

УТВЕРЖДЕНЫ
распоряжением ОАО «РЖД»
от «___» _____ 2015 г. № _____

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по развитию и оценке
культуры безопасности движения
в холдинге «РЖД»**

**Москва
2015**

ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр.
1. Общие положения	4
1.1. Основания для разработки	4
1.2. Цель Методических рекомендаций	4
1.3. Сфера применения	5
1.4. Возможности адаптации	6
1.5. Определение термину «культура безопасности движения» («культура безопасности»)	6
1.6. Культура безопасности движения как показатель качества СМБД и составная часть корпоративной культуры	7
1.7. Аспекты культуры безопасности движения	8
2. Предпосылки и пути формирования культуры безопасности движения	10
2.1 Опыт использования фактора культуры безопасности движения на железнодорожном транспорте	10
2.2. Пути формирования приемлемой культуры безопасности	11
3. Основные требования к формированию культуры безопасности движения	13
3.1 Общий подход к формированию признаков культуры безопасности движения и критериям их оценки	13
3.2 Признаки культуры безопасности движения	13
3.3 Обобщенные критерии оценки признаков культуры безопасности движения	14
4. Реализация признаков культуры безопасности движения в элементах СМБД	19
4.1. Общий подход к реализации признаков культуры безопасности движения в элементах СМБД	19
4.2. Отличия признаков культуры безопасности движения от общих требований к СМБД, имеющих одинаковые наименования	41
5. Самооценка создания и развития культуры безопасности движения и методы ее проведения	42
5.1 Общее представление о самооценке культуры безопасности движения	42
5.2. Методы проведения самооценки культуры безопасности движения	43

5.3. Проведение самооценки состояния культуры безопасности движения методом анкетирования	49
5.4. Написание отчета о самооценке	51
6. Процесс развития культуры безопасности движения	52
Приложение № 1. Матрицы сочетаний требований к СМБД и признаков культуры безопасности движения	54
Приложение № 2. Перечень некоторых открытых вопросов для интервьюирования работников в области культуры безопасности движения	57
Приложение № 3. Перечень вопросов, сгруппированных по различным признакам культуры безопасности и элементам СМБД для проведения анкетирования	59
Приложение № 4. Форма анкеты с постановками вопросов для выявления признаков культуры безопасности движения в организации холдинга «РЖД»	72
Приложение № 5. Примерное содержание отчета о самооценке культуры безопасности движения в организации холдинга «РЖД»	74

1. Общие положения

1.1. Основания для разработки

Настоящие Методические рекомендации разработаны на основании:

- Решения шестого заседания Ассамблеи начальников железных дорог (гг. Хабаровск, Владивосток, 2 - 4 сентября 2010 г.), утвержденного президентом ОАО «РЖД» В.И.Якуниным 22 сентября 2014 г., которым предписано «продолжить разработку и внедрение нормативной базы по развитию и преобразованию системы менеджмента безопасности движения поездов на основании новых подходов и принципов с учетом проводимых изменений в структуре управления в функциональных филиалах ОАО «РЖД» и их подразделениях. Для оценки деятельности и мотивации снижения рисков ввести индикаторы улучшений и требования **позитивной культуры безопасности**»;

- Поручения президента ОАО «РЖД» В.И. Якунина от 23 сентября 2010 г. № ПП-89 «О реализации решений, принятых на шестом заседании Ассамблеи начальников железных дорог 2 - 4 сентября 2010 года» в соответствии с которым предписано «продолжить разработку и внедрение нормативной базы по развитию и преобразованию системы менеджмента безопасности движения поездов на основании новых подходов и принципов, а также изменений системы управления, предусмотрев при этом ввод в действие **индикаторов улучшения культуры безопасности**»;

- Стратегии обеспечения гарантированной безопасности и надежности перевозочного процесса в холдинге «РЖД», утвержденной распоряжением ОАО «РЖД» от 28 января 2013 г. № 197р (далее – Стратегия безопасности), в которой главное место отводится «созданию современной СМБД [системы менеджмента безопасности движения]», а также «**формированию культуры безопасности** и развитию системы управления персоналом».

- Руководства по созданию системы менеджмента безопасности движения в холдинге «РЖД», утвержденного распоряжением ОАО «РЖД» от 4 июля 2013 г. № 1498р (далее – Руководство по созданию СМБД), в котором поставлена задача последовательного перехода к **позитивной культуре безопасности**, что должно стать залогом успешности создания СМБД, отвечающей современным требованиям.

1.2 Цель Методических рекомендаций

Настоящие Методические рекомендации носят рамочный характер и направлены на встраивание культуры безопасности во все элементы СМБД

каждой организации холдинга «РЖД»¹ и его корпоративную культуру в целом.

1.3. Сфера применения

Настоящие Методические рекомендации распространяются на все региональные центры корпоративного управления (РЦКУ), их дирекции (по эксплуатации зданий и сооружений и аварийно-восстановительных средств железных дорог) и их структурные подразделения, а также на следующие филиалы ОАО «РЖД» (их территориальные подразделения и их структурные подразделения):

Центральную дирекцию инфраструктуры (в том числе отдельно на Управление пути и сооружений, Управление электрификации и электроснабжения, Управление автоматики и телемеханики, Управление вагонного хозяйства, Управление механизации, Управление диагностики и мониторинга инфраструктуры);

Центральную дирекцию управления движением (в том числе отдельно на Управление коммерческой работы и нормативного обеспечения в сфере грузовых перевозок);

Центральную дирекцию по управлению терминально-складским комплексом;

Центральную дирекцию по ремонту пути;

Центральную станцию связи;

Центральную дирекцию пассажирских обустройств;

Центральную дирекцию моторвагонного подвижного состава;

Дирекцию тяги;

Дирекцию по ремонту тягового подвижного состава;

Дирекцию железнодорожных вокзалов;

Дирекцию скоростного сообщения;

Дирекцию по комплексной реконструкции железных дорог и строительству объектов железнодорожного транспорта;

Дирекцию по строительству сетей связи.

Кроме того, настоящие Методические рекомендации распространяются на дочерние общества (далее – ДО), если об этом указано в соглашениях, заключаемых на основании Регламента взаимодействия открытого акционерного общества «Российские железные дороги» с зависимыми и дочерними обществами по вопросам обеспечения безопасности движения

¹ Организации холдинга «РЖД» - функциональные филиалы ОАО «РЖД», перечисленные в пункте 1.3 настоящих Методических рекомендаций (в том числе управления, входящие в состав некоторых функциональных филиалов ОАО «РЖД»), региональные центры корпоративного управления – филиалы ОАО «РЖД» (РЦКУ) и дочерние общества (ДО).

поездов, утвержденного распоряжением ОАО «РЖД» от 5 октября 2007 г. № 1950р.

1.4. Возможности адаптации

Та часть устанавливаемых настоящими Методическими рекомендациями процедур в области культуры безопасности движения, которая носит рамочный характер, может быть адаптирована применительно к особенностям РЦКУ, функциональных филиалов и ДО ОАО «РЖД» (далее для обобщенного наименования каждого из них будет употребляться термин «организация холдинга «РЖД»») в зависимости от видов их деятельности и решаемых задач в области безопасности движения, общей корпоративной культуры и культуры безопасности.

Адаптированные процедуры в области культуры безопасности движения, не противоречащие изложенным в настоящих Методических рекомендациях, устанавливаются внутренними нормативно-методическими документами организаций холдинга «РЖД», утверждаемыми уполномоченными на это руководителями.

1.5. Определение термину «культура безопасности движения» («культура безопасности»)

Совокупность заинтересованного отношения персонала к безопасности движения, понимания им проблем в этой области и ответственного поведения работников при обеспечении всех видов безопасности получил наименование *культура безопасности*.

Определение термину «культура безопасности движения» (культура безопасности применительно к одному из видов безопасности – безопасности движения) дано во введенном ранее в действие Положении о порядке создания систем менеджмента безопасности движения в холдинге «РЖД» и осуществления деятельности в сфере менеджмента безопасности движения с учетом Функциональной стратегии обеспечения гарантированной безопасности и надежности перевозочного процесса, утвержденном распоряжением ОАО «РЖД» от 17 декабря 2009 г. № 2608р (далее – Положение о СМБД):

«Культура безопасности движения – 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 движения».

Некоторые из других терминов, в частности, «система менеджмента безопасности движения» и связанные с ним термины и определения также приведены в указанном Положении о СМБД.

1.6. Культура безопасности движения как показатель качества СМБД и составная часть корпоративной культуры

В соответствии с Положением о СМБД (пункт 7.2.11) культура безопасности движения характеризует качество СМБД и степень соответствия этой системы выполняемым задачам в области безопасности движения.

Это означает, что культура безопасности движения должна присутствовать во всех 10 функциональных элементах СМБД и отражать качество реализации этих элементов. Схематически такой подход представлен на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Элементы СМБД и связь с ними культуры безопасности движения

Формирование культуры безопасности движения следует рассматривать также как составную часть совершенствования корпоративной культуры. Это соответствует Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года, утвержденной распоряжением ОАО «РЖД» от 6 августа 2012 г. № 1598р (далее – Стратегия развития кадрового потенциала), в которой под реализацией корпоративной культуры, в частности, подразумевается «последовательное внедрение на основе корпоративных ценностей новой управленческой культуры, повышение культуры качества обслуживания клиентов, безопасности, защиты

окружающей среды». Схематически такое представление отражено на рис. 1.2.

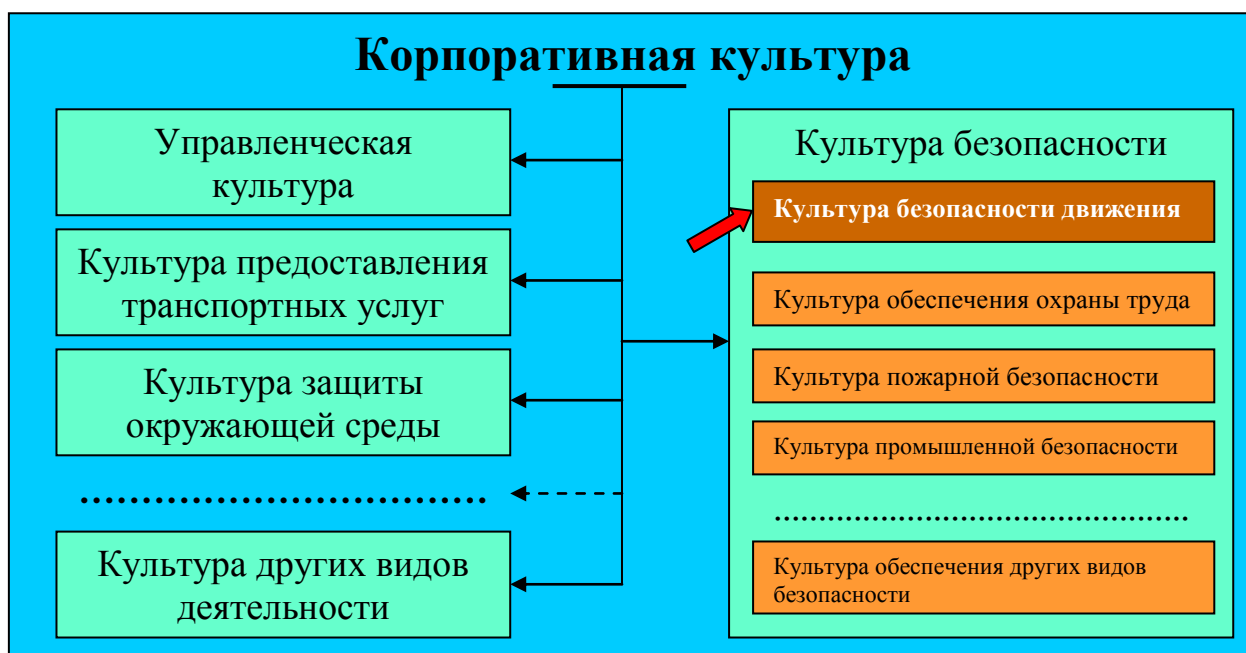


Рис. 1.2. Место культуры безопасности (в том числе культуры безопасности движения) в общей корпоративной культуре (в соответствии со Стратегией развития кадрового потенциала)

Кроме того, культура безопасности движения вплотную соприкасается с корпоративными нормами и правилами служебного поведения должностных лиц и других работников ОАО «РЖД» и принципами взаимоотношений ОАО «РЖД» с акционером, органами власти, юридическими и физическими лицами, которые установлены Кодексом деловой этики ОАО «РЖД», утвержденным распоряжением ОАО «РЖД» от 29 декабря 2012 г. № 2789р.

1.7. Аспекты культуры безопасности движения

Следует различать 3 аспекта (виды проявлений) культуры безопасности движения:

- восприятия;
- поведения;
- состоятельности.

Указанные аспекты изображены в виде блок-схемы на рис. 1.3. Соединительные стрелки отражают взгляд на то, что все три аспекта культуры безопасности движения взаимосвязаны.

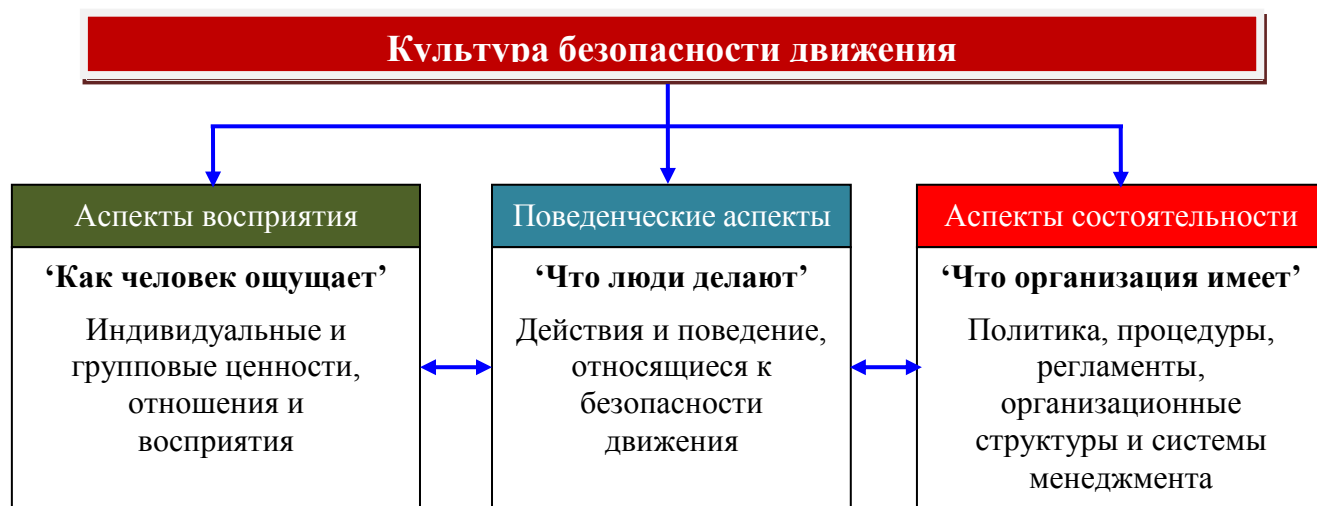


Рис. 1.3. Трехаспектный подход к культуре безопасности движения

Аспект восприятия культуры безопасности движения имеет отношение к тому, как в данный момент времени работники воспринимают необходимость соблюдения требований безопасности движения и эффективность функционирования СМБД. Этот аспект включает мнения, отношения, ценности и восприятия в области безопасности движения как отдельных личностей, так и групп работников на всех уровнях организации. Этот аспект может быть субъективно оценен с использованием интервью, предназначенных для того, чтобы раскрыть отношение работников к безопасности движения и ее восприятие ими.

Поведенческие аспекты соответствуют проявлениям деятельности персонала в организации, их конкретным поступкам и поведению в отношении соблюдения требований безопасности движения. Эти аспекты могут быть статистически субъективно выявлены путем распространения среди персонала анкет, их последующего сбора и обработки, а также объективно (но косвенно) - через имеющуюся в организации систему внутреннего учета и регистрации информации (связанной с безопасностью движения) о деятельности персонала и функционировании технических средств.

Аспект состоятельности культуры безопасности отражает набор средств, механизмов, процедур, технологий, которыми располагает организация холдинга «РЖД» для обеспечения безопасности движения. Он объективно проявляется в выявляемых при аудитах документированных и реализованных намерениях (политике) организации в области безопасности движения, эксплуатационных процедурах, системах менеджмента, системах контроля, коммуникационных потоках и системах управления персоналом и частично выявляется через имеющуюся в организации систему внутреннего учета и регистрации информации, связанной с безопасностью движения.

2. Предпосылки и пути формирования культуры безопасности движения

2.1 Опыт использования фактора культуры безопасности движения на железнодорожном транспорте

Впервые термин «культура безопасности» появился в технических заключениях при расследовании аварии на Чернобыльской АЭС в 1986 г., т.е. имеет истоки отечественного происхождения. Однако, приоритет решения вопросов культуры безопасности применительно к железнодорожному транспорту принадлежит зарубежным железным дорогам.

В таких странах, как Великобритания, Канада и Австралия разработаны и введены в действие руководства методического характера, направленные на создание, оценку и инспектирование культуры безопасности в железнодорожных организациях.

На основе обобщения этого опыта Европейским железнодорожным агентством (уполномоченным органом Европейского Союза в области железнодорожного транспорта) в конце 2013 г. опубликованы и рекомендованы для использования Руководящие указания по культуре безопасности. Особенность данного документа заключается в том, что он рекомендует развивать культуру безопасности, встраивая ее не только в систему менеджмента безопасности (во все элементы этой системы), но и в общую систему менеджмента организации, а также опираясь на развитие состояния культуры в организации в целом и с учетом состояния региональной и национальной культуры.

Указанное выше стало следствием осознания того, что фактор культуры производственных отношений в коллективах организаций железнодорожного транспорта стал играть заметную роль и особенно проявляться при выполнении правил безопасности движения и эксплуатации технических средств железнодорожного транспорта.

На это было обращено внимание за рубежом при расследованиях там крушений поездов в 80-х – 90-х гг. прошлого века, которые показали, что глубинным основанием выявленных непосредственных причин таких крушений послужила «недостаточная культура безопасности».

В настоящее время становится ясным, что вопросы обеспечения безопасности должны решаться не только путем жесткого нормирования этой сферы деятельности, т.е. с помощью законов, регламентов, правил, инструкций, стандартов, других нормативных актов в области безопасности, или путем внедрения новых технических средств. Как бы тщательно они ни прорабатывались, реализация устанавливаемых технических, технологических, организационных и правовых норм остается за людьми,

всегда по-своему осознающими предъявляемые к ним требования и воплощающими их в конкретные действия.

Поэтому на всех уровнях управления железнодорожными организациями берется курс на то, чтобы в мысли и действия персонала было привито поведение, нацеленное на улучшение уровня безопасности через самоконтроль и самооценку своих действий (как в соответствии с нормативной документацией, так и помимо того, что требуется в соответствии с ней).

При этом культура безопасности движения должна охватывать всю полноту циклов взаимодействия работников-исполнителей и руководителей всех уровней, как показано на рис. 2.1.

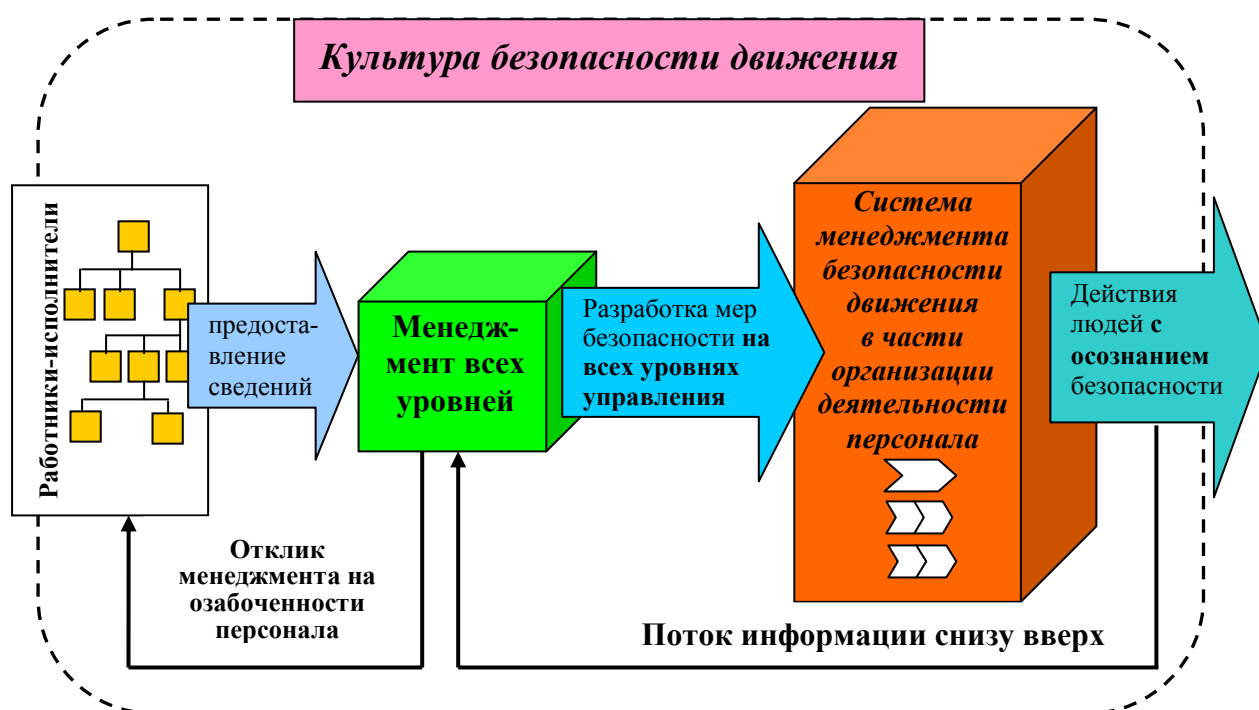


Рис. 2.1. Охват культурой безопасности движения всей полноты циклов взаимодействия работников-исполнителей и руководителей

Ведущая роль в создании обстановки для развития такого взаимодействия и поведения принадлежит руководителям всех уровней, начиная с высших руководителей.

2.2. Пути формирования приемлемой культуры безопасности

Направленность создания и развития приемлемой культуры безопасности должна базироваться на инициативах, исходящих от руководителей организаций холдинга «РЖД». Она заключается в привитии всем членам организации осознания ими *важности и социальной ответственности в обеспечении безопасности движения и достижении результата, который стал бы для них приоритетной целью и личной*

потребностью при выполнении всех работ, влияющих на безопасность движения.

Для того, чтобы поднять культуру делового общения и способствовать воспитанию культуры следования предписаниям технологических инструкций и других нормативных документов, руководителям организаций холдинга «РЖД» необходимо:

освоить понимание и развивать в организации приведенные в настоящих Методических рекомендациях **признаки** культуры безопасности движения;

регулярно проводить **оценку** степени развития признаков культуры безопасности движения в организации;

содействовать проведению **проверок** состояния культуры безопасности движения для получения ее независимой оценки и сравнения зрелости культуры безопасности движения в различных организациях холдинга «РЖД». Независимая оценка состояния культуры безопасности движения в холдинге «РЖД» может быть выполнена независимой по отношению к хозяйствующему субъекту организацией (органом), которая уполномочена в установленном в холдинге порядке проводить такие проверки, или внешней по отношению к холдингу «РЖД» организацией, уполномоченной регулятором в этой области²;

задействовать внутренние механизмы, способствующие оказывать воздействие на все три аспекта (вида проявлений) культуры безопасности движения.

Субъектами и объектами формирования культуры безопасности движения в организации холдинга «РЖД» являются все ее работники (прежде всего те работники, деятельность которых связана с движением поездов и маневровой работой). К ним могут относиться как отдельные работники, так и коллективы, - как по профессиональным признакам (например, машинисты локомотивов), так и по признакам совместных действий для достижения общего результата (например, смены железнодорожных станций или цехов депо с непрерывным режимом работы).

² Такая независимая оценка может быть выполнена силами Департамента безопасности движения ОАО «РЖД» и аппарата главного ревизора по безопасности движения поездов железных дорог, уполномоченных проводить такие проверки в соответствии с Руководством по проверке состояния культуры безопасности движения в организациях холдинга «РЖД» и их структурных подразделениях, утвержденным распоряжением ОАО «РЖД» от 10 декабря 2014 г. № 2957р.

3. Основные требования к формированию культуры безопасности движения

3.1 Общий подход к формированию признаков культуры безопасности движения и критериям их оценки

Предметно культура безопасности движения должна иметь **признаки**, которые отличали бы ее от других смысловых категорий. При этом данные признаки должны иметь **критерии их оценки**, т.е. быть:

определяемыми,
применяемыми и понятными в железнодорожной отрасли,
научно обоснованными (или рекомендованными в опубликованных трудах специалистов) и
проверяемыми.

Признаки культуры безопасности движения должны присутствовать на всех уровнях управления организации холдинга «РЖД» при всем различии задач, решаемых на этих уровнях, и при отличиях в характере деятельности. Только при таком подходе может достигаться достаточная полнота развития культуры безопасности движения.

К этим организационным уровням относятся:

центральный аппарат управления;
аппарат территориального (регионального) органа управления;
структурное подразделение территориального (регионального) органа управления (предприятие железнодорожного транспорта).

3.2 Признаки культуры безопасности движения

Основываясь на современных достижениях в оценивании культуры безопасности в целом и безопасности движения в частности, признаками культуры безопасности движения следует считать:

1) достижение управляемости всех процессов деятельности, связанных с безопасностью движения, и ведущей роли менеджмента в ресурсном обеспечении этих процессов и демонстрации личного примера (далее – **управляемость**);

2) 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 (далее – **двухсторонний обмен информацией**);

3) вовлечение персонала в решение проблем безопасности движения (поддержка его стремления к обсуждению проблем безопасности движения, планированию мероприятий или улучшений, оценке их результативности) как в сфере ответственности самого работника, так и в сфере ответственности других работников (далее – **вовлеченность персонала**);

4) непрерывное отслеживание решения выявленных проблем безопасности движения и выявления новых, а также извлечение уроков из любых случаев нарушений безопасности движения (далее – **культура изучения проблем**);

5) признание существования системных причин нарушений безопасности движения, понимание того, что ошибки человека - симптом наличия проблем в системе, и отношение к возложению вины (далее - **отношение к возложению вины**).

Существуют элементы других признаков или характеристик культуры безопасности движения, например:

высокое качество подготовки инновационных технологических решений с учетом требований безопасности движения;

постоянное стремление к выделению ресурсов на обеспечение безопасности движения (как деятельность, встроенную в выполнение производственных процессов);

удовлетворенность персонала работой, в том числе за счет наличия объективных возможностей обеспечивать безопасность движения;

отсутствие давления на персонал (со стороны руководителей, ревизорского аппарата, надзорных органов) в выборе приоритетов деятельности на рабочем месте;

сосредоточенность на достижении устанавливаемого уровня безопасности движения и т.п.

Признаки, включающие эти дополнительные элементы культуры безопасности движения, относятся к числу подлежащих рассмотрению в перспективе (за рамками настоящих Методических рекомендаций) и могут быть приняты к использованию после реализации признаков, приведенных и пронумерованных (с 1 по 5) в данном пункте настоящих Методических рекомендаций.

3.3 Обобщенные критерии оценки признаков культуры безопасности движения

3.3.1. Критерии управляемости

Основными критериями управляемости являются:

ведущая роль менеджмента организации холдинга «РЖД» в демонстрации приверженности безопасности движения;

развитие в организации холдинга «РЖД» правильного соотношения приоритета, отдаваемого либо обеспечению пропускной способности (производительности), либо безопасности движения.

Для проявления этих критериев менеджментом организации холдинга «РЖД» должны предприниматься определенные и непрерывные шаги по достижению намерений, целей и решению проблем безопасности движения и

доведению их до всего персонала. Приоритеты обеспечения безопасности движения и целей бизнеса (например, получение определенной прибыли или достижение требуемой производительности) должны быть сбалансированы или даже в большей степени отдаваться безопасности движения.

Для обеспечения наличия данного признака руководству организации холдинга «РЖД» необходимо добиваться:

«наблюдаемости» менеджмента, т.е. осознания исполнительским персоналом того, что процессы, связанные с безопасностью движения, находятся под управлением известных этому персоналу лиц, и уверенности исполнительского персонала в этом;

приоритета поступков персонала в пользу обеспечения безопасности движения по отношению к обеспечению производительности или провозной способности при отказах технических средств, сбоях в движении поездов, достижении предельных нормативов текущего содержания объектов инфраструктуры и т.п.;

демонстрации поведения руководителей всех уровней, в том числе выдачи ими распоряжений в интересах безопасности движения (или с учетом требований безопасности движения).

3.3.2. Критерии двухстороннего обмена информацией

Основными критериями такого обмена являются:

содействие свободному и открытому обмену информацией и понимание важности этого;

создание системы достоверного учета в отношении безопасности движения;

обсуждение и осознание требований безопасности движения.

Для проявления этих критериев менеджментом организации холдинга «РЖД» организуется достаточное число каналов двухсторонней связи, в том числе в пределах и между различными уровнями организации холдинга «РЖД» и с другими организациями. Особое внимание обращается на доступность каналов связи для непосредственной передачи исполнительским персоналом сообщений о волнующих персонал проблемах безопасности движения руководителям всех уровней.

Для обеспечения наличия данного признака руководству организации холдинга «РЖД» необходимо добиваться:

организации системы внутренних докладов о состоянии безопасности движения, инициируемых исполнительским персоналом;

доступности менеджмента всех уровней для исполнительского персонала;

активного отклика менеджмента на озабоченность персонала по вопросам безопасности движения;

развития систем доступной связи и обмена информацией по вопросам безопасности движения, в том числе системы добровольных конфиденциальных сообщений;

полноты информации в области безопасности движения;

обеспечения любого взаимодействия персонала, связанного с безопасностью движения, системами взаимодействия с обратной связью.

3.3.3. Критерии вовлеченности персонала

Основными критериями вовлеченности персонала являются:

привлечение работников к принятию решений в области обеспечения безопасности движения;

осознание индивидуальной доли ответственности работников за состояние безопасности движения.

Для проявления этих критериев менеджмент всех уровней организации холдинга «РЖД» обеспечивает вовлечение персонала в атмосферу обсуждений, планирование и выдачу идей для решения проблем безопасности движения за счет:

привлечения к обсуждению возникающих проблем на созываемых совещаниях и собраниях;

непосредственного общения при посещении структурных подразделений и рабочих мест;

выдвижения непосредственных исполнителей в качестве участников или докладчиков на соответствующих конференциях;

морального или материального стимулирования деятельности в области улучшения безопасности движения;

привлечения персонала к регламентации вносимых изменений в производственные или технологические процессы, в том числе связанные с ответственностью за них непосредственных исполнителей;

направления на обучение или обучения на месте персонала в связи с проводимыми изменениями.

3.3.4. Критерии культуры изучения проблем

Основными критериями культуры изучения проблем безопасности движения в организации холдинга «РЖД» являются:

мониторинг всех проблем в области безопасности движения и извлечение уроков из ранее имевших место нарушений безопасности движения с внедрением мер, направленных на их предупреждение;

проведение служебных расследований событий и их разборов с заинтересованным отношением к полноте и качеству выявления и оценки их причин и принятие своевременных и адекватных мер.

Для проявления этих критериев менеджментом организации холдинга «РЖД» предпринимаются шаги для отслеживания решения уже известных

проблем в области безопасности движения, выявления новых проблем, определения тенденций во времени развития предпосылок к событиям и разработки эффективных предупредительных мер. Культура изучения таких проблем должна заключаться в привлечении исходных данных из как можно более разнообразных источников, полном цикле их рассмотрения и доведении до реализации разработанных предупредительных мер.

Кроме того, в целях обеспечения наличия данного признака руководству организации холдинга «РЖД» необходимо добиваться:

- создания системы мониторинга культуры безопасности движения;
- периодического изучения отношения персонала к состоянию безопасности движения в организации холдинга «РЖД» и мероприятиям по уменьшению последствий возможных неблагоприятных событий;
- регистрации (в журналах установленной формы, базах данных и т.п.) проявлений беспокойства персонала о состоянии безопасности движения;
- развития системы служебного расследования и разбора событий, связанных с нарушением правил безопасности движения, в направлении выявления системных причин.

3.3.5. Критерии отношения к возложению вины

Основными критериями этого признака являются:

- соблюдение контроля за действиями персонала и осведомленность об этих действиях;
- разделение ответственности за нарушения безопасности движения;
- презумпция невиновности до решения компетентных органов.

Для проявления этих критериев менеджментом организации холдинга «РЖД» признается, что основная ответственность за нарушения безопасности движения лежит на организации, и поэтому расследования проводятся исходя из мультипричинности событий. Цель расследований заключается не в том, чтобы найти повод для наказания или возложить на кого-то вину, не карать или обвинять, а установить возможно более полный набор причин нарушений с тем, чтобы при последующих разборах можно было наиболее адекватно реагировать на предупреждение этих нарушений в будущем.

При этом в отношении причастного персонала должна действовать презумпция невиновности до решения компетентных органов, а цель расследования события должна заключаться не в поиске виновного, а поиске звена управления или организации деятельности как источнике изменчивости процесса и того, как этим лучше управлять. Такой подход переносит акцент с ошибки человека как причины небезопасного события на человеческие ошибки как **симптом наличия проблем в системе** (системных причин).

Для обеспечения наличия данного признака руководству организации холдинга «РЖД» необходимо добиваться:

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 движения.

В целом структура признаков культуры безопасности движения и их критериев оценки представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Структура признаков культуры безопасности движения и их обобщенных критериев

4. Реализация признаков культуры безопасности движения в элементах СМБД

4.1. Общий подход к реализации признаков культуры безопасности движения в элементах СМБД

Исходя из необходимости проникновения культуры безопасности движения во все элементы СМБД, что должно отражать качество реализации этих элементов (см. пункт 1.6 настоящих Методических рекомендаций), приведенные выше признаки культуры безопасности движения должны быть конкретизированы применительно к каждому из элементов СМБД.

К элементам СМБД, перечисленным в Положении о СМБД (пункт 6.1.1 этого Положения) и раскрытым в Руководстве по созданию СМБД (разделы 6 ÷ 15 этого Руководства), предъявляются требования, установленные в общем виде в Положении о СМБД (раздел III этого Положения).

Сочетание наименований элементов СМБД и общих требований к СМБД образует двумерную матрицу, отражающую требования к каждому из элементов СМБД, исходя из общих требований. Если к ним добавить адаптированные к каждому элементу СМБД признаки культуры безопасности движения на основании ее общих признаков, приведенных в пункте 3.2 настоящих Методических рекомендаций, то получится трехмерная матрица.

Форма такой 3-мерной матрицы представлена в таблице П1.1 приложения № 1 к настоящим Методическим рекомендациям (в дальнейшем при ссылках на эту таблицу будет употребляться выражение «3-мерная матрица П1.1»).

Ввиду ограничений формата используемого бумажного носителя для настоящих Методических рекомендаций данная матрица в заполненном виде отображена ниже в виде двух фрагментов, один из которых соответствует сочетанию элементов СМБД с требованиями к СМБД, другой - сочетанию этих же элементов с признаками культуры безопасности движения. Этим двум фрагментам 3-мерной матрицы П1.1 соответствуют таблицы 4.1 и 4.2.

При этом глубина конкретизации требований к СМБД и признаков культуры безопасности движения применительно к каждому из элементов СМБД в этих таблицах ограничивается рамочным характером настоящих Методических рекомендаций. Дальнейшая конкретизация должна проводиться в направлении адаптирования приведенных рамочных признаков культуры безопасности движения к особенностям деятельности РЦКУ, функциональных филиалов и ДО ОАО «РЖД».

Таблица 4.1

Требования к каждому из элементов СМБД, исходя из общих требований к данной системе

Наименования элементов СМБД	Требования к элементам СМБД, исходя из общих требований				
	Управляемость процессами, связанными с безопасностью движения	Выполнение процессов с соблюдением требований безопасности движения	Вовлеченность персонала в обеспечение безопасности движения	Оформление нормативными документами всех составных частей СМБД	Обеспечение непрерывного улучшения СМБД
1. Формирование политики в области безопасности движения в организации холдинга «РЖД»	Выделение лиц или организационных единиц для подготовки проектов документов в части формирования политики в области безопасности движения в организации холдинга «РЖД» и установление порядка их ввода в действие. Позиционирование организации холдинга «РЖД» в отношении вопросов безопасности движения.	Инициирование руководителями организации холдинга «РЖД» содержания политики в области безопасности движения и ее формирование.	Использование запросов и полученных на них мнений персонала, других независимых обращений работников по вопросам содержания и формирования политики в области безопасности движения.	Принятие форм документов (при необходимости), регламентирующих политику в области безопасности движения, порядка их заполнения, разработка и утверждение этих документов.	Регулярный пересмотр политики в направлении ее большей привлекательности для потребителей и воздействия на персонал организации холдинга «РЖД».
2. Установление качественных и количественных целей организации холдинга «РЖД» в области безопасности движения, принятие	Выделение лиц для организации реализации принятых в холдинге «РЖД» или установления собственных (для сторонних по отношению к ОАО	Принятие установленных ОАО «РЖД» или инициирование собственных качественных и количественных целевых показателей в	Использование мнений персонала о номенклатуре и возможностях достижения запланированных качественных и количественных	Документирование принятых качественных и количественных целевых показателей, планов и мер по их достижению.	Регулярный пересмотр качественных и количественных целевых показателей и процедур их достижения.

Наименования элементов СМБД	Требования к элементам СМБД, исходя из общих требований				
	Управляемость процессами, связанными с безопасностью движения	Выполнение процессов с соблюдением требований безопасности движения	Вовлеченность персонала в обеспечение безопасности движения	Оформление нормативными документами всех составных частей СМБД	Обеспечение непрерывного улучшения СМБД
планов и процедур для достижения этих целей	«РЖД» организаций) качественных и количественных целевых показателей безопасности движения (в том числе в структурных подразделениях), а также принятия планов и процедур по достижению этих целевых показателей.	области безопасности движения, их распределение по территориальным подразделениям или филиалам (с возможным использованием собственных измерителей этих показателей) и организация принятия планов и процедур для достижения целевых показателей.	целевых показателей в области безопасности движения, а также о необходимых для их достижения мероприятиях.		
3. Учет требований законодательных актов, нормативных правовых актов, стандартов и других нормативных документов в деятельности организации холдинга «РЖД»	Назначение работников (или организационно-штатной структуры), ответственных за отслеживание и учет поступления в организацию холдинга «РЖД» (ее структурное подразделение) международных и межгосударствен-	Принятие новых или корректировка действующих внутренних документов и ввод их в действие в структурных подразделениях и на производственных участках.	Использование мнений персонала об актуальности, степени важности, полезности (бесполезности) или сложности для понимания тех или иных вводимых в действие актов и документов в области безопасности	Принятие форм документов (при необходимости), регламентирующих учет требований законодательных актов, нормативных правовых актов, стандартов и других нормативных документов в	Регулярный пересмотр форм учета всей документации, имеющей отношение к обеспечению безопасности движения, и ее содержания.

Наименования элементов СМБД	Требования к элементам СМБД, исходя из общих требований				
	Управляемость процессами, связанными с безопасностью движения	Выполнение процессов с соблюдением требований безопасности движения	Вовлеченность персонала в обеспечение безопасности движения	Оформление нормативными документами всех составных частей СМБД	Обеспечение непрерывного улучшения СМБД
	ных соглашений, законодательных актов, нормативных правовых актов, стандартов и других нормативных документов в области безопасности движения.		движения.	области безопасности движения, порядка их заполнения. Разработка и утверждение этих документов.	
4. Процедуры менеджмента риска и выполнения мер по управлению риском в организации холдинга «РЖД»	Выделение в центральном аппарате организации холдинга «РЖД» лиц, компетентных в вопросах менеджмента риска и принятия мер по управлению риском и подготовленных к решению этих задач применительно к организации холдинга «РЖД».	Создание и поддержание процедур менеджмента риска и выполнения мер по управлению риском всякий раз, когда изменение условий эксплуатации или появление новых данных способны породить новые риски транспортных происшествий и событий.	Использование мнений персонала о выявляемых им несоответствиях, способных создавать опасности в эксплуатации, и предложений по устранению выявленных несоответствий.	Ввод в действие и выполнение внутренних нормативных, методических и учетных документов (в т.ч. журналов регистрации освоения инноваций и учета опасностей), регламентирующих процессы и процедуры выявления опасностей, количественной оценки риска,	Регулярное совершенствование процедур менеджмента риска, стремление сравнивать полученные количественные оценки риска с количественными оценками риска других организаций холдинга «РЖД», а также оценками риска за рубежом.

Наименования элементов СМБД	Требования к элементам СМБД, исходя из общих требований				
	Управляемость процессами, связанными с безопасностью движения	Выполнение процессов с соблюдением требований безопасности движения	Вовлеченность персонала в обеспечение безопасности движения	Оформление нормативными документами всех составных частей СМБД	Обеспечение непрерывного улучшения СМБД
				оценивания риска и уменьшения риска.	
5. Поддержание компетентности персонала организации холдинга «РЖД» в области безопасности движения и готовности выполнения им своих задач	Возложение на руководителей всех уровней обязанностей по организации поддержания компетентности персонала в области безопасности движения и готовности выполнения персоналом своих задач в области безопасности движения.	Организация и содействие решению проблем в организации поддержания компетентности персонала в области безопасности движения и готовности выполнения им своих задач.	Использование мнений персонала о повышении эффективности системы поддержания его компетентности в области безопасности движения и готовности выполнения им своих задач.	Ввод в действие и выполнение внутренних документов организации холдинга «РЖД», подтверждающих поддержание компетентности персонала в области безопасности движения и готовности выполнения им своих задач.	Развитие форм повышения уровня знаний в области безопасности движения и достижение результативности знаний для все более усложняющейся практической деятельности.
6. Меры по обеспечению обмена информацией и развитие системы взаимоотношений между работниками организации холдинга «РЖД» и с	Выделение руководителями всех уровней лиц с возложением на них обязанностей по организации обмена информацией и развитию системы взаимоотношений	Организация каналов и порядка обмена информацией по вопросам безопасности движения, регламентов взаимодействий между работниками	Использование мнений персонала о повышении эффективности или недостатках в обмене информацией по вопросам, связанным с безопасностью движения.	Ввод в действие внутренних документов, регламентирующих обмен информацией и развитие системы взаимоотношений между работниками организации	Совершенствование системы информирования и практического внедрения в поведение работников организации холдинга «РЖД» мер по обеспечению обмена информацией и раз-

Наименования элементов СМБД	Требования к элементам СМБД, исходя из общих требований				
	Управляемость процессами, связанными с безопасностью движения	Выполнение процессов с соблюдением требований безопасности движения	Вовлеченность персонала в обеспечение безопасности движения	Оформление нормативными документами всех составных частей СМБД	Обеспечение непрерывного улучшения СМБД
работниками смежных организаций	между работниками организации холдинга «РЖД» и с работниками смежных организаций.	организации холдинга «РЖД» и с работниками смежных организаций.		холдинга «РЖД» и с работниками смежных организаций.	вitiю системы взаимоотношений между работниками организации холдинга «РЖД» и с работниками смежных организаций.
7. Меры по выполнению требований регистрации и документирования информации в области безопасности движения	Выделение лиц для организации регистрации и документирования информации (как с использованием технических средств, так и в виде записей), ее хранения, архивирования и уничтожения. Выделение лиц для регистрации в виде записей показателей, не регистрируемых с использованием технических средств.	Поддержание действующих и ввод в действие новых средств и способов регистрации и документирования информации в области безопасности движения.	Использование мнений персонала о целесообразности или повышении эффективности регистрации и документирования информации в области безопасности движения.	Разработка, ввод в действие и ведение нормативных документов в области учета регистрируемой информации (как с использованием технических средств, так и в виде записей).	Регулярный пересмотр мер по выполнению требований регистрации и документирования информации в области безопасности движения.
8. Процедуры расследования	Выделение руководителей,	Организация принятия участия	Использование мнений причастного	Документирование процедур участия	Совершенствование процедур

Наименования элементов СМБД	Требования к элементам СМБД, исходя из общих требований				
	Управляемость процессами, связанными с безопасностью движения	Выполнение процессов с соблюдением требований безопасности движения	Вовлеченность персонала в обеспечение безопасности движения	Оформление нормативными документами всех составных частей СМБД	Обеспечение непрерывного улучшения СМБД
транспортных происшествий и событий и принятия мер по их предупреждению	распоряжающихся включением работников организации холдинга «РЖД» в комиссию по служебному расследованию, проводящих разборы причин и обстоятельств транспортных происшествий и событий и принимающих меры по их предупреждению, а также лиц, участвующих в расследованиях транспортных происшествий и событий различных видов.	представителей организации холдинга «РЖД» в служебных расследованиях транспортных происшествий и событий комиссиями, возглавляемыми представителями Ространснадзора, его территориального органа или ОАО «РЖД». Организация проведения разборов транспортных происшествий и событий или участия в этих разборах, а также организация принятия мер по предупреждению транспортных происшествий и событий в будущем.	персонала о повышении эффективности служебных расследований транспортных происшествий и событий, о порядке выявления обстоятельств и причин таких событий, их свидетельств (улик) при проведении таких расследований, целесообразности принятия мер по предупреждению транспортных происшествий и событий.	работников организации холдинга «РЖД» в служебных расследованиях транспортных происшествий и событий, их разборов и принятия мер по их предупреждению.	расследования транспортных происшествий и событий и принятия мер по их предупреждению.
9. Обеспечение	Выделение лиц,	Организация	Использование	Документирование	Регулярный

Наименования элементов СМБД	Требования к элементам СМБД, исходя из общих требований				
	Управляемость процессами, связанными с безопасностью движения	Выполнение процессов с соблюдением требований безопасности движения	Вовлеченность персонала в обеспечение безопасности движения	Оформление нормативными документами всех составных частей СМБД	Обеспечение непрерывного улучшения СМБД
выполнения планов действий по ликвидации последствий транспортных происшествий и событий и информирования о них. Обеспечение безопасных действий персонала в нестандартных ситуациях	ответственных за взаимоотношения с силами проведения восстановительных работ и организацию действий персонала организации холдинга «РЖД» в нестандартных ситуациях.	взаимоотношений работников организации холдинга «РЖД» при ликвидации последствий транспортных происшествий и событий с работниками Ситуационного центра ОАО «РЖД», а также между этими работниками и силами проведения восстановительных работ. Содействие решению проблем обеспечения безопасных действий персонала в нестандартных ситуациях.	мнений персонала по повышению эффективности ликвидации последствий транспортных происшествий и событий, ускорению восстановления движения и т.п.. а также повышению эффективности действий персонала в нестандартных ситуациях.	взаимоотношений работников организации холдинга «РЖД» при ликвидации последствий транспортных происшествий и событий с работниками Ситуационного центра ОАО «РЖД» и силами проведения восстановительных работ. Документирование регламентов действий персонала в нестандартных ситуациях.	пересмотр и совершенствование требований по ликвидации последствий транспортных происшествий и событий, информированию о них и действиям персонала организации холдинга «РЖД» в нестандартных ситуациях.
10. Проведение регулярно повторяющихся	Выделение лиц, ответственных за управление	Организация проведения регулярно повторяющихся	Использование аудиторами мнений персонала о	Ввод в действие внутренних документов	Регулярный пересмотр порядка и правил проведения

Наименования элементов СМБД	Требования к элементам СМБД, исходя из общих требований				
	Управляемость процессами, связанными с безопасностью движения	Выполнение процессов с соблюдением требований безопасности движения	Вовлеченность персонала в обеспечение безопасности движения	Оформление нормативными документами всех составных частей СМБД	Обеспечение непрерывного улучшения СМБД
внутренних аудитов СМБД и обеспечение готовности проведения внешних аудитов	программой внутреннего аудита и за взаимоотношения с внешними аудиторами. Организация разработки и выполнения планов действий по результатам аудитов.	внутренних аудитов СМБД и организация взаимоотношений с внешними аудиторами	состоянии СМБД в проверяемом структурном подразделении	организации холдинга «РЖД», регламентирующих проведение внутренних аудитов и взаимоотношения с внешними аудиторами	внутренних аудитов и взаимоотношений с внешними аудиторами

Таблица 4.2. Признаки культуры безопасности движения применительно к каждому из элементов СМБД

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
1. Формирование политики в области безопасности движения в организации холдинга «РЖД»	<p>Отражение в Политике обеспечения безопасности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - твердой ответственности руководителей всех уровней за безопасность движения и заинтересованности в ее соблюдении; - приверженности руководителей культуры безопасности движения; - сбалансированности приоритетов безопасности движения и пропускной способности или производительности (при этом предпочтения в пользу безопасности движения вблизи граничных значений допусков или обстоятельств по условиям безопасности движения). <p>Заинтересованность</p>	<p>Отражение в документах по формированию политики в области безопасности движения заинтересованного отношения организации холдинга «РЖД» к регулярному обмену достоверной информацией и доступности к информации, связанной с безопасностью движения.</p>	<p>Заинтересованное отношение к запросам и мнениям персонала, другим независимым обращениям работников по вопросам содержания и формирования политики в области безопасности движения.</p> <p>Проявление руководителями настойчивости в получении работниками знаний основных положений Политики обеспечения безопасности.</p> <p>Подотчетность менеджмента за наличие политики в области безопасности движения перед работниками и аудиторами.</p>	<p>Осознание руководством организации холдинга «РЖД» важности формирования политики в области безопасности движения как процедуры, способствующей улучшению безопасности движения и основанной на изучении проблем безопасности движения.</p>	<p>Отражение в документах по формированию политики в области безопасности движения принципа презумпции невиновности отдельных работников при нарушениях безопасности движения и признания ответственности за такие нарушения организации в целом.</p>

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
	руководителей всех уровней в наличии Политики обеспечения безопасности, ее воплощении в деятельности организации холдинга «РЖД» и развитии механизмов ее реализации.				
2. Установление качественных и количественных целей организации холдинга «РЖД» в области безопасности движения, принятие планов и процедур для достижения этих целей	<p>Осуществление деятельности руководителей на основе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использования результатов мониторинга разработанных показателей безопасности движения; - регулярного сопоставления достигнутых и целевых показателей безопасности движения; - регулярного контроля за достаточностью разработанных мер по достижению целевых показателей безопасности движения и непрерывному улучшению достигну- 	<p>Обеспечение открытости заявленных целей в области безопасности движения.</p> <p>Реализация мониторинга степени достижения целевых показателей безопасности движения, внутренней и внешней отчетности за их достижение.</p>	<p>Привлечение и мотивация персонала, в том числе исполнительского звена, к установлению качественных и количественных целей организации холдинга «РЖД» в области безопасности движения, принятию планов и процедур для достижения этих целей. Регулярное обсуждение с ним этих вопросов.</p>	<p>Принятие целевых показателей, планов и процедур их достижения на основе изучения этих проблем в других близких по виду деятельности организациях холдинга «РЖД» и за рубежом.</p>	<p>Признание того, что ответственность за недостижение целевых показателей лежит на высших руководителях организации холдинга «РЖД», что требует пересмотра принятых ранее мер, вскрытия допущенных ошибок и открытого разъяснения сложившихся обстоятельств и дальнейших перспектив.</p>

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
	<p>тых показателей безопасности движения, а также контроля за достаточностью ресурсного обеспечения этих мер.</p> <p>Развитие у руководителей всех уровней поведения, соотносимого со стратегическими и целевыми задачами в области безопасности движения.</p>				
3. Учет требований законодательных актов, нормативных правовых актов, стандартов и других нормативных документов в деятельности организации холдинга «РЖД»	<p>Обеспечение руководством организации холдинга «РЖД» процедур, направленных на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проверку и признание уже принятых требований действующей документации в качестве барьеров для предупреждения выявляемых или потенциальных опасностей; - прослеживаемость доведения до исполнителей и исполнения 	<p>Обеспечение информированности персонала и возможности его отклика на информированность:</p> <ul style="list-style-type: none"> - о сохранении требований действующих правовых и нормативных документов; - о качестве поступивших в подразделение новых документов; - о качестве актуализации вводимых в действие документов. 	<p>Привлечение работников организации холдинга «РЖД» и их мотивация участия в процедурах, связанных с учетом требований законодательных актов, нормативных правовых актов, стандартов и других нормативных документов в деятельности организации.</p>	<p>Непрерывное изучение и анализ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - достаточности воплощения всех требований безопасности движения в имеющейся и изучаемой персоналом документации; - наличия и достаточности средств (в том числе измерительных), необходимых для 	<p>Признание того, что ответственность за несоответствия в имеющейся в организации холдинга «РЖД» и его подразделениях документации, разработанной в соответствии с требованиями законодательных актов, нормативных правовых актов, стандартов и других нормативных</p>

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
	требований документации и требований к процессам их формирования (на этапах предложений, обоснований, разработки, обсуждения, консультации с заинтересованными сторонами, принятия решений, санкционирования, распределения, пересмотра, актуализации, отмены, архивирования и т.п.)	Обеспечение возможности получения руководством организации холдинга «РЖД» предложений от работников организации по улучшению действующей документации с передачей работникам принятых руководством решений.		соблюдения требований действующей документации; - принятия в расчет человеческого фактора и эргономики для их соответствия требованиям действующей документации.	документов, лежит на руководителях организации и его подразделений, что влечет вскрытие допущенных ошибок и открытое разъяснение персоналу причин ошибок и содержания их исправлений.
4. Процедуры менеджмента риска и выполнения мер по управлению риском в организации холдинга «РЖД»	Признание важности и обеспечение руководством холдинга «РЖД» процедур: - пополнения знаний процессов и связанных с ними рисков внутри филиала и ДО и при взаимодействии с другими организациями (в связи с техническими, технологическими или организационными	Обеспечение упреждающего обмена информацией о возможных опасностях и связанных с ними рисках нарушений безопасности движения.	Проявление инициатив работников организации холдинга «РЖД» по информированию об опасностях и связанных с ними рисках нарушений безопасности движения. Привлечение работников к разработке процедур менеджмента риска и	Регулярное изучение менеджерами организации холдинга «РЖД»: - достаточности полноты знаний о процессах и связанных с ними рисках, соответствующих деятельности, выполняемой внутри организации и во взаимодействии со смежными организациями или относя-	Признание недопустимости обвинения и наказания отдельных работников, не передавших информацию о возможных опасностях и связанных с ними рисках нарушений безопасности движения, если это было неумышленно (такие случаи

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
	<p>изменениями);</p> <ul style="list-style-type: none"> - идентификации, выстраивания приоритетов и принятия корректирующих и предупредительных действий (по результатам анализа информации о безопасности движения, расследования нарушений, проведения технических ревизий, ревизорских проверок и аудитов); - оценки эффективности предупредительных или корректирующих действий. 		<p>выполнению мер по управлению риском в организации холдинга «РЖД».</p> <p>Поощрение работников за такие проявления и выявление опасностей.</p>	<p>щейся к техническим, технологическим или организационным изменениям;</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличия механизмов, оборудования и т.п. и задействованности всех системных мер, обеспечивающих контроль или уменьшение рисков; - результатов анализа информации по безопасности движения и отслеживания характеристик процессов, качества расследований транспортных происшествий и событий, выполнения аудитов СМБД; - использования полученных результатов идентификации опасностей для принятия корректирующих и предупре- 	<p>требуют анализа со стороны руководства и принятия мер по улучшению обучения и производственных отношений внутри коллектива).</p>

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
				<p>длительных действий и эффективности этих действий;</p> <ul style="list-style-type: none"> - процедур периодического пересмотра и оценивания риска; - влияния деятельности по менеджменту риска на понимание необходимости увеличения накопления знаний в организации? 	
<p>5. Поддержание компетентности персонала организации холдинга «РЖД» в области безопасности движения и готовности выполнения им своих задач</p>	<p>Поддержка обучения вопросам управления безопасностью движения со стороны руководителей всех уровней и ревизоров по безопасности движения и развитие адекватности обучения выполняемым задачам.</p> <p>Обеспечение руководством организации холдинга «РЖД» про-</p>	<p>Обеспечение возможности получения руководством организации холдинга «РЖД» информации от своих работников по вопросам состояния и перспектив развития их компетентности и готовности выполнения ими своих задач и информирования работников о</p>	<p>Привлечение работников организации холдинга «РЖД» к совершенствованию методик технической учебы, других форм подготовки персонала и обеспечения готовности выполнения им своих задач.</p> <p>Мотивация участия работников в этой деятельности.</p>	<p>Регулярное изучение менеджерами организации холдинга «РЖД»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - степени достаточности для персонала существующего базового и имеющихся форм непрерывного обучения; - эффективности и регулярности проведения инструктажей по вопросам всех видов безопасности; - степени компетен- 	<p>Признание ответственности за недостаточную подготовку персонала, производственная деятельность которого связана с движением поездов и маневровой работой, лежит на руководстве организации холдинга «РЖД».</p>

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
	<p>цедур, направленных на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определение роли, задач и целей, отражаемых в должностных инструкциях персонала; - проверку требуемой компетентности персонала (работающего и принимаемого на работу); - оценку достаточности компетентности персонала (на основе разработанного профиля уровня компетенций) для выполнения задач по управлению выявленными рисками. 	<p>принятых руководством решениях.</p>		<p>тности персонала применительно ко всем аспектам безопасности движения в рамках его обязанностей;</p> <ul style="list-style-type: none"> - понимания и восприятия персоналом в процессе обучения безопасных методов работы; - адекватности увязки изучаемых требований безопасности движения и опасностей, возможных в регламентируемой деятельности; - полноты набора требований к мастерству и компетентности применительно ко всем видам деятельности персонала; - методов и средств оценки эффективности обучения и необходимой компетентности персонала; 	

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
				<ul style="list-style-type: none"> - своевременности проведения обучения персонала; - квалификации и мотивации преподавательского состава; - возможностей создания современной системы менеджмента знаний, ее документирования и регистрации результатов. 	
6. Меры по обеспечению обмена информацией и развитие системы взаимоотношений между работниками организации холдинга «РЖД» и с работниками смежных организаций	<p>Обеспечение руководством организации холдинга «РЖД» процедур, направленных на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внедрение современных способов обмена информацией; - определение достаточности конфигурации информационного обмена, совместимой с возможностями управлять рисками нарушений 	<p>Осознание со стороны всех работников организации холдинга «РЖД»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - эксплуатации и использования современных (прогрессивных) средств и способов обмена информацией и необходимости стремление к воплощению этого на практике. - необходимости развития культуры обмена информацией и культуры 	<p>Проявление инициативы персонала по развитию систем и способов обмена информацией между работниками организации холдинга «РЖД», в том числе использование им системы добровольных конфиденциальных сообщений.</p> <p>Поощрение (моральное или материальное) за такие проявления.</p> <p>Развитие в качестве</p>	<p>Регулярное изучение менеджерами организации холдинга «РЖД»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - достаточности средств и способов обмена информацией по безопасности движения; - реагирования работников на проблемы обмена информацией по безопасности движения; - развития доверительных отношений между работниками 	<p>Развитие у персонала культуры возложения и признания вины без урона для развития культуры развития взаимоотношений.</p>

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
	<p>безопасности движения;</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ качества информационного обмена и информации (достоверность, своевременность, полезность, воспринимаемость, доступность и т.п.); - анализ подбора рабочих бригад и дежурных смен по критерию их психологической совместимости (на основании анализа результатов их деятельности и выявления личных предпочтений работников). 	взаимоотношений.	<p>основы для вовлечения работников доверительных отношений между руководителями (прежде всего – линейными менеджерами) и работниками-исполнителями.</p>	<p>организации холдинга «РЖД» и с работниками смежных организаций</p> <ul style="list-style-type: none"> - эффективности мотивации работников по использованию их знаний и опыта в развитии системы обмена информацией и взаимоотношений с другими смежными работниками. 	
7. Меры по выполнению требований регистрации и документирования информации в области безопасности	<p>Обеспечение руководством организации холдинга «РЖД» процедур, направленных на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение полноты объективно регистрируемой информа- 	<p>Обеспечение качественной передачи данных от места регистрации и документирования информации до заинтересованных пользователей для</p>	<p>Проявление инициативы персонала по развитию системы регистрации и документирования информации в организации холдинга</p>	<p>Регулярное изучение менеджерами организации холдинга «РЖД»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - структуры регистрируемой информации по безопасности движения, 	<p>Защита персонала от незаслуженных обвинений.</p> <p>Соблюдение принципа неразглашения зарегистрированных или документированно оформленных</p>

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
движения	<p>ции;</p> <ul style="list-style-type: none"> - исключение подмены регистрируемой информации ложной или не регистрации важной для безопасности движения информации; - исключение скрывания объективно зарегистрированной информации. 	<p>выполнения предупредительных или корректирующих действий, анализа или накопления знаний.</p>	<p>«РЖД», а также формализации этой информации.</p> <p>Поощрение (моральное или материальное) за такие проявления.</p>	<p>ее совместимости и достоверности для создания возможности управлять эксплуатационными рисками;</p> <ul style="list-style-type: none"> - возможностей использования регистрируемой и документируемой информации для оценивания культуры безопасности движения в организации холдинга «РЖД». 	<p>сведений о возложении или возможностях возложения вины за нарушения безопасности движения и причинах такого возложения на работников организации холдинга «РЖД» до окончания проведения разбора этого нарушения.</p>
8. Процедуры расследования транспортных происшествий и событий и принятия мер по их предупреждению	<p>Обеспечение руководством организации холдинга «РЖД» процедур, направленных на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - восприятие каждого случая нарушения безопасности движения как просчет всей организации; - исключение скрывания имевших место нарушений безопасности движения, истинных причин и улик, 	<p>Осознание со стороны всех работников организации холдинга «РЖД» о необходимости:</p> <ul style="list-style-type: none"> - скорейшего и качественного обеспечения информацией о ходе расследования транспортных происшествий и событий и их разборов; - предоставления 	<p>Стремление персонала к предоставлению:</p> <ul style="list-style-type: none"> - объективной и возможно подробной информации об обстоятельствах и возможных причинах транспортных происшествий и событий, даже если эта информация касается их самих; - объективных свидетельств (улик) 	<p>Регулярное изучение менеджерами организации холдинга «РЖД»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - соотношение способностей, квалификации, роли и задач работников организации, включаемых в состав комиссий по служебному расследованию; - полноты соотношения очевидных и скрытых причин и 	<p>Реализация в процессе служебного расследования принципа презумпции невиновности отдельных работников при нарушениях безопасности движения.</p> <p>Развитие взаимоотношений, направленных на исключение страха</p>

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
	<p>приведших к нарушениям безопасности движения;</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявление наличия системных причин в возникновении нарушений безопасности движения; - принятие системных мер по предупреждению транспортных происшествий и событий. 	<p>объективной и достаточной информации, предназначенной для нужного контингента участвующих в расследовании и разборах членов комиссий и других работников.</p>	<p>по существу произошедших транспортных происшествий и событий;</p> <ul style="list-style-type: none"> - предложений, направленных на принятие мер, в том числе системных, по предупреждению транспортных происшествий и событий. <p>Поощрение (моральное или материальное) за такое предоставление.</p>	<p>причинно-следственных связей, приведших к нарушениям безопасности движения;</p> <ul style="list-style-type: none"> - принятия мер с учетом ресурсов, ранее оцененных рисков и использования сделанных выводов как обратной связи для процедур менеджмента риска и выполнения мер по управлению риском. 	<p>наказания за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - объективность и полноту информации о причинах расследуемых транспортных происшествий и событий; - информацию о случаях нарушений безопасности движения, которые можно было бы скрыть.
<p>9. Обеспечение выполнения планов действий по ликвидации последствий транспортных происшествий и событий и информирования о них.</p> <p>Обеспечение безопасных действий персонала</p>	<p>Обеспечение процедур ликвидации последствий транспортных происшествий и событий с оптимальным сочетанием скорейшего восстановления движения, сбора улик (объективных свидетельств) и</p>	<p>Осознание со стороны всех работников организации холдинга «РЖД» о необходимости скорейшего и качественного обеспечения информацией о ходе ликвидации последствий транспортных происшествий и</p>	<p>Поощрение проявления разумной инициативы по безопасной организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - движения поездов в условиях возникших транспортных происшествий и событий; - вывода поездов с перегона при отказах тяговых средств; 	<p>Регулярное изучение менеджерами организаций холдинга «РЖД», обеспечивающих ликвидацию последствий транспортных происшествий и событий, качества ликвидации таких последствий для восстановления</p>	<p>Обеспечение разумного подхода к возложению вины за ошибки при действиях в нестандартных ситуациях (исключение наказания за нерегламентированные и неумышленные действия, приведшие к</p>

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
в нестандартных ситуациях	минимального нанесения ущерба инфраструктуре и подвижному составу силами проведения восстановительных работ и подразделениями, способствующими их проведению.	событий.	- деятельности при других нестандартных и нештатных ситуациях. Поощрение (моральное или материальное) работников, проводящих восстановительные работы, за обеспечение рационального сочетания скорейшего восстановления движения, сбора улик (объективных свидетельств) и минимального нанесения ущерба инфраструктуре и подвижному составу.	движения поездов, а организаций холдинга «РЖД», обеспечивающих организацию движения поездов, - соблюдения безопасности и качества пассажирского и грузового движения в условиях ведущихся восстановительных работ и других нестандартных ситуациях.	ухудшению или усугублению ситуации).
10. Проведение регулярно повторяющихся внутренних аудитов СМБД и обеспечение готовности проведения	Обеспечение руководителем доверия к аудитам и отношения к лицам, ответственным за управление программой аудита, и аудиторами СМБД как	Обеспечение обмена информацией между аудиторами СМБД, руководителями организации холдинга «РЖД» или его структурного	Привлечение квалифицированного персонала и его подготовка в качестве: - внутренних аудиторов СМБД с максимальным использованием ими принципов,	Сосредоточенность менеджеров организации холдинга «РЖД» на: - выводах аудитов СМБД; - проведении аудитов СМБД в тех	Соблюдение принципа неразглашения выявленных в процессе аудитов СМБД зарегистрированных или

Наименования элементов СМБД	Признаки культуры безопасности движения применительно к элементам СМБД, исходя из общих признаков культуры				
	Управляемость	Двухсторонний обмен информацией	Вовлеченность персонала	Культура изучения проблем	Отношение к возложению вины
внешних аудитов	важному источнику информации для развития СМБД.	подразделения и лицами, ответственными за сопровождение аудиторов или за взаимоотношения с внешними аудиторами.	изложенных в п. 4 ГОСТ Р ИСО 19011-2012 (целостность; беспристрастность; профессиональная осмотрительность; конфиденциальность; независимость; подход, основанный на свидетельствах); - общественных инспекторов по безопасности движения поездов.	областях, которые требуют действительных улучшений; - процедурах назначения только заслуживающих доверия и квалифицированных аудиторов; - полноте проведения аудитов (включают ли они как менеджмент, так и исполнительскую деятельность) для получения содержательной картины СМБД в целом.	документированно оформленных сведений о неверных действиях, ошибках или проступках работников организации холдинга «РЖД» до проведения специальных разборов выводов аудитов.

4.2. Отличия признаков культуры безопасности движения от общих требований к СМБД, имеющих одинаковые наименования

Наличие некоторых одинаковых наименований общих требований к СМБД и общих признаков культуры безопасности (например, приведенные сокращенные их наименования «управляемость» и «вовлеченность персонала») не является какой-либо несообразностью или противоречием.

Так, сопоставление «управляемости» как требования к СМБД и как признака культуры безопасности движения показывает, что первое отражает необходимость простого наличия расстановки кадров и возложения на них ответственности за реализацию тех или иных функций организации холдинга «РЖД».

Например, общее требование управляемости применительно к восьмому элементу СМБД «Процедуры расследования транспортных происшествий и событий и принятия мер по их предупреждению» (см. таблицу 4.1) можно считать выполненным, если в организации холдинга «РЖД» приказами или распоряжениями первых лиц:

выделены руководители, распоряжающиеся включением работников организации холдинга «РЖД» в комиссии по служебному расследованию, проводящие разборы причин и обстоятельств транспортных происшествий и событий;

выделены лица, подготовленные к участию в расследованиях транспортных происшествий и событий различных видов;

выделены руководители и исполнители, принимающие меры по предупреждению транспортных происшествий и событий, включая меры по результатам их разборов.

Наличие такого же признака культуры безопасности движения в этом же элементе характеризуется тем, что руководители организации холдинга «РЖД» должны сами воспринимать каждый случай нарушения безопасности движения как просчет всей организации и приучать к этому весь персонал. Кроме того, этими руководителями должно быть обеспечено:

- исключение скрывания имевших место нарушений безопасности движения, а также исключение скрывания истинных причин и улик, приведших к нарушениям безопасности движения;

- выявление наличия **системных причин** в возникновении нарушений безопасности движения;

- принятие **системных мер** по предупреждению транспортных происшествий и событий.

Другое одинаковое наименование из числа общих требований к СМБД и общих признаков культуры безопасности - «вовлеченность персонала».

Сопоставление «вовлеченности персонала» как требования к СМБД и как признака культуры безопасности движения также показывает, что первое отражает необходимость использования мнений персонала при реализации тех или иных функций организации холдинга «РЖД», соответствующих элементам СМБД, тогда как второе – наличие в этих элементах качественных признаков вовлеченности персонала.

Например, общее требование вовлеченности персонала в обеспечение безопасности движения применительно к тому же восьмому элементу СМБД «Процедуры расследования транспортных происшествий и событий и принятия мер по их предупреждению» (см. таблицу 4.1) можно считать тоже выполненным, если в организации холдинга «РЖД» регулярно фиксируются факты привлечения и использования мнения причастного персонала:

- о повышении эффективности служебных расследований транспортных происшествий и событий;

- о порядке выявления обстоятельств и причин транспортных происшествий и событий, поиску свидетельств (улик);

- о целесообразности принятия мер по предупреждению транспортных происшествий и событий.

Что касается проявления признака вовлеченности персонала как признака культуры безопасности движения в этом элементе СМБД, то оно может характеризоваться **постоянным стремлением** со стороны работников к предоставлению:

- объективной и возможно подробной информации об обстоятельствах и возможных причинах транспортных происшествий и событий, даже если эта информация касается их самих;

- объективных свидетельств (улик) по существу произошедших транспортных происшествий и событий и их сохранности;

- предложений, направленных на принятие мер, в том числе системных, по предупреждению транспортных происшествий и событий.

При этом одним из механизмов такого вовлечения может быть моральное и материальное поощрение персонала.

5. Самооценка создания и развития культуры безопасности движения и методы ее проведения

5.1 Общее представление о самооценке культуры безопасности движения

Самооценка применительно к настоящим Методическим рекомендациям представляет собой всесторонний и систематический анализ состояния культуры безопасности движения в организации холдинга «РЖД»

и показателей степени ее зрелости. Для ее проведения руководители организации холдинга «РЖД» обеспечивают составление программы самооценки, устанавливают цели самооценки и назначают (привлекают) компетентных лиц организации холдинга «РЖД» или специалистов консалтинговых организаций для реализации программы самооценки.

Самооценка должна использоваться для определения сильных и слабых сторон культуры безопасности движения в организации холдинга «РЖД». Она может:

помочь в выявлении областей и элементов СМБД, требующих совершенствования и (или) инновационного подхода, а также в установлении очередности осуществления последующих действий;

дать косвенное представление о влиянии культуры безопасности движения на состояние безопасности движения в организации холдинга «РЖД»;

стимулировать передовые методы развития культуры безопасности движения.

Результаты самооценки следует доводить до сведения не только руководителей, но и других работников организации холдинга «РЖД», производственная деятельность которых связана с движением поездов и маневровой работой. Они должны использоваться для достижения понимания этими работниками состояния культуры безопасности движения и будущих направлений ее развития. Результаты самооценки могут служить источником данных для анализа состояния безопасности движения в организации холдинга «РЖД» со стороны ее руководства.

5.2. Методы проведения самооценки культуры безопасности движения

5.2.1. Виды методов самооценки

Для проведения самооценки используются следующие методы:

интервьюирования для выявления **отношения** к культуре безопасности движения отдельных работников (результаты передают **аспект восприятия** работниками культуры безопасности движения);

фокус-группы (или фокусированного интервью), представляющий собой **групповую дискуссию**, в ходе которой выясняется отношение участников дискуссии к тому или иному признаку или элементу признака культуры безопасности движения (результаты передают **аспект восприятия** работниками культуры безопасности движения с элементами **поведенческого аспекта** и **аспекта состоятельности**);

анкетирования (с разработкой соответствующих вопросников) работников различных профессий для выявления **проявлений** деятельности персонала в организации холдинга «РЖД», их отношения к конкретным поступкам и поведению (своим и других работников) при соблюдении

требований безопасности движения (результаты передают **поведенческий аспект**);

обработки имеющихся в организации данных системы внутреннего учета и регистрации информации, связанной с безопасностью движения, о деятельности персонала и функционировании технических средств (результаты косвенно передают объективную оценку с позиций **поведенческого аспекта и аспекта состоятельности**).

Виды методов самооценки культуры безопасности движения представлены на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Методы самооценки культуры безопасности движения

5.2.2. Метод интервьюирования

Метод интервьюирования представляет собой метод получения информации в ходе устного непосредственного общения. Он предусматривает регистрацию (запись на диктофон или бумажный носитель) и анализ ответов на вопросы, а также изучение особенностей невербального поведения опрашиваемых работников. В отличие от обычной беседы процедура интервьюирования имеет четкую цель, предполагает предварительное планирование действий по сбору информации, обработку полученных результатов.

Метод интервьюирования отличается также от нижеприведенного метода анкетирования (пункт 5.2.4 настоящих Методических рекомендаций) тем, что при интервьюировании можно задавать вопросы, не имеющие готовых вариантов возможных ответов со стороны лица, проводящего интервью (открытые вопросы). Тогда как метод анкетирования эффективен в том случае, если задаются закрытые вопросы, т.е. вопросы, в которых предлагаются варианты возможных ответов. В анкете к таким вопросам приводится необходимый набор возможных ответов и возможное число выборов.

Поэтому метод интервьюирования предлагается использовать применительно к самооценке состояния культуры безопасности для целей установления сведений, которые заранее не поддаются структурированию с

указанием достаточно ограниченного набора возможных ответов. При интервьюировании опрашиваемому работнику предоставляется возможность самому высказать свое представление по обсуждаемой теме и самому сформулировать ответ на поставленный вопрос.

Примерами открытых вопросов для интервьюирования работников в области культуры безопасности движения могут быть вопросы, представленные в приложении № 2 к настоящим Методическим рекомендациям.

Ответы на подобные открытые вопросы могут также помочь в формулировке закрытых вопросов для проведения анкетирования состояния культуры безопасности движения.

Число и должности интервьюируемых работников определяются исходя из оценки степени влияния этих работников на состояние безопасности движения в организации холдинга «РЖД».

Проведение интервью целесообразно поручать работникам организации, имеющим задатки социолога или психолога³, для которых опрашиваемые работники не находятся в административном подчинении или какой-либо иной зависимости, или приглашаемым специалистам консалтинговых организаций, обладающим соответствующими компетенциями и опытом работы.

Передача содержания интервью руководителю структурного подразделения, в котором работает интервьюируемый (для изучения содержания интервью и принятия мер, направленных на развитие культуры безопасности движения или методов ее самооценки), а также членам рабочей группы (для обработки полученной информации) или иным лицам может осуществляться только на бумажном носителе или устно в анонимном виде.

Данный метод рекомендуется использовать для того, чтобы выделить круг тех проблем в области культуры безопасности движения в организации холдинга «РЖД», на которые следует обратить особое внимание руководства организации, и на этой основе в последующем более целенаправленно использовать иные методы самооценки.

Кроме того, из результатов интервьюирования могут быть извлечены как позитивные, так и негативные индивидуальные свидетельства состояния культуры безопасности движения для включения их в отчет о самооценке.

³ К числу критериев задатков социолога или психолога относятся: высшее образование (обязательно), опыт проведения интервью или групповых дискуссий, наличие свидетельств об окончании специализированных курсов повышения квалификации или тренингов по развитию навыков эффективного общения или фасилитации (метода организации процесса групповой работы, направленной на прояснение и достижение группой поставленных целей).

5.2.3. Метод фокус-группы

Методу присущи следующие характеристики:

численность групп обычно составляет от 8 до 10 участников;

желательно формирование групп по профессиям и уровням должностей с охватом работников разных профессий и уровней должностей и с учетом цели исследования. При этом для каждой цели могут быть сформированы две однородные группы - «молодежная» и «старшего возраста»;

длительность дискуссии в зависимости от задач исследования колеблется от 1,5 до 2 часов.

Проведение дискуссии этим методом целесообразно поручать работникам организации, имеющим задатки социолога или психолога⁴, для которых участники дискуссии не находятся в административном подчинении или какой-либо иной зависимости, или приглашенным специалистам консалтинговых организаций, обладающих соответствующими компетенциями и опытом работы.

Групповая дискуссия предусматривает создание благоприятных условий общения для каждого участника и атмосферы доброжелательности и комфорта для группы в целом.

При организации самооценки культуры безопасности движения этим методом могут быть использованы основные положения Порядка проведения исследования социально-психологического климата в трудовых коллективах ОАО «РЖД» методом фокус-групп, утвержденного ОАО «РЖД» 13 июня 2012 г. № 183 (к этому документу приложена Методика организации и проведения исследования социально-психологического климата в трудовых коллективах ОАО «РЖД» методом фокус-групп).

Ценность получаемой информации этим методом состоит в том, что участники дискуссии становятся свободными и раскованными в своих ответах благодаря влиянию на них наиболее «бесстрашных» и «задиристых» участников опроса (при этом ведущий дискуссию работник сам вовлекает в дискуссию пассивных участников и нейтрализует деструктивное поведение других участников). При взаимном влиянии такой раскованности достигается близкая к объективной картина состояния культуры безопасности движения с наиболее остро подчеркнутыми значимыми факторами, влияющими на процесс обеспечения безопасности движения поездов.

В условиях организаций холдинга «РЖД» этот метод не всегда может быть воплощен ввиду необходимости решения ряда проблем, например, таких, как выбор времени сразу для нескольких работников однородной профессии или должности (при их сменной работе), поиск работника с

⁴ См. содержание сноски 3 на предыдущей странице.

задатками социолога или психолога и др. Поэтому этот метод рекомендуется использовать в дополнение к методу индивидуального интервьюирования при условии решения указанных проблем.

В то же время по полученным этим методом результатам могут быть сделаны выводы как о позитивных, так и негативных групповых свидетельствах состояния культуры безопасности движения для включения их в отчет о самооценке.

5.2.4. Метод анкетирования

Метод анкетирования представляет собой метод получения информации после распространения среди опрашиваемого персонала анкет с вопросами, заполнения персоналом этих анкет и их возврата для обработки.

Так же, как и интервьюирование, процедура анкетирования имеет четкую цель и предполагает предварительное планирование действий по сбору информации. Кроме того, эта процедура предполагает предварительную разработку перечня вопросов (вопросников) и анкет и методики обработки полученных результатов.

Пример вопросника для самооценки всех пяти признаков культуры безопасности движения и их наличия в каждом из 10 элементов СМБД приведен в приложении № 3 к настоящим Методическим рекомендациям. Вопросы в этом вопроснике сформулированы в форме постановочного утверждения. Несмотря на то, что в нем насчитывается 150 вопросов, его нельзя считать достаточно полным.

Пример анкеты, в которую могут быть включены любые вопросы из приведенного вопросника (а также другие вопросы, уместные для выявления признаков культуры безопасности движения), приведен в приложении № 4 к настоящим Методическим рекомендациям. В этой анкете на каждый вопрос (в форме постановочного утверждения) предлагается выбрать только один вариант ответа, характеризующий степень согласия (или несогласия) опрашиваемого работника с представленным утверждением. Поэтому применительно к форме данной анкеты включаемые в нее вопросы становятся закрытыми вопросами с возможностью выбора только одного варианта ответа на каждый вопрос.

Включение в анкету всех 150 вопросов нецелесообразно из-за сложности для работника продумать и выбрать правильный ответ на такое большое число вопросов (хотя если бы такое возможно было осуществить, то можно было бы получить оценки состояния культуры безопасности движения не только в целом и применительно к каждому признаку культуры безопасности движения, но и по каждому из элементов СМБД).

Поэтому форму анкеты, приведенную в приложении № 4 к настоящим Методическим рекомендациям, следует заполнять вопросами из

рекомендуемого перечня вопросов, приведенного в приложении № 3 к настоящим Методическим рекомендациям, в соответствии с целями самооценки и актуальности выбираемых вопросов. Целями самооценки могут быть:

оценка состояния культуры безопасности движения в целом и по ее признакам – выбираются по одному вопросу (на усмотрение организаторов самооценки), характеризующему каждый из элементов СМБД. В этом случае на каждый признак культуры безопасности движения будет приходиться 10 вопросов, а всего в анкете будет 50 вопросов;

оценка состояния культуры безопасности движения применительно к одному из ее признаков, который вызывает наибольшую озабоченность руководства организации холдинга «РЖД» или если на этот признак было обращено внимание проверяющих органов холдинга «РЖД» – выбираются все 30 вопросов, относящихся к этому признаку;

оценка состояния культуры безопасности движения применительно ко всем ее признакам и одному из элементов СМБД, который вызывает наибольшую озабоченность руководства организации холдинга «РЖД» или если на этот элемент было обращено внимание проверяющих органов холдинга «РЖД» – выбираются все вопросы, относящиеся к этому элементу СМБД (номер этого элемента проставлен в скобках в номере вопроса и соответствует наименованию элемента из того числа элементов, которые приведены в таблицах 4.1 и 4.2 настоящих Методических рекомендаций). В этом случае анкета заполняется 15 вопросами, по 3 вопроса на каждый признак.

В отдельных случаях, при необходимости более углубленной самооценки культуры безопасности движения в организации холдинга «РЖД», допускается, кроме указанных, составлять иные вопросники и анкеты с включением в анкеты иных вопросов и вариантов ответов на них. При этом, если не до конца известно число вариантов ответов, допускается использовать анкеты (вопросники) с полужакрытыми вопросами, в которых работнику предоставляется возможность не только выбрать из предложенных вариантов ответов, но и формулировать свой собственный ответ, если имеющиеся не совпадают с мнением опрашиваемого. Для этой цели после списка ответов оставляются свободные строчки или напротив вопроса, кроме ячеек, заполненных возможными заготовленными ответами, оставляют свободную ячейку).

Метод анкетирования позволяет гибко подойти к оценке влияния культуры безопасности движения на различные стороны деятельности организации холдинга «РЖД» и количественно оценить степень зрелости

культуры безопасности движения. Поэтому он рекомендуется как основной для оценки состояния культуры безопасности движения в организации.

Проведение анкетирования при отсутствии в организации холдинга «РЖД» собственных подготовленных для этого специалистов может осуществляться привлекаемыми специализированными в области социологических исследований организациями.

5.2.5. Метод обработки имеющихся в организации данных системы внутреннего учета и регистрации информации

Данный метод заключается в изучении имеющейся в организации холдинга «РЖД» информации, получаемой из многих источников, например:

- систем мониторинга деятельности организации в области безопасности движения и надежности (системы АС РБ, КАС АНТ, КАСАТ и др.) и автоматизированных систем контроля знаний (КАСКОР);

- средств измерения технических параметров технических средств или определения их отклонений от нормируемых, характеризующих текущее состояние безопасности движения (вагоны-путеизмерители, средства дефектоскопии, КТСМ, УКСПС и т.п.);

- подразделений, занимающихся установлением и оценкой ключевых показателей деятельности организации холдинга «РЖД» применительно к безопасности движения;

- результатов внутренних аудитов, предыдущих самооценок и сопоставлений с достижениями аналогичных зарубежных организаций.

Данный метод дает возможность получить объективные итоговые данные о результатах деятельности организации холдинга «РЖД» в области безопасности движения, характеризующие весь арсенал задействованных организацией средств, в том числе культуры безопасности движения, но не дает полностью вычлнить вклад культуры безопасности движения в достигнутые результаты. Поэтому его рекомендуется использовать как дополнительный (сверочный) к методу анкетирования.

5.3. Проведение самооценки состояния культуры безопасности движения методом анкетирования

5.3.1. Для проведения самооценки культуры безопасности движения методом анкетирования в организации холдинга «РЖД» издается приказ (распоряжение), в котором указываются период проведения, цель проведения, назначаются ответственные за проведение и рабочая группа организации холдинга «РЖД» или привлеченной организации (далее – рабочая группа), осуществляющая проведение анкетирования, обработку ее результатов и составление отчета.

5.3.2. На заполнение анкет участниками опроса необходимо выделение времени порядка 5 – 7 суток от момента передачи анкет участникам опроса

до их сбора членами рабочей группы. Передачу и сбор анкет целесообразно проводить перед или в конце рабочей смены (в начале или по окончании дежурства, поездки и т.п.) членами рабочей группы.

5.3.3. Рабочая группа проводит статистическую обработку собранных анкет с построением столбчатых или круговых диаграмм, отображающих доли каждого из 5 вариантов ответа в процентах на каждый вопрос.

Кроме того должны быть получены средние значения баллов, полученных при ответах на каждый из вопросов и на все вопросы в целом по всем анкетам, а также относящихся к каждому признаку культуры безопасности движения и к каждому элементу СМБД. При этом следует различать следующие средние значения баллов, отражающих степень зрелости культуры безопасности движения:

от 1 до 1,8 (включительно) – низкий уровень культуры безопасности движения (или признака культуры безопасности движения, или культуры безопасности движения, характеризующей один из элементов СМБД);

от более чем 1,8 до 2,6 (включительно) – посредственный уровень культуры безопасности движения (или признака культуры безопасности движения, или культуры безопасности движения, характеризующей один из элементов СМБД);

от более чем 2,6 до 3,4 (включительно) – средний уровень культуры безопасности движения (или признака культуры безопасности движения, или культуры безопасности движения, характеризующей один из элементов СМБД);

от более чем 3,4 до 4,2 (включительно) – предпозитивный уровень культуры безопасности движения (или признака культуры безопасности движения, или культуры безопасности движения, характеризующей один из элементов СМБД);

от более чем 4,2 до 5 (включительно) – позитивный уровень культуры безопасности движения (или признака культуры безопасности движения, или культуры безопасности движения, характеризующей один из элементов СМБД).

Таким образом, полученная количественная оценка отражает соответствующие уровни зрелости культуры безопасности движения, что представлено в виде схемы на рис. 5.2.

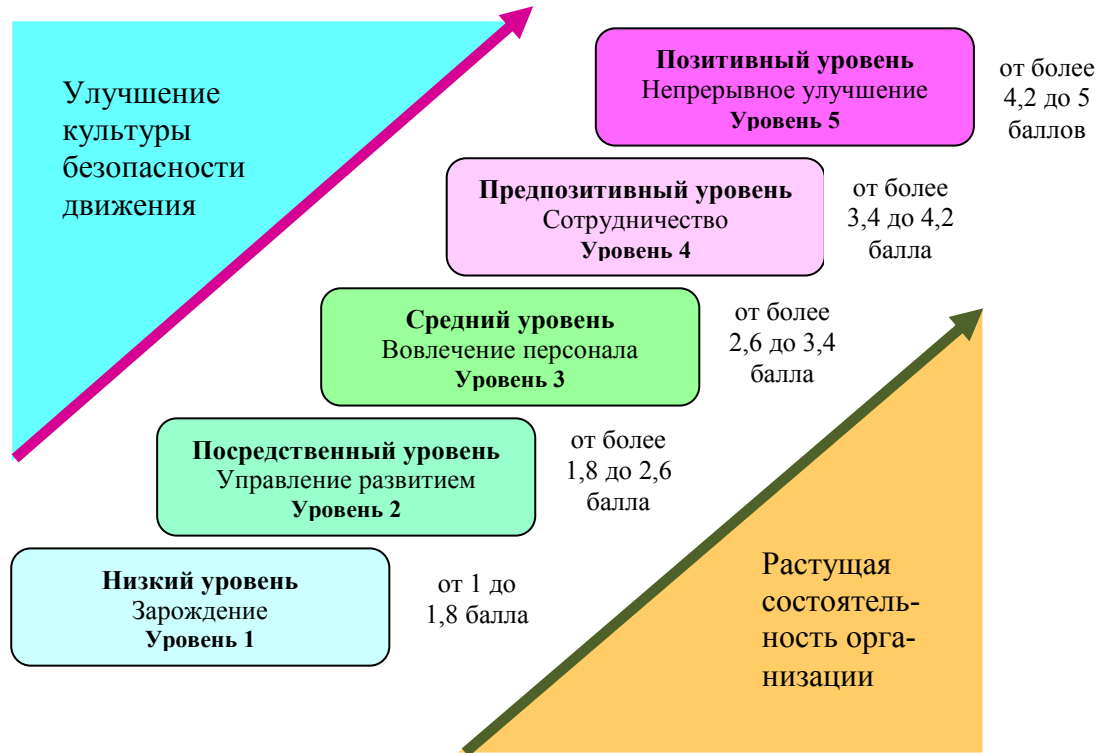


Рис. 5.2. Уровни зрелости культуры безопасности движения

5.4. Написание отчета о самооценке

После проведения опроса методом анкетирования (а также использования иных методов самооценки, если они проводились параллельно), составляется отчет, примерное содержание которого представлено в приложении № 5 к настоящим Методическим рекомендациям.

В нем должны быть отражены как позитивные, так и негативные свидетельства, выявленные в процессе самооценки (в том числе индивидуальные или групповые, если в процессе самооценки использовались методы интервьюирования и фокус-групп), и даны предложения для улучшения.

Отчет о самооценке должен иметь дату выпуска и утвержден в соответствии с процедурами программы самооценки.

Рекомендуемая периодичность подготовки таких отчетов и, соответственно, проведения самооценки с обязательным использованием метода анкетирования – не реже одного раза в три года.

6. Процесс развития культуры безопасности движения

6.1. Цикличность процесса развития культуры безопасности движения

Процесс развития культуры безопасности движения может быть представлен как повторяющиеся каждый раз на новом уровне циклы. Один такой цикл представлен на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Цикл развития культуры безопасности движения

6.2. Первый шаг цикла

Если рассматривать попытки формирования культуры безопасности движения с самого начала, то они должны начинаться с осознания руководством холдинга «РЖД» необходимости усвоения признаков культуры безопасности движения и обретения уверенности в том, что непрерывное развитие культуры безопасности движения повлияет на улучшение безопасности движения.

6.3. Второй шаг цикла

Следующий второй шаг этого цикла - проведение самооценки культуры безопасности движения для определения того, на каком уровне находится организация в отношении культуры безопасности движения, и для принятия необходимых действий по повышению этого уровня.

6.4. Третий шаг цикла

По результатам отчета о самооценке (а также заключений о проверке состояния культуры безопасности, подготовленных органом, уполномоченным холдингом «РЖД», при их наличии) осуществляется

следующий третий шаг – составляется план развития культуры безопасности движения, утверждаемый руководителем организации холдинга «РЖД».

В план включаются мероприятия (организационные, технические и технологические), ответственные за их выполнение и сроки выполнения.

6.5. Четвертый шаг цикла

За выполнением плана развития культуры безопасности движения должен осуществляться внутренний мониторинг и постоянный контроль за его проведением. В зависимости от результатов мониторинга осуществляется разбор хода выполнения плана.

Механизмы реализации плана развития культуры безопасности движения близки к механизмам создания СМБД, приведенным в приложении № 10 к Руководству по созданию СМБД (особенно механизмы бэнчмаркинга, а также мотивации и стимулирования персонала).

6.6. Непрерывность чередования циклов

Первый из реализованных планов исходит из имевшихся на момент его составления представлений людей о культуре безопасности движения, выводов первой самооценки и задействованных ресурсов.

Поэтому, исходя из приобретенного первого опыта и более широкого представления о состоянии культуры безопасности движения в организации, повторяются (но на более высоком уровне) второй и последующий циклы развития культуры безопасности движения.

И если принимаемые меры адекватны имевшимся проблемам, то они повлияют на улучшение безопасности движения, что должно укрепить уверенность руководителей в необходимости дальнейшего непрерывного развития культуры безопасности движения.

Перечень некоторых открытых вопросов для интервьюирования работников
в области культуры безопасности движения

Примерами открытых вопросов для интервьюирования работников в области культуры безопасности движения могут быть:

1) Если Ваши непосредственные руководители уделяют (или не уделяют) безопасности движения первостепенное внимание, то в чем это проявляется?

2) Знаете ли Вы, в чем заключается политика Вашей организации в обеспечении безопасности движения?

3) Что мешает свободному обсуждению проблем безопасности движения с Вашими руководителями?

4) Если Вы не удовлетворены той информацией, которую Вы получаете в процессе работы для обеспечения Вами безопасности движения, то какая дополнительная информационная поддержка Вам требуется?

5) Есть ли в документации, которую Вы обязаны знать, требования, не способствующие обеспечению безопасности движения?

6) Если Ваши руководители привлекают (не привлекают) Вас к решению проблем безопасности движения, то в чем это, по Вашему мнению, проявляется?

7) Если Вы не удовлетворены Вашей вовлеченностью в оказание влияния на улучшение безопасности движения, то каким образом, по Вашему мнению, это следует сделать?

8) С какими опасностями (т.е. факторами, способными самостоятельно или в сочетании с другими факторами способствовать возникновению рисков нарушений безопасности движения) Вы встречаетесь в процессе работы?

9) Для исключения проявления каких опасностей необходимо, по Вашему мнению, принимать срочные меры?

10) Если Вы знаете, что в Вашем подразделении были скрыты случаи нарушений безопасности движения, то в чем они заключались?

11) Если бы Вы могли допустить возможность доложить своему непосредственному руководителю о своих упущениях в работе, связанных с нарушениями безопасности движения, для того, чтобы либо пройти дополнительное обучение, либо руководители приняли необходимые технические или технологические меры, то какую ответную реакцию Вы бы ожидали?

12) Если когда-то в прошлом на Вас была возложена ответственность (или вина) за нарушение безопасности движения, то какой урок Вы извлекли из этого для себя?

Перечень вопросов, сгруппированных по различным признакам культуры безопасности и элементам СМБД для проведения анкетирования

Ниже приведен перечень таких вопросов (в форме постановочных утверждений). Под каждым из подзаголовков 1 - 5, соответствующих развернутым наименованиям признаков культуры безопасности движения, помещены вопросы, относящиеся к соответствующему признаку.

Вопросы по каждому из признаков культуры безопасности движения имеют составную нумерацию: первая цифра номера – номер признака культуры безопасности движения, вторая группа цифр – номер по порядку. В скобках указан номер элемента СМБД, к которому относится данный признак культуры безопасности, и о степени развития которого можно судить, используя вопросы с этим номером.

1. Управляемость всех процессов деятельности, связанных с безопасностью движения, и ведущая роль менеджмента в ресурсном обеспечении этих процессов и демонстрации личного примера

1.1. (1) Я согласен с тем, что мои руководители всех уровней безоговорочно несут ответственность за безопасность движения и заинтересованы в ее соблюдении.

1.2. (1) Мои руководители сами отдают приоритет и учат меня в процессе работы отдавать приоритет обеспечению безопасности движения по отношению к обеспечению производительности труда (или обеспечению провозной способности).

1.3. (1) Мои руководители ознакомили меня с политикой безопасности движения в моей организации.

1.4. (2) Моя деятельность основана на выполнении установленных моими непосредственными руководителями целевых показателей безопасности движения.

1.5. (2) Я знаю, что мои непосредственные руководители сопоставляют достигнутые мною показатели в области безопасности движения с целевыми показателями.

1.6. (2) Мои руководители регулярно контролируют на моем рабочем месте достаточность разработанных мер по достижению целевых показателей безопасности движения.

1.7. (3) Мои руководители своевременно вносят в местную документацию, которой я руководствуюсь, изменения, формулируемые вышестоящими органами.

1.8. (3) Мои руководители убеждают меня в том, что действующие требования и вносимые изменения являются безусловными барьерами для предупреждения нарушений безопасности движения.

1.9. (3) Мои руководители допускают возможность проявления мною действий, не регламентированных действующей документацией, в определенных сложных ситуациях.

1.10. (4) Мои непосредственные руководители регулярно напоминают мне о тех опасностях, которые подстерегают меня в процессе моей работы.

1.11. (4) Мои руководители при внедрении новой техники, новой технологии или внесении каких-либо изменений предвидят возможные опасности от них и принимают соответствующие меры по предупреждению этих опасностей.

1.12. (4) Мои руководители предвидят возможности нарушения безопасности движения в моем подразделении и ведут в этом направлении систематическую профилактическую работу.

1.13. (5) Я реально осознаю, что мои руководители проявляют внимание к моей компетентности, мастерству, знаниям и умениям в области безопасности движения.

1.14. (5) Проводимые со мной техническая учеба и инструктажи способствуют моей компетентности в области безопасности движения.

1.15. (5) В моей организации поддерживается и контролируется высокий уровень готовности работников к выполнению задач, связанных с безопасностью движения.

1.16. (6) Мое рабочее место оборудовано современными, на мой взгляд, средствами связи.

1.17. (6) Мои руководители позаботились о том, чтобы я в достаточной степени был обеспечен информацией для выполнения своих обязанностей, связанных с моей деятельностью на рабочем месте, чтобы не допустить нарушений безопасности движения.

1.18. (6) Мои руководители позаботились о том, чтобы я психологически комфортно себя чувствовал в коллективе сформированной рабочей смены или рабочей бригады, в которой я работаю.

1.19. (7) Мои руководители заботятся о том, чтобы информация, имеющая отношение к безопасности движения на моем рабочем месте, объективно регистрировалась с использованием средств видео- или аудиозаписи, измерительных, компьютерных и иных средств.

1.20. (7) Я уверен, что вся регистрируемая информация, имеющая отношение к безопасности движения, не подменяется в моей организации ложной, если это становится выгодно моим руководителям.

1.21. (7) Я уверен, что вся объективно регистрируемая информация не скрывается моими руководителями при предоставлении отчетов на вышестоящие уровни.

1.22. (8) Я уверен, что мои руководители не скрывают причины, улики и сами факты нарушений безопасности движения в моей организации.

1.23. (8) Мои руководители широко видят возможные причины нарушений безопасности движения, в том числе зависящие от организации труда в моем подразделении.

1.24. (8) Мои руководители озабочены не только техническими или технологическими, но и системным (организационными) мерами по предупреждению нарушений безопасности движения.

1.25. (9) Если я участвую в ликвидации последствий нарушений безопасности движения, то я, как правило, согласен с планами действий, составленных руководителями, и придерживаюсь их.

1.26. (9) Я четко понимаю, что руководители, возглавляющие процесс ликвидации последствий нарушений безопасности движения, добиваются скорейшего восстановления движения не в ущерб сбору объективных свидетельств (улик) нарушения.

1.27. (9) Я знаю, что руководители, возглавляющие процесс ликвидации последствий нарушений безопасности движения, никогда не пойдут на безосновательное дополнительное повреждение объектов инфраструктуры и подвижного состава (якобы в связи с невозможностью возобновить в короткий срок движение поездов).

1.28. (10) Я знаю, что мои руководители заботятся о том, чтобы при проведении аудита СМБД в моей организации аудиторы обращали внимание на соответствие моей деятельности требованиям безопасности движения.

1.29. (10) Мои руководители воспитывают или стремятся воспитать во мне понимание большой значимости аудитов СМБД в обеспечении безопасности движения.

1.30. (10) Мои руководители стремятся воспитать во мне доверие к аудиторам СМБД.

2. Двухсторонний обмен информацией (как по вертикали снизу вверх и сверху вниз, так и по горизонтали с работниками смежных видов деятельности и работниками смежных организаций)

2.1. (1) Я обеспечен необходимыми каналами обмена информацией настолько, что в пределах своих обязанностей могу нести ответственность за безопасность движения (или соблюдение политики в области безопасности движения в моей организации).

2.2. (1) Я обмениваюсь информацией о политике в области безопасности движения в моей организации с другими работниками.

2.3. (1) Я заинтересован владеть информацией о политике безопасности движения в моей организации (и последних изменениях в ней).

2.4. (2) Я знаю, на выполнение каких целевых показателей безопасности движения направлена моя деятельность.

2.5. (2) Меня информируют о планах и процедурах достижения целевых показателей безопасности движения.

2.6. (2) Я информирован о том, что ход внедрения принятых в моей организации мер для достижения целевых показателей безопасности движения, зависящие от меня, регулярно отслеживается.

2.7. (3) Я информирован о наличии местной нормативной документации в моем подразделении, достаточной для выполнения моих обязанностей.

2.8. (3) Я информирован о том, что требования местной документации соответствуют последним актуальным требованиям нормативно-правовой документации (законам РФ, нормативным правовым актам Минтранса России, нормативным документам ОАО «РЖД» и т.п.).

2.9. (3) У меня есть возможность донести до сведения моих руководителей мои предложения по улучшению действующей документации.

2.10. (4) Я знаю о тех постоянных опасностях, которые подстерегают меня в процессе моей работы.

2.11. (4) При внедрении новой техники, новой технологии или внесении каких-либо изменений я информирован о том, какие могут быть новые опасности, с которыми я могу столкнуться.

2.12. (4) Я знаю о той систематической профилактической работе, которая ведется в моей организации для минимизации рисков нарушений безопасности движения.

2.13. (5) Я реально имею возможность обратиться к моим руководителям с просьбой о повышении своей и других работников профессиональной компетентности, мастерства, знаний и умений в области безопасности движения.

2.14. (5) Я четко информирован о графике технической учебы и инструктажей.

2.15. (5) Я испытываю на себе, как в моей организации поддерживается и контролируется готовность работников к выполнению задач, связанных с безопасностью движения.

2.16. (6) Я согласен с тем, чтобы мое рабочее место было дополнительно оборудовано новыми средствами связи.

2.17. (6) Я согласен с тем, чтобы в процессе работы я был обеспечен дополнительной информацией для выполнения своих обязанностей, чтобы не допустить нарушений безопасности движения.

2.18. (6) Я достаточно комфортно себя чувствую в коллективе той рабочей смены (или рабочей бригады), в которой я работаю, и не хочу перевода в другой коллектив.

2.19. (7) Информация, имеющая отношение к безопасности движения и моей деятельности, объективно регистрируется с использованием средств видео- или аудиозаписи, измерительных, компьютерных и иных средств.

2.20. (7) Я никогда не подменяю регистрируемую на моем рабочем месте информацию, имеющую отношение к безопасности движения, ложной, если мне это выгодно (с позиций материального стимулирования, страха наказания и т.п.).

2.21. (7) Я уверен, что вся регистрируемая в виде записей информация (в различных книгах, журналах) является объективной и не направлена на то, чтобы незаслуженно обвинить меня в каких-либо нарушениях безопасности движения.

2.22. (8) Я точно знаю, что в моем подразделении информация о самих фактах возникновения нарушений безопасности движения никогда не утаивается, даже под страхом наказания за это.

2.22. (8) Я знаю, что информация о свидетельствах (уликах) нарушений безопасности движения в результате моей деятельности и деятельности смежных работников никогда не скрывается.

2.23. (8) Информация о возможных причинах нарушений безопасности движения в моем подразделении, выявленных комиссиями по служебному расследованию, совпадает с моими представлениями об этом нарушении.

2.25. (9) Если я участвую в ликвидации последствий нарушений безопасности движения, то всегда получаю четкий план действий.

2.26. (9) Если я участвую в ликвидации последствий нарушений безопасности движения, то никогда не получаю команды о скорейшем восстановлении движения в ущерб сбору объективных свидетельств (улик) нарушения.

2.27. (9) Если я участвую в ликвидации последствий нарушений безопасности движения, то никогда не получаю команды на безосновательное дополнительное повреждение объектов инфраструктуры и подвижного состава (в интересах возобновления в короткий срок движения поездов).

2.28. (10) Мне сообщают, что аудиторы обращают внимание на соответствие моей деятельности требованиям безопасности движения или я знаю об этом, так как подвергался их непосредственным опросам.

2.29. (10) Меня информируют о выводах аудитов СМБД в отношении соответствия моей деятельности требованиям безопасности движения.

2.30. (10) Мне сообщают о качествах аудиторов СМБД с целью воспитать во мне доверие к аудиторам.

3. Вовлечение персонала в решение проблем безопасности движения (поддержка его стремления к обсуждению проблем безопасности движения, планированию мероприятий или улучшений, оценке их результативности)

3.1. (1) Мое мнение учтено при разработке политики в области безопасности движения в моей организации.

3.2. (1) Мои производственные интересы совпадают с положениями политики в области безопасности движения моей организации.

3.3. (1) Политика в области безопасности движения моей организации способствует тому, чтобы я соблюдал требования безопасности движения.

3.4. (2) Я заинтересован в том, чтобы мое подразделение работало на выполнение целевых показателей безопасности движения, установленных в моей организации.

3.5. (2) Я был привлечен к обсуждению вопросов принятия планов и процедур для достижения целевых показателей своей организации в области безопасности движения.

3.6. (2) Я знаю, какие мои действия на рабочем месте будут способствовать достижению целевых показателей моей организации в области безопасности движения.

3.7. (3) Я был привлечен к разработке (или со мной советовались при разработке) местной документации, в которой содержатся требования, направленные на соблюдение безопасности движения.

3.8. (3) Я уверен, что получу благоприятный отклик от своего непосредственного руководителя, если предложу какие-либо изменения в документацию в области безопасности движения.

3.9. (3) Я морально или материально мотивирован дополнять и улучшать документацию в области безопасности движения.

3.10. (4) Я был привлечен к процедурам анализа или оценки риска нарушений безопасности движения в моем подразделении.

3.11. (4) Я заинтересован в том, чтобы давать предложения по анализу и оценке риска нарушений безопасности движения в моем подразделении.

3.12. (4) При внедрении новой техники, новой технологии или внесении каких-либо изменений я не только информирован о том, какие могут быть новые опасности, но и могу предпринять соответствующие действия по предупреждению проявления этих опасностей.

3.13. (5) Меня привлекают к совершенствованию методик технической учебы, других форм подготовки персонала для выполнения задач, связанных с безопасностью движения.

3.14. (5) В процессе технической учебы и инструктажей я мотивирован активно обсуждать вопросы безопасности движения в моем подразделении.

3.15. (5) Я чувствую необходимость повышения уровня своей профессиональной подготовки в вопросах обеспечения безопасности движения.

3.16. (6) Я охотно пользуюсь системой добровольных конфиденциальных сообщений по вопросам безопасности движения для информирования моего руководства.

3.17. (6) Я получал моральное или материальное поощрение за инициативу в развитии систем или способов обмена информацией между работниками моей организации или с работниками смежных организаций.

3.18. (6) У меня доверительные отношения с работниками моей смены (бригады) и непосредственным руководителем по всем вопросам, связанным с выполнением требований безопасности движения.

3.19. (7) Я заинтересован и стремлюсь к тому, чтобы информация, имеющая отношение к безопасности движения на моем рабочем месте, объективно регистрировалась с использованием средств видео- или аудиозаписи, измерительных, компьютерных и иных средств.

3.20. (7) Я морально или материально мотивирован делать объективные записи в книгах или журналах на своем рабочем месте.

3.21. (7) Проявление мной инициативы по развитию системы регистрации и документирования информации в моем подразделении не используется для того, чтобы на этом основании впоследствии незаслуженно обвинить меня в каких-либо нарушениях безопасности движения.

3.22. (8) Я всегда стремлюсь предоставить объективную и возможно подробную информацию об обстоятельствах и возможных причинах случаев нарушений безопасности движения, даже если эта информация касается меня самого.

3.23. (8) Я морально или материально мотивирован предоставлять объективные свидетельства (улики) по существу произошедших случаев нарушений безопасности движения.

3.24. (8) Я морально или материально мотивирован давать предложения, направленные на принятие мер по недопущению в будущем случаев нарушений безопасности движения, произошедших в моем подразделении.

3.25. (9) Я стремлюсь проявлять разумную инициативу по безопасной организации движения поездов в условиях возникших транспортных происшествий или вывода поездов с перегона при отказах тяговых средств.

3.26. (9) Я морально или материально мотивирован участвовать в восстановительных работах, обеспечивая при этом скорейшее восстановление движения при условии обеспечения сбора объективных свидетельств (улик) произошедшего и минимального нанесения ущерба инфраструктуре и подвижному составу.

3.27. (9) Я заинтересован и стремлюсь давать предложения по совершенствованию порядка действий в нестандартных ситуациях.

3.28. (10) Мне было предложено пройти подготовку в качестве внутреннего аудитора СМБД в моей организации.

3.29. (10) Я считаю, что выделенные в моей организации внутренние аудиторы СМБД соответствуют моим представлениям об их качествах как хороших аудиторах.

3.30. (10) Меня привлекают к обсуждению выводов аудитов СМБД с целью принятия эффективных мер по устранению выявленных несоответствий.

4. Непрерывное отслеживание решения выявленных проблем безопасности движения и выявления новых, а также извлечение уроков из любых случаев нарушений безопасности движения

4.1. (1) Я считаю, что политика в области безопасности движения в моей организации основана на изучении реальных проблем безопасности, актуальных для организации.

4.2. (1) Я считаю, что политика в области безопасности движения в моей организации способствует (или будет способствовать) улучшению состояния безопасности движения.

4.3. (1) Я, наряду с руководителями, извлекаю уроки из ошибок, связанных с качеством формирования политики в области безопасности движения.

4.4. (2) Я признаю обоснованность целевых показателей безопасности движения в моей организации (соответствуют показателям в других близких по видам деятельности организациях, в том числе за рубежом, возможностям моей организации по их достижению и т.п.).

4.5. (2) Я считаю, что разработанные меры дадут должную отдачу для достижения целевых показателей безопасности движения.

4.6. (2) Я имею возможность изучить отчеты о достижении целевых показателей безопасности движения в моей организации.

4.7. (3) Мне приходилось изучать и анализировать местную документацию на предмет достаточности воплощения в ней всех тех требований безопасности движения, которые относятся к моей деятельности.

4.8. (3) Мне приходилось изучать и анализировать наличие и достаточность в моем подразделении тех средств, в том числе измерительных (приборов, шаблонов и т.п.), которые необходимы для выполнения имеющихся в документации требований безопасности движения.

4.9. (3) Я считаю, что в действующей документации приняты в расчет эргономика и учтен человеческий фактор для успешного выполнения требований безопасности движения.

4.10. (4) Я располагаю достаточной полнотой знаний о процессах в моей организации и связанных с ними рисках нарушений безопасности движения.

4.11. (4) Я знаю, какими средствами в моей организации обеспечивается контроль или уменьшение рисков.

4.12. (4) Мне представляется, что если в моем подразделении и в отношениях со смежными подразделениями произойдут технические, технологические или организационные изменения, то новые риски нарушений безопасности движения будут изучены и приняты меры, чтобы эти риски не проявились.

4.13. (5) Я считаю, что знания – это высшая ценность в моей организации, которая поощряется и мотивируется у персонала.

4.14. (5) Если в моей организации происходят случаи нарушений безопасности движения, то это сказывается на содержании технической учебы и инструктажей.

4.15. (5) В моей организации всегда работают над тем, чтобы выявить проблемы в области безопасности движения и их решить.

4.16. (6) Моя реакция на нерешенные проблемы обмена информацией в процессе моей деятельности изучается и в последующем учитывается при внедрении новых средств и способов обмена информацией.

4.17. (6) Мои знания и опыт в развитии систем обмена информацией и взаимоотношений с другими смежными работниками изучается и используется.

4.18. (6) Я знаю, что производственные отношения в моем коллективе (смене, бригаде) изучаются и в последующем учитываются при формировании смен, бригад.

4.19. (7) На моем рабочем месте периодически изучаются состав и качество регистрируемой информации по безопасности движения.

4.20. (7) На моем рабочем месте систематически проверяются сделанные записи в книгах, журналах и качество этих записей.

4.21. (7) Я уверен, что если на каком-то начальном этапе произойдет подмена зарегистрированной или документированной информации на ложную (при представлении этой информации в вышестоящие органы), то мое подразделение само примет меры, чтобы исправить эту подмену.

4.22. (8) Мне представляется, что качество проведения служебных расследований нарушений безопасности движения в моей организации каким-то образом изучается и имеет тенденцию к улучшению.

4.23. (8) Я уверен, что состав комиссий по служебному расследованию нарушений безопасности движения подбирается исходя из опыта проведения предыдущих расследований аналогичных нарушений.

4.24. (8) Я полагаю, что меры после разбора нарушений безопасности движения приняты на основе процедур менеджмента риска.

4.25. (9) Мне представляется, что качество проведения аварийно-восстановительных работ после нарушений безопасности движения каким-то образом изучается и имеет тенденцию к улучшению.

4.26. (9) Я уверен, что организация движения поездов в условиях ведущихся восстановительных работ тщательно прорабатывается и отвечает требованиям качества и безопасности движения.

4.27. (9) Я полагаю, что организация движения поездов в нестандартных ситуациях тщательно прорабатывается и отвечает требованиям качества и безопасности движения.

4.28. (10) Мне представляется, что качество проведения внутренних аудитов СМБД в моей организации каким-то образом изучается и имеет тенденцию к улучшению.

4.29. (10) Я уверен, что аудиторы для проведения внутренних аудитов СМБД оцениваются или переназначаются исходя из опыта проведения предыдущих аудитов СМБД и сделанных выводов аудитов.

4.30. (10) Я полагаю, что меры после проведения аудитов СМБД и сделанных на их основе выводов принимаются в тех областях, которые требуют действительных улучшений.

5. Признание существования системных причин нарушений безопасности движения, понимание того, что ошибки человека - симптом наличия проблем в системе, и отношение к возложению вины

5.1. (1) Я считаю, что в моей организации отсутствует немедленный обвинительный характер возложения ответственности за нарушения безопасности движения на отдельного работника, а с самого начала каждое нарушение рассматривается как просчет всей организации.

5.2. (1) Я знаю, что если я или мои коллеги по работе будут причастны к нарушению безопасности движения, то моя организация будет придерживаться принципа презумпции невиновности до завершения расследования этого нарушения уполномоченным органом.

5.3. (1) Я знаю, что существующая политика в области безопасности движения в моей организации ограждает меня от незаслуженных обвинений в нарушениях безопасности движения.

5.4. (2) Я знаю, что мои руководители первыми берут ответственность на себя за недостижение целевых показателей безопасности движения в моей организации.

5.5. (2) При недостижении целевых показателей безопасности движения в моей организации мне прежде всего будет разъяснено, почему принятые ранее меры для достижения целевых показателей оказались неэффективными, разъяснены допущенные организацией ошибки и только после этого будут предъявлены претензии ко мне лично.

5.6. (2) Я считаю, что в моей организации существует открытое разъяснение сложившихся обстоятельств и дальнейших перспектив выполнения качественных и количественных целей организации без возложения вины за их недостижение на кого-то из работников исполнительского звена.

5.7. (3) Если в местной документации, которой я пользуюсь, обнаруживались или могут обнаружиться какие-либо ошибки, несоответствия или недостатки, то мои руководители берут или возьмут ответственность за это на себя.

5.8. (3) При обнаружении каких-либо ошибок, несоответствий или недостатков в местной документации, которой я пользуюсь, будет обязательно разъяснена причина этого и назван виновный (даже если этот виновный – один из руководителей).

5.9. (3) Я уверен, что буду своевременно и обязательно осведомлен о поступлении новой документации в области безопасности движения, которой мне необходимо пользоваться, чтобы не быть обвиненным в ее незнании.

5.10. (4) Я уверен, что не получу порицания от своего руководства, если неумышленно не сообщу о возможных опасностях в процессе моей деятельности (возникновении неблагоприятных погодных условий, деградации отдельных узлов технических средств, неверных действиях смежных работников), способных привести к нарушениям безопасности движения.

5.11. (4) Я уверен, что при технических, технологических или организационных изменениях и возникновении в этих условиях транспортных происшествий будут прежде всего разобраны их

обстоятельства и причины, связанные с этими изменениями, и только после этого названы те, кто ответственен за такое нарушение.

5.12. (4) Я знаю, что в моей организации существует процедура выполнения мер по управлению риском, есть ответственные за ее соблюдение и поэтому возможный срыв выполнения этих мер не приведет к наказанию не причастных.

5.13. (5) Я знаю, что мои руководители первыми берут ответственность на себя за недостаточную подготовку персонала, производственная деятельность которого связана с движением поездов и маневровой работой в моей организации.

5.14. (5) Я уверен, что не получу порицания или наказания от своего руководства, если сообщу о своей неуверенности в правильности выполнения некоторых операций, связанных с безопасностью движения, и о необходимости пройти в связи с этим дополнительную подготовку.

5.15. (5) Я знаю, что если при изучении правил моих действий в условиях внедрения новой техники, технологий и других инноваций мне будет с трудом даваться постижение этих правил, то мои непосредственные руководители будут неуклонно добиваться, чтобы я их усвоил (без наказаний и тем более отстранения от работы).

5.16. (6) Я уверен, что при существующей в моей организации системе обеспечения персонала информацией, необходимой для выполнения требований безопасности движения на рабочих местах, я не буду незаслуженно наказан за какие-либо отклонения от технологии работы.

5.17. (6) Я уверен, что существующие в моей смене (бригаде) взаимоотношения между работниками таковы, что мне всегда укажут (если это не поздно) на мою ошибку или недоработку.

5.18. (6) Если в какой-либо ошибке или недоработке обвиняется работник моей смены или бригады, но я знаю, что с моей стороны тоже было сделано некоторое упущение, то я обязательно признаюсь в этом во имя справедливости.

5.19. (7) Я знаю, что внедряемые новые средства регистрации информации направлены не против меня (или иного лица, обязанного соблюдать соответствие регистрируемых данных установленным нормам), а в защиту меня (или иного лица) от незаслуженных обвинений.

5.20. (7) Я уверен, что если регистрируемая или документируемая информация будет подменена ложной, то виновный в этом (даже если этот виновный - руководитель) будет установлен и наказан.

5.21. (7) Я знаю, что в моей организации не разглашаются для публикации в средствах массовой информации сведения из письменных

объяснений лиц, причастных к нарушениям безопасности движения, до окончания разбора всех обстоятельств таких нарушений.

5.22. (8) Мне представляется, что процедуры расследований транспортных происшествий и событий, которые происходят из-за причин, приписываемых моей организации, отвечают требованиям объективности и являются справедливыми по отношению к моей организации.

5.23. (8) Я уверен, что если я буду причастен к нарушению безопасности движения, то я не буду обвинен в этом нарушении по крайней мере до окончания разбора его обстоятельств.

5.24. (8) Я не испытываю опасений за наказание, если предоставлю ревизорскому аппарату или надзорным органам сведения о тех случаях нарушений безопасности движения, свидетелем (или участником) которых я был, или которые были скрыты руководством моей организации.

5.25. (9) Я знаю, что в моей организации осуществляется разумный и справедливый подход к возложению вины за ошибки при действиях во время ликвидации последствий нарушений безопасности движения или в нестандартных ситуациях.

5.26. (9) Я уверен, что если придется задержать работы по восстановлению движения поездов для того, чтобы извлечь вещественные доказательства или сделать необходимые измерения или наблюдения для прояснения картины случившегося нарушения безопасности движения, то никто не будет наказан.

5.27. (9) Я уверен, что если придется замедлить работы по восстановлению движения поездов для того, чтобы не ухудшить состояние поврежденных объектов инфраструктуры и подвижного состава, то никто не будет наказан.

5.28. (10) Аудиты СМБД в моей организации не направлены на то, чтобы найти виновных в выявленных несоответствиях, а служат объективному выявлению несоответствий для проведения моей организацией работы по поиску причин таких несоответствий и принятию мер, направленных на их устранение.

5.29. (10) Я с доверием отношусь к аудиторам, которые проводят опросы моего отношения к моей деятельности в процессе аудитов СМБД в моей организации, и ничего не скрываю от них.

5.30. (10) Я согласен с тем, что выводы аудитов СМБД могут признать меня причастным к выявленным несоответствиям.

Форма анкеты с постановками вопросов для выявления признаков культуры безопасности движения в организации холдинга «РЖД»

Пожалуйста, заполните информацией нижеприведенную анкету и выберите самый подходящий ответ по каждой формулировке постановочного вопроса.

Информация, собранная с использованием этой анкеты, будет считаться конфиденциальной. Т.е. она не будет идентифицироваться с каким-либо лицом, а будет использована для целей непрерывного улучшения культуры безопасности движения.

Ваше мнение является важным и будет способствовать улучшению безопасности движения.

Работу какого филиала ОАО «РЖД» или ДО Вы представляете _____ .

Место Вашей работы _____ .

(территориальная дирекция, филиал или представительство ДО, ж.-д. станция, дистанция, депо и т.п.)

Категория персонала _____

(начальствующий состав территориального подразделения, линейный руководитель, специалист, рабочий)

Стаж работы на ж.-д. транспорте _____ лет. Возраст _____ полных лет. Пол М или Ж.

Пожалуйста, пометьте только одну ячейку на каждый из постановочных вопросов, например, обведите кружочком соответствующую оценку, чтобы показать ваш уровень согласия или не согласия с соответствующим утверждением:

Постановка вопроса в форме утверждения	Определенно нет	Нет	Не могу определиться	Да	Определенно да
<i>1. Управляемость всех процессов деятельности, связанных с безопасностью движения, и ведущая роль менеджмента в ресурсном обеспечении этих процессов и демонстрации личного примера</i>					
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
<i>2. Двухсторонний обмен информацией (как по вертикали снизу вверх и сверху вниз, так и по горизонтали с работниками смежных видов деятельности и работниками смежных организаций)</i>					
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
<i>3. Вовлечение персонала в решение проблем безопасности движения (поддержка его стремления к обсуждению проблем безопасности движения, планированию мероприятий или улучшений, оценке их результативности)</i>					
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Постановка вопроса в форме утверждения	Определенно нет	Нет	Не могу определиться	Да	Определенно да
<i>4. Непрерывное отслеживание решения выявленных проблем безопасности движения и выявления новых, а также извлечение уроков из любых случаев нарушений безопасности движения</i>					
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
<i>5. Признание существования системных причин нарушений безопасности движения, понимание того, что ошибки человека - симптом наличия проблем в системе, и отношение к возложению вины</i>					
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Примерное содержание отчета о самооценке культуры безопасности движения в организации холдинга «РЖД»

1. Основания для проведения самооценки (решения вышестоящих органов, внутренние приказы, распоряжения, протоколы).
 2. Цель проведения самооценки.
 3. Задачи проведения самооценки.
 4. Методы проведения самооценки.
 5. Должности и профессии участников опроса и их число.
 6. Состав рабочей группы.
 7. Краткое содержание программы и плана проведения самооценки.
 8. Краткое содержание выборочной совокупности (распределения участников опроса по наименованиям структурных подразделений, категориям персонала, стажу, возрасту и полу).
 9. Столбчатые или круговые диаграммы с отображением доли каждого из 5 вариантов ответа в процентах на каждый вопрос.
 10. Анализ результатов в баллах в разрезе всех вопросов в целом, а также относящихся к каждому признаку культуры безопасности движения и к каждому элементу СМБД (в зависимости от целей самооценки).
 11. Анализ результатов, полученных иными, кроме анкетирования, методами самооценки (если они использовались).
 12. Выводы из проведенной самооценки (с выделением позитивных и негативных свидетельств, выявленных в процессе самооценки), оценка уровня зрелости культуры безопасности движения и рекомендации рабочей группы по развитию культуры безопасности движения (возможные меры и механизмы их реализации).
-