения работниками ошибок и принятия ошибочных решений.

К мерам, направленным на снижение вероятности совершения работниками ошибочных решений при выполнении предусмотренных эксплуатационной документацией действий, относятся:

технические и технологические заградительные меры, не позволяющие работникам совершить ошибочные действия;

разработка технических обоснований эксплуатационной документации, ознакомление с которыми позволит работникам понимать причины установления соответствующих требований эксплуатационной документации;

теоретическая подготовка работников по вопросам, относящимся к сфере их деятельности;

анализ (в том числе по результатам тренировок) случаев неправильной диагностики работниками состояния систем и оборудования, принятия ошибочных решений с внесением по результатам анализа в текст эксплуатационной документации рекомендаций, позволяющих снизить вероятность принятия ошибочных решений;

включение в текст эксплуатационной документации указаний о необходимости осуществления проверок выполняемых действий (самопроверки, проверки другим работником);

включение в текст эксплуатационной документации особых предупреждений для снижения вероятности ошибочных действий работников (например, когда требуемая последовательность действий отличается от схожей последовательности действий, выполняемой работниками более часто или к выполнению которой они больше подготовлены).

ОАО «РЖД» устанавливает порядок и периодичность пересмотра эксплуатационной документации. При пересмотре учитываются изменившиеся требования нормативных правовых актов, современный уровень развития науки, техники и производства, итоги инспекций и проверок, результаты внутренних и внешних проверок, самооценок эксплуатационной безопасности, рекомендации международных организаций, рекомендации, содержащиеся в руководствах по безопасности, накопленный опыт применения пересматриваемой документации, эксплуатационный опыт как ОАО «РЖД», так и внешний опыт, в том числе международный.

Атмосфера доверия.

Ключевым условием формирования и поддержания культуры безопасности в ОАО «РЖД» является приверженность культуре безопасности руководителей и осуществление ими лидерства в вопросах культуры безопасности. Лидерство в вопросах культуры безопасности осуществляется руководителями на всех уровнях организационной структуры холдинга «РЖД».

Руководители оказывают влияние на культуру безопасности через приоритеты, которые они устанавливают, поведение и ценности, которые они демонстрируют (на совещаниях, при обходе рабочих мест, в повседневном общении), системы мотивации, которыми они управляют.

Определяющее значение для реализации лидерства в области культуры безопасности имеет создание руководителями атмосферы доверия и открытости в вопросах обеспечения безопасности, без чего прочие усилия по формированию и поддержанию культуры безопасности в значительной мере могут быть обесценены.

Ответственность руководителя состоит в осознании того, что доверие и открытость в вопросах обеспечения безопасности – это его собственные ценности, что доверие и открытость создаются его собственным отношением к вопросам безопасности. Доверие и открытость в вопросах обеспечения безопасности не только декларируется руководителем, но и демонстрируется в ежедневном взаимодействии с его непосредственными подчиненными.

Рекомендуется выстраивать в области безопасности партнерские отношения между руководителями и подчиненными работниками, когда вопросы безопасности обсуждаются совместно и открыто. Такие взаимоотношения в области безопасности являются более эффективными, чем командно-административные (не предполагающие совместного обсуждения вопросов (проблем), связанных с безопасностью, и совместного поиска решений).

Отношения доверия между руководителями и работниками выстраиваются таким образом, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно, поднимая вопросы безопасности, а руководители поддерживали подчиненных работников в принятии ими в рамках установленных полномочий решений, связанных с безопасностью. Руководители оказывают доверие сотрудникам и защищают решения сотрудников в подходящих случаях.

При повседневном принятии решений лидерство руководителя в области культуры безопасности состоит в эффективной расстановке приоритетов вопросов безопасности по отношению к другим вопросам с высокой степенью интегрированности, прозрачности и последовательности. Это включает поведение и взаимодействие, как с подчиненными, так и с другими работниками.

К ответственности руководителей относится обеспечение своим подчиненным возможности всецело отдаваться работе и заботе о безопасности. С этой целью для работников создаются социально-бытовые условия.

Важно, чтобы существенные действия относительно культуры безопасности были встроены в действующую в ОАО «РЖД» систему управления в целях безопасности. Основным признаком того, что в ОАО «РЖД» сформирована и поддерживается развитая культура безопасности, является наличие эффективной системы управления безопасностью, вклад в поддержание которой вносят работники на всех уровнях управления.

Презумпция ответственности. Каждый работник априори считается ответственным и делающим все возможное для решения поставленной задачи. Руководитель должен делать акцент на доверие к работнику и снижение дополнительного контроля за его деятельностью.

Понимание последствий.

Важным условием ответственного отношения к безопасности является понимание всеми работниками ОАО «РЖД» того, каким образом их работа влияет на безопасность.

Формирование ответственного отношения к обеспечению безопасности для различных категорий работников строится на конкретных примерах того, к каким последствиям привели или могут привести те или иные неправильные действия представителя данной категории работников. Анализ таких событий проводится с целью демонстрации того, что выполнение технологических операций, экономия времени или средств, улучшение экономических показателей в ущерб качеству выполнения работ могут привести к нарушениям в работе, к снижению уровня безопасности. Результаты анализа опыта эксплуатации, событий используются не только в обучении и технической учебе, но и при планировании, проведении инструктажей и выполнении производственных задач.

Рекомендуется использование вероятностных оценок безопасности, показывающих, к каким последствиям могли привести (или привели) те или иные анализируемые неправильные действия работников. Преимущество использования вероятностных методов состоит в том, что они позволяют системно анализировать последствия тех или иных событий (например, ошибок работников) или сценариев, даже никогда не наблюдавшихся на практике, и оценивать вероятность наступления таких последствий, а также определять меры, способствующие смягчению или предотвращению их возникновения.

Самоконтроль.

Важным ресурсом для исключения ошибок (ошибочных решений) работника является осуществление самоконтроля. Работнику рекомендуется критически оценивать свои возможности безошибочного выполнения работы (в том числе на основании анализа своей предыдущей деятельности и деятельности других работников), отдавать себе отчет, в каких ситуациях или при выполнении какого рода работ он наиболее подвержен совершению ошибок или принятию ошибочных решений.

Рекомендуется разрабатывать такие требования к производственным процессам, которые устанавливают, что каждый отдельный работник или подразделение в целом перед началом выполнения работы проводит проверку своего понимания поставленных задач и их влияния на безопасность, а также, в случае выявления такой необходимости, обращается за дополнительной

информацией и консультацией. Указанные требования отражаются в нормативной и технической документации ОАО «РЖД», например, в должностных инструкциях, инструкциях по охране труда, инструкциях по техническому обслуживанию объектов железнодорожного транспорта.

Для формирования у работников указанного элемента культуры безопасности рекомендуется позитивно мотивировать работников, которые останавливают работу и не выполняют ее, если имеется обоснованное сомнение в отношении последствий работы для безопасности.

Важное значение имеет формирование и поощрение у работников критического отношения к небезопасным действиям и условиям.

Открытость и самосовершенствование.

Стимулирование открытости действий работников рекомендуется реализовывать таким образом, чтобы неправильные действия работников подвергались анализу, прежде всего, не с целью определения, кто совершил неправильные действия, а с целью определения непосредственных и коренных причин нарушения (неправильных действий) и принятия необходимых корректирующих мер, которые позволят предотвратить в дальнейшем повторение неправильных действий и их негативное влияние на безопасность.

Руководители декларируют и реализуют такой подход, при котором считается неприемлемым сокрытие обстоятельств, связанных с неправильными действиями работников, и поощряется готовность работников открыто обсуждать непосредственные и коренные причины неправильных действий, предложения по исключению причин таких действий.

Важным аспектом культуры безопасности является стремление каждого работника к самосовершенствованию, в том числе посредством активного участия в проводимых мероприятиях по подготовке и поддержанию квалификации, самообразования, изучения имеющегося опыта, в том числе опыта нарушений в работе.

К ответственности руководителей относится создание условий для самосовершенствования работников (в частности поддержания соответствующих информационных систем и обеспечения доступа к ним работников, обеспечение возможности работникам для участия в семинарах и иных образовательных мероприятиях, в том числе проводимых вне ОАО «РЖД»).

Мотивация.

Рекомендуется применение систем мотивации работников на формирование позитивного отношения к безопасности, стимулирующих их к следующим действиям:

сообщению даже о незначительных проблемах;

сообщению о событиях и обстоятельствах, которые могли привести к нарушениям в работе;

признанию ошибок (ошибочных решений), в том числе не приведших к нарушениям (отклонениям) в работе (систем, оборудования);

представлению предложений по совершенствованию, улучшению эксплуатационной документации, проектных решений по системам и элементам, процедур технического обслуживания и ремонта, системы подготовки персонала.

Рекомендуется проанализировать, не поощряет ли принятая в ОАО «РЖД» система вознаграждения достижение высоких экономических показателей в тех случаях, когда это идет во вред безопасности, и не являются ли основанием для вознаграждения только экономические показатели без учета также и показателей безопасности. При необходимости по результатам анализа рекомендуется планировать и реализовывать корректировку системы вознаграждения.

Рекомендуется учитывать при формировании системы мотивации различных производственных групп специфику влияния на безопасность их производственной деятельности.

В случае повторяющихся трудностей или больших просчетов руководители используют свою ответственность, предусматривающую применение дисциплинарных мер к работникам, так как в противном случае может иметь место негативное влияние на безопасность. Однако при этом рекомендуется соблюдать тонкое равновесие – санкции применяются таким образом, чтобы не побуждать к сокрытию ошибок.

Для максимального охвата аудитории и вовлечения работников в работу по обеспечению безопасности, трансляцию ценностей безопасности рекомендуется применять средства массовой информации и социальные медиасервисы, имеющие наибольший охват аудитории.

Приложение № 2
к Положению о культуре
безопасности в холдинге «РЖД»

**Рекомендации по организации оценки уровня
зрелости культуры безопасности**

Для выполнения оценки уровня зрелости культуры безопасности рекомендуется использовать следующие методы сбора исходных данных и их комбинации:

наблюдение за существующими процессами, взаимодействием как внутри подразделений, так и между смежными подразделениями, поведением работников;

анкетирование, индивидуальные и групповые интервью работников;
анализ эксплуатационной и иной документации.

До начала проведения оценки уровня зрелости культуры безопасности рекомендуется обеспечить информирование работников о целях, задачах оценки культуры безопасности, сроках и условиях ее проведения, и возможностях ознакомления с ее результатами.

При подготовке к проведению оценки уровня зрелости культуры безопасности рекомендуется предусмотреть средства и способы обеспечения конфиденциальности и психологически комфортной обстановки проведения исследования, а также определить предварительный перечень аспектов обеспечения безопасности, которые требуют повышенного внимания работников. В качестве основы для формирования вышеуказанного перечня рекомендуется использовать:

результаты внутренних и внешних проверок (аудитов, инспекций);
сведения об имевших место нарушениях в работе;
имеющиеся проблемные вопросы обеспечения безопасности.

Перечень аспектов обеспечения безопасности, требующих повышенного внимания работников, рекомендуется использовать при разработке вопросов для анкетирования работников, индивидуальных и групповых интервью.

Анкетирование работников используется для анализа осведомленности работников о декларируемых характеристиках культуры безопасности и мотивации тех или иных действий. Вопросы для анкетирования работников формулируются таким образом, чтобы обеспечить легкость и однозначность их понимания, а также простоту и краткость ответов.

Результаты анкетирования используются при последующих индивидуальных и групповых интервью, в том числе с руководителями, для выявления индивидуальных и групповых убеждений работников, включая:

декларируемые и не декларируемые ценности, приоритеты, связанные с осуществляемой деятельностью;

наличие или отсутствие принятия личной ответственности за обеспечение безопасности;

осознание необходимости выполнения требований безопасности;

причины (мотивацию) выполнения корректных, ошибочных или заведомо некорректных действий персонала;

причины наличия или отсутствия удовлетворенности условиями труда;

причины выявленных несоответствий, противоречий между наблюдаемыми, декларируемыми, ценностными характеристиками культуры безопасности;

осознание причин и последствий, имевших место или возможных ситуаций (нарушений требований безопасности; нарушений нормальной эксплуатации; структурных, организационных изменений; конфликтов между подразделениями или группами работников, имеющими разную субкультуру, других ситуаций).

Оценка уровня зрелости культуры безопасности может проводиться в форме аудита с постановкой соответствующей цели аудита.

По результатам оценки уровня зрелости культуры безопасности разрабатываются или корректируются мероприятия (дорожные карты) направленные на повышение уровня зрелости культуры безопасности.
