



РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ

АССАМБЛЕЯ — 40-Я СЕССИЯ

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ

Пункт 25 повестки дня. Деятельность ИКАО в области подготовки специалистов гражданской авиации и наращивания потенциала

**ВНЕДРЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТОВ
В ОБЛАСТИ АЭРОНАВИГАЦИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

(Представлено Доминиканской Республикой)

КРАТКАЯ СПРАВКА

В настоящем рабочем документе рекомендуется организовывать обучение персонала вопросам управления изменениями в рамках процесса реализации глобальных планов Международной организации гражданской авиации (ИКАО) и технических проектов, которые должны осуществляться с минимальным риском для безопасности полетов. Подготовка по вопросам управления изменениями обеспечит возможности для совместного принятия решений, осторожного перехода и ознакомления. Кроме того, это приведет к повышению эффективности разработки и реализации технических проектов в сфере авиации.

Управление изменениями требует внедрения механизма проактивных действий, учитывающего потребности всех сторон, участвующих в процессе реформирования старых и введения новых видов деятельности, включая меры, позволяющие учитывать все точки зрения. Совместное принятие решений обеспечивает активное участие в реализации новых процессов всех, кого они затрагивают.

Действия: Ассамблее предлагается:

- a) поддержать содержащееся в настоящем документе предложение и настоятельно призвать государства ввести подготовку по вопросам управления изменениями и рассматривать ее в качестве одного из основных элементов процесса планирования и осуществления проектов;
- b) просить ИКАО разработать новые положения и инструктивный материал, предназначенный для оказания помощи государствам в создании потенциала для управления изменениями;
- c) проанализировать находящиеся в реализации проекты и рассмотреть вопрос о выделении финансовых средств на внедрение средств и методов управления изменениями в целях их эффективной реализации;
- d) укреплять проекты, направленные на повышение уровня безопасности полетов на базе совместного принятия решений, и рассматривать управление изменениями как необходимое условие для достижения успеха.

¹ Текст на испанском языке представлен Доминиканской Республикой.

<i>Стратегические цели</i>	Данный рабочий документ связан со следующими стратегическими целями: а) Безопасность полетов; б) Аэронавигационный потенциал и эффективность; с) Охрана окружающей среды.
<i>Финансовые последствия</i>	Неприменимо
<i>Справочный материал</i>	Неприменимо

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 Аэронавигационные системы и в целом вся авиационная система в любом государстве постоянно изменяется и стремится идти в ногу с новыми тенденциями, технологиями и процедурами. Основным ресурсом для реализации сложных проектов служат Стандарты и Рекомендуемая практика (SARPS) ИКАО.

1.2 Персонал подразделений, выполняющих работы в рамках реализации проектов, и их руководители зачастую не участвуют в процессе планирования и разработки процедур, которым они должны будут следовать позднее при исполнении своих обязанностей. Они узнают об изменениях на стадии реализации, и никто не думает о последствиях, связанных с их сопротивлением этим изменениям.

1.3 Концепцию управления изменениями применительно к различным областям функционирования авиационного сектора необходимо однозначно и в срочном порядке оценить по достоинству, поскольку ее реализация может позволить усовершенствовать и упорядочить процессы внедрения, обусловленные, в частности, введением новых нормативных положений, оборудования и процедур.

1.4 Успех любого проекта зависит от активного участия людей, которые будут выполнять необходимые процедуры и использовать новые технологии. Поэтому старшее руководство должно всегда учитывать все возможные последствия каждого изменения. В противном случае это не только отрицательно скажется на безопасности полетов, но и может привести к неэффективному использованию ресурсов.

2. РАССМОТРЕНИЕ ВОПРОСА

2.1 Обучение методике управления изменениями, начиная с курсов для руководителей и разработчиков проектов, чрезвычайно важно для эффективного управления всеми аспектами реализации проектов и достижения наилучших результатов.

2.2 Всем известно, что технический авиационный персонал обладает специальной квалификацией, необходимой для выполнения ими своей работы, включая навыки, которые должны быть указаны в квалификационных требованиях, используемых при наборе кадров. Должностные профили диспетчеров УВД, пилотов, инспекторов, специалистов по аэронавигационной информации, технических супервайзеров и т. п. должны приниматься во внимание при назначении их на работу в рамках проектов.

2.3 Важны также конкретные характеристики подразделения, в котором указанный персонал будет работать, так как чем актуальнее выполняемые задачи и выше их влияние на безопасность полетов, тем более тщательно они должны следовать предписанным процедурам.

2.4 Цель данного документа заключается в том, чтобы повысить степень осознания необходимости в проведении подготовки по управлению изменениями на всех уровнях в авиационных организациях. Все изменения связаны с определенным риском, который может усугубляться в том случае, если персонал, выполняющий конкретную работу и использующий новые процедуры и оборудование, не задействован во всем процессе.

2.5 Хорошим примером служат изменения в конфигурации воздушного пространства, которые затрагивают классификацию и виды предоставляемого обслуживания. Чрезвычайно важно, чтобы персонал, руководители и даже пользователи были задействованы в реализации проекта и усвоили характер изменений и нововведений, что позволит минимизировать риск.

2.6 Естественное сопротивление изменениям в организациях можно преодолеть только путем проведения подготовки, которая включает обучение персонала, участвующего в разработке проектов и управлении ими. Необходимо, чтобы этот персонал мог определять размеры необходимых для реализации каждого проекта инвестиций, чтобы ограничить расходы на управление изменениями. Это позволит осуществлять проекты гладко и без каких-либо нестыковок.

2.7 В авиации это имеет очень большое значение, поскольку только таким образом можно продвигать использование новых технологий и процедур. Особенно сильное сопротивление изменениям наблюдается в технической среде, что только естественно, учитывая преобладающий в этой среде принцип *"То, что не сломано, не нуждается в ремонте"*. Но сегодня в условиях изменяющегося мира мы не можем ждать, пока что-то сломается, а затем планировать замену или модернизацию.

2.8 Накопленный в различных диспетчерских центрах опыт свидетельствует о том, что такое сопротивление изменениям в основном связано с тем, что технический персонал обычно не участвует в разработке новых процедур. Даже в том случае, если они и проходят необходимый инструктаж перед введением изменений, они зачастую не имеют полного понимания преимуществ и рассматривают изменения как обязательство, которое необходимо выполнять. Ключом для успешной реализации проектов является проведение для руководителей среднего и высшего звена подготовки применительно к управлению изменениями.

2.9 Большинство организаций применяют концепцию управления риском и выявления опасных факторов, но этого недостаточно для обеспечения эффективного участия в процессе всех заинтересованных сторон. Управление изменениями позволит всем и каждому с самого начала осуществления любого проекта быть к нему причастным и делиться информацией об изменениях и новых подходах. Это позволяет отказаться от устаревшей практики и освоить новую практику на добровольной основе, а не в результате давления сверху.

3. **ВЫВОД**

3.1 В свете огромного количества проектов, осуществляемых в рамках реализации глобальных планов ИКАО (организация потоков воздушного движения (ATFM), навигация, основанная на характеристиках (PBN), блочная модернизация авиационной системы (ASBU) и т. д.) настоятельно необходимо проводить для исполнителей и руководителей проектов подготовку по вопросам управления изменениями. Это позволит более эффективно учитывать и устранять факторы риска, присущие всей деятельности, осуществляемой с использованием людских ресурсов, и упорядочить процесс реализации, уделяя особое внимание совместному принятию решений, осторожному переходу и ознакомительному процессу.

— КОНЕЦ —