

Машин В.А.

**Предложения по интегрированию культуры безопасности в систему
управления Корпорации и ее филиалов**

(19.08.2016)

Машин Владимир Анатольевич, старший научный сотрудник Обнинского научно-исследовательского центра «Прогноз». Кандидат психологических наук.

**I. Программа развития и внедрения культуры безопасности в систему
управления Корпорации и ее филиалов**

Вопросы интегрирования культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов решаются на основе современных подходов к формированию и развитию культуры безопасности.

Решение данной задачи предполагает выполнение следующих этапов.

Этап 1. Подготовительный

- 1.1. Создание Координационного совета в Корпорации по интегрированию культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.
- 1.2. Проведение учебного семинара для членов Координационного совета по вопросам интегрирования культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.
- 1.3. Разработка и согласование с руководством Корпорации общей концепции и программы интегрирования культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.

В основе формирования и развития культуры безопасности лежат **системный и процессный** подходы.

Системный подход



Машин В.А.
2016

Рисунок 1. Основные компоненты культуры интегрированной системы управления безопасностью (ИСУБ).

Процессный подход

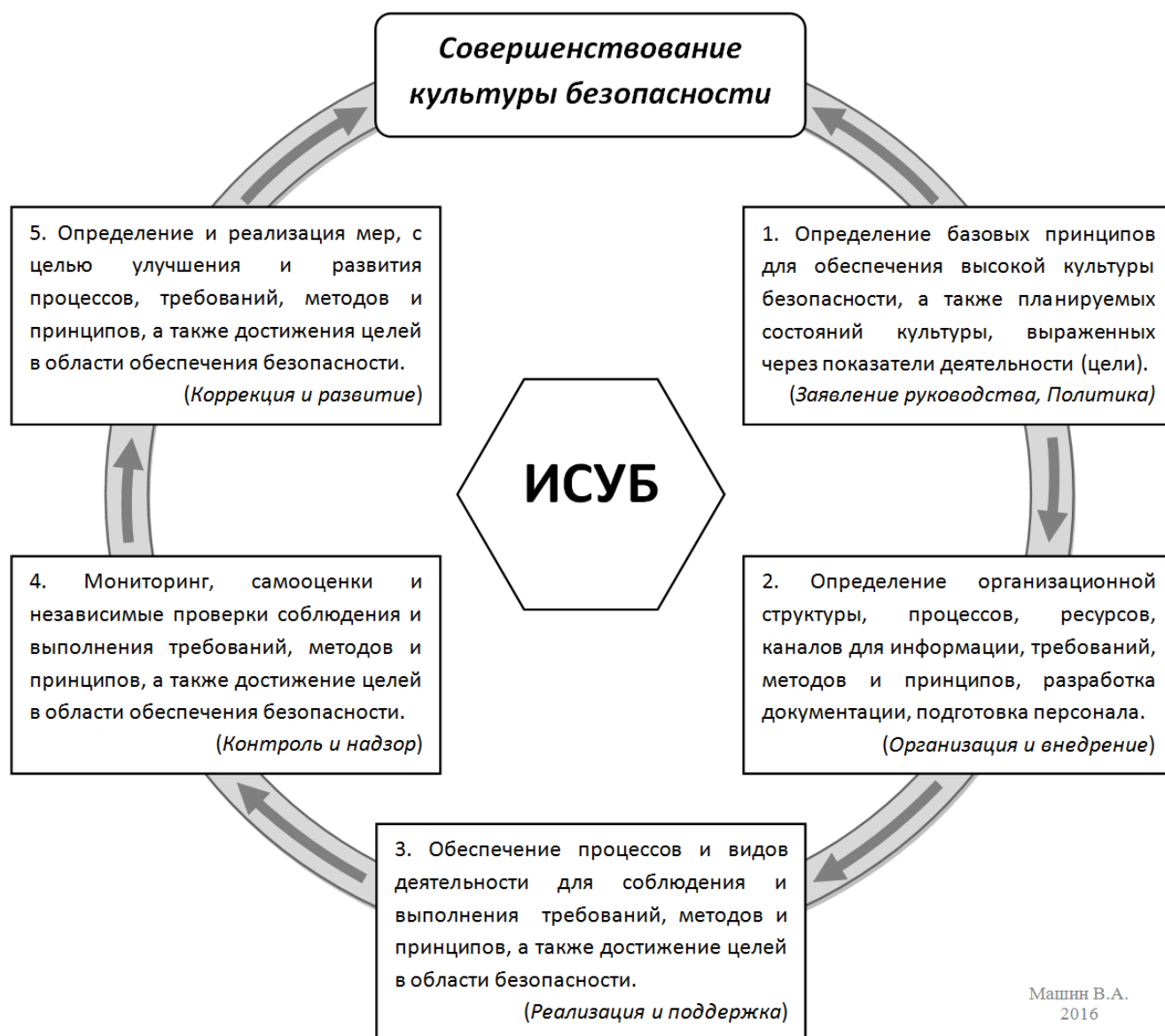


Рисунок 2. Общий процесс формирования и развития культуры безопасности.

Основные понятия:

- **Культура безопасности** определяется соблюдением и выполнением организацией и ее персоналом требований, методов и принципов в области обеспечения надлежащего уровня безопасности. Эти требования, методы и принципы должны быть четко сформулированы и доведены до каждого исполнителя; их соблюдение и выполнение должно быть обеспечено на стадиях планирования, организации и проведения работ, с обязательным периодическим внешним и внутренним контролем и надзором и устранением несоответствий (см. рисунок 2).
- **Требования** - федеральные и отраслевые стандартны, нормы и правила, а также рекомендации профильных организаций (МАГАТЭ, ВАО АЭС и т.д.) в области обеспечения безопасности.

Приведем перечень базовых нормативных документов, регламентирующих основные компоненты интегрированной системы управления безопасностью отечественных АЭС (см. рисунок 1).

Система менеджмента качества:

- Межгосударственным стандартом ГОСТ ISO 9001-2011;
- Требованиями МАГАТЭ по безопасности № GS-R-3;
- Руководствами МАГАТЭ по безопасности № GS-G-3.1 и GS-G-3.5;
- Федеральными нормами и правилами в области использования атомной энергии НП 090-11;
- Стандартами АО «Концерн Росэнергоатом» СТО 1.1.1.04.004.0214-2013 и СТО 1.1.1.04.004.0977-2014.

Система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья:

- Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54934-2012/ OHSAS 18001:2007;
- Международный стандарт OHSAS 18002:2008;
- Стандарты ОАО «Концерн Росэнергоатом» СТО 1.1.1.01.0678-2007 и СТО 1.1.1.04.008.0134-2011.

Система экологического менеджмента:

- Национальные стандарты РФ ГОСТ Р ИСО 14001-2007 и ГОСТ Р ИСО 14004-2007;
- Стандарты ОАО «Концерн Росэнергоатом» СТО 1.1.1.01.003.761-2010 и СТО 1.1.1.01.999.0466-2013.

Система учета опыта эксплуатации/работ:

- Требования МАГАТЭ по безопасности № SF-1 и SSR-2/2;
- Руководства МАГАТЭ по безопасности № GS-G-3.1, NS-G-2.11;
- Руководства МАГАТЭ по опыту эксплуатации на АЭС;
- Руководство ВАО АЭС по опыту эксплуатации на АЭС GL 2003-01;
- Стандарты ОАО «Концерн Росэнергоатом» СТО 1.1.1.04.005.0797-2012 и СТО 1.1.1.01.002.0646-2012.

Система учета человеческого фактора/эргономики:

- IAEA. A systematic approach to human performance improvement in nuclear power plants: Training solutions. TECDOC-1204. 2001;
- IAEA. Human performance improvement in organizations: Potential application for the nuclear industry. TECDOC-1479. 2005;
- ВАО АЭС. Принципы эффективной работы персонала. WANO GL 2002-02. 2002;
- ОАО «Концерн Росэнергоатом». Порядок организации работы по предотвращению неправильных действий персонала. 2012.
- INPO. Human performance tools for workers. General practices for anticipating, preventing, and catching human error during the performance of work. INPO 06-002. 2006.
- INPO. Human performance reference manual. INPO 06-003. 2006.
- INPO. Human performance tools for managers and supervisors. General practices for organizing, planning, monitoring, and feedback to promote excellence in human performance. INPO 07-006. 2007.
- DOE. Human performance improvement handbook. Volume 1: Concepts and principles. DOE-HDBK-1028-2009. 2009.

- DOE. Human performance improvement handbook. Volume 2: Human performance tools for individuals, work teams, and management. DOE-HDBK-1028-2009. 2009.
- **Методы** - рабочие практики, процедуры для обеспечения надлежащего уровня безопасности.

Перечень методов на примере системы учета человеческого фактора/эргономики, направленные на минимизацию количества неверных действий человека и их последствий.

Индивидуальные методы:

- Предварительный анализ задачи.
- Анализ места выполнения работ.
- Критическая позиция на уровне выполнения задачи.
- Критическая позиция на уровне планирования и подготовки работ.
- Пауза при сомнениях и неуверенности.
- Самоконтроль.
- Использование и строгое соблюдение процедур.
- Проверка достоверности предположений.
- Визирование инженерно-технической документации.
- Трехшаговая коммуникация.

Командные методы:

- Краткий инструктаж перед началом работ
- Методы контроля действий исполнителя и верификации состояния оборудования или содержания документации:
 - контроль коллег,
 - параллельная проверка,
 - независимая проверка,
 - партнерская проверка.
- Маркировка оборудования.
- Прием-сдача работ.
- Разбор работ после их выполнения.

- Планирование задач.
- Разрешение проблем.
- Принятие решений.

Организационные методы:

- Бенчмаркинг
 - Наблюдения (за выполнением работ).
 - Самооценка (определение возможностей для улучшения).
 - Показатели эффективности деятельности.
 - Независимый надзор.
 - Анализ результатов работ.
 - Расследование событий, вызванных человеческой ошибкой.
 - Эксплуатационный опыт.
 - Управление изменениями.
 - Надзор за поставщиками и подрядчиками.
 - Сообщения об ошибках и событиях низкого уровня.
 - Опросы, анкетирование сотрудников.
- **Принципы** - нормы и правила, которые служат основой эффективного внедрения и развития требований и методов в области обеспечения безопасности.

Базовые принципы формирования и развития культуры безопасности:

- Приверженность и лидерство руководства в вопросах обеспечения безопасности, поддержания и развития процессов и видов деятельности ИСУБ;
- Вовлеченность и активность персонала в процессы и виды деятельности ИСУБ;
- Свободный обмен информацией по вопросам обеспечения безопасности и улучшения процессов и видов деятельности ИСУБ;
- Атмосфера справедливых и доверительных отношений, способствующая предоставлению персоналом сообщений о

потенциальных событиях и событиях низкого уровня, включая собственные ошибки.

Базовые принципы системы учета человеческого фактора/эргономики:

- Даже лучшие специалисты совершают ошибки;
- Ситуации, чреватые ошибками, предсказуемы, управляемы и предотвращаемы;
- Поведение человека определяется организационными процессами и ценностями;
- Люди достигают наивысшего уровня работы главным образом благодаря поощрению и поддержке со стороны руководителей, коллег и подчиненных;
- Событий можно избежать, если разобраться в причинах ошибок и внедрить уроки, извлеченные из прошлых событий, а не искать «виновного».

1.4. Разработка и утверждение руководством Корпорации базовой нормативно-методической документации по интегрированию культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.

Перечень основной нормативно-методической документации включает в себя:

- Политика (заявление руководства Корпорации) в области интегрирования культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.
- Положение о Координационном совете в Корпорации по интегрированию культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.
- Методические рекомендации по интегрированию культуры безопасности в основные компоненты ИСУБ:
 - Система менеджмента качества
 - Система экологического менеджмента
 - Система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья
 - Система менеджмента ядерной безопасности
 - Система учета опыта эксплуатации/работ

- Система учета человеческого фактора/эргономики
 - Руководство по проведению анализа разрывов (gap-анализа) и определению несоответствий (проблемных зон) между ожидаемым состоянием культуры безопасности и текущим уровнем культуры безопасности организаций, требующих устранения.
- 1.5. Отбор и утверждение Координационным советом Корпорации перечня предприятий для участия в пилотном проекте по интегрированию культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.
 - 1.6. Разработка и согласование с руководством предприятий, включенных в пилотный проект, программы мероприятий по интегрированию культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов, утверждение программы руководством Корпорации.

Этап 2. Создание Координационных советов на предприятиях, участвующих в пилотном проекте

- 2.1. Заявление руководства предприятия (Политика) по интегрированию культуры безопасности в систему управления организации с определением базовых принципов для обеспечения высокой культуры безопасности, а также планируемых состояний культуры, выраженных через показатели деятельности (цели).
- 2.2. Разработка и принятие Положения о Координационном совете по интегрированию культуры безопасности в систему управления организации.
- 2.3. Формирование Координационного совета из представителей основных цехов и служб, включая ключевых линейных руководителей, обладающих доверием и репутацией, а так же наделенных лидерскими качествами.
- 2.4. Выбор председателя Координационного совета из старшего эксплуатационного руководства, имеющего выраженные лидерские качества.
- 2.5. Проведение учебного семинара для членов Координационного совета по вопросам интегрирования культуры безопасности в систему управления организации.
- 2.6. Разработка и утверждение Координационным советом программы и

процедуры анализа разрывов (gap-анализа) между ожидаемым уровнем культуры безопасности в филиалах Корпорации и текущим состоянием культуры безопасности на предприятии с целью определения несоответствий (проблемных зон) и принятия корректирующих мер по их устранению.

Этап 3. Проведение анализа разрывов уровня культуры безопасности на предприятиях, участвующих в пилотном проекте

3.1. Сравнение ожидаемых требований, методов и принципов, которые должны соблюдаться и выполняться в организации для обеспечения культуры безопасности по каждому компонента ИСУБ, с текущим состоянием дел по соблюдению и выполнению требований, методов и принципов в ходе планирования, организации и проведения работ на предприятии.

Соблюдение и выполнение желаемых требований, методов и принципов фиксируется в таблице: да - 1, нет - 0 (см. Таблицу 1). При возникновении несоответствий дополнительно указываются соответствующие документы, содержащие необходимые требования, методы или принципы.

Компонент ИСУБ	Требования		Методы		Принципы	
	Ожидаемые	Текущие	Ожидаемые	Текущие	Ожидаемые	Текущие
Система менеджмента качества	1		1		1	
	2		2		2	
	3		3		3	
	
		Σ (%)		Σ (%)		Σ (%)
Система менеджмента экологической безопасности	1		1		1	
	2		2		2	
	3		3		3	
	
		Σ (%)		Σ (%)		Σ (%)
Система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья	1		1		1	
	2		2		2	
	3		3		3	
	
		Σ (%)		Σ (%)		Σ (%)
Система менеджмента ядерной безопасности	1		1		1	
	2		2		2	
	3		3		3	
	
		Σ (%)		Σ (%)		Σ (%)

Компонент ИСУБ	Требования		Методы		Принципы	
	Ожидаемые	Текущие	Ожидаемые	Текущие	Ожидаемые	Текущие
Система учета опыта эксплуатации/работ	1		1		1	
	2		2		2	
	3		3		3	
	
		Σ (%)		Σ (%)		Σ (%)
Система учета человеческого фактора/эргономики	1		1		1	
	2		2		2	
	3		3		3	
	
		Σ (%)		Σ (%)		Σ (%)

Таблица 1. Анализ разрывов (гар-анализ) культуры безопасности предприятия.

- 3.2. Анализ полученных данных и определение несоответствий и проблемных зон, требующих коррекции и развития.
- 3.3. Подготовка и презентация Отчета по анализу разрывов уровня культуры безопасности на предприятии членам Координационного совета. Обсуждение выявленных несоответствий и проблемных зон.

Этап 4. Разработка стратегического плана развития культуры безопасности на предприятиях, участвующих в пилотном проекте

- 4.1. Подготовка Координационным советом предприятия стратегического плана развития культуры безопасности организации.
- 4.2. План основывается на результатах гар-анализа культуры безопасности и определяет стратегические направления для ее улучшения: на чем наиболее эффективно и действенно сосредоточить усилия организации.

План должен определять:

- Приоритетные направления для совершенствования Культуры безопасности и полномасштабной интеграции в систему управления предприятия.
- Процессы (основные компоненты ИСУБ) и виды деятельности, требования, методы и принципы, требующие коррекции и развития.
- Потребности в обучении, с целью улучшения культуры безопасности:
 - целевые группы персонала,

- содержание учебных курсов,
- продолжительность подготовки.
- Конкретные корректирующие меры, включая разработку соответствующих процедур (методов), учебных курсов, подготовку персонала и руководства организации.
- Обязанности и ответственности за выполнение корректирующих мероприятий.
- Ресурсы и сроки выполнения корректирующих мероприятий.
- Показатели оценки эффективности реализации корректирующих мер по развитию культуры безопасности.

Этап 5. Утверждение стратегического плана и получение поддержки заинтересованных сторон на предприятиях, участвующих в пилотном проекте

- 5.1. Обоснование Координационным советом приоритетных направлений для развития культуры безопасности в рамках ее интеграции в систему управления предприятия на основе проведенного анализа разрывов.
- 5.2. Утверждение руководством предприятия представленного стратегического плана развития культуры безопасности организации: предлагаемых направлений совершенствования процессов (компонентов ИСУБ), видов деятельности, требований, методов и принципов в рамках реализации задачи интеграции культуры безопасности в систему управления организации, а также ответственных лиц, ресурсов и сроков выполнения корректирующих мер.
- 5.3. Вовлечение в процесс осуществления стратегического плана развития культуры безопасности организации всех заинтересованных сторон:
 - Проведение учебных курсов по вопросам совершенствования культуры безопасности и ее интеграции в систему управления предприятием с целевыми группами (руководство, персонал, ответственные за выполнение корректирующих мер лица):
 - Компоненты ИСУБ (процессы и виды деятельности), требующие развития;

- Требования, методы и принципы, соблюдение и выполнение которых обеспечивает надлежащий уровень безопасности.

Этап 6. Реализация стратегического плана развития культуры безопасности на предприятиях, участвующих в пилотном проекте

- 6.1. Контроль Координационным советом выполнения стратегического плана развития культуры безопасности и ее интеграции в систему управления предприятием, используя показатели оценки эффективности ее реализации, а также принятие оперативно решений по его коррекции, по выделению дополнительных ресурсов, при необходимости.
- 6.2. Обеспечение открытых каналов информации (коммуникационных потоков) по вопросам реализации стратегического плана для руководства предприятия и трудового коллектива (проведение совещаний, подготовка информационных бюллетеней и т.п.).
- 6.3. Повышение понимания руководителями всех уровней и заинтересованным персоналом требований, методов и принципов улучшения культуры безопасности, используя специальную подготовку по возникающим проблемам при реализации стратегического плана развития культуры безопасности и ее интеграции в систему управления предприятием.
- 6.4. Информирование руководства предприятия о ходе выполнения стратегического плана развития культуры безопасности и ее интеграции в систему управления предприятием, а также согласование оперативных решений по его коррекции и выделению дополнительных ресурсов, при необходимости.

Этап 7. Контроль и оценка реализации стратегических планов развития культуры безопасности на предприятиях, участвующих в пилотном проекте

- 7.1. Регулярное рассмотрение Координационным советом Корпорации промежуточных результатов реализации программы интеграции культуры безопасности в систему управления предприятий, участвующих в пилотном проекте, с информированием руководства Корпорации:

- Результаты анализа разрывов (gap-анализ) в культуре безопасности предприятий;
 - Стратегические планы развития культуры безопасности и ее внедрения в систему управления предприятиями;
 - Промежуточные результаты выполнения стратегических планов развития культуры безопасности на предприятиях: успехи, проблемы, вопросы.
- 7.2. Подготовка Консультативными советами предприятий итоговых отчетов о выполнении программы развития культуры безопасности и ее продвижения в систему управления организациями.
- 7.3. Презентация достигнутых результатов реализации стратегических планов по развитию культуры безопасности и ее внедрению в систему управления предприятиями на Консультативном совете Корпорации, используя показатели эффективности выполнения корректирующих мер.
- 7.4. Обмен положительным опытом, полученным предприятиями, и определение новых направлений для совершенствования культуры безопасности и ее интеграции в систему управления организациями для предприятий.
- 7.5. Выработка рекомендаций для развития и внедрения культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалы, для внесения изменений:
- в компоненты (процессы, виды деятельности) интегрированной системы управления безопасностью на предприятиях;
 - в требования, методы и принципы, соблюдение которых обеспечивает надлежащую безопасность и культуру безопасности организаций;
 - в перечень основной нормативно-методической документации по интегрированию культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.
- 7.6. Подготовка общего отчета по результатам пилотного проекта развития и внедрения культуры безопасности в систему управления предприятиями Корпорации для ее руководства.

Этап 8. Развитие и внедрение культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов

- 8.1. Разработка окончательной редакции нормативно-методической документации по интегрированию культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.
- 8.2. Разработка методических рекомендаций по развитию и внедрению культуры безопасности в систему управления предприятиями АО Корпорации по результатам пилотного проекта.
- 8.3. Разработка и согласование с руководством предприятий Корпорации программ мероприятий по интегрированию культуры безопасности в систему управления организациями.
- 8.4. Создание Координационных советов на предприятиях Корпорации для развития и интеграции культуры безопасности в систему управления организаций:
 - Заявление руководств предприятий (Политика) по интегрированию культуры безопасности в систему управления организаций;
 - Разработка и принятие Положений о Координационном совете по интегрированию культуры безопасности в систему управления организациями;
 - Формирование Координационных советов по интегрированию культуры безопасности в систему управления организациями и выбор председателя;
 - Проведение учебных семинаров для членов Координационного совета по вопросам интегрирования культуры безопасности в систему управления организаций;
 - Разработка программ и процедур анализа разрывов (гар-анализа) между ожидаемым уровнем культуры безопасности и текущим состоянием культуры безопасности на предприятиях;
 - Проведение анализа разрывов (гар-анализа) между ожидаемым уровнем культуры безопасности и текущим состоянием культуры безопасности на предприятиях;
 - Подготовка Координационными советами предприятий стратегических планов развития культуры безопасности организаций

на основании результатов выполненного анализа разрывов (gap-анализа);

- Утверждение стратегических планов развития и внедрения культуры безопасности в систему управления организаций и вовлечение в его реализацию всех заинтересованных сторон;
- Реализация стратегических планов развития и внедрения культуры безопасности в систему управления организаций;
- Контроль и оценка реализации стратегических планов развития и внедрения культуры безопасности в систему управления организаций.

8.5. Подготовка общего отчета по результатам развития и внедрения культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов для руководства Корпорации.

II. План-график выполнения программы развития и внедрения культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов

Основные этапы	Содержание работ	Сроки выполнения
1. Подготовительный	<p>1.1. Создание Координационного совета в Корпорации по интегрированию культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.</p> <p>1.2. Проведение учебного семинара для членов Координационного совета по вопросам интегрирования культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.</p> <p>1.3. Разработка и согласование с руководством Корпорации общей концепции и программы интегрирования культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.</p> <p>1.4. Разработка и утверждение руководством Корпорации базовой нормативно-методической документации по интегрированию культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.</p> <p>1.5. Отбор и утверждение Координационным советом Корпорации перечня предприятий для участия в пилотном проекте по интегрированию культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.</p> <p>1.6. Разработка и согласование с руководством предприятий, включенных в пилотный проект, программы мероприятий по интегрированию культуры безопасности в систему управления Корпорации " и ее филиалов, утверждение программы руководством Корпорации.</p>	2017
2. Создание Координационных советов на предприятиях отрасли, участвующих в пилотном проекте	<p>2.1. Заявление руководства предприятия (Политика) по интегрированию культуры безопасности в систему управления организации с определением базовых принципов для обеспечения высокой культуры безопасности, а также планируемых состояний культуры, выраженных через показатели деятельности (цели).</p> <p>2.2. Разработка и принятие Положения о Координационном совете по интегрированию культуры безопасности в систему управления организации.</p> <p>2.3. Формирование Координационного совета из представителей основных цехов и служб, включая ключевых линейных руководителей, обладающих доверием и репутацией, а так же наделенных лидерскими качествами.</p> <p>2.4. Выбор председателя Координационного совета из старшего эксплуатационного руководства, имеющего</p>	2017

Основные этапы	Содержание работ	Сроки выполнения
	<p>выраженные лидерские качества.</p> <p>2.5. Проведение учебного семинара для членов Координационного совета по вопросам интегрирования культуры безопасности в систему управления организации.</p> <p>2.6. Разработка и утверждение Координационным советом программы и процедуры анализа разрывов (гар-анализа) между ожидаемым уровнем культуры безопасности в филиалах Корпорации и текущим состоянием культуры безопасности на предприятии с целью определения несоответствий (проблемных зон) и принятия корректирующих мер по их устранению.</p>	
<p>3. Проведение анализа разрывов уровня культуры безопасности на предприятиях, участвующих в пилотном проекте</p>	<p>3.1. Сравнение ожидаемых требований, методов и принципов, которые должны соблюдаться и выполняться в организации для обеспечения культуры безопасности по каждому компонента ИСУБ, с текущим состоянием дел по соблюдению и выполнению требований, методов и принципов в ходе планирования, организации и проведения работ на предприятии.</p> <p>3.2. Анализ полученных данных и определение несоответствий и проблемных зон, требующих коррекции и развития.</p> <p>3.3. Подготовка и презентация Отчета по анализу разрывов уровня культуры безопасности на предприятии членам Координационного совета. Обсуждение выявленных несоответствий и проблемных зон.</p>	<p>2018</p>
<p>4. Разработка стратегического плана развития культуры безопасности на предприятиях, участвующих в пилотном проекте</p>	<p>4.1. Подготовка Координационным советом предприятия стратегического плана развития культуры безопасности организации.</p> <p>4.2. План основывается на результатах гар-анализа культуры безопасности и определяет стратегические направления для ее улучшения: на чем наиболее эффективно и действенно сосредоточить усилия организации.</p>	<p>2018</p>
<p>5. Утверждение стратегического плана и получение поддержки заинтересованных сторон на предприятиях, участвующих в пилотном проекте</p>	<p>5.1. Обоснование Координационным советом приоритетных направлений для развития культуры безопасности в рамках ее интеграции в систему управления предприятия на основе проведенного анализа разрывов.</p> <p>5.2. Утверждение руководством предприятия представленного стратегического плана развития культуры безопасности организации: предлагаемых направлений совершенствования процессов (компонентов ИСУБ), видов деятельности, требований, методов и принципов в рамках реализации задачи интеграции культуры безопасности в систему управления организации, а также ответственных лиц, ресурсов и сроков выполнения корректирующих мер.</p>	<p>2018</p>

Основные этапы	Содержание работ	Сроки выполнения
	5.3. Вовлечение в процесс осуществления стратегического плана развития культуры безопасности организации всех заинтересованных сторон.	
6. Реализация стратегического плана развития культуры безопасности на предприятиях, участвующих в пилотном проекте	<p>6.1. Контроль Координационным советом выполнения стратегического плана развития культуры безопасности и ее интеграции в систему управления предприятием, используя показатели оценки эффективности ее реализации, а также принятие оперативно решений по его коррекции, по выделению дополнительных ресурсов, при необходимости.</p> <p>6.2. Обеспечение открытых каналов информации (коммуникационных потоков) по вопросам реализации стратегического плана для руководства предприятия и трудового коллектива (проведение совещаний, подготовка информационных бюллетеней и т.п.).</p> <p>6.3. Повышение понимания руководителями всех уровней и заинтересованным персоналом требований, методов и принципов улучшения культуры безопасности, используя специальную подготовку по возникающим проблемам при реализации стратегического плана развития культуры безопасности и ее интеграции в систему управления предприятием.</p> <p>6.4. Информирование руководства предприятия о ходе выполнения стратегического плана развития культуры безопасности и ее интеграции в систему управления предприятием, а также согласование оперативных решений по его коррекции и выделению дополнительных ресурсов, при необходимости.</p>	2018
7. Контроль и оценка реализации стратегических планов развития культуры безопасности на предприятиях, участвующих в пилотном проекте	<p>7.1. Регулярное рассмотрение Координационным советом Корпорации промежуточных результатов реализации программы интеграции культуры безопасности в систему управления предприятий, участвующих в пилотном проекте, с информированием руководства Корпорации.</p> <p>7.2. Подготовка Консультативными советами предприятий итоговых отчетов о выполнении программы развития культуры безопасности и ее продвижения в систему управления организациями.</p> <p>7.3. Презентация достигнутых результатов реализации стратегических планов по развитию культуры безопасности и ее внедрению в систему управления предприятиями на Консультативном совете Корпорации, используя показатели эффективности выполнения корректирующих мер.</p> <p>7.4. Обмен положительным опытом, полученным предприятиями, и определение новых направлений для совершенствования культуры безопасности и ее интеграции в</p>	2018

Основные этапы	Содержание работ	Сроки выполнения
	<p>систему управления организациями для предприятий.</p> <p>7.5. Выработка рекомендаций для развития и внедрения культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалы, для внесения изменений.</p> <p>7.6. Подготовка общего отчета по результатам пилотного проекта развития и внедрения культуры безопасности в систему управления предприятиями Корпорации для ее руководства.</p>	
<p>8. Развитие и внедрение культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов</p>	<p>8.1. Разработка окончательной редакции нормативно-методической документации по интегрированию культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов.</p> <p>8.2. Разработка методических рекомендаций по развитию и внедрению культуры безопасности в систему управления предприятиями Корпорации по результатам пилотного проекта.</p> <p>8.3. Разработка и согласование с руководством предприятий Корпорации программ мероприятий по интегрированию культуры безопасности в систему управления организациями.</p> <p>8.4. Создание Координационных советов на предприятиях Корпорации для развития и интеграции культуры безопасности в систему управления организаций.</p> <p>8.5. Подготовка общего отчета по результатам развития и внедрения культуры безопасности в систему управления Корпорации и ее филиалов для руководства Корпорации.</p>	<p>2019</p>