



КАЗАЭРОНАВИГАЦИЯ

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

Утверждаю
Генеральный директор
РГП «Казаэронавигация»
А. Іектуров
2021г.



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

г. Нур-Султан 2021

Резюме для руководства

Оценка состояния «Культуры безопасности» подразумевает периодичность её проведения для возможности отслеживания тенденций улучшения/ухудшения и принятия соответствующих корректирующих мер.

С 19 апреля по 06 мая 2021 года в РГП «Казаэронавигация» (далее – Предприятие) департаментом по управлению безопасностью полётов и качеством (далее – департамент по УБПиК) была организована и проведена вторая оценка (первая проведена в 2018 году) состояния «Культуры безопасности».

Оценка «Культуры безопасности» Предприятия проводилась посредством организации опроса операционного персонала и руководителей, включая персонал ATSEP и УАИ, чья деятельность и ответственность (обязательства) связаны с безопасностью полётов (далее – БП) при предоставлении аeronавигационного обслуживания*, для получения, по возможности, объективной картины состояния Культуры безопасности в Предприятии.

Опрос персонала проводился с помощью онлайн анкеты размещенной на официальном сайте РГП «Казаэронавигация». Для анализа тенденции изменения состояния «Культуры безопасности» за последние три года было принято решение использовать опросники 2018 года.

Количество персонала, принявшего участие в опросе – 1162 человека (1257 в 2018г.), что составляет 68% (73% в 2018г.) от общего количества руководящего и операционного персонала (75 человек руководящего состава и 1087 человек операционного персонала).

Анализ результатов проведенных исследований в отношении «Культуры безопасности» в 2021 году посредством опроса персонала Предприятия показал, что уровень культуры безопасности остается практически на прежнем уровне и составляет 75%. Имеются незначительные изменения по компонентам культуры, как в сторону увеличения, так и снижения, которые представлены в таблице ниже.

Год	Общие вопросы	Справедливая культура	Культура предост-ия информации	Культура обучения	Гибкая культура	Инфор-ая культура	Общий уровень SC
2018	86%	64%	76%	83%	70%	78%	76%
2021	85%	65%	75%	82%	68%	77%	75%

В соответствии с пятиуровневой моделью развития и оценки зрелости «Культуры безопасности», рассматриваемой в ICAO Doc. 9859 «Руководство по управлению безопасностью полётов», уровень зрелости в Предприятии соответствует четвертой проактивной (упреждающей) модели, которая рассматривает безопасность в качестве приоритетной задачи и является ключевой при предоставлении аeronавигационного 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.

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

	Должность / ФИО	Подпись	Дата
Подготовлено:	<p>Ведущий специалист отдела внутренних расследований событий в системе ОрВД департамента по УБПиК Казбеков А.Б.</p> <p>Ведущий специалист отдела внутренних расследований событий в системе ОрВД департамента по УБПиК Давлетгариев Р.Р.</p> <p>Начальник отдела внутренних расследований событий в системе ОрВД департамента по УБПиК Абдрешев С.Ж.</p> <p>Директор департамента по УБП и К Вислапу В.С.</p>	   	09.08.21 09.08.21 09.08.21 09.08.21
Согласовано:	<p>Председатель исполкома ОО «Отраслевой профсоюз работников по организации воздушного движения» Магай А.С.</p>		09.08.21

Содержание

	стр.
Резюме для руководства	2
Лист согласования	4
1. Общая часть	6
2. Основание для проведения оценки	7
3. Цель проведения оценки	7
4. Подготовка оценки	7
5. Период проведения	8
6. Обработка информации	8
7. Анализ результатов	8
7.1 Количественный анализ	9
7.2 Качественный анализ	17
7.3 Анализ информации раздела «Комментарии»	20
8. Заключение	30
9. Рекомендации	31
Приложение 1 «Скан копия опросника»	32
Приложение 2 Порядок расчётов при проведении оценки уровня состояния «Культуры безопасности»	33

1. 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.

Результаты оценки доводятся до Генерального директора Предприятия для принятия соответствующего решения по повышению уровня «Культуры безопасности» и выделения, в случае необходимости, дополнительных ресурсов (финансовых, человеческих, временных, информационных, материальных).

2. Основание для проведения оценки

Понятие «Культура безопасности» широко применяется в различных направлениях индустрии, включая авиацию. Приложение 19 «Управление безопасностью полётов» 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 соответствии с пунктом 9.6.3 Руководства по интегрированной системе менеджмента РГП «Казаэронавигация» часть I «Общие положения», оценка «Культуры безопасности» проводится не реже одного раза в три года.

3. Цель проведения оценки

Целью оценки является:

- получение, по возможности, объективных данных о состоянии (уровне) «Культуры безопасности» Предприятия, определения её сильных и слабых сторон, необходимости внедрения изменений и дальнейшего развития;
- отслеживания тенденций улучшения/ухудшения и принятия соответствующих корректирующих мер для улучшения/совершенствования «Культуры безопасности».

4. Подготовка оценки

В основе подхода проведения оценки «Культуры безопасности» использован опыт провайдера аэронавигационных услуг Канады (NAV CANADA) и ряда авиакомпаний.

При проведении оценки «Культуры безопасности» Предприятия использовались как качественные, так и количественные подходы получения необходимой информации

Качественный подход:

Для обеспечения качественного метода получения информации были разработаны опросники для руководящего и операционного персонала (см. Приложение 1). Опросник для персонала включал в себя 29 вопросов и 28 для руководящего состава. 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 заполнял раздел «Комментарии» к данному вопросу, для обоснования своего ответа.

Количественный подход:

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 аeronавигационного обслуживания.

5. Период проведения

Опрос проводился с помощью онлайн анкеты, размещенной на официальном сайте РГП «Казаэронавигация», в период 19.04 по 06.05.2021г.

6. Обработка информации

Для обработки результатов опроса полученные данные вносились специалистами департамента по УБПиК в предварительно разработанный инструмент – «онлайн-опросник», который позволяет проводить количественный подсчет и 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

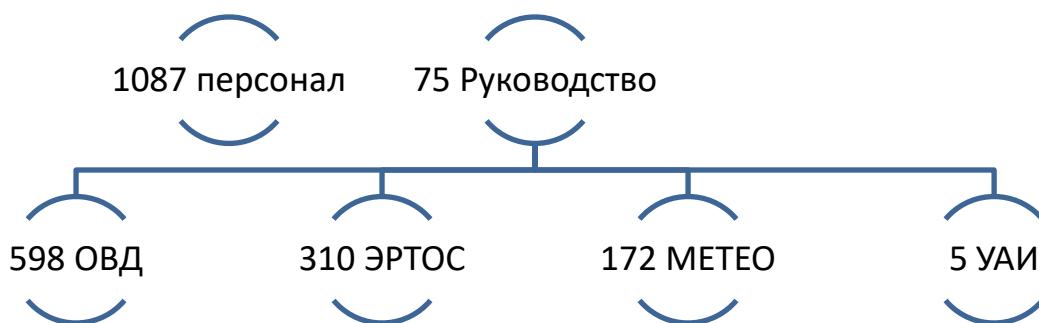
При изучении международным опытом проведения оценки «Культуры безопасности» было установлено, что для получения объективных данных при оценке состояния «Культуры безопасности» процент опрошенных в организации должен составлять не менее 30%**.

Согласно проведенным расчетам, количество персонала Предприятия, принявшего участие в опросе, составило 68%, 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.

**-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%).

Опрос проводился анонимно и прежде всего направлен 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 дает 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 1162 человек, из них 75 человек представляли руководящий состав филиалов и центрального аппарата и 1087 персонал Предприятия (см. 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 78,5%, при этом уровень состояния «Культуры безопасности» по результатам опроса оценивается персоналом на 76%, а руководством на 81% (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 80%, а персоналом филиалов 65%.

Состояние "Культуры безопасности"

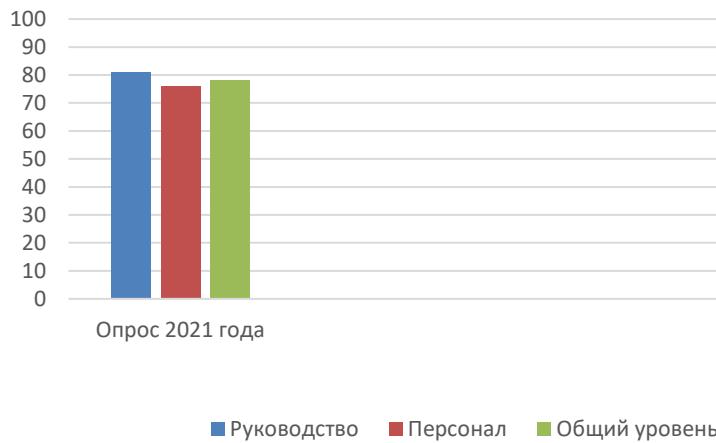


Диаграмма 1

Статистика оценки уровня «Культуры безопасности» Предприятия персоналом служб ОВД, ЭРТОС и МЕТЕО филиалов представлена на диаграмме 2.

Статистика по службам

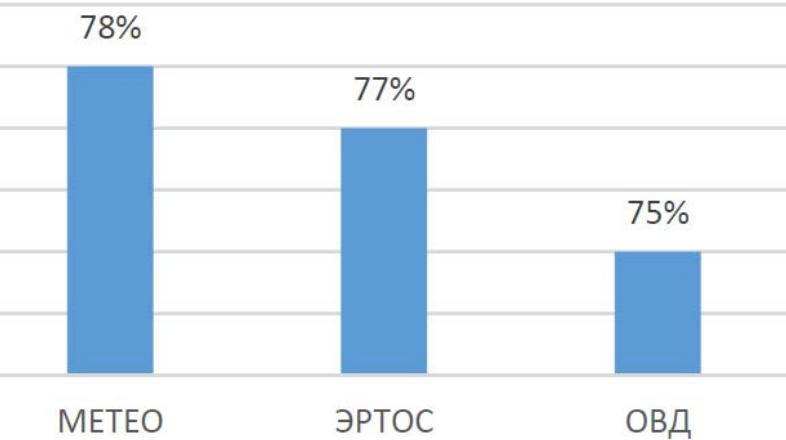


Диаграмма 2

Статистические данные по оценке уровня подкомпонентов «Культуры безопасности» персоналом и руководством Предприятия представлены на диаграммах 3 и 4.

Статистика по разделам анкеты для персонала



Диаграмма 3

Статистика по разделам анкеты для руководства



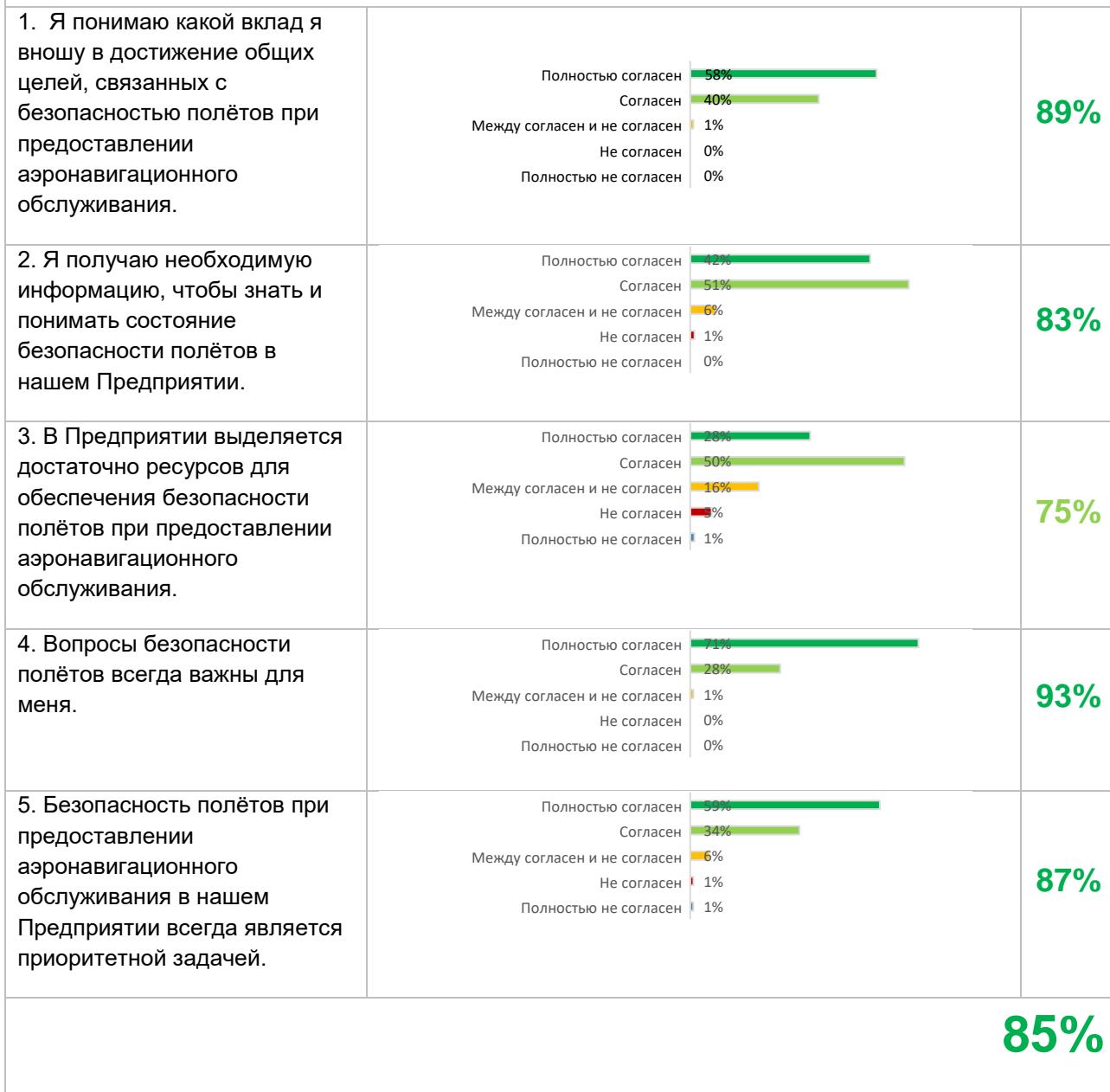
Диаграмма 4

Так как количественное соотношение руководящего персонала к операционному персоналу довольно значительное, то основа результатов оценки построена на результатах, полученных при опросе операционного персонала (персонала ATSEP, УАИ).

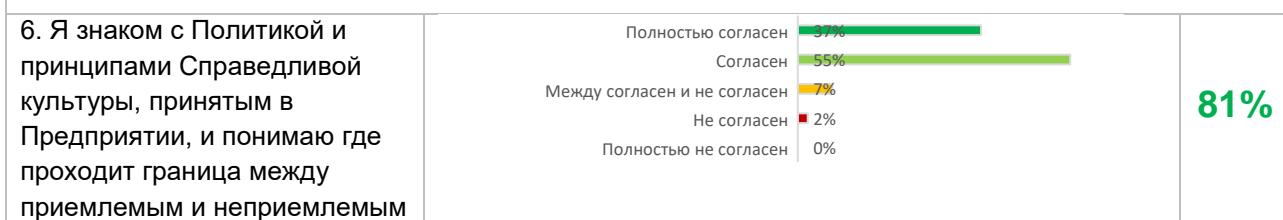
Общая статистика оценки уровня состояния «Культуры безопасности» персоналом Предприятия с учётом результатов оценки по разделам опросника представлена на диаграмме 5. Порядок расчётов при проведении оценки представлен в Приложении 3.

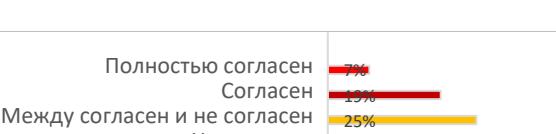
Диаграмма 5

Общие вопросы



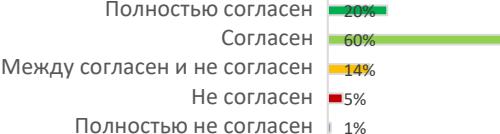
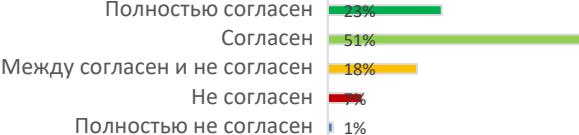
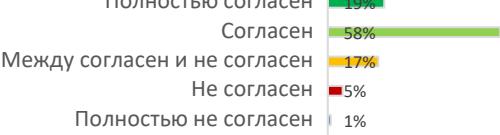
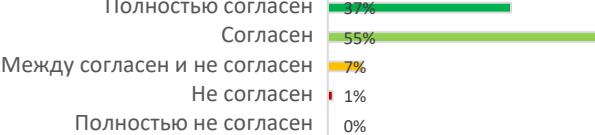
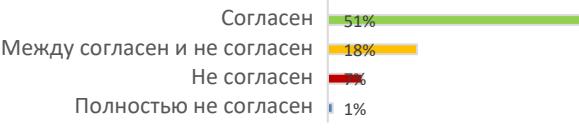
Справедливая культура



поведением при выполнении своей работы.												
7. Предприятие стремится следовать принятым Политике и принципам Справедливой культуры.	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>1%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	26%	Согласен	48%	Между согласен и не согласен	17%	Не согласен	4%	Полностью не согласен	1%	72%
Полностью согласен	26%											
Согласен	48%											
Между согласен и не согласен	17%											
Не согласен	4%											
Полностью не согласен	1%											
8. Там, где я выполняю свои служебные обязанности, имеется Справедливая культура.	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>1%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	29%	Согласен	52%	Между согласен и не согласен	18%	Не согласен	4%	Полностью не согласен	1%	74%
Полностью согласен	29%											
Согласен	52%											
Между согласен и не согласен	18%											
Не согласен	4%											
Полностью не согласен	1%											
9. Боязнь быть подвергнутым дисциплинарному воздействию не позволит мне сообщить об ошибке, которую я совершил.	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>7%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	8%	Согласен	20%	Между согласен и не согласен	23%	Не согласен	42%	Полностью не согласен	7%	55%
Полностью согласен	8%											
Согласен	20%											
Между согласен и не согласен	23%											
Не согласен	42%											
Полностью не согласен	7%											
10. Боязнь негативных последствий для других сотрудников не позволит мне сообщить об ошибке, которую я совершил.	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>7%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	7%	Согласен	19%	Между согласен и не согласен	25%	Не согласен	42%	Полностью не согласен	7%	56%
Полностью согласен	7%											
Согласен	19%											
Между согласен и не согласен	25%											
Не согласен	42%											
Полностью не согласен	7%											
11. Необъективность принятия решения по применению мер дисциплинарного воздействия является сдерживающим фактором, влияющим на мое решение сообщать о своей ошибке.	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>5%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	8%	Согласен	23%	Между согласен и не согласен	26%	Не согласен	38%	Полностью не согласен	5%	53%
Полностью согласен	8%											
Согласен	23%											
Между согласен и не согласен	26%											
Не согласен	38%											
Полностью не согласен	5%											
		65%										

Культура предоставления информации

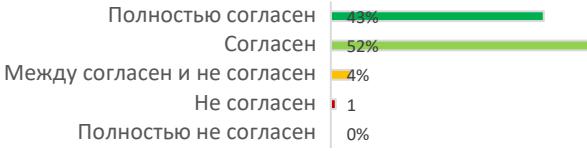
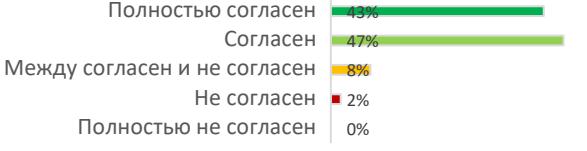
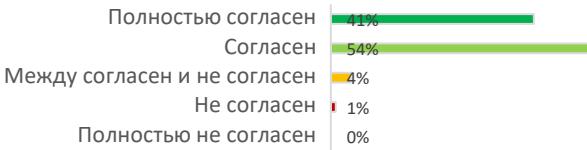
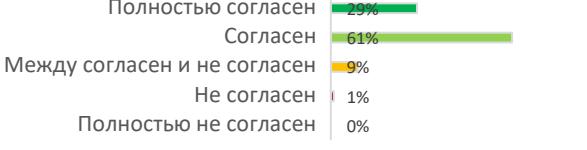
12. Система обязательных и добровольных сообщений Предприятия легко доступна и дает мне возможность предоставлять информацию, связанную с безопасностью полётов, как	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>1%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	24%	Согласен	57%	Между согласен и не согласен	14%	Не согласен	4%	Полностью не согласен	1%	75%
Полностью согласен	24%											
Согласен	57%											
Между согласен и не согласен	14%											
Не согласен	4%											
Полностью не согласен	1%											

конфиденциально, так и анонимно.												
13. При предоставлении информации, связанной с безопасностью полётов, в Предприятии выполняются установленные положения, обеспечивающие конфиденциальность и обезличивание лиц, имеющих отношение к данной информации.	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>1%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	20%	Согласен	60%	Между согласен и не согласен	14%	Не согласен	5%	Полностью не согласен	1%	73%
Полностью согласен	20%											
Согласен	60%											
Между согласен и не согласен	14%											
Не согласен	5%											
Полностью не согласен	1%											
14. Анализы и расследования событий в системе ОрВД проводятся структурным подразделением, независимым от рассмотрения дисциплинарных взысканий.	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>1%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	23%	Согласен	51%	Между согласен и не согласен	18%	Не согласен	7%	Полностью не согласен	1%	74%
Полностью согласен	23%											
Согласен	51%											
Между согласен и не согласен	18%											
Не согласен	7%											
Полностью не согласен	1%											
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.	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>1%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	19%	Согласен	58%	Между согласен и не согласен	17%	Не согласен	5%	Полностью не согласен	1%	73%
Полностью согласен	19%											
Согласен	58%											
Между согласен и не согласен	17%											
Не согласен	5%											
Полностью не согласен	1%											
16. Я без колебаний сообщу об опасностях и связанных с ними рисках возможных негативных последствий или другой проблеме, связанной с безопасностью в нашем Предприятии.	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>0%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	37%	Согласен	55%	Между согласен и не согласен	7%	Не согласен	1%	Полностью не согласен	0%	81%
Полностью согласен	37%											
Согласен	55%											
Между согласен и не согласен	7%											
Не согласен	1%											
Полностью не согласен	0%											
17. Я могу свободно предоставлять (делиться) информацией, связанной с безопасностью полётов (упущения, ошибки, факторы опасности, влияющие на безопасность полётов) без	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>1%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	23%	Согласен	51%	Между согласен и не согласен	18%	Не согласен	7%	Полностью не согласен	1%	72%
Полностью согласен	23%											
Согласен	51%											
Между согласен и не согласен	18%											
Не согласен	7%											
Полностью не согласен	1%											

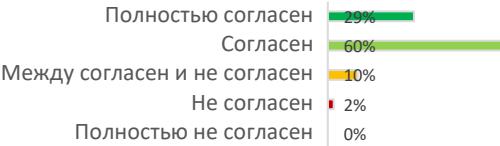
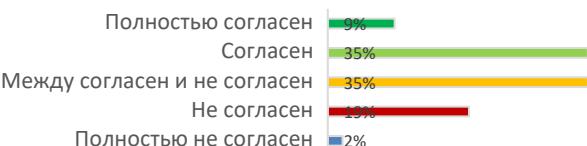
боязни применения мер воздействия (наказания).		
--	--	--

75%

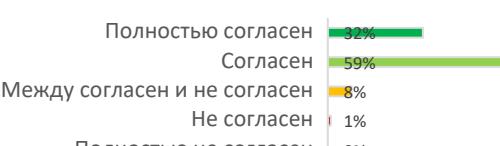
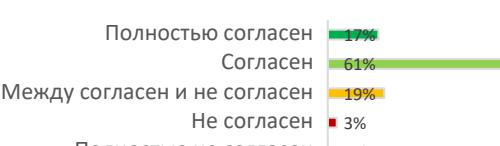
Культура обучения

18. В своей работе мы рассматриваем вопросы, связанные с безопасностью полётов, с целью исключения возможности возникновения негативных последствий в будущем.	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>0%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	43%	Согласен	52%	Между согласен и не согласен	4%	Не согласен	1%	Полностью не согласен	0%	84%
Полностью согласен	43%											
Согласен	52%											
Между согласен и не согласен	4%											
Не согласен	1%											
Полностью не согласен	0%											
19. В своей работе мы учимся на наших ошибках, чтобы уменьшить их количество (повторяемость).	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>0%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	43%	Согласен	47%	Между согласен и не согласен	8%	Не согласен	2%	Полностью не согласен	0%	82%
Полностью согласен	43%											
Согласен	47%											
Между согласен и не согласен	8%											
Не согласен	2%											
Полностью не согласен	0%											
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.	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>0%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	41%	Согласен	54%	Между согласен и не согласен	4%	Не согласен	1%	Полностью не согласен	0%	84%
Полностью согласен	41%											
Согласен	54%											
Между согласен и не согласен	4%											
Не согласен	1%											
Полностью не согласен	0%											
21. Объем и уровень подготовки по вопросам управления безопасностью полётов дает мне возможность активно принимать участие в вопросах, связанных с безопасностью полётов.	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>61%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>0%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	29%	Согласен	61%	Между согласен и не согласен	9%	Не согласен	1%	Полностью не согласен	0%	79%
Полностью согласен	29%											
Согласен	61%											
Между согласен и не согласен	9%											
Не согласен	1%											
Полностью не согласен	0%											
		82%										

Гибкая культура

<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>	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>0%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	29%	Согласен	60%	Между согласен и не согласен	10%	Не согласен	2%	Полностью не согласен	0%	<p>79%</p>
Полностью согласен	29%											
Согласен	60%											
Между согласен и не согласен	10%											
Не согласен	2%											
Полностью не согласен	0%											
<p>23. Сложившаяся культура работы предполагает, что в случае возникновения кризисной ситуации я могу игнорировать установленные процедуры для того, чтобы выполнить свою работу.</p>	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>2%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	9%	Согласен	35%	Между согласен и не согласен	35%	Не согласен	19%	Полностью не согласен	2%	<p>58%</p>
Полностью согласен	9%											
Согласен	35%											
Между согласен и не согласен	35%											
Не согласен	19%											
Полностью не согласен	2%											
<p>24. В моей практике были случаи, когда Я должен был отклоняться от установленных правил и процедур, чтобы выполнить свою работу.</p>	 <table border="1"> <tr> <td>ДА</td> <td>24% (274 чел.)</td> </tr> <tr> <td>НЕТ</td> <td>76% (885 чел.)</td> </tr> </table>	ДА	24% (274 чел.)	НЕТ	76% (885 чел.)	<p>--</p>						
ДА	24% (274 чел.)											
НЕТ	76% (885 чел.)											
		<p>68%</p>										

Информационная культура

<p>25. Информация, получаемая внутри Предприятия, дает мне достаточные знания в области безопасности полётов для выполнения моих обязанностей и задач.</p>	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>0%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	32%	Согласен	59%	Между согласен и не согласен	8%	Не согласен	1%	Полностью не согласен	0%	<p>80%</p>
Полностью согласен	32%											
Согласен	59%											
Между согласен и не согласен	8%											
Не согласен	1%											
Полностью не согласен	0%											
<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>	 <table border="1"> <tr> <td>Полностью согласен</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Согласен</td> <td>61%</td> </tr> <tr> <td>Между согласен и не согласен</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Не согласен</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Полностью не согласен</td> <td>0%</td> </tr> </table>	Полностью согласен	17%	Согласен	61%	Между согласен и не согласен	19%	Не согласен	3%	Полностью не согласен	0%	<p>73%</p>
Полностью согласен	17%											
Согласен	61%											
Между согласен и не согласен	19%											
Не согласен	3%											
Полностью не согласен	0%											



При оценке уровня состояния «Культуры безопасности» руководством Предприятия с учётом результатов оценки по разделам опросника использовался тот же 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).

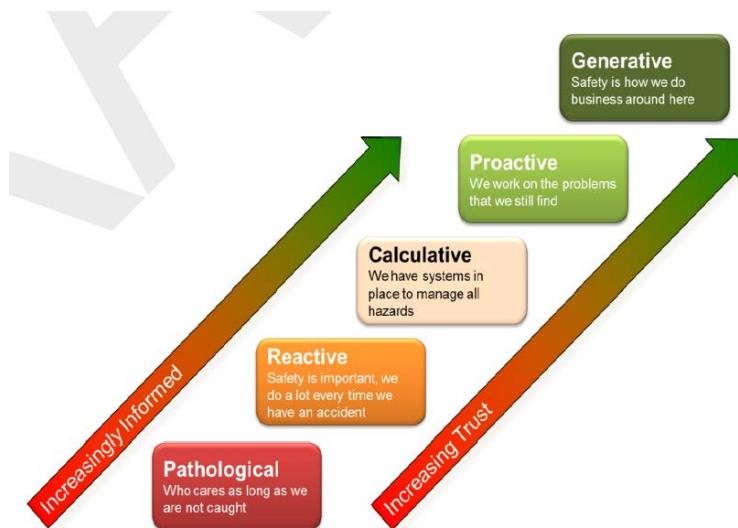


Рисунок 1. Модель зрелости «Культуры безопасности»

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 аeronавигационным 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
Раздел: Общие вопросы	
Вопрос 3. В Предприятии выделяется достаточно ресурсов для обеспечения безопасности полётов при предоставлении аэронавигационного обслуживания.	Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.
Вопрос 6. Я знаком с Политикой и принципами Справедливой культуры, принятыми в Предприятии, и понимаю где проходит граница между приемлемым и неприемлемым поведением персонала, связанного с аэронавигационным обслуживанием.	Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.

Раздел: Справедливая культура	
Вопрос 8. В структурном подразделении, которым я руковожу, имеется Справедливая культура.	Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.
Раздел: Культура предоставления информации	
Вопрос 13. При предоставлении информации, связанной с безопасностью полётов, в Предприятии выполняются установленные положения, обеспечивающие конфиденциальность и обезличивание лиц, имеющих отношение к данной информации.	Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.
Вопрос 15. Я всегда озвучиваю (поднимаю) вопросы, которые могут повлиять на безопасность полётов при предоставлении аeronавигационного обслуживания.	Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.
Раздел: Культура обучения	
Вопрос 17. В моем структурном подразделении организовано рассмотрение вопросов, связанных с безопасностью полётов с целью исключения возможности возникновения негативных последствий в будущем.	Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.
Раздел: Гибкая культура	
Вопрос 20. В Предприятии предпринимаются любые действия в отношении проблем, связанных с безопасностью полетов, пока они не будут разрешены до такой степени, насколько это практически возможно.	Со стороны руководства Предприятия не всегда предпринимаются действия по решению проблем, связанных с БП. Если вопросы БП затрагивают интересы КГА/ААК, то они, как правило, остаются не решенными.
Вопрос 21. Сложившаяся культура работы предполагает, что, в случае возникновения кризисной ситуации, установленные процедуры могут быть проигнорированы персоналом для того, чтобы выполнить свою работу.	С учётом подходов работы судебной системы и возможных последствий, опыт показывает, что персонал предпочитает перестраховаться и выполнять свои должностные обязанности и технологические операции в рамках действующих НПА.
Вопрос 22. В моей практике были случаи, когда персонал отклонялся от установленных правил и процедур, чтобы выполнить свою работу.	Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.
Раздел: Информационная культура (Informed Culture)	
Вопрос 23. Информации, получаемая внутри Предприятия дает персоналу достаточные знания в области безопасности полётов для выполнения обязанностей и поставленных задач.	К информации по БП, получаемой внутри предприятия, для расширения уровня знаний в области БП, необходимо также предоставление информации по БП государственного (ААК/КГА) и международного уровня.
Вопрос 24. В Предприятии созданы необходимые условия для получения	Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.

<p>информационного ответа при сообщении операционным персоналом о существующем опасном факторе и связанных с ним рисках возникновения негативных последствий или другой проблеме, связанной с безопасностью.</p>	
<p>Вопрос 27. Персонал всегда получает поддержку с моей стороны в вопросах, касающихся улучшений в операционной среде для повышения уровня безопасности полётов.</p>	<p>Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.</p>
<p>Раздел: Дополнительные комментарии</p>	
<p>- На загруженных аэродромах необходима организация отдельных ДП, предоставляющих аэродромное диспетчерское обслуживание и диспетчерское обслуживание подхода; - Там, где это требуется, необходимо обеспечить одновременную работу двух диспетчеров на одном рабочем месте и, соответственно, увеличить для этих ДП штат.</p>	

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

Раздел/ вопрос опросника	Полученные комментарии
<p>Раздел: Общие вопросы (General Questions)</p>	
<p>Вопрос 1. Я понимаю какой вклад я вношу в достижение общих целей, связанных с безопасностью полётов при предоставлении аэронавигационного обслуживания.</p>	<p>Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.</p>
<p>Вопрос 2. Я получаю необходимую информацию, чтобы знать и понимать состояние безопасности полётов в нашем Предприятии.</p>	<p>Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса</p>
<p>Вопрос 3. В Предприятии выделяется достаточно ресурсов для обеспечения безопасности полётов при предоставлении аэронавигационного обслуживания.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Имеются проблемы с климатическими условиями на рабочих местах диспетческого состава из-за долгого отсутствия ремонта (зимой холодно, летом жарко); - В предприятии отмечается недостаток в человеческих ресурсах (диспетческом составе), что особенно ощущается при работе филиалов по регламенту; - Рабочее место диспетчера по согласованию оборудовано только ГТС, что при выполнении совместных полётов (general/operational) создает не безопасные условия и требует выделение дополнительных ресурсов в части дооборудования позиции диспетчера по согласованию ИВО; - При реализации проектов не всегда учитываются возможные последствия, касающиеся качественного и безопасного предоставления аэронавигационного

	<p>обслуживания и, соответственно, выделяются необходимые на это ресурсы, включая человеческие, что значительно сказывается уже непосредственно после реализации, при этом работа над ошибками, требующая дополнительных ресурсов, не выполняется, или просто игнорируются, что только усугубляет сложившуюся ситуацию. Примером служит внедрение УП Туркестан;</p> <ul style="list-style-type: none"> - На текущий момент имеются проблемы, связанные с: <ul style="list-style-type: none"> - своевременной заменой устаревшего оборудования; - наличием ЗИПов для ремонта имеющегося оборудования; - количеством и уровнем технического персонала, обслуживающим оборудование; - Не решается вопрос по обеспечению филиалов Предприятия более скоростным интернетом для возможности более оперативного приема/передачи информации
<p>Вопрос 5. Безопасность полётов при предоставлении аeronавигационного обслуживания в нашем Предприятии всегда является приоритетной задачей.</p>	<p>Отмечается влияние политических, экономических (финансовых) вопросов на приоритетность безопасности полётов.</p>
<p>Раздел: Справедливая культура(Just Culture)</p>	
<p>Вопрос 6. Я знаком с Политикой и принципами Справедливой культуры, принятым в Предприятии, и понимаю где проходит граница между приемлемым и неприемлемым поведением при выполнении своей работы.</p>	<p>Существующие международные требования по наличию и применению Политики «Справедливой культуры» не учитывают особенности и менталитет каждого государства, что её применение может создать условия, исключающие основные принципы (нарушение – наказание), обеспечивающие стабильность и эффективность работы предприятия при предоставлении АНО.</p>
<p>Вопрос 7. Предприятие стремится следовать принятым Политике и принципам Справедливой культуры.</p>	<p>Политика и принципы справедливой культуры распространяются только на персонал и могут игнорироваться руководством, если это идет в разрез их интересам или поставленным сверху задачам.</p>
<p>Вопрос 8. Там, где я выполняю свои служебные обязанности, имеется Справедливая культура.</p>	<p>Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.</p>
<p>Вопрос 9. Боязнь быть подвергнутым дисциплинарному воздействию не позволяет мне сообщить об ошибке, которую я совершил.</p>	<p>- Безопасность полётов является приоритетной задачей, поэтому дисциплинарное наказание в случае допущения ошибок со стороны персонала не является барьером для осуществления доклада (сообщения). За совершенные ошибки</p>

	<p>персонал готов понести соответствующие меры дисциплинарного воздействия. При этом существует беспокойство персонала в отношении соизмеримости дисциплинарного воздействия уровню (степени серьезности) допущенной ошибки (отклонения) при обеспечении БП в ходе предоставления аэронавигационного обслуживания;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Допущенные ошибки, отклонения и нарушения в работе способны оказать негативное влияние на БП, поэтому своевременный доклад об этом прежде всего необходимо рассматривать, как возможность работы над ошибками и исключения возникновения связанных с ними возможных негативных последствий; - В существующих условиях информацию о допущенных отклонениях, ошибках и нарушениях скрыть практически невозможно, поэтому вопрос докладывать или не докладывать о своих ошибках уже практически не существует.
<p>Вопрос 10. Боязнь негативных последствий для других сотрудников не позволяет мне сообщить об ошибке, которую я совершил.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Безопасность полётов является приоритетной задачей, поэтому информация об ошибке должна быть сообщена независимо от того будет она иметь последствия на других сотрудников или нет; - О всех ошибках должно быть сообщено для возможности их анализа, проведения каких-либо мероприятий, при необходимости, для исключения возможных негативных последствий в будущем.
<p>Вопрос 11. Необъективность принятия решения по применению мер дисциплинарного воздействия является сдерживающим фактором, влияющим на мое решение сообщать о своей ошибке.</p>	<p>В Предприятии проводится работа по созданию условий Справедливой культуры, имеется политика и концепция, разработано Положение по проведению внутреннего расследования, направленное на определение приемлемости поведения. Возможно не всегда эти документы работают, как написано, но необъективность принятия решения по применению мер дисциплинарного воздействия не является сдерживающим фактором, влияющим на решение сообщать о своей ошибке.</p>
<p>Раздел: Культура предоставления информации (Reporting Culture)</p> <p>Вопрос 12 Система обязательных и добровольных сообщений Предприятия легко доступна и дает мне возможность предоставлять информацию, связанную с</p>	<p>На основании имеющихся комментариев в отношении данного вопроса можно сделать вывод, что не весь операционный персонал понимает назначение системы СОДС и</p>

<p>безопасностью полётов, как конфиденциально, так и анонимно</p>	<p>порядок её использования, что говорит о формальном подходе к изучению процедуры СОДС в службах структурных подразделений Предприятия.</p>
<p>Вопрос 13. При предоставлении информации, связанной с безопасностью полётов, в Предприятии выполняются установленные положения, обеспечивающие конфиденциальность и обезличивание лиц, имеющих отношение к данной информации.</p>	<p>На основании имеющихся комментариев в отношении данного вопроса можно сделать вывод, что часть операционного персонала незнакома с положениями, применяемыми в Предприятии, связанные с защитой (конфиденциальностью) информации и её источников, а также положениями, когда информация и источник подлежат оглашению.</p>
<p>Вопрос 14. Анализы и расследования событий в системе ОрВД проводятся структурным подразделением, независимым от рассмотрения дисциплинарных взысканий.</p>	<p>На основании имеющихся комментариев в отношении данного вопроса можно сделать вывод о недопонимании частью персонала сути поставленного вопроса, а также формальный подход к изучению процедуры по проведению внутренних расследований в системе ОрВД.</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"> - Отмечается отсутствие диалога между операционным персоналом и руководителями по вопросам безопасности полётов; - Поднимаемые вопросы часто остаются просто вопросами без принятия каких-либо мер (решений) или решение затягивается на длительный срок.
<p>Вопрос 16. Я без колебаний сообщу об опасностях и связанных с ними рисках возможных негативных последствий или другой проблеме, связанной с безопасностью в нашем Предприятии.</p>	<p>Имеется ли смысл сообщать, если поднимаемые вопросы не решаются, особенно, если требует выделение ресурсов.</p>
<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"> - Зачастую неадекватная реакция руководства или её бездействие отталкивает людей от «свободно предоставлять (делиться)»; - Вопрос поставлен не совсем корректно. В каких рамках рассматривается возможность свободно делиться информацией? Если в рамках своего предприятия, то да, а если вне?
<p>Раздел: «Культура обучения» (Learning Culture)</p>	
<p>Вопрос 18. В своей работе мы рассматриваем вопросы, связанные с безопасностью полётов, с целью исключения возможности возникновения негативных последствий в будущем.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Работа, проводимая в филиалах по вопросам безопасности полётов, зачастую носит формальный (поверхностный) характер;

	<p>- Вопросы, связанные с безопасностью полётов, зачастую игнорируются со стороны руководства.</p>
Вопрос 19. В своей работе мы учимся на наших ошибках, чтобы уменьшить их количество (повторяемость).	<p>Вся информация, касающаяся работы оборудования, связанная как с отказами, так и с имеющимися особенностями, определенными в ходе его эксплуатации должна распространяться для возможности анализа полученной информации и возможности применения уже выработанных решений к той или иной ситуации.</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>Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.</p>
Вопрос 21. Объем и уровень подготовки по вопросам управления безопасностью полётов дает мне возможность активно принимать участие в вопросах, связанных с безопасностью полётов.	<p>Комментарии по данному вопросу не имеют никакой связи с тематикой данного вопроса.</p>
Раздел: Гибкая культура (Flexible Culture)	
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>Действие предпринимаются, но в пределах тех ресурсов, которые есть в наличии. При их отсутствии решение затягивается на неопределенный срок.</p>
Вопрос 23: Сложившаяся культура работы предполагает, что в случае возникновения кризисной ситуации я могу игнорировать установленные процедуры для того, чтобы выполнить свою работу.	<p>В случае возникновения нестандартных ситуаций, принятие решений при обеспечении БП основывается на выполнении прежде всего НПА и локальных процедурах, а сложившаяся культура не предполагает, что установленные процедуры и правила могут быть проигнорированы, так как имеются сомнения, что при проведении расследования будет учитываться факт нестандартной ситуации и необходимость отклонения от предписанных норм.</p>
Вопрос 24. В моей практике были случаи, когда я должен был отклоняться от установленных правил и процедур, чтобы выполнить свою работу.	<p>В повседневной практике имеются случаи отклонения персоналом от установленных процедур, вызванных:</p> <ul style="list-style-type: none"> - несовершенством НПА, действующих процедур; - полученных указаний от РП (ст. диспетчера); - особенностями выполнения совместных полётов (военные-гражданские).

Раздел: Информационная культура (Informed Culture)

<p>Вопрос 25. Информация, получаемая внутри Предприятия, дает мне достаточные знания в области безопасности полётов для выполнения моих обязанностей и задач.</p>	<p>Комментарии по данному вопросу не совсем совпадают с поставленным вопросом, но на их основании можно сделать вывод, что службы структурных подразделений (филиалов) ЭРТОС и МЕТЕО имеют усеченную информацию по БП, касающуюся в основном специфики их работы.</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 письменного информативного ответа на направленное в их адрес письмо/служебную записку</p>
<p>Вопрос 27. Мне регулярно доводится информация, касающаяся безопасности полётов и это помогает мне при выполнении своей работы.</p>	<p>В Предприятии вопросам безопасности полётов при предоставлении аeronавигационного обслуживания должно уделяться больше времени и выделяться больше ресурсов.</p>
<p>Вопрос 28. Вопросы, касающиеся безопасности полётов обсуждаются на собраниях (смен, служб, филиалов) совещаниях (начальников служб, директоров).</p>	<p>Вопросы обсуждаются, но большая часть не решается.</p>
<p>Вопрос 29. Руководители стараются всегда поддерживать персонал в вопросах, касающихся улучшений в операционной среде для повышения уровня безопасности полётов и активно принимают участие в их реализации.</p>	<p>Не все руководители адекватно реагируют на предложения по изменению/улучшению условий в операционной среде, не говоря уже про поддержку в этих вопросах.</p>

Раздел: Дополнительные комментарии

<ul style="list-style-type: none"> - Пересмотр нормативной численности персонала ОВД, ЭРТОС/ИТР, МЕТЕО в сторону увеличения с учетом интенсивности воздушного движения, состава оборудования, выполняемых функций, пересмотр типовых нормативов численности; - Пересмотреть условия оплаты труда, а также существующие подходы по стимуляции труда работников; - Выделение достаточных ресурсов для обеспечения филиалов ЗИПами; - Выделение денежных средств на ремонт зданий и помещений; - Пересмотр программ подготовки в ЦПП с учётом вводимых изменений в НПА, модернизации оборудования и.т.д.; - Повышение качества проведения профессиональной учёбы; - Создание и поддержание доверительной атмосферы в Предприятии за счет построения взаимоотношений между руководством предприятия и филиалами/операционным персоналом.

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

➤ **Общие вопросы:**

- Имеются проблемы с климатическими условиями на рабочих местах диспетчерского состава из-за долгого отсутствия ремонта (зимой холодно, летом жарко);
- В предприятии отмечается недостаток в человеческих ресурсах (диспетчерском составе), что особенно ощущается при работе филиалов, работающих по регламенту;
- Рабочее место «диспетчера по согласованию» оборудовано только ГГС, что при выполнении совместных полётов (general/operational) создает не безопасные условия и требует выделение дополнительных ресурсов в части дооборудования позиции «диспетчера по согласованию» ИВО;
- При реализации проектов не всегда учитываются возможные последствия, касающиеся качественного и безопасного предоставления аэронавигационного обслуживания и, соответственно, выделяются необходимые на это ресурсы, включая человеческие, что значительно сказывается уже непосредственно после реализации, при этом работа над ошибками, требующая дополнительных ресурсов, не выполняется или просто игнорируется, что только усугубляет сложившуюся ситуацию. Примером служит внедрение УП Туркестан;
- На текущий момент имеются проблемы, связанные с своевременной заменой устаревшего оборудования, наличием ЗИПов для ремонта имеющегося оборудования, количеством и уровнем технического персонала, обслуживающим оборудование;
- Не решается вопрос по обеспечению филиалов Предприятия более скоростным интернетом для возможности более оперативного приема/передачи информации.

➤ **Справедливая культура:**

- В Предприятии принята Политика «Справедливой культуры», разработаны документы, связанные с обеспечением данной политики, но при этом Политика и принципы справедливой культуры распространяются только на персонал и могут игнорироваться руководством, если это идет в разрез их интересам или поставленным сверху задачам;

-Существующие международные требования по наличию и применению Политики «Справедливой культуры» не учитывают особенности и менталитет каждого государства, что её применение может создать условия, исключающие основные принципы (нарушение – наказание), обеспечивающие стабильность и эффективность работы предприятия при предоставлении АНО;

-Безопасность полётов является приоритетной задачей, поэтому дисциплинарное наказание в случае допущения ошибок со стороны персонала не

является барьером для осуществления доклада (сообщения). За совершенные ошибки персонал готов понести соответствующие меры дисциплинарного воздействия. При этом существует беспокойство персонала в отношении соизмеримости дисциплинарного воздействия уровню (степени серьезности) допущенной ошибки (отклонения) при обеспечении БП в ходе предоставления аэронавигационного обслуживания.

➤ Культура предоставления информации (Reporting Culture)

- Отмечается отсутствие диалога между операционным персоналом и руководителями по вопросам безопасности полётов. Поднимаемые вопросы часто остаются просто вопросами без принятия каких-либо мер (решений) или решение затягивается на длительный срок.

➤ Культура обучения:

- Работа, проводимая в филиалах по вопросам безопасности полётов, зачастую носит формальный (поверхностный) характер;
- Информация, касающаяся работы оборудования, связанная как с отказами, так и с имеющимися особенностями, определенными в ходе его эксплуатации должна распространяться для возможности анализа полученной информации и возможности применения уже выработанных решений к той или иной ситуации.

➤ Гибкая культура:

- Со стороны руководства Предприятия не всегда предпринимаются действия по решению проблем, связанных с БП. Если вопросы БП затрагивают интересы КГА/ ААК, то они, как правило, остаются не решенными;

- Действия в отношении проблем, связанных с безопасностью полетов предпринимаются, но только в объеме выделяемых на это ресурсов, что не может привести решение проблемы к логическому завершению;

- В случае возникновения нестандартных ситуаций принятие решений при обеспечении БП основывается на выполнении прежде всего НПА и локальных процедурах, а сложившаяся культура не предполагает, что установленные процедуры и правила могут быть проигнорированы, так как имеются сомнения, что при проведении расследований будет учитываться факт нестандартной ситуации и необходимость отклонения от предписанных норм.

➤ Информационная культура:

- К информации по БП, получаемой внутри предприятия, для расширения уровня знаний в области БП, необходимо также предоставление информации по БП государственного (ААК/КГА) и международного уровня;

- С учётом специфики работы, службы структурных подразделений (филиалов) ЭРТОС и МЕТЕО имеют усеченную информацию по БП;
- Имеются случаи, когда вопросы, поднимаемые персоналом, игнорируются со стороны руководства, отсутствует обратная связь и поддержка в вопросах на предложения по изменению/улучшению условий в операционной среде;
- В Предприятии вопросам безопасности полётов при предоставлении аэронавигационного обслуживания должно уделяться больше времени и выделяться больше ресурсов.

➤ Дополнительные комментарии:

- Необходимо пересмотреть штатную численность персонала ОВД, ЭРТОС/ИТР, МЕТЕО в сторону увеличения с учетом интенсивности воздушного движения, состава оборудования, выполняемых функций, а также пересмотреть нормативы численности для операционного персонала;
- Пересмотреть условия оплаты труда, а также существующие подходы по стимуляции труда работников;
- Выделение достаточных ресурсов для:
 - обеспечения филиалов ЗИПами;
 - ремонта зданий и помещений.
- Пересмотр программ подготовки в ЦПП с учётом вводимых изменений в НПА, модернизации оборудования и т.п.;
- Повышение качества проведения профессиональной учёбы;
- Создание и поддержание доверительной атмосферы в Предприятии за счет построения взаимоотношений между руководством предприятия и филиалами/операционным персоналом.

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 аэронавигационного обслуживания, а также количественный и качественный анализ полученной информации.

На основании проведенного анализа количественный показатель уровня «Культуры безопасности» Предприятия составляет **75%**, 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 из первоисточников, построения доверительной атмосферы, а также пропаганды политики и принципов «Справедливой культуры».
- 2) Пересмотреть нормативы численности и штатное расписание операционного персонала ОВД, ЭРТОС/ИТР, МЕТЕО в сторону увеличения с учетом интенсивности воздушного движения, состава оборудования, выполняемых функций, а также методы премирования/поощрения.
- 3) Усилить контроль по приему на работу квалифицированных специалистов.
- 4) Исключить применение политики «Справедливой культуры», концепции справедливой культуры, а также связанного с ними положения по проведению служебного расследования в случаях, не имеющих отношения к предоставлению аэронавигационного обслуживания.
- 5) Рассмотреть возможность доведения информации по безопасности полётов государственного и международного уровня (при поступлении информации) до структурных подразделений Предприятия.
- 6) В программу подготовки персонала ОВД, ЭРТОС, МЕТЕО в ЦПП включить изучение процедур интегрированной системы менеджмента, касающихся вопросов управления безопасностью полётов, определенных для данного персонала в РИСМ и связанных с их производственной деятельностью.
- 7) Создание и поддержание доверительной атмосферы в Предприятии за счет построения взаимоотношений между руководством предприятия и филиалами/операционным персоналом.

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:

Приложение 2

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:

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

L_{PO} – раздел опросника;

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

Nb – 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»

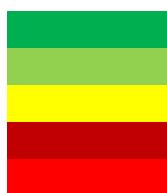
$k5 = 0$ (полностью не согласен)

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.