



КОМПЛЕКТ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

В число приоритетных действий Глобального плана обеспечения авиационной безопасности (ГПАБ), принятого Советом ИКАО 10 ноября 2017 года, входит развитие культуры авиационной безопасности и возможностей человека. Настоящий документ составлен Рабочей группой по подготовке персонала Группы экспертов по авиационной безопасности в целях формирования и развития позитивной культуры безопасности путем предоставления государствам и отрасли комплекта средств передовой практики.

Введение

Что собой представляет культура безопасности?

Под культурой безопасности подразумевается совокупность норм, убеждений, ценностей, взглядов и предположений, которые являются неотъемлемой частью повседневной деятельности организаций и находят свое отражение в действиях всех подразделений и персонала данных организаций. Ответственность за обеспечение безопасности лежит на каждом сотруднике, от младшего персонала до высшего руководства. Эффективная культура безопасности подразумевает:

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

Преимущества

Преимущества эффективной культуры безопасности заключаются в следующем:

- сотрудники участвуют в решении задач в области обеспечения безопасности и несут за это ответственность;
- уровни соблюдения защитных мер безопасности повышаются;
- риск возникновения инцидентов и нарушений в области обеспечения безопасности снижается в связи с тем, что сотрудники мыслят и действуют, уделяя более пристальное внимание соображениям безопасности;
- повышается способность сотрудников выявлять подозрительные поведенческие характеристики/действия и сообщать о них;
- сотрудники глубже осознают свою ответственность за обеспечение безопасности;
- уровень безопасности повышается без значительных расходов.



ИКАО

Механизмы внедрения позитивной культуры безопасности

Данный комплект средств предназначен для оказания помощи организациям авиационной отрасли в повышении культуры безопасности. В него входит ряд средств для содействия преподавателям и руководителям во внедрении и сохранении практики активного участия персонала в обеспечении безопасности. Эти средства сгруппированы по следующим тематическим направлениям:

| БЛАГОПРИЯТНАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА | |
|--|--|
| ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ | СРЕДСТВА |
| Формирование рабочей среды, способствующей развитию позитивной культуры безопасности. | Четкие и согласованные руководящие принципы, процессы, системы и процедуры — включение требований безопасности во все корпоративные руководящие принципы и процедуры, в том числе в не имеющие непосредственного отношения к безопасности, и их оформление в виде понятных письменных материалов. Эта информация должна быть легка для понимания, проста в применении и доступна персоналу, желающему обновить свои знания. |
| | Оборудование, пространство и ресурсы — необходимые ресурсы для повышения эффективности деятельности персонала по обеспечению безопасности. Эти ресурсы могут представлять собой дополнительное досмотровое оборудование, дополнительный персонал в пунктах досмотра в целях безопасности, соответствующее информационно-техническое. |
| | Краткие инструкции — необходимые ресурсы для повышения эффективности деятельности персонала по обеспечению безопасности. Эти ресурсы могут представлять собой дополнительное досмотровое оборудование, дополнительный персонал в пунктах досмотра в целях безопасности, соответствующее информационно-техническое. |
| | Ящик для сбора предложений — средство предоставления персоналу возможности предлагать способы повышения уровня безопасности. Рекомендуется поощрять предложения, приводящие к изменениям или улучшениям. |
| | Целевой план информационно-пропагандистской деятельности — привлечение внештатных экспертов или известных людей вне организации к пропаганде мер безопасности путем распространения информации. |
| Знание персоналом своих задач по обеспечению безопасности и его готовность демонстрировать их уверенное выполнение. | Аттестация персонала — проводимая в ходе процесса аттестации персонала письменная оценка выполнения каждым сотрудником своих обязанностей в области обеспечения безопасности. Рекомендуется представлять отзывы о действиях сотрудников в области обеспечения безопасности, отмечать полезные действия в области обеспечения безопасности, а также привлекать к ответственности или наказывать за несоблюдение политики безопасности. |
| | Выражение благодарности — записка или статья о положительном влиянии высокой культуры безопасности на деятельность организации. В качестве альтернативы может служить корпоративное сообщение о результатах проверки соблюдения требований безопасности, например в случае 100-процентного соблюдения сотрудниками требования о ношении служебных пропусков на видном месте. |
| Выработка упорядоченного и систематизированного подхода к обеспечению безопасности, заключающегося во внедрении мер безопасности в повседневную деятельность организации и ее персонала. | Система управления авиационной безопасностью (СУАБ) — упорядоченная система управления авиационной безопасностью. СУАБ представляет собой основанный на оценке риска механизм интеграции безопасности в повседневную деятельность и культуру организации. В основе СУАБ лежит принцип распространения эффективной культуры безопасности на всю организацию, от высшего до низшего уровня. |

| ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА | |
|---|---|
| ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ | СРЕДСТВА |
| Приобретение персоналом практических знаний, навыков и способности для обеспечения надлежащего уровня безопасности. | Вводный инструктаж — обучение всех сотрудников практическим знаниям, навыкам и умениям для обеспечения надлежащего уровня безопасности с самого начала их профессиональной деятельности, включая знания об угрозах для авиационной безопасности. Особое внимание следует уделять важности борьбы с несоблюдением процедур/политики безопасности и способам реагирования на инциденты в области безопасности. Рекомендуется приводить примеры необычного(ых)/подозрительного(ых) поведения/предметов, о которых следует сообщать. |
| | Повышение квалификации — проведение мероприятий по повышению квалификации на регулярной основе в целях предоставления сотрудникам возможности получить новые знания по вопросам безопасности, включая информацию о новых угрозах, нарушениях режима безопасности и подозрительном поведении. |
| | Мероприятия в области непрерывного обучения — информационно-просветительские мероприятия по вопросам безопасности, проводимые на круглогодичной основе в целях расширения знаний и навыков сотрудников в области обеспечения безопасности. |

РУКОВОДСТВО

ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Формирование среды, в которой руководители, включая руководителей высшего уровня, подают пример и оказывают поддержку своему персоналу в обеспечении надлежащего уровня безопасности.

СРЕДСТВА

Брифинги для руководства — информационно-просветительские мероприятия по вопросам безопасности для старших руководителей. Старшим руководителям рекомендуется поднимать вопросы безопасности в своих информационных бюллетенях или в ходе брифингов для персонала, а также подчеркивать в своих статьях или заметках важность обеспечения надлежащего уровня безопасности и свой личный вклад в укрепление и развитие позитивной культуры безопасности.

Образцово-показательное поведение — поддержка и личное соблюдение политики безопасности на постоянной основе без каких-либо исключений, например под предлогом экономии времени.

Терпение и понимание — предоставление всем сотрудникам необходимого времени и ресурсов для соблюдения мер безопасности даже в случае большого текущего объема работы.

Выражение благодарности — выражение личной благодарности сотрудникам, сообщающим о подозрительных действиях или нарушениях мер безопасности.

Участие в мероприятиях по повышению уровня информированности по вопросам безопасности и брифингах для персонала — личное участие старших руководителей в брифингах и мероприятиях по повышению уровня информированности по вопросам безопасности. Это позволяет продемонстрировать персоналу, что руководители придают большое значение безопасности и поддерживают текущие инициативы в области обеспечения безопасности.

ПОНИМАНИЕ УГРОЗЫ

ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Понимание всем персоналом характера угроз, с которыми он и его организация сталкиваются.

СРЕДСТВА

Целевые брифинги по угрозам — более подробные брифинги по угрозам для руководителей среднего и высшего звена, проводимые в целях сохранения и повышения уровня понимания и осознания угрозы.

Краткие напоминания — регулярные напоминания действующему персоналу и более широкому сообществу работающих в аэропорту лиц об угрозах безопасности, с которыми сталкивается организация. Эту информацию можно распространять посредством внутрикорпоративной сети, информационных бюллетеней, собраний персонала, ежегодных мероприятий по повышению квалификации или специальных координационных брифингов по повышению уровня информированности.

Устные сообщения об изменении картины угроз — способ информирования персонала в кратчайшие возможные сроки о новых и возникающих угрозах или изменении уровня угрозы, а также соответствующих последствиях для них и организации.

БДИТЕЛЬНОСТЬ

ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Способность всего персонала бороться с теми, кто не соблюдает политику/процедуры обеспечения безопасности.

СРЕДСТВА

Повторение информации — повторение информации в целях обеспечения согласованности действий и повышения уровня информированности.

Краткие напоминания — призывы бороться с несоблюдением, обращенные к персоналу в ходе брифингов, в раздаваемых материалах и на размещенных в местах отдыха персонала плакатах с информацией о возможных последствиях неэффективной борьбы с этой проблемой.

Осознание всем персоналом и прибывающими с визитом лицами необходимости обращать внимание на окружающую обстановку во время пребывания в аэропорту и их способность распознавать необычное или подозрительное поведение.

Информационная записка для прибывающих с визитом лиц — краткая информационная записка по вопросам безопасности, прилагаемая к пропускам, выдаваемым всем прибывающим с визитом лицам. В этой записке можно подчеркнуть важность обращения внимания на окружающую обстановку во время пребывания в аэропорту и указать контактные данные службы безопасности.

Плакаты и указатели — информационные материалы, размещаемые в аэропорту для напоминания персоналу и прибывающим с визитом лицам о необходимости сохранять бдительность и обращать внимание на окружающую обстановку. На них могут быть указаны контактные данные служб, в которые следует сообщать о подозрительных лицах или действиях.

Регулярные кампании по повышению уровня информированности по вопросам обеспечения безопасности — информационно-просветительские кампании по вопросам безопасности, проводимые на регулярной основе в целях напоминания действующим сотрудникам и эксплуатантам аэропортов об их роли в обеспечении безопасности, отличительных чертах подозрительной деятельности и необходимости сообщать о необычных действиях или предметах. Эти кампании могут включать в себя размещение в местах отдыха персонала плакатов с перечнем подозрительных действий, публикацию во внутрикорпоративной сети заметок или статей с примерами или случаями из реальной практики и проведение информационно-просветительских мероприятий по мерам безопасности.

| СИСТЕМЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ДОНЕСЕНИЙ | |
|---|--|
| ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ | СРЕДСТВА |
| Оперативное представление донесений о нарушениях и инцидентах в области безопасности и принятие корректирующих мер. Отсутствие у представляющего донесение об инциденте персонала ощущения, что он занимается доношением. | Система представления донесений в духе “справедливой культуры” — создание системы представления донесений, гарантирующей конфиденциальность представляющих донесения лиц (система представления донесений в духе “справедливой культуры”) и включающей в себя информацию о способах представления донесений о нарушениях/происшествиях. |
| | Вводный инструктаж персонала по представлению донесений о нарушениях безопасности — подготовка всех сотрудников по функционированию системы представления донесений в духе “справедливой культуры” с указанием функций и обязанностей. |
| | Вознаграждения/благодарность — вознаграждение сотрудников, сообщающих о нарушениях и происшествиях в области безопасности, например личная благодарность от старшего руководства или поощрение в рамках системы управления эффективностью деятельности. |

| РЕАГИРОВАНИЕ НА ИНЦИДЕНТЫ | |
|--|---|
| ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ | СРЕДСТВА |
| Информированность всего персонала о том, как действовать и куда обращаться в случае инцидента. | Памятка — малоформатная памятка, выдаваемая всем сотрудникам и содержащая краткую информацию о том, куда следует обращаться в случае того или иного инцидента в области безопасности, например номера телефонов, по которым следует сообщить о необычном или подозрительном поведении, пропавшем имуществе компании и т. д. |
| | Регулярные теоретические и практические учения — мероприятия по моделированию действий персонала, которые он может предпринять в случае инцидента, а также тестированию его способности реагировать на сложившуюся ситуацию. Рекомендуется определять и отражать в учетных документах извлеченные уроки и вносить необходимые изменения в планы и процедуры. |

| ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ | |
|--|--|
| ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ | СРЕДСТВА |
| Внедрение безопасных процедур хранения, передачи и уничтожения конфиденциальной информации и неукоснительное соблюдение принципа служебной необходимости при распространении такой информации. | Вводный инструктаж персонала — обучение всех новых сотрудников в области защиты информации и безопасного обмена информацией, по завершении которого проводится тестирование или другое мероприятие по проверке понимания материала. |
| | Четко изложенные в документах руководящие принципы и процедуры обеспечения информационной безопасности — инструктивный материал, к которому должен иметь беспрепятственный доступ персонал, желающий обновить свои знания. |
| | Кибербезопасность — наличие эффективных планов реагирования на киберинциденты. Эти планы подлежат регулярному тестированию и обновлению с помощью имеющихся механизмов практического применения уроков, извлеченных из мероприятий по моделированию и реальных инцидентов. |
| Немедленное представление донесений обо всех пропавших/похищенных предметах, таких как переносные компьютеры, телефоны или документы. | Краткие напоминания — распространяемые посредством брифингов, раздаваемых материалов и размещаемых в местах отдыха персонала плакатов напоминания персоналу о важности обеспечения надлежащего уровня информационной безопасности с указанием возможных последствий ее нарушения. |
| | Памятка/краткий справочный материал во внутрикорпоративной сети — простая в применении информация о мерах, принимаемых в случае пропажи или похищения имущества компании. |

| ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ | |
|--|---|
| ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ | СРЕДСТВА |
| Совершенствование культуры безопасности. | Учетные данные о нарушениях — учетные записи о числе выявленных инцидентов в области безопасности, позволяющие проводить анализ в целях улучшения положения. |
| | Результаты проверки — данные о степени соблюдения политики безопасности, например об установленном в ходе проверки числе сотрудников, соблюдающих правила ношения служебных пропусков. |
| | Опросы персонала/целевые группы — мероприятия по изучению мнений персонала о культуре безопасности. |



ИКАО