



РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ

АССАМБЛЕЯ — 38-Я СЕССИЯ

ТЕХНИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ

Пункт 28 повестки дня. Безопасность полетов. Стандартизация

**КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИНСТИТУТА ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ
ДОМИНИКАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ (IMS-IDAC)**

(Представлено Доминиканской Республикой)

КРАТКАЯ СПРАВКА

Настоящий информационный документ рассказывает о достижениях Института гражданской авиации Доминиканской Республики (IDAC) и укреплении институциональных механизмов в сфере управления авиационной деятельностью благодаря внедрению комплексной системы управления качеством, воздействием на окружающую среду, охраной труда и производственной безопасностью. Это было достигнуто благодаря использованию процедур, основанных на нормах и стандартах Международной организации по стандартизации (ИСО).

Использование средств координации в комплексной системе управления IDAC в сочетании с объективным и непредвзятым управлением со стороны регламентирующего полномочного органа и поставщика обслуживания позволило добиться необходимого соотношения между всеми видами деятельности в целях создания единой системы управления. Новые организационные решения последовательно внедряются в эту систему для управления элементами, связанными с гражданской авиацией, обеспечивая таким образом повышение результативности и эффективности деятельности институциональных субъектов.

<i>Стратегические цели</i>	Настоящий документ связан со стратегическими целями "Безопасность полетов" и "Охрана окружающей среды и устойчивое развитие воздушного транспорта"
<i>Финансовые последствия</i>	Никаких дополнительных ресурсов не требуется
<i>Справочный материал</i>	<ul style="list-style-type: none">• Закон 491-06 с поправкой 67-13 о гражданской авиации в Доминиканской Республике• Авиационные правила Доминиканской Республики (DAR)• Стандарты ISO: 9001:2008 по качеству; 1400:2004 по рациональному природопользованию, и OHSAS 18001:2007 по охране труда и производственной безопасности• www.idac.gov.do

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 Новые тенденции и перспективы административного управления настоятельно требуют, чтобы главной целью при разработке продукции и предоставлении услуг было не только удовлетворенность клиента и выполнение клиентских требований, но и способность превзойти ожидания клиента. Это достигается за счет оптимизации использования ресурсов с предоставлением объективного свидетельства достижения показателей, обеспечивающих поддержание необходимого уровня эффективности деятельности в процессе непрерывного совершенствования.

1.2 Вот почему многие организации, связанные с авиационной отраслью, должны заниматься вопросами эволюции международных рынков и механизмом их развития, поскольку они влияют на оперативность и эффективность эксплуатационной деятельности, учитывая при этом необходимость поддержания оптимальных уровней обеспечения безопасности полетов, и не забывая о процессах управления, основанных на оценке факторов риска. Это заставляет нас учитывать прогноз устойчивого, беспрецедентного роста авиаперевозок, сделанный на ближайшие десятилетия, как важнейшую стоящую перед нами задачу.

1.3 Когда к необходимости региональной гармонизации прибавляется необходимость соответствия авиационным правилам и стандартам вместе с тенденцией эволюционирования моделей управления, в которых, среди прочего, требования соответствия сертифицируемым стандартам качества, охрана окружающей среды и авиационной безопасности становятся все более жесткими, это приводит к сдвигу парадигмы в авиации. Безопасность деятельности – не единственная цель. Удовлетворенность клиента и удовлетворение требований любой заинтересованной группы или стороны, которые считают, что действия организации влияют на их интересы, еще одна задача, которую необходимо учитывать.

1.4 В этой связи за последние десятилетия многие организации-поставщики обслуживания внедрили и внедряют у себя модель управления на основе стандартов ИСО. Эта модель основана на принципах лидерства, участия персонала, системы и процедур принятия решений, основанных на фактах, поиска путей постоянного совершенствования, отношений, взаимовыгодных для поставщиков обслуживания, людских ресурсов и процессов и пр. Она формирует основу для получения положительных результатов, обеспечивающих продуктивно и эффективно достижение стратегических целей и выполнение институциональных обязательств.

2. ИСТОРИЯ ВОПРОСА

2.1 Новые глобальные требования означают признание организациями настоятельной необходимости в объективной оценке результатов своей деятельности для обеспечения удовлетворенности клиентов и постоянного совершенствования деятельности. В тоже время необходимо учитывать соответствие прочим требованиям заинтересованных сторон, таким как охрана окружающей среды, охрана труда и производственная безопасность. Сложившееся положение побудило Институт гражданской авиации Доминиканской Республики (IDAC) к реализации в Доминиканской Республике текущего проекта "Комплексные системы управления" (IMS). В указанных системах в соответствии с применимым законодательством и требованиями клиента к качеству последовательно интегрирована модель ISO 9001:2008, а также ISO 14001:2004 применительно к инструментам рационального природопользования и OHSAS 18001:2007 – применительно к охране труда и производственной безопасности. Таким образом, организация располагает средствами, методами и технологическими приемами,

гарантирующими, что ответственность за выполнение обязательств по качеству, охране окружающей среды и здоровья сотрудников несет каждый член ее коллектива.

2.2 В июле 2007 года после пересмотра и корректировки административно-правовой базы организации и обеспечения строгого соответствия требованиям международных стандартов руководство IDAC воспользовалось возможностью для поиска механизмов, позволяющих предложить пользователям обслуживания высочайшее качество, эффективность, транспарентность и конкурентоспособность. Реакцией на спрос на расширенную номенклатуру услуг и повышение их качества, с которым столкнулся IDAC, должно было стать распространение культуры совершенства среди "клиентов" организации, как внутри нее (сотрудники), так и за ее пределами. Внедрение комплексной системы управления качеством, охраной окружающей среды, охраной труда и производственной безопасностью позволило разработать адекватные ответы на указанные требования, не противоречащие при этом выполнению институциональных задач.

3. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ IMS-IDAC

3.1 Первоначально в порядке эксперимента для внедрения системы приоритетной была выбрана одна область, носящая институциональный характер, а именно отдел производства полетов, летной годности и выдачи свидетельств в управлении летных стандартов. В июле 2009 года при поддержке и активном участии персонала было решено распространить систему IMS на всю организацию. Кроме того, в это время при поддержке IDAC к инициативе были подключены и другие учреждения, такие как Высшая академия авиации (ASCA), Совет по гражданской авиации (JAC) и Специальная служба по обеспечению безопасности гражданской авиации и аэропортов (CESAC) и ряд эксплуатантов воздушных судов в Доминиканской Республике.

3.2 Основные мероприятия, реализованные в начальный период внедрения IMS:

3.2.1 *Семинар по валидации процедур.* Различные виды деятельности, связанные с процессами эксплуатации, обеспечения, контроля и улучшения, были классифицированы в целях их правильного документального оформления и адаптации к применимым нормативным требованиям. Работа включала оптимизацию должностных инструкций и стандартизацию форматов и регистров, позволяющую понять, правильно ли они функционируют.

3.2.2 *Определение и корректировка механизмов интеграции.* Нами были определены отличительные признаки процессов, клиентов, вводных параметров, внешних и внутренних поставщиков обслуживания, и, самое главное, предоставляемых IDAC продукции и услуг, которые должны соответствовать необходимым требованиям и соглашениям об обслуживании с ключевыми поставщиками. Эти области и процессы, которые должны обмениваться информацией друг с другом, были оформлены в виде цепочки "клиент-поставщик".

3.2.3 *Распространение системы IMS.* IDAC организовал рабочие совещания с участием всех сотрудников, клиентов и поставщиков обслуживания в целях разъяснения нового подхода к работе с ними, который будет реализовываться для управления процессами в организации. Эти совещания также позволили приступить к изменению организационной культуры, необходимому для достижения ожидаемых результатов, а именно, системы горизонтального, а не вертикального управления.

3.2.4 *Пересмотр и обновление уровней компетенции персонала.* Определенные ранее уровни компетенции людских ресурсов были пересмотрены и скорректированы. Было проведено

обучение лиц, определенных как "ответственные за процесс" и "координаторы управления"; их основная функция заключается в определении действий, необходимых для внесения изменений в процессы, процедуры и принципы деятельности новой структуры, стандартизация технологических приемов, их взаимодействие и последующий контроль выполнения.

3.2.5 *Обязательство со стороны руководства:* руководители высшего звена своевременно распространяют информацию о внедрении и эксплуатации новой системы IMS-IDAC, что демонстрирует их приверженность этому проекту и служит мотивацией для проведения преобразований среди остальной части организации.

4. РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА ОТ ВНЕДРЕНИЯ IMS-IDAC

- стандартизация, документальное оформление, учет и контроль процессов, процедур и видов деятельности. Говоря иными словами, продукция и/или услуги организованы в соответствии с принятыми стандартами благодаря использованию показателей качества, сроков выполнения, прослеживаемости и пр.;
- непрерывный процесс совершенствования и изменения организационной культуры очевиден по результатам ежегодных дополнительных проверок, проведенных с 2010 года по июль 2013 года, когда IDAC прошел повторную сертификацию;
- система улучшает процесс совместного принятия решений с заинтересованными группами в сфере аэронавигации за счет применения системы оценки, включающей в себя опросы и консультации с координационными группами в отношении качества обслуживания и потребительских ожиданий. Кроме того, система предусматривает корректирующие действия в случае обнаружения реальных или потенциальных недостатков;
- система упрощает реализацию организационных решений, способствующих институциональной консолидации и повышению конкурентоспособности, и содействующих соблюдению национального законодательства. Наиболее значительными достижениями в этом плане мы можем назвать создание отдела планирования и развития, отдела обеспечения прозрачности и обслуживания граждан, системы внутреннего контроля и системы управления человеческим капиталом;
- как регламентирующий орган, IDAC использовал систему для введения программы управления безопасностью полетов среди эксплуатантов воздушных судов. Эксплуатанты получили пользу от результатов сопоставительного анализа благодаря обучению и проверкам, выполнявшимся в процессе подготовки к сертификации системы управления безопасностью полетов, поскольку IMS-IDAC обеспечивает основу для административного управления документацией и регистром, необходимыми в этом процессе;
- в то же время поставщик аэронавигационного обслуживания для IDAC может полагаться на процессы организации, сертифицированные в соответствии со

стандартами качества ИСО, и пользоваться механизмами оценки, контроля и последующей проверки, применяемыми к организации воздушного движения и управлению аэронавигационной информацией. Такой поставщик использует изменения в организационной культуре персонала, касающиеся соблюдения требований принятой политики, культуре отчетности, а также подход, основанный на учете процессов, при реализации первого этапа внедрения системы управления безопасностью полетов.

5. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ IMS-IDAC

5.1 В настоящее время IDAC как институт гражданской авиации, являющийся регламентирующим органом в Доминиканской Республике, продвигает принципы ответственного руководства, демонстрируя свою руководящую роль и вовлеченность персонала путем использования комплексной системы управления в целях предотвращения и исправления всех возможных недостатков, которые могут оказывать влияние на систему. Это делается для разработки стратегий и процедур, нивелирующих отклонения и укрепляющих таким образом систему, путем оценки и контроля результатов, полученных при реализации процессов, и путем содействия постоянным улучшениям. Это вносит позитивный вклад в процесс принятия решений, направленный на достижение одной из основополагающих целей организации – безопасности полетов, и оказание содействия устойчивому развитию воздушного транспорта. Достижения IDAC подтверждены Серебряной медалью, присужденной в рамках Национальной премии за качество и перспективную деятельность, вручаемой национальным учреждениям Министерством государственного управления.

6. ПРЕДЛОЖЕНИЯ

6.1 Учитывая бесчисленное число приемов и инструментов, доступных для внедрения, управления и совершенствования благодаря данному типу комплексной системы управления, рекомендуется, чтобы мероприятия, подобные тем, что описываются в данном документе, были действительно переняты. Также рекомендуется передать другим опыт, накопленный IDAC, и IDAC с готовностью поделится своим передовым опытом по совершенствованию и гармонизации всех общих аспектов административного управления, обеспечивающих деятельность систем гражданской авиации.