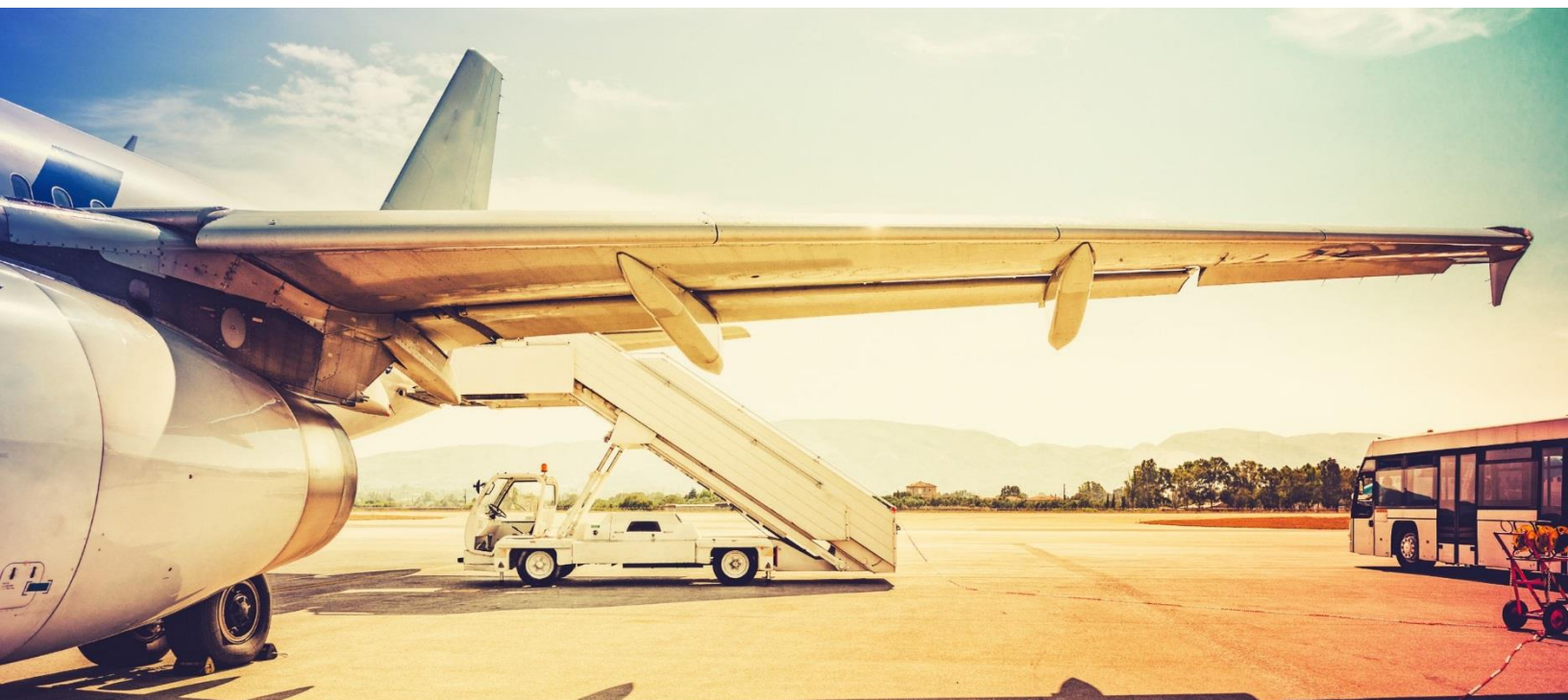




ИКАО



# РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ КАМПАНИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

## КАМПАНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ. "СТАРТОВЫЙ НАБОР"

Данный "стартовый набор" призван помочь каждому в повышении осведомленности о важной роли безопасности в авиационном секторе и содействовать тому, чтобы весь персонал, включая поставщиков услуг и членов более широкого авиационного сообщества, мыслил и действовал с учетом соображений безопасности.

Он включает рекомендации и передовую практику по установлению, изменению и поддержанию надлежащих поведенческих характеристик в области безопасности, а также информацию о проведении кампании по формированию культуры безопасности.

Что собой представляет культура безопасности?

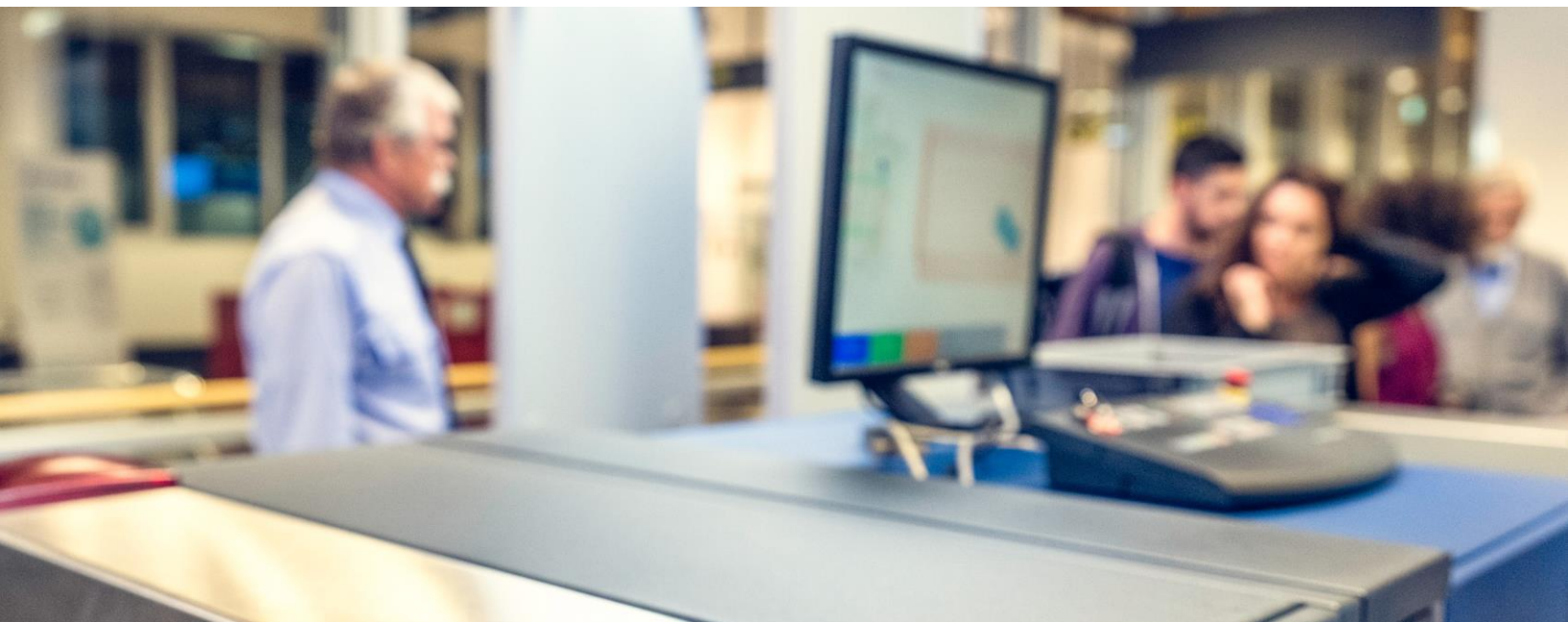
Под культурой безопасности подразумевается совокупность норм, убеждений, ценностей, взглядов и предположений, которые являются неотъемлемой частью ежедневной деятельности организаций и находят свое отражение в действиях и поведении всех подразделений и персонала данных организаций. Обеспечение безопасности является обязанностью каждого по принципу "снизу – вверх" и "сверху – вниз". Эффективная культура безопасности предполагает:

- признание важной роли эффективных мер безопасности в успехе деятельности;
- выработку правильного восприятия сотрудниками позитивной практики обеспечения безопасности;
- осознание взаимосвязи безопасности с основными целями деятельности;
- четкое определение безопасности как одной из основных ценностей, а не обязательства или обременительной статьи расходов.

Данный набор подразделяется на три части:

**Основные принципы, адаптируемые ресурсы и комплект средств ИКАО для повышения культуры безопасности.**

[icao.int](http://icao.int)



## Часть 1. Основные принципы

В данном разделе отмечены ключевые области, которые должен понимать весь авиационный персонал подразделения или организации, чтобы уделять приоритетное внимание культуре безопасности, а также изложены указанные ниже основные принципы:

1. Обеспечение поддержки культуры безопасности
2. Повышение осведомленности об угрозах для безопасности
3. Задействие персонала
4. Сохранение поддержки культуры безопасности
5. Методы коммуникации
6. Подготовка плана реализации
7. Оценка реализации
8. Реагирование на подозрительную деятельность и инциденты

Эти принципы могут использоваться для обоснования и упрощения культурных изменений, а также для разработки программы по формированию культуры безопасности.

# РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ КАМПАНИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

## ЧАСТЬ 1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

### 1. Обеспечение поддержки культуры безопасности

Ключевым условием успеха вашей кампании является твердая приверженность указанных ниже сторон:

- руководство на всех уровнях, включая старшее руководство, которое рассматривает безопасность как ценность, а не как статью расходов. Руководители должны:
  - поддерживать инициативы по формированию культуры безопасности (будучи уверенными в том, что такая поддержка не окажет негативного влияния на деятельность аэропорта);
  - продемонстрировать, что потребители и пассажиры могут быть уверены в надежности системы безопасности;
  - информировать заинтересованных сторон о том, что надлежащая культура безопасности может повысить степень удовлетворенности потребителей.
- ключевые подразделения, которые могут оказать соответствующую помощь, такие как отделы общеорганизационной коммуникации, маркетинга и/или людских ресурсов, призваны разработать оптимальные способы взаимодействия с персоналом и предложить различные каналы обмена информацией.

Культура безопасности развивается на основе стратегического курса, согласованного **старшим руководством**, а также соответствующего поведения, которое оно демонстрирует и которого оно требует от сотрудников. Внедрение культуры безопасности в систему управления аэропортом, т.е. выход за пределы непосредственного выявления и устранения подозрительной деятельности, обеспечивает непрерывность деятельности, а также имеет дополнительные преимущества.

Старшее руководство должно играть ведущую роль и подавать личный пример в формировании эффективной культуры безопасности: например, оно не должно быть освобождено от соблюдения мер безопасности или поощрять обход таких мер. Его поведение – лучший способ вдохновить персонал действовать аналогичным образом.

### 2. Повышение осведомленности об угрозах для безопасности

Весь персонал должен осознавать, что глобальная угроза авиационной безопасности реальна и может проявляться в виде множества различных рисков. Важно, чтобы сотрудники понимали, что инцидент может произойти в любое время в любом месте и они вместе с коллегами и аэропортом в целом могут стать объектом нападения или подвергнуться его воздействию.

Важно, чтобы старшие руководители и лица, ответственные за принятие решений, были осведомлены об угрозе для авиации. Без осознания этой угрозы у них будет отсутствовать желание действовать и кампания продлится недолго, поскольку будут преобладать другие приоритеты, в связи с чем не будут выделяться ресурсы на осуществление кампании, а руководство не будет знать, какова должна быть его роль в поддержке этой деятельности.

Информирование персонала об угрозах и имеющихся в авиационном секторе средствах противодействия этим угрозам (включая нормативные положения и стандартные эксплуатационные правила (СЭП)) помогает решать соответствующие проблемы. Сотрудники в меньшей степени склонны придерживаться требуемой культуры безопасности, когда они не информированы о рисках, которым подвергаются аэропорты и авиакомпании, а также не понимают, с какой целью принимаются меры безопасности.

Кроме того, одним из косвенных преимуществ эффективной культуры безопасности является сдерживающий фактор; снижение уровня преступности и сокращение числа случаев нарушения безопасности при содействии достижению основной цели, заключающейся в продолжении активной борьбы с терроризмом.

Опишите, каким образом эта угроза может материализоваться в отношении соответствующего персонала. Приведите примеры из реальной жизни, связанные с инцидентами или нападениями на авиацию, поскольку персоналу будет проще понять их по сравнению с гипотетическими сценариями (полезные примеры приводятся в Заявлении ИКАО о контексте риска). Эти примеры из реальной жизни отчетливо продемонстрируют, что угроза может иметь эксплуатационные, финансовые и репутационные последствия, сказывающиеся на безопасности персонала и сохранности рабочих мест. Это поможет сотрудникам выявлять подозрительную деятельность и осмелительно относиться к своему поведению, а также к поведению коллег, что позволит повысить бдительность персонала.

### 3. Задействование персонала

Персонал может недооценивать риски, полагая, что он не вносит никакого вклада в обеспечение безопасности. Если сотрудники не будут обеспечены необходимой подготовкой, информацией, консультациями и поддержкой, то они не будут знать, какое поведение от них ожидается, а также не будут с уверенностью демонстрировать такое поведение. Поведение, которое необходимо привить сотрудникам, также должно согласовываться руководством при обеспечении его понимания на уровне старшего руководства.

Подчеркните, что весь персонал играет важнейшую роль в обеспечении безопасности аэропорта и прилегающих зон посредством:

- соблюдения политики и процедур компании, определяющих культуру безопасности, например изложенных в концептуальном/программном заявлении;
- выявления проблем в области безопасности, например наличия уязвимых мест;
- проявления бдительности и понимания своей роли в решении более масштабной задачи по защите населения, своих коллег и аэропорта;
- незамедлительного информирования о подозрительной деятельности;
- выполнение своих обязанностей по предупреждению нарушений безопасности и реагированию на них.

Рекомендуется привести несколько практических примеров из реальной жизни, показывающих, что собой представляет "добросовестное" и "недобросовестное" поведение в области безопасности, или организовать обсуждение сотрудниками соответствующих идей и мер реагирования для углубления их знаний и выработки у них надлежащего личного восприятия актуальности угрозы.

Подумать о том, как наилучшим образом доводить информацию и обновленные данные по вопросам безопасности до всех сотрудников аэропорта, а не только до тех сотрудников, которые занимаются обеспечением безопасности, а также до более широкого круга заинтересованных сторон (включая общественность), используя для этого различные каналы, такие как:

- электронные: электронная почта, приложения и внутренняя компьютерная сеть;
- печатные: плакаты, информационные бюллетени или настольные материалы;
- интерактивные мероприятия и практические занятия по вопросам безопасности;
- личные встречи, такие как брифинги для персонала, получение пропусков в аэропорту и подготовка персонала;
- описание служебных обязанностей или должностные инструкции, а также регулярные служебные аттестации и поощрения;
- объявления, включая публичные объявления, если публичные сообщения являются частью вашей кампании;
- система SMS-сообщений или других текстовых сообщений, позволяющая сотрудникам (и общественности) круглосуточно сообщать о подозрительных инцидентах на условиях конфиденциальности и анонимности.

*Независимо от используемого способа обмена сообщениями, решающее значение имеет содержание и эмоциональная окраска сообщения. Распространение четко сформулированных сообщений с призывом проявлять личную ответственность приведет к улучшению поведенческих характеристик. С информацией о ресурсах, которые могут быть адаптированы и использованы для обеспечения формирования и поддержания прочной культуры безопасности, можно ознакомиться в части 2 настоящего документа.*

#### 4. Сохранение поддержки культуры безопасности

**Руководитель службы безопасности** должен играть ключевую роль в подготовке и доработке сообщений по вопросам безопасности и в распространении информации о том, что именно он является "должностным лицом, к которому следует обращаться" в целях обеспечения безопасности. Личный вклад в эту работу может способствовать достижению поставленных целей. В качестве примера можно привести распространение по внутренним каналам связи заявления начальника службы безопасности о том, насколько он ценит сообщения сотрудников и какие соответствующие меры были приняты.

Штатные сотрудники, включая сотрудников младшего звена, также могут продвигать позитивное изменение культуры безопасности среди представителей следующего поколения авиационных специалистов, особенно когда они назначаются старшим руководством. Долгосрочное изменение культуры происходит тогда, когда желаемое поведение становится нормой.

Проанализируйте все различные ситуации, в которых может проводиться информационно-разъяснительная работа по вопросам безопасности в целях установления соответствующих норм, например вводный курс подготовки, проведение учений, получение пропусков в аэропорту, неофициальные мероприятия для сотрудников и совещания по итогам их работы.

В целях продвижения позитивной культуры безопасности и повышения осведомленности в этой области некоторые организации эффективно используют указанные ниже практические инструменты:

- проводимые в обеденное время лекции специалистов-докладчиков;
- совещания в группах и информационно-просветительские брифинги/опросы;
- онлайн-статьи о безопасности и компьютерные заставки (которые меняются каждый месяц);
- специальные мероприятия и дни безопасности в аэропортах;
- доступные для загрузки подкасты, особенно с учетом того, как тесно сегодня люди связаны посредством мобильных устройств. Возможности для распространения сообщений или видеоматериалов по вопросам безопасности могут предоставляться в социальных сетях ("Фейсбук", "Твиттер", "Инстаграм" и т. д.);
- глянцево-журналы и брошюры;
- блоги старших сотрудников службы безопасности о результатах рассмотрения сообщений о подозрительной деятельности, а также о том, что сотрудники могли видеть в средствах массовой информации и какое значение это имеет для аэропорта (обеспечение уверенности и поощрение бдительности);
- ежегодная переподготовка по вопросам безопасности и узкоспециализированные теоретические и практические учения по обеспечению безопасности;
- ключевые показатели эффективности и методы их контроля, указываемые в контрактах сотрудников и подрядчиков.

Определите, кто может помочь в информировании персонала о кампании по формированию культуры безопасности. Если у вас нет специального подразделения по общеорганизационным (внутренним) коммуникациям, то разработкой внутренней системы коммуникации и управлением ею, как правило, занимаются отделы маркетинга и/или людских ресурсов. Сообщите им о целях и задачах кампании и обоснуйте необходимость ее проведения. Кроме того, обратитесь в свои регулирующие и представительные органы, а также к другим заинтересованным сторонам, чтобы узнать, могут ли они помочь в формировании позитивной культуры безопасности.

Важно, чтобы сотрудники, которые уже демонстрируют надлежащее поведение, удостоивались признания и поощрения, с тем чтобы продолжать демонстрировать такое поведение. Подумайте над тем, чтобы в целях поддержания надлежащей культуры безопасности внедрить подход, основанный на поощрениях. Традиционные меры реагирования на нарушения безопасности носят карательный характер и применяются по мере необходимости. Однако основанный на поощрении подход к обеспечению и сохранению поддержки также может привести к положительным изменениям в поведении. В качестве простого примера можно привести случайную раздачу купонов на покупку кофе/закусок, которые можно обменять в аэропорту при условии демонстрации надлежащего поведения в области безопасности.

Обеспечение обратной связи с персоналом в целях поощрения желаемых действий и противодействия нежелательным действиям имеет ключевое значение для поддержания позитивной культуры безопасности. Если при попытке изменить свое поведение сотрудники получают мало положительных отзывов или не получают их вообще или их поведение вызывает отрицательную реакцию, то они вряд ли вновь будут демонстрировать такое поведение. Дополнительным мотивирующим фактором для персонала могут служить регулярные доклады о действиях, предпринимаемых по итогам рассмотрения его сообщений о подозрительном поведении.

## 5. Методы коммуникации

**Определите ключевые сообщения**, которые нуждаются в доработке с учетом уязвимостей и рисков, существующих в аэропортах, а также поведения, ожидаемого от сотрудников служб безопасности. К таким сообщениям могут относиться сообщения о важности бдительности персонала, сообщения о ношении пропусков и сообщения о подозрительном поведении.

Рассмотрите вопрос о том, в какое время доводить эти сообщения до персонала: необходимо ли делать некоторые из них при получении сотрудником пропуска в аэропорт? Потребуется ли со временем усовершенствовать другие сообщения?

Сосредоточьтесь на сообщениях, которые лежат в основе вашей системы коммуникации, повторяя их таким образом, чтобы укрепить свои приоритеты и улучшить их понимание. Поддерживайте сообщения в актуальном состоянии и доводите одно и то же сообщение различными способами, чтобы не допускать "усталости" от повторения информации об угрозах.

Наличие надлежащего сообщения и средства для его распространения представляет собой всего лишь один из аспектов. Вы должны решить, кто станет "**голосом**" **вашей компании**. Кто пользуется наибольшим доверием? Кто сделает сообщение действительно резонансным для персонала?

Основопологающим условием проведения успешной кампании является задействование ключевых фигур в аэропорту (а также соответствующих внешних сторон, таких как местная полиция или регулирующий орган в области безопасности) для информирования персонала о том, что ему важно проявлять бдительность и сообщать о нарушениях.

Различия между сотрудниками могут обуславливать необходимость получения **одобрения от разных лиц**. Например, если у вас есть большая группа циничных сотрудников, то можно считать, что одобрение наиболее целесообразно получать от заслуживающего доверия внешнего эксперта. До новых сотрудников, посещающих вводные курсы в аэропорту, сообщение мог бы оптимальным образом довести начальник службы безопасности. Энтузиасты-добровольцы из числа штатных сотрудников также могут весьма эффективно продвигать культуру безопасности, проводя беседы с персоналом на своем собственном уровне.

## 6. Подготовка плана реализации

Изменение поведения в области безопасности требует руководства, а также четкой и скоординированной стратегии для обеспечения того, чтобы принимаемые меры были последовательными, практичными и значимыми. Разработка плана реализации с указанием четко определенных сроков, результатов и обязанностей поможет в управлении **кампанией по формированию культуры безопасности**.

Этот план должен включать:

- создание группы по проведению кампании, включая старшего руководителя проекта и/или явного лидера, который возьмет на себя полную ответственность за проведение кампании;
- уточнение целей и концептуального видения кампании, включая сроки ее реализации и способы оценки результатов;
- привлечение специалиста по изменению культуры, который будет иметь представление о процессе обеспечения безопасности в качестве неотъемлемой части деятельности и применять передовую практику на основе соответствующих подходов и принципов, например в отношении изменения моделей закупок, роли совета директоров, найма специалистов из различных областей, обеспечения кибербезопасности;
- составление бюджета и распределение ресурсов, а также оценку потенциальных спонсоров кампании, таких как партнеры или учреждения в области безопасности;
- внедрение более широких сообщений по вопросам безопасности и включение в состав группы по проведению кампании руководителя службы безопасности аэропорта;

- установление связи и контактов с ключевыми заинтересованными сторонами, включая сотрудников аэропортов и авиаперевозчиков, внешних подрядчиков, правоохранительные органы и другие соответствующие учреждения по согласовыванию и распространению сообщений;
- оценку эффективности кампании и порядок представления докладов о ходе работы совету директоров или главному должностному лицу;
- определение возможности включения кампании в долгосрочные пакеты мер, таких как вводные курсы или обучение по вопросам безопасности;
- определение сроков и/или этапов обновления кампании.

## 7. Оценка реализации

Возможность рассмотрения вашей кампании по формированию культуры безопасности и внесения в нее изменений очень важна для определения эффективных и неэффективных частей. Нет смысла рассылать сообщения, которое люди игнорируют.

Подумайте о том, где вы размещаете материалы и насколько они эффективны. Проведение бесед с персоналом и/или короткого опроса или исследования позволит вам получить надлежащее представление о том, насколько заметны соответствующие материалы, изменили ли они поведение персонала и привело ли их использование к формированию позитивной культуры безопасности и повышению бдительности.

Как правило, плакаты используются в течение короткого периода времени и регулярно меняются, чтобы внимание к ним не ослабевало по мере тщательного ознакомления с ними сотрудников. Примерно через неделю после начала кампании можно рассмотреть возможность проведения других информационно-разъяснительных мероприятий, например поручить сотрудникам службы безопасности раздавать сотрудникам при входе на объект и выходе с него памятки-вкладыши для бумажников и/или ленты для ношения нагрудных пропусков. Могут использоваться также интерактивные материалы, такие как учебные фильмы с возможностью обсуждения и комментирования сотрудниками, а также компьютерные обучающие пакеты.

Подчеркните наиболее важные визуальные элементы своей кампании по формированию культуры безопасности с помощью указанных ниже средств:

- доклад о достигнутых на определенный момент времени результатах кампании с информацией о ее восприятии сотрудниками и рекомендациями по ее усовершенствованию;
- регулярно обновляемые записи в блоге по безопасности руководителя службы безопасности;
- соответствующие публичные новостные статьи, призванные напомнить сотрудникам о необходимости проявлять бдительность и сообщать о нарушениях.

## 8. Реагирование на подозрительную деятельность и инциденты

Полезно предоставлять людям различные варианты информирования о подозрительной деятельности: возможность заявлять о такой деятельности посредством текстовых сообщений/SMS, телефонных звонков или личных бесед повышают шансы на то, что о подозрительной деятельности станет известно. Анонимные сообщения или "сигналы", посредством которых люди могут сообщать о проступках, могут оказаться полезными. Они позволяют урегулировать инциденты, не опасаясь последствий.

Важно, как вы реагируете на сообщаемые инциденты и происшествия в области безопасности, и вам по возможности следует пытаться предать гласности любые успешные результаты. Персонал будет рад узнать, что его действия привели к хорошему результату с точки зрения безопасности.

Важно также отметить, что те лица, которые получают информацию об угрозах, прошли надлежащую подготовку и имеют в своем распоряжении системы выявления и оценки угроз. Это помогает повысить бдительность и осведомленность о проблемах в области безопасности.

Реагирование на инциденты. Осведомленность является неотъемлемой частью культуры безопасности, а культура безопасности – неотъемлемой частью реагирования на инциденты. Рассмотрите возможность проведения учений по извлечению уроков из прошлых инцидентов в области безопасности, чтобы определить сильные и слабые стороны, которые следует принять во внимание для повышения эффективности мер реагирования и улучшения кампании по формированию культуры безопасности.



## Часть 2. Адаптируемые ресурсы

В настоящем разделе содержатся типовые материалы и информация для практического осуществления кампании по формированию культуры безопасности, которые можно адаптировать к условиям вашего местного аэропорта или вашей организации:

1. Плакаты, подчеркивающие важность культуры безопасности, включая ношение пропусков, информирование об инцидентах в области безопасности и бдительность.
2. Памятки-вкладыши в бумажник для владельцев пропусков в аэропорт о том, как сообщать об инцидентах в области безопасности.
3. Типовые контрольные перечни для проверки знаний о культуре безопасности.
4. Типовые вопросники по обеспечению безопасности при входе в зоны ограниченного доступа (владельцы пропусков).
5. Видеоматериалы, сообщения и презентации по вопросам обеспечения безопасности и формирования культуры безопасности.
6. Тексты публичных объявлений служб безопасности.
7. Ключевые показатели эффективности внедрения культуры безопасности.
8. Вопросы для оценки хода работы по формированию культуры безопасности.

# РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ КАМПАНИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

## Часть 2. Адаптируемые ресурсы

В настоящем разделе представлен ряд практических инструментов, которые можно использовать для формирования культуры безопасности. Он включает следующие материалы:

- 1.\* Плакаты, подчеркивающие важность культуры безопасности (стр. 9–17), включая:
  - надлежащие процедуры ношения аэропортовых удостоверений/пропусков;
  - информация о том, каким образом следует сообщать об инцидентах в области безопасности;
  - повышение бдительности и принятие соответствующих мер;
  - установление процедур информирования о бесхозных предметах и подозрительной деятельности.
- 2.\* Памятки-вкладыши в бумажник для владельцев пропусков в аэропорт о том, как сообщать об инцидентах в области безопасности (стр. 18–20).
3. Типовые контрольные перечни для проверки знаний о культуре безопасности (стр. 21).
4. Типовые вопросники по обеспечению безопасности при входе в зоны ограниченного доступа (владельцы пропусков) (стр. 22–23).
- 5.\* Видеоматериалы, сообщения и презентации по вопросам обеспечения безопасности и формирования культуры безопасности (стр. 24–27).
6. Тексты публичных объявлений служб безопасности (стр. 28).
7. Ключевые показатели эффективности внедрения культуры безопасности (стр. 29).
8. Вопросы для оценки хода работы по формированию культуры безопасности (стр. 30).

*\*Available in the English version only*



## Типовые контрольные перечни для проверки знаний по культуре безопасности

- 1. Выберите лучший ответ. Владельцы временных аэропортовых удостоверений (аэропортовых пропусков) обязаны:**
  - a. Вернуть свое удостоверение, если оно им больше не требуется
  - b. Ознакомиться с требованиями безопасности и своими обязанностями
  - c. Всегда оставаться в зоне прямой видимости сопровождающих их сотрудников службы безопасности при нахождении в контролируемой зоне
  - d. Все вышеперечисленное
  
- 2. Выберите лучший ответ. Что должен сделать сотрудник, если от него требуют пройти досмотр, проводимый органом по проведению досмотра в месте, не предназначенном для досмотра пассажиров?**
  - a. Вежливо отказаться от прохождения досмотра и пройти в охраняемую зону ограниченного доступа
  - b. Соблюсти процедуры досмотра
  - c. Уйти и попробовать снова войти спустя некоторое время
  - d. Заявить, что досмотр не требуется, если имеются эффективные средства контроля доступа
  
- 3. Выберите лучший ответ. Сотрудник замечает в охраняемой зоне ограниченного доступа работника, который не носит на видном месте аэропортовое удостоверение. Кто в этот момент несет ответственность за то, чтобы сообщить об этом или попросить этого работника носить свое аэропортовое удостоверение на видном месте?**
  - a. Сотрудники службы безопасности аэропорта
  - b. Сотрудник, заметивший нарушение
  - c. Сотрудники подразделения полиции в аэропорту
  - d. Все вышеперечисленное
  
- 4. Выберите лучший ответ. Каково наиболее точное определение охраняемой зоны ограниченного доступа?**
  - a. Весь аэропорт
  - b. Общественные места в зоне прилета, отведенные для встречающих
  - c. Пассажирские залы ожидания при выходе на посадку и магазины беспошлинной торговли
  - d. Зоны, расположенные за пунктом досмотра в здании аэровокзала и за его пределами (на перроне/летном поле). В эти зоны могут входить только уполномоченные лица при наличии у них соответствующего действительного аэропортового удостоверения и для выполнения ими своих профессиональных обязанностей
  
- 5. Выберите все подходящие варианты. Использование упрощенных процедур в области безопасности или несоблюдение правил и норм безопасности в аэропорту может привести к указанным ниже последствиям:**
  - a. Нарушения в работе и увеличение расходов
  - b. Лишение привилегий в области безопасности и уголовное преследование
  - c. Недоверие со стороны общественности
  - d. Негативные публикации в средствах массовой информации
  - e. Ничто из вышеперечисленного
  
- 6. Верно ли данное утверждение: в пропусках для контроля доступа может использоваться система цветного кодирования и/или система нумерации, специфичная для каждого аэропорта с указанием охраняемых зон, в которых разрешено находиться и работать соответствующему персоналу?**
  - a. Да
  - b. Нет

7. Выберите лучший ответ. Сотрудник подходит к двери в охраняемую зону и сканирует свое аэропортовое удостоверение, но дверь остается запертой, а считыватель пропусков мигает красным цветом. Сотруднику следует:
- a. Обратиться за помощью в службу безопасности или подразделение по контролю доступа (бюро пропусков) аэропорта
  - b. Позвонить в местное отделение полиции, чтобы ему был предоставлен доступ
  - c. Открыть дверь с помощью физической силы, поскольку это механическая проблема
  - d. Дождаться другого сотрудника, который имеет пропуск для этой двери, и пройти следом за ним

7. а  
6. а  
5. а, b, c, d  
4. d  
3. d  
2. b  
1. d  
Ответы:

## Типовые опросы, в которых могли бы принимать участие все сотрудники аэропорта при получении своих аэропортовых пропусков

Можно было бы разработать онлайн-курсы повышения информированности в области безопасности, которые все владельцы пропусков должны были бы проходить до получения аэропортовых удостоверений (аэропортовых пропусков). В качестве альтернативы можно было бы разработать вопросники, включающие, в частности, вопросы, касающиеся допустимого и недопустимого обращения с аэропортовыми пропусками и основного порядка действий на случай возникновения инцидентов в области безопасности. Например:

*Доступ в контролируемую зону и охраняемую зону ограниченного доступа:*

- 1. Когда вам разрешено использовать свое аэропортовое удостоверение для получения доступа в контролируемую зону или охраняемую зону ограниченного доступа?**
  - а. При исполнении должностных обязанностей и только при наличии служебной необходимости для входа
  - б. Для встречи с членами семьи и друзьями
  - в. Для встречи со знаменитостями
- 2. Разрешено ли вам обращаться к пассажирам с просьбой помочь вам купить спиртные напитки и сигареты в контролируемой зоне или охраняемой зоне ограниченного доступа, если вы не совершаете поездку?**
  - а. Да
  - б. Нет
- 3. Если вы забыли взять с собой свое аэропортовое удостоверение, можете ли вы одолжить удостоверение у своего друга?**
  - а. Да
  - б. Нет
- 4. После того, как вы вошли в контролируемую зону или охраняемую зону ограниченного доступа, обязательно ли всегда носить свое аэропортовое удостоверение на видном месте?**
  - а. Да
  - б. Нет
- 5. Если вы видите, что кто-то совершает подозрительные действия в контролируемой зоне или охраняемой зоне ограниченного доступа, что вы должны сделать?**
  - а. Не обращать на это внимания
  - б. Сообщить об этом в компетентные органы, используя местные процедуры отчетности
  - в. Принять меры в отношении него/нее самостоятельно
- 6. Вы знаете, что ваш друг сегодня не работает, но вы видели, как он посещает магазины и пользуется местами общественного питания в транзитной зоне. Что вы должны сделать?**
  - а. Сообщить об этом в компетентные органы
  - б. Принять меры в его отношении самостоятельно
  - в. Сделать вид, что вы ничего не видели
- 7. Если вы обнаружили, что устройство для считывания пропусков, замок, дверь или контрольно-пропускной пункт находятся в неисправном состоянии, какие действия вам следует предпринять?**
  - а. Сообщить об этом в компетентные органы
  - б. Не обращать на это внимания
  - в. Попытаться устранить проблему самостоятельно

**8. Если у вас возникли проблемы с аэропортовым пропуском при выходе из контролируемой зоны или охраняемой зоны ограниченного доступа или при входе в такие зоны, что вы должны сделать?**

- a. Попросить друга дать вам воспользоваться его аэропортовым удостоверением
- b. Сообщить об этих проблемах в орган (бюро) по выдаче пропусков

*Бесхозные сумки*

**9. Если вы видите бесхозную сумку, что вы должны сделать?**

- a. Не обращать на нее внимания
- b. Не прикасаться к сумке/не открывать ее и попытаться найти ее владельца. В случае неудачи немедленно сообщить об этом в компетентные органы в соответствии с местной процедурой отчетности
- c. Взять сумку и отнести ее на склад потерянных вещей

*Использование аэропортовых удостоверений/аэропортовых пропусков*

**10. Вы понимаете, что потеряли свое аэропортовое удостоверение. Что вы должны сделать?**

- a. Не обращать на это внимания и ничего не делать
- b. Одолжить удостоверение у кого-нибудь другого
- c. Соблюдать местные требования по информированию о потерянных пропусках

**11. Когда следует обратиться с просьбой о замене аэропортового удостоверения?**

- a. Когда вы переходите на другую работу и вам требуется другой уровень доступа
- b. Когда ваша фотография в аэропортовом удостоверении перестает соответствовать вашей внешности
- c. В обоих вышеуказанных случаях

**12. Когда вы должны вернуть свое аэропортовое удостоверение?**

- a. Когда срок его действия истек или оно аннулировано
- b. По требованию любого сотрудника службы безопасности
- c. В обоих вышеуказанных случаях

**13. Что вы должны сделать, если вам больше не требуется аэропортовое удостоверение?**

- a. Уничтожить удостоверение надежным способом
- b. Вернуть удостоверение своему работодателю, с тем чтобы его можно было безопасно вернуть в выдавший его орган для аннулирования
- c. Передать свое удостоверение кому-нибудь другому, кто мог бы им пользоваться

*Пропускной режим в аэропорту*

**14. Как узнать, в какие зоны вам разрешен доступ?**

- a. Пытаться войти с помощью своего удостоверения
- b. Узнать по номерам и цветовым обозначениям, указанным в вашем удостоверении
- c. Спросить у коллег

1. а  
2. b  
3. b  
4. а  
5. b  
6. а  
7. а  
8. b  
9. b  
10. с  
11. с  
12. с  
13. b  
14. b

ОТВЕТЫ:

## Тексты публичных объявлений

Публичные объявления по вопросам безопасности могут повысить бдительность и осведомленность о проблемах безопасности.

Пример 1. Вниманию направляющихся и прибывающих в аэропорт пассажиров можно было бы предлагать воспроизводимое через одинаковые промежутки времени звуковое сообщение следующего содержания: **"Обнаружить. Оповестить. Обезопасить"**. В дополнение к этому сообщению можно было бы использовать плакаты с надписью: "Обнаружить. Оповестить. Обезопасить".

Текст: *"Если вы заметили что-то необычное или подозрительное, просьба сообщить об этом сотрудникам аэропорта по xxxxxx. Обнаружить. Оповестить. Обезопасить"*.

Пример 2. Звуковое сообщение, предназначенное для повышения бдительности и осведомленности о проблемах безопасности, следующего содержания: *"Безопасность – приоритет каждого. Если вы заметили что-то подозрительное, просьба сообщить об этом персоналу аэропорта"*.

## Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

В целях содействия формированию культуры безопасности и повышения осведомленности в области безопасности в контракты сотрудников и подрядчиков, участвующих в предоставлении услуг в аэропорту, могут быть включены КПЭ по безопасности.

- 1. Подготовка персонала.** Поставщики услуг обязаны на регулярной основе организовывать информационно-просветительские и/или соответствующие учебные мероприятия по вопросам безопасности и проводить тестирование своих сотрудников/подрядчиков, чтобы убедиться в том, что они понимают касающиеся их действующие стандарты и процедуры безопасности;
- 2. Подписание документов.** Сотрудники поставщиков услуг подписывают письменный документ в подтверждение того, что они i) прочли и поняли стандарты и процедуры безопасности и согласны соблюдать их; и ii) приняли участие в соответствующем(их) учебном(ых) курсе(ах) по вопросам безопасности и прошли его (их);
- 3. Мониторинг и наблюдение.** Поставщики услуг должны осуществлять активный мониторинг процесса предоставления услуг и управлять им, обеспечивая тем самым соблюдение условий соглашения, а также стандартов и процедур безопасности;
- 4. Культура.** Поставщики услуг будут развивать и поддерживать организационную культуру, в рамках которой основу всей деятельности их сотрудников на рабочем месте составляет принцип *"безопасность превыше всего"*;
- 5. Организация.** В целях поддержания эффективной и действенной коммуникации и обеспечения соблюдения требуемых стандартов безопасности назначается руководитель/руководящий состав службы безопасности. Кроме того, на каждую смену назначается специальный руководящий сотрудник для решения возникающих проблем в области безопасности;
- 6. Стандартные эксплуатационные правила (СЭП).** В целях четкого определения порядка работы по обеспечению безопасности разрабатываются СЭП, а их полный обзор проводится не реже одного раза в год;
- 7. Планы действий на случай непредвиденных обстоятельств.** Поставщики услуг должны иметь планы действий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств;
- 8. Коммуникация.** Поставщики услуг будут проводить регулярные совещания с заинтересованными сторонами для рассмотрения инцидентов в области безопасности не реже одного раза в квартал и будут устанавливать процедуры информирования об инцидентах в области безопасности.

## Оценка хода работы по формированию культуры безопасности

### Оценка культуры безопасности. Набор вопросов

Чтобы оценить, существует ли в вашей организации эффективная культура безопасности, можно задать следующие вопросы:

1. Является ли безопасность организационным приоритетом и основной ценностью аэропорта?
2. Существуют ли политика и процедуры, определяющие культуру безопасности, т. е. концептуальное видение/программное заявление с описанием того, что собой представляет эффективная система безопасности?
3. Знают ли сотрудники о том, каким образом их работа способствует обеспечению безопасности аэропорта и его пользователей в целом?
4. Правильно ли понимаются угрозы и риски для безопасности на всех уровнях (до высшего руководства включительно)?
5. Способствуют ли руководители формированию эффективной культуры безопасности посредством явного одобрения и осуществления инициатив в области безопасности, подавая при этом личный пример?
6. Имеются ли письменные документы, в которых изложены согласованные стандарты и процедуры безопасности? Имеет ли персонал беспрепятственный доступ к этим документам?
7. Предоставляются ли сотрудникам необходимые ресурсы и время для соблюдения мер безопасности?
8. Проходят ли все сотрудники надлежащую и регулярную проверку?
9. Всегда ли сотрудники аэропорта носят пропуска на видном месте? Если нет, то привлекаются ли сотрудники к ответственности за то, что не носят пропуска на видном месте?
10. Проходят ли все сотрудники и пассажиры досмотр в целях безопасности?
11. Содержится ли в учебных материалах (в том числе в учебных материалах для переподготовки) описание существующих угроз и текущих процессов в области безопасности?
12. Включает ли программа подготовки персонала передовую практику развития культуры безопасности?
13. Проводятся ли в аэропорту кампании с использованием плакатов и/или другие информационно-просветительские кампании в поддержку позитивного с точки зрения безопасности поведения для напоминания персоналу и посетителям о необходимости сохранять бдительность и немедленно сообщать о подозрительной деятельности?
14. Взаимодействует ли руководство со всем персоналом по вопросам безопасности посредством письменных сообщений и объявлений для персонала?
15. Являются ли сообщения по вопросам безопасности неотъемлемой частью сообщений администрации аэропорта (внутренних и внешних), включая сообщения, оказывающие сдерживающее воздействие?
16. Существуют ли процессы, позволяющие сотрудникам сообщать об инцидентах, связанных с безопасностью, и побуждающие их делать это (с возможностью сохранения анонимности)?

17. Предоставляется ли персоналу возможность предлагать способы повышения безопасности, например посредством опросов персонала (наборы вопросов), ящиков для отзывов, собеседований, семинаров, обзоров на равноправной основе?
18. Существует ли процесс регулярного (не реже одного раза в год) доведения до сотрудников службы безопасности отзывов об их программе работы?
19. Получают ли сотрудники (в том числе сотрудники службы безопасности) благодарность со стороны руководства за положительный вклад в обеспечение безопасности?
20. Наблюдается ли в группах сотрудников службы безопасности надлежащее сотрудничество, поддержка и взаимодействие? Считают ли сотрудники и руководители службы безопасности себя частью единой команды?