

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 Опыт, полученный в ходе внедрения, и результаты, ожидаемые от поддержания функционирования ГосПБП в государствах и СУБП в отрасли, подразумевают проактивную роль всех индивидуумов и рабочих или целевых групп, которые участвуют в этих процессах.

1.2 Несмотря на то, что в главе 3 документа Doc 9859 говорится о концепции культуры безопасности в широком смысле слова и заключено, что повышение показателей в области обеспечения безопасности полетов в государстве или конкретном авиационном секторе в большой степени зависит от его культуры безопасности, изменения в культуре не столь ощутимы как другие результаты, достижимые при реализации и улучшении других элементов в ГосПБП государств и СУБП отрасли (такие как документация, системы, руководства, инструменты и прочее).

1.3 В соответствии с циркуляром ИКАО 302-AN/175, культура определена в широком смысле слова как система совместно разделяемых убеждений (о том, что является истиной), ценностей (что наиболее важно в этом мире), ожиданий и общего понимания того, что означают те или иные формы поведения (т. е. того, что подразумевается под определенными действиями), которая сформировалась в определенной группе людей с течением времени в целях удовлетворения потребностей в условиях жизни и функционирования в определенной (географической) нише и предоставляет нам набор установок (слоев), которые формируют культуру в разных регионах и государствах. Это приводит нас к вопросу о преобладающей культуре, ее изменения во времени и ее влиянии на организации государства, которые управляют ГосПБП государства и СУБП отрасли.

2. РАССМОТРЕНИЕ ВОПРОСА

2.1 В связи с новым изданием Глобального плана обеспечения безопасности полетов (ГПБП) 2023–2025 гг. и его влиянием на соответствующие региональные и национальные планы в области обеспечения безопасности полетов (необходимость их разработки или внесения в них поправок), мы не должны упускать из виду проблемы, связанные с ГПБП. В его разделе 3.2, в отношении внедрения ГосПБП, ГПБП признает, что одной из проблем будет культурное воздействие на организации в целях обеспечения более эффективного внедрения ГПБП.

2.2 Регион SAM признает эту проблему в его процессе внедрения ГосПБП и считает, что эта проблема останется фактором при поддержании данного процесса и внедрении СУБП отрасли, а также ее влияние на достижение целевых уровней обеспечения безопасности полетов.

2.3 В поисках лучшего решения регион SAM консультируется с материалами, которые могут содержать более убедительные доводы и методологии для предоставления инструктивного материала государствам и отрасли в отношении применения стратегии изменений в культуре.

3. НЕКОТОРЫЕ СООБРАЖЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В КУЛЬТУРЕ БЕЗОПАСНОСТИ

3.1 Ниже приведены предлагаемые этапы и пункты, которые должны быть учтены, если организации необходимо учредить позитивную культуру безопасности наряду с ГосПБП или СУБП, в связи с чем предлагается следующая стратегия:

- a) создание координационной группы, ответственной за данный процесс:

- 1) создание руководящего комитета для обеспечения должного развития процесса, гарантирующего необходимую коллективную приверженность на высшем уровне. Если государство внедряет свою ГосПБП или отраслевая организация – свою СУБП, эту функцию может выполнять тот же самый комитет по безопасности полетов. В небольших организациях будут назначены должностные лица в соответствии с размером и сложностью деятельности организации;
 - 2) создать группу для осуществления непосредственного управления процессом (важно, чтобы в процесс были вовлечены все стороны: управляющий персонал, рабочие, техники и, если применимо, внешние консультанты). Они будут отвечать за мониторинг всего процесса изменения в культуре;
- b) разработка логистического и поэтапного плана. Необходимо помнить, что любое изменение в организационной культуре происходит медленно, и требуется время, чтобы его развернуть. Таким образом, процесс должен быть постепенно расширен на всю организацию. Если государство внедряет свою ГосПБП или организация – свою СУБП, этот план может быть интегрирован в планы внедрения ГосПБП и СУБП соответственно. Необходимо учитывать следующие аспекты:
- 1) выбор наиболее подходящего момента для того, чтобы избежать феномена параллельности, что может затруднить процесс. Будьте убедительны;
 - 2) определение инструкций, которые необходимо выполнять при запуске процесса (что необходимо сделать);
 - 3) определение персонала, ответственного за запуск процесса, а также всех лиц, вовлеченных в процесс, и функций, которые необходимо разработать. Желательно выбрать признанных лидеров;
 - 4) обоснование, требуется ли привлечение внешних специалистов и их компетенции;
 - 5) определение материальных ресурсов, необходимых для гарантированного достижения результата и связанных с этим расходов, а также проведение экономической оценки (стоимость запуска);
 - 6) ознакомление работников – до, во время и после – со всем процессом изменений в культуре и с уровнем участия каждого работника в организационной системе;
 - 7) разработка плана проверок и реалистичных сроков достижения конкретных целей на разных этапах реализации процесса;
- c) анализ ситуации в отношении культуры в организации. Культура безопасности подвержена различному влиянию, и организации должны проанализировать свою культуру безопасности. Оценка уровня развитости культуры безопасности может предоставить ценную информацию, которая может показать необходимость принятия административных мер для поощрения необходимого

поведения в области безопасности. Необходимо отметить, что в таких оценках существует доля субъективности и что они могут отражать мнения и отношения, кратковременно возникшие у затронутых лиц. Проведение анализа поможет нам определить несоответствия между выявленной ситуацией и тем, что организация ожидает от желаемых изменений в культуре. Для проведения такого анализа документ Doc 9859 предлагает критерии для построения желаемой культуры безопасности;

- d) повышение осведомленности, распространение информации и "продажа и/или маркетинг" процесса изменений в культуре. Проведение выбора и подготовки возможных "агентов перемен" в ключевых областях. Это включает (в зависимости от размеров и сложности организации) руководителей по подготовке в группах и/или "организаторов процесса" (лидеров, направляющие мотиваторы, специалисты по разрешению конфликтов). Каждый руководитель должен уметь вызывать интерес в базовых группах и популяризировать участие в изменениях, а также помогать сотрудникам увидеть необходимость изменений. Для упрощения процесса изменений полезно иметь "агентов перемен" в ключевых департаментах; обычно ими должны быть неформальными лидерами, уважаемыми и ценимыми их коллегами, а также обладающими способностями и навыками для того, чтобы оказать необходимую поддержку и популяризировать поиск решений и усовершенствований в рабочей среде;
- e) обращение к семинарам, командной работе и анализу проблем/расставлению приоритетов решений/инструкций и директив в области лидерства. Благодаря семинарам все высшее руководство должно осознавать приверженность потребностям команды. Популяризировать изменения, новые управленческие модели с исполнительными навыками и способностями, участие и командную работу. В особенности, внедрить "вовлеченное" лидерство путем реализации таких схем подготовки как вводное обучение, которое проводится при приеме сотрудника на работу в соответствии с опытом и профессиональным стандартом каждого нового сотрудника (внутренние правила, представление команды, разъяснение функций, ввод в строй и деятельность, связанная с рабочими функциями);
- f) внедрение методик и новых/пересмотренных процедур управления безопасностью. Поскольку совершенствование системы – это социальный инструмент, будут расставлены приоритеты с учетом планируемых к внедрению ключевых процедур управления безопасностью полетов (СУБП/ГосПБП), а также с учетом стратегий развития персонала, профессионального и организационного развития для последовательного внедрения усовершенствований. Поэтому должны быть разработаны инструктивные указания для их планирования и разработки, их распространения и обеспечения доступности, необходимого обучения, необходимой логистической поддержки и их мониторинга и контроля для обеспечения определенной деятельности, признаваемой надежной, эффективной и действенной, и оптимального управления ресурсами всех команд;
- g) оценка и мониторинг. На основе вышеизложенных инструкций и этапов реализации процесса, важно на постоянной основе иметь ясные и прозрачные критерии путем проведения мониторинга классического цикла непрерывного улучшения, в основе которого лежит мотивирование персонала для достижения

того, что необходимо и желательно, с учетом прошлых успехов. Учитывая, что действия человека зависят от мотивов, необходимо создать систему премирования, которая позволит получать быстрый отклик по успешно пройденным этапам при выполнении функций, а также признавать и придавать ценность выполненной работе;

- h) коммуникации. Для любой деятельности, связанной с внедрением ГосПБП/СУБП и изменениями в культуре, также должны быть разработаны стратегии периодических коммуникаций (в отношении компонента популяризации, который должен быть внедрен или уже внедрен) и должна предоставляться информация о результатах и будущих стратегиях; это поможет упростить коммуникации на всех уровнях управления. Используемые каналы коммуникаций включают внутренние коммуникации, встречи, электронные письма, память компьютера, встречи (команды по усовершенствованию), совещания при участии всего персонала и т. д.

3.2 Боливарианская Республика Венесуэла разработала рекомендательный циркуляр, который включает инструктивный материал по данной теме и по другим темам, связанным с культурой безопасности, для всех заинтересованных сторон. С ним можно ознакомиться по следующей ссылке: http://www.inac.gob.ve/wp-content/uploads/2020/11/circular_CA_05_003.pdf.

4. **ВЫВОД**

4.1 Настоящее предложение ориентируется на возможную стратегию изменений в культуре: организацию управления и групп; реализацию кампании при участии "агентов перемен"; подготовку/продолженную подготовку персонала в отношении специальных навыков для поддержания изменений в культуре; мониторинг/оценку ожидаемых изменений; и коммуникации в течение реализации процесса.

4.2 Если необходимо, стратегия в отношении изменений в культуре может быть применена не только в процессе внедрения ГосПБП/СУБП, но также и при их поддержании.

4.3 В свете вышеизложенного Ассамблее предлагается предпринять действия, рекомендованные в краткой справке в начале настоящего рабочего документа.