

SAUGOS KULTŪROS IR ĮSIVERTINIMO VALDYMO PROCEDŪROS APRAŠAS MS-2-001-4

I. SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Saugos kultūros ir įsivertinimo valdymo procedūros aprašas (toliau – procedūros aprašas) skirtas pateikti saugos kultūros ir įsivertinimo proceso tinkamo atlikimo būdus bei eiliškumą (planavimas, vykdymas, kontrolė, analizė ir gerinimas) valstybės įmonėje Ignalinos atominėje elektrinėje (toliau – įmonė, Ignalinos AE) jos eksploatavimo nutraukimo periodu, nurodyti proceso rodiklius ir įvertinimo metodus, nustatyti proceso rizikas, nustatyti saugos kultūros gerinimo veiksmus, taip pat nurodyti atsakomybės pasiskirstymą įgyvendinant šį procesą. Saugumo kultūros valdymas įmonėje yra vykdomas, remiantis Fizinės saugos užtikrinimo valdymo procedūros aprašu, MS-2-021-1, DVSta-2111-1.

2. Šis procedūros aprašas parengtas, vadovaujantis šiais dokumentais:

2.1. Branduolinės saugos reikalavimais BSR-1.4.1-2016 „Vadybos sistema“, DVSnd-0048-26;

2.2. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės vadybos sistemos vadovu, DVSta-0108-4;

2.3. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės vadybos sistemos 1-ojo ir 2-ojo lygio dokumentų rengimo tvarkos aprašu, DVSta-0208-2;

2.4. Teisės aktais tvirtinamų VĮ Ignalinos AE dokumentų rengimo tvarkos aprašu, DVSta-0208-4;

2.5. Procesų struktūrinių schemų sudarymo instrukcija, DVSeD-0112-1.

3. Rengiant dokumentą taip pat buvo atsižvelgta į šių TATENA dokumentų rekomendacijas:

3.1. Objektų ir veiklos vadybos sistema, Nr. GS-R-3, 2006 m.;

3.2. Objektų ir veiklos vadybos sistemos taikymas, Nr. GS-G-3.1, 2006 m.;

3.3. Branduolinės energetikos objektų vadybos sistema, Nr. GS-G-3.5, 2009 m.;

3.4. Saugos kultūra. Tarptautinės branduolinės saugos konsultacinės grupės pranešimas, 75-INSAG-4, 1991 m.;

3.5. Pagrindiniai saugos principai atominėse elektrinėse, INSAG-12, 1999 m.;

- 3.6. Pagrindiniai saugos kultūros gerinimo klausimai, INSAG-15, 2002 m.;
- 3.7. Saugos kultūra branduolinės energetikos objektuose. Saugos kultūros tobulinimo vadovas, TECDOC-1329, 2002 m.;
- 3.8. Saugaus eksploatavimo įsivertinimo procedūros, TECDOC-954, 1997 m.;
- 3.9. Atominių elektrinių eksploatavimo saugos įsivertinimas, TECDOC-1125, 1999 m.
- 3.10. Saugos kultūros įsivertinimas branduolinės energetikos objektuose. Akcentai ir gera praktika, TECDOC-1321, 2002 m.

4. Šis dokumentas keičia Saugos kultūros valdymo procedūros aprašą, MS-2-001-4, DVSta-0111-4V5, ir juo anuliuojamas Įsivertinimo valdymo procedūros aprašas, DVSta-0111-5V4.

5. Šį dokumentą privalo žinoti ir darbe juo vadovautis visi Ignalinos AE departamentų, tarnybų bei padalinių vadovai.

6. Šiame procedūros apraše naudojami šie apibrėžimai ir sutrumpinimai:

Anketavimas – Ignalinos AE personalo apklausa atsakant į anketoje pateikiamus klausimus, siekiant gauti dominančią informaciją. Anketavimas yra vienas iš saugos kultūros ir saugumo kultūros būsenos įsivertinimo elementų ir anketuojamo darbuotojo pageidavimu gali būti anonimiškas.

Ištekliai – darbuotojai, informacija, žinios, organizacinė kultūra, infrastruktūra, darbo aplinka, tiekėjai, turtas ir lėšos.

Įmonės vadovybė (toliau – vadovybė) – aukščiausias pareigas įmonėje einantis asmuo arba grupė asmenų, kurie vadovauja įmonės veiklai, ją vertina, kontroliuoja įmonės išteklius ir (arba) atsako už jos veiklos rezultatus.

Įsivertinimas – vadovų atliekama proceso ar sistemos analizė, kurios metu nagrinėjamas veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas visose jų atsakomybės srityse.

Nepriklausomas vertinimas – pagal nustatytą tvarką vykdomas vertinimas, kurį atlieka asmenys, nedalyvavę ir nedalyvaujantys vykdant vertinamą veiklą.

Saugos kultūra (angl. *safety culture*) – organizacijos ir kiekvieno jos darbuotojo ypatybių, žinių apie galimus veiklos padarinius, saugai svarbių nuostatų bei vertybių visuma ir praktika, kuri lemia išskirtinį visų organizacijos darbuotojų dėmesį saugai.

STARK – savikontrolės metodologija: sustok, pagalvok, veik, išanalizuok, pranešk (angl. abreviatūra). Šio aprašo 4-ame priede pateikiamos STARK metodologijos taikymo gairės.

Vadovybinė vertinamoji analizė – vadovybės sistemingai vykdomas taikomos vadybos sistemos naudingumo, adekvatumo, rezultatyvumo ir efektyvumo, vykdant įmonės politiką bei įgyvendinant įmonės tikslus ir uždavinius, vertinimas.

II. SKYRIUS

SAUGOS KULTŪROS IR ĮSIVERTINIMO VALDYMO PROCESO APRAŠYMAS

7. Saugos kultūros ir įsivertinimo proceso paskirtis – nustatyti tokios kultūros įmonėje formavimo, laikymosi, vertinimo bei palaikymo tvarką, kuomet atliekant įvairias užduotis, priimant įvairius sprendimus bei skirstant išteklius, prioritetas būtų skiriamas saugai užtikrinti, taip pat:

7.1. skatinti saugos užtikrinimo bei veiklos gerinimą įmonėje, motyvuojant darbuotojus tiesiogiai dalyvauti jiems priklausančių procesų vertinime ir procesų rezultatų gerinime;

7.2. nustatyti įmonės vadybos sistemos procesų ir saugos užtikrinimo problemas, kurios trukdo siekti užsibrėžtų tikslų;

7.3. gerinti saugos kultūrą įmonėje.

8. Saugos kultūros ir įsivertinimo proceso savininkas – Saugos priežiūros ir kokybės valdymo skyriaus (toliau – SP ir KVS) vadovas.

9. Saugos kultūros ir įsivertinimo proceso savininko pavaduotojas – Saugos priežiūros ir kokybės valdymo skyriaus saugos priežiūros grupės (toliau – SP ir KVS SPG) vadovas.

10. Vykdamas saugos kultūros ir įsivertinimo proceso savininko ar šio proceso savininko pavaduotojo pareigas – atitinkamai SP ir KVS vadovas bei SP ir KVS SPG vadovas, privalo:

10.1. vadovauti procesui ir jį gerinti;

10.2. kontroliuoti atitinkamų proceso dokumentų rengimą, taikymą bei gerinimą;

10.3. informuoti įmonės vadovybę apie procesą, jo rezultatyvumą bei gerinimo poreikį;

10.4. padėti darbuotojams, atliekantiems nepriklausomus vertinimus;

10.5. užtikrinti, kad procesas atitiktų nustatytus reikalavimus;

10.6. užtikrinti sąveiką su susijusiais procesais.

11. Ignalinos AE saugos kultūros ir įsivertinimo proceso schema pateikta šio dokumento 1-ame priede.

12. Ignalinos AE įsivertinimo vykdymo schema pateikta šio dokumento 2-ame priede.

13. Ignalinos AE saugos kultūros ir įsivertinimo proceso rodikliai yra pateikti šio dokumento 3-ame priede.

14. Ignalinos AE saugos kultūros ir įsivertinimo proceso rizikos įvardytos šio dokumento 4-ame priede.

Proceso planavimas

15. Remiantis Ignalinos AE valdymo apskaitos klasifikatorių sąrašu, DVSeD-0116-2, saugos kultūros ir įsivertinimo valdymo procesas susijęs su veiklos rūšimi V4.9 „Techninės saugos užtikrinimas ir priežiūra“ bei projektu 0002 „Priežiūra ir kokybės užtikrinimas“.

16. Saugos kultūros ir įsivertinimo proceso planavimo pagrindiniai **gaviniai**:
 - 16.1. Ignalinos AE vadovybės nustatyti uždaviniai;
 - 16.2. vidaus ir išorės eksploataavimo patirtis;
 - 16.3. saugos kultūros būklės įvertinimo rezultatai;
 - 16.4. nepriklausomų vertinimų rezultatai;
 - 16.5. įmonės personalo ir tiekėjų saugos gerinimo pasiūlymai;
 - 16.6. Lietuvos Respublikos teisės aktai (jų pakeitimai), reglamentuojantys įmonėje vykdomų veiklų tvarką.
17. Proceso rodikliai yra planuojami kasmet.
18. Įmonės vadovybinė vertinamoji analizė privalo būti atliekama ne rečiau kaip kartą metuose.
19. Įmonės departamentų, tarnybų bei padalinių vadovai vertina saugos kultūrą savo padalinyje, kasmet atlikdami jiems priklausančių veiklų įsivertinimą savo atsakomybės ribose, vadovaujantis Įsivertinimo atlikimo VĮ Ignalinos AE tvarkos apraše, DVSta-0108-11, numatyta tvarka.
20. Įsivertinimo procesas gali būti taip pat inicijuotas reaguojant į situacijas, kurioms įvykus būtina atlikti išsamesnę veiklos rodiklių rezultatų analizę (pavyzdžiui: kilus neįprastiesiems įvykiams, oficialiai išleidus ar atnaujinus Lietuvos Respublikos teisės aktus, reglamentuojančius įmonėje vykdomų veiklų tvarką ir panašiai).
21. Ignalinos AE saugos kultūros ir įsivertinimo proceso savininkas kiekvienų einamųjų metų pradžioje rengia Ignalinos AE saugos kultūros ir saugumo kultūros plėtros priemonių planą, kurį tvirtina įmonės generalinis direktorius.
22. Einamųjų metų pabaigoje Personalo skyriaus mokymo poskyris saugos kultūros ir įsivertinimo valdymo proceso savininkui perduoda „Mokymo užsiėmimų (seminarų) pravedimo saugos kultūros tema planą-grafiką“ ateinantiems metams.
23. Vertybės Ignalinos AE yra apibrėžtos Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės veiklos strategijoje, DVSta-0102-1, ir taikomos įmonės valdymo lygiuose, taip pat individualiai.
24. Saugos kultūros prioritetai apibrėžti Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės saugos politikoje, DVSta-0108-18, bei Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės kokybės vadybos politikoje, DVSta-0108-19.

Proceso vykdymas

25. Siekiant formuoti tinkamą saugos kultūrą įmonėje, yra parengiami informaciniai

leidiniai ir pagrindiniai dokumentai, t. y. išleidžiami bukletai, mokymo medžiaga, atskiros saugos kultūros vertinimo, pasiūlymų teikimo tvarkos instrukcijos ir t. t. Ignalinos AE pagrindinė saugos kultūros mokymo medžiaga pateikta Saugos kultūros mokymo priemonėje, MC-1455-10.

26. Ignalinos AE saugos kultūros klausimai yra įtraukiami į personalo mokymo programas bei egzamino bilietus, ruošiant pareigoms, atestuojant bei pakartotinai atestuojant, pravedant įvadinius instruktavimus, remiantis Žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros aprašu, MS-2-014-1, DVSta-1411-1.

27. Įmonės darbuotojai, kuriems leidžiama dirbti savarankiškai be atestavimo, remiantis VĮ IAE personalo, kuriam leidžiama dirbti savarankiškai be atestavimo pareigoms, pareigybių sąrašu, DVSEd-1416-1, iki leidimo savarankiškai dirbti suteikimo privalo išklausti įmonės Personalo skyriaus mokymo poskyryje pravedamą saugos kultūros mokymo kursą.

28. Siekiant skatinti bei plėtoti saugos kultūrą, organizuojami jų mokymai, užtikrinantys bendrą pagrindinių saugos kultūros ir saugumo kultūros aspektų supratimą. Informacija apie apmokytą tiekėjų personalą saugos kultūros bei saugumo kultūros klausimais yra siunčiama Fizinės saugos organizavimo skyriui.

29. Saugos kultūros principai, įskaitant STARK metodologiją, yra taikomi visuose Ignalinos AE organizacinės struktūros lygiuose:

29.1. valdant įmonę;

29.2. valdant padalinius;

29.3. valdant veiklos rūšis (procesus);

29.4. valdant projektus;

29.5. valdant bei atliekant darbus (operacijas), vykdant užduotis.

30. Aukštam saugos kultūros lygiui įmonėje užtikrinti, būtina taikyti ir skatinti saugos kultūros principus, pateiktus šio aprašo 5-ame priede. 6-ame šio aprašo priede pateikiami saugos kultūros organizacijoje prastėjimą charakterizuojantys požymiai.

Proceso kontrolė

31. Saugos kultūros ir įsivertinimo proceso kontrolė atliekama:

31.1. apskaičiuojant kartą per ketvirtį saugos kultūros indikatorių;

31.2. atliekant kartą per trejus metus personalo, įskaitant užtikrinančio įmonėje saugą bei vadovybę, anketavimą (apklausą);

31.3. atliekant kasmetinį įmonėje vykdomų veiklų įsivertinimą;

31.4. atliekant kasmetinę vadovybinę vertinamąją analizę;

31.5. atliekant kasmetinį personalo vertinimą;

31.6. atliekant nepriklausomus vertinimus.

32. Ne rečiau kaip kartą per trejus metus pagal Nepriklausomų vertinimų ir gerinimo veiksmų valdymo procedūros aprašą, MS-2-001-6, DVSta-0111-6, yra atliekami saugos kultūros proceso nepriklausomi vertinimai.

Proceso duomenų analizė ir gerinimo veiksmai

33. Vykdamas kasmetinį įsivertinimą padaliniuose pagal Įsivertinimo atlikimo VĮ Ignalinos AE tvarkos aprašą, DVSta-0108-11, numatytą tvarką, įmonės struktūrinių padalinių vadovai nagrinėja ir vertina saugos kultūrą savo padalinyje. Jeigu yra išaiškinamos gerinimo priemonės, tuomet, jos yra įtraukiamos į padalinio įsivertinimo protokolą bei padalinio planus.

34. Kasmetinio įsivertinimo metu, padalinyje gali būti išnagrinėtos tokios priemonės, susijusios su saugos kultūros gerinimu:

- 34.1. personalo tinkamos kvalifikacijos palaikymas ir gerinimas;
- 34.2. darbo su dokumentais praktikos ir pačių dokumentų kokybės gerinimas;
- 34.3. koregavimo/gerinimo priemonių įgyvendinimo praktikos gerinimas;
- 34.4. darbo atlikimo planavimo ir praktikos gerinimas;
- 34.5. organizacinės struktūros gerinimas;
- 34.6. darbo atmosferos kolektyve gerinimas ir kt.

35. Saugos kultūros būklės įvertinimas indikatoriais, taip pat ankstesnėse atskaitose pasiūlytų rekomendacijų, skirtų saugos kultūrai pagerinti, efektyvumo įvertinimas atliekamas pagal Saugos kultūros ir saugumo kultūros indikatorių apskaičiavimui reikiamų duomenų rinkimo ir apdorojimo instrukcijoje, DVSta-0112-4, nustatytus reikalavimus bei tvarką. Saugos kultūros būklės įvertinimas indikatoriais atliekamas kiekvieną metų ketvirtį. Vertinimo rezultatai yra įforminami ataskaita, kuri informavimui yra perduodama įmonės padaliniams bei VATESI per 20 kalendorinių dienų nuo jų patvirtinimo.

36. Saugos kultūros būklės įvertinimas personalo apklausos būdu atliekamas pagal Personalo anketavimo saugos kultūros ir saugumo kultūros klausimais VĮ Ignalinos atominėje elektrinėje instrukcijoje, DVSta-0112-5, nustatytus reikalavimus bei tvarką. Apklausos metu pateikti pasiūlymai saugos kultūrai pagerinti, įtraukiami į metinį Ignalinos AE saugos kultūros ir saugumo kultūros plėtros priemonių planą. Saugos kultūros įsivertinimas yra inicijuojamas ir atliekamas įmonės generalinio direktoriaus įsakymu ne rečiau kaip kartą per 3 metus.

37. Kartą metuose vadovybė analizuoja saugos kultūros duomenis vadovybinės vertinamosios analizės metu, remiantis IAE vadybos sistemos rezultatyvumo ir efektyvumo ataskaitoje pateikta analize, kuri rengiama pagal VĮ Ignalinos AE vadovybinės vertinamosios

analizės atlikimo tvarkos aprašą, DVSta-0108-14.

38. Įmonės departamentų, tarnybų bei padalinių vadovai, atlikdami pavaldaus personalo vertinimą, turi vadovautis VĮ Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašu, DVSta-1408-9.

39. Pagal Įsivertinimo atlikimo VĮ Ignalinos AE tvarkos aprašą, DVSta-0108-11, saugos kultūros ir įsivertinimo valdymo proceso kontrolės rezultatai yra aptariami visų lygių vadovų pasitarimuose, SP ir KVS rengia bendrą Ignalinos AE įsivertinimo atlikimo rezultatų ataskaitą, kurią tvirtina įmonės generalinis direktorius.

40. Pagal Nepriklausomų vertinimų ir gerinimo veiksnių valdymo procedūros aprašą, MS-2-001-6, DVSta-0111-6, Ignalinos AE struktūrinių padalinių vadovų yra planuojamos koregavimo ir prevencinės priemonės, taip pat teikiami pasiūlymai dėl saugos kultūros gerinimo.

41. Pagal Išorės organizacijų patikrinimų atlikimo organizavimo, apskaitos ir koreguojančių priemonių rengimo, vykdymo ir kontrolės valstybės įmonėje Ignalinos AE tvarkos aprašą, DVSta-0108-21, Ignalinos AE struktūrinių padalinių vadovų yra planuojamos koregavimo ir prevencinės priemonės, yra atliekama priemonių vykdymo kontrolė.

42. Duomenys apie saugos kultūros ir įsivertinimo proceso kontrolės rezultatus už praėjusius metus yra įtraukiami į metinę Ignalinos AE branduolinės, radiacinės ir fizinės saugos užtikrinimo, vykdant licencijuojamą veiklą branduolinės energetikos objektuose, ataskaitą.

43. Informacija apie personalo anketavimo rezultatus papildomai yra patalpinama Ignalinos AE vidiniame tinklalapyje, adresu: <http://info.iae.lt/lt/ignalinos-ae/trumpa-istorija/saugos-kultura/>.

44. Remiantis saugos kultūros ir saugumo kultūros įvertinimo rezultatais yra rengiamas metinis Ignalinos AE saugos kultūros ir saugumo kultūros plėtros priemonių planas.

45. Metinio Ignalinos AE saugos kultūros ir saugumo kultūros plėtros priemonių plano numatytų priemonių efektyvumo įgyvendinimo rezultatai yra pateikiami ketvirtinėse VĮ Ignalinos AE veiklos organizacinėje saugos kultūros srityje ataskaitose.

Proceso produkcija kitiems procesams

46. Ignalinos AE saugos kultūros įvertinimo rezultatus visų lygių vadovai taiko, siekdami nuolat gerinti įmonės, procesų, projektų bei darbų valdymą, taip pat formuojant, palaikant ir gerinant tarpusavio pagarbos, saugos užtikrinimo supratimo bei atvirumo atmosferą.

47. Apie įmonės tarnybų ir padalinių vadovų įsivertinimo, vadovybinės vertinamosios analizės rezultatus bei su jais susijusių įvykdytų gerinimo veiksnių rezultatus visi įmonės darbuotojai yra informuojami pagal Vidaus ir išorės komunikacijos valdymo procedūros apraše,

MS-2-003-2, DVSta-0311-2, nustatytą tvarką. Ši informacija taip pat pateikiama VĮ Ignalinos AE kokybės užtikrinimo sistemos rezultatyvumo bei efektyvumo analizės ataskaitoje.

48. Gautus saugos kultūros lygio įvertinimo rezultatus Personalo skyriaus mokymo poskyrio instruktoriai toliau naudoja Ignalinos AE bei rangovinių organizacijų darbuotojų mokymui, taip pat šiuos rezultatus Komunikacijos skyrius patalpina Ignalinos AE vidiniame tinklalapyje.

49. Saugos kultūros lygio įvertinimo rezultatus įmonės vadovybė gali taikyti Ignalinos AE darbuotojų motyvavimui, užtikrinant įmonės saugą, taip pat suteikiant galimybę kelti kvalifikaciją įvairiuose mokymo kursuose ir seminaruose.

Proceso duomenų įrašų ir dokumentų tvarkymas

50. Proceso vykdymo metu parengti dokumentai ir duomenų įrašai valdomi vadovaujantis Dokumentų ir duomenų įrašų valdymo procedūros aprašu, MS-2-002-1, DVSta-0211-1. Informacija apie proceso metu rengiamus ir proceso vykdymui bei jo gerinimui svarbius dokumentus pateikiama 3-io lygio dokumentuose.

III. SKYRIUS ATSAKOMYBĖ

51. Įmonės generalinis direktorius atsako už Ignalinos AE saugos ir kokybės politikų apibrėžimą, už Ignalinos AE saugos kultūros tinkamo lygio formavimą, palaikymą bei gerinimą, taip pat už šiai veiklai būtinų išteklių išskyrimą.

52. Už proceso veiklos organizavimą ir jo rezultatus atsako proceso savininkas – SP ir KVS vadovas.

53. Atsakomybė už gavinių procesui pateikimą:

53.1. Ignalinos AE vadovybės nustatyti uždaviniai – įmonės vadovybė;

53.2. vidaus ir išorės eksploatavimo patirtis – Eksploatacinės patirties panaudojimo analizės ir kontrolės darbo grupė;

53.3. saugos kultūros būklės įvertinimo rezultatai – SP ir KVS SPG vadovas;

53.4. nepriklausomų vertinimų rezultatai – SP ir KVS vadovas;

53.5. įmonės personalo ir tiekėjų saugos gerinimo pasiūlymai - Komunikacijos skyriaus vadovas;

53.6. Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių įmonėje vykdomų veiklų tvarką, ar jų pakeitimų taikymas įmonėje – DVS vadovas.

54. Ignalinos AE padalinių vadovai atsako už saugos kultūros lygio įvertinimo pavaldžiuose padaliniuose rezultatų pateikimą, už pavaldaus personalo vertinimo rezultatų

pateikimą, už pavaldaus personalo pasiūlymų dėl saugos, darbo efektyvumo ir rezultatyvumo gerinimo pateikimą.

55. Įmonės visų lygių vadovai atsako už Ignalinos AE saugos ir kokybės politikų įgyvendinimą, už savo ir pavaldaus personalo tinkamo elgesio ir požiūrio į saugos užtikrinimą formavimą taikant STARK metodologiją, už saugos kultūros gerinimo veiklos organizavimą pavaldžiuose padaliniuose, remiantis šio procedūros aprašo reikalavimais, taip pat už šiai veiklai įgyvendinti būtinų išteklių poreikio nustatymą, už pavaldaus personalo dalyvavimo saugos kultūros mokymuose Personalo skyriaus mokymo poskyryje užtikrinimą.

56. Ignalinos AE padalinių vadovai atsako už saugos kultūros lygio įvertinimo organizavimą bei atlikimą pavaldžiuose padaliniuose, už pavaldaus personalo veiklos vertinimą; už pavaldaus personalo pasiūlymų dėl saugos, darbo efektyvumo ir rezultatyvumo gerinimo analizę bei įdiegimą, už koreguojančių priemonių parengimą ir įgyvendinimą, remiantis saugos kultūros įvertinimo ar auditų rezultatais, už pavaldaus personalo skatinimą. Padalinių vadovai taip pat atsako už tiekėjo/rangovo darbuotojų, kurie pagal sutartinius įsipareigojimus vykdys veiklą padaliniui priklausančiuose objektuose, supažindinimą su saugos kultūros principais, vadovaujantis VĮ Ignalinos AE personalo mokymo instrukcijos, DVSta-1412-8, reikalavimais.

57. SP ir KVS vadovas atsako už saugos kultūros ir įsivertinimo proceso nepriklausomų vertinimų organizavimą ir atlikimą, Ignalinos AE saugos kultūros gerinimo planavimą ir darbų koordinavimą.

58. SP ir KVS SPG vadovas atsako už saugos kultūros lygio įvertinimo organizavimą, atlikimą bei rezultatų įforminimą laiku, metinio saugos kultūros ir saugumo kultūros plėtros plano ir saugos kultūros ataskaitų parengimą, už personalo anketavimo atlikimą (saugos kultūros lygio įvertinimas), saugos kultūros indikatorių apskaičiavimą, taip pat už VATESI informavimą apie saugos kultūros būklės įvertinimo rezultatus, pateikiant ataskaitas per 20 kalendorinių dienų nuo jų patvirtinimo.

59. Personalo skyriaus mokymo poskyrio viršininkas atsako už įmonės ir rangovinių organizacijų darbuotojų mokymo saugos kultūros klausimais organizavimą ir pravedimą. Taip pat už Fizinės saugos organizavimo skyriaus informavimą apie saugos kultūros klausimais apmokytus tiekėjų darbuotojus.

60. Komunikacijos skyriaus vadovas atsako už įmonės darbuotojų informavimą apie saugos kultūros lygio vertinimo rezultatus bei su juo susijusių įvykdytų gerinimo veiksmų rezultatus, apie Ignalinos AE esamą ir planuojamą veiklą bei padėtį kitose atominėse elektrinėse, už vertinimo rezultatų patalpinimą Ignalinos AE vidiniame tinklalapyje.

IV. SKYRIUS
BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

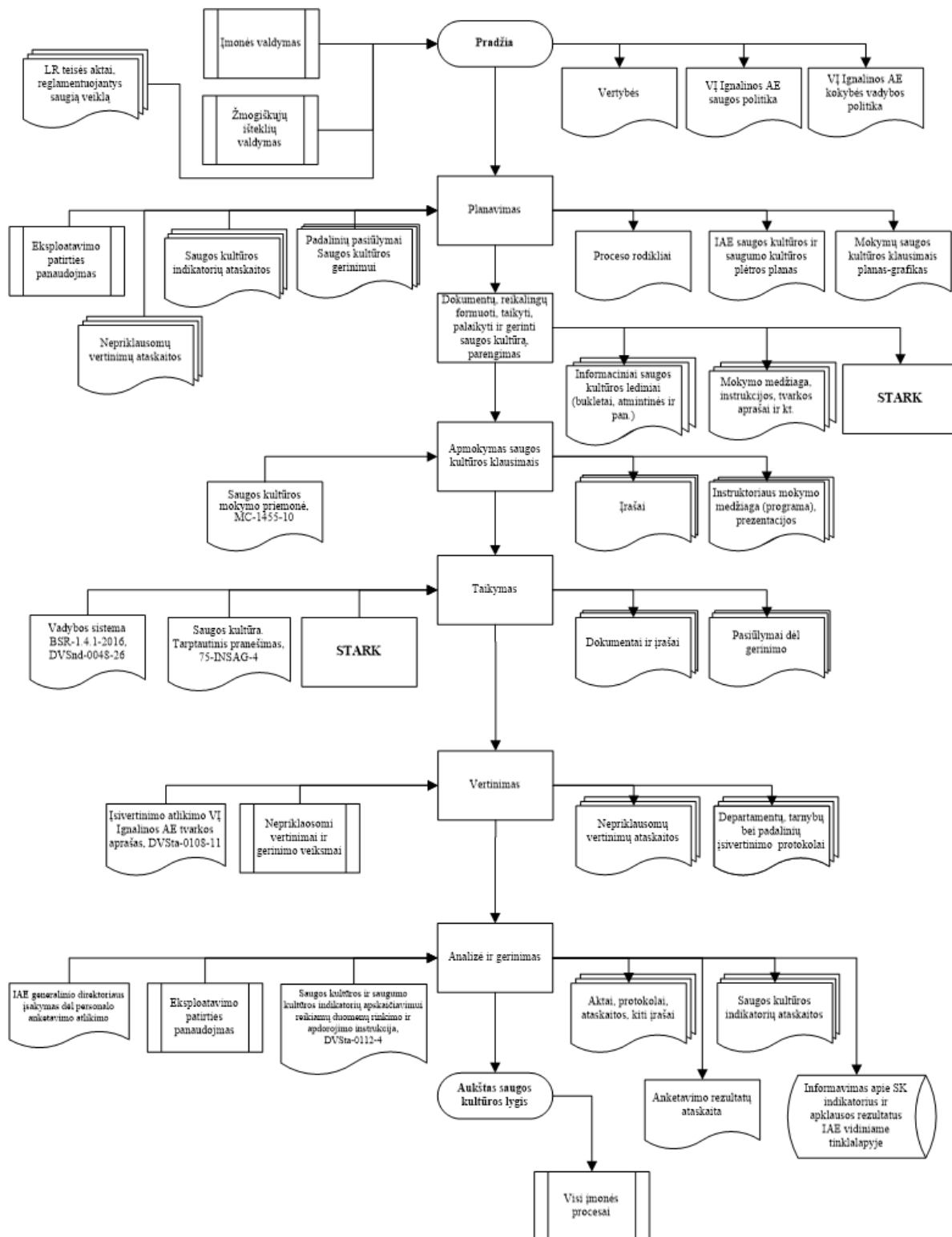
61. Šis procedūros aprašas peržiūrimas esant reikalui, taip pat pasikeitus saugos reikalavimus nustatantiems teisės aktams, bet ne rečiau kaip kartą per trejus metus.

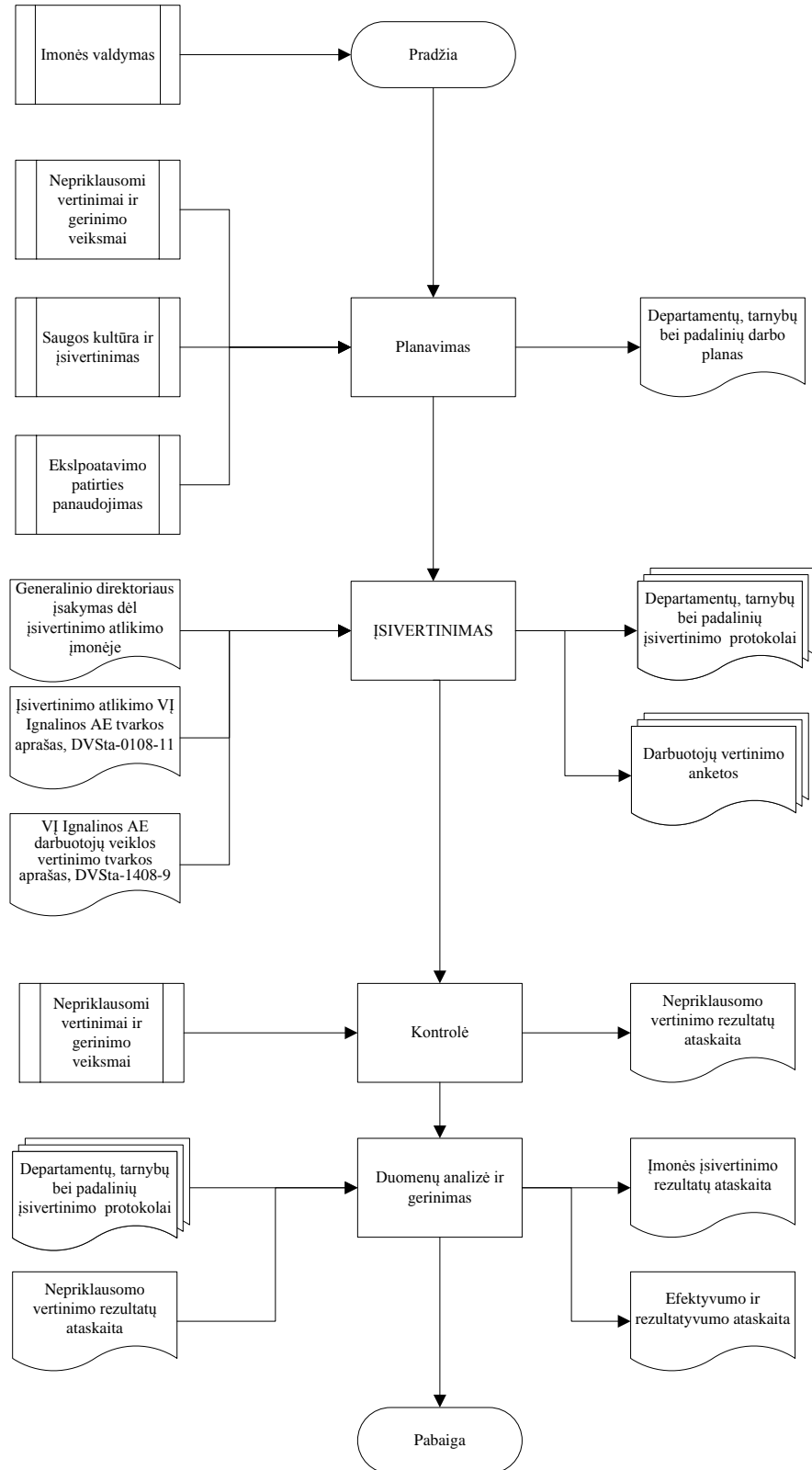
62. Šis dokumentas keičiamas, pripažįstamas netekusiu galios įmonės generalinio direktoriaus įsakymu.

SUDERINTA
2020-04-21
VATESI raštu
Nr. (15.2E-33)22.1-280

Parengė
SP ir KVS vyresnioji inžinierė inspektorė
Darja Medvedeva, tel. 28945
D. M., 1, 2020-03-26

SAUGOS KULTŪROS IR ĮSIVERTINIMO PROCESAS IGNALINOS AE



ĮSIVERTINIMO VYKDYMO SCHEMA

SAUGOS KULTŪROS IR ĮSIVERTINIMO PROCESO RODIKLIAI1. *Rezultatyvumo* rodikliai:

- 1.1. saugos kultūros indikatorius (%);
- 1.2. saugos kultūros lygis (pagal įmonės darbuotojų anketavimo rezultatus) (vieną kartą per 3 metus) (%);
- 1.3. saugos rodiklis (S) *;
- 1.4. kasmetiniame įsivertinime dalyvaujančių įmonės darbuotojų skaičius;
- 1.5. veiklos/proceso gerinimui pateiktų pasiūlymų skaičius (lyginant su praėjusiais metais).

2. *Efektivumo/Ekonomiškumo* rodikliai:

- 2.1. darbo sąnaudos (žm. val.);
- 2.2. finansiniai ištekliai (Eur);

3. *Saugos/Kokybės* rodikliai:

- 3.1. neįprastųjų įvykių, kurių kilmė – žmogiškasis faktorius, skaičius (vnt.);
- 3.2. nelaimingų atsitikimų, kurių priežastys susiję su proceso valdymo trūkumais, skaičius;
- 3.3. neatitiktųjų, išaiškintų nepriklausomų patikrinimų metu ir kurių priežastys susijusios su proceso valdymo trūkumais, skaičius;
- 3.4. vidaus bei išorės nepriklausomų vertinimų metu (kokybės auditai, saugos inspekcijos, Darbuotojų saugos ir sveikatos skyriaus, Laboratorinių tyrimų skyriaus bei išorės organizacijų (VATESI, TATENA ir kt.) patikrinimai) nustatytų neatitiktųjų/pažeidimų skaičius; koreguojančių priemonių, parengtų pagal minėtų vertinimų rezultatus, įgyvendinimo būklė;
- 3.5. pasikartojančių neįprastųjų įvykių skaičius.

* Pagal Saugos rodiklių apskaičiavimo instrukciją, DVSed-0312-4.

SAUGOS KULTŪROS IR ĮSIVERTINIMO PROCESO RIZIKOS

Nr.	Rizikos pavadinimas	Rizikos aprašymas
1.	Pokyčiai Lietuvos Respublikos teisės aktų, kuriuose reglamentuotas saugos užtikrinimas BEO, reikalavimuose.	Dėl pokyčių Lietuvos Respublikos teisės aktuose, susijusiuose su saugos užtikrinimu įmonėje, gali tekti papildomai atlikti įmonei priklausančių BEO saugos įvertinimus, įgyvendinti modifikacijas, atlikti patikrinimus, rengti/keisti dokumentus, apmokyti/atestuoti personalą, pirkti atitinkamas paslaugas.
2.	Pokyčiai įmonės saugos bei kokybės užtikrinimo politikose.	Dėl pokyčių įmonės saugos ar kokybės užtikrinimo politikose gali tekti keisti darbuotojų požiūrį bei elgesį. Gali tekti papildomai rengti/keisti dokumentus, apmokyti/atestuoti personalą. Dėl laiku neatliktų reikalingų dokumentų pakeitimų ir personalo apmokymo/atestavimo galimas netinkamas, nesaugus darbų vykdymas.
3.	Modifikacijų, įskaitant ir organizacinius pakeitimus, įgyvendinimas įmonėje.	Modifikacijų, įskaitant ir organizacinius pakeitimus, įgyvendinimas įmonėje priverčia keisti esamas tvarkas, keisti atsakomybių už saugą pasiskirstymą, papildomai skirti dėmesį modifikuojamų objektų/sistemų/elementų eksploatavimui bei priežiūrai. Gali tekti papildomai rengti/keisti dokumentus, apmokyti/atestuoti personalą. Dėl laiku neatliktų reikalingų dokumentų pakeitimų ir personalo apmokymo/atestavimo galimas netinkamas, nesaugus darbų vykdymas.
4.	Sudarytos netinkamos darbo sąlygos (aplinka, įrankiai bei prietaisai, dokumentai).	Dėl netinkamai sudarytų darbo sąlygų gali pasireikšti neįprastieji įvykiai, kurių kilmė „žmogiškasis“ faktorius.
5.	Įmonės darbuotojų bei tiekėjų patirtis, įgūdžiai, žinios, fizinė ir psichologinė būseną (amžius, sveikata, nuovargis, darbo krūvis ir pan.) bei motyvacija.	Dėl įmonės darbuotojų bei tiekėjų netinkamos patirties, įgūdžių, žinių, fizinės ir psichologinės būsenos bei prastos motyvacijos gali pasireikšti neįprastieji įvykiai, kurių kilmė „žmogiškasis“ faktorius.

Pastaba. Proceso rizikos valdomos, vadovaujantis VĮ Ignalinos atominės elektrinės korporatyvinių rizikų valdymo instrukcija, DVSed-0112-4.

STARK METODOLOGIJA

SAUGOS KULTŪRA

**SUSTOK**

Skirk laiko ir:

- Atidėk kitus darbus į šalį
- Sukoncentruok dėmesį į užduotį

**PAGALVOK**

Išanalizuok užduotį:

- Ar anksčiau dirbai panašų darbą?
- Ar aiški tau užduotis?
- Ar yra procedūros, ar turi reikalingus įrankius?
- Ar užteks laiko ir tavo žinių įvykdyti užduotį?
- Numatyk galimus nuokrypius nuo užduoties ir savo veiksmus
- Pagalvok apie klaidų pasekmes

**VEIK**

Įsitikink, kad teisingai atlieki užduotį:

- Veik pagal procedūrą
- Pasižymėk savo pastebėjimus ir nuokrypius
- Jei kilo klausimų, sustok ir kreipkis patarimo

**IŠANALIZUOK**

Ar teisingai įvykdei tai, ko iš tavęs buvo reikalaujama?

- Įvertink procedūrų kokybę, savo veiksmus ir pastebėjimus
- Ar užteko laiko?
- Ar atlikto darbo rezultatas sutapo su užduoties tikslu?

**PRANEŠK**

Informuok savo vadovą apie užduoties įvykdymą:

• Įrašyk apie užduoties įvykdymą
Perduok savo pastebėjimus vadovui ir bendradarbiams:

- Ką galima padaryti geriau?
- Ką reikėtų pakeisti procedūrose ir įrangoje?

STIPRIOS SAUGOS KULTŪROS PRINCIPAI [3.3]

1. Sauga yra aiškiai pripažįstama vertybė:

- saugai yra priskiriamas svarbiausias prioritetas dokumentacijoje, bendravime bei sprendimų priėmime;
- pagrindinis faktorius skirstant išteklius yra sauga;
- saugos užtikrinimo svarba atsispindi įmonės strategijoje ir tiksluose;
- darbuotojai įsitikinę, jog sauga bei gamyba yra glaudžiai susiję tarpusavyje;
- sprendimų priėmime matomas ilgalaikis bei įžvalgus požiūris saugos klausimais;
- elgesys, pagrįstas saugos samprata, yra socialiai priimtinas bei palaikomas (ir formaliai, ir neformaliai).

2. Vadovybės požiūris į saugą yra aiškiai matomas:

- įmonės vadovybė yra aktyviai suinteresuota saugos užtikrinimu;
- visuose valdymo lygiuose aiškus saugos užtikrinimo siekimas;
- yra aiškūs pavyzdžiai, parodantys vadovybės įsitraukimą į saugos užtikrinimo veiklą;
- sistemingai tobulinami vadovavimo (lyderystės) įgūdžiai;
- vadovybė užtikrina, kad įmonėje būtų pakankamai kompetentingų darbuotojų;
- vadovybė aktyviai siekia įtraukti darbuotojus į saugos gerinimo sritį;
- saugai turintys įtakos veiksniai yra įvertinami iš naujo, keičiant įmonės valdymo procesus;
- vadovybė nuolat rodo savo pastangas, siekdama užtikrinti atvirumą bei sėkmingą bendravimą įmonėje;
- esant reikalui, vadovybė sugeba spręsti konfliktus;
- santykiai tarp vadovybės ir darbuotojų paremti pasitikėjimu.

3. Aiški atsakomybė užtikrinant saugą:

- santykiai su valstybinėmis saugą prižiūrinčiomis institucijomis paremti samprata, garantuojančia licencianto atsakomybę už saugos užtikrinimą įmonėje;
- aiškiai nustatytos bei suprantamos pareigos ir įsipareigojimai;
- griežtas taisyklių ir procedūrų reikalavimų laikymasis;

– siekiant aiškumo atskaitomybėje, įmonės vadovybė paskiria atsakingus asmenis už saugos užtikrinimą su atitinkamais įgaliojimais;

– saugos užtikrinimo valdymas aiškus visuose organizaciniuose lygiuose bei visiems darbuotojams.

4. Sauga integruojama visoje veiklos rūšyse:

– įmonėje klesti pasitikėjimas;

– akivaizdus visų saugos rūšių įvertinimas, įskaitant darbuotojų saugą ir sveikatą, aplinkos apsaugą bei fizinę saugą;

– gera dokumentų bei darbo procedūrų kokybė;

– gera procesų kokybė, pradedant planavimu ir baigiant atlikimu bei patikrinimu;

– darbuotojai turi būtinas žinias bei darbo procesų sampratą;

– veiksniai, turintys įtakos darbų atlikimo motyvacijai bei pasitenkinimui darbu, yra svarstomi;

– sudarytos geros darbo sąlygos, atsižvelgiant į atlikimo terminus, krūvį bei stresą;

– darbo bei materialinės sąlygos atspindi siekį tobulėti.

5. Saugos užtikrinimas pasiekiamas per mokymus:

– visuose įmonės valdymo lygiuose gyvuoja kritinis požiūris į saugą;

– skatinami atviri pranešimai apie nukrypimus bei klaidas;

– naudojami vidaus ir išorės vertinimai, įskaitant įsivertinimus;

– taikoma valdymo bei eksploatavimo patirtis (tiek savo, tiek ir kitų organizacijų);

– mokymai palengvina galimybę atpažinti nukrypimus bei priimti ir įgyvendinti sprendimus, atlikti koreguojančių veiksmų efektyvumo kontrolę;

– saugos rodikliai yra vertinami bei stebimos jų tendencijos;

– yra sistemingas individualių įgūdžių tobulinimas.

SAUGOS KULTŪROS PRASTĖJIMĄ CHARAKTERIZUOJANTYS POŽYMIAI [3.3]

1. *Sisteminio požiūrio stoka užtikrinant saugą* – neaiškus atsakomybių pasiskirstymas, prastas sprendimų priėmimo procesas, prastas rizikų vertinimo procesas, trūkumai pakeitimų valdymo procese.
2. *Dokumentai nėra reguliariai peržiūrimi ir atnaujinami.*
3. *Incidentai nėra kruopščiai analizuojami bei nesimokoma iš klaidų* – besikartojanti problema parodo, jog nėra tinkamai nustatoma esminė priežastis (arba priežastys).
4. *Esminei priežasčiai pašalinti nesiimamos ar neįgyvendinamos priemonės.*
5. *Neatitikimai ištekliuose* – pernelyg dideli projekto įgyvendinimo vėlavimai, išaugusios viršvalandinių darbų apimtys, kvalifikuotų bei patyrusių darbuotojų trūkumas, išaugęs bei ilgalaikis rangovų pritraukimas pagrindinėms organizacijos veikloms atlikti.
6. *Augantis taisyklių pažeidimų skaičius* – didėjantis sąmoningų nukrypimų nuo taisyklių skaičius, pavyzdžiui, darbo apimčių mažinimas ar užduoties atlikimo eiliškumo pažeidimas.
7. *Augantis vėluojančių koreguojančių priemonių skaičius* – koreguojančių priemonių kiekio bei vėluojančių priemonių terminų pratęsimo augimas.
8. *Tinkamos eksploataavimo pradžios patikrinimo tvarkos stoka* – techninei priežiūrai atjungtos sistemos tinkamai nėra patikrinamos iki jų eksploatacijos pradžios.
9. *Darbuotojų iškeltos saugos problemos nėra operatyviai nagrinėjamos* – saugos užtikrinimo problemos yra ignoruojamos arba jos pakartotinai iškeliamos sprendimui priimti, pavyzdžiui, trūkumai darbuotojų nustatomų su sauga susijusių problemų teikimo procese arba darbuotojų skatinime už tokius pranešimus.
10. *Neproporcingai pernelyg didelio dėmesio skyrimas techniniams klausimams* – nepakankamas dėmesys personalo veiklos problemoms, techninės problemos sprendžiamos tik inžineriniu keliu, neatsižvelgiant į tai, kad priimtas sprendimas gali atsiliiepti darbuotojų veiklai.
11. *Įsivertinimo proceso trūkumai* – organizacija nenustato trūkumų požiūryje bei elgesyje saugai užtikrinti ir negali taikyti nuolatinio tobulėjimo filosofijos.
12. *Prastas ūkio tvarkymas* – parodo vadovybės intereso trūkumą bei į silpnai motyvuojamą darbo jėgą.

13. *Korporatyvinė žinių nesėkmė* – netaikoma istorinių duomenų ir žinių valdymo programa, siekiant valdyti darbuotojų rotaciją. Neproporcingai daug patyrusių darbuotojų palieka organizaciją, pavyzdžiui, vykdant reorganizavimą ir (ar) atleidžiant iš darbo.

14. *Įvertinimų atlikimui vangiai pritraukiami atskiri asmenys ar padaliniai* – neskiriamas pakankamas dėmesys įvertinimo rezultatams, rezultatai yra ignoruojami ar neanalizuojami pagal nustatytus terminus.

15. *Nesugebėjimas susidoroti su išorės organizacijų atliktų saugos patikrinimų išvadamis/rezultatais* – nenoras sutikti su pasiūlymais, skatinančiais atlikti papildomus pokyčius įmonėje, ar išorės patikrinimų rekomendacijų įgyvendinimo pažangos kontrolės proceso stoka.

16. *Korporatyvinės priežiūros stoka* – įmonės lygyje nepakankamai suprantama apie saugos problemas, be to, saugos klausimai yra ignoruojami priimant komercinius sprendimus.

17. *Saugos „savininko“ stoka* – pripažinimo, kad kiekvienas iš dalies yra atsakingas už saugą, stoka.

18. *Izoliacionizmas* – saugos užtikrinimo praktika tampa mažiau svarbesnė už gamybos praktiką, kuria remiantis organizacija vis dažniau dirba savireguliacijos režimu.

19. *Mokymosi trūkumai* – nenoras dalytis žiniomis ir patirtimi su kitais arba naudotis kitų žmonių patirtimi, siekiant pagerinti saugą. Organizacija tenkinasi ir telkia dėmesį į sėkmę, pasiektą praeityje, ir sunkiai investuoja lėšas naujų žinių ir įgūdžių įsigijimui, žiūrint į ateitį.

DVS
2020-04-29 apsk. Nr. DVSta-0111-4V6

УТВЕРЖДЕНО
приказом генерального директора
государственного предприятия
Игналинской атомной электростанции
№ *IsTa-146* от 29 апреля 2020 г.

ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И САМООЦЕНКОЙ MS-2-001-4

РАЗДЕЛ I ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Описание процедуры управления культурой безопасности и самооценкой (далее – описание процедуры) разработано в целях представления методов и последовательности надлежащего внедрения процесса культуры безопасности и самооценки (планирование, выполнение, контроль, анализ и улучшение) на государственном предприятии Игналинской АЭС (далее – предприятие, Игналинская АЭС) в период её снятия с эксплуатации, установления показателей процесса и методов оценки, определения рисков процесса, указания действий по улучшению культуры безопасности, а также указания распределения ответственности при осуществлении данного процесса. Управление культурой защиты на предприятии осуществляется в соответствии с Описанием процедуры управления обеспечением физической безопасности, MS-2-021-1, DVSta-2111-1.

2. Настоящее описание процедуры разработано, руководствуясь следующими документами:

2.1. Требованиями ядерной безопасности BSR-1.4.1-2016 «Система управления», DVSpnd-0048-26;

2.2. Руководством по системе управления государственного предприятия Игналинской атомной электростанции, DVSta-0108-4;

2.3. Описанием порядка подготовки документов 1-ого и 2-ого уровней системы управления государственного предприятия Игналинской атомной электростанции, DVSta-0208-2;

2.4. Описанием порядка подготовки правовыми актами утверждаемых документов ГП Игналинской АЭС, DVSta-0208-4;

2.5. Инструкцией по составлению блок-схем процессов, DVSpnd-0112-1.

3. При разработке документа также были учтены рекомендации следующих документов МАГАТЭ:

- 3.1. Система управления для установок и деятельности, № GS-R-3, 2006 г.;
 - 3.2. Система управления для установок и деятельности, № GS-G-3.1, 2006 г.;
 - 3.3. Система управления для ядерных установок, № GS-G-3.5, 2009 г.;
 - 3.4. Культура безопасности. Доклад Международной консультативной группы по ядерной безопасности, 75-INSAG-4, 1991 г.;
 - 3.5. Основные принципы безопасности атомных электростанций, INSAG-12, 1999 г.;
 - 3.6. Ключевые вопросы практики повышения культуры безопасности, INSAG-15, 2002 г.;
 - 3.7. Культура безопасности на ядерных установках. Руководство по повышению культуры безопасности, TECDOC-1329, 2002 г.;
 - 3.8. Процедуры самооценки по безопасной эксплуатации, TECDOC-954, 1997 г.;
 - 3.9. Самооценка по эксплуатационной безопасности атомных электростанций, TECDOC-1125, 1999 г.;
 - 3.10. Самооценка по культуре безопасности на объектах ядерной энергетики. Акценты и хорошая практика, TECDOC-1321, 2002 г.;
4. Настоящий документ заменяет Описание процедуры управления культурой безопасности, MS-2-001-4, DVSta-0111-4V5, и им аннулируется Описание процедуры управления самооценкой, DVSta-0111-5V4.

5. С настоящим документом должны быть ознакомлены и им руководствоваться в работе все руководители департаментов, служб и подразделений Игналинской АЭС.

6. В настоящем описании процедуры используются следующие определения и сокращения:

Анкетирование – опрос персонала Игналинской АЭС, осуществляемый на основе ответов на вопросы анкеты с целью получения интересующей информации. Анкетирование является одним из элементов самооценки по состоянию культуры безопасности и культуры защиты, и может быть анонимным по желанию анкетлируемого работника

Ресурсы – работники, информация, знания, организационная культура, инфраструктура, условия труда, поставщики, имущество и средства.

Руководство предприятия (далее – руководство) – лицо, занимающее высшую должность на предприятии, или группа лиц, которые управляют деятельностью предприятия, оценивают её, контролируют ресурсы предприятия и (или) несут ответственность за результаты её деятельности.

Самооценка – анализ процесса или системы, выполняемый руководителями при проведении эффективности и результативности деятельности во всех областях их ответственности.

Независимая оценка – оценка согласно установленному порядку, проводимая лицами, которые не участвовали и не участвуют при проведении оцениваемой деятельности.

Культура безопасности (англ. *safety culture*) – совокупность характеристик организации и каждого её работника, знаний о возможных последствиях деятельности, положений и ценностей, а также практика, которая определяет исключительное внимание всех работников организации к безопасности.

STARK – методология самоконтроля: остановись, подумай, действуй, проведи анализ, сообщи (*английское сокращение*). В приложение 4 к настоящему описанию представляются направления по применению методологии STARK.

Управленческий оценочный анализ – руководством систематически выполняемая оценка полезности, адекватности, результативности и эффективности применяемой системы управления при осуществлении политики предприятия, а также достижении целей и задач предприятия.

РАЗДЕЛ II ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И САМООЦЕНКОЙ

7. Назначение процесса культуры безопасности и самооценки – установить порядок формирования, соблюдения, оценки и поддержания такой культуры на предприятии, когда при выполнении различных заданий, принятии различных решений и распределении ресурсов приоритетом является безопасность, а также:

7.1. способствовать улучшению обеспечения безопасности и деятельности на предприятии, мотивируя работников принимать непосредственное участие в оценке процессов, относящихся к ним, и в улучшении результатов процессов;

7.2. выявлять проблемы процессов системы управления и обеспечении безопасности на предприятии, которые препятствуют достижению поставленных целей;

7.3. улучшать культуру безопасности на предприятии.

8. Владелец процесса культуры безопасности и самооценки – руководитель Отдела надзора за безопасностью и управлению качеством (далее – ОНБ и УК).

9. Заместитель владельца процесса культуры безопасности и самооценки – руководитель Группы по надзору за безопасностью Отдела надзора за безопасностью и управлению качеством (далее – ГНБ ОНБ и УК).

10. При исполнении обязанностей владельца процесса культуры безопасности и самооценки или заместителя владельца данного процесса – руководитель ОНБ и УК, а также руководитель ГНБ ОНБ и УК, соответственно, обязаны:

10.1. руководить процессу и улучшать его;

10.2. контролировать разработку, применение и совершенствование соответствующих документов процесса;

10.3. информировать руководство предприятия о процессе, его результативности и необходимости улучшения;

10.4. помогать работникам в проведении независимых оценок;

10.5. обеспечить соответствие процесса установленным требованиям;

10.6. обеспечить взаимодействие со связанными процессами.

11. Схема процесса культуры безопасности и самооценки на Игналинской АЭС представлена в Приложении 1 к настоящему документу.

12. Схема осуществления самооценки на Игналинской АЭС представлена в Приложении 2 к настоящему документу.

13. Показатели процесса культуры безопасности и самооценки на Игналинской АЭС представлены в Приложении 3 к настоящему документу.

14. Риски процесса культуры безопасности и самооценки на Игналинской АЭС представлены в Приложении 4 к настоящему документу.

Планирование процесса

15. В соответствии с Перечнем классификаторов управленческого учёта на Игналинской АЭС, DVSed-0116-2, процесс управления культурой безопасности и самооценкой связан с деятельностью V4.9 «Обеспечение и поддержание технической безопасности» и проектом 0002 «Надзор и обеспечение качества».

16. Основные **входные данные** планирования процесса культуры безопасности и самооценки:

16.1. задания, установленные руководством Игналинской АЭС;

16.2. внутренний и внешний опыт по эксплуатации;

16.3. результаты оценки состояния культуры безопасности;

16.4. результаты независимых оценок;

16.5. предложения по улучшению безопасности персонала предприятия и поставщиков;

16.6. правовые акты Литовской Республики (их изменения), регулирующие порядок деятельности, осуществляемой на предприятии.

17. Показатели процесса планируются ежегодно.

18. Управленческий оценочный анализ на предприятии должен проводиться не реже одного раза в год.

19. Руководители департаментов, служб и подразделений предприятия оценивают

культуру безопасности в своём подразделении при проведении ежегодной самооценки своей деятельности в рамках своих обязанностей, в соответствии с Описанием порядка осуществления самооценки на ГП Игналинской АЭС, DVSta-0108-11.

20. Процесс самооценки также может быть инициирован в случае реагирования на ситуации, при возникновении которых требуется выполнение более детального анализа показателей деятельности предприятия (например, при возникновении необычных событий, официальном издании или обновлении правовых актов Литовской Республики, регулирующих порядок деятельности предприятия и т. п.).

21. В начале каждого текущего года владелец процесса культуры безопасности и самооценки на Игналинской АЭС составляет план мероприятий по развитию культуры безопасности и культуры защиты на Игналинской АЭС, который утверждается генеральным директором предприятия.

22. В конце текущего года учебный подотдел Отдела персонала передаёт владельцу процесса управления культурой безопасности и самооценкой «План-график проведения учебных занятий (семинаров) по культуре безопасности» на следующий год.

23. Ценности Игналинской АЭС определены в стратегии деятельности государственного предприятия Игналинской атомной электростанции, DVSta-0102-1, и применяются как на уровнях руководства предприятия, так и индивидуально.

24. Приоритеты культуры безопасности установлены в Политике государственного предприятия Игналинской атомной электростанции в области безопасности, DVSta-0108-18, и в Политике государственного предприятия Игналинской атомной электростанции в области управления качеством, DVSta-0108-19.

Осуществление процесса

25. В целях формирования надлежащей культуры безопасности на предприятии подготавливаются информационные издания и основные документы, т. е. выпускаются буклеты, учебный материал, отдельные инструкции по оценке культуры безопасности, по порядку представления предложений и т. д. Основной учебный материал по культуре безопасности на Игналинской АЭС представлен в Учебном пособии по культуре безопасности, MS-1455-10.

26. Вопросы по культуре безопасности на Игналинской АЭС включены в программы обучения персонала и экзаменационные билеты, при подготовке к должности, аттестации и повторной аттестации, проведении вводных инструктажей, в соответствии с Описанием процедуры управления человеческими ресурсами, MS-2-014-1, DVSta-1411-1.

27. Работники предприятия, которым разрешается работать самостоятельно без

аттестации, в соответствии Перечнем должностей персонала ИАЭС, для которых допуск к самостоятельной работе разрешается без аттестации на должность, DVSeD-1416-1, до получения допуска к самостоятельной работе должны пройти курс обучения культуре безопасности в учебном подотделе Отдела персонала.

28. В целях продвижения и развития культуры безопасности проводятся обучения, обеспечивающие общее понимание основных аспектов культуры безопасности и культуры защиты. Информация о персонале поставщиков, обученном по вопросам культуры безопасности и культуры защиты, направляется в Отдел организации физической безопасности.

29. Принципы культуры безопасности, включая методологию STARK, применяются на всех уровнях организационной структуры Игналинской АЭС:

- 29.1. при управлении предприятием;
- 29.2. при управлении подразделениями;
- 29.3. при управлении видами деятельности (процессами);
- 29.4. при управлении проектами;
- 29.5. при управлении и выполнении работ (операций), выполнении заданий.

30. В целях обеспечения высокого уровня культуры безопасности на предприятии, необходимо применять и продвигать принципы культуры безопасности, представленные в приложении 5 к настоящему описанию. В приложении 6 к настоящему описанию представлены признаки, характеризующие ухудшение культуры безопасности на предприятии.

Контроль процесса

31. Контроль процесса культуры безопасности и самооценки осуществляется:

- 31.1. при ежеквартальном расчёте индикатора культуры безопасности;
- 31.2. при проведении анкетирования (опроса) персонала один раз в три года, в том числе персонала, обеспечивающего безопасность на предприятии, а также руководства;
- 31.3. при проведении ежегодной самооценки деятельности, осуществляемой на предприятии;
- 31.4. при проведении ежегодного управленческого оценочного анализа;
- 31.5. при проведении ежегодной оценки персонала;
- 31.6. при выполнении независимых оценок.

32. Не реже одного раза в три года в соответствии с Процедурой управления независимыми оценками и действиями по улучшению, MS-2-001-6, DVSta-0111-6, выполняются независимые оценки процесса культуры безопасности.

Анализ данных процесса и действия по улучшению

33. Во время проведения ежегодной самооценки в подразделениях в соответствии с порядком, предусмотренным в «Описании порядка самооценки на Игналинской АЭС», DVSta-0108-11, руководители структурных подразделений предприятия изучают и оценивают культуру безопасности в своих подразделениях. Если выявляются мероприятия по улучшению, то они включаются в протокол самооценки подразделения и планы подразделения.

34. Во время проведения ежегодной самооценки, в подразделении могут быть рассмотрены следующие мероприятия, связанные с улучшением культуры безопасности:

34.1. поддержание и повышение надлежащей квалификации персонала;

34.2. совершенствование практики работы с документами и улучшение качества самих документов;

34.3. совершенствование практики осуществления корректирующих / улучшающих мероприятий;

34.4. улучшение планирования работы и практики;

34.5. совершенствование организационной структуры;

34.6. улучшение рабочей атмосферы в коллективе и др.

35. Оценка состояния культуры безопасности по индикаторам, а также оценка рекомендаций по улучшению культуры безопасности, предложенных в предыдущих отчётах, выполняется в соответствии с Инструкцией по сбору и обработке данных для расчёта индикаторов культуры безопасности и культуры защиты, DVSta-0112-4. Оценка состояния культуры безопасности по индикаторам проводится каждый квартал года. Результаты оценки оформляются в виде отчёта, который направляется в подразделения предприятия и VATESI для информации, в течение 20 календарных дней после их утверждения.

36. Оценка состояния культуры безопасности путём опроса персонала проводится в соответствии с требованиями и порядком, установленными в Инструкции по проведению анкетирования персонала на ГП Игналинской АЭС по вопросам культуры безопасности и культуры защиты, DVSta-0112-5. Предложения по улучшению культуры безопасности, представленные во время опроса, включаются в годовой план мероприятий по развитию культуры безопасности и культуры защиты на Игналинской АЭС. Самооценка по культуре безопасности инициируется и проводится по приказу генерального директора предприятия, не реже одного раза в 3 года.

37. Один раз в год руководство анализирует данные о культуре безопасности во время проведения управленческого оценочного анализа, на основе анализа, представленного в отчёте о результативности и эффективности системы управления ИАЭС, который

подготовлен в соответствии с Описанием порядка проведения анализа со стороны руководства ГП Игналинской АЭС, DVSta-0108-14.

38. При проведении оценки подчинённого персонала, руководители департаментов, служб и подразделений предприятия должны руководствоваться Описанием порядка оценки деятельности работников ГП Игналинской атомной электростанция, DVSta-1408-9.

39. В соответствии с Описанием порядка самооценки на ГП Игналинской АЭС, DVSta-0108-11, результаты контроля процесса управления культурой безопасности и самооценкой обсуждаются на совещаниях руководителей всех уровней, ОНБ и УК готовит совместный отчёт о результатах самооценки на Игналинской АЭС, который утверждается генеральным директором предприятия.

40. В соответствии с Процедурой управления независимыми оценками и действиями по улучшению, MS-2-001-6, DVSta-0111-6, руководители структурных подразделений Игналинской АЭС планируют корректирующие и превентивные мероприятия, а также предложения по улучшению культуры безопасности.

41. В соответствии с Описанием порядка организации учёта проведения проверок сторонних организаций, подготовки и контроля выполнения корректирующих мероприятий на ГП Игналинской АЭС, DVSta-0108-21, руководители структурных подразделений Игналинской АЭС планируют корректирующие и превентивные мероприятия, и осуществляется контроль выполнения мероприятий.

42. Данные о результатах контроля процесса культуры безопасности и процесса самооценки за предыдущий год включаются в годовой отчёт об обеспечении ядерной, радиационной и физической безопасности на Игналинской АЭС при выполнении лицензированной деятельности на объектах атомной энергетики.

43. Информация о результатах анкетирования персонала дополнительно размещена на внутреннем интернет-сайте Игналинской АЭС, по адресу: <http://info.iae.lt/lt/ignalinos-ae/trumpa-istorija/saugos-kultura/>.

44. На основе результатов оценки культуры безопасности и культуры защиты составляется годовой план мероприятий по развитию культуры безопасности и культуры защиты на Игналинской АЭС.

45. Результаты эффективности осуществления запланированного годового плана мероприятий по развитию культуры безопасности и культуры защиты на Игналинской АЭС, представлены в квартальных отчётах о деятельности ГП Игналинской АЭС в области организации культуры безопасности.

Продукция процесса для других процессов

46. Результаты оценки культуры безопасности на Игналинской АЭС применяются руководителями на всех уровнях для постоянного улучшения управления предприятием, процессами, проектами и работами, а также для формирования, поддержания и улучшения атмосферы взаимного уважения, понимания обеспечения безопасности и открытости.

47. Все работники предприятия информируются о результатах самооценки служб и подразделений предприятия, управленческого оценочного анализа, а также результатах соответствующих выполненных действий по улучшению в соответствии с Описанием процедуры управления внутренней и внешней коммуникацией, MS-2-003-2, DVSta-0311-2. Данная информация также представляется в отчёте об анализе результативности и эффективности системы обеспечения качества ГП Игналинской АЭС.

48. Полученные результаты оценки уровня культуры безопасности в дальнейшем используются инструкторами учебного подотдела Отдела персонала для обучения работников Игналинской АЭС и подрядных организаций, а также данные результаты размещаются Отделом коммуникации на внутреннем интернет-сайте Игналинской АЭС.

49. Результаты оценки уровня культуры безопасности могут быть использованы руководством предприятия для мотивации работников Игналинской АЭС при обеспечении безопасности предприятия, а также для предоставления возможности повышения их квалификации на различных учебных курсах и семинарах.

Управление записями данных процесса и документами

50. Документы и записи данных, подготовленные во время осуществления процесса, управляются в соответствии с Описанием процедуры управления документами и записями данных, MS-2-002-1, DVSta-0211-1. Информация о документах, подготовленных в ходе процесса и имеющих особое значение для осуществления и улучшения процесса, представляется в документах 3-его уровня.

РАЗДЕЛ III ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

51. Генеральный директор предприятия несёт ответственность за определение политики безопасности и политики качества Игналинской АЭС, за формирование, поддержание и улучшение соответствующего уровня культуры безопасности Игналинской АЭС, а также за выделение ресурсов, необходимых для данной деятельности.

52. За организацию деятельности процесса и его результаты несёт ответственность владелец процесса – руководитель ОНБ и УК.

53. Ответственность за представление входных данных для процесса:

53.1. задания, установленные руководством Игналинской АЭС – руководство предприятия;

53.2. внутренний и внешний опыт эксплуатации – Рабочая группа по анализу и контролю использования опыта эксплуатации;

53.3. результаты оценки состояния культуры безопасности – руководитель ГНБ ОНБ и УК;

53.4. результаты независимых оценок – руководитель ГНБ ОНБ и УК;

53.5. предложения по улучшению безопасности персонала предприятия и поставщиков - руководитель Отдела коммуникации;

53.6. Применение правовых актов Литовской Республики, регламентирующих порядок осуществления деятельности на предприятии, или применение их изменений на предприятии – руководитель ОУД.

54. Руководители подразделений Игналинской АЭС несут ответственность за представление результатов оценки уровня культуры безопасности в подчинённых подразделениях, за представление результатов оценки подчинённого персонала, за представление предложений подчинённым персоналом по повышению безопасности, эффективности и результативности работы.

55. Руководители всех уровней предприятия несут ответственность за осуществление политики безопасности и политики качества Игналинской АЭС, за формирование надлежащего поведения и отношения к обеспечению безопасности, как собственного, так и своих подчинённых, с использованием методологии STARK, за организацию деятельности по повышению культуры безопасности в подчинённых подразделениях, руководствуясь требованиями настоящего описания процедуры, а также за определение потребности в ресурсах, необходимых для осуществления данной деятельности, за обеспечение участия подчинённого персонала в обучении культуре безопасности в учебном подотделе Отдела персонала.

56. Руководители подразделений Игналинской АЭС несут ответственность за организацию и проведение оценки уровня культуры безопасности в подчинённых подразделениях, за оценку деятельности подчинённого персонала; за анализ и осуществление предложений по улучшению безопасности, эффективности и результативности работы подчинённого персонала, за подготовку и осуществление корректирующих мероприятий, основанных на результатах оценок или аудитов культуры безопасности, за мотивирование подчинённого персонала. Руководители подразделений также несут ответственность за ознакомление работников поставщика / подрядчика, которые будут осуществлять деятельность на принадлежащих подразделению объектах, с

принципами культуры безопасности в соответствии с требованиями Инструкции по обучению персонала ГП Игналинской АЭС, DVSta-1412-8.

57. Руководитель ОНБ и УК несёт ответственность за организацию и проведение независимых оценок процесса культуры безопасности и самооценки, планирование и координирование улучшения культуры безопасности Игналинской АЭС.

58. Руководитель ГНБ ОНБ и УК несёт ответственность за своевременную организацию, выполнение и оформление результатов оценки уровня культуры безопасности, подготовку годового плана развития культуры безопасности и культуры защиты и отчётов о культуре безопасности, за выполнение анкетирования персонала (оценка уровня культуры безопасности), расчёт индикаторов культуры безопасности, а также за информирование VATESI о результатах оценки состояния культуры безопасности при представлении отчётов в течение 20 календарных дней с даты их утверждения.

59. Руководитель учебного подотдела Отдела персонала несёт ответственность за организацию и проведение обучения вопросам культуры безопасности для работников предприятия и подрядных организаций. Также для информирования Отдела организации физической безопасности о работниках поставщиков, прошедших обучение вопросам культуры безопасности.

60. Руководитель Отдела коммуникации несёт ответственность за информирование работников предприятия о результатах оценки уровня культуры безопасности и соответствующих результатах выполненных действий по улучшению, о текущей и планируемой деятельности Игналинской АЭС и ситуации на других атомных электростанциях, а также за размещение результатов оценки на внутреннем интернет-сайте Игналинской АЭС.

РАЗДЕЛ IV
ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

61. Настоящее описание процедуры обновляется по мере необходимости, а также в случае изменения правовых актов, устанавливающих требования по безопасности, но не реже одного раза в три года.

62. Изменения настоящего документа, признание его недействительным подтверждается приказом генерального директора предприятия.

СОГЛАСОВАНО
Письмом VATESI
№ (15.2E-33)22.1-280
от 21-04-2020

Разработала
Старший инженер инспектор ОНБ и УК
Дарья Медведева, тел. 28945

Э. Б., 1, 08-06-2020

Перевела
Эма Банявичене,
Переводчик
Отдела управления
документами
ГП Игналинской АЭС,
08-06-2020

ПРОЦЕСС КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ И САМООЦЕНКИ НА ИГНАЛИНСКОЙ АЭС

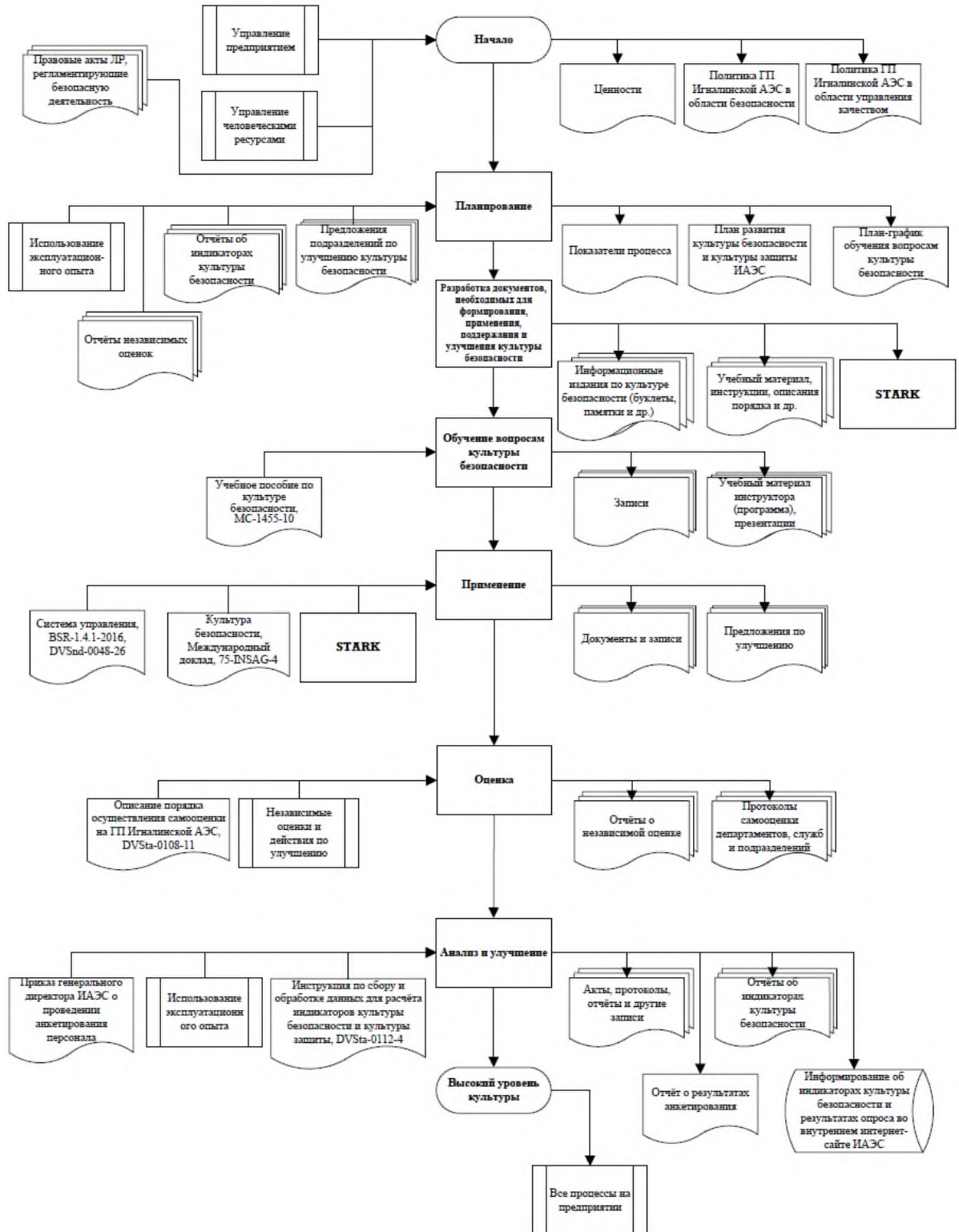
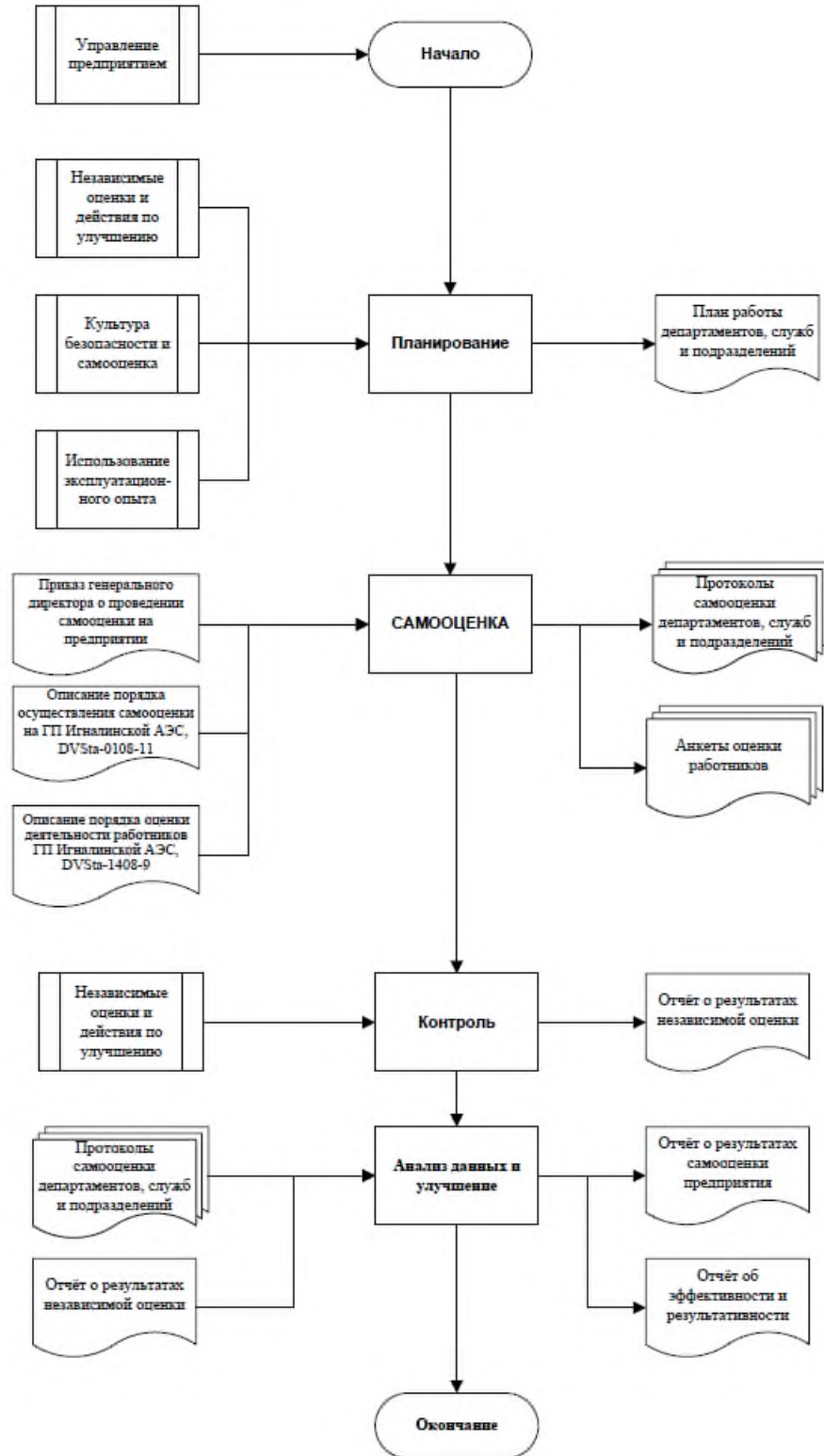


СХЕМА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ САМООЦЕНКИ



ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЦЕССА КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ И САМООЦЕНКИ

1. Показатели результативности:
 - 1.1. индикатор культуры безопасности (%);
 - 1.2. уровень культуры безопасности (по результатам анкетирования работников предприятия) (один раз в 3 года) (%);
 - 1.3. показатель безопасности (S) *;
 - 1.4. количество работников предприятия, участвующих в ежегодной самооценке;
 - 1.5. количество представленных предложений по улучшению деятельности / процесса (по сравнению с прошлым годом).
2. Показатели эффективности:
 - 1.6. трудозатраты (человеко-часы);
 - 1.7. финансовые ресурсы (Eur);
3. Показатели безопасности / качества:
 - 1.8. количество необычных событий, происхождением которых является человеческий фактор (ед.);
 - 1.9. количество несчастных случаев, причины которых связаны с недостатками управления процессом;
 - 1.10. количество несоответствий, выявленных во время проведения независимых проверок, причины которых связаны с недостатками управления процессом;
 - 1.11. количество несоответствий / нарушений, выявленных во время внутренних и внешних независимых оценок (аудиты качества, инспекции по безопасности, проверки, проведённые Отделом безопасности и здоровья работников, Отделом лабораторных исследований и внешними организациями (VATESI, МАГАТЭ и др.)); состояние осуществления корректирующих мероприятий, подготовленных по результатам упомянутых оценок;
 - 1.12. количество повторяющихся необычных событий.

* Инструкция по расчёту показателей безопасности, DVScd-0312-4.

РИСКИ ПРОЦЕССА КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ И САМООЦЕНКИ

№	Наименование риска	Описание риска
1	Изменения требований правовых актов Литовской Республики, регламентирующих обеспечение безопасности ОЯЭ.	В связи с изменениями правовых актов Литовской Республики, связанных с обеспечением безопасности на предприятии, может возникнуть необходимость дополнительного проведения оценки безопасности ОЯЭ, принадлежащих предприятию, а также внедрения модификаций, проведения проверок, подготовки / изменения документов, обучения / аттестации персонала, приобретения соответствующих услуг.
2	Изменения политики безопасности и политики обеспечения качества на предприятии.	В связи с изменениями политики безопасности или политики обеспечения качества может возникнуть необходимость изменения поведения и отношения работников. Может потребоваться дополнительная разработка / изменение документов, обучение / аттестация персонала. Из-за несвоевременного выполнения изменений необходимых документов и обучения / аттестации персонала, возможно ненадлежащее, небезопасное выполнение работ.
3	Внедрение модификаций, в том числе организационных изменений, на предприятии.	Внедрение модификаций, в том числе организационных изменений, на предприятии влияет на изменение существующих процедур, изменение распределения обязанностей по обеспечению безопасности, потребность дополнительного внимания к эксплуатации и обслуживанию модифицированных объектов / систем / элементов. Может потребоваться дополнительная разработка / изменение документов, обучение / аттестация персонала. Из-за несвоевременного выполнения изменений необходимых документов и обучения / аттестации персонала, возможно ненадлежащее, небезопасное выполнение работ.
4	Созданы ненадлежащие условия труда (окружающая среда, инструменты и приборы, документы).	Из-за условий труда, созданных ненадлежащим образом, могут возникнуть необычные события, происхождением которых является «человеческий» фактор.
5	Опыт, навыки, знания, физическое и психологическое состояние (возраст, здоровье, усталость, рабочая нагрузка и т. п.), а также мотивация работников предприятия и поставщиков.	Из-за недостаточного опыта, навыков, знаний, физического и психологического состояния и плохой мотивации работников предприятия и поставщиков могут возникнуть необычные события, происхождением которых является «человеческий» фактор.

Примечание. Управление рисками процессов осуществляется в соответствии с Инструкцией по управлению корпоративными рисками ГП Игналинской атомной электростанции, DVSed-0112-4.

МЕТОДОЛОГИЯ STARK

КАК МЫ РАБОТАЕМ	<h1>КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ</h1>	
		<p>ОСТАНОВИСЬ Удели внимание и:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отложи в сторону другие дела • Сконцентрируйся на задании
		<p>ПОДУМАЙ Изучи и проанализируй задание:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выполнял ли ты раньше подобную работу? • Понятно ли тебе задание? • Есть ли у тебя нужные процедуры, инструменты? • Достаточно ли времени и твоих знаний для выполнения задания. • Предусмотри возможные отклонения от задания и свои действия • Подумай о последствиях ошибки
		<p>ДЕЙСТВУЙ Убедись, что ты выполняешь задание правильно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Действуй согласно процедуре • Отмечай наблюдения и отклонения • Если возникли вопросы, остановись и обратись за советом
		<p>ПРОВЕДИ АНАЛИЗ Правильно ли ты выполнил то, что требовалось:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оцени качество процедур, свои действия и наблюдения • Было ли достаточно времени? • Совпал ли результат выполненной работы с целью задания?
	<p>СООБЩИ Доложи руководителю о выполнении задания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сделай запись о выполнении задания <p>Передай свои наблюдения руководителю и коллегам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что можно сделать лучше? • Какие изменения процедур и оборудования можно выполнить? 	

ПРИНЦИПЫ СИЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ [3.3]

1. *Безопасность – это общепризнанная ценность:*

- безопасности уделяется главный приоритет в документации, общении и принятии решений;
- безопасность является основным фактором при распределении ресурсов;
- важность обеспечения безопасности отражена в стратегии и целях предприятия;
- работники убеждены, что безопасность и производство тесно взаимосвязаны;
- долгосрочное и дальновидное отношение к безопасности при принятии решений;
- поведение, основанное на понимании безопасности, является социально приемлемым и поддерживаемым (как формально, так и неформально).

2. *Отношение руководства к безопасности явно выражено:*

- руководство предприятия явно заинтересовано в обеспечении безопасности;
- чёткое стремление к обеспечению безопасности на всех уровнях управления;
- есть чёткие примеры вовлечения руководства в деятельность по обеспечению безопасности;
- систематическое улучшение навыков управления (лидерства);
- руководство обеспечивает наличие достаточного количества компетентных работников на предприятии;
- руководство активно стремится привлекать работников в область улучшения безопасности;
- факторы, влияющие на безопасность, оцениваются заново при изменении процессов управления предприятием;
- руководство постоянно показывает свои усилия по обеспечению открытости и успешного общения на предприятии;
- при необходимости, руководство способно разрешать конфликты;
- отношения между руководством и работниками основаны на доверии.

3. *Чёткая ответственность при обеспечении безопасности:*

- отношения с институциями государственного надзора за безопасностью основаны на понимании, гарантирующем ответственность лицензиата за обеспечение

безопасности на предприятии;

- чётко определены и понятны обязанности и обязательства;
- строгое соблюдение правил и процедур;
- для обеспечения ясности в отчётности, руководство предприятия назначает ответственных за обеспечение безопасности лиц, имеющих соответствующие полномочия;
- управление обеспечением безопасности является ясным на всех организационных уровнях и всем работникам.

4. *Безопасность интегрирована во все виды деятельности:*

- на предприятии преобладает доверие;
- чёткая оценка всех видов безопасности, включая безопасность и здоровье работников, охрану окружающей среды и физическую безопасность;
- хорошее качество документов и рабочих процедур;
- хорошее качество процессов – от их планирования до выполнения и проверки;
- работники владеют необходимыми знаниями и пониманием рабочих процессов;
- обсуждаются факторы, влияющие на мотивацию к выполнению работы и удовлетворённость работой;
- создаются хорошие условия труда с учётом сроков, рабочей нагрузки и стресса;
- трудовые и материальные условия отражают стремление к улучшению.

5. *Обеспечение безопасности осуществляется при проведении обучений:*

- критическое отношение к безопасности на всех уровнях управления предприятием;
 - поощряются открытые сообщения об отклонениях и ошибках;
 - используются внутренние и внешние оценки, в том числе самооценки;
 - применяется опыт управления и эксплуатации (как собственный, так и других организаций);
 - обучение способствует возможности выявлять отклонения, принимать и осуществлять решения, контролировать эффективность корректирующих действий;
 - оцениваются показатели безопасности и наблюдаются их тенденции;
 - систематически совершенствуются индивидуальные навыки.
-

**ПРИЗНАКИ, ХАРАКТЕРИЗИРУЮЩИЕ УХУДШЕНИЕ КУЛЬТУРЫ
БЕЗОПАСНОСТИ [3.3]**

1. *Отсутствие системного отношения к обеспечению безопасности* – неясное распределение обязанностей, некачественный процесс принятия решений, некачественный процесс оценки рисков, недостатки процесса управления изменениями.
2. *Документы не пересматриваются и не обновляются регулярно.*
3. *Инциденты не анализируются тщательно, и не извлекаются уроки* – повторяющаяся проблема показывает, что не правильно определена основная причина (или причины).
4. *Для устранения основной причины не предпринимаются и не осуществляются мероприятия.*
5. *Несоответствия ресурсов* – слишком большие опоздания сроков осуществления проекта, увеличенные объёмы сверхурочных работ, нехватка квалифицированного и опытного персонала, а также увеличенное и долгосрочное привлечение подрядчиков для осуществления основных видов деятельности организации.
6. *Растущее число нарушений правил* – увеличивающееся число сознательных отклонений от правил, например, уменьшение объёмов работы или нарушение последовательности выполнения задания.
7. *Растущее число запаздывающих корректирующих мероприятий* – увеличение числа корректирующих мероприятий и продление сроков запаздывающих мероприятий.
8. *Отсутствие порядка проверки надлежащего начала эксплуатации* – системы, отключённые для проведения технического обслуживания, не проверены должным образом до начала их эксплуатации.
9. *Проблемы по безопасности, выдвинуты работниками, не анализируются оперативно* – проблемы обеспечения безопасности игнорируются или повторно представляются для принятия решения, например, недостатки процесса представления проблем, связанных с безопасностью, или мотивации работников за такие сообщения.
10. *Уделяется непропорционально большое внимание на технические вопросы* – недостаточное внимание к проблемам деятельности персонала, технические проблемы решаются только инженерным образом, не учитывая то, что принятое решение может негативно повлиять на деятельность работников.
11. *Недостатки процесса самооценки* – организация не определяет недостатков в

отношении и поведении при обеспечении безопасности, и не применяет философию постоянного совершенствования.

12. *Недостаточное управление хозяйством* – показывает отсутствие интереса руководства и слабо мотивированную рабочую силу.

13. *Нехватка корпоративных знаний* – не применяется программа управления историческими данными и знаниями для управления ротацией работников. Непропорционально большое число опытных работников покидает организацию, например, при реорганизации и (или) увольнении с работы.

14. *К проведению оценок пассивно привлекаются отдельные лица или подразделения* – не уделяется достаточное внимание к результатам оценки, результаты игнорируются или не анализируются в соответствии с установленными сроками.

15. *Неспособность справиться с выводами / результатами проверок безопасности, проводимых внешними организациями*, – нежелание согласиться с предложениями, которые могут повлиять на дополнительные изменения на предприятии, или отсутствие процесса контроля осуществления рекомендаций по внешним проверкам.

16. *Недостаток корпоративного надзора* – на уровне предприятия недостаточно понимаются проблемы безопасности, кроме того, вопросы безопасности игнорируются при принятии коммерческих решений.

17. *Отсутствие „владельца“ безопасности* – отсутствие признания того, что каждый несёт частичную ответственность за безопасность.

18. *Изоляционизм* – практика обеспечения безопасности становится менее важной, чем производственная практика, на основе которой организация все чаще работает в режиме саморегулирования.

19. *Недостатки в самообучении* – нежелание делиться знаниями и опытом с другими людьми или использовать опыт других людей для повышения безопасности. Организация ограничивается сосредоточением внимания на успехи, достигнутые в прошлом, и с трудом инвестирует средства на приобретение новых знаний и навыков, относительно будущего.
