

Державне підприємство
«Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»

ДП НАЕК "ЕНЕРГОАТОМ"
ФОНД
НОРМАТИВНИХ ДОКУМЕНТІВ

**СТАНДАРТ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧА КОМПАНІЯ
«ЕНЕРГОАТОМ»**

**Формування культури безпеки
ПІДТРИМАННЯ ТА РОЗВИТОК КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ В ДП «НАЕК
«ЕНЕРГОАТОМ»**

Загальні положення

СОУ НАЕК 111:2021

Київ
2021

НА НАЕК
ОРИГІНАЛ

ПЕРЕДМОВА

1 РОЗРОБЛЕНО: дирекція з якості та управління, робоча група з культури безпеки

2 РОЗРОБНИКИ: Ю. Гашева, П. Попов, В. Саворона, Г. Синиця

3 ЗАТВЕРДЖЕНО: наказ ДП «НАЕК «Енергоатом» від 29.06.2021 № 01-633-н

Державна інспекція ядерного регулювання України, лист від 14.06.2021 № 16-11/9229-8898 (не потребує погодження Держатомрегулювання)

4 ДАТА ВВЕДЕННЯ В ДІЮ: 06.07.2021

5 ВВЕДЕНО ВПЕРШЕ

6 ПЕРЕВІРКА: 06.07.2026

7 КОД КНДК: 3.20.10

8 ПІДРОЗДІЛ, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ВЕДЕННЯ НД: департамент з управління документацією та стандартизації дирекції з якості та управління

9 МІСЦЕ ЗНАХОДЖЕННЯ ОРИГІНАЛУ НД: відділ стандартизації департаменту з управління документацією та стандартизації дирекції з якості та управління

Цей стандарт заборонено повністю або частково відтворювати, тиражувати та розповсюджувати у комерційних цілях без згоди ДП «НАЕК «Енергоатом»

**ДЕРЖАВНА ІНСПЕКЦІЯ
ЯДЕРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
УКРАЇНИ**

вул. Арсенальна, 9/11, м. Київ, 01011,
тел.: (044) 277-12-04,
факс: (044) 254-33-11
E-mail: pr@snriu.gov.ua,
Сайт: www.snriu.gov.ua
код згідно з ЄДРПОУ 21721086



**STATE NUCLEAR
REGULATORY
INSPECTORATE OF UKRAINE**

Arsenalna street, 9/11, Kyiv, 01011,
phone: 38 (044) 277-12-04,
fax: 38 (044) 254-33-11
E-mail: pr@snriu.gov.ua,
WEB: www.snriu.gov.ua,
код згідно з ЄДРПОУ 21721086

від _____ 20__ р. № _____

На № 01-6867/06-вих від 18 травня 2021 р.

**Т.в.о. першого віце-
президента – технічного
директора ДП НАЕК
«Енергоатом»**

Про розгляд документу

Юрію ШЕЙКО

Шановний Юрію Євгеновичу!

Держатомрегулювання розглянув проект нормативного документа ДП НАЕК «Енергоатом» «Формування культури безпеки. Підтримання та розвиток культури безпеки в ДП «НАЕК«Енергоатом». Загальні положення» СОУ НАЕК 111:2021 та повідомляє наступне.

Нормативний документ відповідає чинним регулюючим вимогам. У документі враховані рекомендації МАГАТЕ та досвід впровадження культури безпеки у Компанії. Належне виконання передбачених документом заходів сприятиме підтримці та подальшому розвитку культури безпеки.

Документ не потребує погодження Держатомрегулювання.

**Директор департаменту з питань безпеки
ядерних установок – заступник головного
державного інспектора з ядерної
та радіаційної безпеки України**

Борис СТОЛЯРЧУК

Єсипенко Юрій (044) 277-12-23



ДОКУМЕНТ СЕД Держатомрегулювання АСКОД

Сертифікат 58E2D9E7F900307B0400000039532800BB1B8700

Підписувач Столярчук Борис Васильович

Дійсний з 12.08.2020 9:55:17 по 12.08.2022 9:55:17

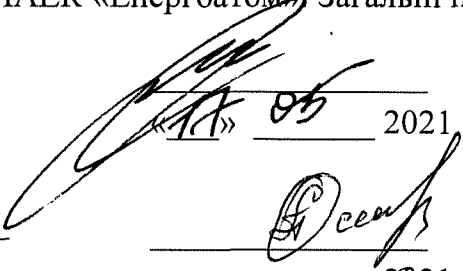

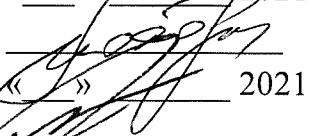
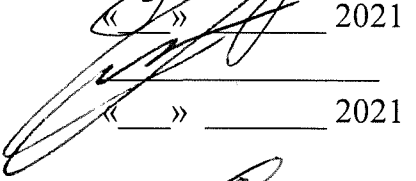
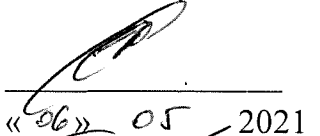
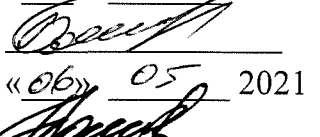
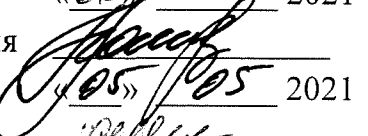
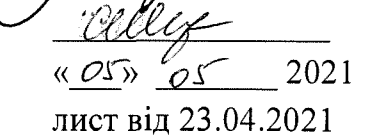
Держатомрегулювання

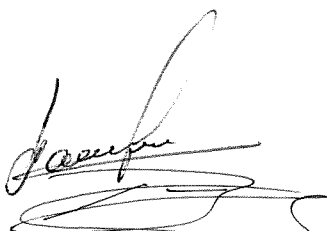
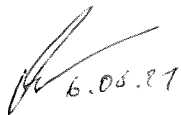


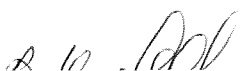
16-11/9229-8898 від 14.06.2021

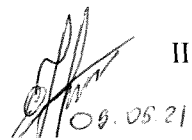
АРКУШ ПОГОДЖЕННЯ СОУ НАЕК 111:2021

Формування культури безпеки. Підтримання та розвиток культури безпеки в
ДП «НАЕК «Енергоатом» Загальні положення

Тимчасово виконуючий обов'язки першого віце- президента – технічного директора	 « <u>11</u> » <u>05</u> 2021	Ю. Шейко
Генеральний інспектор – директор з безпеки	 « <u> </u> » <u> </u> 2021	О. Остаповець Д. Білей
Виконавчий директор з персоналу	 « <u> </u> » <u> </u> 2021	О. Бояринцев
Директор з ядерної та радіаційної безпеки	 « <u> </u> » <u> </u> 2021	Н. Шумкова
Тимчасово виконуючий обов'язки виконавчого директора з виробництва та ремонтів	 « <u>06</u> » <u>05</u> 2021	І. Полович
Директор ВП НТЦ	 « <u>06</u> » <u>05</u> 2021	М. Власенко
Директор з якості та управління	 « <u>05</u> » <u>05</u> 2021	Ю. Гашева
Начальник відділу стандартизації ДУДС ДЯУ	 « <u>05</u> » <u>05</u> 2021	С. Широкова
ВП ЗАЕС	лист від 23.04.2021 № 63-86-01/9983	
ВП РАЕС	лист від 15.04.2021 № 6971/031	
ВП ЮУАЕС	лист від 15.06.2020 № 62/9703	
ВП ХАЕС	лист від 26.04.2021 № 44-14-752/5710	
ВП АТЦ	лист від 07.05.2020 № 813/40	
ВП АтаМ	лист від 10.06.2020 № 05-05/1399	
ВП АЕМ	лист від 09.06.2020 № 3232/10	
ВП АРС	лист від 18.01.2021 № 38-35/9/281	


 6.06.21



 09.05.21

ЗМІСТ

1	Сфера застосування.....	1
2	Нормативні посилання.....	2
3	Терміни та визначення понять	4
4	Позначки та скорочення	7
5	Загальні положення.....	7
6	Рівні організаційної культури, їх вплив на забезпечення безпеки.....	9
7	Категорії та принципи культури безпеки	13
8	Вимоги, що виникають з принципів культури безпеки	18
9	Структура управління культурою безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом».....	32
10	Реалізація принципів культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом»	45
11	Оцінка стану культури безпеки	64
12	Удосконалення культури безпеки	92
	Додаток А. Очікувані поведінкові моделі в частині культури безпеки.....	97
	Додаток Б. Бібліографія.....	106
	Аркуш реєстрації змін	107

**СТАНДАРТ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧА КОМПАНІЯ
«ЕНЕРГОАТОМ»**

**Формування культури безпеки
ПІДТРИМАННЯ ТА РОЗВИТОК КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ В ДП «НАЕК
«ЕНЕРГОАТОМ»
Загальні положення**

1 СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

1.1 Цей стандарт установлює загальні положення, згідно з якими ДП «НАЕК «Енергоатом» формує, підтримує та розвиває свою організаційну культуру для забезпечення безпеки (далі також – культура безпеки) з метою захисту персонала, населення та довкілля від неприпустимого радіаційного впливу під час здійснення видів діяльності в сфері використання ядерної енергії.

1.2 Положення та вимоги цього стандарту є обов'язковими для всього персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом» та мають бути включені до відповідних нормативних документів, посадових інструкцій, інших виробничих документів Компанії, програм інструктажів, навчально-методичних матеріалів для підготовки персоналу Компанії тощо. Розуміння та дотримання вимог цього стандарту має перевірятися під час проведення самооцінок, перевірок стану культури безпеки, перевірки знань та атестації персоналу.

1.3 Положення цього стандарту мають бути доведені до відома зацікавлених сторін, постачальників товарів, робіт та послуг для потреб Компанії шляхом розміщення електронної копії СОУ НАЕК 111 на офіційному веб-сайті ДП «НАЕК «Енергоатом», врахування в публікаціях для засобів масової інформації, презентаційних, навчально-методичних матеріалах, а також, за необхідністю, в умовах договорів (контрактів).

2 НОРМАТИВНІ ПОСИЛАННЯ

Нижче наведено документи, на які в цьому стандарті є посилання.

Якщо документ, зазначений у цьому розділі, змінено (замінено) або його дію скасовано (без заміни на інший), то до моменту внесення зміни до СОУ НАЕК 111 необхідно користуватися зміненим (заміненим) документом або положення СОУ НАЕК 111 застосовувати без врахування вимог документа, дію якого скасовано.

Закон України від 08.02.1995 № 39/95-ВР «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку»

Закон України від 11.01.2000 № 1370-XIV «Про дозвільну діяльність у сфері використання ядерної енергії»

НП 306.1.182-2012 «Вимоги до системи управління діяльністю експлуатуючої організації (оператора)»

НП 306.1.190-2012 «Загальні вимоги до системи управління діяльністю у сфері використання ядерної енергії»

НП 306.2.100-2004 «Положення про порядок розслідування та обліку порушень в роботі атомних електричних станцій» (в редакції 2011 року)

НП 306.2.141-2008 «Загальні положення безпеки атомних станцій»

НП 306.2.145-2008 «Правила ядерної безпеки реакторних установок атомних станцій з реакторами з водою під тиском»

НП 306.2.217-2017 «Вимоги до ризик-інформованого прийняття рішень з безпеки атомних станцій»

ІС-М.0.06.145-18 «Загальна настанова з інтегрованої системи управління ДП «НАЕК «Енергоатом»

ПЛ-С.0.18.126-19 «Положення про Раду з культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом»

ПЛ-С.0.03.151-14 «Положення про Робочу групу з культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом»

ПЛ-К.0.07.005-17 «Положення про організацію роботи з персоналом державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»

МТ-Д.0.03.486-09 «Методика и критерии состояния Культуры безопасности ГП НАЭК «Энергоатом»

ПЛ-Д.0.03.589-19 «Типове положення про організацію проведення обходів робочих місць, обладнання, приміщень, будівель і споруд у відокремлених підрозділах атомних електричних станцій»

ПЛ-Д.0.03.680-20 «Положення про застосування у ВП АЕС базових принципів й інструментів попередження помилкових дій та впровадження культури необвинувачення персоналу»

ПЛ-Д.0.06.001-16 «Положення про роботу з виробничою документацією ДП «НАЕК «Енергоатом»

ПЛ-Д.0.06.007-17 «Положення про порядок погодження та затвердження виробничої та проектної документації»

ПЛ-Д.0.16.205-19 «Положення про роботу з організаційно-розпорядчою документацією та діловодство»

МТ-Д.0.06.496-20 «Методика проведення опитування з культури безпеки у ДП «НАЕК «Енергоатом»

ПЛ-Д.0.03.010-11 «Положение о порядке расследования и учета нарушений и отклонений в работе АЭС ГП НАЭК "Энергоатом»

ПЛ-Д.0.03.032-14 «Положение об организации проведения анализа коренных причин нарушений и отклонений в работе АЭС ГП «НАЭК «Энергоатом»

ПЛ-Д.0.03.463-16 «Типовое положение о порядке расследования и учета малозначимых событий в ОП АЭС ГП «НАЭК «Энергоатом»

МТ-Д.0.03.545-12 «Методика виявлення та аналізу аналогічних порушень і відхилень у роботі АЕС (подій, які повторюються)»

МТ-Д.0.18.561-18 «Методика проведення психологічного аналізу причин порушень і відхилень, пов'язаних з впливом людського фактору в роботі АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом»

ПЛ-Д.0.41.549-13 «Положение о требованиях к отчету по оценке состояния культуры безопасности в ГП «НАЭК «Энергоатом»

ПМ-Д.0.26.217-18 «Програма перевірки стану культури безпеки у відокремлених підрозділах ДП «НАЕК «Енергоатом»

ПЛ-Д.0.41.225-16 «Положення про конференцію з культури безпеки»;

ПЛ-К.0.41.683-18 «Положення про відзнаку «Краща АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом» з культури безпеки»

СОУ НАЕК 001:2019 «Управління документацією. Система документації ДП «НАЕК «Енергоатом». Загальні положення»

СОУ НАЕК 002:2016 «Управління документацією. Правила розроблення, оформлення та поводження з нормативними документами ДП «НАЕК «Енергоатом»

СОУ НАЕК 055:2015 «Управління якістю. Аналізування системи управління»

СОУ НАЕК 056:2015 «Управління якістю. Незалежна оцінка системи управління»

3 ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ

Нижче подано терміни, вжиті в цьому стандарті, та визначення позначених ними понять

3.1 аномалія

Подія з відхиленням від дозволеного режиму експлуатації, що може призвести до переопромінення осіб з населення, що перевищує встановлені річні межі та/або незначних проблем з елементами забезпечення безпеки при збереженні працездатності значної частини глибокоешелонованого захисту (використовується в цьому стандарті з урахуванням [24])

3.2 безпека АС

Властивість не перевищувати встановлені межі радіаційного впливу на персонал, населення і навколишнє природне середовище при нормальній експлуатації АС, порушеннях нормальної експлуатації і проектних аваріях, а також обмежувати радіаційний вплив при запроектних аваріях (НП 306.2.141-2008)

3.3 бенчмаркінг

Процес вивчення та адаптації найкращих методів інших підприємств для удосконалення власних результатів, створення еталону оцінювання внутрішніх показників роботи підприємства, спосіб збору інформації підприємствами з метою виявлення кращих практик інших підприємств ([22])

3.4 використання ядерної енергії

Сукупність видів діяльності, пов'язаних з використанням ядерних технологій, ядерних матеріалів, джерел іонізуючого випромінювання у науці, виробництві, медицині та інших галузях, а також видобуванням уранових руд та поводженням з радіоактивними відходами (Закон України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку»)

3.5 діяльність у сфері використання ядерної енергії

Діяльність, у процесі якої використовуються додаткові джерела іонізуючого випромінювання, дія зазначеного випромінювання поширюється на додаткові групи людей або змінюється система напрямів випромінювання від існуючих джерел, у зв'язку з чим підвищується доза чи ймовірність опромінювання людей або кількість людей, які опромінюються (Закон України «Про дозвільну діяльність у сфері використання ядерної енергії»)

3.6 довіра

Морально-психологічна категорія, яка виявляє ставлення до дій іншої особи і до неї самої; ґрунтується на переконаності, що діє ця особа правильно, що їй притаманні сумлінність і чесність (ПЛ-Д.0.03.680)

3.7 зацікавлена сторона

Фізична особа, компанія тощо, яка виражає інтерес або зацікавленість стосовно окремих напрямів діяльності або функціонування організації, бізнеса, системи тощо ([1]).

Примітка. Перелік зацікавлених сторін ДП «НАЕК «Енергоатом» наведено в ІС-М.0.06.145

3.8 керівники

Особи, призначені на керівні посади, які контролюють, направляють, управляють та консультують; цей термін включає керівників вищої та середньої ланки управління та може включати деяких керівників первинної ланки управління ([2])

3.9 керівники вищої ланки управління

Особи, які управляють, контролюють та оцінюють організацію на найвищому рівні ([1])

3.10 керівники середньої ланки управління

Особи, які реалізують стратегічну місію Компанії в конкретні практичні дії шляхом управління поточною діяльністю підпорядкованого підрозділу, доведення завдань, розпоряджень, цілей, планів від керівників вищої ланки управління до виконавців, встановлення завдань виконавцям, здійснення контролю, реалізації заходів із удосконалення організації та технології виробництва, умов праці, додержання виробничої, технологічної, трудової дисципліни, норм і правил з безпеки, та мають право вирішувати кадрові питання в межах установленої компетенції (використовується в цьому стандарті)

3.11 керівники первинної ланки управління

Особи, які безпосередньо забезпечують стабільну, ефективну повсякденну роботу персоналу (робітників, інших працівників) шляхом розподілу завдань, розробки графіків роботи, організації та координації роботи підпорядкованого персоналу, забезпечення умов якісного та вчасного виконання виробничих завдань, контролю за раціональним використанням обладнання, матеріальних та інших ресурсів, контролю за виробничою дисципліною, технікою безпеки тощо, та мають право заохочувати або наказувати підпорядкований персонал (використовується в цьому стандарті)

3.12 коучинг

Інноваційний метод розвитку персоналу, який допомагає розкрити потенціал працівників, їх можливості та здібності для підвищення компетентності та продуктивності шляхом спрямування людини на самостійний пошук кращих рішень (ПМ-Д.0.03.531)

3.13 культура безпеки

Набір правил та особливостей діяльності організацій та окремих осіб, який встановлює, що проблемам безпеки АС як таким, що мають вищий пріоритет, приділяється увага, визначена їх значущістю (НП 306.2.141-2008)

3.14 культура ядерної безпеки

Набір основних цінностей та поведінкових моделей, обумовлених колективною прихильністю лідерів та окремих осіб до надання безпеці вищого пріоритету порівняно з конкурентними цілями для забезпечення захисту людей та довкілля ([2])

3.15 лідери

Особи, які чинять вплив, здійснюють коучинг або відіграють провідну роль відносно інших осіб в організації та визначають бачення, цілі й завдання своїх груп; поняття «лідер» охоплює керівників всіх ланок управління та інших працівників, що мають вплив на персонал організації ([2])

3.16 лідерство

Використання особистих здібностей та компетенцій для управління окремими особами та групами осіб та впливання на їх прихильність досягненню базової мети безпеки та застосуванню основоположних принципів безпеки на підставі спільних завдань, цінностей та норм поведінки ([3])

3.17 менеджмент

Офіційно затверджена функція забезпечення ефективної роботи організації та здійснення діяльності відповідно до вимог, планів та наявних ресурсів. Керівники на всіх рівнях мають бути лідерами щодо забезпечення безпеки ([3])

3.18 модель культури відкритості та необвинувачення персоналу

Об'єктивна оцінка дій працівника у випадку інциденту, коли працівника не звинувачують і не карають за бездіяльність, помилку або рішення, які він прийняв відповідно до свого досвіду та підготовки, за виключенням грубої недбалості, легковажності, навмисного порушення та руйнівної дії (ПЛ-Д.0.03.680)

3.19 мотивація

сукупність спонукальних причин, бажань і потреб людини, що обумовлює будь-яку її дію, поведінку і/або прийняття нею будь-якого рішення (ПЛ-К.0.07.005)

3.20 окремий працівник

Працівник на будь-якій посаді в організації, тобто робітник, начальник, керівник, персонал, виконавець (використовується в цьому стандарті)

3.21 організаційна культура

Цінності та поведінкові моделі, які складають унікальне соціальне та психологічне середовище організації. Організаційна культура включає переконання й очікування, досвід, шляхи мислення, філософію та цінності організації і виражається в її самосприйнятті, внутрішній роботі, взаємозв'язках із зовнішнім оточенням. Організаційна культура визначається ставленням до своїх працівників, замовників і широкої спільноти, ступенем свободи щодо прийняття рішень, розроблення нових ідей та самовираження персоналу, комунікацією всередині організації тощо (використовується в цьому стандарті)

3.22 організація

Колективна група всіх працівників, структура звітності, а також процедури, політики та практики, які використовуються цими працівниками для встановлення цілей і прийняття рішень, для виконання завдань, для впровадження та підтримання здорової культури безпеки ([2])

3.23 позитивна практика

Технологія, методика або спосіб виконання робіт, які показали свою ефективність у підвищенні безпеки та надійності на одній або декількох АЕС ([21])

3.24 працівник

Будь-яка особа, яка працює повний або неповний робочий день чи тимчасово на роботодавця і яка має визнані права та обов'язки (використовується в цьому стандарті з урахуванням [1])

3.25 стимулювання

спонування працівників до трудової активності та зацікавленості в результатах своєї праці через визнання їх трудового внеску, відповідну винагороду і заохочення за досягнуті результати (ПЛ-К.0.07.005)

4 ПОЗНАКИ ТА СКОРОЧЕННЯ *(змінено, зм. № 1)*

АЕС	– атомна електрична станція
АЯЕ ОЕСР	– агентство ядерної енергетики при Організації економічного співробітництва та розвитку
БЩУ	– блоковий щит управління
ВАО АЕС	– всесвітня асоціація організацій, що експлуатують АЕС (операторів АЕС)
ВП	– відокремлений підрозділ
ВП АЕС	– відокремлені підрозділи ДП «НАЕК «Енергоатом»: ВП «Запорізька АЕС», ВП «Рівненська АЕС», ВП «Хмельницька АЕС», ВП «Южно-Українська АЕС»
ДП «НАЕК «Енергоатом»	– державне підприємство «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»
Компанія	
МАГАТЕ	– міжнародне агентство з атомної енергії
РГКБ	– робоча група з культури безпеки
ISCA	– Independent Safety Culture Assessment (незалежна оцінка культури безпеки)
SCCIP	– Safety Culture Continuous Improvement Process (процес постійного вдосконалення культури безпеки)
STAR	– (STOP) – зупинись; (THINK) – подумай; (ACT) – дій; (REVIEW) - перевірь

5 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

5.1 Метою цього стандарту є узагальнення досвіду, набутого Компанією в процесі формування, підтримання та розвитку культури безпеки; впровадження нових сучасних підходів та інструментів задля забезпечення комплексного та ефективного переходу від другого етапу до третього етапу розвитку культури безпеки.

Згідно з підходами МАГАТЕ [4], етапи розвитку культури безпеки мають такі характеристики:

– на першому етапі рушійною силою є дотримання вимог, основу яких головним чином складають правила та регулюючі положення. На цьому етапі безпека розглядається як технічне питання, у зв'язку з чим достатнім для безпеки вважається забезпечення дотримання встановлених ззовні правил та регулюючих положень. На цьому етапі покращення досягаються, в основному, за рахунок удосконалень головним чином технічних систем безпеки АЕС та за рахунок впровадження основних систем і процедур контролю небезпек. Такі покращення найчастіше викликані необхідністю дотримання вимог регулюючого органу та зазвичай досягаються шляхом надання

вказівок керівництвом та залученням для реалізації покращень працівників, які професійно займаються безпекою. Персонал, як правило, вважає, що забезпечення безпеки є обов'язком керівництва і значною мірою продиктовано йому іншими особами;

– на другому етапі задовільний стань безпеки стає організаційною метою, досягнення якої оцінюється, головним чином, за допомогою планових показників або цілей безпеки. На цьому етапі сформовано бачення або сформульовано завдання, пов'язані з безпекою, встановлено чіткі процеси й процедури досягнення цілей безпеки. На цьому етапі працівники звертають увагу на те, що робота планується краще, загрози безпеці враховуються заздалегідь, систематично документуються правила та процедури, що регламентують порядок виконання робіт. Однак, забезпечення безпеки на цьому етапі, як і до того, нерідко приписується окремому працівнику, який не бере в цьому великої участі та з яким рідко радяться, а управляють цим процесом і контролюють його особи, що професійно займаються безпекою. Цей етап на рівні кожного окремого працівника або групи не призводить до зростання свідомого ставлення до безпеки та ототожнення себе з нею;

– на третьому етапі безпека розглядається як безперервний процес удосконалень, внесок до якого може вносити кожен. Третій етап розвитку є тим ідеалом, досягнення якого, особливо в колективній праці, буде демонструвати свідомий підхід до досягнення та збереження більш високого рівня безпеки в усьому, що робить кожен окремий працівник. На цьому етапі безпека є життєво важливою справою організації. Погані умови та практичні методи розглядаються як неприйнятні та відкрито критикуються. Події та інциденти – в техніці безпеки на виробництві, в сфері охорони довкілля, радіаційної чи ядерної безпеки – розглядаються не як частина звичайного робочого процесу, а як надзвичайні та неприпустимі, яким можна було запобігти. До цього моменту вже має бути сформовано організацію, здатну до самонавчання, із самопідтримуваною культурою безпеки. На цьому етапі повинні бути встановлені бачення та цінності, пов'язані з безпекою, які повністю поділяють всі працівники організації. Всі працівники організації повинні чітко усвідомлювати, що вони особисто та безпосередньо причетні до підвищення безпеки.

5.2 Термін «культура безпеки» був запроваджений міжнародною консультативною групою з ядерної безпеки в доповіді [5] у 1986 році після аварії на Чорнобильський АЕС, ця концепція отримала свій подальший розвиток в публікаціях [6], [7] й наразі продовжує удосконалюватися.

5.3 В настанові з безпеки МАГАТЕ [8] визначено, що культура безпеки є таким типом організаційної культури, при якому безпеці надається найвищий пріоритет та вона вважається вкрай важливою для довгострокового успіху організації. Але аварія на АЕС «Фукушіма-Даїчі» (Японія) в 2011 році довела, що ця концепція потребує уточнення, зокрема, в частині впливу на забезпечення безпеки всіх рівнів організаційної культури, а особливо – третього рівня, тобто тих базових уявлень, які панують в організації [9]. Нова інтерпретація концепції була сформована, розглянута та схвалена на Міжнародній конференції МАГАТЕ з людського та організаційного аспектів забезпечення ядерної безпеки, присвяченій 30-річчю існування поняття «культура безпеки», що відбулася в Відні 22-26 лютого 2016 року [10]. Згідно з підходом, визначеним на цій конференції, поняття «культура безпеки» уточнюється як «культура (організаційна) для забезпечення безпеки», яке більш точно відображає, що має бути зрозуміло та задокументовано для ефективних і сталих змін в забезпеченні

безпечної роботи організації. Під «культурою (організаційною) для забезпечення безпеки» маються на увазі характеристики робочого середовища, такі як цінності, правила та взаєморозуміння, які впливають на сприйняття та ставлення працівників щодо важливості, яку організація приділяє безпеці.

5.4 Термінологія культури для забезпечення безпеки стає загальноприйнятною нормою мовлення, за допомогою якої передається відповідне усвідомлення та розуміння того, що культура – це те, як ми вчимося працювати разом задля досягнення успіху, і якщо це наше навчання стає недостатнім, а наші дії – непристосованими до складності наших технологій, тоді наслідки наших колективних рішень можуть бути катастрофічними.

5.5 Для забезпечення розумного балансу між оновленим сучасним підходом, прийнятим МАГАТЕ, та усталеною термінологією, застосованою в законодавчих, нормативно-правових актах України, в документах та практиці Компанії, в цьому стандарті вживається термін «культура безпеки», але його визначення має трактуватися комплексно з визначенням терміну «організаційна культура» та тлумаченням поняття «культура (організаційна) для забезпечення безпеки», наведеним в 5.3 цього стандарту.

6 РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ, ЇХ ВПЛИВ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ

6.1 Організаційна культура формується як під зовнішнім впливом макрокультури – тобто культури, існуючій у певних національностей, релігійних та етнічних груп, в певних галузях діяльності, так і на основі субкультур, сформованих професійними групами в межах організації, і мікрокультур, існуючих в мікросистемах всередині та ззовні організації. Мікросистемою в цьому контексті вважаються малі організаційні одиниці (наприклад, робочі або проектні групи), що створюються для вирішення оперативних питань або конкретних завдань, та складаються з представників різних професійних груп.

6.2 Для кращого розуміння, оцінювання та впровадження необхідних змін в сформовану в організації культуру необхідно враховувати ті фактори, що складають її основу, наприклад:

- поведінкові закономірності, що проявляються під час взаємодії працівників: термінологія, яку вони використовують; звичаї та традиції, які вони поширюють; усталений порядок дій, який вони застосовують в різноманітних ситуаціях;
- групові норми: неявні норми та цінності, поширені в колективах, наприклад, спільне дозвілля, поважне ставлення до колег старшого віку тощо;
- проголошені цінності: публічно оголошені принципи та цінності, намагання досягти яких декларує організація, наприклад «безаварійна робота», «постійне вдосконалення» тощо;
- офіційна філософія: загальні політики та ідеологічні принципи, які регулюють відносини організації з зацікавленими сторонами, працівниками, постачальниками (наприклад, Кодекс корпоративної етики, Комплаєнс-політика);
- «правила гри»: неявні, недокументовані правила, які можна дізнатися лише будучи працівником організації, такі тонкощі, які новий працівник має вивчити, щоб стати членом організації;

– клімат: відчуття, яке створюється в колективі як на підставі виробничих умов (фізичне розташування, стан приміщень та робочих місць), так і на підставі застосовуваних членами колективу способів взаємодії між собою та з представниками інших колективів/організацій;

– сформовані навички: спеціальні компетенції, які члени колективу проявляють під час виконання певних завдань; здатність робити щось таке, що передається від покоління поколінню без необхідності бути задокументованим;

– звички мислення, ментальні моделі та/або лінгвістичні парадигми: загальні когнітивні рамки, які регламентують сприйняття, думки та термінологію, застосовувані членами колективу, та яким навчають нових працівників на самому початку процесу адаптації;

– поширені розуміння: нові розуміння та значення, які створюються членами колективу під час взаємодії між собою;

– «джерела метафор» або інтегровані символи: способи, що розвиваються в колективі, за допомогою яких цей колектив характеризує себе, які можуть або не можуть бути усвідомлені, але які втілюються в спорудах, облаштуванні приміщень та в інших артефактах колективу. Цей рівень культури відображає емоційну та естетичну реакцію членів колективу на відміну від когнітивної або оціночної реакції;

– офіційні ритуали та святкування: способи, за якими колектив відзначає ключові події, що стосуються важливих цінностей або досягнень членів колективу, наприклад, завершення важливих проєктів, ювілейні дати, річниці пуску енергоблоків тощо.

6.3 Згідно із запропонованою американським психологом, доктором соціальної психології Едгаром Шейном [11] концепцією організаційної культури як складної антропологічної моделі вона складається з трьох рівнів, на кожному з яких проявляються певні фактори, наведені в 6.2. Візуалізована модель трирівневої організаційної культури наведена на рисунку 6.1.

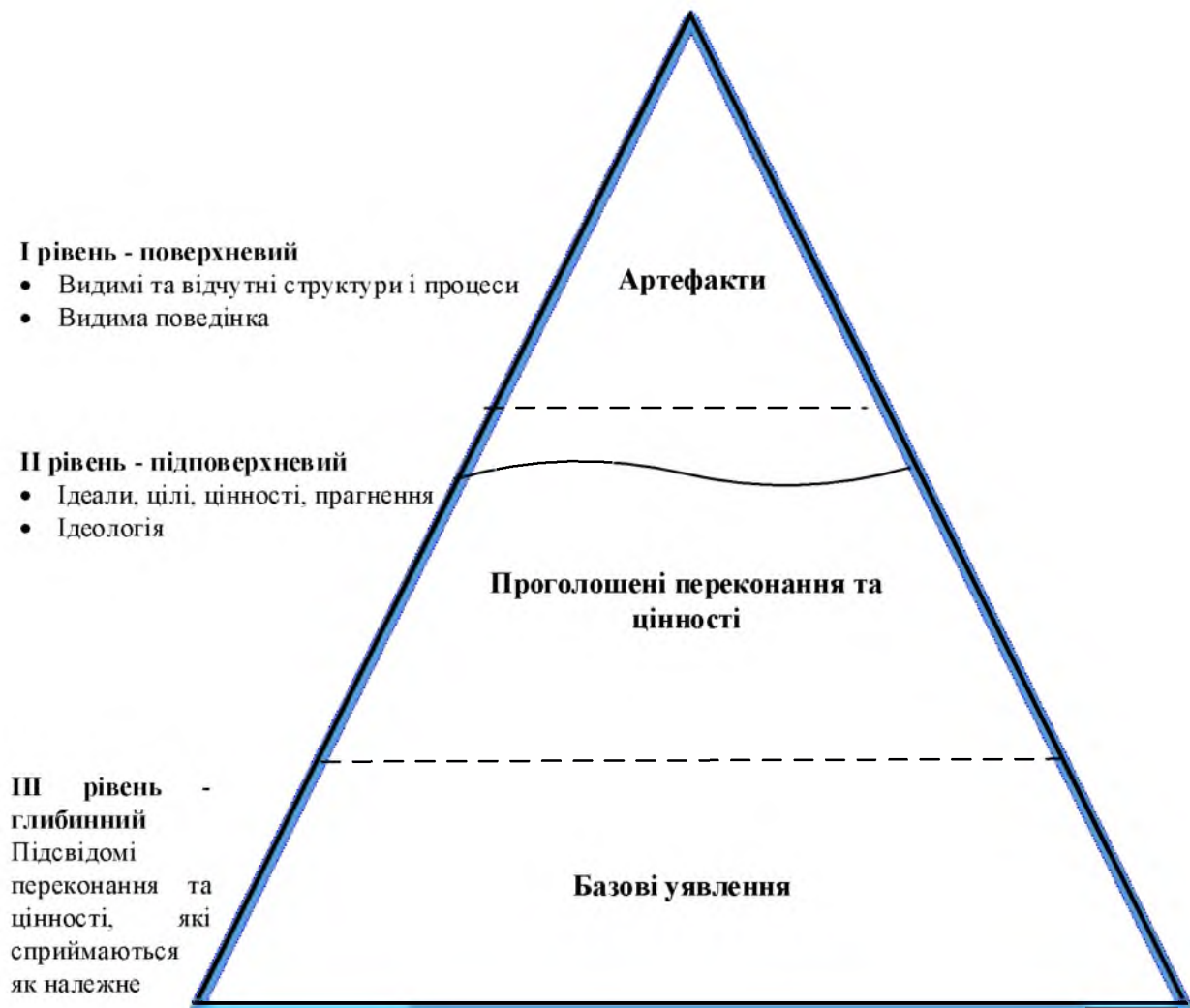


Рисунок 6.1 – трирівнева модель організаційної культури

6.4 Для розуміння в повному обсязі впливу культури організації на безпеку мають бути визначені артефакти, визнані та проголошені цінності та базові уявлення. Застосування цієї моделі в ДП «НАЕК «Енергоатом» буде відображати унікальність Компанії та дозволить встановити логічні зв'язки між всіма трьома рівнями. В загальному випадку, ці зв'язки можна описати таким чином: артефакти є найбільш явними, видимими, але їх значення найскладніше інтерпретувати (розшифрувати); знання проголошених цінностей допомагає встановити ці значення, але значення кожного компонента на рівні артефактів буде очевидним лише після того, як будуть зрозумілі базові уявлення.

6.5 Прикладами артефактів Компанії можуть бути:

- застосовувані технології;
- архітектура (наприклад, форма та колір оббудов реакторних відділень енергоблоків, фасад будівлі центрального офісу, градирні Рівненської АЕС тощо);
- явні зразки поведінки;
- стиль одягу, в тому числі спецодяг оперативного, ремонтного та іншого персоналу;
- пануюча емоційна атмосфера;
- вигляд та облаштування робочих місць, в тому числі на БЦУ;

- символи (логотипи), форми офіційних бланків, візитні картки, іміджева продукція (буклети, брошури, журнали, газети), інтерфейс офіційних веб-сайтів тощо;
- оприлюднені організаційна структура, описи процесів Компанії;
- ритуали та форми звертання («шановні колеги», «пані та панове», за посадою, за ім'ям та по-батькові тощо).

Тобто артефакти – це ті явища, які можна побачити, почути та відчути, але складно інтерпретувати. З точки зору культури безпеки, серед артефактів є важливі символи, які відображають глибинний рівень організаційної культури – базові уявлення, але оскільки символи є недостатньо конкретними, оцінювати вплив організаційної культури на безпеку слід на більш глибоких рівнях.

6.6 Прикладами проголошених переконань та цінностей Компанії можуть бути:

- моральні погляди;
- етичні правила (кодекс корпоративної етики), норми взаємовідносин як всередині Компанії, так і з зовнішніми сторонами;
- політики, місія, бачення, стратегії, цілі, цінності Компанії (в тому числі стратегічні плани, програми розвитку тощо).

Другий рівень організаційної культури містить такі елементи, які не є настільки явними, як артефакти, але можуть бути легко виявлені. Однак, слід взяти до уваги той факт, що якщо переконання та цінності, які мають значення та є «зручними» для організації, не співпадають з переконаннями та цінностями, які взаємопов'язані з ефективною та безпечною експлуатацією, то проголошуватися можуть цінності, що відображають бажану поведінку, а не існуючу, видиму. Тому під час аналізу другого рівня організаційної культури слід чітко розрізняти ті цінності та переконання, що співпадають з базовими уявленнями, якими, власне, керується персонал під час виконання діяльності; ті цінності та переконання, що є частиною ідеології або філософії організації; та ті цінності та переконання, що мають уточнюючий характер або є лише прагненням досягти чогось в майбутньому. Оскільки проголошені переконання та цінності часто залишають неохопленими аспекти поведінкових моделей, що створює відчуття розуміння лише частини культури, а не всієї моделі організаційної культури, то задля переходу на більш глибокий рівень розуміння, інтерпретації моделей та коректного прогнозування майбутніх змін в організаційній культурі необхідно більш глибоко аналізувати третій рівень організаційної культури.

6.7 Прикладами базових уявлень в організаційній культурі можуть бути:

- смисл предметів та явищ;
- відносини з оточуючим середовищем;
- розуміння реальності, часу та простору;
- ставлення до людини та діяльності;
- вірування та переконання;
- національний менталітет.

Ці уявлення є основоположними переконаннями, які настільки очевидні, що їх додержується більшість членів колективу на підсвідомому рівні. Для розуміння організаційної культури та її впливу на безпеку необхідно розглядати саму суть цих існуючих базових уявлень. Вони також відображають історію та цінності організації, переконання та припущення її засновників і ключових лідерів, які привели організацію

до успіху. Базові уявлення рідко обговорюються та співставляються, їх надзвичайно складно змінити. Культура організації як набір цих базових уявлень визначає для її членів, чому приділяти увагу, що означають певні речі, з яким ступенем емоційності реагувати на те, що відбувається, та які дії вживати в різних ситуаціях, в тому числі критичних для безпеки. Також культура організації на цьому рівні надає її членам базове відчуття ідентичності та визначає цінності, які складають основу самооцінки особистості. Культура організації на цьому рівні сприяє розумінню її персоналом, хто вони є, як себе поводити по відношенню до інших, як пишатися собою. Тому, усвідомлюючи ці критичні функції організаційної культури, можна зрозуміти, чому будь-які зміни в культурі викликають у персонала велике занепокоєння. Отже, сутність організаційної культури полягає в моделі базових уявлень працівників організації, і розуміння цього забезпечить легке розуміння другого та першого рівнів організаційної культури та відповідне поводження з ними. Саме на цьому рівні починається перехід до третього етапу розвитку культури безпеки.

7 КАТЕГОРІЇ ТА ПРИНЦИПИ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ

ДП «НАЕК «Енергоатом», декларуючи свою прихильність культурі безпеки, підтверджує прихильність всім її принципам, визначеним в цьому стандарті з урахуванням [12] і [23], розподіленим за трьома основними категоріями. Оцінювання досягнутого рівня культури безпеки виконується за відповідними атрибутами кожного принципу.

7.1 Категорія I. Прихильність безпеці на індивідуальному рівні

7.1.1 Принцип I.1. Особиста відповідальність

Усі працівники несуть особисту відповідальність за безпеку. Всі працівники усвідомлюють, що знання стандартів і очікувань та суворе дотримання цих стандартів і очікувань є їх прямим обов'язком. Персональна відповідальність і повноваження в частині ядерної безпеки чітко визначені та зрозумілі. Схема організаційної структури, посадові обов'язки та повноваження як окремого працівника, так і організаційних груп (підрозділів) надають особливе значення пріоритету безпеки на індивідуальному та колективному рівнях. Атрибутами цього принципу є:

- прихильність: працівники усвідомлюють важливість і необхідність виконання стандартів, процесів, процедур, очікувань та робочих інструкцій, діючих в ядерній галузі. Працівники на всіх рівнях організації проявляють прихильність цим стандартам і очікуванням;

- відповідальність: працівники розуміють та демонструють особисту прихильність безпеці в своїй поведінці та під час виконання робіт;

- взаємодія: працівники та робочі групи допомагають один одному у досягненні цілей шляхом обговорення та координації своїх дій як всередині організації, так і за її межами. Працівники усвідомлюють цінність різноманітних точок зору в процесі оптимізації безпеки.

7.1.2 Принцип I.2. Критичне ставлення

Усі працівники з належною увагою ставляться до припущень, аномальних станів, умов, поведінкових моделей або дій, які можуть чинити негативний вплив на

безпеку, і озвучують ці занепокоєння. Всі працівники зберігають пильність та запобігають самозаспокоєності. Вони визнають, що незначні проблеми можуть бути попередженням про щось більше серйозне. Працівники обізнані щодо умов і звертають увагу на потенційні вразливості та належним чином доповідають про них. Атрибутами цього принципу є:

- визнання потенційних ризиків: працівники усвідомлюють унікальні ризики, пов'язані з ядерною та радіаційною технологією. Вони розуміють, що такі складні технології можуть призвести до непередбачуваних подій зі значними наслідками;
- запобігання почуттю самозаспокоєності: працівники визнають та передбачають можливість виникнення помилок, прихованих проблем та небажаних подій, навіть якщо результати аналогічних робіт у минулому були успішними. Працівники визнають, що самозаспокоєність часто супроводжує успіх і постійно намагаються запобігти цьому в своїй діяльності та в діяльності інших співробітників;
- критичне сприйняття невідомого: працівники зупиняють роботу, коли стикаються з невизначеними умовами, та звертаються за відповідною допомогою. Перед продовженням робіт виконується оцінка ситуації та ризиків;
- критичне ставлення до припущень: працівники критично ставляться до припущень і пропонують інші підходи, коли, на їх думку, щось відбувається неправильно.

7.1.3 Принцип І.3. Комунікація з питань безпеки

Процеси комунікації підтримують пріоритетність ядерної безпеки. Лідери застосовують формальні та неформальні методи комунікації задля регулярного доведення інформації про важливість безпеки. Організація підтримує різноманітні канали комунікації, включаючи безпосередню взаємодію між керівниками та персоналом. Заохочується ведення ефективного діалогу. Ефективна комунікація з питань безпеки є всеохоплюючою та включає комунікацію на робочому місці, обговорення підстав для прийняття рішень, очікувань. Атрибутами цього принципу є:

- вільне проходження інформації: спілкування працівників є відкритим та відвертим як по вертикальним, так і по горизонтальним рівням організації. Інформаційні потоки, що йдуть на верхній рівень організації сприймаються такими ж важливими, як інформаційні потоки, спрямовані з верхнього на нижні рівні організації;
- прозорість: обмін інформацією з наглядовими, інспекційними органами, з органами регулювання ядерної та радіаційної безпеки та з громадськістю є достатнім, професійним та точним;
- підстави для прийняття рішень: лідери забезпечують своєчасне обговорення підстав прийняття технічних і адміністративних рішень з відповідним персоналом;
- очікування: лідери регулярно обговорюють та переглядають очікування щодо того, що безпека є найвищим пріоритетом порівняно з іншими виробничими цілями й завданнями;
- комунікація на робочому місці: працівники включають обговорення питань безпеки в усі види своєї діяльності з тим, щоб кожний працівник отримував інформацію, необхідну для безпечної та ефективної роботи.

7.2 Категорія II. Прихильність керівництва безпеці

7.2.1 Принцип II.1. Відповідальність лідерів

Лідери демонструють прихильність безпеці під час прийняття рішень та в своїх вчинках. Лідери є прикладом рольової моделі ставлення до безпеки. Керівники вищої ланки управління є провідниками ядерної безпеки та демонструють свою прихильність як на словах, так і в своїх діях. Лідери на всіх рівнях організації є прикладом прихильності безпеці. Корпоративні політики зосереджені на пріоритетній важливості ядерної безпеки. Атрибутами цього принципу є:

- стратегічна координованість: лідери визначають та просувають організаційні пріоритети, які забезпечують, щоб ядерна безпека була найвищим пріоритетом порівняно з виробничими та іншими цілями;
- поведінка лідерів: лідери на всіх рівнях організації є прикладом ставлення до безпеки;
- залучення працівників: лідери формують штат скоординованого та зацікавленого персоналу, який створює сприятливе середовище для підтримання безпеки. Лідери активно залучають персонал на всіх рівнях організації до визначення та вирішення проблем. Під час прийняття рішень враховуються фактори, що негативно впливають на мотивацію та задоволеність працею;
- ресурси: лідери забезпечують наявність персоналу, обладнання, процедур та інших ресурсів і їх достатність для підтримання належного рівня безпеки. Кадрова політика, включаючи підбір кадрів, формування кадрового резерву та кар'єрного зросту передбачає надання високого пріоритету поведінці та рішенням, пов'язаним із забезпеченням безпеки;
- присутність на робочих місцях: лідери регулярно відвідують всі доступні місця організації, наглядаючи процес виконання робіт, побутові умови та стан обладнання. Вони ставлять запитання, здійснюють комунікацію, коучинг, сприяють виконанню стандартів та досягненню очікувань. Лідери уважно вислуховують персонал та реагують на висловлені занепокоєння та на отриманий зворотний зв'язок;
- заохочення та стягнення: лідери забезпечують, щоб політика заохочень і стягнень стимулювала формування ставлення та поведінки, які сприяють забезпеченню безпеки. Персонал відповідає та звітує не лише про результати, але й про способи їх досягнення;
- управління змінами: лідери застосовують систематичний процес обговорення та впровадження змін з тим, щоб ядерна безпека була найвищим пріоритетом. Обґрунтування кожної зміни доводиться до відповідного персоналу та обговорюється. До впровадження, під час впровадження та після впровадження зміни оцінюється її вплив на безпеку;
- функції, відповідальність та повноваження: лідери забезпечують, щоб функції, відповідальність та повноваження були чітко визначені та зрозумілі;

7.2.2 Принцип II.2. Прийняття рішень

Рішення, які підтримують або впливають на ядерну безпеку, є системними, точними та завершеними. Лідери підтримують консервативні рішення та здатність швидко відновлюватися після непередбачуваних обставин. Лідери реалізують процес

прийняття рішень. Відповідальність за прийняття рішень чітко встановлена. Атрибутами цього принципу є:

- системний підхід: працівники під час прийняття рішень застосовують послідовний, системний підхід до оцінювання пов'язаних факторів, включаючи ризики. З використанням системного підходу забезпечують збір високоякісної інформації зі всіх відповідних джерел;
- консервативний підхід: працівники обирають рішення, які є більш розумними, а не легко досяжними варіантами. Будь-які дії повинні бути визначені як безпечні до початку їх виконання, а не виконуватись до тих пір, доки буде доведено, що вони є небезпечними;
- чітка відповідальність: повноваження щодо прийняття рішень та відповідальність за рішення повинні бути конкретними та чітко визначеними;
- стійкість: завжди застосовується розсудливий підхід до прийняття рішень, але очікуючи непередбачені ситуації, для яких незастосовні процедури або плани, організація розвиває здатність до адаптації в таких умовах.

7.2.3 Принцип II.3. Поважні відносини у виробничому середовищі

Довіра й повага поширені на всіх рівнях організації. В організації створюється та розвивається високий рівень довіри. Заохочується вираження різних думок, вони обговорюються та уважно розглядаються. Працівники проінформовані про дії, які вживаються у відповідь на їх занепокоєння. Атрибутами цього принципу є:

- очевидність поважного ставлення: з кожним працівником поводяться з достоїнстю, повагою та відкритістю, дотриманням принципів культури необвинувачення, внесок кожного адекватно визнається;
- в організації дорожать думкою працівника: працівники заохочуються ставити питання, озвучувати свої занепокоєння, інформувати про помилки, пропонувати рішення. Різні думки заохочуються та сприймаються з повагою;
- розвивається високий рівень довіри: в організації на всіх рівнях підтримується довіра між працівниками та колективами. Заохочуються відкриті та чесні стосунки між працівниками, колективами та в організації в цілому;
- вирішення конфліктів: для вирішення конфліктів застосовуються справедливі та об'єктивні методи. Всі конфлікти вирішуються вчасно;
- виробничі умови відображають повагу: підтримання чистоти в приміщеннях, побутові та виробничі умови відображають поважне ставлення до персоналу й обладнання. Стан виробничих приміщень сприяє створенню продуктивного робочого середовища, чистота приміщень підтримується на постійній основі.

7.3 Категорія III. Системи менеджменту

7.3.1 Принцип III.1. Безперервне навчання

Навчання має велику цінність. Організаційний потенціал щодо навчання добре розвинутий. В організації застосовуються різноманітні підходи для стимулювання навчання та підвищення професіоналізму, включаючи людські, технічні та організаційні аспекти. Окремі працівники та групи є висококваліфікованими та відшукують можливості для саморозвитку. Атрибутами цього принципу є:

- постійне навчання та перевірка: безпека регулярно контролюється та оцінюється за допомогою різноманітних методів, включаючи незалежні оцінки, самооцінки тощо. Результати оцінок доводяться до персоналу;
- навчання на підставі досвіду: в організації здійснюється своєчасний систематичний та ефективний збір, оцінювання та впровадження відповідних внутрішнього і зовнішнього досвіду експлуатації. Досвідом експлуатації обмінюються з відповідними організаціями;
- навчання на підставі управління знаннями: організація здійснює ефективне навчання шляхом передавання знань від обізнаного та компетентного персоналу молодим працівникам;
- розвиток лідерських компетенцій: підготовка лідерів та розвиток їх компетенцій здійснюється за допомогою навчання лідерству та реалізації процесу управління кадровим резервом;
- бенчмаркінг: організація навчається на підставі практик інших організацій, в тому числі з інших галузей.

7.3.2 Принцип III.2. Виявлення та вирішення проблем

Проблеми, що можуть вплинути на безпеку, систематично виявляються, комплексно аналізуються та оперативно вирішуються залежно від їх значущості для безпеки. Для посилення безпеки та підвищення продуктивності реалізується виявлення та вирішення широкого спектру проблем, включаючи проблеми, пов'язані з людським фактором, та організаційні питання. Атрибутами цього принципу є:

- виявлення: впроваджено метод збору проблем. Збирається інформація не лише про значущі проблеми, але й про незначні проблемні питання, оскільки вони можуть перерости в серйозні проблеми. Персонал вчасно виявляє проблеми та відкрито інформує про них. Організація очікує та високо цінить практику доповідання про проблеми;
- оцінка: проблеми ретельно оцінюються задля визначення корінних причин та фактів наявності аналогічних проблем в інших сферах діяльності. Проблеми оцінюються у відповідні терміни;
- вирішення: виявлені проблеми виправляються належним чином. Ефективність таких коригувальних заходів оцінюється з метою забезпечення адекватного вирішення проблем. Важливі набуті уроки поширюються в організації;
- відслідковування: проблеми аналізуються з метою ідентифікації можливих моделей та тенденцій. Для отримання цілісного уявлення щодо причин та наслідків оцінюється широкий спектр інформації.

7.3.3 Принцип III.3. Середовище для вираження занепокоєності

Персонал відчуває свободу у вираженні своєї занепокоєності стосовно ядерної безпеки, не побоюючись помсти, залякування, переслідування або дискримінації. На АЕС створюються, підтримуються та періодично оцінюються політики і процеси, які дозволяють персоналу вільно виражати свою занепокоєність, інформувати про помилки. Атрибутами цього принципу є:

- впроваджено відповідні підтримуючі політики: організація чітко формулює та ефективно впроваджує політику, яка підтримує права та відповідальність працівників за вираження занепокоєності з питань ядерної безпеки. Організація демонструє

дотримання принципів культури необвинування, не допускає переслідувань, залякування, помсти або дискримінації за таке вираження;

– підтримується конфіденційність: організація впроваджує як мінімум один метод вираження та вирішення занепокоєності, який передбачає конфіденційність і незалежність від впливу безпосереднього керівництва. Задіяним працівникам надається своєчасний зворотний зв'язок.

7.3.4 Принцип Ш.4. Планування робіт

Для підтримання безпеки запроваджується процес планування та контролю виробничої діяльності. Управління роботою – це цілеспрямований процес, в якому робота ідентифікується, визначається, планується, в тому числі за етапами (графіками) виконання, виконується, завершується та критично аналізується. Всі структурні підрозділи організації співпрацюють для підтримання процесу контролювання робіт. Атрибутами цього принципу є:

– управління роботами: реалізовано системний підхід до визначення, планування, координування та виконання робіт, який забезпечує найвищий пріоритет безпеки. Процес виконання робіт враховує виявлення та управління пов'язаними факторами, включаючи ризики;

– запаси безпеки: роботи плануються та виконуються таким чином, щоб зберігалися запаси безпеки. Запаси безпеки є зрозумілими персоналом, ретельно підтримуються та можуть бути змінені лише із застосуванням системного та регламентованого процесу;

– документація та процедури: документація, включаючи процедури, є повною, точною, доступною, зручною для користування, зрозумілою та актуальною. Всі зміни в документації належним чином відслідковуються.

8 ВИМОГИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ З ПРИНЦИПІВ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ

8.1 Вимоги щодо забезпечення особистої відповідальності

Задля забезпечення наявності та підтримання в кожного працівника Компанії твердого усвідомлення особистої відповідальності за безпечну експлуатацію АЕС, свою власну безпеку та за безпеку співробітників і населення керівники/лідери повинні:

– забезпечити навчання персоналу, необхідне для здійснення комунікацій та виконання роботи на належному рівні;

– визначати виробничі цілі з урахуванням конкретних очікувань та результатів;

– оцінювати роботу з точки зору досягнення визначених цілей, надавати своєчасний зворотний зв'язок;

– сприяти усвідомленню персоналом особистої відповідальності шляхом застосування механізмів заохочень, а не обвинувачень та покарань.

Для реалізації цього принципу в ДП «НАЕК «Енергоатом» має бути визначена та задокументована відповідальність за:

– навчання та підготовку персоналу;

– актуалізацію документів;

– прийняття рішень, пов'язаних з безпекою.

8.1.1 Вимоги щодо дотримання стандартів:

- працівники Компанії повинні нести особисту відповідальність за дотримання вимог норм, правил, стандартів і процедур, діючих в ядерній галузі;
- вимоги щодо наявності документів на робочих місцях персоналу та очікуваного ступеню дотримання вимог документів мають бути чітко встановлені та доведені до всього персоналу Компанії
- мають проводитися регулярні перевірки використання та дотримання вимог документів, в тому числі на робочих місцях персоналу;
- кожен працівник Компанії має право надавати обґрунтовані пропозиції, спрямовані на вдосконалення документів;
- працівники Компанії повинні інформувати та роз'яснити персоналу постачальників продукції, робіт та/або послуг застосовні вимоги норм, правил, стандартів та документів Компанії.

8.1.2 Вимоги щодо відповідальності за виконання роботи:

- безпосередні виконавці мають нести особисту відповідальність за повідомлення про проблеми, пов'язані з безпекою, в тому числі проблеми, виявлені іншими працівниками;
- безпосередні виконавці мають нести особисту відповідальність за підготовку та виконання призначених робіт, в тому числі шляхом участі в підготовчих нарадах, вираження занепокоєності з питань безпеки до початку виконання робіт;
- безпосередні виконавці мають усвідомлювати, яким чином їх робота впливає на інші процеси Компанії, і навпаки;
- безпосередні виконавці повинні забезпечити достатність своєї підготовки та кваліфікації для виконання робіт, розуміння мети виконання робіт, своєї ролі в виконуваних роботах та особистої відповідальності за безпеку під час досягнення загальної мети роботи.

8.1.3 Вимоги щодо командної роботи:

- безпосередні виконавці мають взаємодіяти відкрито, довіряти один одному та надавати реальну підтримку;
- лідери та керівники мають сприяти командній роботі для проведення партнерських перевірок, коучингу новоприйнятого персоналу, обміну способами та методами виконання робіт, відповідними інструкціями та іншими документами.

8.2 Вимоги щодо критичного ставлення

Для забезпечення ядерної безпеки важливим аспектом є запобігання самозаспокоєності, що має досягатися виховуванням критичного ставлення в кожному безпосередньому виконавцеві. Задля досягнення цього безпосередні виконавці повинні:

- нести особисту відповідальність за постійне оцінювання своїх обов'язків, процедур, робочого місця з метою виявлення невідповідностей або аномальних умов;
- зупиняти роботу у разі виникнення невизначеності, активно брати участь у підготовчих нарадах для обговорення факторів, що можуть негативно вплинути на виконання робіт;
- під час виконання робіт постійно та активно ставити запитання, наприклад: «Чи я роблю правильно?», «Як ми можемо зробити це краще?», «Чи користуємось ми

правильними уявленнями?», «Чи не піддаємо ми ризику наш персонал, АЕС та населення?», «Які нові практики ми можемо впровадити для мінімізації самозаспокоєності та сприяння критичному ставленню?».

Визнаючи, що внутрішні та зовнішні умови змінюються з часом, керівники/лідери повинні:

- постійно комплексно оцінювати Компанію, не обмежуючись індивідуальними завданнями;
- ставити запитання, які забезпечать їх усвідомлення того, що відбувається наразі та що може бути зроблено неправильно;
- постійно заохочувати безпосередніх виконавців ставити запитання, постійно обговорювати поточні ситуації.

8.2.1 Вимоги щодо сприйняття ядерних технологій як специфічних та унікальних:

- Компанія має забезпечити, щоб діяльність, яка може вплинути на ядерні матеріали, виконувалася з особливою увагою, осторогою та під наглядом;
- безпосередні виконавці мають усвідомлювати специфічні характеристики та унікальні небезпеки ядерної технології, включаючи радіоактивні побічні продукти, та важливість функцій, призначених підтримувати ядерну безпеку;
- керівники всіх рівнів мають ставити відповідні запитання задля розуміння передумов та наслідків аномальних ситуацій та вимагати від інших працівників забезпечення повного розуміння та прийняття відповідного рішення стосовно умов, що погіршилися, особливо щодо обладнання, важливого для безпеки.

8.2.2 Вимоги щодо критичного сприйняття невідомого:

- керівники/лідери повинні посилювати очікування щодо того, що безпосередні виконавці мають достатньо часу для виконання робіт правильно з першого разу; звертаються за допомогою та інструкціями у разі невпевненості, зупиняють роботи, якщо стикаються з неочікуваними ситуаціями або реакціями обладнання;
- безпосередні виконавці повинні застосовувати критичне ставлення під час підготовчих нарад та оглядів робочих місць задля ідентифікації та вирішення неочікуваних ситуацій;
- безпосередні виконавці повинні критично ставитися до неприйнятних результатів випробувань, а не оптимізувати їх;
- безпосередні виконавці повинні негайно зупинити роботу у разі виникнення неочікуваної ситуації, проконсультуватися з керівником робіт та вирішити цю ситуацію до того, як продовжити виконання роботи;
- безпосередні виконавці повинні зупинити роботу у разі, якщо процедура або інший виробничий документ є незрозумілим або його вимоги не можуть бути виконані, до вирішення проблем з документацією.

8.2.3 Вимоги щодо критичного ставлення до уявлень і припущень:

- керівники/лідери повинні критично ставитися до уявлень і припущень під час оцінювання проблем, пов'язаних з ядерною безпекою;
- безпосередні виконавці мають ставити запитання, необхідні для повного розуміння підстав прийнятих експлуатаційних та управлінських рішень, які здаються такими, що суперечать вимогам ядерної безпеки;

– керівники мають ставити під сумнів припущення, рішення та обґрунтування, які здаються такими, що не чинять значного впливу на ядерну безпеку.

8.2.4 Вимоги щодо запобігання самозаспокоєності:

– безпосередні виконавці до початку робіт повинні перевірити, що всі необхідні передумови процедур виконано, а не припускати, що вони виконані на підставі загальних умов робочого місця;

– безпосередні виконавці мають здійснювати ретельний аналіз робочого місця та запланованої діяльності постійно в процесі виконання роботи, а не покладатися на минулий успішний досвід і припущення;

– безпосередні виконавці мають розглядати можливі небажані наслідки своєї діяльності до виконання робіт та застосовувати відповідні механізми і методи запобігання/зменшення помилок;

– керівники/лідери повинні забезпечити обговорення та розуміння конкретних дій у випадку виникнення аварійних ситуацій протягом планування робіт та на підготовчих нарадах.

8.3 Вимоги до комунікацій з питань безпеки

Ефективна комунікація є запорукою успішної командної роботи та координації між міжфункціональними групами, а також є джерелом знань про організаційну культуру для новоприйнятих працівників. Для забезпечення ефективної комунікації зверху до низу необхідно, щоб:

– керівники вищої ланки спілкувалися безпосередньо з керівниками середньої ланки;

– керівники середньої ланки спілкувалися безпосередньо з керівниками первинної ланки та підпорядкованим персоналом, що забезпечує інформованість керівників середньої ланки стосовно проблем організації та дає їм змогу обговорювати ці проблеми з персоналом та, відповідно, сприяє створенню та посиленню авторитету керівників.

Для забезпечення ефективної комунікації з низу до верху керівники всіх рівнів повинні створити виробниче середовище, яке буде підтримувати, заохочувати таку комунікацію, сприятиме адекватному сприйманню як позитивного, так і негативного зворотного зв'язку, що гарантуватиме працівникам свободу спілкування.

8.3.1 Вимоги щодо комунікації в робочому процесі:

– необхідно забезпечити вчасну, регулярну та точну комунікацію в робочих групах;

– члени робочих груп та безпосередні керівники повинні спілкуватися з іншими робочими групами та керівниками в процесі виконання робіт;

– безпосередні виконавці повинні спілкуватися один з одним таким чином, щоб кожен отримував інформацію, необхідну для безпечного та ефективного виконання робіт;

– комунікація, здійснювана під час здавання-приймання зміни та підготовчих нарад, повинна надавати інформацію, необхідну для підтримання ядерної безпеки;

– члени робочих груп повинні враховувати інформацію стосовно ядерної безпеки в щоденній діяльності та на виробничих нарадах.

8.3.2 Вимоги щодо підстав для прийняття рішень:

- керівники/лідери повинні оперативно обговорювати очікувані результати, потенційні проблеми, заплановані заходи реагування на аварійні ситуації та критерії скасування стосовно важливих рішень;
- керівники/лідери повинні поширювати інформацію стосовно широкого кола проблем серед безпосередніх виконавців та періодично перевіряти їх розуміння цієї інформації;
- керівники/лідери мають вживати заходів щодо запобігання включенню до рішення непередбачуваної або суперечливої інформації;
- керівники/лідери повинні заохочувати безпосередніх виконавців ставити запитання у разі, якщо їм незрозумілі підстави для прийняття рішення;
- керівники всіх ланок управління повинні обговорювати причини прийняття рішень стосовно розподілу ресурсів, організаційних змін та інших рішень, які впливають на організацію в цілому, включаючи наслідки таких рішень для безпеки.

8.3.3 Вимоги щодо вільного проходження інформації:

- керівники/лідери повинні сприяти вільному проходженню інформації;
- безпосередні виконавці мають обмінюватися інформацією відкрито та відверто;
- керівники/лідери повинні відповідати безпосереднім виконавцям відкрито, поважно, без обвинувачень;
- безпосередні виконавці повинні надавати повну, точну та відверту інформацію органам, що здійснюють нагляд, аудит, регулювання ядерної безпеки;
- керівники/лідери повинні активно підтримувати зворотний зв'язок, вислуховувати занепокоєння, спілкуватися відкрито зі всіма працівниками;
- керівники/лідери повинні відверто обговорювати результати моніторингу та оцінок на всіх рівнях організації, а також з незалежними наглядовими органами.

8.3.4 Вимоги щодо очікувань:

- керівники всіх ланок управління повинні обговорювати очікування, пов'язані з ядерною безпекою, з тим, щоб всі безпосередні виконавці розуміли найвищий пріоритет безпеки, задля чого має бути впроваджена стратегія регулярної комунікації;
- керівники всіх ланок управління мають посилювати важливість ядерної безпеки шляхом обговорення її взаємозв'язку зі стратегічними питаннями, включаючи фінансові питання, управління людськими ресурсами, надійність обладнання та бізнес-плани;
- керівники/лідери мають доводити до персоналу очікування стосовно поведінки, пов'язаної з безпекою, з наведенням прикладів того, яким чином поведінка чинить позитивний або негативний вплив на безпеку;
- керівники/лідери мають регулярно перевіряти, чи комунікація стосовно важливості ядерної безпеки є слухною та зрозумілою;
- Керівники/лідери мають забезпечити розуміння персоналом підрядних організацій очікуваних від них поведінки та дій, необхідних для підтримання ядерної безпеки.

8.4 Вимоги щодо відповідальності керівництва

Керівники/лідери мають впливати на культуру безпеки Компанії шляхом встановлення пріоритетів, моделювання поведінки та цінностей, управління системою заохочень, створення довіри, визначення контексту та очікувань щодо міжособистісних відносин, комунікації та розподілу відповідальності. Керівники/лідери повинні мати повноваження та відповідати за визначення стратегії Компанії, розподіл ресурсів, мотивацію та стимулювання персоналу, вчасну ідентифікацію та вирішення проблем. Основною функцією лідерів на найвищому рівні Компанії є встановлення вищого пріоритету безпеки таким чином, щоб кожен працівник розумів цю пріоритетність порівняно з іншими цілями Компанії.

8.4.1 Вимоги щодо ресурсів:

- керівники/лідери мають забезпечити достатню кількість та кваліфікацію персоналу для виконання робіт;
- керівники/лідери мають забезпечити наявність інструменту, обладнання, процедур та інших ресурсів, необхідних для виконання робіт;
- керівники/лідери мають забезпечити наявність та адекватний розподіл корпоративних ресурсів для проведення ремонтів, функціонування обладнання, роботи персоналу з метою безпечної та надійної експлуатації.

8.4.2 Вимоги щодо присутності на робочих місцях:

- керівники/лідери мають демонструвати лідерство на місцях роботи персоналу шляхом проведення коучингу, наставництва, посилення ролі стандартів та позитивних практик прийняття рішень;
- керівники/лідери повинні обговорювати результати спостережень з тим персоналом, за роботою якого вони спостерігали, та забезпечувати ефективний зворотний зв'язок щодо удосконалення методів виконання робіт;
- керівники/лідери повинні демонструвати прихильність безпеці своїми діями та додержання високих стандартів відповідальності, щоб бути прикладом та стимулом для інших працівників.

8.4.3 Вимоги щодо стимулів, покарань та заохочень:

- керівники/лідери повинні забезпечити, щоб дисциплінарні заходи були відповідними, послідовними та такими, що підтримують безпеку й виробниче середовище зі свідомим ставленням до безпеки;
- керівники/лідери повинні відзначати та стимулювати працівників, які ідентифікують і озвучують проблеми, пов'язані з безпекою, та високо оцінювати дії персоналу, які свідчать про дотримання принципів культури безпеки;
- керівники/лідери повинні сприяти створенню середовища, яке стимулює відповідальність кожного окремого працівника за свої дії;
- керівники/лідери повинні враховувати потенційні негативні наслідки дисциплінарних та інших заходів впливу на персонал та, за необхідності, вживати відповідні компенсуючі заходи;
- керівники/лідери повинні заохочувати безпосередніх виконавців повідомляти про свої ненавмисні помилки чи недоліки, не допускаючи дорікань та покарань у таких випадках.

8.4.4 Вимоги щодо стратегічної прихильності безпеці:

- керівники/лідери повинні визначати та реалізовувати фінансові й виробничі цілі таким чином, щоб підсилювати важливість безпеки;
- керівники/лідери повинні використовувати інформацію, отриману від незалежних наглядових органів, задля встановлення пріоритетів, узгоджених з безпекою;
- керівники/лідери повинні визначати стратегічні плани та бізнес-плани, які відображають найвищий пріоритет безпеки, та забезпечувати узгодження пріоритетів Компанії з пріоритетами безпеки.

8.4.5 Вимоги щодо управління змінами:

- під час реалізації значних змін (зміни організаційної структури та функцій, зміни стосовно лідерства, політик, програм, процедур та ресурсів) керівники/лідери повинні застосовувати систематичний процес для планування, координації та оцінювання впливів змін на безпеку та їх потенційного негативного впливу на прагнення персоналу виражати занепокоєність щодо безпеки;
- під час планування, обговорення та впровадження змін керівники/лідери повинні забезпечити підтримання безпеки на належному рівні та недопущення значних непередбачуваних наслідків;
- керівники/лідери повинні забезпечити розуміння безпосередніми виконавцями важливості процесу управління змінами та їх ролі в ньому.

8.4.6 Вимоги щодо функцій, відповідальності та повноважень:

- керівники/лідери повинні забезпечити чітке визначення, розуміння та документування функцій, відповідальності та повноважень всього персоналу Компанії;
- керівники/лідери повинні належним чином делегувати обов'язки і повноваження для стимулювання відповідальності та підзвітності;
- керівники/лідери повинні забезпечити, щоб рекомендації, надані контролюючими та незалежними наглядовими органами, не скасовували і не замінювали основну відповідальність керівників вищої ланки за прийняття рішень, що впливають на безпеку.

8.4.7 Вимоги щодо постійного контролю:

- керівники/лідери забезпечують проведення регулярних зустрічей та нарад керівництва Компанії та представників незалежних наглядових органів з керівниками різних рівнів та персоналом Компанії для визначення та розуміння стану культури безпеки;
- для регулярного моніторингу стану культури безпеки керівники/лідери мають застосовувати різноманітні інструменти контролю, включаючи анкетування та опитування працівників, самооцінки, незалежні оцінки, зворотний зв'язок з наглядовими органами;
- керівники/лідери повинні підтримувати та брати участь в об'єктивних оцінках відносин на робочих місцях та стану культури безпеки і вирішувати проблеми, які впливають на рівень довіри керівникам та знижують значення культури безпеки.

8.4.8 Вимоги щодо поведінки керівників/лідерів:

- Керівники/лідери повинні своїми діями підкріплювати свої слова, створюючи модель правильної поведінки, особливо під час вирішення явного конфлікту між безпекою та виробничими завданнями;

- керівники/лідери повинні негайно реагувати на проблеми, пов'язані з безпекою, забезпечуючи їх розуміння та належне вирішення;
- керівники/лідери повинні підтримувати високі стандарти особистісної поведінки, які сприяють всім аспектам позитивної культури безпеки, та стимулювати персонал на всіх рівнях озвучувати думки й занепокоєння;
- керівники/лідери повинні заохочувати нетерпиме ставлення персоналу до небезпечної поведінки або небезпечних умов і мотивувати безпосередніх виконавців проявляти на практиці поведінку, що підтримує позитивну культуру безпеки.

8.5 Вимоги щодо прийняття рішень

В Компанії має бути визначена особиста відповідальність за прийняття рішень, що впливають на безпеку. Має бути забезпечена достатня кількість кваліфікованого та досвідченого персоналу, відповідального за прийняття рішень, за необхідності – мають залучатися зовнішні експертні організації. Обґрунтування цих рішень має бути вчасно доведено до персоналу Компанії. Ключові рішення, пов'язані з безпекою, мають періодично переглядатися.

8.5.1 Вимоги щодо послідовного процесу прийняття рішень:

- відповідальні посадові особи мають застосовувати ризик-інформований підхід до прийняття рішень, пов'язаних з безпекою, відповідно до вимог НП 306.2.217-2017;
- управління ризиками має бути інтегровано в усі процеси Компанії;
- процеси прийняття стратегічних, консервативних, виробничих рішень мають бути задокументовані в процедурах Компанії.

8.5.2 Вимоги щодо консервативного підходу:

- у разі відсутності повного розуміння проблеми персонал має приймати рішення із застосуванням консервативного підходу;
- практики прийняття рішень мають дозволяти визначати різницю між «дозволеним» вибором та розважливим вибором;
- керівники під час оцінки проблем безпеки мають сприяти відкритому діалогу та дискусії.

8.5.3 Вимоги щодо відповідальності за рішення:

- керівники та персонал Компанії мають чітко розуміти та поважати ролі, відведені кожному окремому працівнику в процесі прийняття рішень;
- має бути встановлена та задокументована одноосібна відповідальність за прийняття важливих для безпеки рішень, в тому числі для забезпечення можливості внесення коригувань в поточну оцінку та зворотного зв'язку.

8.6 Вимоги щодо поважних відносин у виробничому середовищі

Довіра та повага є фундаментальними факторами створення позитивних відносин між персоналом, а також є центральними елементами ефективних виробничих взаємовідносин. На рівні окремих працівників довіра має передбачати готовність однієї особи залежати від іншої особи, з відносним відчуттям безпеки. Повага до думок та різних точок зору є запорукою успіху діяльності робочих груп та колективної співпраці. Підтримання високого рівня довіри та поваги забезпечує відповідальне ставлення до проблем безпеки, зменшує ймовірність ризикованих дій та

підвищує особисту відповідальність за безпеку. Механізмами створення довіри та поваги в Компанії є відкрита комунікація, об'єктивність та відповідальність керівництва. Проявами сильної культури безпеки є взаємна повага, побудовані на довірі взаємовідносини між робочими групами та всередині них, а також між працівниками на всіх рівнях Компанії.

8.6.1 Вимоги щодо поважного ставлення:

- Компанія має ставитися до працівників та їх професійних здібностей і досвіду як до найбільш цінних своїх активів;
- працівники на всіх рівнях Компанії, в робочих групах повинні гідно та поважно ставитися один до одного;
- прояви або толерантність до проявів утисків і принижень не допускаються;
- керівники/лідери мають відслідковувати дії, що можуть негативно впливати на виробниче середовище, та своєчасно приймати рішення щодо таких дій;
- керівники/лідери мають забезпечувати постійне та послідовне дотримання працівниками на всіх рівнях Компанії визначених політик та очікувань;
- працівники повинні ставитися з повагою до осіб, відповідальних за прийняття рішень, навіть якщо вони не згодні з прийнятим рішенням;
- керівники/лідери повинні підтримувати сприятливе виробниче середовище в підрозділах Компанії та забезпечувати своєчасне вирішення питань адміністративно-господарського забезпечення.

8.6.2 Вимоги щодо вільного обміну думками:

- у Компанії мають бути створені умови для вільного пропонування та обміну ідеями, занепокоєннями, різними думками та питаннями, що допомагає визначенню та вирішенню проблем;
- керівники/лідери мають бути відкритими для ідей, занепокоєнь, пропозицій, різних думок та питань;
- на всіх рівнях Компанії повинні підтримуватись активні обговорення, із розумінням того, що різні думки є природнім результатом відмінностей в досвіді та знаннях;
- працівники мають гідно оцінювати висновки та точки зору, що надаються персоналом, який відповідає за забезпечення якості, управління людськими ресурсами, та представниками незалежних наглядових органів.

8.6.3 Вимоги щодо високого рівня довіри:

- керівники/лідери мають підтримувати співпрацю між різними робочими групами;
- керівники/лідери мають відповідати на питання та вираження занепокоєності відкрито і поважно;
- керівники/лідери, визнаючи негативний вплив нестачі інформації, мають обмінюватися важливою інформацією відкрито, відверто та вчасно, забезпечуючи підтримання довіри;
- керівники/лідери мають забезпечувати обговорення в Компанії стану та важливих ключових точок робіт;
- керівники/лідери повинні забезпечувати визнання позитивних виробничих практик та негайно реагувати на негативні виробничі практики, залучаючи відповідний персонал Компанії;

- має підтримуватися необхідний рівень конфіденційності;
- керівники/лідери мають підтримувати зворотний зв'язок з виробничих питань у всій Компанії.

8.6.4 Вимоги щодо вирішення конфліктів:

- у Компанії має бути впроваджено процес для справедливого та об'єктивного вирішення конфліктів;
- керівники/лідери мають забезпечувати вирішення конфліктів збалансованим, неупередженим та послідовним способом, навіть якщо це виходить за межі визначеного процесу;
- процес вирішення конфліктів має забезпечити впевненість працівників в тому, що це буде вирішено з належною повагою та професійністю.

8.7 Вимоги щодо безперервного навчання

Компанія як організація, що постійно навчається, має підтримувати можливість та прагнення працівників застосовувати їх особисті знання на робочому місці та обмінюватися і передавати їх своїм співробітникам. Компанія має постійно оцінювати досвід експлуатації та забезпечувати поширення набутих уроків і кращих практик на всіх рівнях. Має бути забезпечено періодичне аналізування програм і політик на предмет можливостей для покращення, в тому числі рівня безпеки, має підтримуватися практика обміну досвідом з іншими організаціями, усвідомлення важливості навчання.

8.7.1 Вимоги щодо досвіду експлуатації:

- у Компанії має бути впроваджено процес детального вивчення внутрішнього та зовнішнього досвіду експлуатації;
- досвід експлуатації має ефективно впроваджуватися та легалізуватися шляхом внесення змін в процеси, процедури, програми підготовки персоналу, модифікацій обладнання тощо;
- досвід експлуатації має вчасно поширюватися та використовуватися для розуміння проблем, пов'язаних з обладнанням, експлуатацією та галуззю в цілому, для адаптації нових рішень щодо удосконалення діяльності Компанії, підтримання щоденних функцій з підкресленням можливості того, що «це може статися тут і зараз»;
- мають вивчатися, оцінюватися та впроваджуватись апробовані позитивні практики за всіма напрямками діяльності.

8.7.2 Вимоги щодо самооцінок:

- у Компанії має бути впроваджено процес незалежних оцінок та самооцінок, включаючи оцінки стану культури безпеки;
- результати та рекомендації оцінок мають розглядатися та враховуватися;
- самооцінки мають здійснюватися регулярно та надавати об'єктивну, комплексну та самокритичну інформацію, на підставі якої розроблятимуться коригувальні заходи;
- у разі потреби отримання більш чіткого розуміння проблеми мають виконуватися цільові самооцінки;
- групи з самооцінки мають включати працівників, керівників/лідерів Компанії та, за необхідності, представників сторонніх організацій.

8.7.3 Вимоги щодо бенчмаркінгу:

- бенчмаркінг має застосовуватися як засіб отримання нових ідей задля підвищення рівня ядерної безпеки;
- Компанія має забезпечити можливість обміну досвідом як з іншими організаціями ядерної галузі, так і з неядерними організаціями;
- Компанія має забезпечити активну участь в бенчмаркінгу оптимальної кількості працівників.

8.7.4 Вимоги щодо навчання:

- у Компанії має бути створене середовище, в якому працівники цінують та використовують можливості для безперервного навчання;
- працівники Компанії, персонал підрядних організацій мають отримувати адекватне навчання, яке забезпечує їх технічну компетентність та розуміння стандартів і вимог до виконання діяльності;
- працівники мають володіти базовими знаннями для прийняття рішень та виконання дій;
- у Компанії мають бути розроблені та ефективно впроваджені стратегії щодо виявлення, передачі та збереження критичних знань;
- у Компанії мають систематично розвиватися навички лідерства та менеджменту
- у Компанії повинна функціонувати система управління людськими ресурсами, забезпечення підготовки, підтримання кваліфікації та розвитку персоналу, а також дієва система формування кадрового резерву керівників;
- керівники вищої ланки управління мають проходити навчання, необхідне для розуміння основних операцій та взаємозв'язків між основними функціями та підрозділами в межах Компанії.

8.8 Вимоги щодо виявлення та вирішення проблем

Керівники/лідери мають відповідати за виявлення організаційних або технічних недоліків, вжиття коригувальних заходів та прогнозування нових проблем. Всі працівники Компанії мають підтримувати процес виявлення та вирішення проблем шляхом своєчасного доведення своїх занепокоєнь (наприклад, із застосуванням інструментів програми коригувальних дій). Підхід Компанії до виявлення та вирішення проблем слугує прикладом того, який пріоритет надається безпеці. Має бути забезпечена можливість та підтримуватися прагнення працівників виявляти та вирішувати проблеми. Ефективний процес виявлення та вирішення проблем має використовувати програму коригувальних дій, досвід експлуатації та результати самооцінок. Програма коригувальних дій повинна включати прозорий процес оцінювання проблем, їх пріоритезації та вирішення. Керівники/лідери повинні забезпечити повне усвідомлення проблем, пов'язаних з безпекою, особисто та іншим персоналом Компанії. Компанія має використовувати як ретроспективний, так і проактивний підхід до вирішення проблем. Ретроспективний підхід зосереджується на виявленні існуючих проблем та виправленні недоліків за допомогою програми коригувальних дій. При проактивному підході розглядаються передбачувані проблеми, аналізується досвід експлуатації та відслідковуються нові теми та тренди, що виникають в галузі. За цим підходом проблемні питання прогножуються та вирішуються до того, як вони стають недоліками, що потребують вжиття коригувальних заходів.

8.8.1 Вимоги щодо виявлення:

- працівники мають усвідомлювати відхилення від вимог норм, правил, стандартів і процедур та знати порядок занесення проблем до програми коригувальних дій;
- працівники мають забезпечити оперативне внесення та документування в програмі коригувальних дій всіх проблемних питань, проблем, інформації про погіршення умов, а також малозначущих подій;
- працівники мають описувати проблеми, внесені до програми коригувальних дій, з достатнім ступенем деталізації, що забезпечує їх належну пріоритетизацію, відслідковування та адресування для вирішення.

8.8.2 Вимоги щодо оцінки:

- всі виявлені проблеми мають бути належним чином класифіковані, пріоритетизовані та оцінені відповідно до їх значимості для безпеки;
- має бути забезпечено належне вивчення явних та корінних причин проблем, що виявляє первинні та супутні причинні фактори;
- має бути забезпечено ретельне вивчення проблем відповідно до їх значимості для безпеки та застосування аналізу корінних причин для виявлення і виправлення фундаментальних причин значних проблем;
- вплив на виникнення проблеми глибинних факторів, пов'язаних з організаційною культурою та, зокрема, з культурою безпеки, має бути ретельно оцінений, а для його повного розуміння має бути виділено достатньо часу та ресурсів;
- керівники повинні виконувати аналіз ефективності коригувальних дій для забезпечення ефективності вирішення проблем.

8.8.3 Вимоги щодо вирішення:

- Компанія має забезпечити своєчасне виконання коригувальних дій;
- мають бути мінімізовані випадки недодержання термінів виконання коригувальних дій, а у разі необхідності такої затримки, строк виконання має бути продовжений із врахуванням впливу цього на безпеку;
- Компанія має забезпечити вжиття відповідних проміжних коригувальних заходів для пом'якшення проблем до того, як будуть оцінені корінні причини;
- коригувальні заходи мають вирішувати та виправляти виявлені проблеми, включаючи причини та умови їх виникнення, та попереджувати повторне виникнення значних умов, несприятливих для безпеки;
- задля вирішення проблем на ранній стадії мають застосуватися тренди виробничих показників ефективності.

8.8.4 Вимоги щодо відслідковування:

- Компанія має розробити показники, за якими здійснюється моніторинг ефективності функціонування обладнання та організаційної ефективності, включаючи культуру безпеки;
- керівники повинні використовувати показники, які надають точне уявлення про ефективність та тренди щодо відхилень;
- аналіз трендів має своєчасно виконуватися на рівні як Компанії в цілому, так і структурних підрозділів.

8.9 Вимоги до середовища для вираження занепокоєння

У Компанії має бути створено середовище, в якому працівники заохочуються виражати занепокоєння стосовно безпеки, і в якому ці занепокоєння оперативно аналізуються з наданням відповідного пріоритету на підставі їх потенційної значимості для безпеки та належним чином вирішуються зі своєчасним зворотним зв'язком з ініціатором питання та іншими працівниками, за необхідності. У Компанії заборонено застосовувати репресивні заходи до працівників за те, що вони виражають занепокоєння стосовно безпеки. У разі надходження заяв про прояви дискримінації або переслідування, до аналізу фактів, оцінки або перегляду дій та, де це виправдано, правового вирішення справи має бути залучено керівників відповідного рівня. Слід враховувати, що будь-яке небажання з боку персоналу порушувати питання безпеки може мати негативні наслідки для безпеки. В Компанії мають бути чітко визначені процеси, які повинні застосовуватися працівниками для вираження занепокоєння, такі як, наприклад, обговорення проблем з безпосередніми керівниками або заповнення звіту про недоліки з метою виявлення та вирішення проблем. Однак, слід зауважити, що деякі працівники не завжди почуваються зручно, виражаючи занепокоєння через звичайні канали передачі інформації, такі як спілкування з безпосередніми керівниками. Тому, задля забезпечення безпеки, має підтримуватися будь-який метод вираження занепокоєння. Відповідно, зусилля лідерів та керівників Компанії мають бути зосереджені на створенні та підтриманні такого середовища, в якому працівники можуть вільно виражати свої занепокоєння стосовно безпеки безпосереднім керівникам, а також на забезпеченні того, що альтернативні засоби вираження занепокоєння є оцінюваними, надійними та ефективними. Такі альтернативні підходи можуть включати політику «відкритих дверей», яка дозволяє працівникам звертатися до керівника вищого рівня. Для підтримання такого середовища в Компанії мають бути реалізовані системи пріоритезації проблем та розподілу ресурсів, ефективні комунікації для відкритого обміну інформацією та аналізу корінних причин виявлених проблем, заходи з підтримки довіри до працівників з боку керівництва.

8.9.1 Вимоги до політики щодо створення виробничого середовища зі свідомим ставленням до безпеки:

- керівники всіх ланок управління повинні визначити та посилювати очікування щодо створення та підтримання виробничого середовища зі свідомим ставленням до безпеки;
- політики та процедури Компанії повинні забезпечувати права та обов'язки працівників стосовно вираження занепокоєння з питань безпеки, визначати обов'язки керівників/лідерів щодо створення середовища, в якому працівники можуть вільно виражати своє занепокоєння;
- керівники/лідери повинні пройти відповідне навчання щодо відповідальності, яку вони несуть при отриманні та реагуванні на занепокоєння, із врахуванням конфіденційності, та забезпеченні своєчасного вирішення порушених персоналом питань;
- працівники повинні пройти відповідне навчання стосовно того, що будь-які дії, що можуть перешкодити вираженню занепокоєння, включаючи переслідування, залякування, помсту або дискримінацію, є неприпустимими та такими, що порушують вимоги законодавства та політику Компанії;

– всі прояви помсти мають бути належним чином розслідувані, вчасно вжиті необхідні коригувальні заходи, включаючи заходи щодо пом'якшення потенційних негативних впливів.

8.9.2 Вимоги щодо альтернативного процесу вираження занепокоєння:

– керівництво вищої ланки управління повинно визначити, підтримувати та сприяти застосуванню альтернативних процесів вираження занепокоєння задля забезпечення вжиття необхідних коригувальних заходів;

– процеси вираження та прийняття рішень по різних професійним думкам, які є альтернативними програмі коригувальних заходів та функціонують поза межами впливу ланцюга управління, мають бути обговорені з персоналом;

– альтернативні процеси повинні бути незалежними, включати можливість конфіденційного вираження занепокоєння та забезпечувати вчасне прийняття відповідних рішень;

– посадові особи, відповідальні за прийняття рішень, повинні володіти відповідними компетенціями.

8.10 Вимоги щодо робочих процесів

Ефективні робочі процеси повинні включати чітко розроблений алгоритм виконання робіт, включаючи розподіл відповідальності між керівниками, робочими групами та окремими працівниками. Робочі операції мають бути пріоритезовані, скоординовані між робочими групами та обговорені. Політики та процедури мають враховувати інформацію про відповідні ризики і бути ефективно сплановані, реалізовані, оцінені та задокументовані. Детальна розробка, управління та дотримання робочих процесів сприяє забезпеченню безпечного використання ядерних матеріалів та відображає позитивну культуру безпеки.

8.10.1 Вимоги щодо управління роботами:

– роботи мають ефективно плануватися та виконуватися зі врахуванням інформації про ризики, умови на місцях виконання робіт та потреби в координації між різними групами або напрямками діяльності;

– робочий процес має належним чином пріоритезувати роботи та включати плани дій в надзвичайних умовах, компенсуючі заходи та критерії зупинення робіт, за необхідності;

– керівники/лідери повинні розглядати вплив змін на обсяги робіт та підтримувати постійне інформування персоналу про стан виконуваних робіт;

– робочі процеси повинні забезпечувати обізнаність персоналу про ризики щодо ядерної безпеки, пов'язані з виконанням робіт на майданчику АЕС, та про інші роботи, що паралельно виконуються на АЕС;

– інформація ймовірнісних аналізів безпеки має враховуватися в щоденних робочих операціях та в процесах управління змінами;

– робочі операції мають належним чином координуватися задля вчасного вирішення конфліктів або зміни пріоритетів всього кола робіт, що впливають на ядерну безпеку;

– робочі процеси повинні обмежувати кількість тимчасових модифікацій.

8.10.2 Вимоги щодо проектних запасів:

- робочі процеси мають забезпечувати належний рівень ядерної безпеки та підтримувати проектні запаси шляхом мінімізації довготривалих проблем з обладнанням, мінімізації випадків перенесення строків технічного обслуговування та ремонтів і затримок виконання ремонтних і та інженерно-технічних робіт;
- робочі процеси мають зосереджуватися на дотриманні стратегії глибокоешелонованого захисту та забезпеченні належного функціонування обладнання, важливого для безпеки;
- проектні та експлуатаційні запаси мають ретельно зберігатися та змінюватися лише з відповідним обґрунтуванням та обережністю;
- обладнання, важливе для безпеки, повинно експлуатуватися та обслуговуватися виключено в межах проектних вимог.

8.10.3 Вимоги щодо документації:

- діяльність повинна регламентуватися комплексними, високоякісними програмами, процесами та процедурами;
- проектна документація, процедури та комплекти робочих інструкцій мають бути повними, детальними, точними та актуальними;
- маркування обладнання та його елементів повинно бути чітким, точним та узгодженим;
- зміни до документів повинні бути зрозумілими, пріоритезованими та керованими.

8.10.4 Вимоги щодо прихильності процедурам:

- безпосередні виконавці повинні дотримуватися процедур, розуміти та використовувати методи попередження/скорочення помилок;
- безпосередні виконавці повинні аналізувати процедури та інструкції до початку робіт задля оцінки їх відповідності обсягу робіт і того, що всі необхідні зміни внесено належним чином;
- безпосередні виконавці повинні працювати з обладнанням лише за наявності відповідного дозволу та на підставі затверджених процедур або робочих інструкцій;
- безпосередні виконавці повинні забезпечувати належне документування стану виконуваних робіт.

9 СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ БЕЗПЕКИ В ДП «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»

9.1 Загальні положення

9.1.1 Індивідуальним обов'язком кожного працівника ДП «НАЕК «Енергоатом» є безумовне дотримання принципів культури безпеки у своїй діяльності та забезпечення пріоритету вимог безпеки над досягненням будь-яких інших (виробничих, економічних, інженерно-технічних, наукових тощо) цілей. Також вказаний обов'язок повною мірою має розповсюджуватися і на персонал сторонніх організацій, що залучатимуться до реалізації будь-яких видів діяльності на об'єктах ДП «НАЕК «Енергоатом». Обов'язком кожного керівника ДП «НАЕК «Енергоатом» (незалежно від рівня управління) є становлення та постійний розвиток культури безпеки в підпорядкованих підрозділах та забезпечення безумовного дотримання принципів культури безпеки підпорядкованим персоналом. Виділення діяльності із

становлення та розвитку культури безпеки в самостійний процес або самостійний аспект низки інших процесів в свою чергу визначає координаційні та спеціалізовані функції із супроводу такого процесу або аспекту інших процесів. Реалізація таких координаційних та спеціалізованих функцій забезпечується відповідними структурами управління.

9.1.2 Відповідно до усталеної практики управління профільною діяльністю виділяються такі моделі організаційних структур управління культурою безпеки в атомній енергетиці:

- модель, в якій відсутня спеціалізована структура управління культурою безпеки;
- колегіальна модель (з функціональною спеціалізацією або без такої спеціалізації);
- модель уповноважених структурних одиниць (покладання додаткових до вже існуючих обов'язків з функціональною спеціалізацією або без такої спеціалізації);
- модель, в якій створено спеціальні структурні одиниці управління культурою безпеки;
- проектна модель;
- змішана модель.

9.1.3 Факторами, що визначають вибір найбільш зручної моделі структури управління культурою безпеки є:

- 1) рівень розвитку культури безпеки в організації, який може відповідати одному з нижченаведених:
 - а) рівень 1 – безпека в організації базується виключно на нормах та правилах;
 - б) рівень 2 – високий рівень безпеки як мета;
 - в) рівень 3 – перманентне підвищення безпеки;
- 2) стадія організаційного розвитку, яка може відповідати одній з нижченаведених:
 - а) розширення організації;
 - б) скорочення організації;
 - в) консервація стану (опір будь-яким організаційним змінам);
 - г) усталеність ресурсів та чисельності із забезпеченням гнучкості перерозподілу функцій;
- 3) мета формування або зміни структури управління, яка може бути однією з нижченаведених:
 - а) необхідність виконання вимог нормативних документів;
 - б) необхідність здійснення коригувальних дій;
 - в) необхідність здійснення запобіжних дій;
 - г) необхідність впровадження кращого галузевого досвіду;
 - д) необхідність забезпечення перманентності покращень;
- 4) рівень управління, для якого формується структура управління, та яким може бути:
 - а) рівень в цілому Компанії;
 - б) рівень АЕС або сервісних відокремлених підрозділів, що входять до складу Компанії;
 - в) рівень структурних підрозділів АЕС або сервісних відокремлених підрозділів;

- г) багаторівнева структура.
- 5) склад учасників структури управління, який може складатися з:
 - а) з персоналу виключно ДП «НАЕК «Енергоатом»;
 - б) включати представників сторонніх організацій (експертів), які залучаються на сумісній або підрядній основі.
- б) статус культури безпеки як об'єкта управління в Компанії в цілому або окремих відокремлених підрозділів, який може відповідати одному з нижченаведених:
 - а) культура безпеки розглядається як невід'ємна складова процесів, що вже реалізуються та підлягають управлінню;
 - б) культура безпеки розглядається як самостійний аспект інших процесів, який і підлягає управлінню;
 - в) культура безпеки розглядається як самостійний процес, який і підлягає управлінню.
- 7) форма організації управління, яка може бути однією з нижченаведених:
 - а) лінійна (з горизонтальними зв'язками);
 - б) мережева (з оперативними зв'язками без жорсткої формалізації та врахування підпорядкованості);
 - в) функціональна;
 - г) ієрархічна (із вертикальними зв'язками);
 - д) змішана.
- 8) ступінь централізації управління, яка може бути однією з нижченаведених:
 - а) з орієнтацією на централізацію (концентрація);
 - б) з орієнтацією на децентралізацію за функціональною ознакою;
 - в) з орієнтацією на універсальну децентралізацію.
- 9) тривалість управляючого впливу, яка може бути однією з таких:
 - а) забезпечення перманентного впливу (постійно діюча структура);
 - б) забезпечення впливу за обмежений період часу (проектна структура);
 - в) забезпечення періодичного впливу (тимчасова структура).

9.1.4 Під впливом діючих факторів у ДП «НАЕК «Енергоатом» станом на теперішній час сформувалася змішана структура управління культурою безпеки, яка набула таких ознак:

1) функція з координації діяльності із формування та розвитку культури безпеки представлена структурами управління, побудованими за колегіальною моделлю (у вигляді дорадчих органів, до складу яких входять діючі керівники або фахівці за напрямками діяльності), до яких відносяться:

- а) на рівні Дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом»:
 - Рада з культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом»;
 - робоча група з культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом» при заступникові Голови Ради з культури безпеки - першому віце-президенті - технічному директорі ДП «НАЕК «Енергоатом»;
- б) на рівні ВП АЕС – рада або комітет з культури безпеки ВП АЕС;

Створення інших колегіальних структур управління в галузі культури безпеки (комітети або ради з культури безпеки сервісних ВП, групи з культури безпеки при комітетах з культури безпеки ВП АЕС тощо) є можливим (в тому числі за власної ініціативи), але необов'язковим;

2) спеціалізовані функції з культури безпеки реалізуються за допомогою лінійно-функціональної структури, що будується на підставі уповноваження (зобов'язання)

існуючих структурних підрозділів, що вже реалізують певні функції на постійній основі, виконувати додаткові суміжні спеціалізовані функції з культури безпеки без їх концентрації в одному такому підрозділі;

3) первісна ланка управління формуванням та розвитком культури безпеки представлена лінійно-горизонтальними структурами, до яких відносяться:

а) на рівні Дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом» - профільні дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом» та їх структурні підрозділи;

б) на рівні ВП АЕС або сервісних ВП – структурні підрозділи таких відокремлених підрозділів;

4) разом координаційні колегіальні органи із первісною ланкою формують єдину ієрархічну структуру управління формуванням та розвитком культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом». При цьому забезпечується принцип подібності ієрархічних структур як на рівні ДП НАЕК «Енергоатом» в цілому, так і на рівні ВП АЕС;

5) під час реалізації обмежених за часом та ресурсами міжнародних проектів у галузі культури безпеки та людського фактору з метою забезпечення взаємодії та співпраці як між керівниками та працівниками різних структурних підрозділів Дирекції Компанії і ВП, так і з працівниками інших підприємств та організацій України і зарубіжних країн, у ДП «НАЕК «Енергоатом» можуть створюватися спеціальні проектні структури (керівні комітети проекту, робочі групи проекту), які:

– не є складовою постійної системи управління культурою безпеки у ДП «НАЕК «Енергоатом», а спрямовані на підтримку окремих її аспектів;

– функціонують на принципах управління проектами;

– обмежені за часом функціонування (в межах дії проекту).

Створення вказаних структур відбувається у встановленому в ДП «НАЕК «Енергоатом» та його відокремлених підрозділах порядку.

9.1.5 Умовна схема системи управління культурою безпеки у ДП «НАЕК «Енергоатом» представлена на рисунку 9.1. Нижче деталізовані окремі складові такої системи управління.

9.2 Рада з культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом» та ради (комітети) з культури безпеки ВП АЕС

9.2.1 Рада з культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом» (далі – Рада з КБ Компанії) була створена в 2008 році (наказ Компанії від 07.08.2008 № 778) на підставі рекомендацій:

– команди міжнародних експертів МАГАТЕ та Європейського Союзу, що проводили оцінку рівня експлуатаційної та проектної безпеки шляхом низки місій в рамках спільного проекту МАГАТЕ-ЄС-Україна з комплексної оцінки безпеки АЕС України з метою приєднання України до Єдиного європейського енергетичного ринку (окреме доручення від 04.12.2007 № ОД-122);

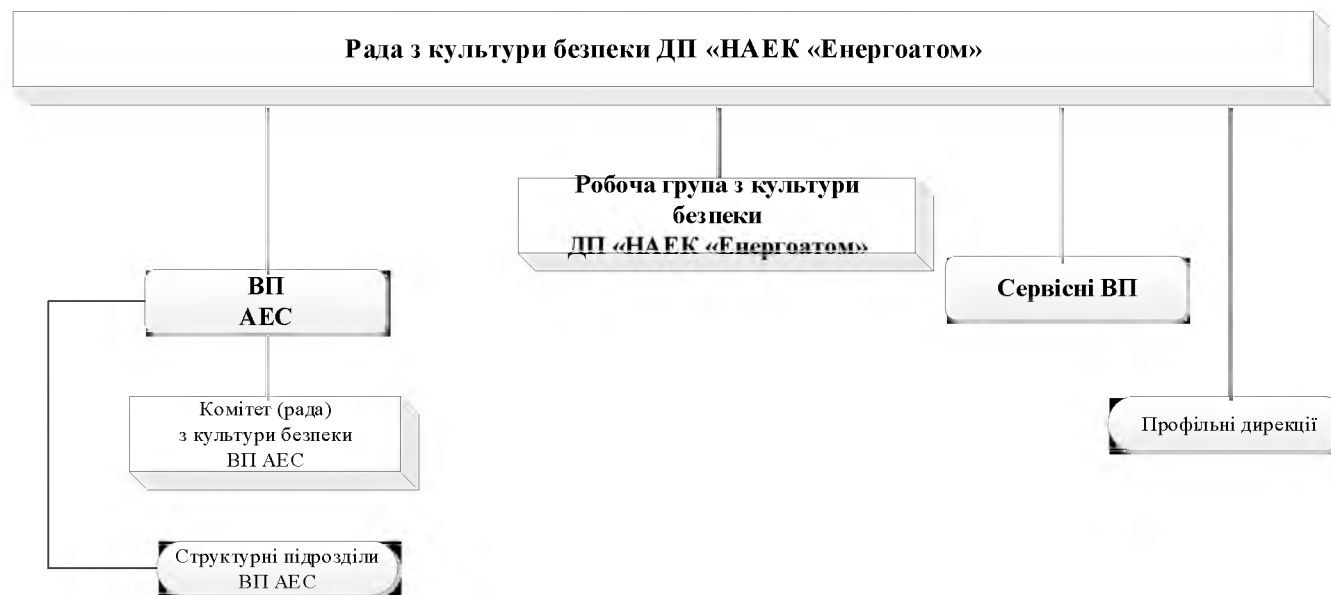
– галузевої Ради головних інженерів ДП «НАЕК «Енергоатом» (пункт 10 протоколу від 10.01.2008 № 38/2007).

9.2.2 Рада з КБ Компанії діє на підставі ПЛ-С.0.18.126, яке визначає її завдання, склад, організаційні засади та порядок роботи.

9.2.3 Рада з КБ Компанії є головним органом з координації діяльності в галузі культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом». Основним завданням Ради з КБ Компанії є прийняття управлінських рішень щодо:

- формування цілей та завдань із забезпечення культури безпеки;
- оцінки стану культури безпеки у Дирекції та відокремлених підрозділах Компанії;
 - проблемних питань системного характеру щодо впровадження принципів культури безпеки у Дирекції та відокремлених підрозділах Компанії, прийняття відповідних рішень за коригувальними заходами;
 - стратегічних напрямів розвитку культури безпеки;
 - оцінку стану реалізації програм конкретних дій, спрямованих на розвиток культури безпеки;
 - виділення/розподілу ресурсів, необхідних для забезпечення робіт, пов'язаних з розвитком культури безпеки;
 - оцінки ефективності діяльності керівників, відповідальних за забезпечення і розвиток культури безпеки.

Структура управління культурою безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом»



Умовні позначки:



Колегіальний орган, що виконує функції з координації



Підрозділ-учасник лінійної структури, що підпорядковується колегіальному координаційному органу більш високого рівня

Рисунок 9.1 – Узагальнена схема структури управління культурою безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом»

9.2.4 Рада з КБ Компанії є колегіальним органом, що очолює президент ДП «НАЕК «Енергоатом». Заступником голови Ради з КБ Компанії є перший віце-президент - технічний директор ДП «НАЕК «Енергоатом».

9.2.5 Персональний склад Ради з КБ Компанії визначається наказом ДП «НАЕК «Енергоатом» з урахуванням таких вимог:

1) до складу в обов'язковому порядку входять керівники структурних підрозділів Дирекції Компанії за такими напрямками діяльності:

- організація та забезпечення безпечної експлуатації АЕС;
- організація та забезпечення ремонтного обслуговування АЕС;
- нагляд за безпекою АЕС;
- робота з кадрами, підготовка персоналу;
- підвищення безпеки, модернізація АЕС;
- управління якістю;

2) від ВП АЕС до складу Ради з КБ Компанії входять головні інженери ВП АЕС;

3) від сервісних ВП до складу Ради з КБ Компанії входять головні інженери цих ВП.

9.2.6 Робота Ради з КБ Компанії здійснюється на плановій основі шляхом проведення періодичних нарад.

9.2.7 З 2008 року на підставі рішення галузевої Ради головних інженерів Компанії за аналогією з Радою з КБ Компанії у всіх ВП АЕС створені та функціонують на постійній основі локальні колегіальні органи з координації діяльності у галузі культури безпеки - ради або комітети з культури безпеки, які очолюються генеральним директором ВП АЕС.

9.2.8 Ради (комітети) з культури безпеки ВП АЕС функціонують на підставі виробничих документів (положень, регламентів), що визначають їх основні завдання, склад, організаційні засади та порядок роботи, а також вимоги щодо підготовки, супроводу та оформлення результатів їх засідань.

9.3 Робоча група з культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом»

9.3.1 Робоча група з культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом» була створена у 2014 році за рішенням Ради з КБ Компанії (пункт 15 протоколу від 30.01.2014 № 3; наказ ДП «НАЕК «Енергоатом» від 25.03.2014 № 269).

9.3.2 РГКБ діє на підставі ПЛ-С.0.03.151, яке визначає її призначення, основні завдання, принципи та порядок роботи, права та відповідальність її керівника та членів.

9.3.3 РГКБ є колегіальним органом, створеним з метою підтримки Ради з КБ Компанії в централізації та координації всієї діяльності з питань розвитку і підвищення рівня культури безпеки. Основними завданнями РГКБ є:

а) розгляд результатів оцінки стану культури безпеки у ВП АЕС і Компанії в цілому;

б) розгляд проблемних питань системного характеру із впровадження принципів культури безпеки у ВП АЕС і Компанії в цілому;

в) розгляд пропозицій ВП АЕС з підвищення рівня культури безпеки;

г) розгляд питань з управління людським фактором;

д) підготовка для розгляду на засіданнях Ради з КБ Компанії:

- пропозицій за поточними і ключовими напрямками розвитку культури безпеки;
- рішень щодо виділення/розподілу ресурсів, необхідних для забезпечення робіт, пов'язаних з розвитком культури безпеки;
- ініціювання заходів до програми конкретних дій з підвищення рівня культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом»;
- участь у міжнародних проектах для придбання та поширення досвіду з реалізації завдань культури безпеки.

9.3.4 РГКБ створюється при першому віце-президенті - технічному директорі ДП «НАЕК «Енергоатом» – заступникові голови Ради з КБ Компанії та підпорядковується безпосередньо йому.

9.3.5 Керівник та персональний склад РГКБ визначається наказом ДП «НАЕК «Енергоатом». До складу в обов'язковому порядку включаються представники:

- всіх ВП АЕС;
- сервісних ВП (ВП НТЦ, ВП АРС, ВП АЕМ, ВП АТЦ тощо);
- дирекції з якості та управління;
- виконавчої дирекції з персоналу;
- виконавчої дирекції з виробництва та ремонтів;
- дирекції з ядерної та радіаційної безпеки;
- дирекції з нагляду за безпекою.

9.3.6 Робота РГКБ здійснюється на плановій основі шляхом проведення періодичних нарад.

9.3.7 Відокремлені підрозділи ДП «НАЕК «Енергоатом» можуть створювати за аналогією з РГКБ локальні робочі групи з культури безпеки із супроводу діяльності своїх рад (комітетів) з культури безпеки або з організаційно-методичної підтримки керівництва такого відокремленого підрозділу в частині діяльності із становлення та розвитку культури безпеки. Створення таких локальних колегіальних органів відбувається за ініціативи керівництва таких відокремлених підрозділів і не є обов'язковим.

9.4 Лінійно-функціональні структури з реалізації окремих функцій в галузі культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом»

9.4.1 Крім загальних функцій із забезпечення культури безпеки та функцій з координації такої профільної діяльності існує низка спеціальних функцій в галузі культури безпеки, які мають не менш ніж одну за нижченаведених ознак:

- вимагатимуть специфічних знань та навичок, які виходять за межі компетенцій працівників більшості лінійних підрозділів (наприклад, знань в галузі кількісних та якісних методів обробки результатів соціологічних досліджень);
- за суттю подібні до інших функцій, які вже сконцентровані як самостійний напрямок діяльності в певних структурних підрозділах (наприклад, діяльність із розрахунку кількісних показників з оцінки культури безпеки);
- мають певну специфіку в методології і реалізації, а також є значними за змістом і трудомісткістю та вимагають міжфункціональної взаємодії (наприклад, організація проведення самооцінок).

9.4.2 Виходячи з вищенаведеного, на підставі доручень Ради з КБ Компанії (пункти 1-2 протоколу від 08.12.2009 № 51) у 2010 році було проведено нараду з питань розподілу відповідальності у процесі здійснення діяльності з розвитку культури безпеки під головуванням президента Компанії. На вказаній нараді було прийняте рішення щодо розподілу окремих функцій з культури безпеки як на рівні Дирекції Компанії, так і на рівні ВП АЕС, у тому числі із покладанням окремих спеціальних функцій на визначені структурні підрозділи. Рекомендований розподіл таких функцій був закріплений протоколом вказаної наради (протокол від 18.03.2010 № 9).

9.4.3 Рекомендований розподіл окремих функцій з культури безпеки, актуалізований з урахуванням змін, що відбулися в організаційних структурах Дирекції та ВП АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом», наданий в таблиці 9.1. Вказаний розподіл:

- є рекомендованим, а не обов'язковим;
- не виключає реалізацію будь-яких інших функцій з культури безпеки із їх аргументованим закріпленням в організаційній структурі поза межами цього розподілу;
- не може повною мірою розповсюджуватися на організаційні структури сервісних ВП, враховуючи наявні суттєві відмінності в основних напрямках діяльності;
- припускає можливість зміни виконавців окремих функцій за рішенням профільних дирекцій або ВП АЕС з урахуванням усталеної практики в галузі культури безпеки, відмінностей в їх організаційних структурах та особливостей закріплення напрямів діяльності між структурними підрозділами.

Таблиця 9.1 – Рекомендований розподіл окремих функцій з культури безпеки

П.н.	Зміст функцій з культури безпеки	Відповідальний на рівні Дирекції Компанії	Відповідальний на рівні ВП АЕС			
			ВП ЗАЕС	ВП РАЕС	ВП ЮУАЕС	ВП ХАЕС
1	Забезпечення необхідних умов для стабільної, надійної та ефективної роботи персоналу, постійного вдосконалення його знань з метою формування високого рівня культури безпеки	президент	генеральний директор			
2	Організація розробки політики ДП «НАЕК «Енергоатом», в якій відображаються питання безпеки, культури безпеки та людського фактора	дирекція з якості та управління	-	-	-	-
3	Забезпечення діяльності з реалізації принципів культури безпеки відповідно до політики керівництва ДП «НАЕК «Енергоатом» у ВП АЕС	-	генеральний директор, заступник генерального директора з персоналу	генеральний директор	генеральний директор	генеральний директор
4	Організація діяльності з розробки та реалізації програм конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки	перший віце-президент-технічний директор	головний інженер			
5	Формування цілей і задач із забезпечення культури безпеки, організація оцінки рівня культури безпеки, розгляд програм конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки	Рада з КБ Компанії	рада (комітет) з КБ ВП АЕС			

Продовження табл. 9.1

П.н.	Зміст функції з культури безпеки	Відповідальний на рівні Дирекції Компанії	Відповідальний на рівні ВП АЕС			
			ВП ЗАЕС	ВП РАЕС	ВП ЮУАЕС	ВП ХАЕС
6	Координація діяльності з культури безпеки	Рада з КБ Компанії	рада (комітет) з КБ ВП АЕС			
7	Супровід діяльності Ради з КБ Компанії та ради (комітету) з КБ ВП АЕС	виконавча дирекція з персоналу	заступник генерального директора з персоналу			
8	Формування та супровід програм конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки	виконавча дирекція з виробництва та ремонтів	заступник головного інженера з ядерної та радіаційної безпеки		заступник генерального директора з персоналу	
9	Виконання програм конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки	керівники та структурні підрозділи за напрямками діяльності				
10	Моніторинг виконання програм конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки	виконавча дирекція з виробництва та ремонтів	заступник головного інженера з ядерної та радіаційної безпеки		заступник генерального директора з персоналу	
11	Розробка та супровід методології анкетування персоналу щодо ставлення до культури безпеки	дирекція з якості та управління	-	-	-	-
12	Організація та проведення анкетування персоналу щодо ставлення до культури безпеки	дирекція з якості та управління, структурні підрозділи за напрямками діяльності	заступник генерального директора з персоналу, структурні підрозділи за напрямками діяльності			
13	Розробка та супровід методології із розрахунку кількісних показників з культури безпеки	виконавча дирекція з виробництва та ремонтів	-	-	-	-

Продовження табл. 9.1

П.н.	Зміст функції з культури безпеки	Відповідальний на рівні Дирекції Компанії	Відповідальний на рівні ВП АЕС			
			ВП ЗАЕС	ВП РАЕС	ВП ЮУАЕС	ВП ХАЕС
14	Розрахунок кількісних показників з культури безпеки	ВП НТЦ, виконавча дирекція з виробництва та ремонтів	відділ досвіду експлуатації, структурні підрозділи за напрямками діяльності	заступник головного інженера з ядерної та радіаційної безпеки, служба аналізу безпеки	заступник головного інженера з ядерної та радіаційної безпеки, структурні підрозділи за напрямками діяльності	відділ досвіду експлуатації
15	Розробка та супровід методології із проведення перевірок стану культури безпеки комісіями експлуатуючої організації	дирекція з нагляду за безпекою	-	-	-	-
16	Організація та проведення внутрішніх попередніх перевірок стану культури безпеки у ВП АЕС	-	служба відомчого нагляду та пожежної безпеки, комісія, що призначається наказом ВП АЕС	головний інспектор, служба відомчого нагляду та пожежної безпеки	служба відомчого нагляду та пожежної безпеки, комісія, що призначається наказом ВП АЕС	головний інспектор, служба відомчого нагляду та пожежної безпеки
17	Підготовка та надання до дирекції з нагляду за безпекою звіту за результатами внутрішньої попередньо перевірки стану культури безпеки у ВП АЕС (включаючи результати анкетування персоналу та розрахунку кількісних показників з культури безпеки)	-	служба відомчого нагляду та пожежної безпеки, комісія, що призначається наказом ВП АЕС	головний інспектор, служба відомчого нагляду та пожежної безпеки	служба відомчого нагляду та пожежної безпеки, комісія, що призначається наказом ВП АЕС	головний інспектор, служба відомчого нагляду та пожежної безпеки
18	Проведення перевірки стану культури безпеки комісією експлуатуючої організації	дирекція з нагляду за безпекою, комісія, що призначається наказом Компанії	-	-	-	-

Кінець табл. 9.1

П.н.	Зміст функції з культури безпеки	Відповідальний на рівні Дирекції Компанії	Відповідальний на рівні ВП АЕС			
			ВП ЗАЕС	ВП РАЕС	ВП ЮУАЕС	ВП ХАЕС
19	Організація розробки коригувальних заходів за результатами перевірки стану культури безпеки комісією експлуатуючої організації та контроль їх виконання	-	служба відомчого нагляду та пожежної безпеки, структурні підрозділи за напрямками діяльності			
20	Розробка «Зведеного звіту з оцінки культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом»	ВП НТЦ	-	-	-	-
21	Організація розробки методичних матеріалів та навчання персоналу з питань культури безпеки	виконавча дирекція з персоналу	заступник генерального директора з персоналу			
22	Мотивація персоналу до дотримання принципів культури безпеки	виконавча дирекція з персоналу	заступник генерального директора з персоналу, заступник генерального директора з економіки і фінансів, керівники за напрямками діяльності	заступник генерального директора з персоналу, керівники за напрямками діяльності	заступник генерального директора з персоналу, заступник генерального директора з економіки і фінансів, керівники за напрямками діяльності	заступник генерального директора з персоналу, заступник генерального директора з економіки і фінансів, керівники за напрямками діяльності
23	Організація проведення та участі в Міжнародній науково-практичній конференції з культури безпеки	перший віце-президент – технічний директор, ВП НТЦ, ВП УС	рада (комітет) з КБ ВП АЕС, структурні підрозділи за напрямками діяльності	заступник генерального директора з якості та управління, заступник генерального директора з персоналу	рада (комітет) з КБ ВП АЕС, структурні підрозділи за напрямками діяльності	заступник генерального директора з персоналу, рада (комітет) з КБ ВП АЕС

9.4.4 На підставі рекомендованого розподілу у кожному ВП АЕС має бути розроблений власний локальний розподіл окремих функцій з культури безпеки з урахуванням особливостей власної організаційної структури та існуючої практики реалізації діяльності із становлення та розвитку культури безпеки. Вказаний локальний розподіл затверджується профільним організаційно-розпорядчим (наказ), або виробничим (положення, настанова тощо) документом.

9.4.5 Розробка на підставі рекомендованого розподілу аналогічного локального розподілу функцій з культури безпеки в сервісних ВП не є обов'язковою і виконується за рішенням керівництва такого ВП. За відсутності такого локального розподілу в сервісних ВП делегування окремих функцій з культури безпеки виконується у встановленому порядку.

10 РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ В ДП «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»

10.1 Загальні положення

Постійність та безперервність вдосконалення профільної діяльності є запорукою високої культури безпеки. У ДП «НАЕК «Енергоатом» діє цикл становлення та розвитку культури безпеки, побудований на підставі управлінського циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) Демінга-Шухарта (див. рисунок 10.1), основу якого складає саме принцип безперервності покращення.

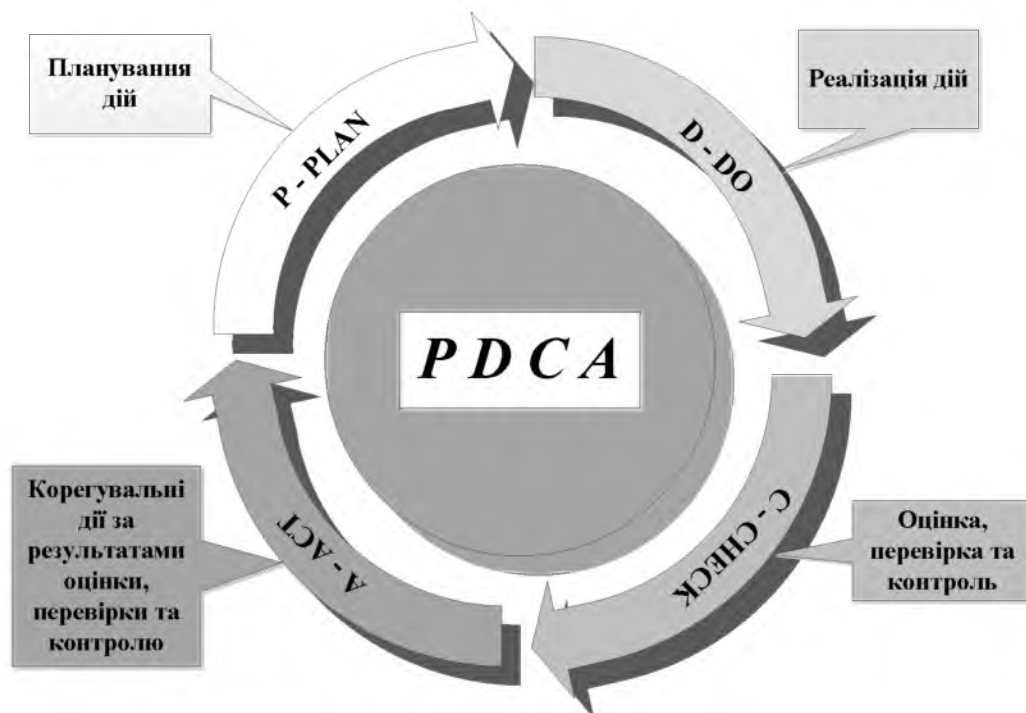


Рисунок 10.1 – Управлінський цикл Демінга-Шухарта Plan-Do-Check-Act

З урахуванням усталеної практики цикл становлення та розвитку культури безпеки у ДП «НАЕК «Енергоатом» є дворічним. Такий часовий період дії циклу з одного боку дозволяє забезпечувати реалізацію довготривалих (зі строком впровадження більше одного року) заходів, а з другого боку оперативно та гнучко реагувати на можливі зміни у стані культури безпеки та забезпечувати необхідний зворотний зв'язок.

Узагальнена схема дворічного циклу становлення та розвитку культури безпеки (циклу управління культурою безпеки) у ДП «НАЕК «Енергоатом» наведена на рисунку 10.2. Нижче наводиться детальна характеристика кожного з елементів циклу.

10.2 Планування

10.2.1 Розробка (перегляд) Заяви про політику ДП «НАЕК «Енергоатом»

10.2.1.1 Заява про політику ДП «НАЕК «Енергоатом» (далі – Заява) встановлює безумовний пріоритет безпеки над економічними, технічними, науковими та іншими цілями діяльності.

10.2.1.2 Заява визначає стратегію та основні засади політики ДП «НАЕК «Енергоатом» у галузі безпеки, культури безпеки та врахування людського фактору, в тому числі політики необвинувачення персоналу. Втілення таких засад здійснюється шляхом реалізації планів та програм організаційно-технічних заходів за відповідними напрямками діяльності, до яких, в тому числі, відносяться програми організаційно-технічних заходів з культури безпеки.

10.2.1.3 На підґрунті викладених в Заяві засад щодо політики ДП «НАЕК «Енергоатом» за профільними напрямками мають формулюватися:

- цілі ДП «НАЕК «Енергоатом» з удосконалення та розвитку інтегрованої системи управління в інтересах забезпечення безпеки (в тому числі, в частині культури безпеки);
- цілі та завдання щодо підтримки та вдосконалення культури безпеки.

Планування конкретних організаційно-технічних заходів, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки, відбувається з метою реалізації вказаних цілей.

10.2.2 Постановка цілей та розробка основних завдань щодо підтримки та вдосконалення культури безпеки

10.2.2.1 Функція постановки цілей та розробки завдань щодо підтримки та вдосконалення культури безпеки покладається на колегіальні органи, що здійснюють координацію профільної діяльності: на рівні ДП «НАЕК «Енергоатом» в цілому – на Раду з КБ Компанії та РГКБ, на рівні ВП АЕС – на ради (комітети) з культури безпеки ВП АЕС. На рівні сервісних ВП функції з постановки та розробки завдань щодо підтримки та вдосконалення культури безпеки покладається безпосередньо на керівництво таких сервісних ВП.



Рисунок 10.2 – Узагальнена схема дворічного циклу становлення та розвитку культури безпеки (циклу управління культурою безпеки) у ДП «НАЕК «Енергоатом»

10.2.2.2 Кінцевою метою процесу підтримки та вдосконалення культури безпеки є збереження (недопущення зниження) наявного рівня культури безпеки та її трансформація задля посилення (підвищення) такого рівня.

10.2.2.3 Цілі та завдання щодо підтримки та вдосконалення культури безпеки формуються на підставі:

- цілей з удосконалення та розвитку інтегрованої системи управління ДП «НАЕК «Енергоатом»;
- вимог нормативно-правових актів;
- вимог та рекомендацій документів міжнародних організацій (МАГАТЕ, ВАО АЕС, АЯЕ ОЕСР тощо);
- встановлення керівництвом ДП «НАЕК «Енергоатом» нових цілей у суміжних напрямках діяльності (наприклад, з метою зміцнення конкурентних переваг), які безпосередньо впливають на діяльність у галузі культури безпеки;
- кращого світового профільного досвіду;
- рекомендацій міжнародних інструментів технічної підтримки профільної діяльності ДП «НАЕК «Енергоатом» (сумісні проекти під егідою Європейської комісії за програмою INSC, місії підтримки, бенчмаркінги, семінари та асист-візити ВАО АЕС, програми технічної допомоги МАГАТЕ тощо);
- рекомендацій, які визначаються за результатами незалежної оцінки культури безпеки;
- рекомендацій, які визначаються за результатами всіх видів самооцінювання культури безпеки;
- суттєвої зміни організаційної структури;
- виявлення системних протиріч у тенденціях результатів оцінки культури безпеки, що отримуються різними методами, або різними складами осіб, що виконують такі оцінки (наприклад, суттєве протиріччя між незалежним оцінюванням та самооцінюванням);
- виявлених ранніх ознак (симптомів) погіршення культури безпеки, що вимагатимуть заходів превентивного (попереджувального) характеру;
- пропозицій щодо вдосконалення культури безпеки або її окремих аспектів, що надходять до колегіальних органів з координації профільної діяльності від підпорядкованих підрозділів;
- інших причин, які безпосередньо впливають на діяльність в галузі культури безпеки.

10.2.2.4 Цілі та завдання щодо підтримки та вдосконалення культури безпеки можуть бути сформульовані як в якісному, так і в кількісному (наприклад, у вигляді певних значень окремих показників або індикаторів культури безпеки, які пропонуються для досягнення) виразі.

10.2.2.5 Розробка переліку цілей та завдань щодо підтримки та вдосконалення культури безпеки на майбутній дворічний цикл передує процесу розробки програм конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки на майбутні два роки. Заходи, передбачені такими програмами, безпосередньо спрямовані на реалізацію вказаних цілей та завдань на майбутній дворічний цикл.

10.2.3 Розробка програм конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки (корпоративної і локальних ВП АЕС)

10.2.3.1 Програми конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки, є головним інструментом підтримки досягнутого рівня культури безпеки у ДП «НАЕК «Енергоатом» та її трансформації в залежності від поставлених керівними колегіальними органами з управління культурою безпеки цілей та завдань щодо такої трансформації. Більшість заходів, що плануються відповідно до програм конкретних дій, носять не коригувальний, а превентивний та запобіжний характер, проте можуть враховувати рекомендації щодо зміни (підвищення) рівня культури безпеки, які були напрацьовані за попередніми циклами.

10.2.3.2 Необхідність розробки програм конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки, визначається 5.1.2 НП 306.2.141-2008.

10.2.3.3 Програми конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки, розробляються на початку першого року дворічного циклу. Спочатку розробляється корпоративна програма конкретних дій ДП «НАЕК «Енергоатом», на підставі якої розробляються локальні програми конкретних дій ВП АЕС. Локальні програми конкретних дій ВП АЕС:

- організують та деталізують (в тому числі зі збільшенням проміжних етапів та встановленням виконавців на рівні ВП АЕС) виконання відповідних пунктів корпоративної програми конкретних дій;

- включають заходи, розроблені за дорученням ради (комітету) з культури безпеки ВП АЕС з урахуванням специфіки культури безпеки ВП АЕС, а також локальних цілей у галузі підтримки та вдосконалення культури безпеки, що сформовані радою (комітетом) з культури безпеки ВП АЕС.

10.2.3.4 Розробка аналогічних локальних програм конкретних дій в інших сервісних ВП виконується за власним рішенням керівництва цих ВП або за окремим рішенням Ради з КБ Компанії. В іншому випадку організація виконання пунктів корпоративної програми конкретних дій, які доручені сервісному ВП, відбувається у встановленому порядку.

10.2.3.5 Корпоративна програма конкретних дій, направлених на становлення та розвиток культури безпеки у ДП «НАЕК «Енергоатом», та аналогічні локальні програми конкретних дій ВП АЕС розробляються за єдиною уніфікованою структурою, що сформована з урахуванням вимог нормативно-правових актів:

- пункту 5.1.2 НП 306.2.141-2008;
- розділу III НП 306.1.182-2012;
- розділу III НП 306.1.190-2012.

10.2.3.6 Відповідно до єдиної уніфікованої структури, вимог [7] і 5.1.2 НП 306.2.141-2008 корпоративна та локальні програми конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки, охоплюють заходи за такими рівнями і розділами:

Рівень 1 - Технічна політика керівництва в сфері безпеки:

Розділ 1.1 - Встановлення пріоритету безпеки над економічними та виробничими цілями.

Розділ 1.2 - Дотримання вимог виробничих інструкцій та технологічних регламентів безпечної експлуатації енергоблоків.

Розділ 1.3 - Підбір, навчання та підвищення кваліфікації керівників та персоналу.

Розділ 1.4 - Постійне вдосконалення виробничих інструкцій на основі досвіду, що накопичується, та результатів науково-технічних досліджень.

Розділ 1.5 - Постійне вдосконалення технологічних регламентів на основі досвіду, що накопичується, та результатів науково-технічних досліджень.

Розділ 1.6 - Підвищення якості документації та якості ведення записів

Розділ 1.7 – Аналіз й оцінка стану культури безпеки та контроль виконання відповідних заходів.

Розділ 1.8 - Зв'язок з громадськістю.

Рівень 2 - Відповідальність та обов'язки керівництва з забезпечення безпеки АС:

Розділ 2.1 - Встановлення керівниками всіх рівнів атмосфери довіри та таких підходів до колективної роботи, що сприяють укріпленню позитивного відношення до безпеки.

Розділ 2.2 - Розуміння керівниками всіх рівнів впливу їх діяльності на безпеку та наслідків, до яких може призвести недотримання або неякісне виконання вимог нормативних документів, виробничих та посадових інструкцій, технологічних регламентів з безпечної експлуатації.

Розділ 2.3 - Самоконтроль керівниками своєї діяльності, що впливає на безпеку.

Розділ 2.4 - Встановлення керівництвом АС такої системи заохочень та стягнень за результатами виробничої діяльності, що стимулює відкритість дій працівників та не сприяє приховуванню помилок в їх роботі.

Розділ 2.5 - Заохочення конструктивної та критичної позиції персоналу до здійснюваної ним діяльності.

Розділ 2.6 - Покращення умов праці, забезпечення контролю трудового навантаження.

Розділ 2.7- Контроль персоналу в частині підтримки чистоти та порядку на робочих місцях, у приміщеннях та на майданчику.

Рівень 3 - Відповідальність та обов'язки кожного працівника з забезпечення безпеки АС:

Розділ 3.1 – Суворе дотримання дисципліни при чіткому розподілі повноважень та персональній відповідальності керівників та безпосередніх виконавців.

Розділ 3.2 - Розуміння працівником впливу своєї діяльності на безпеку та наслідків, до яких може призвести недотримання або неякісне виконання вимог нормативних документів, виробничих та посадових інструкцій, технологічних регламентів з безпечної експлуатації.

Розділ 3.3 - Самоконтроль працівником своєї діяльності, що впливає на безпеку.

Розділ 3.4 - Розуміння кожним працівником неприпустимості приховування помилок у своїй діяльності, виявлення та усунення причин їх виникнення.

Розділ 3.5 - Розуміння кожним працівником необхідності постійного вдосконалення, вивчення та впровадження передового досвіду, в тому числі зарубіжного.

Розділ 3.6 - Підтримка чистоти та порядку на закріплених робочих місцях та ділянках.

Розділ 3.7 – Дотримання трудової дисципліни.

10.2.3.7 В зв'язку з тим, що в 3.1 НП 306.1.182-2012 передбачено включення до програм заходів з культури безпеки систематичних дій, корпоративна та локальні програми конкретних заходів, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки, мають включати окрім заходів з фіксованими термінами виконання також і заходи, що реалізуються за постійним або періодичним принципом. За необхідності такі заходи постійного виконання можуть:

- бути безпосередніми складовими переліку заходів, що включені до програм конкретних дій;
- виділятися в окремі переліки, які оформлюються у вигляді самостійного документу (з введенням в дію разом із програмами конкретних дій);
- включатися до програм конкретних дій в якості окремого додатку.

10.2.3.8 Функції розробки, супроводу програм конкретних дій та підготовку зведеної звітності щодо їх виконання покладено:

- а) в частині корпоративної програми конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом» – на виконавчу дирекцію з виробництва та ремонтів;
- б) в частині локальних програм конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки у ВП АЕС – на заступників головного інженера з ядерної та радіаційної безпеки ВП АЕС;
- в) в частині локальних програм конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки у сервісних ВП (при прийнятті рішення щодо їх розробки) – на керівників або структурні підрозділи, що визначаються керівництвом цих ВП.

10.2.3.9 Розробка програм конкретних дій на наступний дворічний цикл відбувається в такому порядку:

- а) профільні дирекції, ВП АЕС та сервісні ВП формують та направляють до виконавчої дирекції з виробництва та ремонтів:
 - звітність з фактичного (очікуваного) виконання попередньої корпоративної програми конкретних дій;
 - пропозиції щодо організаційно-технічних заходів корпоративного характеру, які пропонуються для включення до майбутньої програми конкретних дій;
- б) Рада з КБ Компанії розглядає та погоджує результати реалізації попередньої програми конкретних дій, а також результати, досягнуті ДП «НАЕК «Енергоатом» та його відокремленими підрозділами у галузі культури безпеки за всіма видами оцінки за дворічний цикл, що минув;
- в) Рада з КБ Компанії із залученням РГКБ формує цілі та завдання щодо підтримки та вдосконалення культури безпеки на майбутній дворічний цикл на підставі положень, викладених у 10.2.2.3 цього стандарту, а також результатів, отриманих відповідно до 10.2.3.8 цього стандарту;
- г) виконавча дирекція з виробництва та ремонтів разом із РГКБ розробляє проект корпоративної програми конкретних дій ДП «НАЕК «Енергоатом» та перелік заходів, що реалізуються на постійній основі, на майбутній дворічний цикл, на основі:
 - цілей та завдань щодо підтримки та вдосконалення культури безпеки на майбутній дворічний цикл,
 - пропозицій, наданих профільними дирекціями, ВП АЕС і сервісними ВП,

– заходів попередньої програми, терміни реалізації яких перевищує строк її дії,

– заходів в галузі культури безпеки, що реалізуються за постійним принципом;

д) проект корпоративної програми конкретних дій та перелік заходів, що реалізуються на постійній основі, проходять попереднє обговорення та погодження на цільовому засіданні РГКБ;

е) після погодження РГКБ проект корпоративної програми конкретних дій та перелік заходів, що реалізуються на постійній основі, у встановленому порядку надсилаються виконавчою дирекцією з виробництва та ремонтів на погодження та погоджуються всіма членами Ради з КБ Компанії (в тому числі головними інженерами ВП АЕС та генеральними директорами (директорами) сервісних ВП);

ж) після погодження у встановленому порядку Компанії проект корпоративної програми конкретних дій та перелік заходів, що реалізуються на постійній основі, надаються на затвердження президенту ДП «НАЕК «Енергоатом»;

і) затверджена корпоративна програма конкретних дій та перелік заходів, що реалізуються на постійній основі, вводяться в дію у встановленому в Компанії порядку;

и) Радами (комітетами) з культури безпеки ВП АЕС здійснюється організація розробки локальної програми конкретних дій ВП АЕС, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки на цей дворічний цикл, на підставі:

– корпоративної програми конкретних дій та переліку заходів, що реалізуються на постійній основі, на цей дворічний цикл,

– локального переліку цілей та завдань щодо підтримки та вдосконалення культури безпеки ВП АЕС на цей дворічний цикл,

– результатів реалізації попередньої програми конкретних дій ВП АЕС,

– результатів оцінки стану культури безпеки у ВП АЕС всіма методами.

Під час прийняття рішення щодо розробки локальних програм конкретних дій сервісних ВП, організація такої розробки здійснюється керівництвом таких сервісних ВП у порядку, аналогічному порядку розробки локальних програм ВП АЕС.

10.2.3.10 Для розробки та впровадження програм конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки на дворічний цикл, встановлюються такі терміни:

а) для корпоративної програми ДП «НАЕК «Енергоатом» - перший квартал першого року такого дворічного циклу;

б) для локальних програм ВП АЕС та сервісних ВП – один календарний місяць після надходження затвердженої корпоративної програми ДП «НАЕК «Енергоатом» до таких ВП, якщо інше не передбачено відповідним організаційно-розпорядчим документом щодо введення в дію корпоративної програми конкретних дій.

10.2.4 Розробка інших планів та програм організаційно-технічних заходів в галузі культури безпеки

10.2.4.1 Окрім програм конкретних дій, спрямованих на становлення та розвиток культури безпеки протягом дворічного циклу, як на рівні ДП «НАЕК «Енергоатом» в цілому, так і на рівні ВП можуть розроблятися будь-які інші окремі плани та програми організаційно-технічних заходів в галузі культури безпеки, які не

носять переважно коригувального характеру. Такі окремі плани та програми можуть розроблятися з метою:

- реалізації окремих цільових проектів в галузі культури безпеки та людського фактору (в тому числі міжнародних);
- організації виконання окремих заходів, передбачених програмами конкретних дій, з метою їх деталізації за проміжними етапами та співвиконавцями;
- організації оперативного виконання рішень засідань Ради з КБ Компанії, рад (комітетів) з культури безпеки ВП АЕС, періодичних засідань РГКБ;
- організації підготовки до незалежних перевірок стану культури безпеки;
- організації підготовки (участі) ДП «НАЕК «Енергоатом» та ВП до публічних міжнародних або міжвідомчих заходів з питань культури безпеки (форуми, конференції, круглі столи тощо)
- реалізації одиничних короткострокових заходів, обмежених за термінами реалізації, проміжними етапами та числом учасників;
- реалізації будь-яких інших заходів з культури безпеки, що не включатимуться до програм конкретних дій за рішенням керівництва.

10.2.4.2 Розробка та організація виконання будь-яких інших організаційно-технічних заходів у галузі культури безпеки протягом дворічного циклу виконується у порядку, встановленому в ДП «НАЕК «Енергоатом», шляхом випуску відповідних виробничих та організаційно-розпорядчих документів. Керівники та структурні підрозділи, відповідальні за розробку та супровід таких організаційно-технічних заходів, визначаються керівництвом Компанії або окремого ВП без обов'язкового узгодження з діючим розподілом функцій в галузі культури безпеки, що визначається 9.4 цього стандарту.

10.3 Реалізація

Виходячи з визначення культури безпеки (відповідно до НП 306.2.141-2008, [7]) реалізація дворічного циклу становлення та розвитку культури безпеки має бути спрямована на зміцнення та/або трансформацію таких її аспектів:

- організаційний (правила та особливості діяльності організації);
- поведінковий (особливості діяльності окремих осіб).

Вплив на вказані аспекти культури безпеки у ДП «НАЕК «Енергоатом» запроваджується низкою окремих інструментів впливу. Використання цих інструментів забезпечує реалізацію дворічного циклу шляхом втілення програм конкретних дій та інших планів і програм організаційно-технічних заходів у галузі культури безпеки (див. рисунок 10.3). Нижче наводиться характеристика таких інструментів реалізації.

10.3.1 Інструменти реалізації дворічного циклу з метою впливу на організаційний аспект культури безпеки

10.3.1.1 Делегування повноважень та відповідальності за окремі заходи

Безпосередньо програми конкретних дій та інші плани та програми організаційно-технічних заходів у галузі культури безпеки містять перелік виконавців та співвиконавців окремих заходів на рівні керівників вищої ланки управління та

структурних підрозділів. Проте у встановленому порядку має бути визначена відповідальність за реалізацію заходів на рівні структурного підрозділу шляхом:

- відповідних резолюцій;
- видання внутрішнього організаційно-розпорядчого або виробничого документу;
- включення за необхідності таких заходів до річних планів (графіків) роботи з персоналом та інших планів роботи структурного підрозділу тощо.

10.3.1.2 Розробка, зміна та супровід документації

Основним інструментом впливу на організацію діяльності за напрямками є формалізація такого впливу шляхом розробки або коригування процедур, що визначають таку діяльність, а засобом забезпечення систематичності та довготривалості такого впливу є підтримка таких процедур у актуальному стані та забезпечення їх дотримання. Без чіткої формалізації вимог до діяльності неможливий як вплив на неформальні норми та правила, так і корекція колективної та індивідуальної поведінки з метою формування міцної культури безпеки. Заходи з розробки або корегування окремих процедур можуть бути передбачені ще на стадії планування програм конкретних дій або інших планів і програм заходів у галузі культури безпеки. Але, при формулюванні заходів у більш загальній формі, така розробка або корегування процедур можуть бути визначені та впроваджені структурними підрозділами вже безпосередньо при реалізації таких заходів.

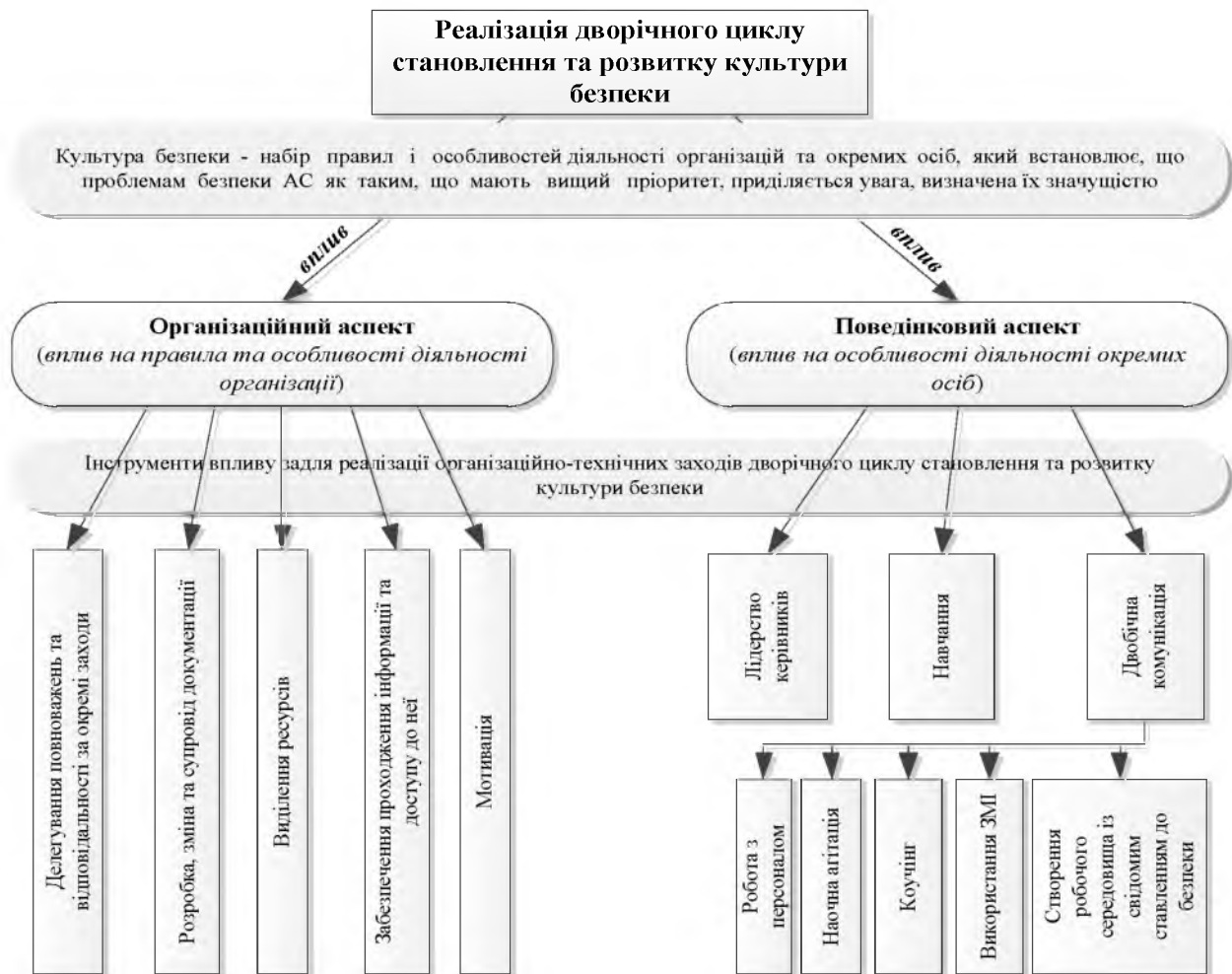


Рисунок 10.3 – Інструменти реалізації заходів дворічного циклу становлення та розвитку культури безпеки

10.3.1.3 Виділення ресурсів

Питання виділення ресурсів всіх видів (людських, матеріальних, фінансових тощо), що потрібні для організації виконання програм конкретних дій та інших планів та програм організаційно-технічних заходів в галузі культури безпеки покладається:

а) в частині корпоративної програми конкретних дій та інших планів та програм заходів у галузі культури безпеки – на Раду з КБ Компанії;

б) в частині локальних програм конкретних дій та інших планів та програм заходів у галузі культури безпеки ВП АЕС – на ради (комітети) з культури безпеки таких ВП АЕС;

в) в частині програм конкретних дій та інших планів та програм заходів у галузі культури безпеки сервісних ВП – на генеральних директорів (директорів) таких сервісних ВП.

При очікуваному виході потреб у ресурсах при впровадженні окремих заходів у галузі культури безпеки за межі наявних ресурсів, що передбачені діючими виробничими програмами ДП «НАЕК «Енергоатом», при плануванні таких заходів мають бути передбачені такі проміжні етапи щодо додаткового ресурсного забезпечення: підготовка обґрунтувань, виконання відповідних техніко-економічних розрахунків, отримання цільових джерел коштів, замовлення ТМЦ або планування

робіт, що виконуватимуться із залученням сторонніх організацій тощо. При прийнятті рішень щодо виділення ресурсів необхідно враховувати важливість процесу становлення та розвитку культури безпеки як одного з фундаментальних процесів забезпечення безпеки АЕС. Проте такі рішення щодо виділення або перерозподілу ресурсів всіх видів не повинні завдавати шкоди іншим процесам, пов'язаним із забезпеченням та підвищенням безпеки.

10.3.1.4 Забезпечення проходження інформації та доступу до неї

Враховуючи особливості культури безпеки та те, що процес впровадження програм конкретних дій та інших планів і програм організаційно-технічних заходів, як правило, стосується широкого кола структурних одиниць, керівників та персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом», в процесі реалізації дворічного циклу має бути забезпечений гнучкий та достатній доступ всіх учасників до джерел інформації в галузі культури безпеки, а також канали обміну такою інформацією між учасниками, які складатимуть профільний інформаційний простір. Інформаційний простір в галузі культури безпеки має бути гнучким та забезпечувати необхідну швидкість проходження необхідної інформації. Вимогами до такого інформаційного простору є:

- забезпечення широкого доступу учасників до документів, що встановлюють вимоги до окремих аспектів культури безпеки (документи МАГАТЕ, ВАО АЕС, нормативно-правові акти з ядерної та радіаційної безпеки, виробничі документи ДП «НАЕК «Енергоатом», в тому числі ВП АЕС тощо);
- забезпечення широкого доступу учасників до результатів всіх видів оцінок культури безпеки (якщо не існують певні обмеження щодо такого доступу, визначені дотриманням юридичних, договірних, етичних вимог, або якщо таке обмеження викликано необхідністю забезпечення більш довірчих відносин при проведенні оцінок, або шкода від вільного доступу більша за його обмеження);
- забезпечення широкого обміну інформацією між профільними фахівцями, що виконують спеціальні функції з культури безпеки, в тому числі між фахівцями різних профільних дирекцій та ВП;
- забезпечення вільного обміну інформацією у галузі культури безпеки між керівниками та персоналом структурних підрозділів;
- забезпечення доступного для всіх учасників каналу надання пропозицій та зауважень у галузі культури безпеки (в тому числі на умовах анонімності);
- забезпечення вільного доступу до рішень засідань Ради з КБ Компанії, рад (комітетів) з культури безпеки ВП АЕС тощо (для окремих випадків може бути обґрунтовано необхідність обмеження такого доступу);
- забезпечення системного та оперативного розгляду нових документів в галузі культури безпеки, що надходять до ДП «НАЕК «Енергоатом» та його ВП;
- забезпечення системного вивчення профільного досвіду експлуатації;
- забезпечення системного вивчення профільного позитивного досвіду (як галузевого, так і міжнародного);
- забезпечення широкого залучення керівників та персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом» до участі у профільних навчальних заходах та заходах технічної підтримки під егідою міжнародних та зарубіжних організацій;
- забезпечення оперативного доведення та виконання рішень, що приймаються органами з координації діяльності у галузі культури безпеки

- забезпечення оперативного та гнучкого надходження профільної звітної інформації;
- забезпечення достатньої інформативності профільної звітності.

Інформаційний простір забезпечується низкою організаційних заходів, що наводяться у відповідних організаційно-розпорядчих та виробничих документах, а також технічними засобами інформування (корпоративний і локальні портали знань, автоматизовані інформаційні системи, бази даних, програми корегуючи дій тощо) як на рівні Дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом», так і на рівні ВП.

10.3.1.5 Мотивація

Заходи щодо використання ефективної мотивації з метою стимулювання небайдужого ставлення до безпеки є обов'язковою складовою безпосередньо програм конкретних дій. Проте, крім цього, з метою забезпечення та підвищення результативності організаційно-технічних заходів у галузі культури безпеки протягом всього дворічного циклу мають застосовуватися засоби матеріальної та нематеріальної мотивації, спрямовані безпосередньо на стимулювання такої діяльності та заохочення виконавців заходів. На рівні окремих структурних підрозділів задля цільової мотивації можуть виділятися керівники та персонал, діяльність яких забезпечує значний, або переважний внесок в реалізацію організаційно-технічних заходів в галузі культури безпеки. Також заслуговує уваги добровільна діяльність окремих керівників та працівників в частині:

- зміцнення та підвищення культури безпеки;
- підготовки та впровадження пропозицій щодо покращення діяльності в галузі культури безпеки;
- участі в розробці наочної агітації в галузі культури безпеки;
- підготовки комунікаційних заходів в галузі культури безпеки (конференцій, форумів, круглих столів тощо), в тому числі в частині підготовки матеріалів для таких заходів,
- участі в міжнародних заходах в галузі культури безпеки тощо.

Вказане матеріальне та нематеріальне стимулювання (крім підсумкового нагородження на науково-практичних конференціях з культури безпеки в кінці дворічного циклу) може здійснюватися протягом всього дворічного циклу на підставі відповідних виробничих та організаційно-розпорядчих документів, що регламентують преміювання та інші види заохочень як на рівні ДП «НАЕК «Енергоатом» в цілому, так і на рівні окремих ВП, і має бути спрямоване на підтримку індивідуального лідерства в галузі культури безпеки, а також здорової конкуренції у виробничих колективах з метою підвищення результативності профільної діяльності та ефективності зворотного зв'язку.

Виділення необхідних ресурсів для такого матеріального та нематеріального стимулювання, а також визначення його форми та переліку осіб, що підлягають такому стимулюванню, покладається (якщо інше не визначено окремими організаційно-розпорядчими документами або рішеннями керівництва):

- а) на рівні ДП «НАЕК «Енергоатом» в цілому – на виконавчу дирекцію з персоналу;
- б) на рівні ВП АЕС – на заступників генерального директора з персоналу, заступників генерального директора з економіки і фінансів, керівників за напрямками;

в) на рівні сервісних ВП – на генеральних директорів (директорів) таких сервісних ВП.

10.3.2 Інструменти реалізації дворічного циклу з метою впливу на поведінковий аспект культури безпеки

Очікувані поведінкові моделі наведено в додатку А.

10.3.2.1 Лідерство керівників

Лідерство є головним інструментом керівника з формування та трансформації культури безпеки у підпорядкованого персоналу. Саме за допомогою лідерства культура безпеки керівника передається підлеглим. Завдяки лідерству безпека з цінності, що декларується формально, перетворюється в індивідуальну мету та основоположний фактор індивідуальної поведінки кожного працівника. Керівники-лідери створюють культуру безпеки у підпорядкованому колективі, управляють нею та змінюють її, як це передбачається програмами конкретних дій та іншими планами та програмами організаційно-технічних заходів в галузі культури безпеки. Активна позиція щодо виконання будь-якого (в тому числі спрямованого на особистість) заходу в галузі культури безпеки для керівника-лідера має починатися з себе – тільки керівник, що демонструє особистим прикладом пріоритет вимог безпеки, правильні підходи та відношення до заходів, що реалізуються, а також високу індивідуальну культуру безпеки в змозі забезпечити виконання заходів підпорядкованим персоналом. Керівник-лідер розпочинає з себе та особисто очолює процес зміни діючих практик культури безпеки, що підлягатимуть корегуванню в процесі реалізації програм конкретних дій та інших заходів в галузі культури безпеки, або впровадження нових практик організації та проведення робіт з метою зміни особливостей поведінки персоналу. Керівник-лідер в підрозділі особистою поведінкою демонструє високий стандарт культури безпеки, забезпечує дотримання такого високого стандарту підлеглими, організує роботу з підлеглими на принципах поважного відношення, необвинувачення та ефективної мотивації, зосереджуючи свою діяльність на запобіганні негативним наслідкам, а не на реакції на події, що вже сталися, намагаючись забезпечити постійність вдосконалення культури безпеки.

10.3.2.2 Навчання

Навчання персоналу є основним інструментом індивідуального ознайомлення з формальними вимогами, нормами, правилами та цінностями, що встановлюються при зміні організаційного аспекту культури безпеки та в подальшому мають знайти своє відображення в особистій діяльності керівників та працівників, а також в індивідуальній поведінці. Навчання в галузі культури безпеки має носити:

1) постійний характер – задля забезпечення підтримки кваліфікації персоналу в галузі культури безпеки та первісного ознайомлення з вимогами щодо діяльності в галузі культури безпеки персоналу, що вперше прийнятий на роботу до ДП «НАЕК «Енергоатом»;

2) разовий характер – задля впровадження нових практик або суттєвого коригування діючих практик в галузі культури безпеки (наприклад, задля ознайомлення з новими методами оцінки культури безпеки).

Підготовка персоналу профільних дирекцій ДП «НАЕК «Енергоатом», ВП АЕС та сервісних ВП в галузі культури безпеки може проводитися шляхом:

- виробничого навчання персоналу в структурних підрозділах, в яких працює вказаний персонал, або безпосередньо на робочому місці;
- профільного навчання на базі спеціальних структурних підрозділів (навчально-тренувальних центрів ВП);
- навчання із залученням сторонніх організацій;
- навчання в рамках профільних інструментів технічної допомоги (семінари, місії технічної підтримки, бенчмаркінги тощо) ВАО АЕС і МАГАТЕ.

Особливістю підготовки в галузі культури безпеки є застосування крім традиційних (лекції, дискусії тощо) також і спеціальних методів і засобів активного навчання, в тому числі:

- а) тренінгів;
- б) навчальних імітаційних ігор;
- в) навчальних ситуацій (кейсів);
- г) спеціалізованих технічних засобів навчання, до яких відносять:
 - спеціалізовані комп'ютерні навчальні системи;
 - повномасштабні тренажери (з виділенням аспектів культури безпеки в навчальних сценаріях, при спостереженнях та при розбиранні підсумків);
 - спеціалізовані тренажери людського фактору (спеціальні технічні засоби для відпрацьовування інструментів запобігання помилковим діям, а також навичок самоконтролю – так звані тренажери STAR).

Проведення навчання, що необхідне задля реалізації заходів в галузі культури безпеки, може бути передбачено в якості окремих етапів таких заходів ще на стадії планування програм конкретних дій або інших профільних планів та програм. За відсутності таких проміжних етапів рішення щодо проведення додаткового навчання задля забезпечення реалізації заходу приймає керівник, на якого покладено виконання цього заходу. Заявки на проведення такого додаткового навчання з метою своєчасного виконання необхідних підготовчих робіт (розробка технічних вимог до навчання, розробка програм навчання, визначення підрозділів або організацій, що проводитимуть таке навчання тощо) мають бути заздалегідь направлені до відповідальних за навчальний процес структурних підрозділів Дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом» або ВП. Порядок організації навчання персоналу визначається ПЛ-К.0.07.005, а також іншими виробничими документами ДП «НАЕК «Енергоатом» або окремих ВП.

10.3.2.3 Двобічна комунікація. Робота з персоналом

Керівники мають використовувати основні форми роботи з персоналом, що визначаються розділом 5 ПЛ-К.0.07.005 з метою:

- доведення до підпорядкованого персоналу основних засад політики ДП «НАЕК «Енергоатом», в тому числі в галузі безпеки, культури безпеки та людського фактору;
- доведення до підпорядкованого персоналу цілей та завдань у галузі культури безпеки на дійсний дворічний цикл;
- доведення до персоналу формальних та неформальних норм у галузі культури безпеки з метою її зміцнення та підвищення;

- доведення до підпорядкованого персоналу доручених до виконання організаційно-технічних заходів, що передбачені програмами конкретних дій та іншими планами, програмами та організаційно-розпорядчими документами у галузі культури безпеки;

- доведення до підпорядкованого персоналу доручень засідань Ради з КБ Компанії, а також ради (комітетів) з культури безпеки ВП АЕС;

- ознайомлення персоналу із результатами оцінки стану культури безпеки;

- отримання від персоналу зворотного зв'язку в галузі безпеки та культури безпеки;

- отримання від персоналу пропозицій щодо вдосконалення культури безпеки (як на рівні структурного підрозділу, так й на рівні ВП та в цілому ДП «НАЕК «Енергоатом»);

- визначення оптимальних форм мотивації персоналу з метою здійснення діяльності щодо зміцнення та підвищення культури безпеки;

- підведення проміжних та кінцевих підсумків діяльності підпорядкованого персоналу у галузі культури безпеки протягом дворічного циклу та ознайомлення з відповідною звітністю.

Задля вказаної мети керівники використовують такі форми роботи з персоналом як:

- проведення нарад;

- проведення індивідуальних та групових співбесід;

- проведення «Днів безпеки» («Днів культури безпеки»);

- проведення обходів та спостережень.

10.3.2.4 Двобічна комунікація. Наочна агітація

З метою забезпечення перманентності доведення норм та цінностей, а також популяризації принципів культури безпеки серед персоналу ДП «НАЕК «Енергоатом» широко застосовується наочна агітація в галузі культури безпеки. Основні виробничі підрозділи мають спеціалізовані стенди з культури безпеки або профільні частки загальновиробничих стендів, на яких розміщується така наочна агітація. Такі стенди повинні бути загальнодоступними для ознайомлення із наочною агітацією персоналу структурного підрозділу. Безпосередньо на робочих місцях розміщуються профільні пам'ятки, обіг яких регламентується відповідними виробничими документами з урахуванням особливостей кожного виробничого майданчика та умов місць постійного, або тимчасового перебування персоналу (зокрема, місць у зоні суворого режиму).

До наочної агітації з культури безпеки, що використовується в ДП «НАЕК «Енергоатом», зокрема, відносяться:

- плакати та пам'ятки щодо принципів культури безпеки та шляхів їх реалізації;

- плакати та пам'ятки щодо інструментів запобігання помилковим діям;

- плакати та пам'ятки щодо забезпечення самоконтролю;

- плакати та пам'ятки щодо процедури STAR (Stop – Think – Act - Report) або її аналогів;

- плакати та пам'ятки щодо принципів політики необвинувачення, культури довіри та створення виробничого середовища із свідомим ставленням до безпеки;

- плакати та пам'ятки щодо профільного досвіду експлуатації;
- плакати та пам'ятки щодо вдосконалення роботи із малозначущими подіями та подіями низького рівня тощо.

Також з метою популяризації принципів культури безпеки та додаткової мотивації до більш активної участі у діяльності в галузі культури безпеки один раз на два роки мають проводитися конкурси плакатів з культури безпеки, що розробляються самостійно персоналом структурних підрозділів Дирекції і відокремлених підрозділів ДП «НАЕК «Енергоатом». Проведення конкурсів плакатів з культури безпеки планується в програмі конкретних дій на відповідний дворічний цикл. Умови проведення таких конкурсів визначаються відповідними виробничими та організаційно-розпорядчими документами ДП «НАЕК «Енергоатом».

10.3.2.5 Двобічна комунікація. Коучинг

Коучинг є головним інструментом керівника для закріплення правильної моделі поведінки підпорядкованого персоналу, стимулювання мислення та творчості працівників, максимального розкриття їх особистого та професійного потенціалу. Коучинг – це партнерська взаємодія між коучем (керівником; проте в певних видах коучингу в ролі коуча може виступати керівник іншої ланки управління або іншого підрозділу, а також сторонній експерт) та персоналом з метою:

- отримання найбільш повної інформації щодо реальної моделі поведінки персоналу;
- відпрацювання в персоналу певної моделі поведінки;
- отримання та надання зворотного зв'язку безпосередньо в процесі виконання робіт.

Вказаний інструмент спрямований на:

- корекцію колективної та індивідуальної поведінки персоналу;
- виявлення та усунення неформальних цінностей, норм та правил, що, потенційно можуть негативно впливати на діяльність, пов'язану із безпекою та заважати зміцненню культури безпеки;
- вдосконалення формальних цінностей, норм, правил та особливостей діяльності в галузі культури безпеки, що декларуються та підтримуються.

Коучинг здійснюється під час спостереження за виконанням персоналом конкретного виду діяльності. Вимоги щодо організації та проведення коучингу визначаються ПЛ-К.0.07.005.

10.3.2.6 Двобічна комунікація. Використання засобів масової інформації

Засоби масової інформації за своєю суттю є інструментом впливу на найбільшу за чисельністю аудиторію, що дозволяє:

- трансливати певні норми, правила та особливості діяльності в галузі культури безпеки одразу широким за охоптом верствам персоналу;
- доводити стисло інформацію щодо результатів оцінок в галузі культури безпеки, а також рішень, прийнятих органами з координації діяльності в галузі культури безпеки;

- сприяти лідерству в галузі культури безпеки шляхом відзначення та популяризації діяльності персоналій, що досягли високих індивідуальних результатів в профільній діяльності;

- пропагувати діяльність ДП «НАЕК «Енергоатом» у галузі культури безпеки серед зацікавлених сторін та населення.

До засобів масової інформації, що можуть використовуватися задля забезпечення комунікації з питань культури безпеки, відносяться:

- внутрішні друковані видання (журнали та газети, що видаються ДП «НАЕК «Енергоатом»);

- програми станційного теле- та радіомовлення;

- офіційні web-сайти ДП «НАЕК «Енергоатом», ВП АЕС та сервісних ВП;

- масові заходи за участі громадськості («круглі столи», зустрічі громадськості із керівництвом ДП «НАЕК «Енергоатом» та ВП АЕС, «весняні» та «літні» школи ДП «НАЕК «Енергоатом» тощо);

- профільні сторінки у соціальних мережах (Facebook, Twitter, LinkedIn тощо), що ведуться на постійній основі підрозділами по зв'язкам з громадськістю ДП «НАЕК «Енергоатом», ВП АЕС та сервісних ВП;

- засоби інформаційної трансляції у місцях постійного перебування персоналу (внутрішнє мовлення на майданчиках ВП АЕС з використанням станційної радіотрансляційної мережі, інформаційні телевізійні панелі в холах адміністративних і виробничих будівель, а також у столових тощо).

Умовами забезпечення впливу на культуру безпеки через засоби масової комунікації (протягом реалізації дворічного циклу) є:

- системність та рівномірність (за періодом, часом та обсягом) трансляції матеріалів в галузі культури безпеки з метою отримання накопичувального ефекту впливу на персонал;

- спільне планування, здійснення та підтримка комунікації у галузі культури безпеки відповідними координаційними органами (Рада з КБ Компанії, РГКБ, ради (комітети) з культури безпеки ВП АЕС) та підрозділами по зв'язкам з громадськістю;

- безпосередній зв'язок матеріалів, що транслюватимуться внутрішніми засобами масової комунікації, із організаційно-технічними заходами, що передбачені програмами конкретних дій, а також іншими планами та програмами в галузі культури безпеки;

- забезпечення мінімальних обов'язкових квот розміщення матеріалів щодо різних аспектів культури безпеки у внутрішніх засобах масової інформації ДП «НАЕК «Енергоатом», ВП АЕС та сервісних ВП (статті та пам'ятки у друкованих виданнях, профільні сюжети та цільові програми у засобах теле- та радіомовлення, повідомлення на профільних сторінках у соціальних мережах);

- забезпечення наявності спеціальних сторінок або вкладинок «Культура безпеки» на офіційних web-сайтах ДП «НАЕК «Енергоатом», ВП АЕС та сервісних ВП;

- залучення внутрішніх засобів масової комунікації до впровадження інших заходів у галузі культури безпеки, що безпосередньо не пов'язані із масовою комунікацією (наприклад, до підготовки навчальних відеострічок щодо окремих аспектів безпечного виконання робіт та культури безпеки).

Цільові сторінки або вкладинки «Культура безпеки» на офіційних web-сайтах ДП «НАЕК «Енергоатом», ВП АЕС та сервісних ВП мають містити (але не обмежуватися) такі елементи:

- а) загальні питання культури безпеки (визначення, принципи, шляхи реалізації, нормативні та міжнародні вимоги тощо);
- б) інформацію щодо структури управління культурою безпеки (стислий опис та інформація щодо конкретних елементів);
- в) гіперпосилання на базові документи, що визначають діяльність у галузі культури безпеки (Заява про політику ДП «НАЕК «Енергоатом», положення про органи з координації діяльності з культури безпеки, програма конкретних дій тощо);
- г) останні новини в галузі культури безпеки (або гіперпосилання чи теги на такі новини в інших сторінках чи вкладинках);
- д) окремий сервіс, що забезпечує можливість задавання on-line-питань щодо культури безпеки (або гіперпосилання на такий сервіс, що розміщений на іншій сторінці чи вкладниці офіційного web-сайту).

10.3.2.7 Двобічна комунікація. Створення робочого середовища із свідомим ставленням до безпеки

Керівники всіх ланок управління ДП «НАЕК «Енергоатом» забезпечують реалізацію дворічного циклу шляхом створення при роботі з персоналом робочого середовища із свідомим ставленням до безпеки, атрибути якого описані в 7.3.3.

Робоче середовище із свідомим ставленням до безпеки є важливим принципом міцної культури безпеки та визначається як робоче середовище, в якому:

- а) працівники спрямовані та заохочуються керівниками на пошук та виявлення наявних або можливих проблем для безпеки, зауважень та невідповідностей у виробничому процесі;
- б) існують загальнодоступні канали оперативного повідомлення про виявлені проблеми, зауваження та невідповідності;
- в) керівники забезпечують оперативний розгляд та усунення виявлених проблем, зауважень та невідповідностей із наданням зворотного зв'язку;
- г) керівники забезпечують культуру довіри, при якій працівники:
 - заохочуються ставити перед керівництвом питання, важливі для забезпечення безпеки, без загрози будь-яких санкцій з їх боку;
 - заохочуються до вільного обміну інформацією, важливою для безпеки (в тому числі про можливі ризики, виявлені невідповідності, упущення, помилкові дії тощо), між собою при здійсненні колективної взаємодії;
 - можуть відверто повідомляти керівництву або колегам про необхідність допомоги, виявлений нестаток професійних компетенцій, поганий стан самовідчуття, або виявлення будь-яких інших сумнівів при здійсненні певної діяльності, що впливає на безпеку;
 - можуть відверто повідомляти про власні помилкові дії без загрози будь-яких санкцій з боку керівництва, якщо такі помилкові дії призвели до малозначущої події, яка була усунута до настання негативного ефекту, або такі помилкові дії могли, але не призвели до події із суттєвим впливом на безпеку завдяки своєчасним діям персоналу щодо виправлення ситуації;

д) керівники забезпечують культуру необвинувачення персоналу при розслідуванні значущих подій та ідентифікації малозначущих подій, яка полягає у пошуку корінних причин таких подій, а не виявлені винуватих;

е) існує альтернативний канал прямого звернення працівників до керівництва (в тому числі вищої ланки управління) з питань безпеки та культури безпеки із наданням зворотного зв'язку.

Робоче середовище із свідомим ставленням до безпеки забезпечується в ДП «НАЕК «Енергоатом» комплексом відповідних організаційних заходів (визначення відповідних вимог у нормативних і виробничих документах, застосування всіх форм роботи з персоналом для доведення таких вимог до всіх працівників, встановлення відповідної системи заохочень та змагань серед персоналу тощо) та технічних засобів збору інформації і надання зворотного зв'язку (автоматизовані системи збору та обробки повідомлень про проблеми, невідповідності та пропозиції, скриньки збору анонімних повідомлень, спеціалізовані електронні поштові скриньки для надходження електронних зауважень і пропозицій тощо).

Формат і складові такого комплексу організаційних і технічних заходів задля впровадження вищевказаних вимог до робочого середовища із свідомим ставленням до безпеки обирається окремо в Дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом» та кожному ВП самостійно з урахуванням усталеної практики.

11 ОЦІНКА СТАНУ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ

11.1 Система оцінки стану культури безпеки ДП НАЕК «Енергоатом»

11.1.1 Система оцінки стану культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом» побудована з урахуванням усталеної світової практики та кращого позитивного досвіду такого оцінювання. Узагальнений взаємозв'язок видів і методів оцінки, що складають систему оцінки стану культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом», із об'єктами такої оцінки представлена на рисунку 11.1.

11.1.2 Система оцінки стану культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом» з метою забезпечення її валідності побудована, ґрунтуючись на таких принципах:

а) принципі всебічності оцінювання – виходячи з трирівневої моделі організаційної культури Едгара Шейна та моделі «айсбергу» (рисунок 6.1), система оцінки стану культури безпеки має охоплювати як менш репрезентативні видимі прояви культури, так і більше репрезентативні, але приховані цінності та особисті переконання;

б) принципі перманентності оцінювання – особливістю системи оцінки стану культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом» є здійснювання такої оцінки протягом всього дворічного циклу та використання більшості методів оцінки в кожному дворічному циклі: заходи з оцінювання за окремими видами або методами оцінки передбачаються відповідними розділами програм конкретних дій, а також іншими планами та програмами;

в) принцип різноманіття – системою має бути передбачений широкий спектр методів оцінки, який витікає з профільної світової усталеної практики такого оцінювання, при чому для оцінювання кожного з рівнів прояву культури безпеки має використовуватися більш ніж один метод, а такий метод, як анкетування може використовуватися для оцінки як підсвідомих, так і проголошених переконань та цінностей;

г) принцип доповнюваності – системою оцінки мають бути передбачені кілька видів оцінки, які б за складом осіб (всередині організації або ззовні організації), що проводять оцінку, доповнювали одна одну;

д) принцип аналітичності – застосування методів глибинної оцінки підсвідомих переконань мають розкривати значущі фактори, що впливають на результати, які були отримані із застосуванням методів оцінки наочної поведінки або проголошених переконань;

е) принцип синтетичності – застосування різних методів та видів оцінки має бути спрямоване на пошук протиріч, виявлення негативних тенденцій та системних проблем, формулювання факторів та проявів, що потребують коригувальних дій, та в кінцевому підсумку – визначення результативності всієї діяльності щодо реалізації дворічного циклу із становлення та розвитку культури безпеки.

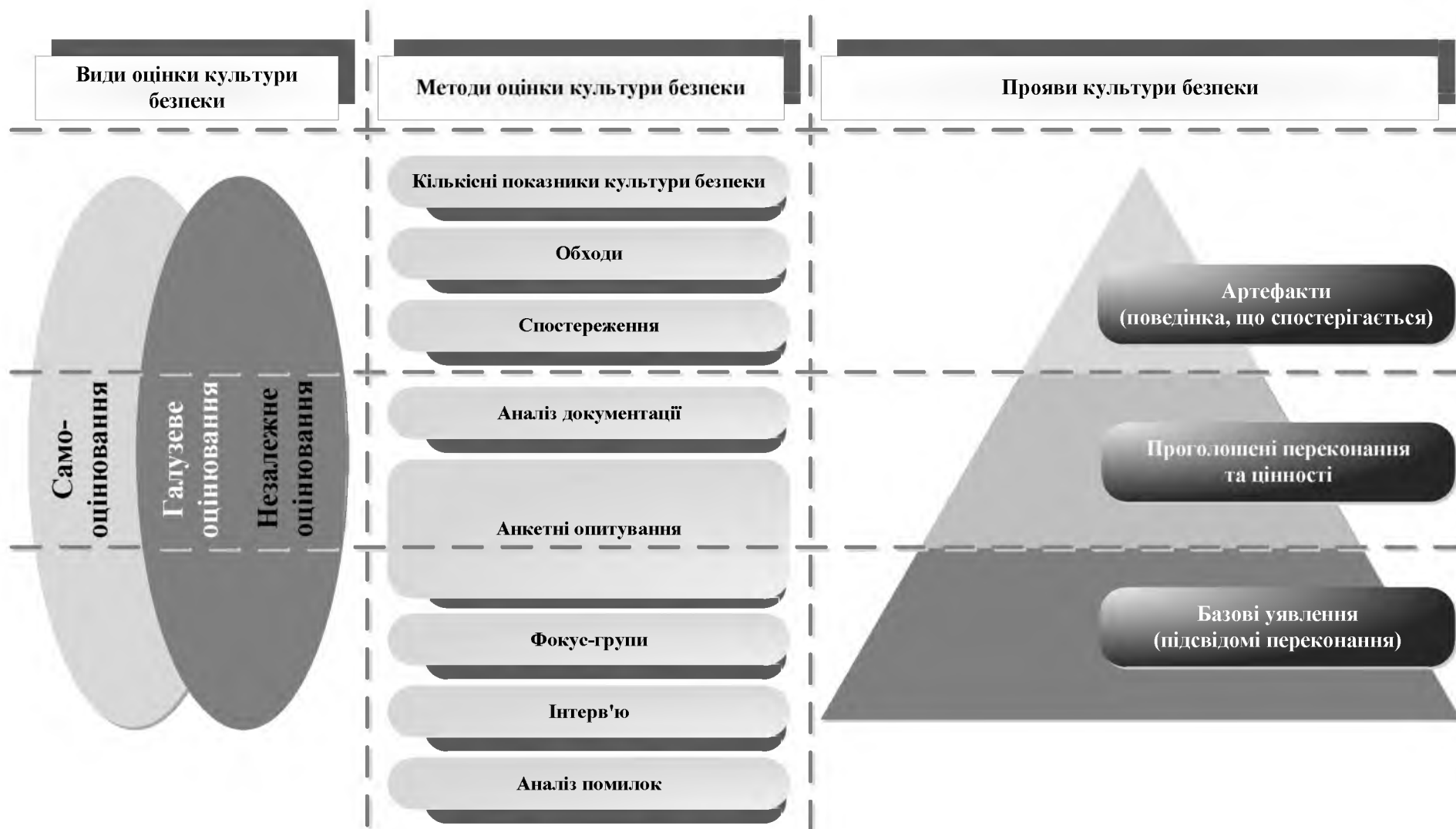


Рисунок 11.1 – Система методів та видів оцінки стану культури безпеки, що застосовуються у ДП «НАЕК «Енергоатом», та їх зв'язок з проявами культури безпеки (відповідно до моделі Едгара Шейна)

11.1.3 Об'єктом оцінки стану культури безпеки є прояви організаційного та поведінкового аспектів культури безпеки, які, власне, й визначають характеристики та значущі фактори такої культури безпеки. Відповідно до моделі Едгара Шейна до таких проявів відносять:

- артефакти (факти, поведінка та результати діяльності, що безпосередньо спостерігаються);
- проголошені переконання та цінності (система формальних норм та цінностей, що визначають вимоги до системи управління та поведінки);
- базові уявлення (підсвідомі переконання, а також неформальні норми та цінності, що визначають специфічні особливості організаційної та індивідуальної поведінки).

11.1.4 Суб'єктами оцінки стану культури безпеки виступають:

а) суб'єкти, діяльність, поведінка, цінності та переконання яких підлягають оцінюванню в процесі оцінки – система управління, керівники і персонал Дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом», ВП АЕС, сервісних ВП, а також (при певних видах оцінки) сторонніх організацій, що здійснюють свою діяльність на об'єктах ДП «НАЕК «Енергоатом» (підрядники, постачальники тощо);

б) суб'єкти, які здійснюють оцінку – керівники та персонал Дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом», ВП АЕС і сервісних ВП, які задіяні в процесі самооцінювання (індивідуально або в складі відповідних робочих груп чи комісій), члени комісій Компанії з проведення галузевої оцінки, експерти міжнародних команд ВАО АЕС або МАГАТЕ з перевірки діяльності в галузі культури безпеки, співробітники сторонніх організацій, що залучаються до незалежної оцінки культури безпеки тощо.

11.1.5 В системі оцінки стану культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом» застосовуються такі види оцінювання:

а) самооцінювання – оцінка діяльності в галузі культури безпеки, яка виконується суб'єктом, що безпосередньо здійснює таку діяльність (наприклад, оцінка діяльності ВП АЕС за системою показників, які розраховуються та оцінюються керівниками та персоналом такого ВП АЕС);

б) незалежна оцінка – оцінка діяльності в галузі культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом», що виконується сторонніми організаціями, які не залучаються до здійснення такої діяльності (Держатомрегулювання, ВАО АЕС, МАГАТЕ, інші незалежні інституції та організації, що спеціалізуються на оцінюванні культури безпеки);

в) корпоративна оцінка (перевірка) – оцінка стану культури безпеки, що здійснюється комісіями ДП «НАЕК «Енергоатом», які формуються із представників підрозділів, що не здійснюють діяльність, яка підлягає такій оцінці (наприклад, оцінка діяльності будь-якого ВП АЕС комісією із представників Дирекції, інших ВП АЕС та сервісних ВП); такій оцінці притаманні риси як самооцінювання (здійснюється оцінка діяльності підрозділів ДП «НАЕК «Енергоатом» комісіями у складі виключно з представників ДП «НАЕК «Енергоатом»), так і незалежної оцінки (до складу комісій не входять представники ВП, який підлягає оцінці).

11.1.6 В системі оцінки стану культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом» застосовуються такі методи:

- оцінка стану культури безпеки за системою кількісних показників;
- обходи;
- спостереження;
- аналіз документації;
- анкетні опитування;
- фокус-групи;
- інтерв'ю;
- аналіз помилок.

Перелік методів, що застосовуються в системі оцінки стану культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом», відповідає усталеній світові практиці та вимогам МАГАТЕ щодо інструментарію оцінки культури безпеки (див. [13], [14], [15]).

11.1.7 Результати оцінки стану культури безпеки всіх видів є предметом розгляду засідань колегіальних органів з координації діяльності в галузі культури безпеки в залежності від рівня такої оцінки (Рада з КБ Компанії, РГКБ, ради (комітети) з культури безпеки ВП АЕС). Далі наводиться детальна характеристика складових системи оцінки культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом».

11.2 Методи оцінки стану культури безпеки, що застосовуються в ДП «НАЕК «Енергоатом»

11.2.1 Оцінка стану культури безпеки за системою кількісних показників

11.2.1.1 Система кількісних показників з культури безпеки є методом оцінки діяльності ВП АЕС та ДП «НАЕК «Енергоатом» в цілому (як підсумок діяльності всіх ВП АЕС без врахування сервісних ВП і Дирекції Компанії), що спостерігається, та відноситься до групи методів, що оцінюють поверхневий рівень фактичного прояву культури безпеки (артефакти).

11.2.1.2 Методологія виконання оцінки стану культури безпеки за системою кількісних показників визначається МТ-Д.0.03.486.

11.2.1.3 Система кількісних показників представлена 14 показниками, які розраховуються за формулами, що визначені додатком А МТ-Д.0.03.486. Узагальнений взаємозв'язок вихідних даних та системи кількісних показників з культури безпеки представлено на рисунку 11.2.

Розрахунок та оцінка показників здійснюється один раз на рік в першому кварталі року, що слідує за звітним роком. До таких показників відносяться:

- K_1 – показник облікових порушень в роботі;
- K_2 – показник відхилень в роботі;
- K_3 – показник технологічних порушень в роботі;
- K_4 – показник аналогічних облікових порушень;
- K_5 – показник аналогічних відхилень;
- K_6 – показник готовності оперативного персоналу;
- K_7 – показник готовності іншого персоналу;
- K_8 – показник якості процедур;
- K_9 – показник середньої індивідуальної дози опромінення;
- K_{10} – показник колективної дози опромінення;
- K_{11} – показник пожежної безпеки;
- K_{12} – показник травматизму та нещасних випадків;

K_{13} – показник професійних захворювань;

K_{14} – показник своєчасності реалізації заходів (до таких заходів відносяться заходи, що розробляються за результатами розслідувань аномальних подій, за результатами перевірки наглядовими органами, заходи з підвищення безпеки, заходи з продовження терміну експлуатації тощо).

11.2.1.4 Крім оцінки загального показника стану культури безпеки за звітний період також визначається довготривала тенденція динаміки такого загального показника, а також – за необхідності – тенденції динаміки окремих показників, що входять до складу системи кількісної оцінки стану культури безпеки (наприклад, тенденції динаміки показника облікових порушень або показника готовності оперативного персоналу тощо).

11.2.2 Оцінка стану культури безпеки під час обходів

11.2.2.1 Обходи є важливим методом поточного отримання фактів щодо реального стану культури безпеки безпосередньо на робочих місцях, виявлення фактів низької або міцної культури безпеки, оцінки ступеню відповідності реальної моделі поведінки персоналу очікуваній або задекларованій моделі.

11.2.2.2 Обходи можуть здійснювати особи, що проводять оцінку стану культури безпеки цим методом, до яких відносяться:

- керівники, що оцінюють поточний стан культури безпеки підпорядкованої структури (дирекції, ВП, структурного підрозділу, зміни, бригади тощо);
- особи, що уповноважені проводити самооцінювання культури безпеки цим методом (члени відповідних робочих груп або комісій із самооцінювання, працівники структурних підрозділів, які наділені інспекційними функціями тощо);
- члени комісій ДП «НАЕК «Енергоатом» з перевірки стану культури безпеки в конкретному ВП;
- зовнішні експерти з оцінки стану культури безпеки, якщо така оцінка здійснюється ними з урахуванням вимог внутрішніх документів ДП «НАЕК «Енергоатом» (ВП) щодо проведення таких обходів.

11.2.2.3 При оцінці стану культури безпеки методом обходів мають використовуватися загальні вимоги щодо їх організації та проведення в ДП «НАЕК «Енергоатом», що визначаються такими документами:

- ПЛ-К.0.07.005;
- ПЛ-Д.0.03.589;
- виробничі документи відокремлених підрозділів про організацію проведення обходів робочих місць, обладнання, приміщень, будівель і споруд.

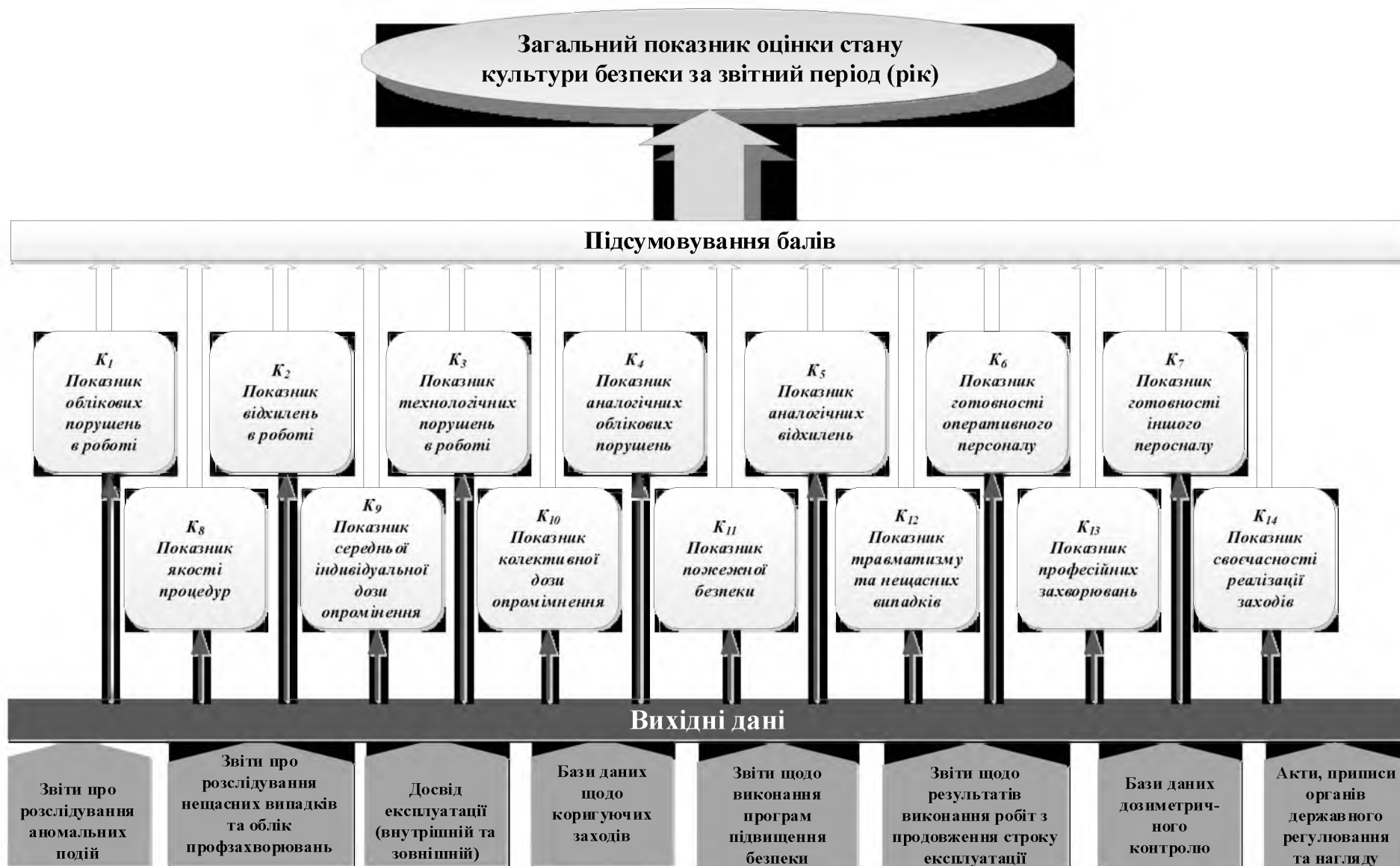


Рисунок 11.2 – Система показників оцінки стану культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом» та його ВП АЕС

11.2.2.4 При оцінці стану культури безпеки шляхом проведення обходу:

- а) огляду підлягає низка місць проведення робіт, приміщень, одиниць або груп обладнання;
- б) необов'язковою є оцінка всього циклу конкретного виробничого процесу або роботи;
- в) вибірка робочих місць для огляду або маршрут обходу має бути достатньо репрезентативним для виконання завдання оцінки стану культури безпеки;
- г) при виконанні обходу особа, що його виконує, має забезпечувати повне особисте дотримання вимог щодо очікуваної моделі поведінки в частині культури безпеки (в тому числі повне особисте дотримання вимог норм, правил і виробничих документів щодо забезпечення безпеки при проведенні робіт, застосування засобів індивідуального захисту тощо);
- д) виконання обходу або огляду не має перешкоджати виробничим та робочим процесам (крім випадків, що загрожують безпеці та вимагають негайного втручання).

11.2.2.5 За результатами оцінки стану культури безпеки шляхом проведення обходу особою (особами), що його проводила, мають бути визначені:

- а) ступінь відповідності стану робочих місць, приміщень, обладнання, засобів контролю та управління, інструменту та оснащення, оперативної та іншої документації, що ведеться або використовується на робочих місцях, встановленим вимогам норм, правил, виробничої та організаційно-розпорядчої документації;
- б) ступінь правильності дій персоналу (в тому числі осіб, які здійснюють керівництво роботами), що перебуває на робочих місцях, які підлягали обходу, та їх відповідності встановленим вимогам норм, правил, виробничої та організаційно-розпорядчої документації;
- в) достатність ресурсів, що задіяні для проведення робіт, що оглядалися;
- г) ефективність комунікації (як безпосередньо на робочому місці, так і між різними структурними одиницями);
- д) наявність та характер відхилень, невідповідностей, дефектів;
- е) прихильність до консервативного підходу та критичного ставлення з боку персоналу, що перебуває на робочих місцях, які підлягали обходу;
- ж) загальний стан, чистота і порядок на робочих місцях;
- и) ступінь дотримання персоналом та керівниками положень моделі очікуваної поведінки щодо культури безпеки, яка визначається цим стандартом.

11.2.2.6 Фіксація та аналіз результатів обходів виконується у встановленому порядку, якщо інше не передбачено цільовими документами щодо оцінки культури безпеки (програмами та процедурами із самооцінювання, програмами перевірки комісією експлуатуючої організації тощо).

11.2.3 Оцінка стану культури безпеки методом спостережень

11.2.3.1 Спостереження є ефективним методом поточного отримання фактів щодо оцінки ступеню відповідності реальної моделі поведінки персоналу в частині культури безпеки очікуваній моделі, що визначається цим стандартом, а також визначення правильності дій персоналу при проведенні робіт, в тому числі правильність застосування відповідних інструментів запобігання помилковим діям (як базових і додаткових інструментів, так і специфічних інструментів щодо виявлення

організаційних недоліків). Ефективність забезпечується тим, що вказаний метод є інструментом не тільки оцінки, а й одночасної корекції реальної моделі поведінки (коучингу) з боку особи, що спостерігає.

11.2.3.2 Спостереження можуть здійснювати:

- керівники всіх рівнів, що оцінюють правильність дій та поточний стан культури безпеки підпорядкованого персоналу при проведенні робіт з оперативного обслуговування, експлуатації та ремонту обладнання;
- керівники вищої та середньої ланки, що оцінюють правильність дій та поточний стан культури безпеки керівників інших ланок управління в частині організації роботи з підпорядкованим персоналом (в тому числі шляхом спостережень за виробничими нарадами, спостережень за проведенням спостережень тощо);
- особи, що уповноважені проводити самооцінювання культури безпеки цим методом (члени відповідних робочих груп або комісій із самооцінювання, працівники структурних підрозділів, які наділені інспекційними функціями тощо);
- члени комісій ДП «НАЕК «Енергоатом» з перевірки стану культури безпеки в конкретному ВП;
- керівники та інструкторський персонал, що оцінюють правильність дій та поточний стан культури безпеки підпорядкованого персоналу при проведенні навчальних тренажерних занять (в тому числі із застосуванням тренажерів людського фактору);
- зовнішні експерти з оцінки стану культури безпеки, якщо така оцінка здійснюється ними з урахуванням вимог внутрішніх документів ДП «НАЕК «Енергоатом» (ВП) щодо проведення спостережень.

11.2.3.3 При оцінці стану культури безпеки шляхом спостережень мають використовуватися загальні вимоги щодо їх організації та проведення в ДП «НАЕК «Енергоатом» та його ВП, що визначаються такими документами:

- ПЛ-К.0.07.005;
- ПЛ-Д.0.03.680;
- виробничі документи відокремлених підрозділів про організацію проведення спостережень.

11.2.3.4 При оцінці стану культури безпеки шляхом проведення спостережень:

- а) спостереженню підлягає одне або кілька взаємопов'язаних місць проведення робіт чи здійснення інших організаційних або допоміжних процесів;
- б) спостереження передбачає детальне попереднє ознайомлення особи, що його виконуватиме, із виробничою, технологічною, конструкторською та іншою документацією, яка визначає організацію підготовки та проведення робіт або дій, виконання яких буде предметом спостереження;
- в) як правило, виконується оцінка всього циклу конкретної виробничої, організаційної або допоміжної операції/роботи, починаючи від підготовчих дій (з організації і підготовки робочого місця, інструктажу тощо) до завершального етапу (заклучна нарада з підведення підсумків);
- г) вибірка робочих місць для проведення спостережень має бути достатньо репрезентативною для виконання завдання оцінки стану культури безпеки;
- д) при виконанні спостереження особа, що його виконує, має забезпечувати повне особисте дотримання вимог щодо очікуваної моделі поведінки в частині

культури безпеки (в тому числі повне особисте застосування інструментів попередження помилковим діям, дотримання вимог безпеки при проведенні робіт та перебуванні у зоні діючого обладнання, застосування засобів індивідуального захисту тощо);

е) виконання спостереження не має перешкоджати виробничим, організаційним та допоміжним процесам (підпроцесам) і роботам (крім випадків, що загрожують безпеці та вимагають негайного втручання);

ж) як протягом проведення спостереження, так і за його підсумками має надаватися зворотний зв'язок.

11.2.3.5 За результатами оцінки стану культури безпеки шляхом проведення спостереження особою (особами), що його проводила, мають бути визначені:

а) правильність та достатність застосування інструментів запобігання помилковим діям при організації та проведенні робіт або операцій, за якими проводилося спостереження;

б) ступінь відповідності стану робочого середовища та обладнання на місці проведення робіт, за якими проводилося спостереження, а також засобів контролю та управління, інструменту та оснащення, документації, що використовувалися при проведенні таких робіт, встановленим вимогам норм, правил, виробничої та організаційно-розпорядчої документації,

в) ступінь правильності дій персоналу (в тому числі осіб, які здійснюють керівництво роботами), що перебуває на робочому місці, яке підлягає спостереженню, та їх відповідності експлуатаційній та робочій документації (чек-листам, бланкам перемикачів, технологічним картам та процесам, інструкціям та регламентам з експлуатації тощо), а також встановленим вимогам норм та правил;

г) достатність ресурсів, що задіяні для проведення робіт, за якими велося спостереження;

д) ефективність комунікації (як безпосередньо на робочому місці, так і між різними структурними одиницями);

е) наявність та характер невідповідностей;

ж) прихильність до консервативного підходу та критичного ставлення з боку персоналу, що перебуває на робочих місцях, які підлягали спостереженню;

и) ступінь дотримання персоналом та керівниками положень моделі очікуваної поведінки щодо культури безпеки, яка визначається цим стандартом.

11.2.3.6 Застосування при спостереженнях необхідних чек-листів або бланків, а також фіксація та аналіз результатів спостережень виконується у встановленому порядку, якщо інше не передбачено документами щодо оцінки культури безпеки (програмами та процедурами із самооцінювання, програмами перевірки комісією ДП «НАЕК «Енергоатом» тощо).

11.2.4 Оцінка стану культури безпеки методом аналізу документації

11.2.4.1 Аналіз документації є головним методом оцінки цінностей, намірів та відношень в галузі безпеки та культури безпеки, які формально встановлені та декларуються, а також оцінки ступеню відповідності реальної моделі поведінки персоналу в частині культури безпеки очікуваній моделі, що визначається цим стандартом. Таким чином, аналіз документації є методом, що застосовується при оцінці двох рівнів проявів культури безпеки:

- поведінки, що спостерігається (встановлення задокументованих артефактів культури безпеки);
- проголошених переконань (встановлення задокументованих моделей взаємовідносин, обов'язків, прав та припущень).

11.2.4.2 Аналіз документації при оцінці стану культури безпеки може мати такі основні цілі:

а) мета 1: встановлення ступеню відповідності формальної моделі культури безпеки та формально встановленої моделі поведінки у галузі культури безпеки одній або кільком групам критеріїв:

- встановленим вимогам норм та правил;
- встановленим вимогам виробничої документації Компанії, у тому числі цього стандарту, а також очікуваній моделі поведінки щодо культури безпеки, яка визначена цим стандартом;
- положенням документів міжнародних організацій (МАГАТЕ, ВАО АЕС тощо);
- кращій профільній експлуатаційній практиці;

Вказана мета досягається шляхом аналізу та оцінки документації, що визначає порядок організації та провадження діяльності в галузі безпеки та культури безпеки, а також профільної наочної агітації, комунікаційних повідомлень (в тому числі повідомлень внутрішніх засобів масової комунікації) та їх доведення до персоналу.

б) мета 2: отримання фактів щодо стану та динаміки культури безпеки, виявлення фактів низької або міцної культури безпеки, оцінки ступеню відповідності реальної моделі поведінки персоналу очікуваній або задекларованій моделі (додаток А).

Вказана мета досягається шляхом аналізу та оцінки записів, повідомлень, листування, організаційно-розпорядчої, звітної та виробничої документації щодо діяльності, яка впливає на безпеку та культуру безпеки, та її окремих аспектів, а також щодо актуальності такої інформації та ознайомлення з нею.

в) мета 3: отримання інформації щодо складу та стану реалізації дій та заходів із забезпечення безпеки та культури безпеки.

Вказана мета досягається шляхом аналізу та оцінки виробничої звітної документації та інших підтверджуючих документів та записів.

г) мета 4: встановлення прихованих організаційних проблем в галузі культури безпеки, викликаних документацією.

Вказана мета досягається шляхом аналізу відповідності встановлених вимог фактичним можливостям (в тому числі ресурсним), аналізу відповідності повноважень, що делегуються, та відповідальності, аналізу каналів комунікації, аналізом «вузьких місць», аналізу концентрації або розподілу функцій тощо.

Також за необхідності аналіз та оцінка документації можуть не вичерпуватися досягненням цілей 1-4, а здійснюватися в рамках будь-яких інших цілей та завдань протягом дворічного циклу становлення та розвитку культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом», в тому числі визначених за результатами оцінки культури безпеки будь-якими іншими методами.

11.2.4.3 Аналіз документації при оцінці стану культури безпеки може здійснюватися такими способами:

- а) якісним аналізом (аналіз змісту та суті);

б) порівняльним аналізом (встановлення відповідностей, невідповідностей та різниці);

в) емпіричним (або індуктивним) аналізом (виділення або вилучення фактів, викладених в документах, для подальших висновків більш загального характеру);

г) доказовим (або дедуктивним) аналізом (аналіз документів з метою встановлення фактів щодо доведення або спростування певної гіпотези щодо переконань, уявлень та цінностей, які були висунуті за результатами оцінки культури безпеки будь-якими іншими методами);

д) контент-аналізом (кількісним аналізом документів, їх положень, викладених в них фактів, окремих повідомлень тощо);

е) класифікаційним аналізом (впорядкування за відповідним розподілом);

ж) візуальним аналізом та моделюванням (побудови блок-схем, причинно-результативних діаграм тощо).

11.2.4.4 При оцінці стану культури безпеки шляхом аналізу документації мають використовуватися положення щодо системи документації в ДП «НАЕК «Енергоатом», вимоги щодо нормативної, виробничої та організаційно-розпорядчої документації ДП «НАЕК «Енергоатом», а також вимоги щодо аналізу системи управління, що визначаються, але не обмежуються такими документами:

- СОУ НАЕК 001;
- СОУ НАЕК 002;
- СОУ НАЕК 055;
- СОУ НАЕК 056;
- ІС-М.0.06.145;
- ПЛ-Д.0.06.001;
- ПЛ-Д.0.06.007;
- ПЛ-Д.0.16.205.

11.2.4.5 Враховуючи те, що аналіз документації є одним найбільш трудомістких методів оцінки стану культури безпеки, на стадії планування оцінки слід чітко виділяти або обмежувати обсяги, групи чи хронологічні періоди документації, що підлягатиме такому аналізу, з урахуванням необхідності забезпечення його достатньої репрезентативності.

11.2.5 Оцінка стану культури безпеки методом анкетних опитувань

Анкетні опитування є одним з головних методів оцінки стану культури безпеки, що застосовується як при самооцінюванні, так і при корпоративних і незалежних оцінках. За допомогою анкетних опитувань оцінюються як проголошені переконання та цінності, так і базові уявлення щодо безпеки та культури безпеки. Деякі аспекти культури безпеки взагалі можуть бути оцінені тільки за допомогою анкетних опитувань з подальшим формулюванням робочих гіпотез, їх аналізом та більш глибоким оцінюванням за допомогою цільового анкетування, інтерв'ю, або фокус-групових досліджень. При оцінці стану культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом» застосовуються такі анкетні опитування:

- а) анкетні опитування з культури безпеки за методологією МАГАТЕ;
- б) інші анкетні опитування з культури безпеки.

11.2.5.1 Анкетні опитування з культури безпеки за методологією МАГАТЕ

11.2.5.1.1 Основним видом анкетних опитувань з культури безпеки, що проводяться у ДП «НАЕК «Енергоатом», є опитування щодо ставлення до культури безпеки з використанням анкет, розроблених на підставі опитувальника МАГАТЕ, який був в 2008 році виданий в складі публікації [16]. Анкетні опитування персоналу та керівників ДП «НАЕК «Енергоатом» з використанням анкет, розроблених на підставі опитувальника МАГАТЕ, є обов'язковою складовою дворічного циклу становлення та розвитку культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом».

11.2.5.1.2 П'ять характеристик культури безпеки, що наводяться у вказаному опитувальнику МАГАТЕ, деталізуються у 27 ознаках культури безпеки, що в свою чергу визначаються за допомогою 98 тверджень, ставлення до яких респонденти визначають за певною шкалою. В анкетах, що побудовані на підставі вказаного опитувальника МАГАТЕ та використовуються при проведенні опитувань в ДП «НАЕК «Енергоатом», застосовується семизначна шкала з можливими відповідями: «категорично не згоден», «не згоден», «частково не згоден», «нейтральна позиція», «частково згоден», «згоден», «повністю згоден».

11.2.5.1.3 Анкетним опитуванням з використанням анкет, що розроблені на підставі опитувальника МАГАТЕ, підлягає певна вибірка керівників та персоналу Дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом», ВП АЕС, ВП «Атомремонтсервіс», ВП «Науково-технічний центр» та інших сервісних ВП.

11.2.5.1.4 Методологія вказаних анкетних опитувань на підставі опитувальника МАГАТЕ в ДП «НАЕК «Енергоатом» визначається МТ-Д.0.06.496, зокрема:

- загальні питання організації та проведення таких анкетних опитувань;
- формати типових анкет, розроблених на підставі опитувальника МАГАТЕ, з урахуванням персоналу, що підлягає анкетуванню (окремо персонал ВП АЕС, ВП «Атомремонтсервіс», ВП «Науково-технічний центр», Дирекції Компанії);
- періодичність анкетування (широкі опитування персоналу проводяться не рідше одного разу на два роки; часовий формат організатор опитувань обирає самостійно з урахуванням завантаженості персоналу – у певний короткий відрізок часу (місяць, квартал), або з розподілом на тривалий часовий діапазон – наприклад, протягом року);
- вимоги до формування репрезентативної вибірки;
- нормативні значення діапазонів підсумкових оцінок для визначення ставлення до культури безпеки (в тому числі за окремими аспектами, характеристиками, індикаторами);
- методика обробки результатів анкетування, розрахунку підсумкових показників (в тому числі інтегрованого показника культури безпеки) та аналізу отриманих даних.

11.2.5.1.5 З метою спрощення процесу заповнення анкет, скорочення часу на обробку результатів анкетних опитувань, а також задля розширення (за необхідності) існуючої методики визначення оціночних показників застосуванням додаткових кількісних методів обробки соціологічної інформації (в тому числі методів математичної статистики) рекомендується використовувати електронно-обчислювальну техніку, відповідні електронні комунікації (портали, автоматизовані системи тощо) та спеціалізоване програмне забезпечення.

11.2.5.1.6 Результати анкетування можуть як самостійно використовуватися для оцінки стану культури безпеки, так і як основа для:

- подальшого додаткового анкетування задля уточнення окремих проблем, або негативних ознак, що були виявлені під час анкетування за методологією МАГАТЕ;
- подальшого аналізу протиріч між оціненим ставленням до культури безпеки та результатами оцінки культури безпеки іншими методами;
- побудови робочих гіпотез або припущень в галузі культури безпеки для їх верифікації, доведення або спростовування методами аналізу документації, інтерв'ю, фокус-груп.

11.2.5.1.7 Для широкого ознайомлення персоналу з результатами анкетування керівниками використовуються доступні та найбільш прийнятні форми роботи з персоналом (наради, наочна агітація тощо) та засоби масової комунікації (за необхідності).

11.2.5.2 Інші анкетні опитування з культури безпеки

11.2.5.2.1 Крім анкетування за методологією МАГАТЕ у ДП «НАЕК «Енергоатом» можуть проводитися інші види анкетних опитувань в галузі культури безпеки, які не обов'язково припадають на конкретний дворічний цикл, в тому числі:

а) опитування з оцінки стану культури безпеки за анкетною, розробленою на підставі додатку 6 [17] – проводиться один раз на чотири роки та передуює проведенню основних партнерських перевірок ВАО АЕС;

б) експертні опитування з метою оцінки результативності окремих заходів корпоративної або локальних програм конкретних дій, якщо такий формат оцінки передбачений вказаними заходами – проводяться з обмеженою кількістю учасників (експертів) один раз на два роки наприкінці дворічного циклу;

в) цільові опитування (неперіодичні, які проводяться за окремим рішенням) за самостійно розробленою цільовою анкетною задля:

- встановлення дієвих факторів, що призвели до аномальних подій;
- визначення причин окремих проблем або негативних ознак, що були виявлені під час анкетування за методологією МАГАТЕ, з оцінки стану культури ядерної безпеки за [17] тощо, які передували такому цільовому опитуванню;
- верифікації, доведення або спростовування певних робочих гіпотез щодо окремих аспектів культури безпеки, що були побудовані на підставі результатів оцінки культури безпеки іншими методами.

11.2.5.2.2 Вимоги щодо формату анкет, порядку організації та проведення, визначення підсумкових показників, інструментів, методів та методик обробки результатів тощо для інших анкетних опитувань з культури безпеки визначаються структурними одиницями (профільна дирекція, відокремлений підрозділ, структурний підрозділ ВП тощо), що проводять такі опитування, самостійно шляхом видання відповідних виробничих або організаційно-розпорядчих документів.

11.2.5.2.3 Вимоги щодо використання результатів інших анкетних опитувань з культури безпеки та їх доведення до персоналу аналогічні вимогам, викладеним в 11.2.5.1.6 та 11.2.5.1.7 цього стандарту. При цьому, якщо широке ознайомлення із результатами певного цільового анкетування персоналу може зашкодити досягненню

певних проміжних цілей з оцінки стану культури безпеки, за рішенням керівництва доступ до таких результатів може обмежуватися на певний час.

11.2.6 Оцінка стану культури безпеки методом фокус-груп

11.2.6.1 Оскільки культура безпеки, як один з фундаментальних принципів забезпечення безпеки, є специфічним різновидом організаційної культури, яка притаманна організаціям, що здійснюють свою діяльність в галузі використання ядерної енергії, за аналогією для її оцінки та аналізу можуть бути використані всі кількісні та якісні методи, що використовуються для оцінки та аналізу інших типів організаційних культур (звісно, модифіковані з урахуванням специфіки культури безпеки в атомній енергетиці). Метод фокус-груп є одним з найбільш розповсюджених в світі якісних методів аналізу організаційної культури з метою оцінки її окремих аспектів, які не можуть бути достатньо точно досліджені із застосуванням тільки широких анкетних опитувань та кількісних методів.

11.2.6.2 Фокус-група – це якісний метод збору інформації щодо культури безпеки в однорідних (за значущими для оцінки або дослідження ознаками) групах, які мають фокус обговорення, що побудоване на принципах групової динаміки та відбувається за участі спеціального модератора (або фасілітатора).

11.2.6.3 Метод фокус-груп допомагає виявити проблеми, установки, мотивацію, точки зору, поведінкові практики зсередини колективу з метою оптимізації процесу побудови ефективної комунікації.

11.2.6.4 Фокус-групи відображають колективний процес формування певної установки або розуміння щодо певного предмету чи об'єкту. Їх перевагою є те, що цей метод надає особі, що проводить оцінку, знання та розуміння не тільки щодо безпосередньо принципів підходів, але щодо їх походження. Фокус-групи підходять для вивчення проблем, але їх тематика має бути знайома групі, що є об'єктом оцінки, для забезпечення повноцінної взаємодії, також така група має бути обізнаною з питань, що є предметом оцінювання. Це означає, що процес взаємодії в фокус-групі – це також спосіб формування нових поглядів та знань щодо культури безпеки.

11.2.6.5 Можуть бути виділені такі характерні особливості фокус-груп:

а) респонденти, що задіяні в оцінці з використанням цього методу, мусять бути учасниками деякої певної практичної ситуації, що пов'язана з культурою безпеки, або мати деякий спільний досвід в галузі культури безпеки;

б) вказана ситуація або досвід попередньо аналізується особою, що проводить оцінку культури безпеки, на підставі чого ця особа визначає низку гіпотез щодо культури безпеки;

в) крім того на підставі проведеного попереднього аналізу розробляється сценарій (путівник, гайд) дискусії або групового інтерв'ю, в якому окреслюються певні області, що підлягатимуть груповому аналізу, та опитувальник, що буде використовуватися;

г) дискусія або групове інтерв'ю мають бути сфокусовані на суб'єктивних переживаннях учасників фокус-групи з приводу ситуації або досвіду в галузі культури безпеки, що були попередньо проаналізовані.

11.2.6.6 Для більш ефективного застосування цього методу оцінки рекомендується проводити кілька фокус-групових досліджень серед різних категорій персоналу (наприклад – по одній/дві фокус-групи з робітників, інженерно-технічних

працівників, керівників різних ланок управління) із наступним порівняльним аналізом результатів.

11.2.6.7 Фокус-групи – це середовище, в якому на процеси, що відбуваються, та кінцеві результати суттєво впливає динаміка групи, її можливості, злагожденість, різноманітність та однорідність. Через це існують певні обмеження на застосування цього методу. Зокрема, недоцільно використовувати цей метод, коли:

- учасники фокус-груп відчують себе некомфортно один з одним;
- модератор (фасилітатор) не в змозі чітко охарактеризувати та визначити тематику фокус-групи.

В цих випадках доцільно звернутися до будь-яких інших методів оцінки.

11.2.6.8 Повноцінне застосування методу фокус-груп вимагає спеціальної підготовки осіб, що проводять оцінку з використанням цього методу, в якості модераторів (або фасилітаторів) фокус-груп. Ця підготовка має охоплювати такі аспекти:

- визначення ключових проблем, які вимагають аналізу (в тому числі на підставі оцінок стану культури безпеки із застосуванням кількісних або інших якісних методів, що передують проведенню фокус-груп), та формулювання робочих гіпотез, які будуть уточнюватися в процесі проведення фокус-групової оцінки;
- розробка путівника (плану проведення фокус-групової оцінки);
- правильний підбір респондентів майбутньої фокус-групи та обмеження, що застосовуються до них;
- вимоги до модераторів (фасилітаторів) та їх відповідна психологічна підготовка;
- прийоми та техніки ведення фокус-груп та відпрацювання групових рішень;
- специфіка модерування та управління дискусіями з урахуванням особливостей респондентів та їх поведінки в складі групи;
- особливості фіксації та обробки результатів фокус-групового аналізу, в тому числі аудіо- або відеофіксація, транскрибування тощо;
- особливості виявлення проблемних областей культури безпеки та розроблення рекомендацій щодо їх зміни в якості завершального етапу фокус-групової оцінки.

11.2.6.9 Враховуючи необхідність спеціальної підготовки модераторів (фасилітаторів) фокус-груп, при прийнятті рішення щодо застосування методу фокус-груп у оцінці певних аспектів культури безпеки відповідною структурною одиницею – профільною дирекцією, ВП АЕС, сервісним ВП – може бути застосований один з таких шляхів:

а) підготовка та подальше застосування при таких оцінках модератора (фасилітатора) з числа власного персоналу із розробкою локального методичного документу щодо оцінки стану культури безпеки методом фокус-груп на постійній або періодичній основі;

б) замовлення у встановленому порядку відповідного заходу технічної підтримки ВАО АЕС або МАГАТЕ, який передбачає використання методу фокус-груп при проведенні оцінки стану культури безпеки (профільні асист-візити, експертні місії технічної підтримки тощо);

в) залучення для оцінки стану культури безпеки методом фокус-груп сторонньої організації, яка має досвід дослідження організаційної культури із застосуванням такого методу.

11.2.7 Оцінка стану культури безпеки методом інтерв'ю

11.2.7.1 Інтерв'ю є ще одним широко розповсюдженим методом аналізу та оцінки організаційної культури взагалі та культури безпеки як її специфічної складової. За суттю інтерв'ю – це різновид співбесіди або розмови між двома та більш особами, при якій особа, яка виконує аналіз та оцінку вказаним методом, (інтерв'юер) задає питання своїм співрозмовникам щодо тих чи інших аспектів культури безпеки, які підлягають оцінці, та отримує від них відповіді.

11.2.7.2 Метод інтерв'ю використовують при проведенні оцінки стану культури безпеки для отримання вичерпних відомостей та точок зору працівників щодо найбільш чутливих факторів, що впливають на модель культури, що склалася, та можуть бути скориговані з метою приведення її до нормативної або очікуваної моделі. Інтерв'ю дозволяють більш глибоко зрозуміти характер та інтенсивність відчуттів або настроїв, що виникають у опитуваних осіб щодо проблемних питань, або дослідити складну логічну схему, яка полягає в основі моделей поведінки чи прийняття рішень. Інтерв'ю надають уявлення щодо різниці в розумінні відповідальності різними групами працівників та різними ланками управління. Також інтерв'ю надають широкі можливості для аналізу та оцінки проблемних питань або окремих проблемних аспектів культури безпеки, що були визначені за допомогою інших методів оцінки, а також для доведення чи спростовування робочих гіпотез щодо культури безпеки, які були сформульовані особою, що проводить оцінку стану культури безпеки, на попередніх етапах такої оцінки.

11.2.7.3 Проведення інтерв'ю передбачає реалізацію підготовчих заходів, до яких відносяться:

- визначення ключових проблем, які вимагають аналізу та оцінки за допомогою інтерв'ю (в тому числі на підставі оцінок стану культури безпеки із застосуванням кількісних або інших якісних методів, що передують проведенню інтерв'ю), а також (за необхідності) формулювання робочих гіпотез, які будуть уточнюватися в процесі проведення інтерв'ю;

- вибір виду інтерв'ю, який буде застосовано;
- розробка плану або сценарію інтерв'ю та опитувальника;
- правильний підбір осіб, що підлягатимуть інтерв'ю;
- правильний підбір місця проведення інтерв'ю;
- визначення обмежень за часом для кожного інтерв'ю;
- визначення способу фіксації результатів інтерв'ю;
- відповідна психологічна підготовка інтерв'юера.

11.2.7.4 Видами інтерв'ю, що застосовуються при аналізі та оцінці стану культури безпеки, є:

а) структуроване інтерв'ю. Структуровані інтерв'ю передбачають:

- уніфікацію питань в опитувальниках та широке використання закритих питань (з відповідями «так»/«ні» або зі стандартними шкалами відповідей) задля забезпечення співставності результатів;

- більшу кількість питань в опитувальниках;

- детальний план інтерв'ю та суворий графік при їх проведенні.

При виборі цього виду інтерв'ю можуть використовувати стандартизовані опитувальники, що були розроблені для оцінки та аналізу культури безпеки в атомній енергетиці та викладені в публікаціях МАГАТЕ [4] і [18];

б) напівструктуроване інтерв'ю. Напівструктуроване інтерв'ю використовується для збирання загальної інформації щодо діяльності в галузі безпеки та культури безпеки (функціонального розподілу обов'язків, характеру заходів, що реалізуються, тощо), а також за багатьма темами, що стосуються культури безпеки. Особливостями напівструктурованого інтерв'ю є:

- наявність не суворого плану, а сценарію інтерв'ю, що складається з великої кількості тем, які мають бути розкриті при його проведенні;
- використання переважно відкритих питань;
- активна участь інтерв'юера у співбесіді шляхом її супроводу та спрямування;

в) неструктуроване інтерв'ю. Неструктуроване інтерв'ю використовується для детального аналізу та оцінки одного чи кількох проблемних питань, які вимагають глибокого вивчення позиції або думки обмеженої кількості осіб, що підлягають інтерв'ю. Особливостями структурованого інтерв'ю є:

- сценарій обмежується однією або кількома неформалізованими темами, або проблемними питаннями, в межах яких проходить співбесіда;
- участь інтерв'юера у співбесіді мінімальна;
- інтерв'юер тільки спрямовує бесіду у необхідному для розкриття проблеми напрямку за допомогою проміжних питань;
- особа, що підлягає інтерв'ю, має оптимальну можливість для вираження своєї позиції в найбільш зручній для неї формі.

11.2.7.5 Інтерв'ю як метод оцінки стану культури безпеки при безсумнівних перевагах вказаного методу щодо отримання інформації безпосередньо «з перших рук», має певні проблеми із його застосуванням, що вимагає відповідної підготовки та досвідченості інтерв'юера:

- інтерв'ю не є анонімними, що може впливати на довіру та об'єктивність з боку осіб, які підлягають інтерв'ю;
- отримання достатньо репрезентативної та об'єктивної інформації щодо стану певних аспектів культури безпеки є важким, трудомістким та тривалим за часом процесом, що робить його застосування неможливим при обмеженнях часу як з боку інтерв'юера, так і з боку персоналу, що підлягає інтерв'ю;
- особи, що беруть інтерв'ю, можуть сприйматися персоналом як представники керівництва або підрозділів, що здійснюють інспекторські чи наглядові функції, що може викликати недовіру з його боку, обережність у відповідях або занепокоєння та, в кінцевому підсумку, негативно впливати на якість інформації, яка отримується в процесі інтерв'ю;
- інтерв'ю може сприйматися персоналом як канал для трансляції скарг та образ, що накопичилися;
- з боку інтерв'юера достатньо важко уникнути суб'єктивності як при веденні інтерв'ю, так і при обробці результатів та формулюванні висновків.

При неможливості з об'єктивних причин уникнути цих обмежень доцільно звернутися до будь-яких інших методів оцінки.

11.2.7.6 Повноцінне застосування методу інтерв'ю, так само як і методу фокус-груп, вимагає спеціальної підготовки осіб, що проводять оцінку, з використання цього методу. Враховуючи необхідність підготовки інтерв'юєрів, при прийнятті рішення щодо застосування методу інтерв'ю в оцінці певних аспектів культури безпеки відповідною структурною одиницею – профільною дирекцією, ВП АЕС, сервісним ВП – може бути застосований один з таких шляхів:

а) підготовка та подальше застосування при таких оцінках інтерв'юєрів з числа власного персоналу із розробкою локального методичного документу щодо оцінки культури безпеки методом інтерв'ю на постійній або періодичній основі;

б) замовлення у встановленому порядку відповідного заходу технічної підтримки ВАО АЕС або МАГАТЕ, який передбачає використання методу інтерв'ю при проведенні оцінки стану культури безпеки (профільні асист-візити, експертні місії технічної підтримки тощо);

в) залучення для оцінки стану культури безпеки методом інтерв'ю сторонньої організації, яка має досвід дослідження організаційної культури із застосуванням такого методу.

11.2.8 Оцінка стану культури безпеки методом аналізу помилкових дій

11.2.8.1 Виявлений негативний досвід має суттєве значення для визначення напрямків, ознак, характеристик, цінностей та переконань, які підлягають трансформації при зміні будь-якої організаційної культури. Правильна та адекватна оцінка такого негативного досвіду дозволяє:

- встановити безпосередні та корінні причини такого досвіду;
- визначити негативні дієві та супроводжуючі фактори, що підлягатимуть корекції;
- розробити та реалізувати необхідні та достатні коригувальні та запобіжні заходи з метою недопущення такого негативного досвіду в подальшій діяльності;
- забезпечити системність коригувальних і запобіжних змін, що ґрунтуються на врахуванні негативного досвіду, з метою вдосконалення організаційної культури.

11.2.8.2 Для культури безпеки таким важливим джерелом негативного досвіду, який дозволяє визначити напрями її вдосконалення, а також її ознаки, характеристики, цінності та переконання, що підлягатимуть відповідній трансформації, є помилкові дії. Будь-які події, що пов'язані з помилковими діями, частіше за все є комбінацією кількох організаційних недоліків та неправильних дій виконавця. Таким чином, в помилкових діях в тому чи іншому ступені проявляються обидва аспекти культури безпеки – й організаційний, й поведінковий. Ефективний процес аналізу таких помилкових дій дозволяє встановлювати приховані недоліки системи управління, а також неправильні переконання, установки та цінності, що визначають глибинний прояв культури безпеки, який підлягає корекції.

11.2.8.3 Оскільки малозначущі події є провісниками значущих подій з суттєвими наслідками, рекомендується виконувати за встановленою методологією аналіз і оцінку помилкових дій та проявів культури безпеки, що є причинами як значущих, так і малозначущих подій.

11.2.8.4 У ДП «НАЕК «Енергоатом» аналіз і оцінка помилкових дій та проявів культури безпеки, що є причинами подій, виконуються відповідно до вимог таких документів:

- НП 306.2.100-2004;
- ПЛ-Д.0.03.010;
- ПЛ-Д.0.03.032;
- ПЛ-Д.0.03.463;
- МТ-Д.0.03.545;
- МТ-Д.0.18.561.

11.3 Види оцінок стану культури безпеки, що застосовуються в ДП «НАЕК «Енергоатом»

З урахуванням кращого світового досвіду та відповідно до усталеної практики в ДП «НАЕК «Енергоатом» застосовуються такі види оцінок стану культури безпеки:

- а) самооцінювання;
- б) оцінки корпоративного рівня, які мають ознаки незалежних оцінок (для ВП, що підлягають перевірці) та самооцінювання (для ДП «НАЕК «Енергоатом» в цілому);
- в) незалежні оцінки.

Нижче наводиться стисла характеристика кожного з цих видів оцінки та перелік методів, що використовуються під час їх проведення.

11.3.1 Самооцінювання

11.3.1.1 Під самооцінюванням стану культури безпеки в цьому стандарті розуміється регулярна та нерегулярна оцінка керівниками та підпорядкованими ним структурними підрозділами культури безпеки як аспекту процесів та напрямків діяльності, за які вони несуть відповідальність, а також власної діяльності в галузі культури безпеки на предмет визначення їх результативності та необхідності їх корегування.

11.3.1.2 У ДП «НАЕК «Енергоатом», його профільних дирекціях та ВП застосовуються такі різновиди самооцінювання:

- а) поточне самооцінювання;
- б) періодичне самооцінювання;
- в) цільове самооцінювання.

11.3.1.3 Поточне самооцінювання проводиться керівниками та підпорядкованими ним структурними підрозділами в процесі своєї виробничої, організаційної та забезпечуючої діяльності, а також при підведенні її підсумків.

11.3.1.4 Основний фокус поточного самооцінювання спрямований на оцінку діяльності, яка спостерігається (артефактів), що визначає перелік методів, використовуваних при такому самооцінюванні. Проте це не виключає здійснення при поточному самооцінюванні також й оцінки проголошених та підсвідомих переконань. При поточному самооцінюванні використовуються такі методи оцінки культури безпеки:

- а) обходи;
- б) спостереження;
- в) аналіз документації (зокрема, аналіз звітності з виконання організаційно-технічних заходів в галузі культури безпеки);
- г) окремі показники з культури безпеки в аспекті відповідного структурного підрозділу (якщо такий метод застосовний до здійснюваної ним діяльності);

д) аналіз помилок (в тому числі тих, що є причинами малозначущих подій).

11.3.1.5 Оскільки поточне самооцінювання культури безпеки є складовою повсякденної діяльності керівників та підпорядкованих ним структурних підрозділів, окреме планування такої діяльності не є обов'язковим.

11.3.1.6 Фіксація результатів поточного самооцінювання стану культури безпеки, їх аналіз та обговорення з персоналом відбувається у встановленому порядку. Для доведення таких результатів та впровадження за їх підсумками відповідних коригувальних заходів керівники всіх рівнів можуть використовувати відповідні інструменти реалізації дворічного циклу становлення та розвитку культури безпеки, що передбачені розділом 10 цього стандарту, а також форми роботи з персоналом, передбачені ПЛ-К.0.07.005.

11.3.1.7 Періодичне самооцінювання проводиться структурними підрозділами, що виконують спеціальні функції в галузі культури безпеки, а також – за необхідності – спеціальними уповноваженими працівниками або відповідними колегіальними органами (комісіями, робочими групами), що створюються з метою проведення такого самооцінювання. Періодичне самооцінювання відокремлюється від поточного самооцінювання через:

а) суттєву трудомісткість методів, що застосовуються при періодичному самооцінюванні;

б) необхідність спеціальної підготовки персоналу, який залучається до проведення періодичного самооцінювання.

11.3.1.8 До періодичного самооцінювання стану культури безпеки у ДП «НАЕК «Енергоатом» та його структурних підрозділах відносяться:

а) інтегральна оцінка стану культури безпеки ВП АЕС за системою кількісних показників (один раз на два роки);

б) дослідження ставлення персоналу профільних дирекцій, ВП АЕС та сервісних ВП до культури безпеки шляхом анкетних опитувань (один раз на два роки);

в) оцінка стану культури ядерної безпеки за методологією ВАО АЕС [17] (один раз на чотири роки);

г) оцінка атмосфери довіри та політики необвинувачення (за потреби, періодичність визначає ВП АЕС);

д) внутрішня перевірка стану культури безпеки у ВП АЕС та ВП «Атомремонтсервіс» (один раз на два роки);

е) інші будь-які види самооцінювання, що проводяться на періодичній основі, за рішенням Ради з КБ Компанії або рад (комітетів) з КБ ВП АЕС.

11.3.1.9 Основний фокус періодичного самооцінювання спрямований на оцінку проголошених та підсвідомих переконань. Оцінка діяльності, що спостерігається (артефактів), при періодичному самооцінюванні здійснюється з метою верифікації результатів та висновків, що отримуються під час оцінки таких переконань. В залежності від формату періодичного самооцінювання при його проведенні можуть використовуватися такі методи оцінки стану культури безпеки:

а) аналіз документації;

б) розрахунок показників з культури безпеки (по конкретному ВП АЕС та в цілому по ДП «НАЕК «Енергоатом»);

в) анкетні опитування;

г) будь-які інші методи, якщо це передбачено виробничими документами, що встановлюють вимоги до такого періодичного самооцінювання.

11.3.1.10 Заходи з періодичного самооцінювання мають включатися до дворічних програм конкретних дій та інших програм і планів організаційно-технічних заходів з культури безпеки. З метою конкретизації термінів окремих етапів такого самооцінювання та вимог до них можуть розроблятися окремі цільові організаційно-розпорядчі або виробничі документи.

11.3.1.11 Результати періодичного самооцінювання у встановленому порядку викладаються у вигляді звітів або доповідей та розглядаються на засіданнях колегіальних органів з координації діяльності в галузі культури безпеки за належністю рівня самооцінювання (Рада з КБ Компанії, РГКБ, ради (комітети) з культури безпеки ВП АЕС).

11.3.1.12 Цільове самооцінювання проводиться на разовій основі за рішенням колегіальних органів з координації діяльності в галузі культури безпеки за належністю рівня самооцінювання (Рада з КБ Компанії, РГКБ, ради (комітети) з культури безпеки ВП АЕС) з метою детального аналізу та оцінки окремих проблемних або сумнівних аспектів, характеристик, показників та питань, що були визначені:

- за результатами інших видів самооцінювання;
- за рекомендаціями корпоративних або незалежних оцінок культури безпеки;
- при виявленні ознак суттєвого зниження рівня культури безпеки.

Окреме включення цільового самооцінювання до програм конкретних дій або будь-яких інших планів та програм організаційно-технічних заходів з культури безпеки не здійснюється, якщо це не передбачено відповідним дорученням колегіального органу, що приймає рішення про проведення такого самооцінювання.

11.3.1.13 Цільове самооцінювання проводиться структурними підрозділами, що виконують спеціальні функції в галузі культури безпеки, або відповідними колегіальними органами (робочі групи, комісії), що формуються з представників різних структурних підрозділів (за функціональним призначенням), які пройшли спеціальну підготовку із застосування методів оцінки культури безпеки. Мета та завдання такого цільового самооцінювання, перелік персоналу, який буде задіяний у його проведенні, порядок та терміни його проведення, методи оцінки, що мають використовуватися, а також інструменти, що будуть застосовуватися під час самооцінювання (цільові анкети, опитувальники для інтерв'ю, путівники фокус-груп, чек-листи для спостережень тощо) та інші питання такого цільового самооцінювання визначаються відповідним виробничим (програма, процедура) або організаційно-розпорядчим документом.

11.3.1.14 Основний фокус цільового самооцінювання спрямований на оцінку підсвідомих переконань, прихованих цінностей, неформальних особливостей діяльності та прихованих недоліків системи управління. В залежності від завдання цільового самооцінювання, що визначається відповідним документом, можуть використовуватися будь-які методи оцінки культури безпеки, але перевага має надаватися таким:

- а) анкетні опитування (за спеціально розробленими анкетами);
- б) аналіз документації;
- в) інтерв'ю;

г) фокус-групи.

11.3.1.15 Результати цільового самооцінювання у встановленому порядку викладаються у вигляді звітів або доповідей та розглядаються на засіданнях колегіальних органів з координації діяльності в галузі культури безпеки за належністю рівня самооцінювання (Рада з КБ Компанії, РГКБ, ради (комітети) з культури безпеки ВП АЕС).

11.3.2 Корпоративні оцінки (перевірки)

11.3.2.1 Цілі та організаційні засади корпоративних оцінок (перевірок) стану культури безпеки у ДП «НАЕК «Енергоатом» , переліки питань для їх проведення, а також вимоги щодо оформлення їх результатів встановлюються такими документами:

- ПЛ-Д.0.41.549;
- ПМ-Д.0.26.217.

11.3.2.2 Корпоративні перевірки виконуються в чотири етапи:

- а) видання відповідного організаційно-розпорядчого документу щодо проведення перевірки;
- б) проведення внутрішньої попередньої перевірки (самооцінювання) стану культури безпеки у кожному ВП АЕС;
- в) проведення перевірок стану культури безпеки у кожному ВП АЕС комісією ДП «НАЕК «Енергоатом»;
- г) оформлення звіту за результатами перевірки кожного ВП АЕС.

11.3.2.3 Корпоративні оцінки (перевірки) проводяться один раз на два роки протягом другого року дворічного циклу, розпочинаючи з його другого кварталу.

11.3.2.4 Напрямами діяльності, які підлягають перевірці, є:

- фундаментальний напрямок:
 - 1) адміністративне управління;
- функціональні напрямки:
 - 2) експлуатація;
 - 3) хімія;
 - 4) технічне обслуговування та ремонт;
 - 5) радіаційний захист;
 - 6) поводження з радіоактивними відходами;
 - 7) підготовка персоналу;
- загальновиробничі напрямки:
 - 8) досвід експлуатації;
 - 9) ефективність організаційної структури та функціонування інтегрованої системи управління;
 - 10) екологічна безпека;
 - 11) протипожежний захист;
 - 12) охорона праці;
 - 13) відомчий та незалежний нагляд.

11.3.2.5 За підготовку організаційно-розпорядчого документу щодо проведення перевірки, визначення та затвердження складу комісій щодо перевірки кожного ВП АЕС, а також супровід таких перевірок відповідає дирекція з нагляду за безпекою.

11.3.2.6 Внутрішні попередні перевірки (самооцінювання) стану культури безпеки у ВП АЕС охоплюють такі питання:

а) розгляд діяльності, спрямованої на підвищення рівня культури безпеки, включаючи питання формування стратегії, експлуатації, забезпечення перевірки та аналізу за напрямками, що вказані у 11.3.2.4 цього стандарту;

б) обґрунтованість здійснення власної діяльності відповідно до «Заяви про політику ДП «НАЕК «Енергоатом» та цілей з удосконалення та розвитку інтегрованої системи управління в інтересах забезпечення безпеки;

в) результати анкетних опитувань персоналу ВП АЕС за методологією МАГАТЕ;

г) результати оцінки стану культури безпеки ВП АЕС за системою кількісних показників;

д) результати проведення спостережень керівниками за виконанням робіт;

е) результати виконання заходів з культури безпеки за звітний період;

ж) результати реалізації заходів:

– з усунення зауважень попередньої перевірки;

– з впровадження прикладів позитивної практики, що були виявлені комісіями ДП «НАЕК «Енергоатом» за попередній цикл перевірок.

Основними методами, що використовуються при проведенні вказаної попередньої перевірки, є аналіз документації, анкетні опитування, розрахунок кількісних показників, спостереження.

Внутрішні попередні перевірки стану культури безпеки ВП АЕС мають бути проведені не пізніше, ніж за місяць до початку роботи комісії ДП «НАЕК «Енергоатом». Звіти щодо результатів такої перевірки надаються протягом двох тижнів до дирекції з нагляду за безпекою.

11.3.2.7 Перевірки комісіями ДП «НАЕК «Енергоатом» стану культури безпеки у ВП АЕС проводяться такими методами:

а) методом аналізу документації, при якому за деталізованим переліком документальних джерел та окремих питань перевірки оцінюються напрямки діяльності, що вказані у 11.3.2.4 цього стандарту;

б) методом обходів, при якому оцінюються виробничі майданчики в частині:

– території та споруд;

– технологічного обладнання;

– приміщень, в яких розташовано обладнання;

– робочих місць персоналу;

в) методом спостережень, при якому оцінюється якість роботи та взаємодія персоналу, а також відповідність фактичної моделі поведінки в галузі культури безпеки очікуваній, приклад якої наведено в додатку А.

11.3.2.8 За результатами перевірок вищевказаними методами комісіями ДП «НАЕК «Енергоатом»:

а) визначаються невідповідності, зауваження та рекомендації, які підлягатимуть усуненню та впровадженню шляхом розробки відповідних коригувальних заходів;

б) виділяється відповідний фактичний матеріал та виконується комплексна оцінка стану культури ядерної безпеки відповідно до [17] з формулюванням (за необхідності) областей для поліпшення;

в) визначається перелік позитивних практик за напрямками діяльності, що вказані у 11.3.2.4 цього стандарту, які можуть бути рекомендовані для розповсюдження на корпоративному рівні після відповідної оцінки застосовності в інших ВП АЕС.

11.3.2.9 Результати перевірки ВП АЕС комісією ДП «НАЕК «Енергоатом», з урахуванням результатів внутрішньої попередньої перевірки стану культури безпеки, виконаної безпосередньо кожним ВП АЕС, оформлюються у встановленому порядку та надаються у вигляді відповідного звіту:

- а) до ВП АЕС – з метою розробки коригувальних заходів;
- б) до ВП «Науково-технічний центр» - з метою включення результатів оцінки до зведеного звіту з оцінки культури безпеки у ДП «НАЕК «Енергоатом» за звітний дворічний цикл.

11.3.3 Незалежні оцінки стану культури безпеки

11.3.3.1 Під незалежними оцінками стану культури безпеки в цьому стандарті розуміється оцінка діяльності в галузі культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом», що виконується сторонніми організаціями, які не залучаються до здійснення такої діяльності – Держатомрегулювання, ВАО АЕС, МАГАТЕ, інші незалежні інституції та організації, що спеціалізуються на оцінюванні культури безпеки.

11.3.3.2 До незалежних оцінок стану культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом» відносяться:

- а) оцінки стану культури безпеки під час проведення планових інспекційних перевірок Держатомрегулювання;
- б) оцінки стану культури безпеки в рамках профільних заходів під егідою ВАО АЕС;
- в) профільні місії МАГАТЕ;
- г) оцінки стану культури безпеки із залученням інших сторонніх незалежних організацій.

11.3.3.3 Планові інспекційні перевірки дотримання вимог ядерної та радіаційної безпеки проводяться Держатомрегулювання згідно з щорічним планом наглядової діяльності. Склад комісій, а також інспекційний план перевірки з переліком деталізованих питань, які будуть предметом перевірки, затверджуються відповідними організаційно-розпорядчими документами Держатомрегулювання та надаються листом до ВП АЕС, який підлягатиме перевірці, не менш як за десять робочих днів до початку такої перевірки.

11.3.3.4 Перелік питань, що розглядатиметься під час перевірок, може включати питання перевірки організації та реалізації діяльності в галузі культури безпеки відповідно до вимог норм і правил з ядерної та радіаційної безпеки, зокрема в частині виконання вимог щодо культури безпеки та її окремих аспектів:

- НП 306.2.141-2008;
- НП 306.2.145-2008;
- НП 306.1.182-2012;
- НП 306.1.190-2012.

11.3.3.5 Комісіями Держатомрегулювання під час проведення планових інспекційних перевірок ВП АЕС, в тому числі в частині культури безпеки, можуть використовуватися такі методи, як аналіз документації, обходи, інтерв'ю (співбесіди із

керівниками та профільними фахівцями), а також будь-які інші методи оцінки, які визначаються членами такої комісії.

11.3.3.6 Розгляд результатів оцінки культури безпеки, яка була виконана комісіями Держатомрегулювання під час проведення планових інспекційних перевірок, та розробка відповідних коригувальних заходів виконуються у встановленому в Компанії порядку.

11.3.3.7 До заходів з незалежної оцінки культури безпеки під егідою ВАО АЕС, що можуть здійснюватися у ДП «НАЕК «Енергоатом», відносяться:

а) оцінка рівня культури ядерної безпеки при проведенні перевірок ВАО АЕС в рамках програми «Партнерські перевірки» (станційних та корпоративних);

б) оцінка культури безпеки шляхом цільових заходів в рамках програми «Надання підтримки».

11.3.3.8 Оцінка рівня культури ядерної безпеки при проведенні перевірок ВАО АЕС в рамках програми «Партнерські перевірки» проводиться один раз на чотири роки. Документами ВАО АЕС, відповідно до вимог яких здійснюється оцінка рівня культури ядерної безпеки при проведенні партнерських перевірок, є [12], [17], [19], [20].

11.3.3.9 Оцінка рівня культури ядерної безпеки при проведенні партнерських перевірок здійснюється відповідно до такого порядку:

а) безпосередньо перевірці передують самооцінювання ВП АЕС або Компанії в цілому, яке проводиться згідно з положеннями [17] із обґрунтованим виділенням сильних та слабких сторін культури ядерної безпеки, що притаманна ВП АЕС або Компанії в цілому. При самооцінці використовується метод анкетних опитувань персоналу та керівників за анкетною, що розроблена на підставі [17], метод кількісних показників (використовується система виробничих показників ВАО АЕС) та метод аналізу документації;

б) результати самооцінювання надаються в складі пакету попередньої інформації команді експертів майбутньої партнерської перевірки;

в) під час партнерської перевірки кожним з експертів міжнародної команди формуються добірки фактів та певний висновок щодо виконання ВП АЕС або Компанією, яка перевіряється, кожного з принципів сильної культури ядерної безпеки відповідно до [17]. При перевірці виконання критеріїв, викладених у відповідних документах ВАО АЕС (11.3.3.8 цього стандарту) та підготовці висновків експерти команди партнерської перевірки використовують такі методи оцінки як аналіз документації, інтерв'ю, спостереження та обходи;

г) зведені висновки команди експертів співставляються із результатами самооцінювання, яке виконується ВП АЕС або Компанією в цілому, та формулюються:

– загальний висновок щодо відповідності наявної культури ядерної безпеки критеріям ВАО АЕС;

– сильні властивості наявної культури безпеки;

– властивості наявної культури безпеки, що вимагатимуть подальшого розвитку;

– слабкі властивості наявної культури безпеки;

– за необхідності – позитивні практики, які можуть бути віднесені до кращого світового експлуатаційного досвіду;

– за необхідності – області для поліпшення діяльності;

д) після погодження результати оцінки рівня культури ядерної безпеки із відповідними висновками включаються в якості самостійного розділу до звіту за результатами партнерської перевірки, який надається ВП АЕС та керівництву ДП «НАЕК «Енергоатом» для подальшої роботи.

11.3.3.10 Організація підготовки та проведення партнерських перевірок в частині оцінки культури ядерної безпеки, а також організація впровадження рекомендацій команди таких партнерських перевірок у ВП АЕС та Дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом» відбувається згідно з розподілом відповідальності щодо співробітництва з ВАО АЕС, що встановлюється щорічно відповідними організаційно-розпорядчими документами.

11.3.3.11 На відміну від партнерських перевірок цільові місії з культури безпеки за програмою ВАО АЕС «Надання підтримки»:

- залучаються окремим ВП АЕС або Компанією на добровільній основі шляхом надання відповідного замовлення до регіонального центру ВАО АЕС;
- не мають регулярного характеру;
- присвячені окремій проблемі, області для поліпшення або аспекту діяльності в галузі культури безпеки;
- не вимагають від ВП АЕС або Компанії суттєвої підготовчої роботи, в тому числі попереднього самооцінювання за певними критеріями;
- не мають обмежень щодо методів оцінки, які можуть бути застосовані при оцінці стану культури безпеки (з урахуванням фактору часу – оскільки місії технічної підтримки, як правило, обмежені при проведенні одним тижнем); у таких заходах достатньо ефективно можуть застосовуватися методи фокус-груп, інтерв'ю та інші методи, які є достатньо трудомісткими, що не дозволяє використовувати їх при проведенні значних за обсягом розгляду партнерських перевірок;
- при формулюванні висновків та рекомендацій мають посилення на кращий світовий досвід, не завжди доступний за іншими джерелами;
- кінцевим результатом мають не стільки оцінку, скільки надання рекомендацій щодо поліпшення діяльності.

11.3.3.12 Відповідно до формату співробітництва з ВАО АЕС та усталеної практики ВП АЕС, сервісні ВП або профільні дирекції можуть замовляти такі види цільових місій з оцінки стану культури безпеки за програмою ВАО АЕС «Надання підтримки»:

а) експертні місії (оцінка та надання експертних висновків і рекомендацій щодо вдосконалення діяльності в галузі культури безпеки на підставі кращого світового досвіду);

б) бенчмаркінги (обмін досвідом з оцінки та поліпшення культури безпеки шляхом відвідування майданчиків зарубіжних АЕС або здійснення таких візитів щодо обміну для команд профільних фахівців зарубіжних АЕС на майданчики ВП АЕС, до сервісних ВП, або Дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом»);

в) асист-візити (цільові перевірки стану культури безпеки командами міжнародних експертів).

11.3.3.13 При здійсненні оцінки стану культури безпеки шляхом замовлення цільових місій за програмою ВАО АЕС «Надання підтримки» методи оцінки обираються командами міжнародних експертів з урахуванням пропозицій та вимог ВП

АЕС, сервісних ВП, або Дирекції ДП «НАЕК «Енергоатом», які викладаються у відповідних замовленнях.

11.3.3.14 Рішення щодо замовлення цільової місії з оцінки культури безпеки за програмою ВАО АЕС «Технічна підтримка та обмін», розгляд результатів такої оцінки та розробка заходів з метою втілення пропозицій і рекомендацій команд міжнародних експертів здійснюється під керівництвом відповідних колегіальних органів з координації діяльності в галузі культури безпеки (Рада з КБ Компанії, РГКБ, ради (комітети) з культури безпеки ВП АЕС), а для сервісних ВП – безпосередньо керівництвом таких ВП. Планування заходів із замовлення, проведення та врахування рекомендацій цих місій здійснюється шляхом їх включення до програм конкретних дій, інших планів та програм заходів у галузі культури безпеки або розробки самостійних організаційно-технічних заходів.

11.3.3.15 Рішення щодо оцінки стану культури безпеки шляхом проведення цільових місій МАГАТЕ приймається за рекомендацією Ради з КБ Компанії безпосередньо керівництвом ДП «НАЕК «Енергоатом» в рамках відповідних програм міжнародного співробітництва.

11.3.3.16 До цільових місій МАГАТЕ з оцінки стану культури безпеки відносяться:

- а) місії МАГАТЕ з незалежної оцінки культури безпеки
- б) місії МАГАТЕ із впровадження процесу безперервного підвищення культури безпеки.

11.3.3.17 Місії з незалежної оцінки культури безпеки (далі – місії ISCA) мають такі особливості:

а) місії ISCA проводяться в експлуатуючих організаціях частіше за все в складі розширених місій з оцінки експлуатаційної безпеки (OSART).

б) методологічно місії ISCA ґрунтуються на документі МАГАТЕ [15].

в) проведенню місії ISCA передуює підготовка з боку експлуатуючої організації, або ВП АЕС, що підлягатиме оцінці, відповідного пакету попередньої інформації з описом профільної діяльності.

г) при проведенні місії ISCA команда експертів використовує такі методи:

- аналіз документації;
- спостереження;
- опитування за опитувальником МАГАТЕ [18];
- інтерв'ю;
- фокус-групи (за 5 напрямками);
- комплексне оцінювання.

11.3.3.18 Місії із впровадження процесу безперервного підвищення культури безпеки (далі - місії SCCIP) мають такі особливості:

а) місії проводяться у вигляді самостійних заходів за замовленням експлуатуючих організацій.

б) методологічно місії SCCIP ґрунтуються на документі МАГАТЕ [14].

в) в експлуатуючій організації формується робоча група, яка здійснюватиме самооцінювання з вказаним документом МАГАТЕ.

г) команда МАГАТЕ проводить два семінари за документом [14]:

- скорочений – для керівництва експлуатуючої організації;

– детальний (двотижневий) для робочої групи з самооцінювання.

д) робоча група під наглядом команди МАГАТЕ здійснює проведення самооцінювання за документом [14] з використанням всіх методів оцінки (аналіз документації, інтерв'ю, фокус-групи для трьох рівнів працівників тощо).

е) спільно робоча група з самооцінювання та команда МАГАТЕ розробляють рекомендації із забезпечення постійного вдосконалення культури безпеки.

11.3.3.19 За рішенням відповідних колегіальних органів з координації діяльності в галузі культури безпеки (Рада з КБ Компанії, РГКБ, ради (комітети) з культури безпеки ВП АЕС) в якості альтернативного способу оцінки стану культури безпеки до вказаної діяльності також можуть бути залучені будь-які інші сторонні незалежні (в тому числі зарубіжні) організації, які мають відповідний досвід (в тому числі в галузі оцінки організаційної культури або культури безпеки у суміжних галузях).

11.3.3.20 Планування заходів із замовлення, проведення та врахування рекомендацій таких цільових незалежних оцінок здійснюється шляхом їх включення до програм конкретних дій, інших планів та програм заходів у галузі культури безпеки або розробки самостійних організаційно-технічних заходів.

11.3.3.21 Вимоги щодо технічних та організаційних можливостей таких незалежних сторонніх організацій, досвіду та кваліфікації залучених експертів, інструментарію та методів оцінки, що застосовуватимуться під час проведення ними незалежних оцінок стану культури безпеки, організаційної культури і лідерства в інтересах безпеки мають бути сформульовані у відповідних технічних завданнях, технічних вимогах замовника тощо з урахуванням вимог цього стандарту та інших міжнародних, національних і виробничих документів ДП «НАЕК «Енергоатом».

12 УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ

12.1 Забезпечення всіх видів комунікації та зворотного зв'язку з персоналом

12.1.1 Оперативне отримання колегіальними органами з координації діяльності в галузі культури безпеки (Рада з КБ Компанії, РГКБ, ради (комітети) з культури безпеки ВП АЕС), а також керівниками всіх рівнів інформації щодо:

– стану реалізації заходів в галузі культури безпеки (зокрема, програм конкретних дій),

– проблемних питань, що перешкоджатимуть впровадженню заходів в галузі культури безпеки,

– фактичної поведінки в галузі культури безпеки та її відмінності від очікуваної;

– суттєвих змін в системі управління, що безпосередньо впливають на безпеку;

– результатів оцінки культури безпеки, як випереджальних (що ідентифікують ранні ознаки покращення, або погіршення) так і запізнілих (що відображають ситуацію, яка вже сталася)

є запорукою своєчасності, результативності та ефективності відповідних управлінських рішень.

12.1.2 З метою забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в галузі культури безпеки необхідною інформацією керівники всіх рівнів мають забезпечувати:

а) високу якість, уніфікованість та повноту звітної інформації, що надаватиметься підпорядкованими підрозділами до:

– колегіальних органів з координації діяльності в галузі культури безпеки;

– структурних підрозділів, що виконують спеціальні функції в галузі культури безпеки;

– структурних підрозділів, що виконують супровід та контроль виконання програм конкретних дій та інших планів і програм організаційно-технічних заходів (виконавча дирекція з виробництва та ремонтів, дирекція з нагляду за безпекою, заступники головного інженера з ядерної та радіаційної безпеки, заступники генерального директора з персоналу ВП АЕС тощо);

б) використання всіх форм роботи з персоналом та наявних каналів комунікації з ним (в тому числі анонімних) для отримання зворотного зв'язку в галузі культури безпеки;

в) використання всіх доступних засобів комунікації (в тому числі масових) з метою доведення власної позиції і очікувань щодо моделі поведінки в галузі культури безпеки (додаток А), власного небайдужого ставлення до позиції і думок підлеглих, інформації щодо наявності проблемних питань в галузі культури безпеки в підпорядкованих колективах з метою залучення персоналу до їх вирішення.

12.2 Розробка коригувальних заходів за результатами всіх видів оцінок культури безпеки

12.2.1 Заходи, що включаються до програм конкретних дій, носять переважно випереджувальний та запобіжний характер, а їх тривалий термін реалізації (програми конкретних дій розробляються на період дії всього дворічного циклу), як правило, не дозволяє оперативно впроваджувати за допомогою них будь-які коригувальні дії. Через це невідповідності щодо діяльності в галузі культури безпеки або її окремих аспектів, які виявляються під час оцінок всіх видів, здійснюваних протягом дворічного циклу, мають усуватися шляхом розробки окремих цільових коригувальних організаційно-технічних заходів.

12.2.2 Розробка, оформлення та організація виконання коригувальних заходів відбувається у ДП «НАЕК «Енергоатом» у встановленому порядку.

12.2.3 Супровід процесу розробки та контроль виконання коригувальних заходів, розроблених з метою усунення зауважень та впровадження рекомендацій за результатами перевірок стану культури безпеки комісіями ДП «НАЕК «Енергоатом» виконує:

- а) на рівні Компанії - дирекція з нагляду за безпекою;
- б) на рівні ВП АЕС – керівники за напрямами діяльності.

12.2.4 Супровід процесу розробки інших коригувальних заходів, які мають на меті усунення зауважень, виявлених за результатами інших видів оцінок стану культури безпеки, здійснюють колегіальні органи з координації діяльності в галузі культури безпеки із залученням структурних підрозділів за напрямами діяльності. Відповідальність за подальший супровід та контроль виконання таких заходів покладається на структурні підрозділи, що визначаються відповідним рішенням керівництва ДП «НАЕК «Енергоатом», ВП АЕС або сервісних ВП.

12.3 Розробка заходів із впровадження позитивних практик

12.3.1 З метою розповсюдження позитивного досвіду всередині ДП «НАЕК «Енергоатом» має бути організована робота з широкого розгляду, оцінки застосовності та впровадження позитивних практик, що виявляються комісіями Компанії при

проведенні планових корпоративних оцінок (перевірок) стану культури безпеки у ВП АЕС.

12.3.2 Перелік позитивних практик формується ВП «Науково-технічний центр» на основі наданих дирекцією з нагляду за безпекою звітів з оцінки стану культури безпеки ВП АЕС комісіями ДП «НАЕК «Енергоатом». Зведений перелік позитивних практик розглядається і погоджується РГКБ та надається для подальшої роботи до всіх ВП АЕС.

12.3.3 Після отримання зведеного переліку конкретний ВП АЕС виключає з нього позитивні практики, що були виявлені безпосередньо в практиці такого ВП АЕС. Інші позитивні практики (що були виявлені на інших ВП АЕС) мають пройти оцінку застосовності у діяльності відповідного ВП АЕС в його структурних підрозділах (за належністю напрямів діяльності, до яких відносяться практики). Оцінка застосовності може бути виконана за такою рекомендованою шкалою:

- а) практика рекомендується для подальшого розгляду;
- б) практика рекомендується для подальшого впровадження;
- в) аналогічна практика вже існує у ВП АЕС, що здійснює її оцінку;
- г) практика не застосовна у діяльності ВП АЕС, який здійснює її оцінку, в тому числі з таких причин:
 - використовується більш прогресивна та ефективна практика;
 - практика може бути реалізована виключно у ВП АЕС, в якому вона була виявлена;
 - конфігурація структури управління або встановленого обладнання у ВП АЕС, що виконує оцінку застосовності практики, не дозволяють в повній мірі її застосувати;
 - у ВП АЕС, що виконує оцінку застосовності практики, використовуються технології, які суттєво відрізняються від ВП АЕС, практика якого оцінюється.

За обґрунтованої необхідності ВП АЕС при оцінці позитивних практик може використовувати інші оцінювальні шкали. Результати оцінки застосовності оформлюються відповідним звітним документом.

12.3.4 За результатами оцінки застосовності по позитивних практиках, які за рекомендованою шкалою отримали оцінку згідно з позицією перелічення «а» або «б» пункту 12.3.3 цього стандарту, у ВП АЕС мають бути у встановленому порядку розроблені та реалізовані організаційно-технічні заходи з подальшого розгляду та впровадження. Контроль поточної реалізації таких заходів здійснює дирекція з нагляду за безпекою, а остаточну перевірку стану виконання здійснює комісія з корпоративної оцінки (перевірки) стану культури безпеки під час наступного дворічного циклу.

12.4 Розробка зведеного звіту з оцінки стану культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом»

12.4.1 Зведений звіт з оцінки стану культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом» за поточний дворічний цикл розробляється ВП «Науково-технічний центр» до кінця другого року такого поточного циклу відповідно до вимог ПЛ-Д.0.41.549.

12.4.2 Зведений звіт з оцінки стану культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом» розробляється на підставі:

- а) звітів з корпоративної оцінки (перевірки) стану культури безпеки у всіх ВП АЕС комісіями ДП «НАЕК «Енергоатом»;

б) результатів анкетних опитувань за методологією МАГАТЕ керівників та персоналу профільних дирекцій, ВП АЕС та сервісних ВП ДП «НАЕК «Енергоатом» згідно з вимогами МТ-Д.0.06.496;

в) результатів розрахунку інтегральної оцінки стану культури безпеки за системою кількісних показників згідно з вимогами МТ-Д.0.03.486.

12.4.3 В зведеному звіті з оцінки стану культури безпеки наводяться результати порівняльного аналізу корпоративної оцінки (перевірки) діяльності підрозділів ДП «НАЕК «Енергоатом», їх зіставлення із результатами оцінки ставлення до культури безпеки з боку керівників та персоналу, зведення виявлених комісіями ДП «НАЕК «Енергоатом» невідповідностей, зауважень та позитивних практик, рекомендації щодо покращення діяльності з культури безпеки для врахування при плануванні профільної діяльності на наступний дворічний цикл.

12.4.4 Узагальнені в зведеному звіті з оцінки стану культури безпеки результати доповідаються на підсумковому засіданні Ради з КБ Компанії (наприкінці другого року поточного дворічного циклу або на початку першого року наступного циклу), а також на міжнародній науково-практичній конференції з культури безпеки, якою завершується поточний дворічний цикл.

12.5 Проведення міжнародних науково-практичних конференцій з культури безпеки та підбивання підсумків

12.5.1 Проведення міжнародної науково-практичної конференції з культури безпеки підсумовує поточний дворічний цикл становлення та розвитку культури безпеки ДП «НАЕК «Енергоатом». Відповідно до усталеної практики конференції проводяться в першому кварталі року, що слідує за поточним дворічним циклом.

12.5.2 Міжнародні науково-практичні конференції з культури безпеки проводяться з метою:

а) підтвердження і демонстрації прихильності ДП «НАЕК «Енергоатом» безпеці атомних станцій та її пріоритету над виробничими, економічними і будь-якими іншими цілями;

б) підведення підсумків дворічного циклу становлення та розвитку культури безпеки, що завершився;

в) ефективного обміну внутрішнім і зовнішнім досвідом, а також інформацією з питань підвищення рівня культури безпеки;

г) позитивної мотивації практичного внеску в досягнення високого рівня культури безпеки шляхом вручення трудових відзнак керівникам, працівникам та колективам ДП «НАЕК «Енергоатом», в тому числі:

- диплому «Краща АЕС з культури безпеки»;
- дипломів «Кращий енергоблок з культури безпеки»;
- дипломів «Краща зміна з культури безпеки»;
- дипломів «Кращий підрозділ з культури безпеки»;
- дипломів «Кращий керівник – лідер підрозділу»;
- дипломів «Кращий наставник»;
- дипломів «Кращий раціоналізатор»;
- дипломів «Кращий колектив/захід по популяризації принципів культури безпеки»;
- почесних грамот, грамот та листів подяки ДП «НАЕК «Енергоатом».

12.5.3 З метою забезпечення широкого обговорення результатів дворічного циклу становлення та розвитку культури безпеки в ДП «НАЕК «Енергоатом» та ознайомлення з кращою профільною практикою до участі у міжнародній науково-практичній конференції залучаються, крім працівників ДП «НАЕК «Енергоатом», також представники центральних органів виконавчої влади (органів державного управління, органів державного регулювання та нагляду), наукових установ, міжнародних організацій (ВАО АЕС, МАГАТЕ тощо), профільних вищих навчальних закладів, зарубіжних експлуатуючих організацій та АЕС, підрядних організації тощо.

12.5.4 Вимоги щодо організації підготовки та проведення міжнародних науково-практичних конференцій з культури безпеки визначаються:

- ПЛ-Д.0.41.225;
- ПЛ-К.0.41.683.

ДОДАТОК А (довідковий)

ОЧІКУВАНІ ПОВЕДІНКОВІ МОДЕЛІ В ЧАСТИНІ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ

А.1 Лідерство

Лідери несуть відповідальність за безпеку та культуру безпеки, усвідомлюючи, що вони є ініціаторами змін організаційної культури, що впливають на безпеку, та, відповідно, на культуру безпеки. Головною вимогою до кандидатів на посади керівників вищої ланки управління Компанії в частині лідерства є наявність фундаментальних знань та навичок, які забезпечують розуміння соціотехнічної системи, якою є організаційна культура. Без володіння цією здатністю решта компетентностей таких керівників стає неактуальною.

Керівники вищої ланки управління мають демонструвати лідерство задля забезпечення безпеки шляхом:

- створення, пропагування та дотримання в організації такого підходу до забезпечення безпеки, який обумовлює, що проблемам, пов'язаним з захистом та безпекою, як таким, що мають найвищий пріоритет, приділяється увага, обґрунтована їх значущістю;

- визнання того, що безпека охоплює взаємодії між людьми, технологіями та організацією;

- визначення поведінкових очікувань та сприяння розвитку сильної культури безпеки;

- створення сприйняття особистої відповідальності стосовно забезпечення безпеки з боку всіх працівників організації та встановлення, що рішення, які приймаються на всіх рівнях, враховують пріоритети та відповідальність за забезпечення безпеки.

Керівники на всіх рівнях в організації, з урахуванням їх обов'язків, мають забезпечувати, щоб їх лідерство включало:

- встановлення цілей з безпеки, які узгоджуються з політикою організації в сфері безпеки, активний пошук інформації з показників безпеки в їх сфері відповідальності та демонстрування прихильності до покращення показників безпеки;

- розвиток особистих та організаційних цінностей та очікувань в сфері безпеки у всій організації за допомогою своїх рішень, заяв та дій;

- забезпечення того, щоб їх діяльність була направлена на сприяння інформуванню про проблеми, пов'язані з безпекою, розвиток критичної та пізнавальної позиції та виправлення дій або умов, несприятливих стосовно безпеки.

А.2 Керівники вищої ланки управління

Керівники вищої ланки управління інформують про важливість культури безпеки шляхом:

- створення та доведення до всього персоналу Компанії чіткої, документованої політики з ядерної безпеки;

- реалізації стратегії комунікації з використанням різноманітних засобів та способів задля того, щоб ядерна безпека була очевидною для всього персоналу Компанії;

- забезпечення виділення достатньої кількості корпоративних ресурсів для безпечної та надійної експлуатації АЕС в короткостроковій і довгостроковій перспективі;
- забезпечення ретельної оцінки впливу на ядерну безпеку незатверджених статей бюджету;
- надання чітких роз'яснень та проведення обговорень впливу на ядерну безпеку рішень стосовно розподілу ресурсів;
- сприяння взаємовідносинам між керівниками корпоративного та лінійного рівня, інформування керівників корпоративного рівня щодо підтримки, яку вони мають надавати ядерній безпеці;
- створення можливостей для керівників вищої ланки управління Компанії та представників зовнішніх управляючих і наглядових органів проводити зустрічі з персоналом АЕС і відвідувати АЕС;
- забезпечення врахування питань, пов'язаних з ядерною безпекою та експлуатацію, під час планування та реалізації значних змін.

Керівники вищої ланки управління демонструють правильне ставлення до культури безпеки шляхом:

- моделювання правильних поведінкових моделей методом «підкріплення слів діями», особливо у випадках, коли лінійні керівники вирішують явні конфлікти між питаннями ядерної безпеки в складі глибокоешелонованого захисту та питаннями виробництва;
- уважного ставлення до непередбачуваних чи суперечливих повідомлень, які можуть надходити під час прийняття експлуатаційних рішень, що впливають на виробництво;
- підтримання високих стандартів особистої поведінки, які стимулюють роботу в команді, постійне вдосконалення та позитивне виробниче середовище;
- демонстрування зацікавленості до роботи АЕС та активного дізнавання думок і занепокоєностей працівників на всіх рівнях, співпраці з керівниками АЕС задля забезпечення розгляду питань, що викликають занепокоєність працівників;
- проходження навчання, необхідного для розуміння основ експлуатації АЕС та взаємозв'язків між основними функціями й підрозділами;
- отримання зовнішніх оцінок стану ядерної безпеки шляхом відбору кваліфікованих та критично незалежних членів ради з культури безпеки з різними рівнями освіти та поглядами;
- використання різноманітних інструментів, таких як опитування працівників, незалежні оцінки, зворотний зв'язок членів зовнішніх органів з аналізу безпеки, вивчення занепокоєностей працівників, з метою регулярного моніторингу стану культури безпеки; повідомлення про результати та вжиті заходи всієї організації, включаючи правління Компанії.

Керівники вищої ланки управління проявляють критичне ставлення до інших в питаннях культури безпеки шляхом:

- сприяння критичному ставленню персоналу до небезпечної поведінки та небезпечних умов, надання підтримки персоналу, коли він зупиняє роботу з причин, пов'язаних з безпекою;

- ставлення запитань задля повного розуміння відхилень в станах АЕС, особливо щодо того, як ретельно та до якого ступеню ці відхилення розслідуються; змушування лінійних керівників повністю усувати незадовільні умови, особливо якщо це стосується обладнання, важливого для безпеки;

- пошуку та усунення організаційних і системних факторів, що впливають на події й недоліки АЕС.

Керівники вищої ланки управління мотивують інший персонал демонструвати правильну поведінку стосовно культури безпеки шляхом:

- укріплення найвищого пріоритету ядерної безпеки;
- посилення очікувань стосовно того, що реактор має бути зупинений: коли це вимагається процедурами, коли запас безпечної експлуатації зменшується до неприйняттого рівня, коли стан реактора невідомий;

- укріплення очікувань стосовно того, що лідери АЕС мають сприймати та дізнаватися про питання, які викликають занепокоєність працівників, і підтримувати на АЕС виробниче середовище зі свідомим ставленням до безпеки;

- заохочення тих працівників, які повідомляють про проблеми, пов'язані з ядерною безпекою; публічного визнання поведінки на всіх рівнях Компанії, яка демонструє сильну культуру безпеки;

- сприяння використанню програми коригувальних дій, самооцінок, бенчмаркінгу та навчання задля підвищення рівня ядерної безпеки;

- надання об'єктивного зворотного зв'язку та проведення коучингу для тих працівників і груп, які не демонструють очікувану поведінку стосовно ядерної безпеки; вжиття оперативних та рішучих заходів у випадках, коли лідери не відповідають очікуванням;

- використання продемонстрованої поведінки стосовно ядерної безпеки як критерію для відбору лідерів;

- посилення управління захисними засобами та підвищеною увагою задля того, щоб залишатися на відстані більше ніж однієї помилки від значущих подій.

А.3 Керівники

Керівники інформують про важливість культури безпеки шляхом:

- обговорення з працівниками та навчання їх бажаним поведінковим моделям стосовно ядерної безпеки; поширення прикладів позитивного та негативного впливу персоналу на ядерну безпеку; перевірки того, що надана інформація була дійсно почута та зрозуміла;

- підтримання виробничого середовища зі свідомим ставленням до безпеки шляхом надання можливостей для відкритого обговорення ядерної безпеки та виявлення фактів свідомої небезпечної поведінки та небезпечних умов; відслідковування виконання необхідних дій та надання зворотного зв'язку;

- сприяння активному залученню працівників в програму коригувальних дій, самооцінки, бенчмаркінг та навчання задля підвищення рівня ядерної безпеки;

- підтримання формального оцінювання відносин на робочих місцях і культури безпеки, вжиття заходів щодо питань, що негативно впливають на рівень довіри керівникам або приносять значення сильної культури ядерної безпеки;

– особистої участі та проведення навчання з культури безпеки, включаючи питання створення виробничого середовища зі свідомим ставленням до безпеки, та обговорення відповідних поведінкових моделей для підтримання сильної культури безпеки.

Керівники демонструють правильне ставлення до культури безпеки шляхом:

– моделювання правильних поведінкових моделей методом «підкріплення слів діями», особливо під час вирішення явних конфліктів між питаннями ядерної безпеки в складі глибокоешелонованого захисту та питаннями виробництва; уважного ставлення до непередбачуваних чи суперечливих повідомлень, які можуть надходити під час прийняття експлуатаційних рішень, що впливають на виробництво;

– особистого розуміння важливості для безпеки програм та проектів, які розглядаються на предмет виділення ресурсів та прийняття рішень щодо їх фінансування;

– підтримання усвідомлення стану АЕС, ризиків з точки зору ядерної безпеки, пов'язаних з виконуваними роботами, та інших паралельних робіт на АЕС;

– моніторингу та нагляду за роботами з високим ризиком з метою підтвердження очікуваних умов та втручання у випадку необхідності;

– прийняття стратегічних та щоденних експлуатаційних рішень, які відображають найвищий пріоритет ядерної безпеки;

– підтримання критичної функції безпеки глибокоешелонованого захисту шляхом розробки відповідних аварійних планів;

– підтримання високих стандартів особистої поведінки, які стимулюють роботу в команді, постійне вдосконалення, критичне ставлення та позитивне виробниче середовище;

– проходження навчання та підготовки, необхідних для розуміння питань експлуатації АЕС, включаючи роботу систем безпеки, спроектованих для підтримання критичних функцій безпеки; забезпечення розуміння елементів та систем, що розглядаються в аналізі безпеки АЕС, які впливають на частоту пошкодження активної зони та цілісність контайнмента;

– демонстрування прагнення діям, спрямованим на повне усунення несприйнятливих станів і умов;

– активного моніторингу потенційних факторів, що чинять негативний вплив на ядерну безпеку та пріоритетні експлуатаційні цілі в період реалізації значних змін.

Керівники проявляють критичне ставлення до інших в питаннях культури безпеки шляхом:

– забезпечення того, що реактор має бути зупинений: коли це вимагається процедурами, коли запас безпечної експлуатації зменшується до неприйняттого рівня, коли стан реактора невідомий;

– критичного ставлення до прийняття рішень та обґрунтувань, в яких недостатньо враховано вплив на ядерну безпеку;

– критичного ставлення до аналітичних припущень під час прийняття рішень, ставлення запитання: «Яким є найбільш небажаний наслідок цієї дії?»;

– ставлення щоденної вимоги до оперативного та інженерного персоналу демонструвати розуміння понижуючих трендів і надавати підтримку проектам та ініціативам, які змінюють ці тренди в зворотний бік;

– пошуку та усунення організаційних і системних факторів, що впливають на події й недоліки АЕС; намагання зрозуміти підстави прийняття працівниками рішень, що сприяли виникненню цих подій.

Керівники мотивують інший персонал демонструвати правильну поведінку стосовно культури безпеки шляхом:

– послідовного укріплення найвищого пріоритету ядерної безпеки та використання фактичних прикладів для демонстрування бажаної поведінки; публічного визнання поведінки партнерів, колег та підлеглих, яка відображає сильну культуру безпеки;

– заохочення тих працівників, які повідомляють про проблеми, пов'язані з безпекою, або зупиняють роботи з причин, пов'язаних з безпекою;

– сприяння підлеглим у вираженні ними занепокоєностей щодо безпеки та адекватного реагування на них;

– забезпечення звітування про важливі проблеми, а також про малозначущі події, які не мають наслідків;

– посилення очікувань стосовно керівників та безпосередніх виконавців робіт щодо використання ними відведеного часу для правильного виконання роботи з першого разу та щодо того, що вони мають звертатися за консультаціями та рекомендаціями у випадку невпевненості; посилення очікувань стосовно зупинення робіт, якщо умови АЕС не відповідають очікуваним результатам під час переключень і переходів;

– надання об'єктивного зворотного зв'язку працівникам та групам, які не демонструють високих стандартів поведінки;

– посилення особистої відповідальності за дотримання високих стандартів; активного виправлення поведінки та, за необхідності, використання конкретних прикладів для додаткового посилення очікувань; уважного ставлення до негативного впливу, який залякування та особисті нападки чинять на рівень довіри й підтримання виробничого середовища зі свідомим ставленням до безпеки;

– вжиття оперативних та рішучих заходів у випадках, коли підлегли не демонструють або не укріплюють бажані поведінкові моделі стосовно ядерної безпеки; використання продемонстрованої поведінки стосовно ядерної безпеки як критерію для відбору підлеглих;

– посилення управління захисними засобами та підвищеною увагою задля того, щоб залишатися на відстані більше ніж однієї помилки від значущих подій; посилення важливості мінімізації часу перебування в умовах, коли ситуація вимагає бути на відстані одного бар'єра від значущої події.

A.4 Керівники робіт

Керівники робіт інформують про важливість культури безпеки шляхом:

– обговорення з членами робочих груп (бригад), включаючи підрядний персонал, та навчання їх бажаним поведінковим моделям стосовно ядерної безпеки; поширення прикладів позитивного та негативного впливу персоналу на ядерну безпеку; перевірки того, що надана інформація була дійсно почута та зрозуміла;

– сприяння створенню виробничого середовища зі свідомим ставленням до безпеки шляхом надання можливостей для відкритого обговорення ядерної безпеки в

робочих групах (бригадах) та заохочення виявлення та повідомлення про факти свідомої небезпечної поведінки та небезпечних умов; відслідковування виконання необхідних дій та надання зворотного зв'язку;

- заохочення проведення ефективних інструктажів до початку робіт;
- ставлення запитання: «Яким є найбільш небажаний наслідок цієї дії?» задля підтвердження відповідності дій в надзвичайних ситуаціях та забезпечення правильного визначення впливів на експлуатаційну та ядерну безпеку для початку виконання робіт;

- особистої участі та залучення персонала до участі в оцінках програми коригувальних дій, самооцінках, бенчмаркінгах, роботі навчальних та наглядових організацій задля допомоги в виявленні виробничих недоліків і внесення внеску в усунення таких недоліків;

- участі в загальностанційних самооцінках та опитуваннях шляхом надання точної, об'єктивної та змістовної інформації, яка допоможе керівникам визначити стан культури безпеки АЕС.

Керівники робіт демонструють правильне ставлення до культури безпеки шляхом:

- несення відповідальності за підготовку та бездоганне виконання робіт своєю робочою групою (бригадою); пошуку відповідного досвіду експлуатації та отримання необхідних дозволів до початку виконання робіт; перевірки того, що призначений персонал є відповідним та кваліфікованим для виконання робіт;

- наявності знань про стан АЕС, ризики з точки зору ядерної безпеки, пов'язані з виконуваними роботами, та інші паралельні роботи на АЕС; недопущення виконання робіт на захищених каналах, системах і обладнанні безпеки, що використовуються для підтримання глибокоешелонованого захисту систем безпеки;

- особистої участі та проведення навчання з культури безпеки, включаючи питання створення виробничого середовища зі свідомим ставленням до безпеки, та обговорення відповідних поведінкових моделей для підтримання сильної культури безпеки;

- підтримання високих стандартів особистої поведінки та комунікації, які стимулюють роботу в команді, постійне вдосконалення та критичне ставлення;

- особистої відповідальності за формування моделей правильного ставлення до ядерної безпеки, включаючи стандарти застосування процедур, використання інструментів попередження помилок та зупинення робіт у разі невпевненості або виникнення неочікуваних умов;

- проходження навчання, необхідного для розуміння питань експлуатації АЕС, включаючи роботу систем безпеки, спроектованих для підтримання критичних функцій безпеки;

- активного моніторингу своїх робочих груп (бригад) на предмет наявності потенційних факторів, що чинять негативний вплив на ядерну безпеку та пріоритетні експлуатаційні цілі в період реалізації значних змін.

Керівники робіт проявляють критичне ставлення до інших в питаннях культури безпеки шляхом:

- аналізування процедур та інструкцій до початку виконання робіт для отримання впевненості в тому, що вони відповідають обсягу робіт і що всі необхідні зміни внесено до початку робіт;
- забезпечення того, що працівники та підрядний персонал повністю розуміють вплив на ядерну безпеку, принципи глибокоешелонованого захисту, потенційні помилки, обсяг робіт, критичні кроки, застосовні інструменти попередження помилок, критерії зупинення робіт та вимоги до необхідних повідомлень до початку виконання робіт;
- забезпечення того, що призначений персонал, в тому числі підрядний, розуміє очікування щодо поведінки під час виконання робіт та необхідних дій, пов'язаних з його роботою, спрямованих на забезпечення ядерної безпеки та глибокоешелонованого захисту;
- відвідування місць виконання робіт для перевірки додержання стандартів та очікувань;
- ставлення запитань посадовим особам АЕС, відповідальним за прийняття рішень, задля повного розуміння підстав експлуатаційних та управлінських рішень, які здаються такими, що суперечать принципам ядерної безпеки;
- пошуку та усунення організаційних і системних факторів, що впливають на події й недоліки АЕС; намагання зрозуміти підстави прийняття працівниками рішень, що сприяли виникненню цих подій.

Керівники робіт мотивують інший персонал демонструвати правильну поведінку стосовно культури безпеки шляхом:

- послідовного укріплення найвищого пріоритету ядерної безпеки та використання фактичних прикладів, застосовних для їх робочих груп (бригад) для демонстрування бажаної поведінки;
- публічного визнання поведінки підлеглих, яка відображає сильну культуру безпеки, та заохочення тих працівників, які повідомляють про проблеми, пов'язані з безпекою, або зупиняють роботи з причин, пов'язаних з безпекою;
- сприяння проведенню перевірок місць виконання робіт задля виявлення та виправлення умов, що можуть ускладнити безпечне завершення поставлених завдань або безпечну експлуатацію АЕС;
- посилення очікувань стосовно безпосередніх виконавців робіт щодо використання ними відведеного часу для правильного виконання роботи з першого разу та щодо того, що вони мають звертатися за консультаціями та рекомендаціями у випадку невпевненості; посилення очікувань стосовно зупинення робіт, якщо умови АЕС не відповідають очікуваним результатам; виконання термінових або незапланованих робіт з особливою увагою;
- надання об'єктивного зворотного зв'язку працівникам та групам, які не демонструють високих стандартів поведінки;
- посилення особистої відповідальності за дотримання високих стандартів та очікуваних поведінкових моделей; активного виправлення поведінки та сприяння бажаній поведінці;
- уважного ставлення до негативного впливу, який залякування та особисті нападки чинять на рівень довіри й підтримання виробничого середовища зі свідомим ставленням до безпеки;

– посилення управління захисними засобами та підвищеною увагою задля того, щоб залишатися на відстані більше ніж однієї помилки від значущих подій; посилення важливості мінімізації часу перебування в умовах, коли ситуація вимагає бути на відстані одного бар'єра від значущої події.

A.5 Кожен окремий працівник

Кожен окремий працівник інформує про важливість культури безпеки шляхом:

- здійснення комунікацій таким чином, щоб стимулювати роботу в групах та створення позитивного виробничого середовища;
- участі в загальностанційних самооцінках та опитуваннях шляхом надання точної, об'єктивної та змістовної інформації, яка допоможе керівникам визначити стан культури безпеки АЕС;
- участі в оцінках програми коригувальних дій, самооцінках, бенчмаркінгах, роботі навчальних та наглядових організацій задля надання/отримання допомоги в виявленні виробничих недоліків і внесення внеску в усунення таких недоліків.

Кожен окремий працівник демонструє правильне ставлення до культури безпеки шляхом:

- несення відповідальності за підготовку та бездоганне виконання призначених робіт; пошуку відповідного досвіду експлуатації та отримання необхідних дозволів до початку виконання робіт; виконання лише тих робіт, для яких він повністю кваліфікований;
- активної участі в інструктажах до початку робіт; повного розуміння впливу на ядерну безпеку, принципів глибокоешелонованого захисту, потенційних помилок, обсягу робіт, критичних кроків, застосованих інструментів попередження помилок, критеріїв зупинення робіт та вимог до необхідних повідомлень, що направляються на БЩУ та керівнику робіт, пов'язаних з призначеними роботами;
- здійснення перевірки робочого місця задля виявлення та виправлення умов, які не є очікуваними або які можуть вплинути на безпечне завершення поставленого завдання;
- використання відведеного часу для правильного виконання роботи з першого разу та звертання за консультаціями й рекомендаціями у випадку невпевненості; зупинення робіт, якщо умови АЕС не відповідають очікуваним результатам; виконання термінових або незапланованих робіт з особливою увагою;
- несення особистої відповідальності за формування моделей правильного ставлення до ядерної безпеки, включаючи застосування процедур, використання інструментів попередження помилок та зупинення робіт у разі невпевненості або виникнення неочікуваних умов;
- проходження навчання, необхідного для розуміння питань експлуатації АЕС, включаючи роботу систем безпеки, спроектованих для підтримання критичних функцій безпеки;
- перебування на відстані більше ніж однієї помилки від значущих подій; мінімізації часу перебування в умовах, коли ситуація вимагає бути на відстані одного бар'єра від значущої події;

- запобігання відволіканню від успішного завершення поставленого завдання в періоди значних змін; виявлення потенційних факторів та звітування про неочікувані проблеми, що негативно впливають на безпеку.

Кожен окремий працівник проявляє критичне ставлення до інших в питаннях культури безпеки шляхом:

- аналізування процедур та інструкцій до початку виконання робіт для отримання впевненості в тому, що вони відповідають обсягу робіт і що всі необхідні зміни внесено до початку робіт;

- ставлення запитання: «Яким є найбільш небажаний наслідок цієї дії?» задля підтвердження відповідності дій в надзвичайних ситуаціях та забезпечення правильного визначення впливів на експлуатаційну та ядерну безпеку для початку виконання робіт;

- наявності знань про стан АЕС, ризики з точки зору ядерної безпеки, пов'язані з призначеними роботами, та інші паралельні роботи на АЕС; невиконання робіт на захищених каналах, системах і обладнанні безпеки, що використовуються для підтримання глибокоешелонованого захисту систем безпеки; ставлення відповідних запитань у разі призначення на виконання робіт на захищеному обладнанні;

- ставлення запитань посадовим особам АЕС, відповідальним за прийняття рішень, задля повного розуміння підстав експлуатаційних та управлінських рішень, які здаються такими, що суперечать принципам ядерної безпеки;

- виконання робіт на обладнанні АЕС лише за наявності відповідного дозволу та на підставі затверджених процедур або робочих інструкцій.

Кожен окремий працівник мотивує інший персонал демонструвати правильну поведінку стосовно культури безпеки шляхом:

- оперативного інформування про занепокоєності, проблеми, незадовільні стани та малозначущі події керівників робіт, документування цієї інформації в програмі коригувальних дій; інформування щодо питань, які негативно впливають на ядерну безпеку; використання процесу вираження занепокоєності, якщо безпосередні керівники не можуть задовільно вирішити проблему;

- активної участі в процесах зворотного зв'язку з виробничих питань;

- заохочення колег дотримуватися вимог стандартів, процедур та інструкцій, бути відкритими до зворотного зв'язку;

- надання допомоги персоналу підрядних організацій стосовно розуміння ним очікуваних поведінкових моделей та дій, пов'язаних з його роботою, необхідних для підтримання ядерної безпеки й глибокоешелонованого захисту.

ДОДАТОК Б
(довідковий)

БІБЛІОГРАФІЯ

1. IAEA Safety Glossary. Terminology Used in Nuclear Safety and Radiation Protection 2018 Edition. IAEA, Vienna, 2019
2. NUREG 2165 Safety Culture Common Language, NRC, USA, 2014
3. GSR Part 2 Лидерство и менеджмент для обеспечения безопасности, МАГАТЭ, Вена, 2017
4. INSAG 15 Ключевые вопросы практики повышения культуры безопасности, МАГАТЭ, Вена, 2015
5. 75-INSAG-1 Итоговый доклад о совещании по рассмотрению причин и последствий аварии в Чернобыле, МАГАТЭ, Вена, 1986
6. 75-INSAG-3 Основные принципы безопасности атомных электростанций, МАГАТЭ, Вена, 1989
7. 75-INSAG-4 Культура безопасности, МАГАТЭ, Вена, 1991
8. GS-G-3.5 Система управления для ядерных установок, МАГАТЭ, Вена, 2014
9. Авария на АЭС «Фукусима-дайити». Доклад Генерального директора, МАГАТЭ, Вена, 2015
10. Human and Organizational Aspects of Assuring Nuclear Safety — Exploring 30 Years of Safety Culture. Proceedings of an International Conference Vienna, Austria, 22–26 February 2016, IAEA, Vienna, 2019
11. Edgar H. Schein Organizational Culture and Leadership Fourth Edition, San Francisco, 2010
12. PL 2013-1 Особенности здоровой культуры ядерной безопасности, ВАО АЭС, 2013
13. TECDOC-1321 Self-assessment of safety culture in nuclear installations. Highlights and good practices, IAEA, Vienna, 2002
14. Safety Reports Series No. 83 Performing Safety Culture Self-assessments, IAEA, Vienna, 2016
15. Services Series No. 32 OSART. Independent Safety Culture Assessment (ISCA) Guidelines, IAEA, Vienna, 2016
16. Services Series No. 16 SCART Guidelines. Reference report for IAEA Safety Culture Assessment Review Team (SCART), IAEA, Vienna, 2008
17. G9-2016 Руководство по проведению партнерских проверок в Московском центре ВАО АЭС, 2016
18. IAEA Safety Culture Perception Questionnaire for License Holders, IAEA, Vienna, 2017
19. ПЗКВ 2019-1 Производственные задачи и критерии их выполнения, ВАО АЭС, 2019
20. GL 2006-02 Принципы сильной культуры ядерной безопасности, ВАО АЭС, 2006
21. G19-2016 Руководство по программе руководящие документы и положительные практики в Московском центре ВАО АЭС, 2016
22. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. Управленческий учёт. — М.: 2005
23. IAEA Working Document. A Harmonized Safety Culture Model, IAEA, Vienna, 2020
24. INES The International Nuclear and Radiological Event Scale. User`s Manual 2008 Edition, IAEA, Vienna, 2009

