



Система менеджмента безопасности движения

Содержание

3. Культура безопасности в СМБД

3.1. Культура безопасности как базовое условие создания и развития СМБД

3.2. Признаки культуры безопасности

3.3. Оценка существующего состояния культуры безопасности движения

3.4. Развитие культуры безопасности движения

Список рекомендуемой литературы:

- 1. ГОСТ Р 33433-2015 Безопасность функциональная. Управление рисками на железнодорожном транспорте.
- 2. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство.
- 3. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска.
- 4. Инструктивные указания по организации аварийно-восстановительных работ на инфраструктуре ОАО «РЖД», утвержденные распоряжением ОАО «РЖД» от 26 декабря 2016 г. №2678р.
- 5. Методика определения причинно-следственных связей нарушений безопасности движения, утвержденная распоряжением ОАО «РЖД» от 29 декабря 2017 г. № 2832р.
- 6. Методические рекомендации по написанию технических заключений при расследовании нарушений безопасности движения, утвержденные распоряжением ОАО «РЖД» от 16 июля 2012 г. № 1396р.
- 7. Методические рекомендации по построению матрицы рисков, утвержденные распоряжением ОАО «РЖД» от 22 сентября 2016 г. № 1946р.
- 8. Методические рекомендации по оценке зрелости культуры безопасности в холдинге «РЖД». Утверждены распоряжением ОАО «РЖД» от 7 декабря 2018 г. № 2625р.
- 9. Положение о классификации, порядке расследования и учета транспортных происшествий и иных событий, связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта, утвержденное приказом Минтранса России от 18 декабря 2014 г. № 344.

Список рекомендуемой литературы:

- 10. Положение «Об организации расследования и учета транспортных происшествий и иных событий, связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта на инфраструктуре ОАО «РЖД», утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 21 августа 2017 г. № 1697р.
- 11. Положение о порядке учета транспортных происшествий и иных событий, связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта на инфраструктуре ОАО «РЖД», в автоматизированной системе управления безопасностью движения утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 28 ноября 2017 г. № 2467р.
- 12. Положение о проведении аттестации работников, производственная деятельность которых связана с движением поездов и маневровой работой на железнодорожных путях общего пользования ОАО «РЖД», утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 17 января 2015 г. № 66р.
- 13. Положение о системе управления рисками ОАО «РЖД», утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 13.01.2016 № 12р.
- 14. Положение об организации профессионального обучения в ОАО «РЖД», утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 17 апреля 2013 г. № 907р.
- 15. Положение об учете, расследовании и анализе отказов в работе технических средств на инфраструктуре ОАО «РЖД» с использованием автоматизированной системы КАС АНТ, утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 11 июля 2016 г. № 1375р.

Список рекомендуемой литературы:

- 16. Положение об учете, расследовании и анализе технологических нарушений в перевозочном процессе на инфраструктуре ОАО «РЖД» с использованием автоматизированной системы КАСАТ, утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 11 июля 2016 г. № 1372р.
- 17. Порядок и сроки проведения аттестации работников железнодорожного транспорта, производственная деятельность которых связана с движением поездов и маневровой работой утвержденный приказом Минтранса России от 11 июля 2012 г. № 231.
- 18. Руководство по проверке состояния культуры безопасности движения в организациях холдинга «РЖД» и их структурных подразделениях, утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 10 декабря 2014г. № 2957р.
- 19. Руководство по системе менеджмента безопасности движения в холдинге «РЖД». Утверждено распоряжением ОАО «РЖД» от 30 сентября 2016 г. № 2045р с изменениями и дополнениями, утвержденными распоряжением ОАО «РЖД» от 26.12.2018 № 2791/р.
- 20. СТО РЖД 05.514.1-2014 «Аудиты в системе менеджмента безопасности движения ОАО «РЖД». Основные положения», утвержденный распоряжением ОАО «РЖД» от 26 сентября 2014 г. № 2369р.
- 21. Стратегия обеспечения гарантированной безопасности и надежности перевозочного процесса в холдинге «РЖД», утвержденная распоряжением ОАО «РЖД» от 8 декабря 2015 г. № 2855р.
- 22. Типовые требования к системе менеджмента безопасности движения в ОАО «РЖД», утвержденные распоряжением ОАО «РЖД» от 15 апреля 2015 г. № 983р.

Культура безопасности в СМБД

Культура безопасности как базовое условие создания и развития системы менеджмента безопасности движения

- Понятие «культура безопасности» впервые появилось в 1986 году в процессе анализа причин и последствий Чернобыльской аварии, проведенного Международным агентством по атомной энергии (МАГАТЭ). Было признано, что именно ее отсутствие явилось одной из причин трагедии.
- Культура безопасности – это такой набор характеристик и особенностей деятельности организаций и поведения отдельных лиц, который устанавливает, что проблемам безопасности атомной станции, как обладающим высшим приоритетом, уделяется внимание, определяемое их значимостью («Общие положения безопасности атомных станций» НП 306.2. - 141-2008).

- В ОАО «РЖД» понятие «культура безопасности» рассматривается на двух уровнях:
- в отношении работников подразделений: «Культура безопасности – это результат осознания важности и социальной ответственности работников железнодорожного транспорта в обеспечении безопасности движения, достижение которого является приоритетной целью и личной потребностью при выполнении всех работ, влияющих на безопасность»;
- в отношении управления подразделением: «Культура безопасности – это характеристика и особенности деятельности организации (подразделения) и поведения отдельных лиц, которые устанавливают, что безопасность, обладает высшим приоритетом и ей уделяется внимание, определяемое ее значимостью».
- Эволюция формирования позитивной культуры безопасности в холдинге «РЖД» отражается в различных характеристиках и этапах развития корпоративного управления, включающих ценности, стратегические задачи и степень развития организационной структуры.

Культура безопасности



Признаки культуры безопасности

Возможности и результативность влияния культуры безопасности на результаты деятельности организации во многом зависит от руководителей подразделений, которые:

- понимают и удовлетворяют потребности и ожидания заинтересованных сторон;
- ведут мониторинг изменений в подразделениях;
- выявляют возможные области, требующие улучшения и инноваций;
- определяют и развертывают стратегию и политику;
- устанавливают и структурируют цели;
- осуществляют менеджмент процессов и ресурсов;
- демонстрируют доверие к своим работникам, что ведет к росту мотивации, приверженности и вовлеченности;
- устанавливают взаимовыгодные отношения с участниками перевозочного (производственного) процесса.

Основываясь на современных достижениях в оценивании культуры безопасности в целом и безопасности движения в частности, выделяют признаки культуры безопасности

№ п/п	Название признака	Описание признака	Критерий признака культуры безопасности
1	Управляемость	Предполагает достижение управляемости всех процессов деятельности, связанных с безопасностью, и ведущей роли менеджмента в ресурсном обеспечении этих процессов и демонстрации личного примера	Для выполнения этого признака необходимо добиваться: <ul style="list-style-type: none"> - «наблюдаемости» менеджмента, т.е. осознания и уверенности исполнительского персонала в том, что процессы, связанные с безопасностью, находятся под управлением известных этому персоналу лиц; - приоритета поступков персонала в пользу обеспечения безопасности по отношению к обеспечению производительности или провозной способности; - демонстрации поведения руководителей всех уровней, в том числе, выдачи ими распоряжений, в интересах безопасности
2	Двухсторонний обмен информацией	Предполагает обеспечение двухстороннего обмена информацией (как по вертикали снизу вверх и сверху вниз, так и по горизонтали с работниками смежных видов деятельности и работниками смежных организаций) с предоставлением достаточного числа каналов обмена информацией	Для выполнения этого признака необходимо добиваться: <ul style="list-style-type: none"> - организации системы внутренних докладов о состоянии безопасности, инициируемых исполнительским персоналом; - доступности менеджмента всех уровней; - активного отклика менеджмента на озабоченность персонала по вопросам безопасности; - развития систем доступной связи и обмена информацией по вопросам безопасности; - полноты информации в области безопасности; - обеспечения любого взаимодействия персонала, связанного с безопасностью, системами взаимодействия с обратной связью

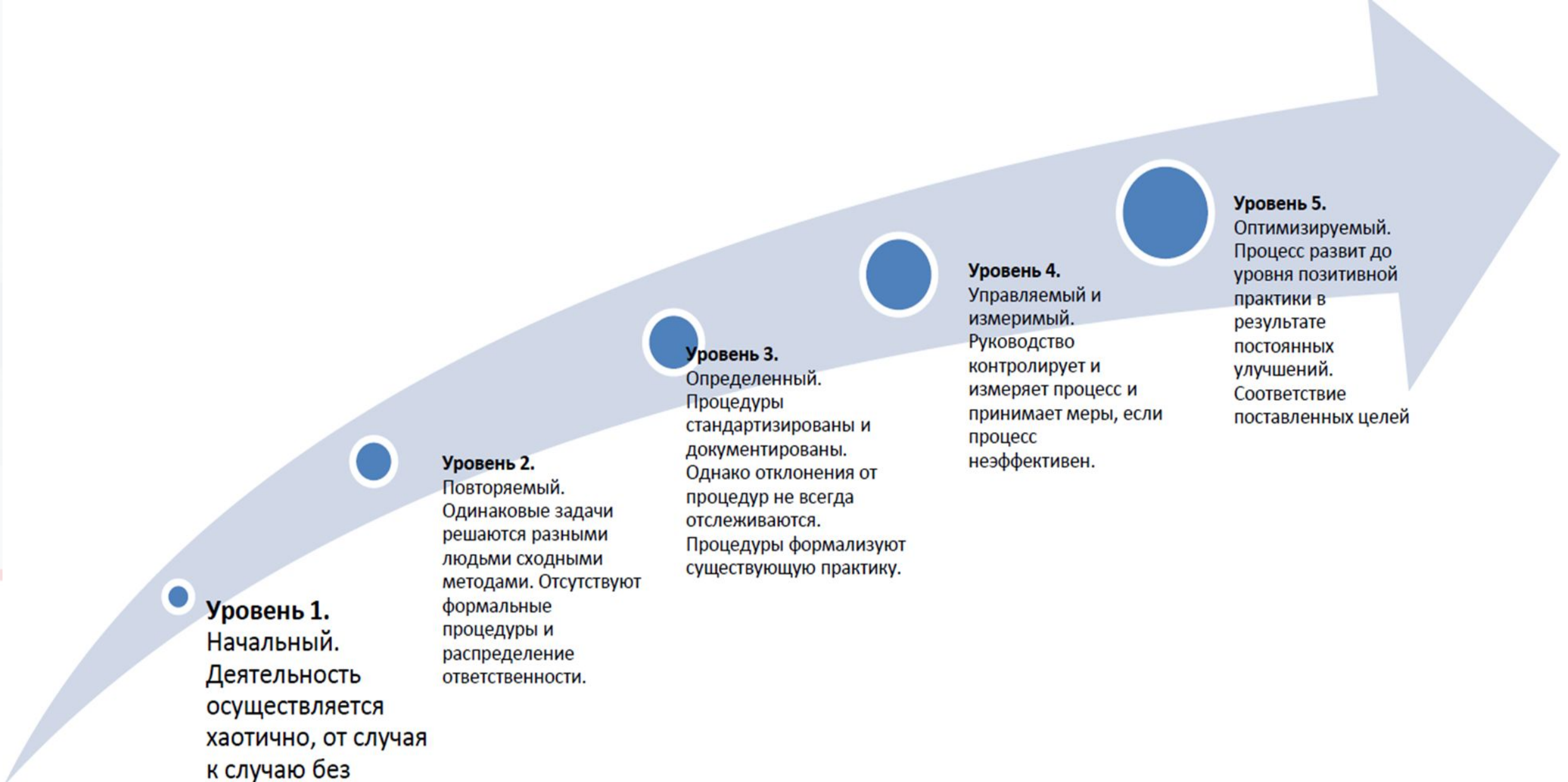
№ п/п	Название признака	Описание признака	Критерий признака культуры безопасности
3	Вовлеченность персонала	Предполагает вовлечение персонала в решение проблем безопасности (поддержка его стремления к обсуждению проблем безопасности, планированию мероприятий или улучшений, оценке их результативности) как в сфере ответственности самого работника, так и в сфере ответственности других работников	<p>Достижение этого признака обеспечивается за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> -привлечения к обсуждению возникающих проблем на созываемых совещаниях и собраниях - непосредственного общения при посещении предприятий и рабочих мест; - выдвижения непосредственных исполнителей в качестве участников или докладчиков на соответствующих конференциях; - морального и материального стимулирования деятельности в области улучшения безопасности; - привлечения персонала к регламентации вносимых изменений в производственные или технологические процессы; - направления на обучение или обучения на месте персонала в связи с проводимыми изменениями
4	Культура изучения проблем	Предполагает непрерывное отслеживание решения выявленных проблем безопасности и выявления новых, а также извлечение уроков из любых случаев нарушений безопасности	<p>Для выполнения этого признака необходимо добиваться:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создания системы мониторинга культуры безопасности; - периодического изучения отношения персонала к состоянию безопасности в организации и мероприятиям по уменьшению последствий возможных событий; - регистрации (в журналах установленной формы, базах данных и т. п.) проявлений беспокойства персонала о состоянии безопасности; - развития системы служебного расследования и разбора событий, связанных с нарушением правил безопасности

№ п/п	Название признака	Описание признака	Критерий признака культуры безопасности
5	Отношение к возложению вины	Предполагает признание существования системных причин нарушений безопасности, понимание того, что ошибки человека – симптом наличия проблем в системе, и отношение к возложению вины	<p>Для выполнения этого признака необходимо добиваться:</p> <ul style="list-style-type: none"> - культуры доверительного отношения к персоналу; - осознания персоналом своей ответственности; - создания правил и процедур распределения выявляемых недостатков или неисправностей и их учета за соответствующими структурными подразделениями или должностными лицами; - создания правил и процедур дисциплинарного воздействия на персонал за выявленные недостатки или неисправности; - ответственного отношения менеджмента к решениям, принимаемым в пользу обеспечения производительности или пропускной способности, а не безопасности

На основании перечисленных признаков культуры безопасности в организациях холдинга «РЖД» проводится оценка и самооценка уровня развития культуры безопасности.

Оценка существующего состояния культуры безопасности

- На основе приведенной в ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» методики самооценки, сформированы таблицы ключевых элементов и деталей для определения уровня зрелости культуры безопасности.
- Важным элементом создания и развития культуры безопасности в организации является ее самооценка. Самооценка может дать общее представление о степени зрелости ее системы менеджмента и уровня зрелости культуры безопасности, соотношению ключевых признаков культуры безопасности с данными уровнями. Она также способна помочь в выявлении областей, требующих совершенствования и (или) инновационного подхода, и в установлении очередности осуществления последующих действий.



Уровень 1.
Начальный.
Деятельность осуществляется хаотично, от случая к случаю без единого подхода. Руководство не организовано.

Уровень 2.
Повторяемый.
Одинаковые задачи решаются разными людьми сходными методами. Отсутствуют формальные процедуры и распределение ответственности.

Уровень 3.
Определенный.
Процедуры стандартизированы и документированы. Однако отклонения от процедур не всегда отслеживаются. Процедуры формализуют существующую практику.

Уровень 4.
Управляемый и измеримый.
Руководство контролирует и измеряет процесс и принимает меры, если процесс неэффективен.

Уровень 5.
Оптимизируемый.
Процесс развит до уровня позитивной практики в результате постоянных улучшений. Соответствие поставленных целей

Развитие культуры безопасности

ПВМЖАЦИА

- Процесс развития культуры безопасности движения может быть представлен как повторяющиеся каждый раз на новом уровне циклы. Один такой цикл представлен на схеме.

Коррекция планов

Корректирующие и предупреждающие действия в отношении системы менеджмента

Самооценки уровня зрелости культуры безопасности

Аудит зрелости культуры безопасности



Принятие планов по развитию культуры безопасности на каждом уровне управления функциональным филиалом

Реализация принятых планов

- На первом этапе цикла осуществляется планирование деятельности по формированию и развитию культуры безопасности. Руководство организации холдинга «РЖД» должно осознать необходимость действий в этом направлении и обрести уверенности в том, что непрерывное развитие культуры безопасности движения повлияет на улучшение безопасности движения. На этом же этапе руководству важно определить необходимые для осуществления деятельности ресурсы, установить полномочия и ответственность работников организации в отношении деятельности по развитию культуры безопасности.
- На следующем этапе цикла исполняются запланированные действия. На этом же этапе важно организовать обучение персонала организации в области культуры безопасности.
- На третьем этапе цикла осуществляется самооценка уровня зрелости культуры безопасности. По результатам анализа руководством отчета о самооценке (а также отчетов об аудите культуры безопасности, подготовленных органом, уполномоченным холдингом «РЖД», при их наличии) осуществляется следующий этап цикла.
- На четвертом этапе цикла осуществляется коррекция планов по развитию культуры безопасности, а также корректирующие и предупреждающие действия (устранение причин отклонений фактических результатов деятельности от запланированных). Как правило, эти причины связаны с существующей системой менеджмента. Все мероприятия по улучшению отражаются в дальнейших планах организации.
- Такой подход на основе цикла постоянного улучшения позволяет организации сформировать культуру безопасности и постоянно повышать ее уровень