

***Рабочая группа по системе  
управления безопасностью  
полетов  
и культуре безопасности  
(РГ-СУБП)***

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ РАМКИ  
КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ  
ДЛЯ РГ-СУБП ECAST**

Авторы:  
Пиерс, Монтин и Балк  
Датская Национальная  
аэрокосмическая  
лаборатория (NLR)

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данный документ разработан РГ-СУБП ECAST EASA и содержит в себе рекомендации по концепции культуры безопасности для организаций. Несмотря на то, что в существующих правилах EASA по организации и ответственности в рамках СУБП (NPA 2008-22с) или в имеющихся средствах контроля за соблюдением требований не прописаны требования к культуре безопасности, необходимость создания культуры безопасности является частью основных правил EASA. Помимо этого, РГ-СУБП ECAST уверена, что СУБП не может быть эффективна при отсутствии надлежащей культуры безопасности, в связи с чем в данном документе содержатся рекомендации для организаций по пониманию концепции культуры безопасности и оценке культуры безопасности в каждой отдельной организации.

В основе рекомендаций по культуре безопасности, изложенных в данном документе, лежит синтез [Монтин и Де Джонг] основных концепций культуры безопасности, изложенных в литературе, и передовой практики, а также последние достижения в этой области. Данные рекомендации предназначены для всех организаций, несущих ответственность за безопасность полётов.

Культура безопасности имеет следующее определение:

*Культура безопасности – это жизненная позиция, выражаемая в отношении к безопасности как к непреходящей ценности, разделяемая каждым работником организации на всех ее уровнях. Культура безопасности подразумевает осознание каждым отдельным лицом и группой лиц, работающих в организации, того, какие риски и невыявленные опасности могут быть вызваны деятельностью данной организации; соответствующее поведение с целью обеспечения и повышения безопасности; готовность и способность к самокоррекции при столкновении с проблемными вопросами безопасности; готовность обсуждать проблемные вопросы безопасности; постоянную оценку поведения, влияющего на безопасность.*

Данный документ раскрывает шесть основных компонентов (называемых далее «характеристики») культуры безопасности, которые могут помочь при проведении её оценки и контроле:

- Обязательства
- Поведение
- Осознание
- Способность к самокоррекции
- Осведомленность
- Справедливость

Существуют различные виды авиационных организаций (авиакомпании, УВД, аэропорты, организации по ТОиР, авиационные администрации и т.д.) и каждая имеет свою индивидуальную организационную структуру, процессы и эксплуатационные условия. Эти специфические условия требуют специфического подхода к культуре безопасности. В связи с этим данный документ предлагает рекомендации по проведению оценки характеристик, используя для этого вопросы, учитывающие специфику организаций. Такой подход позволяет осуществлять предметно-ориентированную оценку и контроль культуры безопасности, основываясь на концепции, которая является единой для всех организаций, несущих ответственность за безопасность полетов.

Принятие представленного в данном документе определения культуры безопасности и основных ее компонентов обеспечивает взаимопонимание и нахождение общего языка в сфере культуры безопасности. Это повысит возможности организаций различных типов обмениваться информацией по культуре безопасности, учиться друг у друга и совместно работать над культурой безопасности.

**Ограничение ответственности:** *Вся изложенная информация носит общий характер и не имеет своей целью рассмотрение особых обстоятельств какого-либо отдельного физического или юридического лица. Она может быть использована только в качестве вспомогательного средства, но ни в коем случае не может заменить официально принятых законоположений и нормативных документов, таких как допустимые методы соответствия или справочно-методические материалы. Её нельзя воспринимать и на неё не следует рассчитывать как какую-либо форму гарантийного обязательства, утверждения, договорного обязательства, договора или другого вида законного обязательства, возложенного на группу ESSI/ ECAST, её участников или аффилированные организации. Внедрение подобных рекомендаций носит добровольный характер и налагает обязательство только на тех лиц, которые их утверждают. Таким образом, группа ESSI/ ECAST, её участники или аффилированные организации не несут совершенно никакой ответственности за содержание рекомендаций или за последствия, связанные с применением информации, содержащейся в данных рекомендациях.*

## Содержание

1. Цель.....	4
2. Введение.....	4
3. Обоснование "концепции концепций".....	4
4. Определение культуры безопасности.....	5
5. Концептуальные рамки культуры безопасности.....	6
6. Оценка зрелости культуры безопасности.....	9
Приложение А. Пример элементов контрольной карты.....	11
Приложение В. Уровни зрелости культуры безопасности.....	12
Приложение С. Взаимосвязь между концептуальными рамками культуры безопасности и компонентами культуры безопасности, предложенными Джеймсом Ризоном.....	14

## 1. Цель

Целью настоящего документа является представление на рассмотрение ECAST концептуальных рамок по культуре безопасности для их применения всеми заинтересованными лицами европейской гражданской авиации.

## 2. Введение

Системы управления безопасностью полетов (СУБП), наряду с другими системами, получают все большее распространение в авиации в связи с положениями ИКАО по безопасности полетов Приложений 6, 11 и 14, а также документа EASA NPA 200822с. Однако, правила EASA не содержат какие-либо особые требования в отношении культуры безопасности помимо упоминания в общем положениях основных правил EASA о необходимости создания культуры безопасности.

Тем не менее, сильная культура безопасности считается крайне необходимой для полноценного функционирования СУБП. Иногда утверждают, что возможно наличие хорошей культуры безопасности при отсутствии формальной СУБП, но наличие эффективной СУБП без хорошей культуры безопасности невозможно.

По этой причине рабочей группе по системе управления безопасностью полетов ECAST было поручено разработать справочный материал по культуре безопасности.

Учитывая, что культура безопасности пока находится на стадии развития, а реализация требований ИКАО и EASA в области управления безопасностью полётов потребует ускорить её распространение в Европе, сейчас самое подходящее время для того, чтобы предоставить справочный материал. Он поможет организации не только оперативно решить эту проблему, но и предоставит уникальную возможность совместить точки зрения, найти общий язык и справочные данные в области культуры безопасности в Европе.

Концептуальные рамки культуры безопасности будут полезными только в том случае, если они будут достаточно обобщенными, что позволит широко адаптировать и применять их всеми субъектами, а не только одним лицом или несколькими. В то же время концептуальные рамки должны быть достаточно развернутыми, чтобы играть существенную роль в понимании и совершенствовании культуры безопасности, существующей в организации.

Концептуальные рамки, изложенные в данном документе, составлены с учётом существующих исследований и передовой практики.

## 3. Обоснование "концепции концепций"

Сейчас, когда многие организации готовятся к официальному внедрению программ по СУБП в 2009г., важно приложить усилия и прийти к единым концептуальным рамкам культуры безопасности, способствуя тем самым внедрению культуры безопасности как неотъемлемой части управления безопасностью полётов. Для многих организаций будет легче принять широко используемую концепцию.

Чем меньше концепция основывается на физических законах, тем больше она напоминает религию<sup>1</sup>, и тем больше людей склоняются к "религиозному подходу" к принятию или отрицанию определений. Это в полной мере относится к концептуальным рамкам культуры безопасности. Кроме того, уверенность в том, что каждая отдельная область авиации отличается от других настолько, что нуждается в особых, несходных концептуальных рамках культуры безопасности, может привести к задержке в достижении соглашения об общих концептуальных рамках. Наконец, иногда роль играет

---

<sup>1</sup> Это не означает, что проделанная работа по разработке подобных концептуальных рамок не является научно обоснованной или не базируется на качественных исследованиях или данных. Наоборот, в основе большинства концепций культуры безопасности лежат отличные научные работы, признанные научным сообществом. Это означает только то, что люди предпочитают опираться на собственные суждения, а не рассматривать элементы концептуальных рамок культуры безопасности как факты, в отличие от технических областей.

и личная заинтересованность в особых концептуальных рамках. Последствием может быть затянувшийся процесс, а результат может оказаться слишком типовым для того, чтобы быть действительно полезным.

Для преодоления этих препятствий был проведён научный обзор<sup>2</sup> основных существующих и возникающих концептуальных рамок культуры безопасности. Обзор распространялся в основном на авиацию, включая Евроконтроль, а также и на другие отрасли промышленности, такие как, например, нефтегазовая промышленность. Его результаты легли в основу создания концептуальных рамок культуры безопасности, состоящих из всех общих элементов различных существующих концептуальных рамок. Концептуальные рамки, раскрываемая в данном рабочем документе, основываются на этом обзоре.

## 4. Определение культуры безопасности

Иногда понятие «культура безопасности» даётся в виде формального определения, а иногда приводится в виде слогана (например, «поведение людей в момент, когда никто их не видит»).

Польза слоганов в том, что они передают основное понятие культуры безопасности, но какому слогану будет отдано предпочтение зависит от личного решения, и поэтому едва ли они могут быть включены в справочный материал для общеевропейского пользования. Кроме того, в слоганах происходит смешивание основного понятия «культура безопасности» и уровней зрелости культуры безопасности, и они не являются достаточной основой для понимания, оценки или улучшения культуры безопасности. По этой причине данный документ не использует слоганы в качестве основы для концепции культуры безопасности.

Существует мнение, что определения культуры безопасности имеют слишком академическую формулировку. Поэтому используется два уровня для одного определения: общее и полное. Общее определение будет полезным при достаточно простом описании культуры безопасности. Использование полного определения поможет обеспечить точность, необходимую для однозначного ответа на более сложные вопросы культуры безопасности.

Общее определение:

***Культура безопасности – это это жизненная позиция, выражаемая в отношении к безопасности как к непреходящей ценности, разделяемая каждым работником организации на всех ее уровнях.***

Полное определение культуры безопасности:

***Культура безопасности – это это жизненная позиция, выражаемая в отношении к безопасности как к непреходящей ценности, разделяемая каждым работником организации на всех ее уровнях. Культура безопасности подразумевает осознание каждым отдельным лицом и группой лиц, работающих в организации, того, какие риски и невыявленные опасности могут быть вызваны деятельностью данной организации; соответствующее поведение с целью обеспечения и повышения безопасности; готовность и способность к самокоррекции при столкновении с проблемными вопросами безопасности; готовность обсуждать проблемные вопросы безопасности; постоянную оценку поведения, влияющего на безопасность.***

---

<sup>2</sup> К. Монтин и Х. де Йонг: Обобщение литературы по культуре безопасности: определения, характеристики, индикаторы и схема классификации. Протокол ежегодного семинара Евроконтроля по безопасности Фолётов, Италия, Рим, 24-26 октября 2007г

## 5. Концептуальные рамки культуры безопасности

Из обзора основных существующих и возникающих в авиации и за её пределами концептуальных рамок культуры безопасности известно, что культура безопасности представляет собой многомерное построение. Чтобы зафиксировать общие и основные элементы различных передовых концептуальных рамок, необходимо шесть компонентов. Эти компоненты называют **характеристиками**. Существуют следующие характеристики:

- *Обязательства*
- *Поведение*
- *Осознание*
- *Способность к самокоррекции*
- *Осведомленность*
- *Справедливость*

- **Обязательства** отображает область положительного отношения к обеспечению безопасности и понимание ее важности на каждом уровне организации. Высшее руководство должно без принуждения брать на себя обязательства по поддержанию высокого уровня безопасности и соответственно мотивировать работников и предоставлять им необходимые ресурсы.
- **Поведение** отображает область поведения на каждом уровне организации, обеспечивающего и повышающего безопасность. Важность безопасности должна признаваться руководством и все необходимое для обеспечения безопасности и улучшения ее показателей должно быть предоставлено.
- **Осознание** отображает область, в которой и работники и руководство осознают риск, которому подвергаются и они и другие люди, имеющие отношение к деятельности организации. Работники и руководство должны проявлять высокую степень бдительности в отношении вопросов, связанных с безопасностью.
- **Способность к самокоррекции** отображает область, в которой работники и руководство готовы изучать опыт, полученный в прошлом, и предпринимать любые действия, необходимые для повышения безопасности в организации.
- **Осведомленность** отображает область, в которой информация по безопасности преоставляется в организации тем, кому она необходима. Следует поощрять работников, сообщающих о проблемах, связанных с безопасностью. Рабочая информация должна доноситься в правильной форме, чтобы избежать недопонимания, способного привести к опасным ситуациям.
- **Справедливость** отображает область, в которой безопасное поведение и сообщения о проблемных вопросах безопасности поощряется или даже вознаграждается.

Как известно, в некоторых организациях уже существуют собственные концептуальные рамки культуры безопасности, удовлетворяющие их. Данный документ не имеет своей целью замену какой-либо из них. В то же время описываемые в нём концептуальные рамки содержат последние достижения в области международного понимания понятия «культура безопасности». В результате этого некоторые термины из определения концептуальных рамок отличаются от тех, которые используются некоторыми субъектами в отрасли. Например, в некоторых существующих концептуальных рамках культуры безопасности характеристика «Справедливость» поглощена термином «Культура справедливости»<sup>3</sup>. Приложение С содержит дополнительную информацию о взаимосвязи между концептуальными рамками культуры безопасности, рассматриваемой в данном документе, и измерениями культуры безопасности, предложенными Джеймсом Ризоном.

Характеристики являются достаточно общими показателями. Их необходимо выражать в более точных терминах. В данных концептуальных рамках эти термины называются **индикаторами**. Каждая из шести характеристик включает несколько индикаторов, как это показано ниже.

---

<sup>3</sup> Термин «Культура справедливости» не используется здесь, т.к. он подразумевает, что культура безопасности и культура справедливости – это разные вещи, в то время как в описываемых концептуальных рамках справедливость является неотъемлемой характеристикой культуры безопасности, наряду с другими характеристиками. Конечно, организации, применяющие понятие "Культура справедливости", могут продолжать пользоваться им.

Характеристика	Индикаторы
Обязательства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отношение руководства</li> <li>– Осознание важности безопасности</li> <li>– Приоритизация безопасности</li> <li>– Требования и правила по безопасности</li> <li>– Личная заинтересованность и ответственность за обеспечение безопасности</li> </ul>
Поведение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Поведение работника в отношении безопасности</li> <li>– Общие ожидания и поощрение</li> <li>– Удовлетворенность работой</li> <li>– Надлежащее оборудование</li> </ul>
Осознание	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отношение к сокрытию опасностей</li> <li>– Осознание риска, связанного с работой</li> <li>– Забота о безопасности</li> </ul>
Способность к самокоррекции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проактивность к негативным событиям</li> <li>– Действия в отношении негативных событий</li> <li>– Вклад работников</li> </ul>
Осведомленность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Доступность информации</li> <li>– Обсуждение информации, связанной с работой</li> <li>– Обучение</li> <li>– Система сообщений о проблемных вопросах безопасности</li> <li>– Готовность использовать систему сообщений</li> <li>– Последствия сообщений о безопасности</li> <li>– Обсуждение информации по безопасности</li> <li>– Обмен информацией о проблемах безопасности</li> </ul>
Справедливость	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка поведения, связанного с безопасностью</li> <li>– Восприятие оценки</li> <li>– Принятие ответственности</li> </ul>

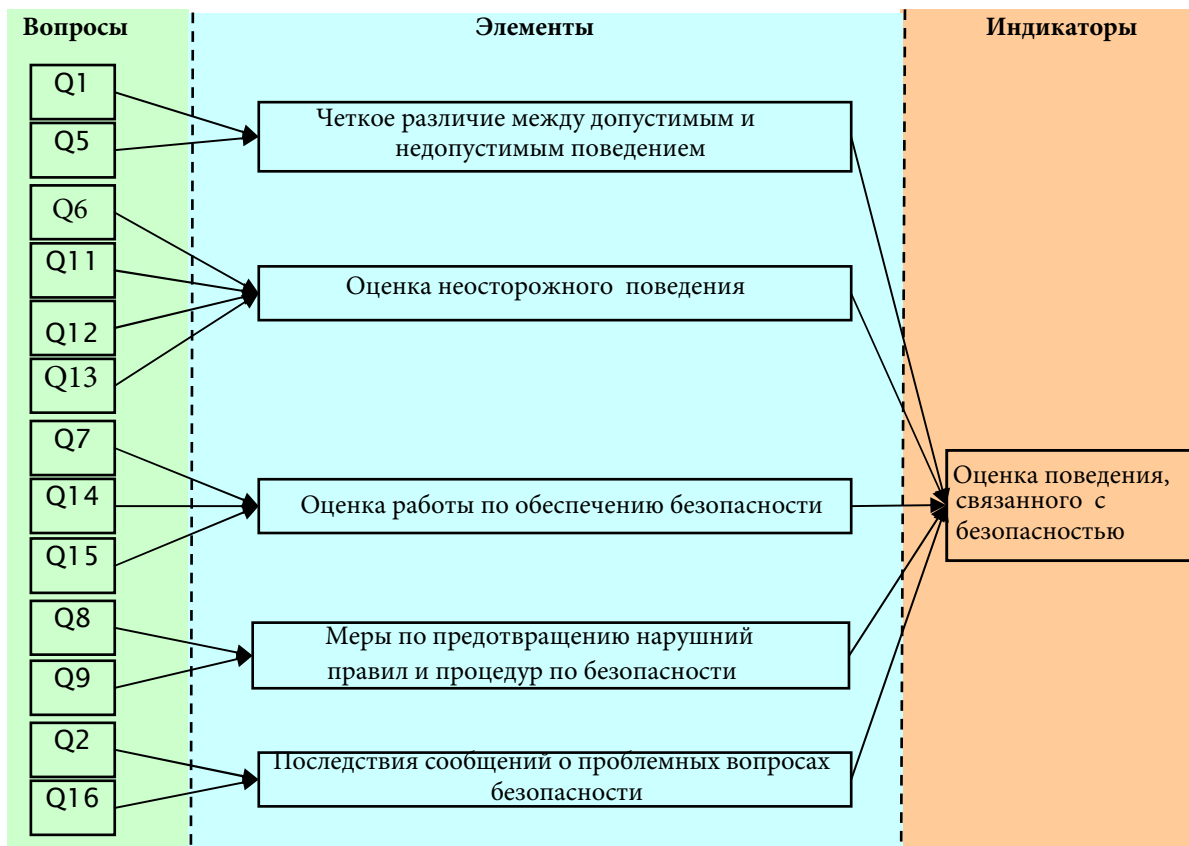
Таблица 1 Индикаторы культуры безопасности

Культура справедливости безусловно является элементом концептуальных рамок культуры безопасности (в характеристике "Справедливость" или её составляющей). Исходя из содержания литературы о культуре безопасности очевидно, что справедливость действительно является важным компонентом культуры безопасности. Отсюда можно сделать вывод, что эффективная программа управления безопасностью не может быть реализована без адекватной культуры безопасности, в свою очередь адекватная культура безопасности не может существовать без справедливости соответствующего уровня.

В последнее время культура справедливости была предметом многих споров, и иногда понятие «культура справедливости» отделяют от концептуальных рамок культуры безопасности по причине болезненного восприятия на политическом или международном уровне, или трудностей воздействия на юридические аспекты культуры справедливости. В концептуальных рамках справедливость представлена как одна из шести основных характеристик культуры безопасности организации. Правовое поле, существующее за пределами организации, не является частью культуры безопасности этой организации, но потенциально оказывает значительное воздействие на неё.

С целью облегчения задачи по проведению оценки культуры безопасности (см. параграф 6) иногда используется дополнительный уровень описания, так называемый «элементный уровень», который должен облегчить структурирование опросов или формулирование вопросов для обследований. В качестве примера ниже представлен набор элементов для индикатора «Оценка поведения, связанного с безопасностью» (входит в состав характеристики "Справедливость").

В Приложении А представлен примерный перечень элементов, которые могут быть использованы при составлении индивидуальной контрольной карты организации по оценке культуры безопасности.



**Рисунок 1** Один из индикаторов характеристики "Справедливость", элементы и вопросы



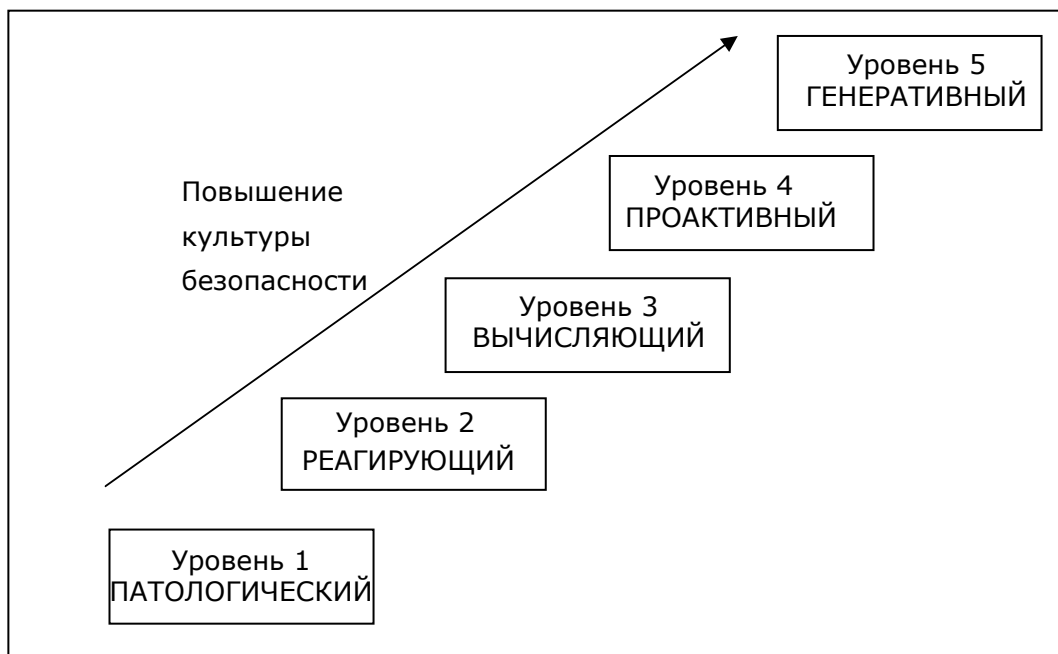
## 6. Оценка зрелости культуры безопасности

За пределами индикаторов или элементов (если они используются), отличия между разными областями авиации и даже внутри одной организации становятся слишком большими, что не позволяет использовать единую терминологию. Поэтому при проведении оценки культуры безопасности (например, с помощью исследований, опросов или практических семинаров) необходимо пользоваться не общими для всей отрасли вопросниками, а составленными с учётом каждой конкретной области деятельности (например, для организации по ТО, летной службы или УВД) или для конкретной группы работников организации (например, производственный персонал, служебный персонал и руководство). Это необходимо в связи с тем, что узконаправленные вопросы, имеющие отношение к деятельности диспетчера УВД, могут быть совершенно бессмысленны для инженера по ТО воздушных судов и наоборот.

Очень важно, чтобы вопросы были составлены на основе типовых характеристик и индикаторов. Это не только обеспечит согласованность с едиными концептуальными раками культуры безопасности, но и создаст возможность обмениваться информацией о культуре безопасности как внутри организаций, так и между организациями и отраслями авиации, что позволит оперативно наработать достоверный справочный материал.

При оценке культуры безопасности с помощью анкет, опроса или другими способами важно применять соответствующие методики (например, смешение положительных и отрицательных вопросов), чтобы вопросы не содержали в себе подсказку для желаемых ответов. Существует ещё и ряд других соображений, которые выходят за рамки этого рабочего документа.

Результаты оценки культуры безопасности выражаются в количестве набранных очков, отображающем уровень зрелости культуры безопасности, существующий в организации на данный момент. Обычно используется пять уровней зрелости, которые представлены на Рис.2.



**Рисунок 2** Оценка зрелости культуры безопасности по Хадсону

Учитывая стремление отказаться от слоганов в концепции культуры безопасности, разные уровни зрелости культуры безопасности имеют краткое название, отображающее содержание. Более подробное описание уровней зрелости изложено в Приложении.

Уровень 1 (Патологический): Нам все равно, пока нас не поймали

Уровень 2 (Реагирующий): Безопасность важна, мы многое делаем после того, когда случается происшествие

Уровень 3 (Вычисляющий): У нас есть система, позволяющая контролировать все опасности

Уровень 4 (Проактивный): Мы работаем над обнаруживаемыми нами проблемами

Уровень 5 (Генеративный): Безопасность неотделима от нашей повседневной деятельности

В связи с тем, что оценке подвергается каждая из шести характеристик культуры безопасности и каждый индикатор характеристики, а в основе каждого результата оценки лежат определённые вопросы (и ответы), становится возможным составление подробных примеров и пояснений того, почему был определён именно данный уровень зрелости культуры безопасности и какие усилия следует предпринять для его повышения.

**Приложение А Пример элементов контрольной карты**

Характеристика	Индикатор	Пример элементов контрольной карты
<b>Обязательства</b>	<i>Обеспокоенность руководства</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Принятие руководством решений, касающихся безопасности;</li> <li>● Предоставление руководством необходимых ресурсов</li> </ul>
	<i>Осознание важности безопасности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Важность вопросов безопасности</li> <li>● Обеспокоенность работников в вопросах безопасности</li> </ul>
	<i>Приоритизация безопасности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Приоритет безопасности над прибылью и производительностью</li> <li>● Вложение средств и деятельность по повышению безопасности</li> </ul>
	<i>Процедуры и правила по безопасности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Проверка процедур и установившейся практики</li> <li>● Требование о необходимости соблюдения процедур</li> </ul>
	<i>Личное участие и ответственность</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Персональная ответственность работников за безопасность</li> <li>● Реакция руководства на небезопасные операции или деятельность</li> </ul>
<b>Поведение</b>	<i>Поведение работников в отношении безопасности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Предотвращение работниками происшествий и инцидентов</li> <li>● Бессмысленный риск</li> </ul>
	<i>Взаимные ожидания и поощрение</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Уважение коллег за достижения в области безопасности</li> <li>● Взаимные ожидания работников относительно безопасного поведения</li> </ul>
	<i>Удовлетворённость работой</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Взаимодействие с коллегами</li> <li>● Положительная оценка работы</li> </ul>
	<i>Надлежащее оборудование</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Наличие оборудования</li> <li>● Состояние оборудования</li> </ul>
	<i>Осознание риска, связанного с выполнением работы</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Осознание руководством и работниками личного риска при выполнении работы</li> <li>● Осознание руководством и работниками риска, связанного с их работой, которому подвергаются другие люди</li> </ul>
<b>Осознание</b>	<i>Отношение к скрытым факторам опасности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Осознание наличия неустановленных факторов опасности</li> <li>● Хорошая практика защищает лучше, чем знание опасностей</li> </ul>
	<i>Обеспокоенность вопросами безопасности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Повышенная бдительность в отношении безопасности</li> <li>● Важность безопасности для целостности организации</li> </ul>
<b>Способность к самокоррекции</b>	<i>Проактивность к происшествиям</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Не только происшествия - повод для повышения безопасности</li> <li>● Самостоятельный поиск проблем безопасности работниками</li> </ul>
	<i>Действия при происшествиях</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Меры, принимаемые по сообщениям о проблемах в области безопасности, инцидентах и происшествиях</li> <li>● Отслеживание внедренных улучшений</li> </ul>
	<i>Вклад работников</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Поощрения работников за предложенные улучшения</li> <li>● Поручение решения проблем квалифицированным работникам</li> </ul>

<b>Осведомленность</b>	<i>Доступность информации</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Доступность информации, связанной с работой</li> <li>● Ясность инструкций</li> </ul>
	<i>Обсуждение информации, связанной с работой</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Связь между различными группами/подразделениями</li> <li>● Ясность того, кто и кому должен сообщать информацию, имеющую отношение к работе</li> </ul>
	<i>Обучение</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Обучение в области безопасности</li> <li>● Обучение действиям при чрезвычайных ситуациях</li> </ul>
	<i>Система сообщений о проблемах безопасности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Понимание важности системы сообщений</li> <li>● Поощрение за сообщения</li> </ul>
	<i>Готовность использовать систему сообщений</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Готовность сообщать о незначительных инцидентах</li> <li>● Возможность конфиденциальных сообщений</li> </ul>
	<i>Последствия сообщений о безопасности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Положительная оценка работников за сообщения</li> <li>● Удовлетворенность работой с сообщениями</li> </ul>
	<i>Обсуждение информации по безопасности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Обсуждение со всеми работниками проблем безопасности</li> <li>● Информирование работников об изменениях, связанных с безопасностью</li> </ul>
<b>Справедливость</b>	<i>Обмен информацией о проблемах безопасности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Обсуждение среди работников проблем безопасности</li> <li>● Обзор событий</li> </ul>
	<i>Оценка поведения, связанного с безопасностью</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Четкое различие между приемлемым и не приемлемым поведением</li> <li>● Последствия сообщений о проблемах безопасности</li> </ul>
	<i>Восприятие оценки</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Справедливое разбирательство по результатам событий</li> <li>● Ясность системы оценки</li> </ul>
	<i>Принятие ответственности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Признание руководством собственных ошибок</li> <li>● Поиск "козлов отпущения"</li> </ul>

## Приложение В Уровни зрелости культуры безопасности

Нижеследующее описание пяти уровней зрелости культуры безопасности было заимствовано у Хадсона и предназначено не только для авиации

### • **Уровень 1: Патологический/нарождающийся**

Безопасность рассматривается с точки зрения технических и процедурных решений и соблюдения норм и не рассматривается как деловой риск, а также считается, что отдел по безопасности несет основную ответственность за обеспечение безопасности. Многие происшествия воспринимаются как неизбежные и как часть работы. Большая часть линейного персонала не заинтересована в обеспечении безопасности и используют её только как аргумент при решении других вопросов (например, внесение изменений в организацию работы по сменам).

### • **Уровень 2: Реагирующий/администрирующий**

Показатель аварийности в организации оценивается как средний по отрасли, но проявляется тенденция к возникновению более серьезных происшествий. Безопасность воспринимается как деловой риск, и руководство прилагает усилия по предотвращению происшествий. Безопасность рассматривается исключительно с точки зрения соблюдения норм, правил и системы инженерного контроля. Авиационные происшествия рассматриваются как предотвращаемые. Руководители организации полагают, что большинство происшествий происходит по причине небезопасного поведения линейного персонала. Показатели безопасности оцениваются через такие запаздывающие индикаторы, как потеря рабочего времени в результате аварийной ситуации (LTI – lost time incident), основанием для поощрения соблюдения безопасности служит снижение коэффициента LTI. Руководители организации участвуют в работе по охране здоровья и обеспечению безопасности реагирующим образом, то есть при возрастании коэффициента аварийности применяются взыскания и осуществляются меры по предотвращению происшествий и инцидентов после того, как они произошли.

### • **Уровень 3: Вычисляющий/вовлекающий**

Показатели аварийности относительно низкие, но они не улучшаются. Руководство организации уверено, что вовлечение линейных работников в работу по обеспечению безопасности крайне важно для будущих усовершенствований, но не для текущих операций. Руководство осознаёт, что большое количество факторов, являющихся причинами происшествий, и их корневые причины часто вытекают из решений руководства. Значительная часть линейного персонала готова работать совместно с руководством над улучшением состояния охраны труда и повышением безопасности. Основная часть персонала берёт на себя ответственность за собственную безопасность. Показатели безопасности находятся под постоянным контролем и данные используются эффективно. В организации существует ряд систем по контролю опасностей, однако эти системы применяются механически.

### • **Уровень 4: Проактивный/ взаимодействующий**

Основная часть персонала убеждена в значимости охраны здоровья и безопасности как с моральной, так и с экономической точки зрения. Руководители и линейный персонал осознают, что большое количество факторов, являющихся причинами происшествий, и их корневые причины часто вытекают из решений руководства. Линейный персонал берёт на себя ответственность за собственную безопасность и безопасность других людей. Осознается важность того, чтобы работники ощущали свою значимость и справедливое к ним отношение. Организация прилагает значительные усилия по предотвращению происшествий с помощью проактивных мер. Показатели безопасности находятся под постоянным контролем с использованием всех доступных данных. Контролируются также происшествия, не связанные с работой, ведётся пропаганда здорового образа жизни.

### • **Уровень 5: Генеративный/непрерывно улучшающий**

Предотвращение ущерба здоровью работников (на производстве или за его пределами) является основной корпоративной ценностью. В течение длительного периода (несколько лет) в организации не было зарегистрировано происшествий или опасных инцидентов, но ощущения самоуспокоенности нет. Сотрудников не покидает чувство, что происшествие может случиться в любое время. Организация использует ряд индикаторов для контроля показателей, но она руководствуется не показателями, т.к. она доверяет своим процессам обеспечения безопасности. Организация постоянно стремится к улучшениям и ищет лучшие способы совершенствования механизмов контроля опасностей. Весь персонал разделяет мнение, что охрана здоровья и безопасность являются ключевым аспектом их деятельности и согласен с тем, что предотвращение несчастных случаев, не связанных с производством, также является важным. Организация прилагает определённые усилия по обеспечению здоровья и безопасности своих работников за пределами производства.

### Приложение С **Связь между концептуальными рамками культуры безопасности и компонентами культуры безопасности, предложенными Джеймсом Ризоном**

Организации, ранее принявшие концепцию культуры безопасности, часто использовали модель культуры безопасности, предложенную Джеймсом Ризоном. В связи с этим компоненты культуры безопасности, представленные в модели Джеймса Ризона, являются привычными для этих организаций и даже могут лежать в основе справочной информации по проведению оценки культуры безопасности. В этом случае организациям имеет смысл установить соотношение между компонентами Джеймса Ризона и характеристиками культуры безопасности, предложенными в данном документе.

Данные концептуальные рамки культуры безопасности представляют собой синтез различных исследований, сделанных в этой области, и ряд этих исследований проводился с частичной опорой на работу Джеймса Ризона или был инициирован ей. Поэтому между компонентами Джеймса Ризона и характеристиками культуры безопасности данных концептуальных рамок существует некоторое сходство. Помимо этого представленная структура включает в себя несколько характеристик, не охватываемых или не в полной мере охватываемых компонентами Джеймса Ризона, потому что они были определены как важные элементы культуры безопасности совсем недавно.

Нижеприведенная таблица демонстрирует, как компоненты культуры безопасности Джеймса Ризона взаимосвязаны с характеристиками концептуальных рамок культуры безопасности, рассмотренных в данном документе.

		<b>Концептуальные рамки культуры безопасности</b>					
		Обязательства	Поведение	Осознание	Способность к самокоррекции	Информация	Справедливость
<b>Ризон</b>	Информированная					X	
	Познающая				X	X	
	Гибкая				X		
	Справедливая						X