|  |
| --- |
|  |
| Распоряжение ОАО "РЖД" от 04.07.2013 N 1498р"Об утверждении Руководства по созданию системы менеджмента безопасности движения в холдинге "РЖД" (Вместе с Руководством) |
| Документ предоставлен [**КонсультантПлюс**](http://www.consultant.ru)[**www.consultant.ru**](http://www.consultant.ru)Дата сохранения: 09.08.2013 |

**ОАО "РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ"**

**РАСПОРЯЖЕНИЕ**

**от 4 июля 2013 г. N 1498р**

**ОБ УТВЕРЖДЕНИИ РУКОВОДСТВА ПО СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА БЕЗОПАСНОСТИ ДВИЖЕНИЯ В ХОЛДИНГЕ "РЖД"**

В целях построения и совершенствования системы менеджмента безопасности движения в холдинге "РЖД", обеспечения скоординированного взаимодействия на основе единых подходов к управлению процессами, связанными с безопасностью движения, между всеми организациями холдинга "РЖД":

1. Утвердить прилагаемое [Руководство](#Par19) по созданию системы менеджмента безопасности движения в холдинге "РЖД".

2. Начальнику Департамента управления дочерними и зависимыми обществами Давыдову А.Ю. инициировать проведение дочерними и зависимыми обществами ОАО "РЖД" корпоративных мероприятий с целью применения ими Руководства, утвержденного настоящим распоряжением.

3. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на первого заместителя начальника Департамента безопасности движения Пазина Н.И.

Вице-президент ОАО "РЖД"

Ш.Н.Шайдуллин

УТВЕРЖДЕНО

распоряжением ОАО "РЖД"

от 4 июля 2013 г. N 1498р

**РУКОВОДСТВО**

**ПО СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА БЕЗОПАСНОСТИ ДВИЖЕНИЯ В ХОЛДИНГЕ "РЖД"**

1. Область применения

1.1. Настоящее Руководство по созданию системы менеджмента безопасности движения в холдинге "РЖД" (далее - Руководство) представляет собой один из базовых организационных документов холдинга "РЖД" в области создания и поддержания функционирования системы менеджмента безопасности движения (далее - СМБД), в соответствии с которым СМБД или ее элементы должны создаваться, вводиться в действие и функционировать во всех организациях холдинга "РЖД" и сторонних организациях, на которые данное Руководство распространяется.

1.2. Положения настоящего Руководства распространяются на структурные подразделения аппарата управления ОАО "РЖД", органы управления железных дорог, выполняющих функции региональных центров корпоративного управления (далее - железные дороги), а также следующие филиалы ОАО "РЖД" (включая их структурные подразделения):

Центральная дирекция инфраструктуры (в том числе находящиеся в его составе Управление пути и сооружений, Управление электрификации и электроснабжения, Управление автоматики и телемеханики, Управление вагонного хозяйства, Управление механизации, Управление диагностики и мониторинга инфраструктуры);

Центральная дирекция управления движением (в том числе Управление движения и Управление коммерческой работы в сфере грузовых перевозок);

Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом;

Центральная дирекция по ремонту пути;

Центральная станция связи;

Центральная дирекция пассажирских обустройств;

Центральная дирекция моторвагонного подвижного состава;

Дирекция тяги;

Дирекция по ремонту тягового подвижного состава;

Дирекция скоростного сообщения;

Дирекция железнодорожных вокзалов.

Кроме того, положения настоящего руководства распространяются на дочерние и зависимые общества ОАО "РЖД" (далее - ДЗО), участвующие в перевозочном процессе на железнодорожных путях общего пользования ОАО "РЖД", выполняющие техническое обслуживание, строительно-монтажные (или ремонтные) работы на инфраструктуре ОАО "РЖД", изготавливающие и поставляющие продукцию и услуги для нужд ОАО "РЖД" и имеющие соглашения о взаимодействии с ОАО "РЖД" по вопросам обеспечения безопасности движения поездов.

Положения настоящего Руководства распространяются также на:

Департамент безопасности движения ОАО "РЖД" и аппараты главных ревизоров по безопасности движения поездов железных дорог (региональных центров корпоративного управления) в части контроля за созданием СМБД в филиалах ОАО "РЖД" и проведением внутренних (внутрихолдинговых) аудитов СМБД до принятия создаваемым Корпоративным центром холдинга "РЖД" решения об уполномоченном органе в этой области, что предусмотрено Концепцией организационного развития холдинга "Российские железные дороги" на период до 2015 года, утвержденной ОАО "РЖД" 8 сентября 2011 г. N 224;

Ситуационный центр мониторинга и управления чрезвычайными ситуациями, находящийся в ведении Департамента безопасности движения ОАО "РЖД", в части обеспечения установленным для него порядком информационного взаимодействия с подразделениями аппарата управления, филиалами, другими структурными подразделениями ОАО "РЖД", ДЗО, федеральными органами исполнительной власти, иными органами государственной власти и организациями по вопросам оповещения о транспортных происшествиях и чрезвычайных ситуациях на объектах инфраструктуры ОАО "РЖД" и оперативного взаимодействия при ликвидации их последствий, а также прогнозно-аналитической работы по выявлению уровней опасности нарушений безопасности движения и разработке мероприятий по снижению дестабилизирующих факторов.

1.3. Настоящее Руководство должно применяться совместно с Положением 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, утвержденным распоряжением ОАО "РЖД" от 17 декабря 2009 г. N 2608р (далее - Положение о СМБД), в котором содержатся:

общие требования, предъявляемые к СМБД;

ответственность и полномочия организаций холдинга "РЖД" при создании и обеспечении функционирования СМБД;

задачи СМБД;

элементы (компоненты) СМБД (далее - элементы СМБД);

подходы к организации работы по созданию и поддержанию функционирования СМБД в организациях холдинга "РЖД" и по проведению внутреннего аудита СМБД.

1.4. Настоящее Руководство разработано в соответствии со Стратегией обеспечения гарантированной безопасности и надежности перевозочного процесса в холдинге "РЖД", утвержденной распоряжением ОАО "РЖД" от 28 января 2013 г. N 197р (далее - Функциональная стратегия), в которой указаны показатели безопасности движения, требования к ним, их целевые значения и отмечается, что достижение сформулированных в ней целей требует создания "современной СМБД, гармонизированной с международными стандартами безопасности, прежде всего действующими на железных дорогах стран Европейского Союза".

1.5. В настоящем Руководстве приведены ссылки на следующие документы Правительства Российской Федерации:

Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 июня 2008 г. N 877-р (далее - Стратегия развития);

Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2008 г. N 1734-р (далее - Транспортная стратегия).

1.6. В настоящем Руководстве также приведены, кроме указанных выше (в пунктах 1.2 - 1.5), ссылки на следующие нормативные документы:

1.6.1. Распоряжение ОАО "РЖД" от 14 сентября 2009 г. N 1902р "Об утверждении документов, регламентирующих создание корпоративной интегрированной системы менеджмента качества ОАО "РЖД";

1.6.2. Методические рекомендации по применению в открытом акционерном обществе "Российские железные дороги" системы гармонизированных показателей для оценки безопасности движения поездов и системы организации деятельности по учету и использованию этих показателей. Утверждены распоряжением ОАО "РЖД" от 20 марта 2009 г. N 562р;

1.6.3. Номенклатура и численные значения целевых показателей безопасности движения в ОАО "РЖД" до 2030 года. Утверждены ОАО "РЖД" 8 октября 2011 г. (направлены для реализации в филиалы ОАО "РЖД" письмом от 11 октября 2011 г. N Исх-1668/ЦРБ);

1.6.4. Положение об установлении контрольных показателей безопасности движения для филиалов и структурных подразделений ОАО "РЖД" и организации достижения этих показателей. Утверждено распоряжением ОАО "РЖД" от 31 октября 2012 г. N 2170р;

1.6.5. Методические указания по внедрению системных мер, направленных на обеспечение безопасности движения поездов для филиалов ОАО "РЖД", участвующих в перевозочном процессе. Утверждены распоряжением ОАО "РЖД" от 3 января 2011 г. N 1р;

1.6.6. ГОСТ Р 51.901.1-2002 "Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем";

1.6.7. ГОСТ Р 51.901.11-2005 (МЭК 61882:2001) "Менеджмент риска. Исследование опасности и работоспособности. Прикладное руководство";

1.6.8. ГОСТ Р 51.901.12-2007 (МЭК 60812:2006) "Менеджмент риска. Метод анализа видов и последствий отказов";

1.6.9. ГОСТ Р 51901.13-2005 (МЭК 61025:1990) "Менеджмент риска. Анализ дерева неисправностей";

1.6.10. ГОСТ Р 51901.15-2005 (МЭК 61165:1995) "Менеджмент риска. Применение марковских методов";

1.6.11. ГОСТ Р 54505-2011 "Безопасность функциональная. Управление рисками на железнодорожном транспорте";

1.6.12. ГОСТ Р 54504-2011 "Безопасность функциональная. Политика, программа обеспечения безопасности. Доказательство безопасности объектов железнодорожного транспорта";

1.6.13. Распоряжение ОАО "РЖД" от 13 декабря 2010 г. N 2570р "Об утверждении комплекса стандартов ОАО "РЖД" "Управление ресурсами на этапах жизненного цикла, рисками и анализ надежности (УРРАН)";

1.6.14. Распоряжение ОАО "РЖД" от 21 сентября 2011 г. N 2068р "Об утверждении стандартов и методик ОАО "РЖД", в развитие системы управления безопасностью движения на основе анализа рисков, методов и инструментов технического аудита";

1.6.15. Положение о проведении аттестации работников ОАО "РЖД", производственная деятельность которых связана с движением поездов и маневровой работой на железнодорожных путях общего пользования. Утверждено распоряжением ОАО "РЖД" от 26 марта 2013 г. N 731р;

1.6.16. Положение о дополнительном профессиональном и бизнес-образовании руководителей и специалистов холдинга "РЖД". Утверждено распоряжением ОАО "РЖД" от 16 января 2012 г. N 42р;

1.6.17. Положение об организации профессионального обучения в ОАО "РЖД". Утверждено распоряжением ОАО "РЖД" от 17 апреля 2013 г. N 907р;

1.6.18. СТО РЖД 1.21.001-2007 "Организация технической учебы работников ОАО "РЖД". Общие положения" (с учетом Изменения N 1, утвержденного распоряжением ОАО "РЖД" от 3 августа 2009 г. N 1642р);

1.6.19. Положение о наставничестве в ОАО "РЖД". Утверждено распоряжением ОАО "РЖД" от 28 апреля 2008 г. N 906р;

1.6.20. Порядок проведения технической учебы с работниками структурных подразделений филиалов ОАО "ФПК". Утвержден распоряжением ОАО "ФПК" от 12 апреля 2010 г. N 80р;

1.6.21. Распоряжение ОАО "ФПК" от 15 августа 2011 г. N 698р "Об организации проверки знаний требований безопасности движения поездов работников открытого акционерного общества "Федеральная пассажирская компания";

1.6.22. Регламент взаимодействия подразделений ОАО "ФПК" и ОАО "РЖД" при возникновении внештатных ситуаций при перевозке пассажиров в поездах дальнего следования. Утвержден ОАО "РЖД" и ОАО "ФПК" 24 сентября 2010 г. N 64;

1.6.23. Положение о порядке служебного расследования и учета транспортных происшествий и иных, связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта, событий. Утверждено приказом Минтранса России от 25 декабря 2006 г. N 163;

1.6.24. Положение об организации служебного расследования транспортных происшествий и иных связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта событий на инфраструктуре ОАО "РЖД". Утверждено распоряжением ОАО "РЖД" от 1 июля 2010 г. N 1419р;

1.6.25. Распоряжение ОАО "РЖД" от 2 июня 2009 г. N 1150р "Об утверждении стандартов, регламентирующих проведение технического аудита в системе управления безопасностью ОАО "РЖД";

1.6.26. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 "Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь";

1.6.27. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 "Системы менеджмента качества. Требования";

1.6.28. IRIS. Международный стандарт железнодорожной промышленности. Европейский союз железнодорожной промышленности (UNIFE). Перевод на русский НП "ОПЖТ";

1.6.29. Положение о корпоративной системе премирования работников филиалов ОАО "РЖД". Утверждено распоряжением ОАО "РЖД" от 20 июля 2010г. N 1573р;

1.6.30. Положение о вознаграждении работников структурных подразделений филиалов ОАО "РЖД" за обеспечение безопасности движения. Утверждено распоряжением ОАО "РЖД" от 30 декабря 2011 г. N 2887р;

1.6.31. Условия соревнования трудовых коллективов и работников ОАО "ФПК". Утверждены приказом ОАО "ФПК" от 2 ноября 2011 г. N 356;

1.6.32. Положение по учету, расследованию и проведению анализа случаев отказов в работе технических средств ОАО "РЖД". Утверждено распоряжением ОАО "РЖД" от 9 июля 2010 г. N 1493р;

1.6.33. Распоряжение ОАО "РЖД" от 30 марта 2012 г. N 624р "О внедрении Комплексной автоматизированной системы учета, расследования и анализа случаев технологических нарушений (КАСАТ)";

1.6.34. Порядок организации и проведения технического аудита в Центральной дирекции инфраструктуры - филиале ОАО "РЖД. Утвержден распоряжением ОАО "РЖД" от 22 мая 2013 г. N 1163р.

1.7. Основные отличия процедур существующей системы управления процессами, связанными с безопасностью движения, от предлагаемых процедур приведены в таблице 1.

Таблица 1

Основные отличия процедур существующей системы управления процессами, связанными с безопасностью движения, от предлагаемых процедур

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  N  пп  |  Процедуры существующей системы управления процессами, связанными с безопасностью движения  |  Процедуры создаваемой СМБД  |
|  1  | Периодическое принятие разного рода решений в отношении безопасности движения.  | Формирование нормативных документов: Политика обеспечения безопасности, а также Декларация о политике в области безопасности движения. Последний должен быть доведен до сведения всего персонала организации.  |
|  2  | Декларирование главным образом качественных целей в области безопасности движения (количественные цели начинают устанавливаться применительно к бизнес-блокам, видам бизнеса и филиалам ОАО "РЖД"), разработка планов, программ и мероприятий поразвитию хозяйственной деятельности "широким фронтом".  | Установление четких качественных и количественных целей в области безопасности движения на среднесрочный и долгосрочный периоды во всех филиалах ОАО "РЖД" и его ДЗО и на всех их уровнях управления, принятие целенаправленных планов и программ обеспечения безопасности движения и разработка процедур их достижения.  |
|  3  | Внесение изменений в нормативно- методическую базу холдинга и ее деятельность в области безопасности движения при появлении новых законодательных, нормативных правовых актов, стандартов, сводов правил и других нормативных документов илидополнений к ним в условиях отсутствия документировано установленного порядка внесения таких изменений.  | Реализация документировано оформленных методов и порядка своевременного внесения изменений в документацию организации и в ее деятельность в области безопасности движения при объявлении новых законодательных, нормативных правовых актов, стандартов, сводов правил и других нормативных документов или дополнений к ним.  |
|  4  | Принятие мер по улучшению безопасности движения, как правило, исходя из результатов расследования и рассмотрения обстоятельств и причин произошедших транспортных происшествий и событий. Следование принципу "реагировать и выправлять". Переход к принципу"предвидеть и предупреждать" за счет использования объективных данных об отказах технических средств, нарушениях технологических процессов; началоиспользования результатов факторного анализа, оценки рисков.  | Менеджмент риска и выполнение мер по управлению риском всякий раз, когда изменение условий эксплуатации или появление новых данных порождают новые риски транспортных происшествий и событий. Применение процедур доказательства безопасности, начиная с этапа жизненного цикла "Распределение требований к объекту железнодорожного транспорта"<1>. Реализация принципа "предвидеть и предупреждать" как превалирующего.  |
|  5  | Организация технического обученияи проверки знаний работников, характеризующих их профессиональную подготовку.  | Дополнение существующей системы технического обучения и проверки знаний системой оценки профессиональных качеств работников, основанной на определении их компетентности, готовности соблюдать требования безопасности движения и способности гибко реагировать на изменения требований к уровню квалификации. Внедрение технологии оценки качества тематических курсов и процессов технической учебы. Формирование среды, благоприятной для стимулирования у работников стремления постоянно улучшать качество своей работы и своих коллег.  |
|  6  | Обеспечение доступа к информации и обмена информацией для всех работников, связанных с движениемпоездов, посредством устройства каналов связи и регламентированиясвоевременности и достоверности этой информации.  | Расширение доступа к информации и обмена информацией с возможностями свободной и безнаказанной передачи информации о нарушениях безопасности движения, правильности хода ликвидации их последствий и имеющихся недостатках в организации процессов, связанных с безопасностью движения. Переход к позитивной культуре безопасности.  |
|  7  | Использование средств регистрациии документирования информации в области безопасности движения.  | Разработка, ввод в действие и ведение системы стандартов в области учета регистрируемой информации (как с использованием технических средств, так и регистрируемой в виде записей). Разработка, ввод в действие и ведение документации СМБД.  |
|  8  | Расследование и учет транспортныхпроисшествий и событий, их предпосылок, анализ состояния безопасности движения и принятие необходимых мер по предупреждениютранспортных происшествий и событий.  | Дополнение процедур служебного расследования процедурами выявления причинно-следственных связей, предшествующих возникновению транспортных происшествий и событий, в том числе порождаемых системно- организационными недостатками. Регулярное использование данных систем КАСАНТ и КАСАТ при анализе случаев отказов в работе технических средств и случаев технологических нарушений.<2> Кроме того, дополнение процедур анализа - анализом результативности управления безопасностью движения, а процедур принятия необходимых мер - процедурами принятия мер по непрерывному совершенствованию СМБД или ее реинжинирингу.  |
|  9  | Неповсеместное среди организаций холдинга "РЖД" составление плановдействий при возникновении транспортных происшествий и событий, документированного порядка информирования в случае их возникновения и в ходе ликвидации их последствий, а также документированного порядка действий персонала при возникновении нестандартных ситуаций.  | Формирование документированной системы действий при возникновении транспортных происшествий и событий, порядка информирования в случае их возникновения и в ходе ликвидации их последствий, а также документированного порядка действий персонала при возникновении нестандартных ситуаций во всех организациях холдинга "РЖД", с учетом возможностей взаимодействия с работниками смежных организаций холдинга "РЖД", а также причастных сторонних организаций.  |
|  10  | Проведение технических ревизий с элементами аудита.  | Дополнение системы проведения технических ревизий и технических аудитов проведением внутренних аудитов СМБД, а в перспективе - внешних аудитов и сертификации СМБД.  |

--------------------------------

<1> Процедуры доказательства безопасности и этапы жизненного цикла объекта железнодорожного транспорта изложены в национальном стандарте [1.6.12](#Par67) (здесь и далее приведены ссылки на номера документов, перечисленных в пункте [1.6](#Par55) настоящего Руководства).

<2> Эти процедуры стали использоваться на регулярной основе с вводом в действие документов [1.6.32](#Par87) и [1.6.33](#Par88), устанавливающих порядок использования соответственно Комплексной автоматизированной системы учета, контроля устранения отказов технических средств и анализа их надежности (КАСАНТ) и Комплексной автоматизированной системы учета, расследования и анализа случаев технологических нарушений (КАСАТ).

2. Цели СМБД

2.1. СМБД каждого из структурных подразделений аппарата управления ОАО "РЖД", функциональных филиалов ОАО "РЖД" и ДЗО (далее - организации холдинга "РЖД", если не требуется выделить какую-либо группу указанных филиалов или ДЗО ОАО "РЖД") должна создаваться в целях:

повышения уровня безопасности движения поездов на инфраструктуре ОАО "РЖД";

обеспечения скоординированного взаимодействия между всеми организациями холдинга "РЖД", участвующими в перевозочном процессе, в эксплуатации, текущем содержании и ремонте объектов инфраструктуры, в эксплуатации, техническом обслуживании и ремонте подвижного состава и других технических средств, на основе единых подходов к управлению процессами, связанными с безопасностью движения;

гармонизации подходов и требований к ней с подходами и требованиями к СМБД на зарубежных железных дорогах.

3. Общие положения

3.1. Используемые в настоящем Руководстве термины и определения приведены в Положении о СМБД.

3.2. В настоящем Руководстве устанавливаются процедуры создания СМБД и приводятся описания:

- места СМБД в структуре управления каждой организации холдинга "РЖД";

- общих принципов и подходов создания СМБД;

- содержания каждого элемента СМБД;

- распределения ответственности и полномочий персонала;

- подходов к управлению документацией, содержание которой связано с обеспечением безопасности движения;

- механизмов создания СМБД.

3.3. При организации работы по созданию и поддержанию функционирования СМБД в каждой организации холдинга "РЖД" должны предусматриваться подготовительная стадия, стадия создания и стадия поддержания функционирования СМБД с периодическими улучшениями или реинжинирингом системы <3>.

--------------------------------

<3> Краткое изложение подходов к организации работ, включая содержание подготовительной стадии, а также целостного и поэлементного подходов стадий создания и поддержания функционирования СМБД приведены в разделе VII Положения о СМБД (см. [п. 1.3](#Par45) настоящего Руководства).

3.4. Принятие решения о создании СМБД осуществляют руководители функциональных филиалов ОАО "РЖД" и ДЗО (далее - руководитель организации холдинга "РЖД") на основании предписаний государственных органов, или уполномоченных органов холдинга "РЖД", а также президента или вице-президента ОАО "РЖД" (применительно к филиалам ОАО "РЖД"), или по собственной инициативе.

Основанием для создания СМБД в функциональных филиалах ОАО "РЖД" является предписание распоряжения ОАО "РЖД", которым утверждено Положение о СМБД. Настоящее Руководство после его согласования и утверждения также становится основанием для создания СМБД в ДЗО холдинга "РЖД", согласовавших настоящее Руководство.

СМБД в ДЗО создается с учетом фактически осуществляемого вида деятельности в рамках заключенных соглашений или договоров с ОАО "РЖД".

Примерная форма приказа, в соответствии с которым руководитель организации холдинга "РЖД" берет на себя или возлагает ответственность за создание СМБД на одного из своих заместителей (далее - руководитель работ по созданию СМБД), представлена в [приложении 1](#Par545) к настоящему Руководству.

3.5. Реализация в организациях холдинга "РЖД" предписаний настоящего Руководства должна рассматриваться как первая очередь создания СМБД в этих организациях.

В рамках первой очереди создания СМБД должны быть предусмотрены:

реализация модели СМБД, приведенной в Положении о СМБД (в том числе измерения, контроль, мониторинг и менеджмент ресурсов по отношению к каждому элементу СМБД);

планирование отдельных направлений работ (см., например, [пункт 11.3](#Par438) настоящего Руководства), соответствующих принципу непрерывного улучшения СМБД или реинжинирингу этой системы.

3.6. При разработке и вводе в действие национальных стандартов или стандартов организаций холдинга "РЖД" в области СМБД, конкретизирующих отдельные положения настоящего Руководства в форме установленных в этих стандартах требований, настоящее Руководство должно использоваться совместно с указанными стандартами с приоритетом, отдаваемым требованиям стандартов.

Отдельные положения настоящего Руководства могут использоваться организациями холдинга "РЖД" при совершенствовании своих систем менеджмента, основанных на иных стандартах.

4. Разработка плана создания СМБД

4.1. Создание СМБД должно проводиться на плановой основе. Разработка плана создания СМБД должна оформляться приказом или распоряжением руководителя организации холдинга "РЖД".

4.2. Основой для формирования плана создания СМБД должны быть применительно к подготовительной стадии - сформулированные государственными органами или уполномоченными органами холдинга "РЖД" или сформулированные на ином основании предписания о необходимости создания СМБД, применительно к стадии создания - сформулированные на тех же основаниях или самой организацией холдинга "РЖД" качественные и количественные цели в области безопасности движения.

4.3. Примерный план создания СМБД включает следующие этапы:

формирования организационной структуры для управления созданием СМБД в организации холдинга "РЖД";

разработки отчета с анализом функционирования существующих связанных с обеспечением безопасности движения процессов деятельности или Концепции создания СМБД в организации холдинга "РЖД";

обучения и подготовки персонала;

разработки и ввода в действие недостающих нормативных документов по каждому из элементов СМБД.

Примерный план создания СМБД представлен в [приложении 2](#Par583) к настоящему Руководству.

5. Анализ функционирования существующих связанных с обеспечением безопасности движения процессов деятельности организаций холдинга "РЖД"

5.1. При подготовке к созданию СМБД в каждой организации холдинга "РЖД" проводится анализ функционирования существующих связанных с обеспечением безопасности движения процессов деятельности с использованием принятых в ОАО РЖД" методов анализа бизнес-процессов (например, методологии анализа и построения бизнес-процессов ARIS).

Основное внимание при этом должно быть уделено выявлению наличия или отсутствия отдельных элементов СМБД <4>, которые представляют собой управляемые виды деятельности (функции) организации холдинга "РЖД".

--------------------------------

<4> Перечень и краткое содержание элементов СМБД приведены в разделе VI Положения о СМБД.

Связь элементов СМБД с одним из центральных ее элементов - формированием политики безопасности в области безопасности движения - представлена в [приложении 3](#Par829) к настоящему Руководству.

5.2. Анализ функционирования существующих связанных с обеспечением безопасности движения процессов деятельности в каждой организации холдинга "РЖД" должен проводиться подготовленным для этих целей персоналом, прошедшим обучение методологии построения СМБД в организациях или прошедшим базовый курс обучения предмету "Система менеджмента качества" (СМК) и ознакомленным с документами по качеству серии "Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО "РЖД" <5> (или аналогичными подобными документами, принятыми в ДЗО), а также с Положением о СМБД и настоящим Руководством.

--------------------------------

<5> Документы этой серии утверждены распоряжением ОАО "РЖД", указанном в [1.6.1](#Par56).

5.3. Учитывая, что СМБД охватывает, как правило, всю деятельность организации холдинга "РЖД", за исключением отдельных вспомогательных подразделений, в рамках проводимого анализа (в соответствии с этапом 1.2 плана создания СМБД, примерная форма которого приведена в [приложении 2](#Par583) к настоящему Руководству) необходимо:

составить номенклатуру выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, от которых зависит безопасность движения;

указать перечень требований надежности и безопасности, предъявляемых к выпускаемой продукции или предоставляемым услугам, а также фактических параметров (характеристик, показателей) выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, от которых зависит безопасность движения;

составить номенклатуру процессов и ключевых рисков;

обобщить перечень требований, предъявляемых к процессам и подпроцессам, а также к достижению целевых (или контрольных) показателей безопасности движения (далее - целевые показатели безопасности движения);

разработать организационно-функциональную структурную схему и привести описание процессов изготовления продукции или деятельности по оказанию услуг, от которых зависит безопасность движения, с отражением на схеме или в описании обязанностей, полномочий и ответственности подразделений и отдельных лиц согласно положениям об этих подразделениях и должностных инструкций.

5.4. По результатам анализа определяются:

степень управляемости всеми связанными с обеспечением безопасности движения процессами деятельности на любых уровнях организации холдинга "РЖД" с одновременным выявлением распределения ответственности за выполнение этих процессов и взаимодействие с другими организациями при решении задач, связанных с безопасностью движения;

наличие стратегий управления процессами деятельности в соответствии с Функциональной стратегией и тактического (оперативного) управления совершенствованием этих процессов;

регулярность и своевременность проведения всех форм технического обучения работников и повышения квалификации руководителей и специалистов; проверки знаний персонала и наличия у него необходимых навыков и мастерства для выполнения работ с обеспечением безопасности движения;

степень вовлеченности персонала в деятельность, связанную с обеспечением безопасности движения, и выполнения (соблюдения) им требований безопасности движения;

возможность обмена знаниями и информацией в области обеспечения безопасности движения, свободной и открытой (без страха наказания) передачи информации о недостатках в организации деятельности, возникающих неисправностях технических средств и ошибочных действиях персонала; степень использования средств регистрации и документирования информации в области безопасности движения;

наличие доступной для использования документации, необходимой для обеспечения безопасности движения, своевременность ее актуализации;

степень участия в проведении служебных расследований транспортных происшествии и событий; систематичность и полнота рассмотрения каждого случая нарушений правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта, в том числе с учетом выявления отказов технических средств, ошибок персонала и организационных (системных) недостатков; эффективность принимаемых мер по предупреждению этих случаев и ликвидации их последствий;

наличие показателей, по которым возможно определение устойчивости процессов деятельности, связанных с обеспечением безопасности движения, а также наличие установленных количественных целевых показателей безопасности движения как целевых ориентиров, с которыми сопоставляются достигнутые значения показателей безопасности движения<6>, степень достижения установленных целевых показателей безопасности движения;

степень использования процедур менеджмента риска (см. раздел 9 настоящего Руководства), особенно при изменении условий эксплуатации или инновационных мероприятиях;

эффективность и целесообразность принятых мер, направленных на достижение целевого состояния процесса.

5.5. Результаты анализа деятельности организаций холдинга "РЖД" оформляются в виде отчета, подписываемого всеми лицами, назначенными руководителем организации холдинга "РЖД", и который представляется руководителю организации и руководителю работ по созданию СМБД. Допускается результаты анализа оформлять не в виде отдельного отчета, а включать в Концепцию создания СМБД организации, которая согласовывается начальниками причастных структурных подразделений аппарата организации холдинга "РЖД" и представляется для утверждения руководителю этой организации.

Полученные результаты анализа используются для принятия решений о дополнении имеющихся в организации холдинга "РЖД" элементов СМБД отсутствующими в них отдельными процедурами или формировании отсутствующих в целом элементов СМБД, содержание каждого из которых изложено ниже в разделах 6 - 15.

--------------------------------

<6> Перечень показателей безопасности движения приведен в [1.6.2](#Par57).

Целевые показатели для каждого филиала ОАО "РЖД" устанавливаются в соответствии с [1.6.4](#Par59) с учетом дополнительных распоряжений и указаний руководства ОАО "РЖД".

6. Формирование политики в области безопасности движения в организации холдинга "РЖД"

6.1. Формирование в организации холдинга "РЖД" политики в области безопасности движения (как одна из управляемый функций организации) является центральным элементом СМБД (см. [приложение 3](#Par829)). От содержания этого элемента зависит направленность воплощения других элементов СМБД в организации холдинга "РЖД". Все другие элементы СМБД должны быть подчинены предписаниям политики в области безопасности движения.

6.2. Политика в области безопасности движения должна соответствовать виду деятельности организации холдинга "РЖД", быть гармонизирована с общекорпоративной политикой, учитывать государственные правовые требования и содержать:

область применения (процессы, на которые направлены предписания политики);

основные целевые нормы безопасности движения и принципы их достижения;

принципы воплощения СМБД с отражением ответственности руководителей всех уровней в области безопасности движения и их стратегического представления о состоянии безопасности движения;

принципы и ключевые ценности, в соответствии с которыми организована работа персонала и которые направлены на осознание важности соблюдения безопасности движения и культуры безопасности;

подходы по управлению остаточным риском;

обязательства руководства и организации холдинга "РЖД" в целом по воплощению политики в области безопасности движения.

6.3. Содержание политики в области безопасности движения должно быть одобрено руководителем организации холдинга "РЖД" и отражено в Политике обеспечения безопасности - документе, разрабатываемом в соответствии с требованиями ГОСТ Р 54504 (раздел 5), которым должны руководствоваться организации холдинга "РЖД", имеющие системы и устройства управления и (или) обеспечения безопасности перевозочного процесса и (или) других технологических процессов на железнодорожном транспорте.

6.4. Кроме Политики обеспечения безопасности должна разрабатываться Декларация о политике в области безопасности движения - документ, подписываемый руководителем организации холдинга "РЖД", составляемый в доступной для понимания каждым работником форме, удобной для ее распространения и компактной для размещения на информационных стендах или досках объявлений в служебных и производственных зданиях.

6.5. Пример формирования Декларации о политике в области безопасности движения приведен в [приложении 4](#Par869) к настоящему Руководству.

7. Установление качественных и количественных целей в области безопасности движения, планов и процедур их достижения

7.1. Основными документами, содержащими общие предписания в отношении снижения аварийности на железнодорожном транспорте в целом, являются Стратегия развития и Транспортная стратегия (см. [пункт 1.5](#Par52) настоящего Руководства). Их следует рассматривать как цели в области безопасности движения, установленные государственным органом власти.

Указанные цели могут приниматься организациями холдинга "РЖД" по собственной инициативе при условии, что они будут приводить к еще более лучшим результатам.

При их использовании необходимо учитывать возможную корректировку целей в области безопасности движения в связи с возможными изменениями макроэкономических показателей социально-экономического развития Российской Федерации, что допускают как Стратегия развития, так и Транспортная стратегия.

7.2. Установленные на основании общих предписаний Стратегии развития и Транспортной стратегии качественные и количественные целевые показатели безопасности движения <7> должны стать целевыми ориентирами, с которыми сопоставляются достигнутые показатели.

--------------------------------

<7> В настоящее время количественные значения целевых показателей безопасности движения для ОАО "РЖД" в целом, его отдельных видов деятельности и отдельных видов нарушений безопасности движения рассчитаны и приведены в нормативном документе [1.6.3](#Par58), а для каждого филиала ОАО "РЖД" - в [1.6.4](#Par59) и в Функциональной стратегии. Целевые показатели безопасности движения для ДЗО рассчитаны с использованием подходов, изложенных в документе [1.6.4](#Par59), и приведены в Функциональной стратегии.

По степени отклонения достигнутых показателей от целевых показателей безопасности движения в меньшую (лучшую) или большую (худшую) сторону должны делаться выводы об успешности или неуспешности функционирования СМБД и в последнем случае приниматься дополнительные улучшающие меры.

7.3. Перед началом ближайшего периода, на который установлены целевые показатели безопасности движения (обычно - на один год), должны быть составлены программы с перечнем планируемых мероприятий, определением ожидаемого результата по каждому направлению мер и описанием обоснования их отбора для достижения показателей безопасности движения не хуже, чем установленные целевые показатели.

Примерная форма Программы мероприятий для достижения целевых показателей безопасности движения приведена в [приложении 5](#Par914) к настоящему Руководству.

7.4. В процессе периода, на который установлены целевые показатели безопасности движения, должны отслеживаться и оцениваться внедрение и функционирование запланированных мероприятий и их влияние на снижение числа нарушений безопасности движения.

Подобные процедуры должны стать регулярными, поэтому для их выполнения должны быть выделены (назначены) ответственные работники, периодически предоставляющие руководителям организаций холдинга "РЖД" результаты своей деятельности.

7.5. Назначенные для контроля за достижением целевых показателей безопасности движения ответственные работники по окончании периода, на который установлены целевые показатели, должны готовить краткую служебную записку с отражением в ней выводов о фактической эффективности запланированных мероприятий и предоставлять ее установленным порядком руководителю организации холдинга "РЖД".

8. Учет требований законодательных актов, нормативных правовых актов, стандартов и других нормативных документов

8.1. В каждой организации холдинга "РЖД" должны быть выделены (назначены) ответственные работники, на которых возлагаются обязанности отслеживания выпуска следующих документов, содержащих положения или требования безопасности движения:

международные и межгосударственные соглашения в области безопасности движения на железнодорожном транспорте;

законы Российской Федерации;

документы, утвержденные указами Президента Российской Федерации или постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации;

нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти, прежде всего - Министерства транспорта Российской Федерации;

национальные стандарты и своды правил, область применения которых распространяется на железнодорожный транспорт, а назначение связано с обеспечением безопасности движения;

нормативные документы ОАО "РЖД" и других организаций холдинга "РЖД", включая стандарты организаций, устанавливающие требования безопасности движения и предназначенные для организации процессов, связанных с безопасностью движения. <8>

--------------------------------

<8> Достаточно существенные предупредительные (профилактические) меры для организации процессов, связанных с безопасностью движения, изложены в [1.6.5](#Par60). Подобные меры целесообразно разработать в ДЗО ОАО "РЖД".

8.2. Для ведения записей об отслеживании поступления и учета международных и межгосударственных соглашений, законодательных актов, нормативных правовых актов, стандартов и других нормативных документов должен вестись журнал, примерная форма которого приведена в [приложении 6](#Par960) к настоящему Руководству.

8.3. При необходимости организацией холдинга "РЖД" может быть разработано положение в отношении методов и порядка своевременного внесения в нормативные документы дополнений и изменений, объявленных указанными выше соглашениями, актами и документами.

9. Процедуры менеджмента риска и выполнения мер по управлению риском

9.1. Элемент СМБД, заключающийся в создании и поддержании процедур менеджмента риска и выполнения мер по управлению риском всякий раз, когда изменение условий эксплуатации или появление новых данных порождают новые риски транспортных происшествий и событий, является одним из главных элементов СМБД и должен находиться под особым контролем и вниманием со стороны руководства всех уровней. <9>

--------------------------------

<9> Указанные процедуры изложены в национальных стандартах в области надежности и безопасности, в том числе в [1.6.6](#Par61) - [1.6.12](#Par67). Кроме того, такие процедуры предусмотрены в комплексе стандартов ОАО "РЖД", утвержденных распоряжением [1.6.13](#Par68), а также стандартах и методиках, утвержденных распоряжением [1.6.14](#Par69).

Его использование позволит в полной мере реализовать принцип "предвидеть и предупреждать нарушения безопасности движения" (вместо уходящего на второй план принципа "реагировать на произошедшие события и выправлять их последствия").

9.2. Источниками данных для выполнения процедур менеджмента риска и выполнения мер по управлению риском являются полученные в любой форме сведения об идентифицируемых опасностях, которые могут возникнуть при вводе в эксплуатацию инноваций (новых технических средств, технологических процессов, форм организации труда персонала и т.п.) и при других изменениях, влияющих на состояние безопасности движения.

Эти сведения могут:

содержаться в проектной и эксплуатационной документации;

передаваться оперативным персоналом;

выявляться в процессе технических ревизий, аудитов и непосредственных контактов проверяющих с проверяемыми;

определяться с использованием специальных процедур выявления или идентификации опасностей в рамках анализа или оценки риска.

9.3. Приверженность руководителей всех уровней к выполнению в организации холдинга "РЖД" процедур менеджмента риска и выполнения мер по управлению риском должно подтверждаться:

наличием подготовленного персонала, способного выполнять указанные процедуры применительно к соответствующему производственному комплексу;

введением в действие и выполнением внутренних нормативных документов, регламентирующих процессы и процедуры выявления опасностей, количественной оценки риска, оценивания риска и уменьшения риска;

стремлением сравнивать полученные количественные оценки риска с количественными оценками риска других организаций холдинга "РЖД", а также оценками риска на различных зарубежных железных дорогах.

9.4. В центральном аппарате организации холдинга "РЖД" должны быть выделены лица, компетентные в вопросах менеджмента риска и принятия мер по управлению риском и подготовленные к решению этих задач применительно к соответствующему производственному комплексу.

Выделенные лица применительно ко всем этапам жизненного цикла инноваций и других изменений должны вести:

журнал регистрации освоения инноваций (новых технических средств, технологических процессов, форм организации труда персонала и т.п.) и других изменений, влияющих на состояние безопасности движения и требующих выполнения процедур менеджмента риска и выполнения мер по управлению риском, форма которого приведена в [приложении 7](#Par986) к настоящему Руководству;

журнал учета опасностей, форма которого приведена в ГОСТ Р 54505 (обязательное приложение Б к этому стандарту).

Первый из указанных журналов позволяет вести документирование соответствующих процедур, исходя из конкретного вида инновации или другого изменения, второй - исходя из конкретного наименования выявленного вида опасности.

9.5. Кроме того, для документального обоснования процесса оценки риска и обработки риска выделенные лица применительно к решению вопросов безопасности движения должны составлять:

программу обеспечения безопасности системы или устройства управления и (или) обеспечения безопасности перевозочного процесса и (или) других технологических процессов на железнодорожном транспорте в соответствии с требованиями ГОСТ Р 54504 (раздел 6 этого стандарта);

доказательство безопасности системы или устройства управления и (или) обеспечения безопасности перевозочного процесса и (или) других технологических процессов на железнодорожном транспорте в соответствии с требованиями ГОСТ Р 54504 (раздел 7 этого стандарта);

отчет об оценке риска в соответствии с требованиями ГОСТ Р 54505 (раздел 6 этого стандарта).

9.6. Меры по снижению риска (смягчению последствий риска) должны быть согласованы с мерами, направленными на достижение установленных показателей безопасности движения (см. раздел 7 настоящего Руководства), а при наличии в организации холдинга "РЖД" системы менеджмента качества - с мерами, направленными на достижение установленных показателей качества.

Для обеспечения такой согласованности целесообразно, чтобы лица, выделенные для решения задач менеджмента риска и выполнения мер по управлению риском, занимались также вопросами контроля за достижением целевых показателей безопасности движения и находились в ведении одного руководителя.

10. Поддержание компетентности персонала и готовности выполнения им своих задач

10.1 Действующие в настоящее время системы дополнительного профессионального и бизнес-образования руководителей и специалистов холдинга "РЖД", профессионального обучения рабочих кадров и технической учебы работников ОАО "РЖД" <10> должны развиваться в направлении повышения уровня знаний в области безопасности движения и их результативности для практической деятельности.

--------------------------------

<10> Создание и функционирование этой системы регламентируется в холдинге "РЖД" и, в частности, в ОАО "РЖД" нормативными документами [1.6.15](#Par70) - [1.6.19](#Par74).

10.2. В развитие общих для всех организаций холдинга "РЖД" нормативной документации в области поддержания компетентности руководителей всех уровней и профессионального мастерства работников в каждой организации холдинга "РЖД" следует разрабатывать и вводить в действие собственные документы по вопросам взаимодействия персонала внутри организации холдинга "РЖД", а также между организациями, если от этого взаимодействия зависит безопасность движения поездов и маневровой работы <11>.

--------------------------------

<11> Например, в ОАО "Федеральная пассажирская компания" (далее - ОАО "ФПК") разработаны и введены в действие нормативные документы [1.6.20](#Par75) - [1.6.21](#Par76).

Применительно к вопросам взаимодействия ОАО "РЖД" и ОАО "ФПК" разработан и введен в действие нормативный документ [1.6.22](#Par77).

10.3. Руководители всех уровней должны добиваться:

создания в руководимых ими организациях и структурных подразделениях обстановки поддержания высокого уровня готовности работников, производственная деятельность которых связана с движением поездов и маневровой работой, к выполнению ими своих производственных задач, контроля или определения уровня такой готовности <12>;

--------------------------------

<12> В настоящее время в ОАО "РЖД" ведется поэтапное внедрение и дальнейшее развитие подобной системы, созданной на базе корпоративной системы дистанционного обучения, с автоматизированными функциями выдачи контрольных заданий и оценки их выполнения проверяемыми работниками непосредственно в структурных подразделениях в форме внеучебной проверки знаний.

выработки психологической устойчивости и навыков у персонала для работы в нестандартных ситуациях и ситуациях, критичных в отношении времени на принятие решений <13>;

--------------------------------

<13> В настоящее время в некоторых филиалах ОАО "РЖД" разработаны распространяющиеся только на них регламенты действий персонала в нестандартных ситуациях, а для отдельных взаимодействующих организаций холдинга "РЖД" - регламенты взаимодействия в этих ситуациях.

стремления у каждого работника к изучению собственного опыта, опыта коллег по работе и опыта других транспортных компаний в части извлечения уроков из транспортных происшествий и событий.

10.4. Наличие указанных в пункте 10.3 процедур как во внеучебной, так и в учебной практике организаций холдинга "РЖД" и их структурных подразделений должно подтверждаться:

анкетами по результатам обучения по программам дополнительного профессионального и бизнес-образования;

планами проведения технической учебы;

журналами учета посещаемости занятий и успеваемости по технической учебе;

другими журналами, планами и протоколами в области проверок знаний работников, а также приказами и распоряжениями по организации различных форм обучения и проверки знаний персонала.

10.5. Руководители всех уровней организаций холдинга "РЖД", связанные с введением в действие СМБД и ее элементов, должны пройти повышение квалификации на курсах обучения СМБД в рамках системы дополнительного профессионального и бизнес-образования руководителей и специалистов холдинга "РЖД", что должно быть предусмотрено в планах создания СМБД (см. пункты [1.4](#Par51), [1.5](#Par52) и [1.7](#Par90) [приложения 2](#Par583) к настоящему Руководству).

11. Меры по обеспечению обмена информацией и развитие системы взаимоотношений между работниками

11.1. Сущность данного элемента СМБД заключается в том, чтобы для всех работников, связанных с движением поездов и маневровой работой, были обеспечены:

доступ к информации по всему кругу деятельности этих работников и документальное регламентирование своевременности и достоверности передачи и получения этой информации при выполнении оперативной работы;

возможность свободной передачи руководителям любого уровня, вплоть до высшего руководства организации холдинга "РЖД" информации о возникающих нарушениях безопасности движения, о ходе ликвидации их последствий и (или) любых имеющихся недостатках, способных негативно повлиять на безопасность движения;

обмен связанной с обеспечением безопасности движения поездов информацией со сторонними организациями, в том числе ДЗО с аппаратом управления и структурными подразделениями ОАО "РЖД", минимизация барьеров для такого обмена.

Для достижения соответствия мер по обеспечению обмена информацией требованиям, предъявляемым к данному элементу СМБД, необходимо, чтобы в организации холдинга "РЖД" на первом этапе создания СМБД указанные процедуры документировались (в любой форме, введенной в действие, доступной для работников и изучаемой ими в процессе технической учебы).

Обмен информацией внутри холдинга "РЖД" по вопросам, связанным с СМБД, осуществляется на основании и в порядке, устанавливаемом регламентами взаимодействия между ОАО "РЖД" и ДЗО и между ДЗО.

11.2. При наличии процедур, приведенных в [пункте 11.1](#Par429) настоящего Руководства, главной тенденцией развития данного элемента СМБД должен стать переход в холдинге "РЖД" к такому доверительному и открытому обмену информацией, при котором работники, особенно работники исполнительского звена, не испытывали страха наказания за сведения о недостатках как в своей работе, так и в смежных видах деятельности или деятельности организации в целом.

Это затрагивает всю систему взаимоотношений работников между собой и между всеми уровнями управления организации холдинга "РЖД", а также заставляет выйти на привитие каждому работнику нового, более высокого уровня его отношения к безопасности движения и понимания проблем в этой области.

Весь комплекс таких новых отношений и результатов понимания важности и ответственности работников в обеспечении всех видов безопасности в настоящее время получил наименование культура безопасности (определение термина "культура безопасности движения" см. в Положении о СМБД, пункт 2.1.2). При этом следует иметь в виду, что культура безопасности движения (далее - культура безопасности) связана не только с элементом СМБД, рассматриваемым в настоящем разделе, но и практически со всеми другими элементами.

11.3. Создание позитивной культуры безопасности должно стать задачей второго этапа создания СМБД, однако, планы и программы ее развития должны быть приняты уже на первом этапе, а их составление отражено в Плане создания СМБД (см. пункт 2.3 [приложения 2](#Par583) к настоящему Руководству).

Для понимания предмета планирования в [приложении 8](#Par1029) к настоящему Руководству приведены основные направления деятельности по развитию культуры безопасности в организации холдинга "РЖД".

11.4. Примерный план развития культуры безопасности и контроля ее состояния приведен в [приложении 9](#Par1415) к настоящему Руководству. К началу выполнения этого плана разрабатывается единый нормативный документ для всех организаций холдинга "РЖД", который должен содержать методологию развития культуры безопасности, определяющую порядок реализации признаков культуры безопасности, оценки степени их достижения и подтверждения соответствия требуемому уровню.

12. Меры по выполнению требований регистрации и документирования информации

12.1. Данный элемент СМБД означает, что в организации холдинга "РЖД" должно быть четко зафиксировано, какая установленная в нормативной документации информация в области безопасности движения регистрируется и какими средствами (например, устройствами автоматической записи графика исполненного движения поездов, системами документированной регистрации переговоров, комплексной автоматизированной системой анализа надежности технических средств КАСАНТ и др.).

При этом перечень источников информации, состав этой информации, порядок обращения с ней, порядок контроля за техническим средствами регистрации информации документируются независимо от того, в ведении какой организации холдинга "РЖД" находятся части систем регистрации данных (например, они могут быть в ведении ОАО "РЖД" (как, например, комплекс технических средств КТСМ) или других сторонних организаций, но, если осуществляют регистрацию важных для какого-либо филиала или ДЗО ОАО "РЖД" данных, то указанные сведения должны найти отражение в документации этого филиала или ДЗО).

12.2. Установленные в нормативной документации и не регистрируемые с использованием технических средств показатели или иные данные в области безопасности движения должны регистрироваться в виде записей, которые ответственный персонал заносит в журналы или книги установленных форм.

Информация в области безопасности движения, подлежащая учету, должна документироваться, храниться и архивироваться на бумажных или иных носителях в соответствии с разрабатываемыми регламентами или требованиями системы менеджмента качества, если она имеется в организации холдинга "РЖД".

12.3. В связи с созданием СМБД целесообразно принятие решения о разработке, вводе в действие и ведении системы стандартов организации в области учета регистрируемой информации (как с использованием технических средств, так и регистрируемой в виде записей).

Эта система стандартов должна соответствовать как требованиям корпоративной системы стандартизации ОАО "РЖД", так и требованиям разработки, ввода в действие и ведения документации СМБД <14>. Возможно совмещение этой системы стандартов с системой стандартов в области менеджмента качества, имея в виду перспективу создания интегрированной системы менеджмента качества и безопасности.

--------------------------------

<14> При этом следует различать документы, устанавливающие требования к СМБД, и документы, устанавливающие требования к продукции (услугам) организации холдинга "РЖД". Документы, устанавливающие требования к СМБД, охватывают те требования, которые предъявляются к СМБД в целом и ее элементам. К документам, устанавливающим требования к продукции (услугам) относятся, например, Руководство по ремонту пассажирских вагонов (033 ПКБ ЦЛ-04 РД), различного рода правила, в которых изложены требования к услугам, предоставляемым производственным комплексом (хозяйством) пользователям этих услуг, и т.п.

13. Процедуры расследования транспортных происшествий и событий и принятия мер по их предупреждению

13.1. Первая важная составляющая этого элемента - наличие в организации холдинга "РЖД" документированных процедур расследования и (или) разбора, а также учета транспортных происшествий и событий.

Если в соответствии с действующим положением организация холдинга "РЖД" не проводит собственное служебное расследование транспортных происшествий и событий <15>, то она должна документировать процедуры участия в этих расследованиях своих специалистов (при необходимости), получения информации о возникновении этих транспортных происшествий и событий (согласованные с ОАО "РЖД") и разбора результатов служебных расследований.

--------------------------------

<15> В настоящее время служебные расследования на путях общего пользования проводят комиссии Ространснадзора и ОАО "РЖД" в соответствии с [1.6.23](#Par78). В развитие этого документа ОАО "РЖД" разработало и ввело в действие внутренний документ [1.6.24](#Par79).

При разработке своего документированного порядка участия организации холдинга "РЖД" в служебных расследованиях транспортных происшествий и событий и разбора их результатов следует учесть одно из современных требований к выявлению причин транспортных происшествий и событий - установление нарушений безопасности движения не только из-за ошибок непосредственных исполнителей, но также из-за несоответствующей системы организации процессов, недостатков в документации, обучении персонала, контроля состояния технических средств и т.п. (см. [пункт 6](#Par1084) приложения 8 к настоящему Руководству).

13.2. Вторая составляющая рассматриваемого элемента СМБД - проведение анализа эффективности созданной СМБД со стороны руководства (независимо от оценок и анализов состояния безопасности движения, надежности технических средств и технологических процессов, которые достаточно регулярно проводятся, например, в ОАО "РЖД" и должны проводиться в ДЗО), в том числе с учетом эффективности проводимых служебных расследований и разборов нарушений безопасности движения.

В целом целесообразно разработать специальное положение о составлении и использовании анализов эффективности созданной СМБД со стороны руководства всех уровней управления организации холдинга "РЖД".

13.3. Третья составляющая рассматриваемого элемента СМБД - разработка процедур, в соответствии с которыми принимаются предупредительные меры и (или) корректируются действия, необходимые для устранения обнаруженных в ходе служебных расследований несоответствий и вызвавших их причин или уменьшения риска возникновения этих несоответствий в будущем.

В настоящее время такие процедуры частично предусмотрены создаваемыми в организациях холдинга "РЖД" системами менеджмента качества и изложены в ряде документов, устанавливающих порядок проведения корректирующих и предупреждающих действий, а также стандартов в области управления несоответствующей продукцией (услугами). Однако с вводом в действие СМБД эта документация должна быть пересмотрена и дополнена на предмет учета в ней не только требований системы менеджмента качества, но и требований СМБД (если система менеджмента качества и СМБД будут интегрироваться), или разработана новая документация, распространяющаяся только на СМБД.

14. Обеспечение ликвидации последствий транспортных происшествий и событий, информирования о них и действий в нестандартных ситуациях

14.1. В организациях холдинга "РЖД" должны быть установлены процедуры, обеспечивающие уверенность в том, что:

при возникновении транспортных происшествий или событий будут выполнены планы действий, адекватные возникшим транспортным происшествиям или событиям;

в случае возникновения этих транспортных происшествий или событий и в ходе ликвидации их последствий будет соблюден установленный порядок информирования и информационного реагирования на случившееся;

при возникновении нестандартных ситуаций персонал будет соблюдать установленный для таких ситуаций порядок действий.

Обеспечение выполнения данного элемента СМБД предполагает как минимум заблаговременную разработку:

соответствующих планов действий применительно к различным видам транспортных происшествий и событий;

порядка информирования и информационного реагирования на транспортные происшествия и события и на ход ликвидации их последствий;

порядка действий персонала при возникновении нестандартных ситуаций, транспортных происшествий и событий.

14.2. Первая составляющая этого элемента СМБД заключается в обеспечении выполнения планов действий при возникновении транспортных происшествий и событий и наличии установленного порядка информирования в случае их возникновения и в ходе ликвидации их последствий.

Если организация холдинга "РЖД" не проводит самостоятельных служебных расследований нарушений безопасности движения и не располагает средствами ликвидации их последствий, то ею должен быть разработан согласованный с ОАО "РЖД" порядок информирования о случаях возникновения транспортных происшествий и событий, ориентированный на получение такой информации от Ситуационного центра мониторинга и управления чрезвычайными ситуациями - структурного подразделения ОАО "РЖД".

При этом такая организация холдинга "РЖД" должна предоставить в Ситуационный центр мониторинга и управления чрезвычайными ситуациями -структурное подразделение ОАО "РЖД" контактные телефоны и адреса электронных почт, по которым может запрашиваться информация, необходимая ОАО "РЖД" для проведения служебных расследований, выполнения работ по восстановлению движения и ликвидации последствий транспортных происшествий и событий в соответствии с установленным в ОАО "РЖД" порядком.

14.3. Вторая составляющая этого элемента СМБД - установление порядка действий персонала при возникновении аварийных и нестандартных ситуаций (осложнение эксплуатационной обстановки с нарушением графика движения поездов, срыв графика выдачи локомотивов под составы поездов или смены локомотивных бригад, угроза безопасности движения поездов из-за внезапного несанкционированного движения незакрепленного подвижного состава с пути его стоянки или потери управления торможением поезда и др.).

Допускается совместная разработка и ввод в действие регламентов взаимодействия подразделений двух и более организаций холдинга "РЖД" при возникновении аварийных и нестандартных (внештатных) ситуаций, особенно если выход из этих ситуаций зависит от их совместных действий <16>.

--------------------------------

<16> Например, в настоящее время действует регламент взаимодействия [1.6.22](#Par77).

15. Проведение внутренних и внешних аудитов СМБД

15.1. Ввиду отсутствия в настоящее времени органов, уполномоченных устанавливать порядок и проводить внешние аудиты СМБД, в холдинге и (или) в организациях холдинга "РЖД" после создания в них СМБД должны проводиться внутренние (внутрихолдинговые) аудиты СМБД, для чего должны быть разработаны новые или задействованы уже разработанные (с учетом возможной корректировки) стандарты организаций и другие нормативные документы в этой области <17>.

--------------------------------

<17> В настоящее время в ОАО "РЖД" приняты стандарты (во исполнение [1.6.25](#Par80)), которые потребуют корректировки в связи с настоящим Руководством. Примером принятия нормативных документов в области аудитов применительно к деятельности только одного филиала ОАО "РЖД" является принятие Центральной дирекцией инфраструктуры нормативных документов, утвержденных распоряжением [1.6.34](#Par89).

При этом проведение аудитов СМБД в ДЗО силами аудиторов ОАО "РЖД" (после создания в ОАО "РЖД" института аудиторов) должно осуществляться на основании двусторонних регламентов взаимодействия или соглашений о взаимодействии.

15.2. В рамках института аудиторов СМБД и проведения аудитов СМБД в холдинге и (или) организациях холдинга "РЖД" должны быть реализованы процедуры:

взаимодействия аудиторов СМБД с представителями Федеральной службы по надзору в сфере транспорта (далее - Ространснадзор) - уполномоченного государственного органа, осуществляющего функции по контролю и надзору в сфере железнодорожного транспорта;

реагирования организации холдинга "РЖД" на предписания (уведомления) Ространснадзора.

15.3. К периоду начала работ по развитию культуры безопасности в организации холдинга "РЖД" ее руководство должно решить вопрос о наделении полномочиями по оценке уровня культуры безопасности и подтверждению соответствия требуемому уровню либо аудиторов СМБД, либо документально закрепить эти полномочия за другими работниками.

16. Механизмы создания СМБД

16.1. Под механизмами создания СМБД понимаются управленческие технологии, методы и инструменты для проведения в организации холдинга "РЖД" работ, направленных на процессы создания и функционирования СМБД.

Для дополнения существующей системы управления недостающими элементами СМБД, рассмотренными в разделах 6-15 настоящего Руководства, или более полного задействования существующих в организации холдинга "РЖД" элементов СМБД используются следующие внутренние механизмы создания СМБД:

привлечение консалтинговых и научно-исследовательских организаций путем использования финансовых ресурсов организации холдинга "РЖД";

бэнчмаркинг (т.е. использование опыта других железнодорожных компаний, в том числе зарубежных, в которых функционирует современная СМБД, и адаптация этого опыта к условиям организации холдинга "РЖД");

инновационный внутрипроизводственный климат, способствующий осуществлению внутрипроизводственных работ и услуг по перестройке системы управления за счет собственных производственных ресурсов, освоения управленческим персоналом и специалистами новых подходов к менеджменту;

система мотивации, морального и материального стимулирования персонала к созданию и функционированию СМБД.

16.2. Более подробное содержание указанных механизмов приведено в [приложении 10](#Par1524) к настоящему Руководству.

Каждый из указанных механизмов имеет свои положительные и отрицательные стороны, поэтому подлежат задействованию в различной мере все эти механизмы.

16.3. Указанные механизмы используются после принятия решения о создании СМБД, начиная с построения новой процессной модели СМБД и новой организационно-функциональной структурной схемы организации холдинга "РЖД".

Эти новые модель и схема строятся путем модификации действующей модели и существующей схемы, которые разрабатываются по результатам анализа функционирования существующих процессов деятельности и должны быть приведены в отчете, посвященном этому анализу (см. раздел 5 настоящего Руководства).

При этом сущность модификации действующей модели и существующей схемы должна заключаться в дополнении этих модели и схемы блоками, соответствующими отдельным отсутствующим процедурам имеющихся элементов и (или) процедурам отсутствующих в целом элементов СМБД (см. разделы 6-15 настоящего Руководства).

17. Принципы создания и ввода в действие СМБД в организации холдинга "РЖД"

17.1. Организация создания и ввода в действие СМБД должна основываться на принципах, учитывающих следующие основные факторы риска неполучения ожидаемых результатов от внедрения СМБД в организации холдинга "РЖД":

как правило - функциональное многообразие видов основной деятельности организации холдинга "РЖД";

наличие сложной многоуровневой иерархической структуры управления;

масштабы и территориальная разобщенность структурных подразделений;

наличие большого числа внешних поставщиков, качество продукции которых непосредственно влияет на качество и безопасность продукции организации холдинга "РЖД" или предоставляемых ею транспортных услуг;

выполнение некоторыми из организаций холдинга "РЖД" (в частности - ОАО "РЖД") существенных социальных функций;

неустановившиеся результаты структурной реформы железнодорожного транспорта;

фактическое состояние производственно-технологической базы (высокая степень износа эксплуатируемых производственных фондов, неудовлетворительное состояние ремонтной базы, высокозатратные технологии и др.);

отсутствие как внутри организации холдинга "РЖД", так и вне ее достаточного числа профессионально подготовленных специалистов в области СМБД, включая внутренних и внешних консультантов, и очевидная неизбежность участия в разработке и внедрении СМБД разнородных по уровню подготовки и философии подходов команд и коллективов;

явное или неявное неприятие новых управленческих технологий определенным корпусом сотрудников разного уровня, усугубляемое масштабом организации холдинга "РЖД".

17.2. Исходя из указанных факторов риска концепция создания и ввода в действие СМБД базируется на следующих принципах:

1) адаптация к условиям организации холдинга "РЖД". В соответствии с практикой построения любых систем менеджмента СМБД должна строиться, с одной стороны, в соответствии с достижениями мировой практики, с другой - с учетом отраслевых требований, присущих железнодорожному транспортному бизнесу, и специальных требований, отражающих специфические условия работы организации холдинга "РЖД";

2) ориентация на интегрированную систему менеджмента, т.е. согласованную разработку в организации холдинга "РЖД" в среднесрочной перспективе систем регулярного менеджмента по вопросам качества продукции (транспортных услуг), безопасности движения, экологической безопасности, промышленной безопасности, охраны труда, транспортной безопасности и др.

3) этапность разработки и внедрения СМБД как в территориальном аспекте, так и по видам бизнес-процессов;

4) ориентация на переход от "менеджмента качества и безопасности бизнес-процессов" к "качеству менеджмента (управляющей деятельности) компании в области безопасности";

5) единство стратегии и подходов к разработке и внедрению СМБД на всех уровнях управления на основе разработанных типовых методик;

6) устранение несоответствий между требованиями и ожиданиями государства и общества в области безопасности (с одной стороны) и возможностями производственно-технологической базы структурных подразделений организации холдинга "РЖД" (с другой стороны);

7) ориентация при решении вопросов безопасности продукции и транспортных услуг на сбалансированную систему показателей эффективности деятельности, связывающих долгосрочный успех организации холдинга "РЖД" не только с финансовыми, но и с такими нематериальными оценочными составляющими его деятельности как отношение пассажиров, грузоотправителей и грузополучателей к безопасности перевозок, степень развитости и гибкости внутренних бизнес-процессов, обучение и карьерный рост персонала;

8) сопровождение создания и внедрения СМБД реинжинирингом бизнес-процессов в целях их оптимизации, коренного улучшения всей системы управления организацией холдинга "РЖД" и достижения наибольшей эффективности;

9) ориентация на автоматизацию пооперационного контроля качества и безопасности технологических процессов с целью минимизации влияния "человеческого фактора";

10) контроль за внедрением и функционированием СМБД на типовых структурных подразделениях, объединенных одним видом деятельности, с учетом всей вертикали управления: центральный аппарат - филиал - структурное подразделение с последующим распространением их опыта на всю компанию;

11) максимальная опора на собственные силы при разработке и внедрении СМБД;

12) ориентация на проведение обучения и проверку знаний персонала в области безопасности движения на основе телекоммуникаций и интеллектуальных технологий;

13) активное использование потенциала научно-исследовательских организаций и высших учебных заведений железнодорожного транспорта, а также консалтинговых компаний для разработки в помощь структурным подразделениям организации холдинга "РЖД" методических инструктивных документов.

Реализация этих принципов позволит, наряду с задействованными механизмами создания СМБД и другими инструментами управления, обеспечить достижение основных целей организации как составной части холдинга "РЖД", заложенных в Стратегии развития и Транспортной стратегии, а также выполнение миссии компании при снижении издержек.

Приложение N 1

(справочное)

(к п. [3.4](#Par257) Руководства)

**ПРОЕКТ ПРИКАЗА О ПОДГОТОВКЕ СОЗДАНИЯ СМБД**

"ЭМБЛЕМА ОАО "РЖД""

<Полное наименование организации>

<Сокращенное наименование организации>

ПРИКАЗ

 "\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г. <город> N\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**О подготовке создания системы менеджмента безопасности движения в**

**<наименование организации>**

В целях повышения уровня управляемости безопасностью движения поездов и реализации решений ОАО "РЖД" о создании в холдинге "РЖД" системы менеджмента безопасности движения (далее - СМБД) в соответствии с распоряжениями ОАО "РЖД" от 17.12.2009 N 2608р и <дата и номер распоряжения, которым утверждается Руководство> приказываю:

1. Возложить на <первого> заместителя <должность руководителя организации, И.О.Фамилия>:

1.1 дополнительные обязанности по руководству подготовкой создания в <наименование организации> СМБД в соответствии с положениями, изложенными в следующих документах ОАО "РЖД":

Положение 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, утвержденное распоряжением ОАО "РЖД" от 17 декабря 2009 г. N 2608р;

Руководство по созданию системы менеджмента безопасности движения в холдинге "РЖД", утвержденное <организация, дата и номер распоряжения, которым утверждается настоящее Руководство>;

1.2 разработку плана создания СМБД в <наименование организации> и представление его первой редакции мне на рассмотрение к <указывается дата, соответствующая интервалу времени с даты приказа не более месяца> с целью обсуждения и последующего утверждения.

1.3 анализ функционирования существующих связанных с обеспечением безопасности движения процессов деятельности <наименование организации> и подготовку по результатам анализа проекта отчета, который представить мне на рассмотрение к <указывается дата, соответствующая интервалу времени с даты приказа не более двух месяцев>.

2. Начальникам <наименования причастных структурных подразделений, И.О. Фамилия>:

2.1 рассмотреть возможности реализации в подведомственных подразделениях модели и полного набора элементов системы менеджмента безопасности движения, приведенных в документах, перечисленных в п. 1.1 настоящего приказа, и составляющих модели и элементов;

2.2 материалы рассмотрения представить <первому> заместителю <должность руководителя организации, И.О.Фамилия> - руководителю работ по созданию СМБД - в срок до <указывается дата, соответствующая интервалу времени с даты приказа не более месяца>.

3. По результатам рассмотрения отчета, подготовленного в соответствии с пунктом 1.3 настоящего приказа, и его рассмотрения на заседании Научно-технического совета, откорректировать проект плана создания СМБД в <наименование организации> и представить его мне на утверждение к <указывается дата, соответствующая интервалу времени с даты приказа не более трех месяцев>.

4. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

<Должность руководителя организации>

 <наименование организации> <место для подписи> <И.О.Фамилия>

Приложение N 2

(справочное)

(к п. [4.3](#Par272) Руководства)

**ПРОЕКТ ПЛАНА СОЗДАНИЯ СМБД**

 УТВЕРЖДАЮ:

 <Должность руководителя

 и наименование организации>

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_<И.О.Фамилия>

 (подпись)

 "\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

**ПЛАН СОЗДАНИЯ СМБД**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование  стадий  работы  |  Наименование этапов  работы  |  Сроки (месяц, год)  |  Ответственные  исполнители  |
| 1 Подготовка  к созданию  СМБД  | 1.1 Разработка и создание организационнойструктуры для управлениясозданием СМБД в <наименование организации>  |  январь  <год n>  |  <Должность  руководителя  организации>,  <причастные  подразделения>  |
| 1.2. Утверждение отчета с анализом функционирования существующих связанных собеспечением безопасности движения процессов деятельности или Концепции создания СМБД в <наименование организации> (Согласовывается руководителями структурных подразделений филиала ОАО"РЖД" или ДЗО и утверждается руководителем филиала ОАО "РЖД" или ДЗО)  | март <год n>  |  <Должность  руководителя  организации>,  <причастные  подразделения>,  аппарат главного ревизора, привлекаемые  по конкурсу НИИ  |
| 1.3. Разработка и утверждение плана и программы создания СМБД в <наименование организации>  |  апрель  <год n>  |  <Должности  руководителей и  наименования  структурных  подразделений высшего  звена>, привлекаемые  по конкурсу НИИ  |
| 1.4 Подготовка высшего руководства <наименование организации> и его <наименования структурных подразделений> в областизнаний о сущности СМБД ипорядка ее создания. Обучение (1-й этап обучения) управленческого персонала центрального аппарата <наименование организации> необходимымзнаниям в области СМБД, общим представлениям об этой системе, ее сущности и порядке создания, а также установленным требованиям к этой системе  |  октябрь  <год n>  |  <Должность  руководителя  организации>, Учебное  или иное заведение,  уполномоченное на  проведение обучения  СМБД  |
| 1.5 Обучение (2-й этап обучения) всего управленческого персонала <наименования структурных подразделений среднего звена>  |  декабрь  <год n>  |  <Должности  руководителей и  наименования  структурных подразделений среднего  звена>, Учебное или  иное заведение,  уполномоченное на  проведение обучения  СМБД  |
| 1.6 Разработка проектов нормативных документов, устанавливающих основныеположения и требования кСМБД в организации  |  декабрь  <год n>  |  <Должность  руководителя и  наименование  структурного  подразделения,  ведающего технической политикой>, <должности  руководителей и  наименования других причастных структурных  подразделений>,  привлекаемые по  конкурсу НИИ  |
| 1.7 Обучение (3-й этап) руководителей всех уровней производственных(линейных) предприятий <наименование организации>, а также всего управленческого персонала <наименования структурных подразделений среднего звена>  |  март  <год n+1>  |  <Должность  руководителя  организации>,  <должности  руководителей и  наименования  структурных и  производственных  (линейных)  подразделений>,  Учебное или иное  заведение,  уполномоченное на  проведение обучения  СМБД  |
|  2.  Собственно  создание  СМБД  | 2.1. Разработка Методических указаний посозданию и обеспечению функционирования СМБД в <наименование организации> (первая версия)порядок проведения аудитов в области безопасности движения (в том числе аудита СМБД).  |  сентябрь  <год n+1>  |  <Должность  руководителя и  наименование  структурного  подразделения,  ведающего технической политикой>, <должности  руководителей и  наименования других причастных структурных  подразделений>  |
| 2.2. Разработка нормативных документов (при их отсутствии; перечень не ограничивается приведенным):  политика в области безопасности движения;  общие показатели в области безопасности движения, целевые показатели и методы их достижения;  методы и порядок своевременного внесения изменений в документациюпо СМБД в связи с изменениями законодательства Российской Федерации и сучетом новых нормативныхправовых актов федеральных органов исполнительной власти и нормативных документов холдинга "РЖД";  порядок взаимодействия<наименование организации> с федеральными органами исполнительной власти и другими организациями в области безопасности движения;  методы менеджмента риска и общие методы обеспечения безопасностидвижения в <наименованиеорганизации>;  порядок обучения и проверки знаний в области СМБД;  организация обмена достоверной и своевременной информацией в области безопасности движения в <наименование организации> и развитие культуры безопасности;  стандартизация учета ииспользования регистрируемой информации (как с использованием технических средств, таки регистрируемой в виде записей) и ведения в целом документации в области СМБД;  порядок системного служебного расследованиятранспортных происшествий и событий, проведения различного рода анализов состояния безопасности движения и СМБД, принятия предупредительных и корректирующих действий для повышения уровня безопасности движения;  правила действий персонала в аварийных и нестандартных ситуациях,взаимодействия с силами и средствами федеральныхорганов исполнительной власти и с ОАО "РЖД" по организации ликвидации их последствий;  порядок проведения аудитов в области безопасности движения (в том числе аудита СМБД)  | декабрь <год  n+1>  |  <Должности  руководителей и  наименования причастных структурных  подразделений>,  привлекаемые по  конкурсу НИИ и другие  организации  |
| 2.3 Разработка плана и программы развития культуры безопасности  |  декабрь  <год n+1>  |  <Должности  руководителей и  наименования причастных структурных  подразделений>,  привлекаемые по  конкурсу НИИ и другие  организации  |
| 2.4 Ввод в действие разработанной выше документации по мере ее утверждения и контроль за началом функционирования первой очереди СМБД  |  <год n+1> -  <год n+2>  |  <Должность  руководителя и  наименование  структурного  подразделения,  ведающего технической политикой>, <должности  руководителей и  наименования других причастных структурных  подразделений>,  аппарат главного  ревизора по  безопасности движения  |

Приложение N 3

(обязательное)

(к [п. 5.1](#Par281) Руководства)

**Элементы СМБД**

 ┌───────────────────────────────┐ ┌───────────────────────────────┐

 │Учет требований законодательных│ │ Качественные и количественные │

 │ актов, стандартов, иных │ │ цели, планы и процедуры их │

 │ нормативных документов │ │ достижения │

 └───────────────────────────────┘ └───────────────────────────────┘

 /\ /\

 │ │

 ┌──────────────────┐ │ │ ┌────────────────────────────┐

 │Менеджмент риска и│ ┌─────────────────────────┐ │ Поддержание компетентности │

 │выполнение мер по │ <─────│ Формирование │─────> │ персонала и готовности │

 │управлению риском │ │ политики в области │ │ выполнения задач │

 └──────────────────┘ │ безопасности │ └────────────────────────────┘

 ┌──────────────────┐ │ движения │ ┌────────────────────────────┐

 │ Меры по │ <─────│ │─────> │ Выполнение требований │

 │обеспечению обмена│ └─────────────────────────┘ │ регистрации и │

 │ информацией │ │ │ │ │ документирования информации│

 └──────────────────┘ V │ V └────────────────────────────┘

 ┌───────────────────────────────┐ │ ┌───────────────────────────────┐

 │ Процедуры расследования │ │ │ Обеспечение ликвидации │

 │ транспортных происшествий и │ │ │ последствий транспортных │

 │ событий, их учета и принятий │ │ │ происшествий и событий, │

 │ мер по их предупреждению │ │ │информирования о них и действий│

 └───────────────────────────────┘ │ │ в нестандартных ситуациях │

 V └───────────────────────────────┘

 ┌───────────────────────┐

 │Проведение внутренних и│

 │ внешних аудитов СМБД │

 │(дополняющих проведение│

 │ технических ревизий) │

 └───────────────────────┘

Приложение N 4

(справочное)

(к [п. 6.5](#Par330) Руководства)

**Пример формулирования Декларации о политике в области безопасности движения**

"ЭМБЛЕМА ОАО "РЖД""

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

<"НАИМЕНОВАНИЕ ОБЩЕСТВА">

<для производственных комплексов ОАО "РЖД" - наименование филиала или управления дирекции или департамента>

**ДЕКЛАРАЦИЯ О ПОЛИТИКЕ В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ ДВИЖЕНИЯ**

Для удовлетворения требований государства и общества, инвестиционной привлекательности компании, обеспечения спроса производимой продукции и предоставляемых услуг и повышения эффективности базовой услуги железнодорожного транспорта - перевозки пассажиров и грузов - <наименование организации или производственного комплекса ОАО "РЖД"> берет на себя обязательства придерживаться следующих положений:

1. Полное выполнение требований законодательства Российской Федерации, нормативных правовых актов, стандартов и других нормативных документов в области обеспечения безопасности движения.

2. Ежегодное снижение показателей, характеризующих случаи нарушений безопасности движения, отнесенных на <наименование организации или производственного комплекса ОАО "РЖД"> не менее чем на <указывается, на какое значение уменьшается количественный показатель, например, на \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_%, в том числе полное исключение транспортных

(вставить в соответствии с данными из актуализированной Функциональной стратегии)

происшествий, которые могут привести к гибели или травмированию пассажиров>, и обеспечение реализации планов и программ, направленных на достижение поставленных целей.

3. Выполнение процедур управления риском возникновения железнодорожных транспортных происшествий и событий всякий раз, когда изменение условий эксплуатации и (или) производственной деятельности, появление новых данных и (или) инноваций порождают новые риски.

Переход от принципа "реагировать и выправлять" к принципу "предвидеть и предупреждать"!

4. Своевременное реагирование на запросы средств массовой информации о совершенствовании системы обеспечения безопасности движения в <наименование организации или производственного комплекса ОАО "РЖД"> и о принимаемых мерах по фактам резонансных случаев нарушений безопасности движения.

5. Поддержка компетентности управляющего и мастерства исполнительского персонала за счет создания условий для дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов и профессионального обучения рабочих кадров и развития у них производственных навыков по соблюдению требований безопасности движения.

6. Персонал <наименование организации или производственного комплекса ОАО "РЖД"> располагает знаниями, умением и ресурсами и способен поступать в различных ситуациях без нарушений безопасности. Персонал всех уровней понимает свою ответственность за безопасность, заинтересован и вовлечен в обеспечение безопасности движения на всех уровнях управления.

7. Руководство <наименование организации или производственного комплекса ОАО "РЖД"> несет ответственность за обеспечение создания климата осознания всеми работниками приоритета безопасности движения.

В затруднительных ситуациях безопасность всегда является приоритетом перед производительностью!

8. Развитие культуры безопасности движения - основы отношений внутри <наименование организации или производственного комплекса ОАО "РЖД"> как результата осознания важности и социальной ответственности персонала в области обеспечения безопасности движения, достижение которого является приоритетной целью и личной потребностью при выполнении всех работ, влияющих на безопасность движения.

9. Постоянное развитие системы обмена информацией о безопасности движения за счет:

минимизации барьеров при взаимодействии со всеми участниками перевозок, поставщиками и потребителями продукции и услуг;

внедрения средств объективной регистрации информации в области безопасности движения;

создания условий для свободной и безнаказанной передачи информации о нарушениях безопасности движения и имеющихся недостатках в области безопасности движения руководителям структурных подразделений, филиалов, вплоть до высшего руководства.

10. Обеспечение рассмотрения всех факторов, приведших к нарушению безопасности движения, с одинаковым вниманием.

Непрерывное рассмотрение и извлечение уроков из происшествий и опасных событий.

Цель служебного расследования - выявление прежде всего истоков и причин события, а не поиск виновных!

Наш принцип - презумпция невиновности на стадии проведения и рассмотрения результатов служебных расследований!

11. Проведение регулярно повторяющихся внутренних (<например, силами аппаратов главных ревизоров по безопасности движения поездов, других структурных подразделений>) и внешних (например, силами государственных ревизоров Ространснадзора или представителями потребителей продукции и услуг) аудитов системы менеджмента безопасности движения в <наименование организации или производственного комплекса ОАО "РЖД"> и оценок культуры безопасности.

12. Создание и непрерывное совершенствование системы менеджмента безопасности движения.

Безопасность - превыше всего!

 <Должность высшего руководителя> <место для подписи> <И.О. Фамилия>

Приложение N 5

(справочное)

(к [п. 7.4](#Par345) Руководства)

 УТВЕРЖДАЮ:

 <Должность, наименование

 филиала, управления, организации>

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_<И.О.Фамилия>

 (подпись)

 "\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

**Программа мероприятий для достижения целевых (контрольных) показателей безопасности движения**

**<наименование организации или производственного комплекса ОАО "РЖД"> на 20\_\_\_ год**

Целевой (контрольный) показатель на \_\_\_\_ год - <указывается значение целевого (контрольного) показателя>

Достигнутый показатель в предыдущем \_\_\_\_ году - <указывается значение достигнутого показателя>

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  N пп  |  Наименование  мероприятия  (например,  замена  морально  устаревшего  оборудования;  внедрение  новых  технических  средств, в  т.ч. контроля  и измерений,  специальных  устройств  безопасности;  подготовка  персонала и  т.п.)  |  Место  внедрения  (сеть,  регион,  структурное подразделение  и т.п.)  | Затраты (при ихнеобходимости), в тыс. рублей  |  Ожидаемый результат от  внедрения и описание обоснования (например, на  снижение какого числа и  какого рода событий  повлияет внедрение мероприятия в планируемом  году; описание  обоснования)  |
|  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
|  |  |  |  |  |

Приложение N 6

(справочное)

(к [п. 8.2](#Par362) Руководства)

Форма N

**Журнал записей поступления и учета международных и межгосударственных соглашений, законодательных актов, нормативных правовых актов, стандартов и других нормативных документов, регламентирующих безопасность движения, и их использования для актуализации внутренних нормативных документов в**

**<наименование организации или производственного комплекса ОАО "РЖД">**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  Дата поступления  внешнего  документа  |  Наименование  поступившего  внешнего  документа, его  реквизиты  | От кого поступил внешний документ, реквизиты сопроводительного письма (при  наличии)  |  Наименования и  реквизиты откорректированных  (с указанием пунктов) или новых  внутренних  документов  |  Дата утверждения  (ввода в действие)  новой редакции  откорректированного  или нового  внутреннего  документа  | Ответственный  за ведение  записи, подпись, дата  |
|  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |  6  |
|  |  |  |  |  |  |

Приложение N 7

(справочное)

(к [п. 9.4](#Par383) Руководства)

Форма N

**Журнал регистрации освоения инноваций (новых технических средств, технологических процессов, форм организации труда персонала и т.п.) и других изменений, влияющих на состояние безопасности движения и требующих выполнения процедур менеджмента риска и выполнения мер по управлению риском в**

**<наименование организации или производственного комплекса ОАО "РЖД">**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование инновации или других изменений, влияющих на состояние безопасности движения)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  Дата, связанная с применением  инновации  или других  изменений  |  Этап  жизненного  цикла, находящийся  под  контролем организации  | Наименование инновации,  других  изменений, влияющих на  состояние безопасности движения  |  Должность,  и.о.,  фамилия  отдавшего поручение на  выполнение  процедуры  менеджмента  риска  |  Должность,  и.о.,  фамилия получившего  поручение  на  выполнение  процедуры менеджмента  риска  |  Результаты  процедуры менеджмента риска и выполнения мер по управлению риском и выводы о  возможности  перехода к  следующему этапу.  Ответственный за  ведение записи,  подпись, дата  |
|  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |  6  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

\* Примечание - Наименование инновации или других изменений и форма таблицы размещаются на каждой отдельной странице журнала альбомного формата.

Приложение N 8

(справочное)

(к [п. 11.3](#Par438) Руководства)

**Направления деятельности по развитию культуры безопасности в организации холдинга "РЖД"**

1. Признаки позитивной культуры безопасности

Признаками позитивной культуры безопасности, которым руководители организаций холдинга "РЖД" должны уделять постоянное внимание и культивировать на всех уровнях своей организации, являются <18>:

--------------------------------

<18> Перечисленные признаки и критерии, по которым проводится оценка наличия указанных признаков, а также варианты тематики опросов гармонизированы с признаками, критериями и вариантами тематики опросов, приведенными в Руководстве для инспекторов государственной железнодорожной инспекции Великобритании при инспектировании культуры безопасности (Railway Inspectors' Guide. Her Majesty's Railway Inspectorate (HMRI). Safety Culture Inspection Toolkit. Health & Safety Executive (HSE). 2005).

1) достижение управляемости всех процессов деятельности, связанных с безопасностью движения, и ведущей роли менеджмента в ресурсном обеспечении этих процессов (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, перенос акцента с ошибки человека как причины небезопасного события на человеческие ошибки как симптом наличия проблем в системе (далее - отношение к возложению вины).

Методологию реализации этих признаков, оценки степени их достижения и подтверждения соответствия требуемому уровню целесообразно разработать в виде отдельного нормативного документа.

Ниже кратко раскрывается содержание критериев для оценки наличия этих признаков.

2. Критерии управляемости

Менеджментом предпринимаются 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) сбалансированы или даже в большей степени отдаются безопасности движения.

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

"наблюдаемости" менеджмента, т.е. осознания и уверенности исполнительского персонала в том, что процессы, связанные с безопасностью движения, находятся под управлением известных этому персоналу лиц;

приоритета поступков персонала в пользу обеспечения безопасности движения по отношению к обеспечению производительности или провозной способности;

демонстрации поведения руководителей всех уровней, в том числе выдачи им распоряжений, в интересах безопасности движения.

3. Критерии двухстороннего обмена информацией

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;

активного отклика менеджмента на озабоченность персонала по вопросам безопасности движения;

развития систем доступной связи и обмена информацией по вопросам безопасности движения;

полноты информации в области безопасности движения;

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

4. Критерии вовлеченности персонала

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 предприятий и рабочих мест;

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

морального и материального стимулирования деятельности в области улучшения безопасности движения;

привлечения персонала к регламентации вносимых изменений в производственные или технологические процессы;

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

5. Критерии культуры изучения проблем

Менеджментом предпринимаются шаги для отслеживания решения уже известных проблем в области безопасности движения, выявления новых проблем, определения тенденций во времени и разработки эффективных предупредительных мер.

Параллельно предпринимаются усилия по извлечению уроков из имевших место нарушений безопасности движения и внедрению мер, направленных на их предупреждение.

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

создания системы мониторинга культуры (климата) 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.

6. Критерии отношения к возложению вины

Менеджментом 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 с изучением того, как этим можно 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.

7. Варианты тематики опроса

Выявляемые методом опроса персонала признаки культуры безопасности устанавливаются в соответствии со следующим вариантами тематики опроса:

управление безопасностью (проверяются обязательства высшего и среднего менеджмента в отношении безопасности движения, восприятие безопасности непосредственными исполнителями и то, как ими управляют);

отношение к безопасности (рассматриваются случаи проявления персоналом беспокойства относительно состояния безопасности, выявляется информация относительно способов передачи внутренних докладов о состоянии безопасности, как они используются и что в результате происходит);

менеджмент изменений (рассматривается, каким образом контролируются вводимые изменения и как происходит процесс управления вводом их в действие, выявляется информация о том, как непосредственные исполнители получают необходимые сведения об изменениях и вовлекаются в работу с учетом изменений);

передача информации в процессе деятельности и смены дежурств (рассматриваются действие системы обмена информацией в области безопасности движения, процедуры обмена между причастными работниками информацией, критической по времени принятия решений, а также степень понимания персоналом полученной информации и своей ответственности);

возникновение критичных и деградационных ситуаций (рассматриваются примеры действий персонала при возникновении аварийных и нестандартных ситуаций - осложнении эксплуатационной обстановки с нарушением графика движения поездов, срыве графика выдачи локомотивов под составы поездов или смены локомотивных бригад, угрозе безопасности движения поездов из-за внезапного ухода незакрепленного подвижного состава с пути его стоянки или потери управления торможением поезда и др., - а также отказах устройств и сооружений пути, подвижного состава и другого технологического оборудования; выявляется важная информация, касающаяся того, какое значение придает высший и средний менеджмент обеспечению безопасности движения по отношению к обеспечению производительности или провозной способности и как это отражается на поведении непосредственных исполнителей при возникновении критичных и деградационных ситуаций);

менеджмент инцидентов (выявляется информация о том, каким образом расследуются транспортные происшествия и события, как устанавливаются причинно-следственные связи, предшествующие возникновению событий, учитываются ли при этом системные недостатки, т.е. связанные с недостатками в организации деятельности персонала, как извлекаются уроки из транспортных происшествий и событий и принимаются меры по снижению последствий от них).

8. Варианты вопросов

В соответствии с приведенными выше вариантами тематики опроса составляется достаточное число вопросов, по ответам персонала на которые можно судить о наличии необходимых признаков культуры безопасности и степени развития культуры безопасности. Персонал для опроса выбирается на всех уровнях управления, что планируется заранее.

Пример перечня вопросов (сформулированных в форме утверждений, с которыми персоналу предлагается согласиться или не согласиться в той или иной степени) и возможных оценок, которые мог бы дать персонал в соответствии с вариантами тематики опроса <19>, представлен в таблице 1.

--------------------------------

<19> Форма и заголовок таблицы и некоторые из вопросов заимствованы из национального стандарта Великобритании BS 8800:2004 "Профессиональное здоровье и системы управления безопасностью - Руководство" (В8 8800:2004 Occupational health and safety management systems - Guide).

Таблица 1

Пример подготовки вопросов для выявления отношения персонала к соблюдению требований обеспечения безопасности движения в организации

Пожалуйста, пометьте соответствующую ячейку, чтобы показать ваш уровень согласия с каждым из следующих утверждений:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Постановка вопроса  в форме  утверждения  |  Полностью не согласен |  Не согласен  |  Не могу не согласиться, но могу и не  согласиться  | Согласен  | Полностью  согласен  |
|  1. Управление безопасностью  |
| 1.1. Старший менеджмент полностью привержен безопасности движения  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 1.2. Процедуры обеспечения безопасности движения строго контролируются и соблюдаются  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 1.3. Я был вовлечен руководителями в оценки риска, касающиеся моей работы  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 1.4. Инструктажи по безопасности движения очень полезны  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 1.5. Нет правил по безопасности движения, которые установлены только для того, чтобы защитить менеджмент  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
|  2. Отношение к безопасности  |
| 2.1. Компания интересуется моим мнением относительно безопасности движения  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 2.2. Менеджмент или ревизоры не покрывают случаи нарушений безопасности движения  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 2.3. Мои сослуживцы критиковали бы меня за нарушение правил безопасности движения  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 2.4. Мои сослуживцы избегают принимать риски, которые я тоже не принял бы на себя  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 2.5. Система сдачи - принятия смены ведет к непроизводительным задержкам в достижении целей выполняемой работы  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 2.6. Я знаю, что, если я соблюдаю предписанные процедуры безопасности, я не буду допускать нарушений безопасности движения  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
|  3. Менеджмент изменений  |
| 3.1. Менеджмент отводит высокий приоритет обучению требованиям безопасности движения, особенно в связи с проведенными изменениями  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 3.2. Меня адекватно проводимым изменениям обучают правилам обеспечения безопасности движения  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 3.3. Я могу и знаю на чье имя и как подать предложение об улучшении безопасности движения  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 3.4. Меня стимулируют вносить предложения по улучшению безопасности движения, даже если они могут привести к снижению провозной способности  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 3.5. Мои руководители обязательно сообщат мне о результатах рассмотрения моих предложений  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
|  4. Передача информации в процессе деятельности и смены дежурств  |
| 4.1. Персонал хвалят по окончании смены за благополучно закончившуюся работу  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 4.2. Есть устойчивые каналы связи для выполнения работы  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 4.3. Я строго соблюдаю регламент переговоров  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 4.4. Автоматизированная система предоставляет мне достоверную информацию для безопасной работы  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 4.5. Персонал удовлетворен полнотой информации, получаемой в процессе работы и смены дежурств  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
|  5. Возникновение критичных и деградационных ситуаций  |
| 5.1. Действия персонала регламентируются на основе результатов оценки риска при отказах технических средств  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 5.2. Управление риском при отказах технических средств стоит на пути выполнения моей работы  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 5.3. Регламент на выполнение операций отводит достаточно времени, чтобы соблюдались условия безопасности движения  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 5.4. Усложнение эксплуатационной обстановки не заставляет игнорировать некоторые требования безопасности движения  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 5.5. Персонал получает инструктаж и знает, как вести себя в нештатных ситуациях  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
|  6. Менеджмент инцидентов  |
| 6.1. Обвиняется прежде всего работник, когда он делает ошибки  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 6.2. Делается немного, чтобы предотвратить транспортные происшествия и события, пока они не произойдут  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 6.3. Каждый использует только те средства обеспечения безопасности, которыми он располагает  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 6.4. Редко предпринимаются предупредительные действия после нарушений правил безопасности движения  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 6.5. Я полностью понимаю инструкции, которые касаются моей работы, особенно в части предупреждения нарушений безопасности движения  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 6.6. Отведенное время для выполнения работ и отдельных операций разумно, чтобы не допустить нарушения безопасности движения  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 6.7. Транспортные происшествия или события случаются на работе независимо от того, насколько я внимателен  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 6.8. Происходящие нарушения безопасности движения всегда учитываются  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |
| 6.9. Строго спрашивается за использование вверенных мне устройств безопасности  |  1  |  2  |  3  |  4  |  5  |

Эти же вопросы (их перечень не ограничивается приведенным) должны быть также сгруппированы по соответствующим им пяти признакам культуры безопасности.

Отмеченные персоналом оценки (они могут проводиться не только с использованием пятибалльной, но и иной шкалы) статистически обрабатываются уполномоченными лицами по каждому из шести вариантов тематики опроса, каждому из пяти признаков культуры безопасности и в целом по всем постановкам вопросов, на основании чего выводятся среднестатистические оценки культуры безопасности и разрабатываются меры по ее дальнейшему развитию.

Приложение N 9

(справочное)

(к [п. 11.4](#Par440) Руководства)

 УТВЕРЖДАЮ:

 <Должность, наименование

 филиала, управления, организации>

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_<И.О.Фамилия>

 (подпись)

 "\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

**План развития культуры безопасности движения и контроля ее состояния в**

**<наименование организации или производственного комплекса ОАО "РЖД">**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Наименование стадий работы  |  Наименование этапов  работы  |  Сроки (месяц, год) |  Ответственные  исполнители  |
| 1 Оценка существующего состояния культуры безопасности движения  | 1.1 Разработка методологии оценки и развития культуры безопасности движения в <наименование организации> <20>  |  декабрь  <год g>  |  <Должность  руководителя  организации>,  <причастные  подразделения>,  аппарат главного  ревизора,  привлекаемые НИИ  |
| 1.2. Разработка перечня вопросов для оценки и методики оценки состояния культуры безопасности движения в <Наименование организации>  |  декабрь  <год g+1>  |  <Должность  руководителя  организации>,  <причастные  подразделения>,  аппарат главного  ревизора,  привлекаемые НИИ  |
| 1.3 Проведение опросов для оценки существующего состояния культуры безопасности в <наименование организации>  |  март  <год g+1>  |  <Должность  руководителя  организации>,  <причастные  подразделения>,  аппарат главного  ревизора,  привлекаемые НИИ  |
| 1.4. Анализ результатов опросов и формирование выводов о существующем состоянии культуры безопасности движения в <наименование организации>  |  июнь <год  g+1>  |  <Причастные  подразделения>,  аппарат главного  ревизора,  привлекаемые НИИ  |
| 2. Принятие мер по развитию культуры безопасности движения  | 2.1. Выделение отсутствующих или слабых признаков культуры безопасности движения в <наименование организации> и планирование их воссоздания  |  декабрь  <год g+1>  |  <Должность  руководителя  организации>,  <причастные  подразделения>,  привлекаемые НИИ  |
| 2.2. Разработка рекомендаций по воссозданию отсутствующих или слабых признаков культуры безопасности движения в <Наименование организации>  |  март  <год g+2>  |  <Должность  руководителя  организации>,  <причастные  подразделения>,  привлекаемые НИИ  |
| 2.3. Проведение разъяснительной работы с менеджментом и исполнительским персоналом для восприятия ими признаков культуры безопасности движения в <наименование организации>  |  сентябрь  <год g+2>  |  <Должность  руководителя  организации>,  <причастные  подразделения>,  привлекаемые НИИ  |
| 2.4. Оценка состояния культуры безопасности движения после проведения разъяснительной работы в <наименование организации>  |  декабрь  <год g+2>  |  <Причастные  подразделения>,  аппарат главного  ревизора,  привлекаемые НИИ  |
| 2.5. Закрепление требований в отношении проведения разъяснительных процедур и оценок состояния культуры безопасности движения в <наименование организации> с назначением ответственных за проведение этих процедур и оценок  |  март  <год g+3>  |  <Должность  руководителя  организации>,  <причастные  подразделения>,  привлекаемые НИИ  |

--------------------------------

<20> Целесообразно, чтобы в холдинге "РЖД" была разработана единая методология оценки и развития культуры безопасности движения (например, по плану научно-технического развития ОАО "РЖД") с тем, чтобы ее можно было адаптировать к особенностям каждой организации холдинга "РЖД", т.е. на основе единой методологии разработать собственные перечни вопросов и методики оценки.

Приложение N 10

(справочное)

(к [п. 16.2](#Par508) Руководства)

**Описание механизмов создания СМБД**

1. Привлечение консалтинговых и научно-исследовательских организаций

Сторонние консалтинговые и научно-исследовательские организации могут помочь в разработке документации СМБД, дать консультации по отдельным вопросам создания и функционирования СМБД, способствовать переобучению персонала применительно к новым технологиям управления и производственному климату в организации холдинга "РЖД" и т.п. Что касается собственно создания и функционирования СМБД, то это - прерогатива управленческого персонала и специалистов организации холдинга "РЖД".

При выборе консалтинговой или научно-исследовательской организации должен быть решен вопрос том, на какую из этих организаций ориентироваться: организацию, специализирующуюся на вопросах управления и ведения бизнеса, или организацию, специализирующаяся на деятельности в конкретной предметной области организации холдинга "РЖД".

Первая из этих групп организаций хорошо владеет управленческими технологиями, принципами построения бизнес-процессов, методами оценки эффективности бизнеса, однако, не достаточно глубоко владеет конкретной предметной областью, т.е. знанием специфики работы железнодорожного транспорта. Для второй из указанных групп организаций характерно обратное соотношение приведенных достоинств и недостатков.

В целом при выборе консалтинговой или научно-исследовательской организации руководству организации холдинга "РЖД" необходимо оценить, в какой мере кандидаты на привлечение к работе обладают компетенцией и квалификацией как в области управления и ведения бизнеса, так и в специфической области работы производственного комплекса организации холдинга "РЖД".

2. Бэнчмаркинг

Бэнчмаркинг, предполагающий использование и перенесение опыта других железнодорожных компаний на деятельность организации холдинга "РЖД", может быть достаточно эффективным механизмом, хотя и требующим существенных усилий со стороны организации холдинга "РЖД" по изучению стороннего опыта.

В настоящее время таким опытом обладают главным образом зарубежные железнодорожные компании (стран Европейского Союза, Канады, Австралии, ЮАР), в которых функционируют современные системы менеджмента безопасности, включающие менеджмент не только безопасности движения, но и охраны профессионального здоровья, окружающей среды, промышленной безопасности на железнодорожном транспорте, пожарной безопасности<21>. Сами эти зарубежные компании также активно использовали бэнчмаркинг для создания систем менеджмента безопасности.

--------------------------------

<21> Этот опыт изложен в переводе на русский язык в отчетах ОАО "ВНИИЖТ", переданных в 2009 - 2010 гг. в Департамент безопасности движения ОАО "РЖД":

Техническое заключение о возможности применения в ОАО "РЖД" принципов и методов системы менеджмента безопасности движения, применяемых на зарубежных железных дорогах. Утверждено ОАО "ВНИИЖТ" 20 мая 2009 г.;

Техническое заключение о возможности использования зарубежного опыта в части установления номенклатуры и численных значений целевых показателей безопасности движения. Утверждено ОАО "ВНИИЖТ" 7 июня 2010 г.;

Техническое заключение о системных мерах по обеспечению безопасности движения на зарубежных железных дорогах. Утверждено ОАО "ВНИИЖТ" 28 июня 2010 г.

На практике бэнчмаркинг в отношении СМБД означает получение заимствующей стороной всей наработанной документации в области системы менеджмента безопасности заимствуемой стороны, корректировки этой документации с учетом специфики деятельности заимствующей стороны, прохождение практики и обучение персонала на предприятиях заимствуемой стороны и ввод документации в действие. Из этого следует, что бэнчмаркинг в области систем менеджмента безопасности как механизм создания СМБД может быть эффективен только в том случае, если бизнес-процессы и структура управления заимствующей и заимствуемой сторон достаточно близки друг к другу.

Поэтому, если метод бэнчмаркинга не применим в полной мере в организации холдинга "РЖД", то применение его отдельных элементов вполне возможно и желательно.

3. Использование внутрипроизводственных инноваций

Мировой опыт показывает, что в современных условиях открытого конкурентного рынка товаров и услуг долговременного успеха достигают только те предприятия, которые организовывают и непрерывно совершенствуют свою деятельность на основе внедрения передовых систем и методов управления бизнесом:

- систем менеджмента качества, удовлетворяющих требованиям национальных стандартов ГОСТ Р ИСО 9000 и ГОСТ Р ИСО 900122, идентичных международным стандартам соответственно ISO 9000 и ISO 9001, или систем менеджмента бизнеса применительно к железнодорожной промышленности, удовлетворяющих требованиям международного стандарта IRIS, разработанного на базе ISO 9001;

- методологии перестройки (перепроектирования) бизнес-процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности (реинжиниринг);

- сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) как механизма последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и контроля их достижения через так называемые ключевые показатели результативности (Кеу Performance Indicator), которые являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника (в этом контексте данная система является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления);

- системы контроля качества "шесть сигма" ("метод 6 "сигма"");

- методологии "бережливого производства" ("lean production");

- ресурсного подхода ("resource-based approach"), особенно связанного с управлением таким уникальным ресурсом, как знания в значимых для бизнеса областях ("соre competencies").

--------------------------------

<22> Стандарты Б области систем менеджмента качества, указанные в [1.6.26](#Par81) и [1.6.27](#Par82).

Эти системы и методы дают возможность организации через реализацию ряда тактических задач не только получить конкурентные преимущества, что является одной из целей, например, системы менеджмента качества, но и достигнуть заметной результативности своей деятельности в стратегическом аспекте обеспечения безопасности. Только с их использованием в полной мере могут быть использованы такие ресурсы организации холдинга "РЖД", как капитал в денежной форме, производственно-технические средства, квалифицированный персонал и технологии.

Необходимо также, чтобы были воссозданы требующие особого внимания и ставшие выходить на первый план такие важнейшие ресурсы в области безопасности, как знания (компетентность в базовых сферах деятельности) и нравственный потенциал всего персонала.

В настоящее время из указанных управленческих технологий в организациях холдинга "РЖД" начинают использоваться или подготавливаются к использованию главным образом системы и методы управления, основанные на принципах системы менеджмента качества и методологии "бережливого производства".

Указанные управленческие технологии должны сопровождаться использованием информационных технологий (автоматизированных систем) для учета и анализа сообщений и данных, отражающих состояние безопасности движения в организациях холдинга "РЖД" и степень эффективности их взаимодействия по вопросам безопасности движения, направленных на поддержку принятия решений в области безопасности движения, а также способствующих ведению в автоматизированном или автоматическом режиме форм учетных документов, в том числе приведенных в приложениях 5-7 настоящего Руководства.

Представляется, что механизм внутрипроизводственных инноваций должен стать центральным при создании СМБД.

4. Система мотивации и стимулирования персонала

В целях симулирования работников организации холдинга "РЖД" к созданию и эффективному функционированию в ней СМБД следует использовать и развивать действующие системы стимулирования, включающие:

материальное стимулирование - премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности при выполнении показателей премирования и оценки индивидуальной деятельности работника, так и дополнительное премирование (единовременное премирование за выполнение особо важных производственных заданий, связанных с обеспечением безопасности движения поездов)<23>;

--------------------------------

<23> Например, в ОАО "РЖД" в настоящее время действуют документы [1.6.29](#Par84) и [1.6.30](#Par85), в ОАО "ФПК" - [1.6.31](#Par86).

нематериальные формы поощрения (например, присвоение почетных званий и награждение нагрудными знаками, учрежденными в организациях холдинга "РЖД") <24>.

--------------------------------

<24> Например, в ОАО "РЖД" может присваиваться звание "Лучший общественный инспектор по безопасности движения поездов на железнодорожном транспорте" и вручаться нагрудный знак "За безопасность движения". В ОАО "ФПК" такими почетными званиями являются "Лучший по профессии ОАО "ФПК", "Лучший мастер ОАО "ФПК", "Лучший руководитель среднего звена ОАО "ФПК".

С созданием СМБД и в процессе ее функционирования необходимо рассмотреть дополнительные меры стимулирования работников, связанные с их достижениями в области создания СМБД, эффективности функционирования отдельных ее элементов и т.п.

Трудности использования этого механизма связаны с нерешенными проблемами объективной оценки усилий персонала в снижении аварийности и увязки размеров премирования за такие усилия. Тем не менее, этот механизм должен быть использован в возможно полной мере.