

⋮

# Культура безопасности

Автор: Мони́на Н.С. – преподаватель Екатеринбург-Пассажирского подразделения СУЦПК

# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Определение и принципы

**КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ** – это осознание важности, ответственности и способность работников железнодорожного транспорта обеспечивать безопасность, как одну из главных ценностей для компании и каждого работника

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



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности



Приоритет  
безопасности



Профессионализм  
и квалификация



Дисциплина и  
ответственность



Соблюдение инструкций и  
регламентов



Атмосфера  
доверия



Понимание  
последствий



Самоконтроль



Открытость и  
самосовершенствование



Мотивация

# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности ПРИОРИТЕТ БЕЗОПАСНОСТИ

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

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





# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И КВАЛИФИКАЦИЯ

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

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

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



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И КВАЛИФИКАЦИЯ

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

- создавать технические и технологические барьеры, не позволяющие работнику совершать ошибочные действия;
- обучать работников использованию инструментов по предотвращению ошибок (таких как контроль, самоконтроль, критическая позиция);
- проводить инструктажи;
- использование при различных формах профессионального обучения и поддержания квалификации работников, информации по анализу опыта эксплуатации, в том числе информации об имевших место нарушениях в работе;
- активное участие руководителей и работников, совершивших ошибки, в расследовании нарушений и разработке мер по предотвращению подобных ошибок в будущем.



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И КВАЛИФИКАЦИЯ

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

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



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности ДИСЦИПЛИНА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

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

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

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





# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности ДИСЦИПЛИНА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Коммуникативность включает в себя:

- готовность к получению полезной информации от других работников;
- готовность к передаче информации, имеющей отношение к безопасности, другим работникам;
- представление как ожидаемых, так и не планируемых результатов работы и их документирование;
- предложение новых инициатив в области безопасности.



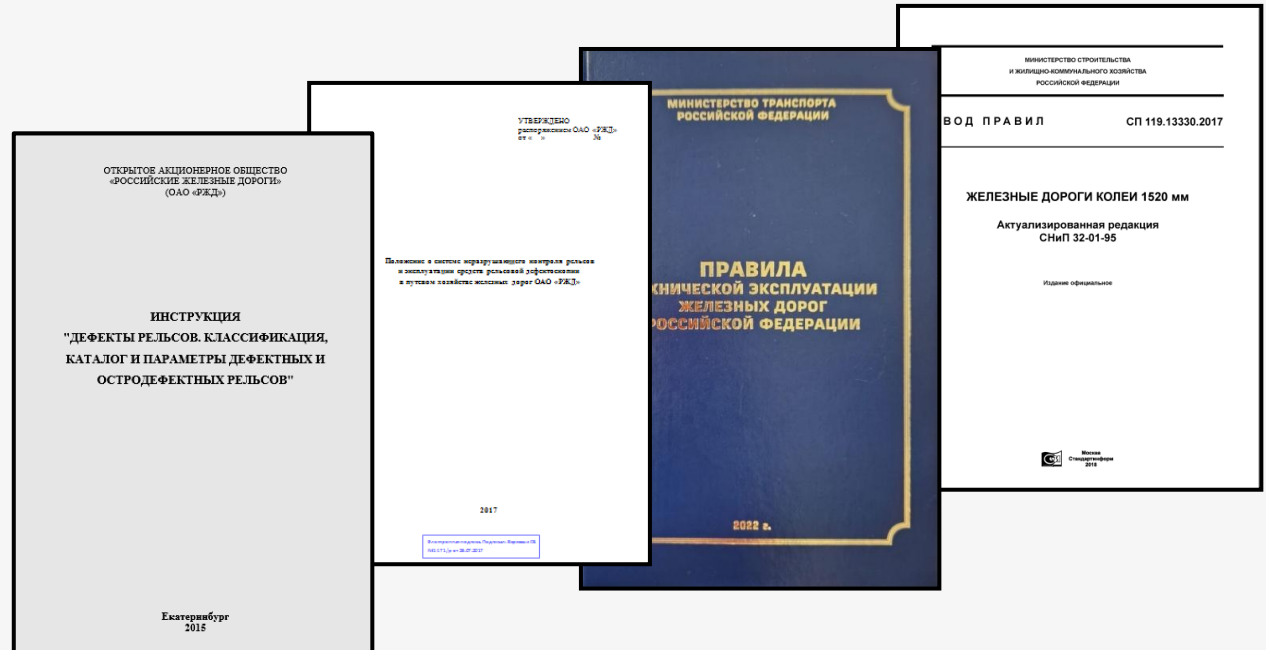
Строго регламентированный и взвешенный подход включает в себя:

- понимание и точное исполнение правил и инструкций;
- готовность к неожиданному развитию событий;
- прекращение работы, если это возможно, и обдумывание возникшей проблемы; обращение за помощью при необходимости;
- особое внимание к методичности, своевременности и упорядоченности;
- строгое следование установленной последовательности операций.

# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности СОБЛЮДЕНИЕ ИНСТРУКЦИЙ, РЕГЛАМЕНТОВ

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



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности СОБЛЮДЕНИЕ ИНСТРУКЦИЙ, РЕГЛАМЕНТОВ

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

- были ли правила и указания написаны в сотрудничестве с теми работниками, которые будут ими пользоваться?
- соответствуют ли правила и указания своему назначению и написаны ли они достаточно ясно для того, чтобы их было легко понять и применять на практике?
- понимают ли и признают ли работники необходимость представленных в эксплуатационной и иной документации правил и указаний, в частности, осознают ли они потенциальные последствия их несоблюдения для безопасности?
- контролируется ли применение и точность правил и указаний и исправляются ли недостатки быстро и с участием работников, использующих указанные правила и инструкции?
- начала ли развиваться система обходных приемов с молчаливого одобрения руководителей либо без такового?



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности СОБЛЮДЕНИЕ ИНСТРУКЦИЙ, РЕГЛАМЕНТОВ

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

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

- технические и технологические заградительные меры, не позволяющие работникам совершить ошибочные действия;
- разработка технических обоснований эксплуатационной документации, ознакомление с которыми позволит работникам понимать причины установления соответствующих требований эксплуатационной документации;
- теоретическая подготовка работников по вопросам, относящимся к сфере их деятельности;





# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности СОБЛЮДЕНИЕ ИНСТРУКЦИЙ, РЕГЛАМЕНТОВ

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

- анализ (в том числе по результатам тренировок) случаев неправильной диагностики работниками состояния систем и оборудования, принятия ошибочных решений с внесением по результатам анализа в текст эксплуатационной документации рекомендаций, позволяющих снизить вероятность принятия ошибочных решений;
- включение в текст эксплуатационной документации указаний о необходимости осуществления проверок выполняемых действий (самопроверки, проверки другим работником);
- включение в текст эксплуатационной документации особых предупреждений для снижения вероятности ошибочных действий работников (например, когда требуемая последовательность действий отличается от схожей последовательности действий, выполняемой работниками более часто или к выполнению которой они больше подготовлены).



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности АТМОСФЕРА ДОВЕРИЯ

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

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



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности ПОНИМАНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ

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

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





# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

Принципы культуры безопасности  
ПОНИМАНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ

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





# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности САМОКОНТРОЛЬ

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

Рекомендуется разрабатывать такие требования к производственным процессам, которые устанавливают, что каждый отдельный работник или подразделение в целом перед началом выполнения работы проводит проверку своего понимания поставленных задач и их влияния на безопасность, а также, в случае выявления такой необходимости, обращается за дополнительной информацией и консультацией. Указанные требования отражаются в нормативной и технической документации ОАО «РЖД», например, в должностных инструкциях, инструкциях по охране труда, инструкциях по техническому обслуживанию объектов железнодорожного транспорта.



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности ОТКРЫТОСТЬ И САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

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

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

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



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Принципы культуры безопасности МОТИВАЦИЯ

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

- сообщению даже о незначительных проблемах;
- сообщению о событиях и обстоятельствах, которые могли привести к нарушениям в работе;
- признанию ошибок (ошибочных решений), в том числе не приведших к нарушениям (отклонениям) в работе (систем, оборудования);
- представлению предложений по совершенствованию, улучшению эксплуатационной документации, проектных решений по системам и элементам, процедур технического обслуживания и ремонта, системы подготовки персонала.



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Цели и задачи культуры безопасности

### ЦЕЛИ

- формирование среды ответственного отношения руководителей и работников холдинга «РЖД» независимо от должности к обществу, людям и трудовым обязанностям;
- переход к открытому обмену информацией в области безопасности на всех уровнях управления холдинга «РЖД»





# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

Цели и задачи культуры безопасности

**Задачами холдинга «РЖД» в области культуры безопасности являются:**

□ Развитие и совершенствование культуры безопасности;



□ Создание условий для реализации требований систем менеджмента безопасности и процессов, связанных с безопасностью;

# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

Цели и задачи культуры безопасности

**Задачами холдинга «РЖД» в области культуры безопасности являются:**

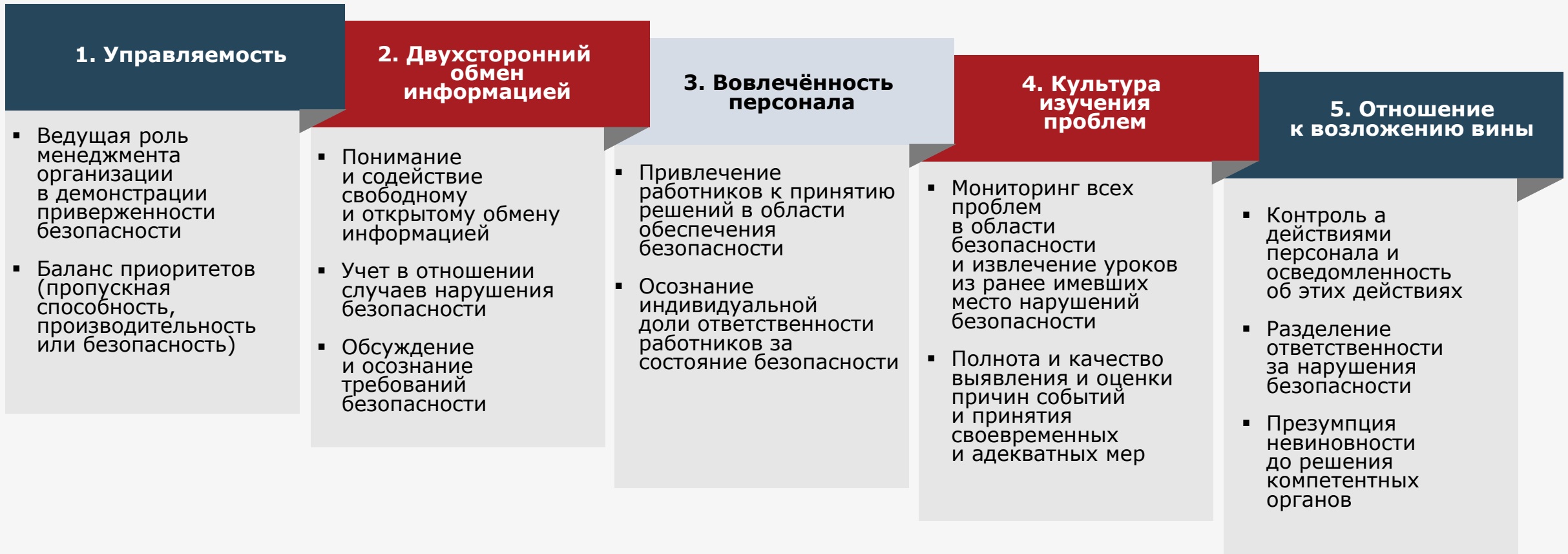
□ Обеспечение приверженности работников основополагающей цели безопасности и принципам деятельности в области культуры безопасности;



□ Внедрение принципов культуры безопасности в организационную и производственную деятельность холдинга «РЖД»;

# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Признаки культуры безопасности



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

Признаки культуры безопасности  
**УПРАВЛЯЕМОСТЬ**



Достижение управляемости всех процессов деятельности, связанных с безопасностью движения, и ведущей роли менеджмента в ресурсном обеспечении этих процессов

Критерии

- Ведущая роль менеджмента организации в демонстрации приверженности безопасности
- Развитие в организации правильного соотношения приоритета, отдаваемого либо обеспечению производительности, либо безопасности



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Признаки культуры безопасности ДВУХСТОРОННИЙ ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ



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

Критерии

- Содействие свободному и открытому обмену информации и понимание важности этого
- Создание системы достоверного учета в отношении случаев нарушений безопасности
- Обсуждение и осознание требований безопасности

# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Признаки культуры безопасности ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА



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

Критерии

- Привлечение работников к принятию решений в области обеспечения безопасности
- Осознание индивидуальной доли ответственности работников за состояние безопасности

# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

Признаки культуры безопасности  
КУЛЬТУРА ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМ



Непрерывное отслеживание решения выявленных проблем безопасности движения, выявление новых проблем, а также приобретение опыта из любых случаев нарушений безопасности движения

Критерий

- Мониторинг всех проблем в области безопасности и извлечение уроков из ранее имевших место нарушений безопасности с внедрением мер, направленных на их предупреждение
- Проведение служебных расследований событий и их разборов с заинтересованным отношением к полноте и качеству выявления, оценке их причин и принятию своевременных и адекватных мер.

# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

Признаки культуры безопасности  
ОТНОШЕНИЕ К ВОЗЛОЖЕНИЮ ВИНЫ



Признание существования системных причин нарушений безопасности движения, перенос акцента с ошибки человека как причины небезопасного события на человеческие ошибки как симптом наличия проблем в системе

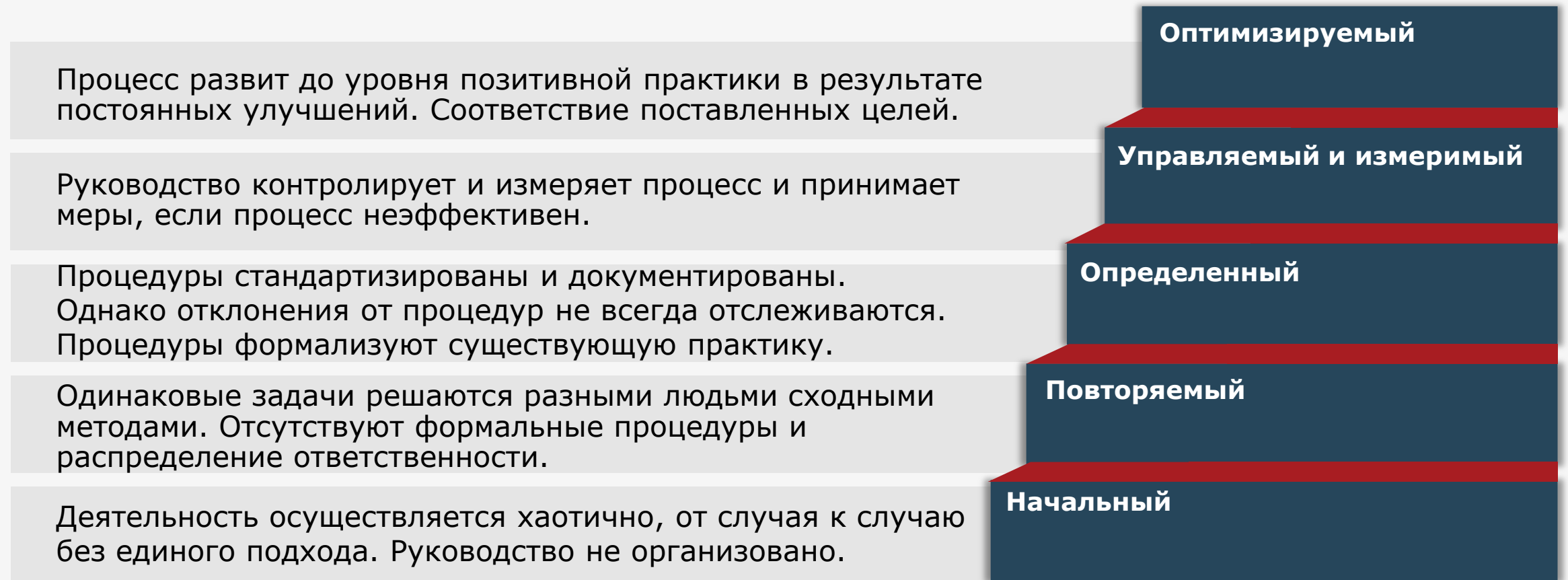
Критерий

- Осведомленность о действиях персонала, разделение ответственности за нарушения безопасности
- Презумпция невиновности до решения компетентных органов



# Положение о культуре безопасности в холдинге «РЖД» распоряжение № 1181/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Уровни зрелости культуры безопасности



# **Положение о Дне культуры безопасности движения распоряжение № 1177/р от 01.06.2020г. (с изменениями)**

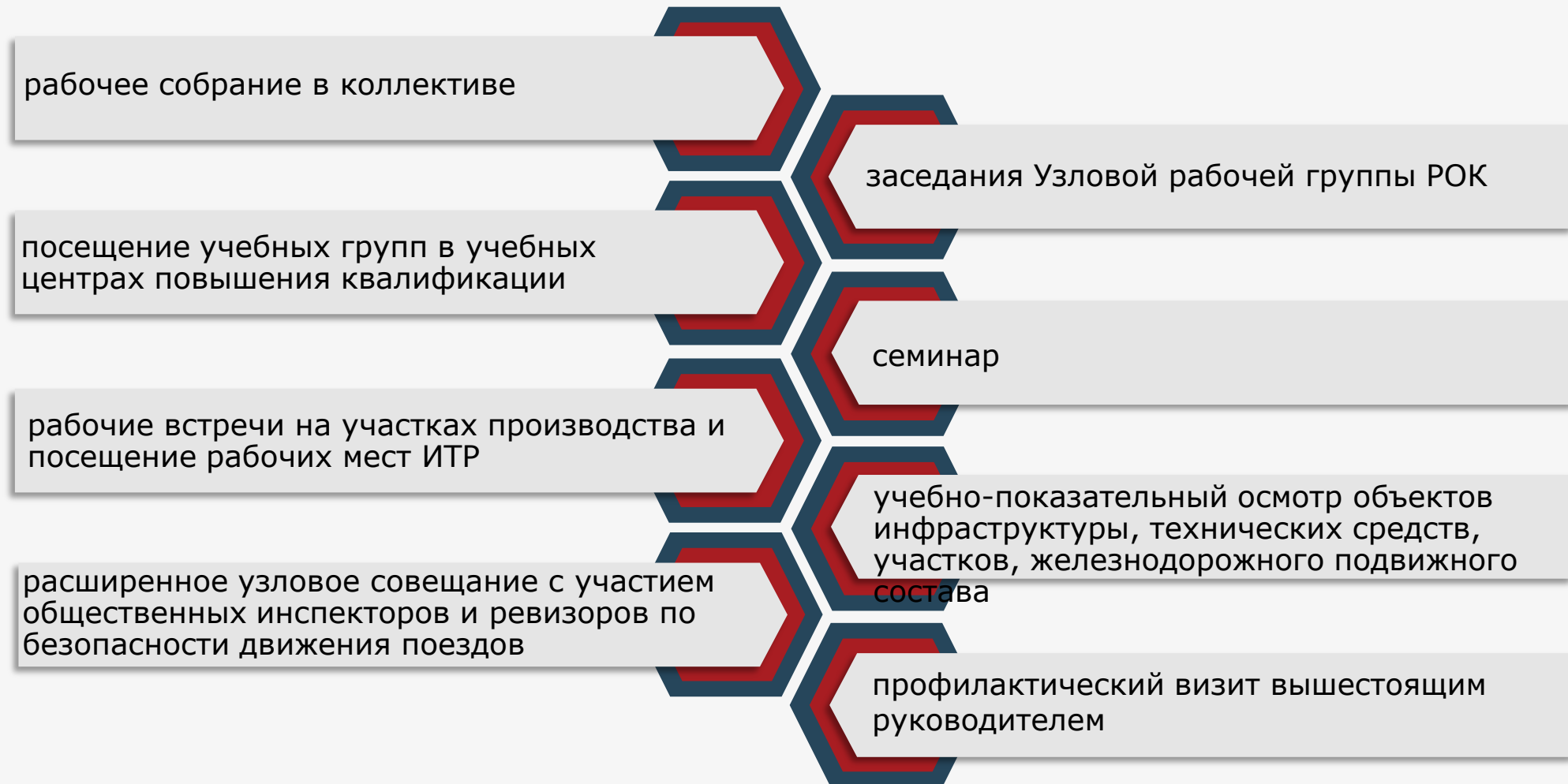
**Дни культуры безопасности**

## **ЦЕЛИ ПРОВЕДЕНИЯ**

- практическое внедрение культуры безопасности движения во все процессы трудовой деятельности работников;
- формирование позитивного уровня культуры безопасности;
- соблюдение баланса требований и ответственности персонала при выполнении должностных обязанностей.

# Положение о Дне культуры безопасности движения распоряжение № 1177/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Дни культуры безопасности. Форматы проведения



# Положение о Дне культуры безопасности движения распоряжение № 1177/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Дни культуры безопасности. Требования к проведению





# Положение о Дне культуры безопасности движения распоряжение № 1177/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Дни культуры безопасности. Планирование



Планируются **ежеквартально**



Планы утверждаются руководителями подразделений ОАО «РЖД» и ДЗО **до 20 числа месяца, предшествующего кварталу**



В **календарном году** должны быть использованы **максимально возможные форматы** проведения

### При планировании должны учитываться:

**1**

наличие потенциальных факторов опасности, риска причинения вреда жизни или здоровью граждан, окружающей среде, имуществу

**2**

результаты ранее проведенных мероприятий внутреннего контроля

**3**

фактические показатели безопасности движения

**4**

причины допущенных событий, отказов технических средств и технологических нарушений

**5**

результаты оценки уровня зрелости культуры безопасности движения и (или) социологических исследований в области культуры безопасности движения

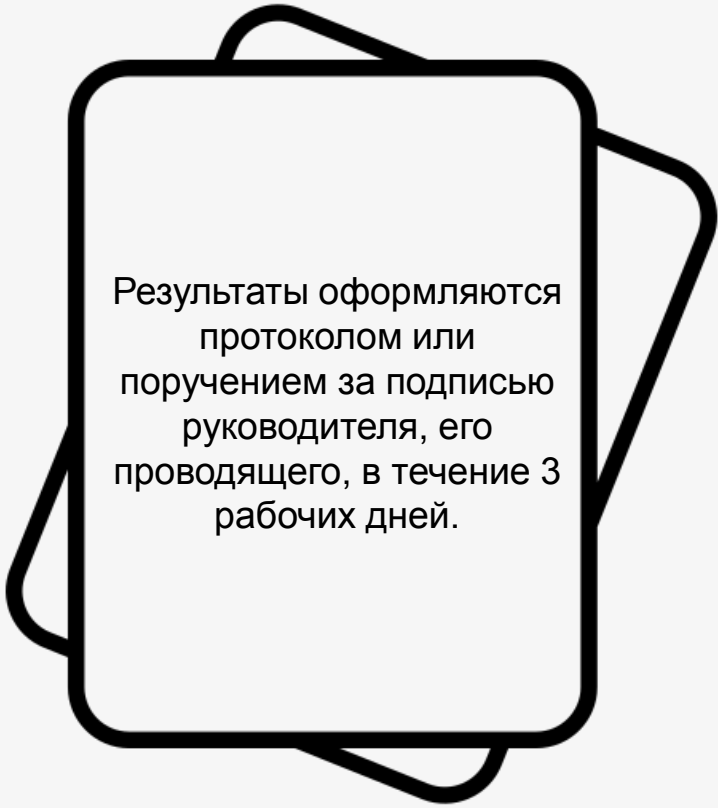
# Положение о Дне культуры безопасности движения распоряжение № 1177/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Дни культуры безопасности. Рассматриваемые вопросы

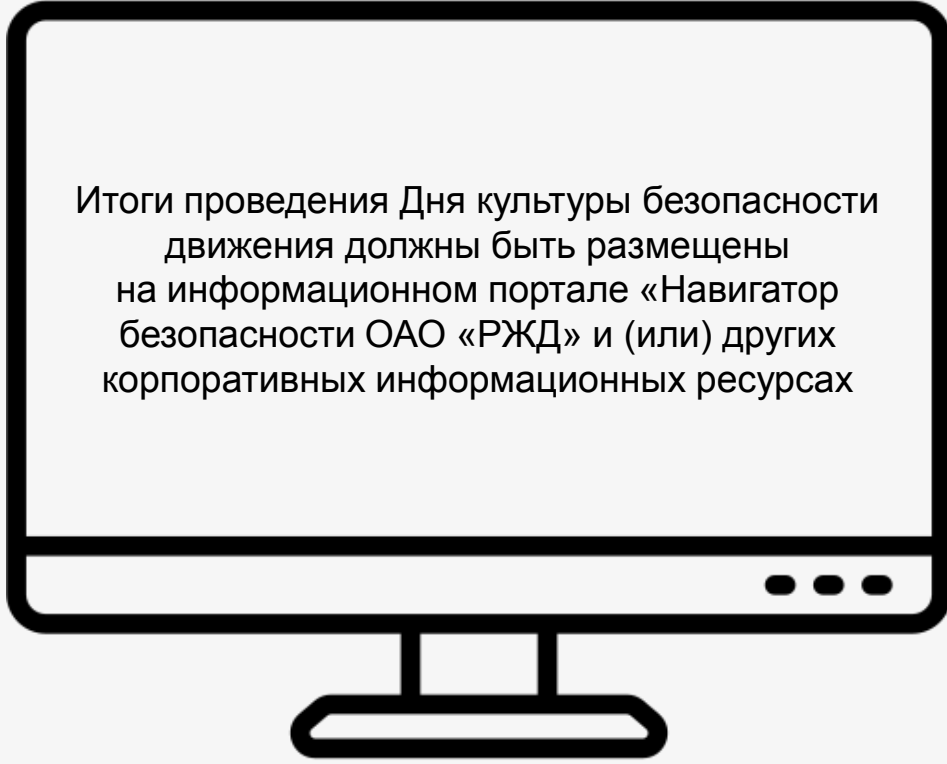
функционирование СМБД и/или отдельных ее элементов (управляемых видов деятельности)	выполнение эксплуатационных показателей работы предприятий
подготовка подразделения к участию в корпоративной сертификации СМБД	организация труда и отдыха
нарушения обязательных требований и ошибки персонала, приведшие к событиям, отказам технических средств и технологическим нарушениям	состояние трудовой и технологической дисциплины
действия руководителей среднего командного звена и работников в нестандартных ситуациях	ранее принятые решения
ход устранения нарушений, выявленных в ходе проведения мероприятий внутреннего контроля	меры, принимаемые по замечаниям, сделанным в «Книгах замечаний машинистов и переданным по системе информации «Работник на пути»
нарушения обязательных требований, допускаемые работниками, в т.ч. выявленные при расшифровке лент скоростемеров, анализе информационных систем	предложения и замечания в адрес причастных подразделений по организации работы в области безопасности движения

# Положение о Дне культуры безопасности движения распоряжение № 1177/р от 01.06.2020г. (с изменениями)

## Дни культуры безопасности. Рассматриваемые вопросы



Результаты оформляются протоколом или поручением за подписью руководителя, его проводящего, в течение 3 рабочих дней.



Итоги проведения Дня культуры безопасности движения должны быть размещены на информационном портале «Навигатор безопасности ОАО «РЖД» и (или) других корпоративных информационных ресурсах

# Положение о лидерах культуры безопасности № 2404/р от 22.09.2023г.

## Термины и определения

**Лидер культуры безопасности** – это работник структурного подразделения (подразделения) линейного уровня управления филиала ОАО «РЖД» (кроме железной дороги), который активно продвигает и поддерживает культуру безопасности как ценность компании, служит примером для других, демонстрируя приверженность культуре безопасности в своих действиях, решениях и поведении

**Кандидат** в лидеры культуры безопасности **успешно прошедший собеседование:**

- получает статус «Лидер культуры безопасности», который подтверждается распорядительным документом руководителя подразделения;
- представляется коллективу подразделения (формат указанного мероприятия определяется руководителем подразделения);
- вносится в реестр лидеров культуры безопасности

Лидеры культуры безопасности объединяются в

**Сообщества**

Деятельность Сообществ координируется **Советами**





**Спасибо за внимание!**

