



Республиканское государственное предприятие  
на праве хозяйственного ведения «Казаэронавигация»  
Комитета гражданской авиации  
Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан

Утверждаю  
Генеральный директор  
РГП «Казаэронавигация»  
А. Бектуров  
« 19 » 09 2018г.



**АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ  
ПО ОЦЕНКЕ СОСТОЯНИЯ «КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ» В  
РГП «КАЗАЭРОНАВИГАЦИЯ»**

г. Астана

## 1. Резюме для руководства

Для определения состояния «Культуры безопасности», которая существует в РГП «Казаэронавигация» (далее – Предприятие), департаментом по управлению безопасностью полётов и качеством (далее – ДУБПиК) была проведена её оценка. При проведении оценки «Культуры безопасности» Предприятия использовались как качественные, так и количественные подходы получения необходимой информации посредством организации опроса операционного персонала и руководителей, чья деятельность и ответственность (обязательства) связаны с безопасностью полётов при предоставлении аэронавигационного обслуживания\*, для получения, по возможности, объективной картины состояния Культуры безопасности в Предприятии и определения направлений её дальнейшего развития.

Опрос персонала проводился специалистами ДУБПиК по разработанным опросникам, ориентированным на операционный персонал и руководство Предприятия. Количество персонала, принявшего участие в опросе – 1257 человек, что составляет 73% от общего количества руководящего и операционного персонала (98 человек руководящего состава и 1159 человек операционного персонала).

Анализ результатов проведенных исследований в отношении «Культуры безопасности» посредством опроса персонала Предприятия показал, что в соответствии с пятиуровневой моделью развития и оценки её зрелости, рассматриваемой в ICAO Doc. 9859 «Руководство по управлению безопасностью полётов», уровень зрелости «Культуры безопасности» Предприятия соответствует четвертой проактивной (упреждающей) модели, которая рассматривает безопасность в качестве приоритетной задачи и является ключевой при предоставлении аэронавигационного обслуживания на всех уровнях Предприятия. При этом:

1) Руководство Предприятия положительно оценивает состояние «культуры безопасности» и стремится к обеспечению безопасности на всех уровнях организации.

2) Персонал Предприятия придает важность вопросам безопасности и осознает, что для их коллег, начальников и руководителей безопасность также является приоритетом и основывается на положительной позитивной «культуре безопасности» через доверие и уважение между персоналом и руководством

Необходимо отметить, что полученные результаты оценки «Культуры безопасности» основаны на результатах проведенного опроса и, в случае отсутствия со стороны персонала и руководства Предприятия объективности и открытости при формировании своих ответов, полученный результат оценки может отличаться от фактического уровня «Культуры безопасности».

\*- операционный персонал ОВД, ЭРТОС, МЕТЕО, руководители служб филиалов, руководители филиалов, руководители департаментов (управлений) ОВД, ЭРТОС, УАИ, МЕТЕО, первый заместитель генерального директора, генеральный директор.

## 2. Общая часть

Культура безопасности – это то, как безопасность воспринимается, оценивается и является приоритетом в организации. Она отражает реальное стремление к обеспечению безопасности на всех уровнях организации в результате совокупного взаимодействия организационной, профессиональной и, зачастую, национальной культуры. Суть данной культуры заключается не только в том, что персонал осознает важность вопросов безопасности, а также в понимании того, что для их коллег, начальников и руководителей безопасность также является приоритетом.

«Культура безопасности» сфокусирована на взаимоотношениях между Предприятием и персоналом и рассматривается в рамках:

- психологических аспектов (восприятие персоналом «климата безопасности» на Предприятии, индивидуальные и групповые ценности, отношения и представления о безопасности);
- аспектов поведения (непосредственные действия и поведение, связанные с безопасностью, а также приверженность руководства Предприятия к вопросам безопасности);
- ситуационных аспектов (наличие на Предприятии политик, процедур, организационной структуры, систем управления).

С учётом рекомендаций ICAO Doc 9859 «Управление безопасностью полётов», CANSO Safety Management System Implementation Guide за основу была взята модель «Культуры безопасности», предложенная Д.Ризоном и представляющая собой «Информационную культуру» (Informed Culture), состоящую из четырех подкомпонентов:

- «Культура предоставления информации» (Reporting Culture);
- «Справедливая культура» (Just Culture);
- «Гибкая культура» (Flexible Culture);
- «Культура обучения» (Learning Culture).

Основной целью позитивной «Культуры безопасности» является предотвращение инцидентов и авиационных происшествий.

## 3. Основание для проведения оценки

Понятие «Культура безопасности» широко применяется в различных направлениях индустрии, включая авиацию. 19 приложение ИКАО говорит о необходимости поддержки позитивной «Культуры безопасности», как со стороны государства, так и стороны провайдеров. Позитивная и проактивная «Культура безопасности» не является элементом системы управления безопасностью полётов, но учитывается в вопросах реализации и совершенствования процесса управления безопасностью полётов с целью предотвращения инцидентов.

РГП «Казаэронавигация» является членом международной организации провайдеров аэронавигационного обслуживания CANSO и принимает участие в ежегодном опросе по определению зрелости системы управления безопасностью полётов в рамках стандарта SoE (Standard of Excellence in SMS), где вопросу «Культуры безопасности» уделяется значительное внимание.

В июле 2017 года представителем CANSO была проведена независимая оценка зрелости системы управления безопасностью полётов Предприятия в рамках программы SEANS-Safety Assessment, по результатам проведения которой была выдана рекомендация об организации опроса по «Культуре безопасности» на регулярной основе в дополнение к проводимым внутренним аудитам.

#### 4. Цель проведения оценки

Цель оценки – получение, по возможности, объективных данных о состоянии (уровне) «Культуры безопасности» Предприятия, определения её сильных и слабых сторон, необходимости внедрения изменений и дальнейшего развития.

#### 5. Подготовка оценки

На стадии подготовки проведения оценки «Культуры безопасности» Предприятия специалистами департамента по УБПиК был изучен опыт NAV CANADA и ряда авиакомпаний по организации и проведению оценки «Культуры безопасности», который и лег в основу проведения оценки в нашем Предприятии.

Для обеспечения качественного метода получения информации опросники были разработаны для руководящего и операционного персонала (см. Приложение 1). Опросник для персонала включал в себя 29 вопросов и 28 для руководства. Формирование вопросов проводилось по разделам с учётом подкомпонентов используемой модели «Культуры безопасности». Вопросы были построены в утвердительной форме и включали пять вариантов ответов от «полностью согласен» до «полностью не согласен». В том случае, если был отмечен ответ «не согласен» или «полностью не согласен», опрашиваемый должен был заполнить раздел «Комментарии» к данному вопросу, для обоснования своего ответа.

Количественный метод получения информации обеспечивался организацией опроса с охватом всего персонала (насколько это было возможно), чья деятельность и ответственность (обязательства) связаны с безопасностью полётов при предоставлении аэронавигационного обслуживания.

Для получения персоналом Предприятия общего представления о «Культуре безопасности» процесс проведения опроса начинался с презентации и ответов на вопросы персонала, которые возникали при проведении презентации.

## 6. Период проведения

Опрос проводился в структурных подразделениях Предприятия при непосредственном участии специалистов департамента по УБПиК, согласно графику проведения (см. приложение 2), в следующие периоды:

- 27 марта – Центральный аппарат;
- 28-30 марта – ЦК РЦ ОВД;
- 28-30 марта – ЗК РЦ ОВД;
- 2-6 апреля – ЮВ РЦ ОВД (УП Талдыкорган);
- 2-5 апреля – Павлодар;
- 9-11 апреля – Актау;
- 9-13 апреля – Караганда (УП Жезказган);
- 11-13 апреля – Атырау;
- 23-24 апреля – Кокшетау;
- 23-26 апреля – Уральск;
- 26-27 апреля – Петропавловск;
- 14-16 мая – Шымкент;
- 14-18 мая – Усть-Каменогорск (УП Семей);
- 17-18 мая – Тараз;
- 21-24 мая – Костанай;
- 11-15 июня – Кызылорда.

## 7. Обработка информации

Для обработки результатов опроса специалистами департамента по УБПиК полученные данные вносились в предварительно разработанный инструмент – «онлайн-опросник», который позволяет проводить количественный подсчет, эмпирические исследования любой области (посредством онлайн-опросов и/или анкетирования) осуществляемые с помощью сети интернет и обладает потенциалом (экономия ресурсов, быстрота опроса) при расчете количественных и качественных показателей при проведении исследований. При этом данный инструмент ориентирован только на полученные (отмеченные) ответы без учёта информации раздела «Комментарии» опросника, которые затем обрабатывались отдельно.

## 7. Анализ результатов

При изучении международным опыту проведения оценки «Культуры безопасности» было установлено, что для получения объективных данных при оценке состояния «Культуры безопасности» процент опрошенных в организации должен составлять не менее 30%\*.

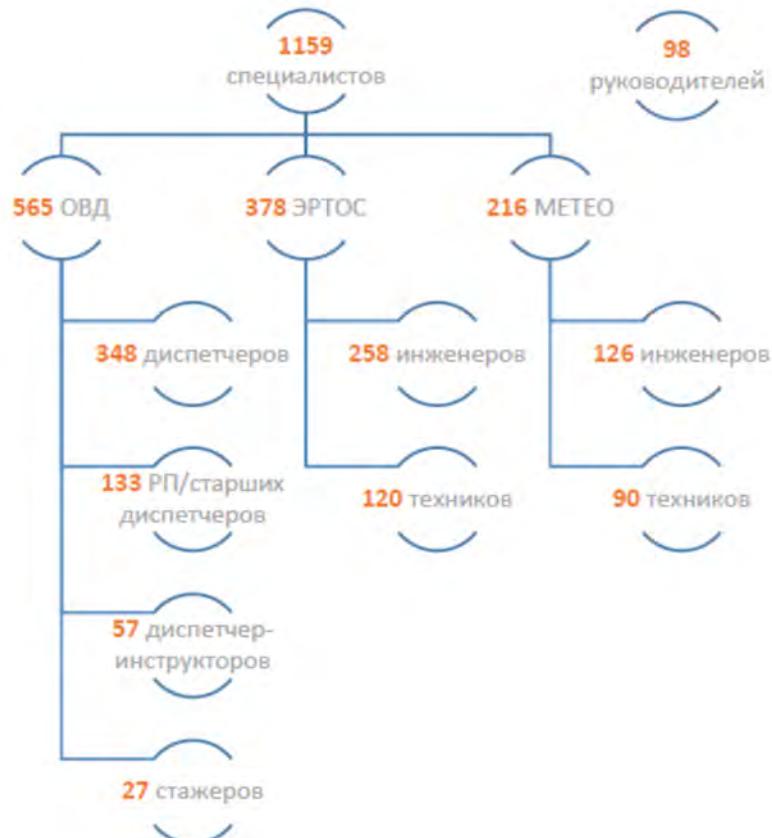
---

\*-to ensure the validity of the questionnaire data it is important to have a representative sample size (at least 30% of the identified target groups, and ideally 50- 80%).

Согласно проведенным расчетам, количество персонала Предприятия, принявшего участие в опросе, составило 73%, что является «идеальным» показателем, при этом необходимо отметить, что полученный результат также зависит от объективности и открытости (персонала) при формировании своих ответов на поставленные вопросы и, в случае формального подхода, полученный результат может не соответствовать фактической действительности.

Перед началом проведения опроса внимание персонала было акцентировано на анонимности его проведения, что, прежде всего, направлено на создание условий для получения объективных данных о фактическом состоянии «Культуры безопасности» в Предприятии, а также объективной обоснованной (аргументированной) формулировкой своего несогласия (если опрашиваемым отмечен ответ «не согласен» или «полностью не согласен») в разделе «Комментарии» к данному вопросу, что в свою очередь даст возможность использования полученной информации для определения проблемных моментов в «Культуре безопасности» и принятия необходимых действий по её дальнейшему развитию.

Общее количество персонала Предприятия, принявших участие в опросе, составило 1257 человек, из них 98 человек представляли руководящий состав филиалов и центрального аппарата и 1159 персонал Предприятия (см. снимок 1).



Снимок 1

## 7.1 Качественный анализ

Качественный анализ результатов, полученных при обработке данных заполненных опросников, посредством инструмента - «онлайн-опросник», дающего возможность проведения количественного подсчета и эмпирических исследований (восприятия) состояния «Культуры безопасности» в Предприятии показал, что общий уровень состояния «Культуры безопасности» Предприятия составляет 78%, при этом уровень состояния «Культуры безопасности» по результатам опроса оценивается персоналом на 76%, а руководством на 79% (см. диаграмму 1), что говорит о совпадении восприятия состояния «Культуры безопасности» Предприятия со стороны руководства и персонала по основным направлениям. Значительное отличие отмечается только в разделе «Справедливая культура», где уровень восприятия (оценки) данной культуры в Предприятии руководством составляет 79%, а персоналом филиалов 64%.



Диаграмма 1

Статистика оценки уровня «Культуры безопасности» персоналом филиалов Предприятия представлена на диаграмме 2.



Диаграмма 2

Статистика оценки уровня «Культуры безопасности» Предприятия персоналом служб ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО филиалов представлена на диаграмме 3.



Диаграмма 3

Статистические данные по оценке уровня подкомпонентов «Культуры безопасности» персоналом и руководством Предприятия представлены на диаграммах 4 и 5.

Статистика по разделам анкеты для персонала

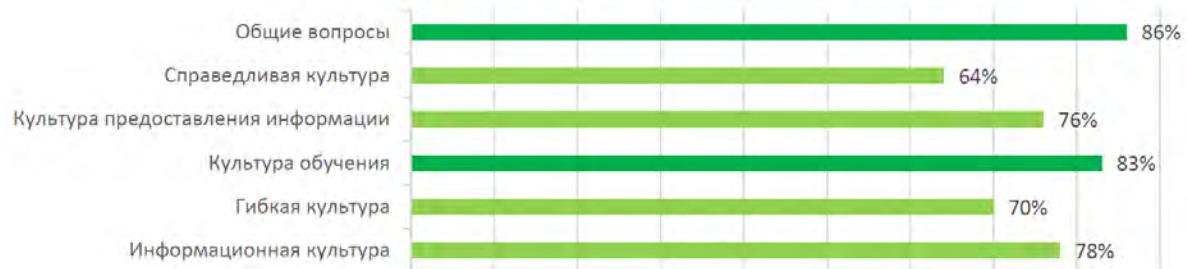


Диаграмма 4

Статистика по разделам анкеты для руководства

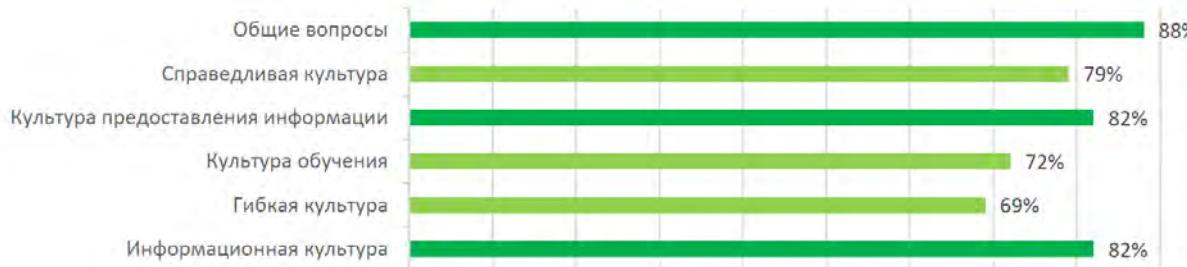


Диаграмма 5

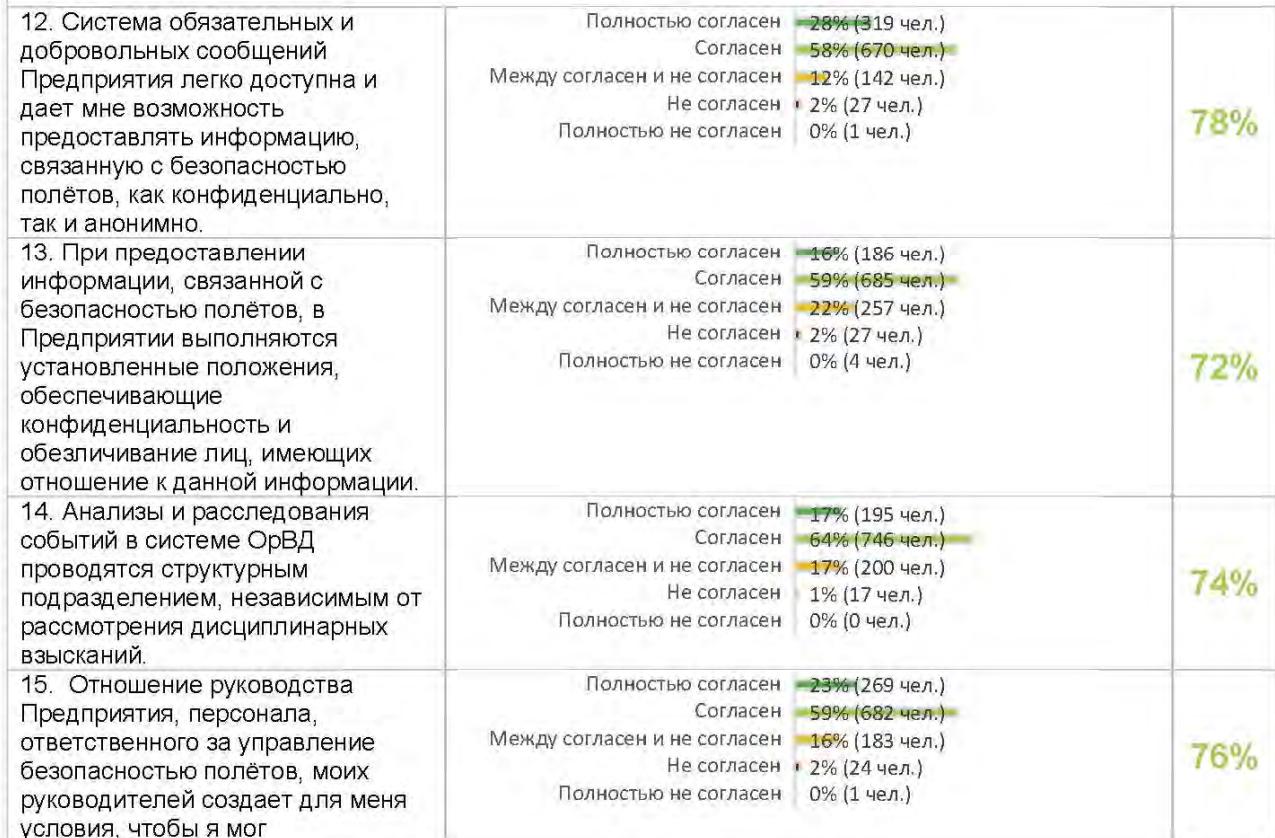
Общая статистика оценки уровня состояния «Культуры безопасности» персоналом Предприятия с учётом результатов оценки по разделам опросника представлена на диаграмме 6. Порядок расчётов при проведении оценки представлен в Приложении 3.

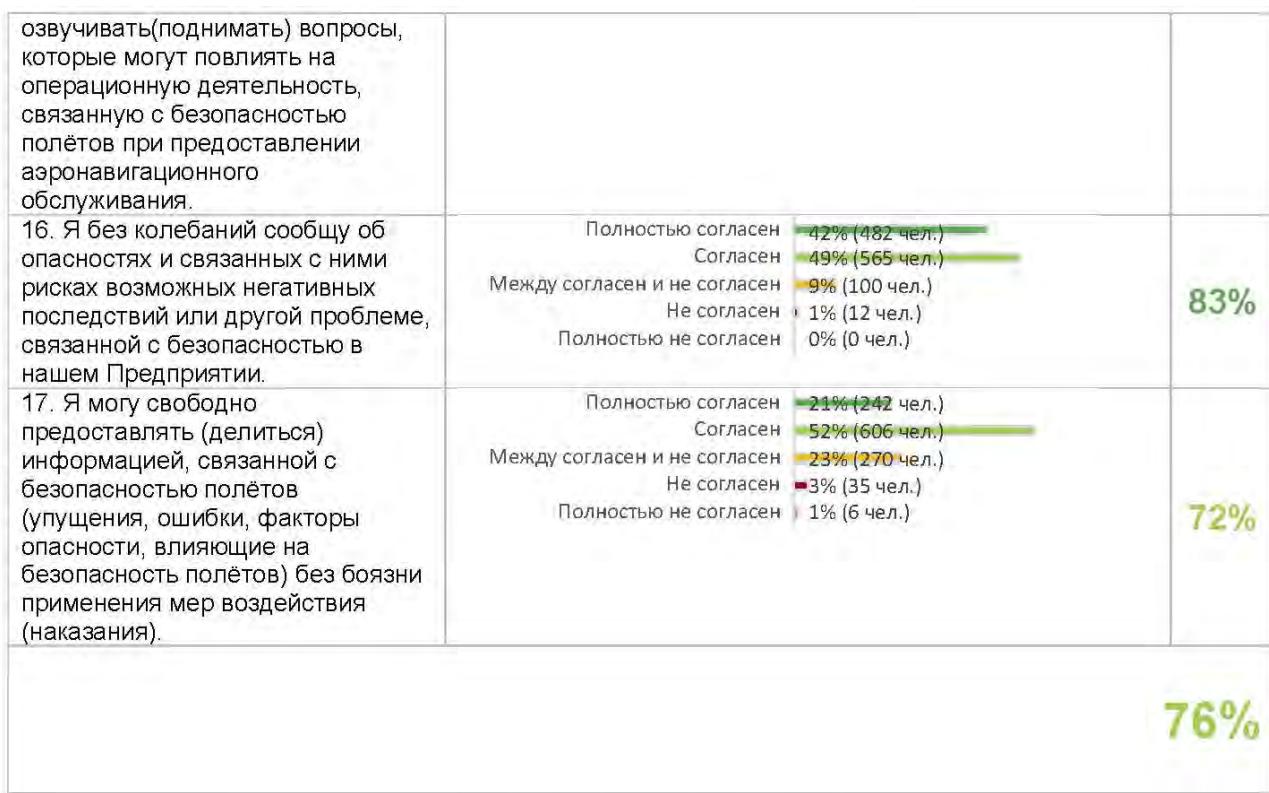
Диаграмма 6





### Культура предоставления информации



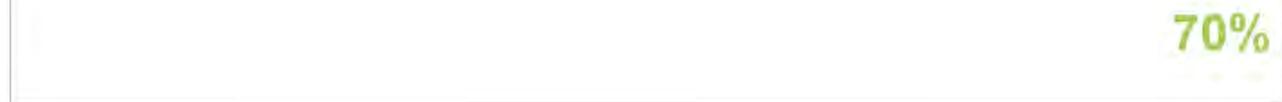


## Культура обучения





<p>22. В своей работе мы предпринимаем любые действия в отношении проблем, связанных с безопасностью полетов, пока они не будут разрешены до такой степени, насколько это практически возможно.</p> <p>23. Сложившаяся культура работы предполагает, что в случае возникновения кризисной ситуации я могу игнорировать установленные процедуры для того, чтобы выполнить свою работу.</p> <p>24. В моей практике были случаи, когда Я должен был отклоняться от установленных правил и процедур, чтобы выполнить свою работу.</p>	<p>Полностью согласен 29% (331 чел.) Согласен 57% (659 чел.) Между согласен и не согласен 13% (153 чел.) Не согласен 1% (15 чел.) Полностью не согласен 0% (1 чел.)</p> <p>Полностью согласен 9% (99 чел.) Согласен 44% (509 чел.) Между согласен и не согласен 38% (438 чел.) Не согласен 2% (104 чел.) Полностью не согласен 1% (9 чел.)</p> <p>ДА 24% (274 чел.) НЕТ 76% (885 чел.)</p>	<p><b>78%</b></p> <p><b>63%</b></p> <p><b>—</b></p>
---	--	---



<p>25. Информация, получаемая внутри Предприятия, дает мне достаточные знания в области безопасности полётов для выполнения моих обязанностей и задач.</p> <p>26. Если я сообщаю о существующем опасном факторе и связанных с ним рисках возникновения негативных последствий или другой проблеме, связанной с безопасностью, я считаю, что я получу информативный ответ.</p> <p>27. Мне регулярно доводится информация, касающаяся безопасности полётов и это помогает мне при выполнении своей работы.</p>	<p>Полностью согласен 27% (314 чел.) Согласен 62% (716 чел.) Между согласен и не согласен 10% (114 чел.) Не согласен 1% (13 чел.) Полностью не согласен 0% (2 чел.)</p> <p>Полностью согласен 13% (152 чел.) Согласен 66% (764 чел.) Между согласен и не согласен 20% (231 чел.) Не согласен 1% (1 чел.) Полностью не согласен 0% (1 чел.)</p> <p>Полностью согласен 31% (354 чел.) Согласен 60% (695 чел.) Между согласен и не согласен 8% (98 чел.) Не согласен 1% (12 чел.) Полностью не согласен 0% (0 чел.)</p>	<p><b>79%</b></p> <p><b>73%</b></p> <p><b>80%</b></p>
--	--	---



При оценке уровня состояния «Культуры безопасности» руководством Предприятия с учётом результатов оценки по разделам опросника также использовался порядок расчётов, представленный в Приложении 3.

## 7.2 Качественный анализ

Определение качественного показателя состояния «Культуры безопасности» Предприятия основывается на модели «Five-level safety culture maturity model», рекомендованной ИКАО в новой версии Doc.9859 «Управление безопасностью полётов» (см. рисунок 1).

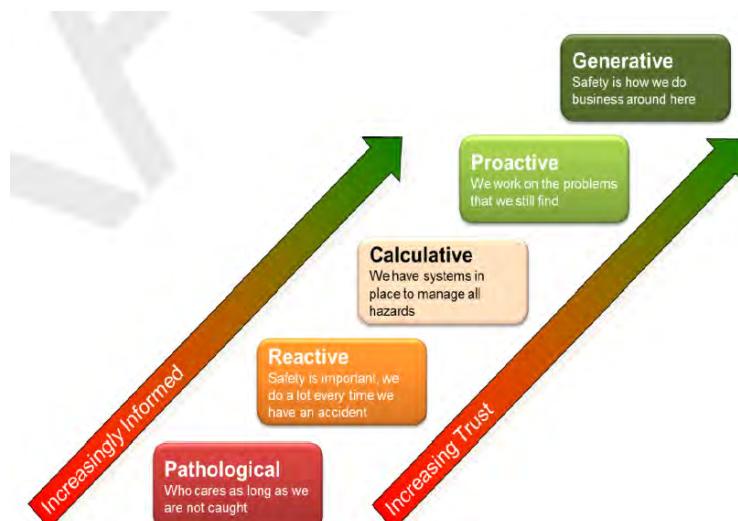


Рисунок 1. Модель зрелости «Культуры безопасности»

В соответствии с данной моделью определено 5 уровней зрелости «Культуры безопасности»:

### ***Уровень 1 - Pathological (Патологический)***

При данном уровне безопасность определяется с точки зрения технических и процедурных решений и соблюдения правил и не рассматривается как ключевой бизнес-риск. При этом авиационные происшествия и инциденты рассматриваются по принципу «с нами это не произойдет» или как неотъемлемая часть выполняемой работы. Большинство сотрудников, связанных с аэронавигационным обслуживанием, не заинтересованы в безопасности и могут использовать понятие «безопасность» в качестве основы для других аргументов (при оправдании своих действий в случае отклонения от установленных правил, процедур и т.п.).

### ***Уровень 2 – Reactive (Реагирующий)***

При данном уровне безопасность обычно рассматривается как бремя, налагаемое властями, нормативными актами или широкой общественностью. Безопасность учитывается в соответствии с требованиями, установленными правилами (НПА). Действия предпринимаются только для соблюдения законных актов или после возникновения события, при этом в основе этих действий лежит выявление и наказание лица(лиц), непосредственно ответственного за данное событие. Только в случае серьезных нарушений при обеспечении безопасности принимаются меры для предотвращения их повторения, что говорит о несвоевременности принятия мер против существующего риска для безопасности. Поведение персонала не всегда основывается на соображениях безопасности, когда небезопасное поведение допускается в рамках следования другим интересам (финансовым, экономическим, интересам имиджа и т.д.).

### ***Уровень 3- Calculative (Вычислительный)***

При данном уровне безопасность учитывается при принятии решений руководством, но сама по себе безопасность не является основной ценностью. Действия предпринимаются только после возникновения события и следующим шагом является определение непосредственно ответственного лица(лиц), но при этом также направлены на исследование организационных процессов, которые могли оказать влияние. Система предоставления информации (СОДС) по безопасности полетов установлена в соответствии с требованиями законодательства и используется только для сбора информации в отношении имеющихся проблем по безопасности. Существует общая осведомленность о факторах опасности и связанных с ними рисках влияния на безопасность в ходе производственной деятельности, и организация готова принять меры, если они станут слишком большими. В отдельных ситуациях допускается небезопасное поведение для соблюдения других интересов, но при этом безопасное поведение является превалирующим.

### **Уровень 4- Proactive (Проактивный)**

При данном уровне безопасность считается приоритетной. Безопасность является приоритетом в организации и играет важную роль в принятии решений на уровне руководства, а также в повседневной деятельности. Система предоставления информации по безопасности полетов используется не только для выявления серьезных проблем, но и имеющих меньшее влияние на безопасность. В отношении сообщений, касающихся безопасности полетов, последствия для лица, непосредственно ответственного за возникновение события, могут иметь место в случае неприемлемого поведения, если его действия окажутся безрассудством или небрежностью. Операционная деятельность регулярно оценивается в соответствии с установленными уровнями по безопасности, а меры, предпринимаемые по обеспечению безопасности, являются предметом мониторинга их эффективности после внедрения. После возникновения события основной задачей для руководства становится предотвращение повторения. При рассмотрении события учитываются не только индивидуальные, но и организационные (системные) факторы. Существует общая осведомленность о проблемах (факторах опасности) влияющих на безопасность в ходе производственной (операционной) деятельности, и принимаются меры по их максимально возможному сокращению.

### **Уровень 5- Generative (Производительный)**

Производительный уровень характеризуется стандартами высокого уровня, установленными организацией и дальнейшей проводимой работой по их совершенствованию. Отказы используются для улучшения, а не определения чей-либо вины. Руководство знает, что на самом деле происходит, потому что владеет фактической информацией, поступающей от работников, в полном объеме. Люди стараются быть информированными, насколько это возможно, чтобы быть готовым к любой сбойной ситуации. Даже незначительные ошибки рассматриваются через возможность их влияния на возникновение системных угроз. На этом уровне организация характеризуется поиском путей для дальнейшего улучшения даже при отсутствии инцидентов. Безопасность не определяется цифрами, а играет ключевую роль в производственном процессе. Улучшение состояния безопасности рассматривается как инвестиции, а не стоимость. Как правило, сотрудники чувствуют себя комфортно, безопасно и имеют почти абсолютную уверенность и доверие в рамках организации.

Проведенный анализ информации, полученной при опросе, показывает, что зрелость «Культуры безопасности» в соответствии с моделью зрелости «Культуры безопасности», рекомендованной ИКАО, в большей степени соответствует 4-му Проактивному уровню.

### 7.3 Анализ информации раздела «Комментарии»

Количество комментариев, полученных при проведении опроса было более-менее пропорционально количеству отрицательных ответов, процентная доля которых относительно положительных ответов была незначительной (общее количество комментариев – 1478). При обработке опросников было отмечено, что не все отрицательные ответы сопровождались комментариями со стороны опрашиваемого руководящего и операционного персонала. При этом необходимо также отметить, что комментарии не всегда совпадали с поставленным вопросом(-ами) или были односложными и не содержали обоснованную формулировку своего несогласия, что свело к определенному минимуму количество информации, которую можно использовать для определения «узких мест» в существующей «Культуре безопасности» Предприятия, необходимости внедрения изменений и направлений дальнейшего развития.

Из комментариев, сделанных руководством Предприятия, с учётом разделов опросника можно выделить следующие вопросы и, касающиеся их, проблемные моменты:

Раздел/ вопрос опросника	Полученные комментарии
<b>Раздел: Общие вопросы</b>	
Вопрос 3: В Предприятии <b>выделяется достаточно ресурсов</b> для обеспечения безопасности полётов при предоставлении аэронавигационного обслуживания	<p>- Выделяемые ресурсы не всегда расходуются рационально. Отсутствует механизм определения целесообразности закупки того или иного оборудования в целях экономии ресурсов и их перенаправления (перераспределения).</p>
Вопрос 5: Безопасность полётов при предоставлении аэронавигационного обслуживания в нашем Предприятии всегда <b>является приоритетной задачей</b>	<p>- Безопасность полётов в нашем Предприятии является приоритетной задачей в основном для тех, кто непосредственно связан с аэронавигационным обслуживанием и несет ответственность за БП. Для других структур Предприятия (административных), чья функциональная деятельность относится к процессам поддержки (госзакуп, подготовка персонала, бюджетирование и т.д.) при предоставлении АНО, вопрос безопасности полётов, как приоритетной задачи, в больших случаях не является таковым. Основная ориентация на экономические показатели;</p> <p>- необходимо непосредственное участие первых руководителей Предприятия в пропаганде безопасности полётов, как приоритетной задачи, путем организации</p>

	<p>встреч с персоналом филиалов, по возможности на регулярной основе, что также будет способствовать построению доверительных отношений между руководством и персоналом Предприятия.</p>
<b>Раздел: Справедливая культура</b>	
Вопрос 7: Предприятие <i>стремится следовать</i> принятым Политике и принципам Справедливой культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимо активное участие руководителей всех уровней в пропаганде «Справедливой культуры» и её доведения до сознания персонала через непосредственные действия</li> </ul>
Вопрос 11: <i>Порядок принятия решения по применению мер дисциплинарного воздействия</i> является сдерживающим фактором, влияющим на решение персонала сообщать о своих ошибках или ошибках своих коллег	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Справедливая культура в Предприятии находится на начальном этапе и соблюдение её принципов находится еще в процессе осознания, а учитывая опыт прошлых лет, присутствуют опасение возможности необъективного применения мер дисциплинарного воздействия</li> </ul>
<b>Раздел: Культура предоставления информации</b>	
Вопрос 16: Я всегда обмениваюсь со своими коллегами или коллегами других структурных подразделений Предприятия информацией, которая, по моему мнению, может оказать влияние на безопасность полётов или может быть использована для достижения общих целей Предприятия в области безопасности полётов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- При обмене информацией по БП с другими структурными подразделениями, чья непосредственная деятельность связана с обслуживанием воздушного движения, каких либо выводов из предоставленной информации не делается, каких-либо решений ни принимается, что в дальнейшем ставит под сомнение целесообразность обмена данной информацией</li> </ul>
<b>Раздел: Культура обучения</b>	
Вопрос 18: Уровень подготовки <i>персонала вверенного мне структурного подразделения</i> является достаточным для выполнения работы по обеспечению безопасности полётов, в части касающейся	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень подготовки поступающих специалистов оставляет желать лучшего</li> </ul>
Вопрос 19: <i>Объем и уровень</i> подготовки по вопросам управления безопасностью полётов дает мне возможность активно принимать участие в вопросах, связанных с безопасностью полётов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень знаний по вопросам УБП довольно низкий. Необходимо добавить блок вопросов по УБП в курсы подготовки, проводимые для руководителей служб, а также возможность проведения семинаров персоналом департамента по УБПиК на регулярной основе.</li> </ul>
<b>Раздел: Гибкая культура</b>	
Вопрос 20: В Предприятии предпринимаются <i>любые</i> действия в отношении проблем, связанных с безопасностью полетов, пока они не будут разрешены до такой степени, насколько это практически возможно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не всегда проблемы, связанные с безопасностью, решаются в том ракурсе в котором они должны быть решены т.е. с учётом безопасности полётов. При возникновении проблем процесс их решения, а также вернее временные рамки их решения, оставляют желать лучшего из-за</li> </ul>

	<i>структур отвечающих за выделение денежных ресурсов, производящих гос.закуп, возможно из-за непонимания серьезности возникающих проблем и их влияния на безопасность полётов.</i>
Вопрос 21: <i>Сложившаяся культура работы предполагает, что, в случае возникновения кризисной ситуации, установленные процедуры могут быть проигнорированы персоналом для того, чтобы выполнить свою работу</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отступление от установленных процедур зависит от складывающейся ситуации, когда эти процедуры не содержат положений применительно к данной ситуации и приходится действовать на основе своего опыта и знаний</li> </ul>
Вопрос 22: <i>В моей практике были случаи, когда персонал отклонялся от установленных правил и процедур, чтобы выполнить свою работу</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- В практике имелись случаи, когда персонал был вынужден отклоняться от установленных процедур, что в основном было связано с: <ul style="list-style-type: none"> <li>- нестандартной ситуацией;</li> <li>- отсутствие в НПА положений, связанных с данной ситуацией;</li> <li>- качеством НПА.</li> </ul> </li> </ul>

#### Раздел: Информационная культура

Вопрос 26: <i>Вопросы, касающиеся безопасности полётов, обсуждаются на собраниях (смен, служб, филиалов) совещаниях (начальников служб, директоров)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вопросы, касающиеся безопасности полётов, поднимаются на собраниях начальников служб, но как правило не имеют каких либо действий по их решению</li> </ul>
---	---

#### Раздел: Дополнительные комментарии

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Необходимо пересмотреть порядок отбора кандидатов на обучение;</li> <li>- Обеспечение служб орг. техникой;</li> <li>- Участие департаментов, отделов РГП «Казаэронавигация» в решении вопросов, возникающих в филиалах, а не по принципу «решай сам»;</li> <li>- Повышение уровня условий труда;</li> <li>- Повышение уровня методической работы;</li> <li>- Низкий уровень НПА;</li> <li>- Обособленность департаментов, управлений, отделов ЦА, отсутствие между ними необходимой связи.</li> </ul>
--

Из комментариев, сделанных операционным персоналом Предприятия с учётом разделов опросника, можно выделить следующие вопросы и, касающиеся их, проблемные моменты:

Раздел/ вопрос опросника	Полученные комментарии
<b>Раздел: Общие вопросы</b>	
Вопрос 2: <i>Я получаю необходимую информацию, чтобы знать и понимать состояние безопасности полётов в нашем Предприятии</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Помимо информации, касающейся БП в Предприятии, рассмотреть возможность предоставления информации по БП на уровне государства и международном уровне</li> </ul>

<p>Вопрос 3: В Предприятии <b>выделяется достаточно ресурсов</b> для обеспечения безопасности полётов при предоставлении аэронавигационного обслуживания</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Несвоевременное материально-техническое обеспечение по причине инертности гос. закупок;</li><li>- недостаточность человеческих ресурсов;</li><li>- недостаточное обеспечение филиалов оргтехникой (работа на устаревшей оргтехнике);</li><li>- отсутствие соответствующего оборудования в методических классах;</li><li>- недостаточность ЗИП, расходного оборудования для устранения неполадок, а также низкое качество комплектующих деталей, инструментов, расходных материалов;</li><li>- условия труда, связанные с рабочим временем при работе филиалов по регламенту, ведущие к нарушению положений, установленных в КЗоТ;</li><li>- недостаточный уровень организации условий для отдыха в течении ночной смены, связанный с наличием и оборудованием комнат отдыха;</li><li>- не информированность персонала Предприятия о планах развития Предприятия и выделяемых ресурсах.</li></ul>
--	--

**Раздел: Справедливая культура**

<p>Вопрос 6: Я <b>знаком</b> с Политикой и принципами Справедливой культуры, принятым в Предприятии, и <b>понимаю</b> где проходит граница между приемлемым и неприемлемым поведением при выполнении своей работы</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Не весь персонал осознает, где проходит граница между приемлемым/не приемлемым поведением</li></ul>
<p>Вопрос 7: Предприятие <b>стремится следовать</b> принятым Политике и принципам Справедливой культуры</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Политика «Справедливой культуры» довольно новое направление и находится в стадии развития. Для развития данной политики в Предприятии требуется соблюдение и поддержание рассматриваемых в ней принципов, как со стороны персонала, так и со стороны руководства не только на словах, но и на конкретных делах</li></ul>
<p>Вопрос 8: Там, где я выполняю свои служебные обязанности, <b>имеется</b> Справедливая культура.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Боязнь быть подвергнутым мерам дисциплинарного воздействия имеет место быть;</li><li>- существует необоснованность дисциплинарных наказаний, когда поиск «козла отпущения» становится основным способом реагирования на возникшую ситуацию.</li></ul>

<p>Вопрос 11: <b>Необъективность</b> принятия решения по применению мер дисциплинарного воздействия является сдерживающим фактором, влияющим на мое решение сообщать о своей ошибке</p>	<p>Несмотря на то, что большая часть персонала в ответе на вопрос 10 указала о готовности сообщать о своих ошибках и ошибках своих коллег в любом случае, так как это связано с вопросами БП и жизнью людей, в отношении этого вопроса было отмечено, что:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- необъективность принятия решения по применению мер дисциплинарного воздействия имеет место и является сдерживающим фактором на решение сообщить о своей ошибке.</li></ul>
---	--

<b>Раздел: Культура предоставления информации</b>	
<p>Вопрос 12: Система обязательных и добровольных сообщений Предприятия легко доступна и дает мне возможность предоставлять информацию, связанную с безопасностью полётов, как конфиденциально, так и анонимно</p>	<p>На основании имеющихся комментариев в отношении данного вопроса можно сделать вывод, что ознакомление операционного персонала с системой СОДС было проведено формально и персонал не до конца понимает назначение данной системы и возможности её использования при предоставлении информации</p>
<p>Вопрос 15: Отношение руководства Предприятия, персонала, ответственного за управление безопасностью полётов, моих руководителей создает для меня условия, чтобы я мог озвучивать(поднимать) вопросы, которые могут повлиять на операционную деятельность, связанную с безопасностью полётов при предоставлении аэронавигационного обслуживания</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Вопросы, поднимаемые персоналом, часто остаются без решения со стороны руководства</li></ul>
<p>Вопрос 17: Я могу свободно предоставлять (делиться) информацией, связанной с безопасностью полётов (упущения, ошибки, факторы опасности, влияющие на безопасность полётов) без боязни применения мер воздействия (наказания)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Отсутствие объективности при принятии мер дисциплинарного воздействия</li></ul>
<b>Раздел: Культура обучения</b>	
<p>Вопрос 20: Я обладаю достаточным уровнем знаний, навыками и практическим опытом для того, чтобы обеспечивать безопасность полётов на высоком уровне, в части меня касающейся, при выполнении своей работы</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Низкий уровень подготовки по новым технологиям и оборудованию в ЦПП;</li><li>- программы КПК повторяются из года в год и не всегда учитывает новые направления в развитии аэронавигации (документы, оборудование, процедуры).</li></ul>
<b>Раздел: Гибкая культура</b>	
<p>Вопрос 22: В своей работе мы предпринимаем любые действия в отношении проблем, связанных с безопасностью полетов, пока они не будут разрешены до такой степени, насколько это практически возможно</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Решение проблем чаще всего начинается после того, когда что-то произошло или по звонку вышестоящих руководителей</li></ul>

<p>Вопрос 23: <b>Сложившаяся культура работы предполагает, что в случае возникновения кризисной ситуации я могу игнорировать установленные процедуры для того, чтобы выполнить свою работу</b></p>	<p>- В случае возникновения нестандартных ситуаций принятие решений при обеспечении БП основывается на собственном опыте, так как в НПА и локальных процедурах это может быть не отражено; - сложившаяся культура не предполагает, что установленные процедуры и правила могут быть проигнорированы; - в безвыходных ситуациях игнорирование установленных процедур допускается, но при этом, в случае проведения расследования, данное игнорирование должно рассматриваться в рамках системы и всех факторов, а не только в контексте данного события.</p>
<p>Вопрос 24: <i>В моей практике были случаи, когда я должен был отклоняться от установленных правил и процедур, чтобы выполнить свою работу</i></p>	<p>- В практике имелись случаи, когда персонал был вынужден отклоняться от установленных процедур, что в основном было связано с: - нестандартной ситуацией; - отсутствие в НПА и локальных процедурах положений, связанных с данной ситуацией; - исключения более серьезных последствий.</p>
<p><b>Раздел: Информационная культура</b></p>	
<p>Вопрос 26: Если я сообщаю о существующем опасном факторе и связанных с ним рисках возникновения негативных последствий или другой проблеме, связанной с безопасностью, я считаю, что я получу информативный ответ</p>	<p>- Имеются случаи, когда вопросы, поднимаемые персоналом, игнорируются со стороны руководства; - не всегда работает обратная связь со стороны руководства, в части предоставления информативного ответа.</p>
<p><b>Раздел: Дополнительные комментарии</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Некачественный отбор кандидатов на обучение по специальности «диспетчер»;</li><li>- Низкий уровень обеспечения служб орг. техникой;</li><li>- Необходимость решения вопроса по рабочему времени диспетчеров в филиалах, работающих по регламенту;</li><li>- Проблемы с уровнем организации гос. закупок;</li><li>- Низкий уровень подготовки диспетчеров;</li><li>- Проблемы, связанные с недостаточной подготовкой специалистов для работы с новым оборудованием РТОП в филиалах;</li><li>- Программы подготовки по направлениям ОВД/ЭРТОС требуют пересмотра;</li><li>- Нехватка человеческих ресурсов по направлению РТОП.</li></ul>	

Из комментариев, сделанных руководством и персоналом Предприятия, можно выделить общие проблемные моменты:

➤ **Справедливая культура:**

- Политика «Справедливой культуры» была принята в Предприятии сравнительно недавно и требует непосредственного участия руководителей всех уровней в её пропаганде, а также соблюдения рассматриваемых в ней принципов не только на словах, но и на деле;
- Отсутствует уверенность со стороны персонала в объективности принимаемых мер дисциплинарного воздействия при сообщении о своих ошибках.

➤ **Культура обучения:**

- Низкий уровень подготовки поступающих специалистов;
- Программы КПК не учитывают изменений, касающихся НПА РК, документов ИКАО, оборудования, процедур и т д.

➤ **Гибкая культура:**

- В практике имеет место отступление от установленных правил и процедур по причине отсутствия в них положений, которые бы учитывали складывающуюся ситуацию.

➤ **Информационная культура:**

- Вопросы, касающиеся безопасности и поднимаемые на различных уровнях (собраниях начальников служб, филиалах) чаще всего игнорируются со стороны руководства.

➤ **Дополнительные комментарии:**

- Необходимо пересмотреть качество (порядок) отбора кандидатов на обучение;
- Низкий уровень подготовки специалистов на курсах первоначальной подготовки и курсах повышения квалификации;
- Нехватка человеческих ресурсов операционного персонала;
- Проблемы, связанные с уровнем организации гос. закупок;
- Необходимо пересмотреть условия труда (условия соблюдения рабочего времени при работе по регламенту);
- Решение вопроса по обеспечению филиалов новой оргтехникой;

## 8. Заключение

При определении состояния и оценке уровня «Культуры безопасности» Предприятия использовались как качественные, так и количественные подходы получения необходимой информации посредством организации опроса операционного персонала и руководителей, чья деятельность и ответственность (обязательства) связаны с безопасностью полётов при предоставлении аeronавигационного обслуживания, а также количественный и качественный анализ полученной информации.

На основании проведенного анализа количественный показатель уровня «Культуры безопасности» Предприятия составляет 78%, а качественный показатель в соответствии с моделью зрелости «Культуры безопасности», рекомендованной ИКАО, в большей степени соответствует 4-му Проактивному уровню.

## 9. Рекомендации

С учётом проблемных вопросов, идентифицированных в ходе оценки состояния «Культуры безопасности» и проведения работы по дальнейшему развитию «Культуры безопасности» Предприятия, рекомендуем:

- 1) Рассмотреть возможность проведения встреч первых руководителей Предприятия с личным составом филиалов на регулярной основе в целях владения информацией о существующих проблемах, поступающей от самих работников и построения доверительных отношений, а также пропаганды политики и принципов «Справедливой культуры».
- 2) Организация презентаций по вопросам безопасности полётов и её приоритетности в рамках разъяснительной работы среди структурных подразделений, обеспечивающих процессы поддержки при предоставлении аeronавигационного обслуживания.
- 3) В целях реализации и поддержания Политики и принципов «Справедливой культуры» принятие мер дисциплинарного воздействия в отношении действий операционного персонала осуществлять в строгом соответствии с положением о порядке проведения служебного расследования и применения дисциплинарных взысканий в филиалах РГП «Казаэронавигация», утвержденным приказом генерального директора №05-03-8-103 от 23.02.18г.
- 4) Пересмотреть требования и процедуры, связанные с отбором кандидатов на обучение по специальности «диспетчер ОВД» в целях повышения качества.
- 5) Пересмотреть программы повышения квалификации в ЦПП с учётом изменений, касающихся НПА РК, документов ИКАО, нового оборудования, процедур, технологий и т.д.

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА  
РГП «Казаэронавигация»

Аналитический отчет по оценке состояния  
«Культуры безопасности»



Департамент по УБП и К  
Изд. № 1\_2018

- 6) Организовать проверку качества подготовки специалистов РГП «Казаэронавигация» в зарубежных учебных центрах на регулярной основе.
- 7) Провести работу по обеспечению служб филиалов новой оргтехникой в соответствии с имеющимися потребностями.
- 8) Провести работу по оборудованию методических классов соответствующей оргтехникой.
- 9) Провести работу по повышению уровня методической работы в службах ОВД, пересмотру/разработке документов, связанных с методической работой.

Ведущий специалист отдела  
внутренних расследований  
событий в системе ОрВД

Давлетгареев РР Рат

Ведущий специалист отдела  
внутренних расследований  
событий в системе ОрВД

Казбеков А.Б Боб

Начальник отдела  
внутренних расследований  
событий в системе ОрВД

Абдремин С.Н АГИ

Директор департамента по УБП и К

Бисалану А.С БС

Фамилия И.О.

Подпись

«06» сентябрь 2018г.

## Приложение 1

### Скан-копия опросника (1 стр.)

(Филиал/структурное подразделение)

#### Общие вопросы (General Questions)

Важно, чтобы каждый руководитель понимал, какой вклад он вносит в достижение Предприятием целей по безопасности в условиях повседневной деятельности. Каждый руководитель в Предприятии играет определенную роль в организации обеспечения безопасного аэронавигационного обслуживания, в соответствии с возложенными на него обязанностями и ответственностью. В нашем Предприятии организованы процессы, позволяющие контролировать и анализировать состояние безопасности по различным направлениям деятельности. Наши показатели безопасности измеряются с помощью таких элементов, как расследования/анализы событий в системе ОрВД, расследования отказов оборудования, соответствие требованиям нормативных правовых актов и внутренних процедур Предприятия, идентификация факторов опасности и управление рисками, зрелость SMS. Таким образом мы можем быть уверены, что наши показатели соответствуют Вашим ожиданиям и ожиданиям пользователей услуг нашего Предприятия, а также содержат информацию для дальнейшего совершенствования в области безопасности полетов.

Учитывая вышеизложенное, в какой степени вы согласны или не согласны со следующим:

1. Я **понимаю** какой вклад я вношу в достижение общих целей, связанных с безопасностью полетов при предоставлении аэронавигационного обслуживания.

- Полностью согласен
- Согласен
- Между согласен и не согласен
- Не согласен
- Полностью не согласен

Если вы ответили «Не согласен» или «Полностью не согласен», пожалуйста, объясните почему:

---

---

---

2. Я  **получаю и довожу** до персонала необходимую информацию о состоянии безопасности полетов в нашем Предприятии.

- Полностью согласен
- Согласен
- Между согласен и не согласен
- Не согласен
- Полностью не согласен

Если вы ответили «Не согласен» или «Полностью не согласен», пожалуйста, объясните почему:

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА  
РГП «Казаэронавигация»

Аналитический отчет по оценке состояния  
«Культуры безопасности»



Департамент по УБП и К  
Изд. № 1\_2018

Приложение 2

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА  
РГП «Казаэронавигация»



График проведения Safety Culture Survey в Предприятии на 2018 год

УБП АС  
Изд. № 1 2018



Утверждаю  
Генеральный директор  
РГП «Казаэронавигация»  
А. Бектуров  
«12» 03 2018 год

График проведения Safety Culture Survey в структурных подразделениях Предприятия в рамках СУБП на 2018 год

№	Наименование структурного подразделения	Дата проведения	Ответственное лицо	Примечание
1.	ЦА	27 марта	Вислапу В.С.	Генеральный директор, первый заместитель генерального директора, управляющий директор-руководитель аппарата, директора и персонал департаментов ОрВД, ЭРТОС, СУАИ, МЕТЕО
2.	ЦК РЦ ОВД	28-30 марта	Вислапу В.С.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
3.	ЗК РЦ ОВД	28-30 марта	Абрешев С.Ж.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
4.	ЮВ РЦ ОВД (УП Талдыкорган)	2-6 апреля	Кошманов В.А.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
5.	Павлодар	2-5 апреля	Айтжанов А.К.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
6.	Актау	9-11 апреля	Кошманов В.А.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
7.	Караганда (УП Жезказган)	9-13 апреля	Айтжанов А.К.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
8.	Атырау	11-13 апреля	Кошманов В.А.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
9.	Кокшетау	23-24 апреля	Айтжанов А.К.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
10.	Уральск	23-26 апреля	Кошманов В.А.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
11.	Петропавловск	26-27 апреля	Айтжанов А.К.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
12.	Усть-Каменогорск (УП Семей)	14-18 мая	Кошманов В.А.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
13.	Шымкент	14-16 мая	Вислапу В.С.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
14.	Тараз	17-18 мая	Вислапу В.С.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
15.	Костанай	21-24 мая	Айтжанов А.К.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО
16.	Кызылорда	11-15 июня	Кошманов В.А.	Директор филиала, службы ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО

Директор департамента по УБП и К

В. Вислапу

### Приложение 3

#### Порядок расчётов при проведении оценки уровня состояния «Культуры безопасности»

Опросник состоит из шести разделов, каждый из которых содержит определенный набор (количество) вопросов, при этом вопросы № 9, 10, 11 имеют отрицательную логику ответов.

1. Уровень раздела опросника выражается процентами и представляет собой среднее значение уровней каждого вопроса, формирующих данный раздел, и рассчитывается по формуле:

$$L_{PO} = \sum (L_{B1} + \dots + L_{Bn}) / N_B, \text{ где}$$

$L_{PO}$  – раздел опросника;

$\sum (L_{B1} + \dots + L_{Bn})$  – сумма уровней вопросов раздела;

$N_B$  – количество вопросов раздела.

2. Уровень каждого вопроса, выражается процентами и рассчитывается по формуле:

$$\frac{a*k1 + b*k2 + c*k3 + d*k4 + e*k5}{a+b+c+d+e}, \text{ где}$$

$a$  – кол-во «полностью согласен»

$k1 = 1$  (полностью согласен)

$b$  – кол-во «согласен»

$k2 = 0.75$  (согласен)

$c$  – кол-во «между согласен и не согласен»

$k3 = 0.5$  (между согласен и не согласен)

$d$  – кол-во «не согласен»

$k4 = 0.25$  (не согласен)

$e$  – кол-во «полностью не согласен»

$k5 = 0$  (полностью не согласен)

**Пример:** в разделе 1 Общие вопросы опросника, количество персонала, ответившего на первый вопрос «полностью согласен» составляет 640 человек, «согласен»-505 человек, «между согласен и не согласен»-12 человек, «не согласен»-1 человек и «полностью не согласен»- 1 человек.

Используя формулу по определению уровня вопроса, получаем:

$$\frac{640 * 1 + 505 * 0.75 + 12 * 0.5 + 1 * 0.25 + 1 * 0}{640 + 505 + 12 + 1 + 1} * 100 = 88 \%$$

Для полученных уровней используется процентная шкала, имеющая также цветовое обозначение:



Очень хорошо (80%-100%)

Хорошо (60%-80%)

Удовлетворительно (40%-60%)

Плохо (20%-40%)

Очень плохо (0%-20%)

3. Уровень состояния «Культуры безопасности» выражается процентами и определяется средним значением уровней разделов опросника.