



## Культура безопасности как элемент организационной культуры транспортных компаний



Ольга ЕФИМОВА



Юлия КОМАРОВА

*Ефимова Ольга Владимировна – Российский университет транспорта, Москва, Россия.  
Комарова Юлия Вячеславовна – Российский университет транспорта, Москва, Россия\*.*

Для выполнения основных функций управления необходима развитая организационная культура. В её основе лежит система общих для всех сотрудников данной организации ценностей, убеждений и норм, которые формируются в результате сложного процесса взаимодействия.

В статье предложено считать «культуру безопасности» (в том числе, например, движения, экологической безопасности, трудовой деятельности) взаимосвязанным со всеми другими элементом организационной культуры. Особенно актуальным это является для транспортных компаний, в том числе ОАО «РЖД», где высокими темпами идут процессы внедрения технологий и усложнения техники и где по объективным причинам, связанным с характе-

ром деятельности, высок уровень производственного травматизма.

В статье организационная культура рассматривается как совокупность функциональных культур в области управления, взаимодействия и коммуникации внутри компании, организации труда, культуры безопасности, взаимодействия с внешними клиентами.

ОАО «РЖД» в своей деятельности применяет современные технологии, сложную технику, при этом имеются инфраструктурные ограничения; всё это источник рисков и угроз в области безопасности. Поэтому уровень зрелости культуры безопасности, а также её оценка имеют огромное значение как для развития организационной культуры, так и для компании в целом.

**Ключевые слова:** транспорт, организационная культура, корпоративная культура, культура безопасности, функциональная культура, элементы организационной культуры.

\*Информация об авторах:

**Ефимова Ольга Владимировна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики, организации производства и менеджмента Института экономики и финансов Российского университета транспорта, Москва, Россия, [ovefimova@mail.ru](mailto:ovefimova@mail.ru).

**Комарова Юлия Вячеславовна** – ведущий инженер Кабинета программы МВА отдела современных форм обучения Высшей транспортной бизнес-школы Института экономики и финансов Российского университета транспорта, Москва, Россия, [yuvkomarova@gmail.com](mailto:yuvkomarova@gmail.com).

Статья поступила в редакцию 01.03.2019, принята к публикации 20.06.2019.

For the English text of the article please see p. 240.

**Р**азвитая организационная культура является одним из факторов, который позволяет достичь эффективности трудовой деятельности, высокой производительности, реализуемости и рентабельности проектов, приверженности сотрудников решению поставленных целей и в целом успешности любой компании, в том числе и транспортной.

Исследованию организационной культуры, влиянию её элементов, таких, как ценности, миссия, цели компании, поведение и коммуникации, символы, культура труда, на качество выполнения поставленных целей и задач посвящены работы многих учёных.

Так как транспорт является источником повышенной опасности, высокими темпами развиваются используемые на нём техника и технологии, культура безопасности как необходимый элемент организационной культуры транспортных компаний становится особенно актуальной, требующей дополнительного изучения.

*Целью* исследования является определение места культуры безопасности в организационной культуре транспортных компаний на примере ОАО «РЖД».

Использованы общенаучные *методы*, а также присущие исследованию систем управления эмпирические методы, включая анализ документации, теоретико-эмпирические, теоретические методы.

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ОБЩИЕ ПОДХОДЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

Исследования организационной культуры на предприятиях начались ещё в начале XX века. Основоположником исследований в области организационной культуры управления считается Э. Мейо. Под его руководством в период с 1927 по 1932 годы проводился эксперимент, целью которого было исследование влияния организационной культуры на производительность труда работников, в результате которого было выявлено, что она «...зависит от их желания трудиться, а последнее определяется той оценкой, которую они придают своей деятельности в компании, своим заработкам и взаимоотношениям с другими рабочими и управленческими структурами» [1, с. 99].

В 1950-е годы американский учёный М. Далтон провёл исследования вопросов

формирования организационной культуры и её субкультур исходя из разных потребностей работников [2]. В этот же период группа английских социологов из Тавистокского института провела детальное исследование организационной культуры [3, с. 23].

На рубеже 1980–1990 годов появились исследования о том, что организационная культура управления является важным фактором экономической эффективности деятельности компании.

Помимо термина «организационная культура» в литературе часто встречается понятие «корпоративная культура». Между дефинициями «организационная культура» и «корпоративная культура» много общего, однако большинство учёных трактуют понятие организационной культуры шире, чем корпоративной: «Культура организации понимается как общее, универсальное, всеобъемлющее понятие, а корпоративная культура как частное, применимое к определённой организации» [4, с. 7; 5, с. 7].

С другой стороны, эти понятия во многом схожи и представляют собой систему ценностей, убеждений, правил поведения и других элементов, которых в своей деятельности придерживаются сотрудники для достижения стратегических целей компании [5, с. 14; 6, с. 45; 7, с. 10; 8, с. 135].

Если говорить о наиболее важных элементах культуры более подробно, то наиболее значимыми признаются ценности, миссия, цели компании, поведение и коммуникации (нормы, стандарты, кодексы, этика и этикет, организационный климат, имидж), символы (девизы, лозунги, бренды, логотипы, ритуалы, традиции, легенды), культура труда (условия и безопасность труда, средства труда, социальная ответственность).

При этом не всегда все элементы организационной культуры (например, ценности, убеждения) в ходе её формирования и развития признаются и разделяются всеми сотрудниками, следствием этого является возникновение субкультур (субкультура понимается как совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу в рамках организации).

Сотрудники компании, с одной стороны, являются носителями организационной культуры (в силу своей социальной природы личность подвержена влиянию организационной культуры, то есть культура находится над людьми, направляет



**Рис. 1. Организационная культура как совокупность функциональных культур.**



и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями), с другой – активно формируют её, изменяя и совершенствуя присущие ей характеристики. Культура, таким образом, является продуктом взаимоотношений сотрудников компании, связанных общей целью.

### КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ

Жизнь и здоровье людей бесценны. Несчастные случаи, ставшие причиной инвалидности или смерти, подрывают экономическую эффективность не только компании, в которой данные случаи произошли, но и наносят ущерб государству в целом, препятствуют повышению его конкурентоспособности на мировом рынке. Особенно актуальным это является для транспортных компаний, где высокими темпами идут развитие технологий и усложнение техники и где в силу специфики основной деятельности, связанной с перевозками, высок уровень производственного травматизма.

Всё это обуславливает появление нового элемента организационной культуры – культуры безопасности, исходя из того, что организационную культуру можно рассматривать как совокупность функциональных культур (рис. 1):

- культура управления определяется стилем, методами управления, применяемыми руководством компании;
- культура взаимодействия внутри компании определяется согласованностью действий функциональных подразделений и сотрудников компании;
- культура взаимодействия с внешними клиентами определяется уровнем клиентоориентированности компании, уровнем удовлетворенности клиентов качеством обслуживания;

- культура труда определяется уровнем психофизических, санитарно-гигиенических, социально-психологических условий труда, системой социальной поддержки работников, уровнем материально-технического обеспечения, использованием передовых методов труда;

- культура безопасности (в том числе, например, движения, экологической безопасности, трудовой деятельности) определяется уровнем защиты системы от риска возникновения опасных ситуаций; уровнем приоритетности безопасности перед, например, финансовыми или производственными показателями.

Термин «Культура безопасности» впервые появился в «Итоговом докладе Международной консультативной группы по ядерной безопасности (МКГЯБ) о совещании по рассмотрению причин и последствий аварии в Чернобыле», опубликованном МАГАТЭ в Серии изданий по безопасности под № 75-INSAG-1 в 1986 году, и далее был раскрыт в «Основных принципах безопасности атомных электростанций» [9, Предисловие Генерального директора]. В докладе МКГЯБ «Основные принципы безопасности атомных электростанций» (№ 75-INSAG-3, 1989 года; № 75-INSAG-3 Rev.1, русскоязычное издание 2015 года) культура безопасности была освещена как фундаментальный управленческий принцип [10, с. 16]. В докладе МКГЯБ «Культура безопасности» (№ 75-INSAG-4, 1991 года) дано следующее определение культуры безопасности «Культура безопасности – это такой набор характеристик и особенностей деятельности организаций и поведения отдельных лиц, который устанавливает, что проблемам безопасности АЭС, как обладающим высшим приоритетом, уделяется внимание, определяемое их значимостью» [9, с. 1].

Культура безопасности на транспорте также имеет высший приоритет.

Сущность и значение элемента «культура безопасности» в деятельности ОАО «РЖД» определяется социальной ответственностью работодателей перед работниками компании и ответственностью компании перед обществом.

В части корпоративной культуры фактор культуры безопасности в коллективах организаций железнодорожного транспорта, в том числе в ОАО «РЖД», стал играть заметную роль и особенно проявляться при выполнении правил безопасности движения и эксплуатации технических средств железнодорожного транспорта.

Решению вопросов культуры безопасности в области железнодорожного транспорта уделялось внимание за рубежом: были разработаны и введены в действие руководства методического характера, направленные на создание, оценку и инспектирование культуры безопасности в железнодорожных организациях. Результатом исследований за рубежом железнодорожных крушений, происшедших в конце XX века, стал вывод о том, что основанием выявленных непосредственных причин таких крушений послужила «недостаточная культура безопасности». На основе обобщения этого опыта Европейским парламентом и Советом Европейского союза разработана Директива о безопасности на железнодорожном транспорте. Особенность данного документа заключается в том, что он рекомендует развивать культуру безопасности, встраивая её в систему менеджмента безопасности [11].

*Культура безопасности — комплекс отношений, складывающихся в результате понимания работниками важности и ответственности в сфере обеспечения всех видов безопасности.*

## **КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «РЖД»**

В ОАО «РЖД» культура безопасности как элемент организационной культуры связан с другими элементами.

Так, безопасность является составной частью ценностей бренда [12], ряда корпоративных компетенций.

Одним из основных этических принципов, определённых в Кодексе деловой этики ОАО «Российские железные дороги», утверждённом распоряжением № 1143р от 06.05.2015 года, является принятие взвешенных решений,

«руководствуясь принципом приоритета безопасности» [13]. Кроме того, при взаимодействии с подчинёнными руководители обязаны обеспечивать безопасность на рабочих местах.

В связи с тем, что основные виды деятельности ОАО «РЖД» связаны с осуществлением перевозочных процессов грузов и пассажиров, ведущую роль в культуре безопасности играет культура безопасности движения.

Одной из стратегических целей компании является «повышение качества работы и безопасности перевозок».

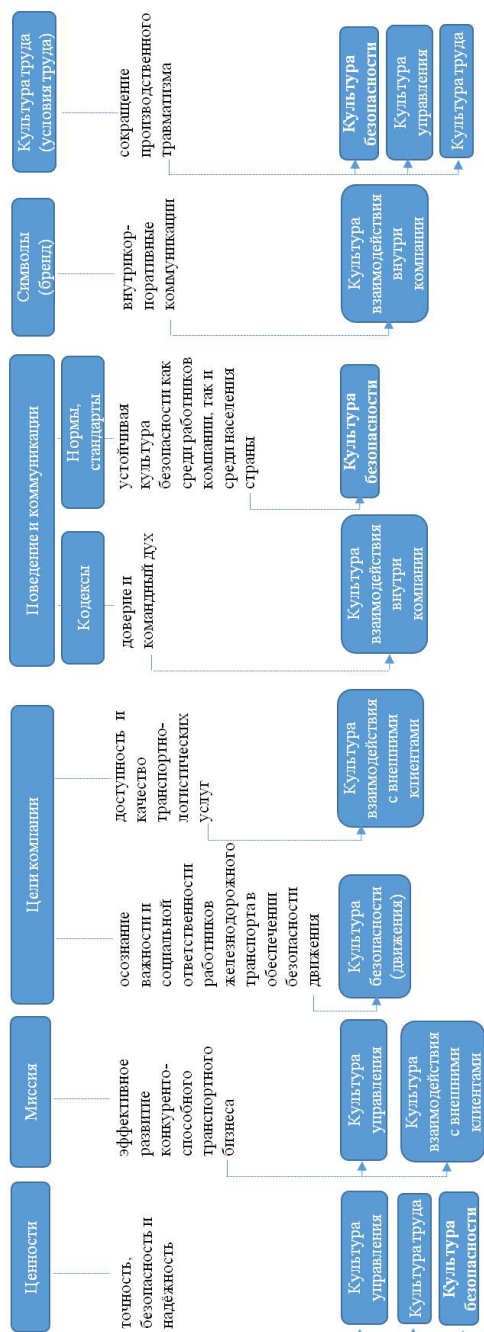
В ОАО «РЖД» термин «культура безопасности движения» определён в «Стратегии обеспечения гарантированной безопасности и надёжности перевозочного процесса в холдинге «РЖД»». «Культура безопасности движения — результат осознания важности и социальной ответственности работников железнодорожного транспорта в обеспечении безопасности движения, достижение которого является приоритетной целью и личной потребностью при выполнении всех работ, влияющих на безопасность движения» [14]. Культура безопасности движения является составной частью корпоративной культуры холдинга «РЖД» и характеризует качество элементов Системы менеджмента безопасности движения (СМБД) [14].

Для выявления полноты и комплексности учёта культуры безопасности движения в нормативно-методических документах ОАО «РЖД» сформирована логическая матрица отражения требований к безопасности перевозочного процесса в формулировке ценностей, миссии, целей компании и других элементов организационной культуры (рис. 2).

## **КРАТКИЙ АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ**

В формулировке миссии холдинга отражена задача эффективного развития конкурентоспособного транспортного бизнеса: «Миссия холдинга «РЖД» заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования» [15], таким образом, в ней отражается культура управления и культура взаимодействия с внешними клиентами.





**Рис. 2. Взаимосвязь элементов организационной культуры в корпоративной культуре ОАО «РЖД».**

Цели компании определены в документах «Долгосрочная программа развития ОАО «РЖД» до 2025», «Стратегия управления качеством в холдинге «РЖД», «Стратегия обеспечения гарантированной безопасности и надёжности перевозочного процесса в холдинге «РЖД». В частности, цель Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года «достижение уровня безопасности движения, соответствующего статусу холдинга, занимающего лидирующую позицию среди железных дорог мира в части безопасности предоставляемых услуг инфраструктуры, безопасности и надёжности всех процессов» предусматривает задачу «развития культуры безопасности движения в холдинге», а в число направлений совершенствования системы управления безопасностью движения включено «поддержание позитивного уровня культуры безопасности движения через осознание работниками холдинга важности и социальной ответственности при выполнении работ, влияющих на безопасность движения, с синхронной интеграцией обязательных и неукоснительных правил поведения во все производственные процессы» [16]. В целях создания, функционирования и развития системы менеджмента качества отражены элементы культуры взаимодействия с внешними клиентами: «обеспечение доступности и качества транспортно-логистических услуг в области грузовых перевозок..., пассажирских перевозок в соответствии с социальными стандартами; повышение степени удовлетворённости потребителей за счёт повышения качества услуг при сохранении конкурентоспособной стоимости перевозок» [17].

Кодекс деловой этики как элемент организационной культуры направлен на развитие доверия и командного духа, таким образом, в нём отражается культура взаимодействия внутри компании: «ОАО «РЖД» развивает культуру эффективных корпоративных коммуникаций, в основе которых – доверие и командный дух» [13].

Символы (бренды) направлены на формирование внутрикорпоративных коммуникаций, отражают элементы культуры взаимодействия внутри компании: «Платформа бренда «РЖД» является основой формирования идеологического наполнения внутрикорпоративных коммуникаций» [18].

Культура труда (условия труда) направлены на сокращение производственного травматизма: «Работники ОАО «РЖД» обязаны соблюдать

*требования охраны труда при выполнении своих трудовых обязанностей, выполнять требования инструкций по охране труда, правил внутреннего трудового распорядка, соблюдать производственную, технологическую и трудовую дисциплину, выполнять указания руководителя работ, участвовать в контроле за состоянием условий и охраны труда, правильно использовать средства индивидуальной и коллективной защиты и приспособления...» [19]. В этой формулировке отражены элементы культуры управления, труда и безопасности.*

Анализ показывает, что нормативно-методические документы ОАО «РЖД» направлены на развитие организационной культуры в части определённых функциональных культур. При этом для развития культуры безопасности в деятельности подразделений бизнес-блоков компании в нормативные документы целесообразно включение элементов культуры безопасности в полном объёме.

## ВЫВОДЫ

Организационная культура как, с одной стороны, совокупность функциональных культур (культура управления, культура взаимодействия внутри компании, культура взаимодействия с внешними клиентами, культура безопасности, культура труда) и как, с другой стороны, совокупность элементов (ценности, миссия, цели компании, поведение и коммуникации, символы, культура труда), является динамичной системой, изменяющейся в ходе развития самой организации.

Поэтому важно оценивать уровень зрелости всех элементов, особенно культуры безопасности, как необходимого условия для развития организационной культуры и, как следствие, развития компании в целом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бурганова Л. А., Савкина Е. Г. Человеческие отношения: уроки Хотгорнского эксперимента // Вестник экономики, права и социологии. — 2007. — № 3. — С. 91–103.
2. Бразевич Д. С. Социологический анализ концепций организационной (корпоративной) культуры как фактора развития современной парадигмы управления человеческими ресурсами // Социология и право. — 2014. — № 1. — С. 30–41.
3. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. — СПб.: Гуманистика — 2006. — 203 с.
4. Спивак В. А. Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.
5. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2013. — 624 с.

6. Ouchi W. G. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. — Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. — 283 p.

7. Sathe V. Culture and related corporate realities: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. — Homewood, Ill.: R. D. Irwin, 1985. — 579 p.

8. Morgan G. Images of Organization. — Beverly Hills, CA.: Sage Publications, 1986. — 421 p.

9. Культура безопасности. Доклад Международной консультативной группы по ядерной безопасности // Серия изданий по безопасности, № 75-INSAG-4. — МАГАТЭ: Вена, 1991. — 51 с.

10. Основные принципы безопасности атомных электростанций // Серия изданий по безопасности, № 75-INSAG-3 Rev.1. — МАГАТЭ: Вена, 2015. — 142 с.

11. Директива Европейского Парламента и Совета Европейского Союза 2016/798 от 11 мая 2016 г. о безопасности на железнодорожном транспорте (новая редакция). [Электронный ресурс]: <https://base.garant.ru/71628316>. Доступ 01.03.2019.

12. Ценности бренда РЖД [Электронный ресурс]: [http://cinet.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE\\_ID=5148](http://cinet.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5148). Доступ 01.03.2019.

13. Кодекс деловой этики ОАО «РЖД». Утверждён решением совета директоров ОАО «РЖД» 30.03.2015 г. (протокол № 3). [Электронный ресурс]: [http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?id=6582&layer\\_id=5104&STRUCTURE\\_ID=704#4703955](http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?id=6582&layer_id=5104&STRUCTURE_ID=704#4703955). Доступ 20.06.2019.

14. Стратегия обеспечения гарантированной безопасности и надёжности перевозочного процесса в холдинге «РЖД». Утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 08.12.2015 г. № 2855у. [Электронный ресурс]: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=EXP&dst=100564&n=310094&req=dos#08363620062100843>. Доступ 20.06.2019.

15. Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года (основные положения). Утверждена Советом директоров ОАО «РЖД» 23.12.2013 г. № 19. [Электронный ресурс]: [http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE\\_ID=704&layer\\_id=5104&refererLayerId=5103&id=6396](http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&refererLayerId=5103&id=6396). Доступ 20.06.2019.

16. Долгосрочная программа развития открытого акционерного общества «Российские железные дороги» до 2025 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 19 марта 2019 г. № 466-п. [Электронный ресурс]: <http://static.government.ru/media/files/zcAMxApAgyO7PnJ42aXtXAgA2RXSVoKu.pdf>. Доступ 20.06.2019.

17. Положение о системе управления качеством ОАО «РЖД». Утверждено решением совета директоров ОАО «РЖД» от 07.12.2015, протокол № 22 [Электронный ресурс]: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=EXP; n=642667#033422808120678993>. Доступ 20.06.2019.

18. Стратегия управления брендинговыми активами холдинга «РЖД» на период до 2020 года. Цели и задачи, определяемые Стратегией управления брендинговыми активами холдинга «РЖД». Утверждена ОАО «РЖД» от 02.07.2015 г. № 333. [Электронный ресурс]: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=EXP&dst=100107&n=639322&req=dos#06595089101178269>. Доступ 20.06.2019.

19. СТО РЖД 15.001-2016 «Система управления охраной труда в ОАО «РЖД». Общие положения». Утверждён распоряжением ОАО «РЖД» от 29.12.2016 г. № 2773р. [Электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_279276/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_279276/). Доступ 20.06.2019.

