

Роль руководителя организации
в СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ
ПОЛЕТОВ



Введение

Этот документ разработан Группой по Международному Сотрудничеству по системам управления безопасностью полетов (СУБП), ключевым участником которой является Управление гражданской авиации Великобритании (CAA).

Внедрение СУБП является одним из наиболее значимых из касающихся Вас изменений в нормативно-правовом регулировании, которое направлено на дальнейшее повышение безопасности полетов в Великобритании и во всем мире. Вы как ответственный руководитель и Ваш руководящий состав играете ключевую роль в обеспечении функционирования СУБП, и очень важно понимать, каким образом Вы можете добиться положительных сдвигов в области обеспечения безопасности полетов.

Не следует воспринимать СУБП как еще один уровень нормативно правового регулирования. Это скорее инструмент, помогающий Вам управлять рисками безопасности полетов и принимать правильные решения по ведению бизнеса.

Управление рисками безопасности полетов благоприятно скажется на Вашем бизнесе.

Как бы ни были заинтересованы отдельные служащие и какую помощь ни предложил бы производитель, или как бы ни был настойчив сертифицирующий орган - ни один из этих факторов не окажет значительного эффекта на безопасность полетов без поддержки высшего руководства

Джон О Брайн



Что такое система управления безопасностью полетов?

В авиации широко распространено неправильное восприятие места нахождения безопасности полетов в организации. Многие традиционно полагают, что безопасность полетов создается и присутствует в пилотской кабине, на перроне или в ангаре. Немногие станут спорить, что негативные последствия неверных решений по безопасности полетов или неправильного поведения очевидны при выполнении полетов, производстве воздушных судов и техническом обслуживании, но кто отвечает за безопасность полетов? Кому эта безопасность 'принадлежит'?

В авиации все чаще прослеживается тенденция возлагать ответственность за безопасность полетов на руководство. Именно оно взвешивает риски и финансовую жизнеспособность, устанавливает приоритеты и распределяет ресурсы. Также важно отметить, что именно руководство формирует культуру безопасности организации.

Безопасность полетов должна быть приоритетным направлением по отношению к целям, к достижению которых стремятся организации, независимо от вида оказываемых ими услуг. Это имеет смысл с практической точки зрения, является обязательным с моральной и юридической точки зрения, и отражает жизненно важную роль руководителей организаций в управлении безопасностью полетов. Управление безопасностью полетов несет здравый деловой смысл, и многие хорошие методики, применяемые для обеспечения безопасности полетов, также могут успешно применяться для обеспечения эффективности производства и управления бизнес-рисками. Система управления безопасностью полетов (СУБП) предоставляет авиационному руководителю и персоналу организации средства для управления безопасностью. В частности, СУБП предоставляет целый ряд понятий, системных методов и интегрированных процедур для смягчения и контроля рисков безопасности.

Авиация опоздала с внедрением систем управления безопасностью. Безопасность полетов поддерживалась в основном за счет боязни последствий авиационных происшествий и 100-летнего опыта изучения причин происшествий со смертельным исходом. В нетехнической отрасли и атомной энергетике СУБ используется уже более 20 лет.

Определение системы управления безопасностью полетов

Система управления безопасностью полетов - это практичный подход к обеспечению безопасности полетов. Это систематический, точный и проактивный процесс управления рисками безопасности. Как и все системы управления, система управления безопасностью полетов предусматривает целеполагание, планирование и измерение эффективности ее функционирования. Система управления безопасностью полетов вплетена в структуру организации. Она становится частью культуры, способом выполнения должностных обязанностей.



Структура системы управления безопасностью полетов

Общепринятая структура включает четыре главных компонента и двенадцать элементов, представляющих собой минимальные требования к СУБП. Эти 'средства' применяются независимо от авиационного контекста. Четыре главных компонента:

Политика и цели в области обеспечения безопасности полетов

Управление факторами риска для безопасности полетов

Обеспечение безопасности полетов

Популяризация безопасности полетов

Система управления безопасностью полетов - чем фактически она является

Управление безопасностью полетов в своей сущности является управлением факторами риска для безопасности полетов, под которым понимается стремление к предотвращению нежелательных событий и минимизации тяжести последствий, если такое событие все-таки произойдет.

Управление безопасностью полетов подразумевает признание того, что желаемый ход вещей может быть нарушен, и что необходимо осуществлять реагирующее, проактивное и прогностическое управление факторами риска для снижения их до приемлемого уровня.

Это может помочь Вам спрогнозировать потенциальные риски для безопасности полетов, предпринять соответствующее действия и измерить эффективность средств управления факторами риска. Это может предоставить Вам полезную информацию по управлению рисками в других областях, таких как финансы или эффективность производства.

Система управления безопасностью полетов - чем фактически она НЕ является

Система управления безопасностью полетов и Ваша прежняя деятельность – это не одно и то же. То есть, Вашей главной задачей остается управление авиационным бизнесом, но СУБП укрепляет фундамент Вашей деятельности, предоставив Вам возможность управлять рисками, что, при эффективном исполнении, повысит эффективность Вашей работы.

Система управления безопасностью полетов - это не система менеджмента качества (СМК), хотя они действительно имеют много общих элементов и характеристик, таких как целевые показатели, отчетность, организация управления и мониторинг эффективности. Цель СМК - контроль процессов в целях достижения предсказуемых и желательных результатов, отвечающих требованиям клиента и организации, тогда как цель СУБП состоит в управлении эксплуатационными рисками и в улучшении показателей безопасности полетов. Если у Вас функционирует СМК, Ваш персонал уже знаком с предоставлением сообщений и реакцией на них и, что наиболее важно, он уже на пути к эффективной системе сообщений и культуре безопасности - жизненно важных для практической реализации и устойчивого развития Вашей СУБП.

Наконец, СУБП- не наставление, не база данных или процесс предоставления сообщений. Это всего лишь инструменты. СУБП обитает в ДНК Вашей организации. Она проникает в технологические процессы и функции, она формирует критическое управленческое мышление. СУБП - жизненно важный ресурс управления, где сотрудники - глаза и уши, группа безопасности - сердце, а руководители - 'мозг' системы, принимающий решения.





Почему Вы должны быть вовлечены в СУБП: практическая точка зрения

Прежде всего, Ваша СУБП позволяет Вам контролировать риски безопасности Вашего бизнеса. В авиации управление рисками безопасности - основная деятельность. Так же как и в финансовом менеджменте, руководителям организаций необходимо контролировать управление рисками безопасности полетов. Во многих странах есть законодательные нормы, которые обязывают высшее руководство обеспечивать безопасность бизнеса и возлагают на него прямую ответственность за плохие показатели безопасности полетов. В лучших организациях СУБП функционирует без каких-либо требований со стороны регулирующего органа, потому что она практически полезна и реально работает.

Кто не рискует, тот не получает прибыль. Руководители организаций несут ответственность перед акционерами и другими участниками за прибыльность бизнеса. Руководители организаций всегда риск-менеджеры, но некоторые руководители не понимают, что управление рисками – это именно то, чем они занимаются. Пойти на риск можно только в том случае, если оцененный уровень риска приемлем и аргументирован. СУБП создает объективную основу и структуру организационных рисков, которая помогает Вам в управлении рисками. Как, не имея объективной основы, Вы можете убедить самого себя, ваших акционеров и других заинтересованных лиц в том, что риски, которые Вы берете на себя, являются приемлемыми? Можете ли Вы объективно судить о том, когда давать команду “вперед”, а когда нет? И как Вы предполагаете отстаивать свои решения по эксплуатационным рискам, не имея объективной основы?

Эффективная система управления безопасностью полетов обеспечивает много других потенциальных преимуществ, включая:

- Способность контролировать потенциально опасные операции, с которыми сталкивается бизнес
- Четкий и документально оформленный подход к обеспечению безопасности полетов, который можно объяснить другим заинтересованным сторонам
- Активное участие персонала в обеспечении безопасности полетов
- Возможность предоставления доказательств регулирующему органу, Вашим клиентам и другим заинтересованным сторонам того, что Ваши риски находятся под контролем
- Формирование позитивной культуры безопасности
- Сокращение или исключение неэффективности производства
- Уменьшение стоимости страхования и повышение репутации
- Общий язык для установления целей и задач по безопасности полетов, внедрения и мониторинга средств контроля рисков
- Потенциальная защита от судебных исков.

По сути, СУБП представляет собой результат длительного развития методов обеспечения безопасности полетов. Первые 50 лет базировались на оценке отдельных рисков. Вторые 50 лет прошли под лозунгом соответствия требованиям безопасности. СУБП усиливает первые два подхода и использует процессы и методы управления информационной эры для улучшения информированности менеджеров и наделения Вас всеми средствами по управлению рисками.





Почему Вы должны быть вовлечены в СУБП: юридическая точка зрения

Международная организация гражданской авиации (ИКАО) уже много лет рекомендует государствам-членам внедрение СУБП в некоторых авиационных секторах. Независимо от сектора, в котором Вы работаете, ИКАО и органы гражданской авиации Вашего государства скорее всего уже требуют, или потребуют от Вас в ближайшее время внедрить СУБП в Вашей организации.

В большинстве стран регулирующие органы возлагают ответственность за безопасность полетов и финансовые результаты на высшее руководство. В связи с этим руководители организаций должны четко обозначить, за что они отвечают. Полномочия могут быть переданы, но не ответственность.

По сложившейся традиции, регулирующие органы возлагают ответственность за несоблюдение эксплуатационных требований на персонал или руководителей среднего звена. Это во многих случаях было несправедливо и непродуктивно, поскольку у привлекаемого к ответственности лица не было средств и/или делегированных полномочий для того, чтобы выполнить ли обеспечить выполнение необходимых действий для обеспечения соответствия требованиям. Все более распространенным становится понимание того, что ответственный руководитель, а именно, руководитель организации, часто является единственным лицом, способным осуществить изменения. Ответственность за безопасность полетов в Вашей организации лежит целиком на Вас.

Также важно иметь в виду, что Вы ответственны за все аспекты Вашей деятельности, даже за обеспечение безопасности товаров и услуг, поставляемых третьими лицами. Вы должны убедиться в их безопасности. СУБП может помочь в этом отношении, поскольку содержит требование, чтобы обеспечение безопасности было включено в условия договоров с третьими лицами.





Каким образом Вы должны участвовать в СУБП: управленческая точка зрения

Ведите за собой

Философия системы управления безопасностью полетов требует, чтобы ответственность сохранялась за руководством организации. Руководители в конечном счете отвечают за безопасность полетов также, как и за другие аспекты деятельности. Независимо от размера, сложности или сектора Вашего бизнеса, Вы играете существенную роль в развитии и поддержке Вашей СУБП и взаимодействующей с ней позитивной культуры безопасности. Без безоговорочных и постоянно действующих обязательств высшего руководства любая попытка создания эффективной программы обеспечения безопасности полетов будет неудачной. Вы должны взять на себя обязательства в отношении СУБП, но только этого не достаточно: ваша приверженность СУБП должна быть видна со стороны.

Слова не должны расходиться делом

Хотите ли Вы этого или нет, но Вы - лидер. Вы - образец для подражания для всех в Вашей организации. Они наблюдают за тем, что Вы делаете, и повторяют Ваши слова и действия. Сверху вниз и от центра до периферии организации Ваши личные качества, жизненная позиция и Ваши действия копируются. Если Вы считаете, что безопасность полетов важна для сохранения и процветания Вашей организации, и Ваши действия отражают Ваши убеждения, то Ваш персонал будет вкладывать в нее собственное время и усилия. Со временем Ваши убеждения и действия станут их убеждениями и действиями.

Вы можете усилить и широко распространить свои убеждения, публично объявив о своих взглядах через информационные листки для персонала, статьи и бюллетени по безопасности полетов. Вы можете также объявить о своей приверженности СУБП, публично награждая руководителей и сотрудников, демонстрирующих образцовое поведение в плане безопасности полетов и/или проактивно выявляющих опасные факторы или предлагающих конструктивные решения в области безопасности полетов.

Создайте позитивную культуру безопасности

В конечном счете, успех СУБП зависит от развития позитивной культуры безопасности, которая способствует открытости сообщений персонала посредством «некарательной» политики и постоянного повышения уровня безопасности полетов, достигаемого путем упреждающих оценок безопасности полетов и обеспечением качества. Это достигается внедрением и поддержкой СУБП на основе взаимосвязанных политик и процедур. Создание позитивной культуры безопасности также поможет выявить, что на самом деле происходит в Вашей организации, и поможет Вам понять свои риски.

Позитивная культура безопасности - воплощение эффективных программ, эффективного принятия решений и ответственности на всех уровнях. Культура безопасности характеризуется прежде всего тем, как принимаются управленческие решения, какие стимулы и препятствия для продвижения безопасности существуют в организации. Часто существует пропасть между представлениями высшего руководства о культуре безопасности организации и тем, что происходит в действительности.





Прививайте персоналу ценностное отношение к безопасности полетов

Это ключ к созданию позитивной культуры безопасности. Формирование и продвижение ценностного отношения персонала к безопасности полетов является одним из самых действенных средств в арсенале руководителя организации, которое можно усилить внимательным отношением к предложениям персонала. Посыл руководства о том, что «безопасность имеет значение», оказывает влияние на решения и нравственные нормы персонала. Постановка целей и задач в области безопасности полетов способствует ценностному отношению к ней. Каждое из этих начинаний четко дает понять персоналу, что организация привержена СУБП и стремится к достижению ценностного отношения к безопасности полетов.

Возглавляйте совещания по безопасности полетов

Один из лучших способов быть вовлеченным в вопросы безопасности полетов – это возглавлять совещания самого высокого уровня. Как первый руководитель, Вы несете ответственность за безопасность полетов в Вашей организации, поэтому имеет смысл брать на себя инициативу при проведении регулярных совещаний по безопасности полетов на руководящем уровне. Найдя возможность участвовать в этих совещаниях, Вы сможете:

- проверять актуальность целей в области безопасности полетов в Вашей организации и контролировать выполнение поставленных задач
- владеть последними данными по состоянию безопасности Вашего бизнеса
- принимать своевременные решения по безопасности полетов
- выделять соответствующие ресурсы
- возлагать ответственность на руководителей за выполнение обязанностей по обеспечению безопасности полетов, соблюдение сроков выполнения мероприятий
- демонстрировать руководителям и персоналу свое внимание к вопросам безопасности полетов как лицо, несущее за нее ответственность.

Какие полномочия можно делегировать, а какие нельзя

Руководители организаций, хотя их и называют ответственными руководителями, зачастую не вовлечены или мало осведомлены о работе систем и проблемах на рабочих местах. Руководители организаций часто делегируют свои обязанности и полномочия, с тем чтобы обеспечить контроль над конкурирующими «главными приоритетами». Руководители организаций могут делегировать ответственность за текущую деятельность по СУБП - НО - руководители организаций не могут делегировать ответственность за СУБП и принятие важных решений, связанных с риском.





Вы не можете делегировать:

- Обеспечение соответствия политики в области безопасности полетов предъявляемым требованиям и ее разъяснение
- Обеспечение необходимыми ресурсами - финансирование, персонал, обучение, закупки и т.д
- Установление пределов риска и обеспечение средств контроля рисков

Обеспечение необходимыми ресурсами

СУБП может, если она хорошо продумана, значительно улучшить эффективность Вашей деятельности, потенциально экономя Ваше время и деньги - хотя это скорее дополнительное преимущество, чем поставленная цель. Система управления безопасностью полетов действительно нуждается в ресурсах для обеспечения эффективности ее функционирования. Наиболее эффективный способ Вашего участия в СУБП – это обеспечение соответствующими ресурсами, такими как необходимое количество компетентного в вопросах безопасности полетов персонала, обучение, финансирования мероприятий по снижению рисков, материальная база, средства коммуникации и обеспечение гласности.





Резюме

Система управления безопасностью полетов – это практичный подход к обеспечению безопасности полетов. Это - систематический, подробно разработанный и всеобъемлющий процесс управления рисками. Как и все системы управления, система управления безопасностью полетов предусматривает целеполагание, планирование и измерение эффективности ее функционирования. Система управления безопасностью полетов вплетена в структуру организации. Она становится частью культуры, способом выполнения должностных обязанностей.

Вы должны быть вовлечены в СУБП, потому что она позволяет Вам контролировать риски безопасности Вашего бизнеса. В авиации управление рисками безопасности полетов - основная деятельность. СУБП предоставляет Вам объективную основу для управления рисками. Как, не имея объективной основы, Вы можете убедить самого себя в том, что риск является приемлемым? Можете ли Вы объективно судить о том, когда давать команду “вперед”, а когда нет?

Вы должны быть вовлечены в СУБП, потому что, независимо от сектора (секторов) Вашей деятельности, авиационные власти или уже требует, или потребуют в ближайшее время внедрить эффективную СУБП в Вашей организации. По сложившейся традиции, к ответственности за несоблюдение установленных требований привлекают рядовой персонал или руководителей среднего звена - часто несправедливо и/или непродуктивно, поскольку они не располагают ресурсами и/или полномочиями для осуществления необходимых изменений. СУБП поможет Вам идти в ногу со временем и предоставит действенный механизм для осуществления положительных перемен.

Вы вовлекаетесь в СУБП, осуществляя лидирующую роль в ее внедрении, положительно отзываясь о СУБП и подкрепляя действиями свои слова, создавая положительную культуру безопасности, прививая персоналу ценностное видение безопасности полетов, зная, какие полномочия Вы можете делегировать, а какие нет, и предоставляя необходимые ресурсы.





Настоящий документ подготовлен рабочей группой по документации, входящей в состав Международной группы по управлению безопасностью полетов (SM ICG). Целью SM ICG является содействие одинаковому пониманию принципов и требований системы управления безопасностью полетов (СУБП)/Государственной Программы безопасности полетов (ГосПБП), что облегчает их применение международным авиационным сообществом.

Нынешний состав SM ICG включает членов основной группы, инициировавшей создание SM ICG: Федеральную авиационную администрацию США (FAA), организацию «Безопасность полетов», Европейское агентство по безопасности полетов (EASA), Департамент гражданской авиации Министерства транспорта Канады (ТССА), а также следующие полномочные органы гражданской авиации (CAA): Управление гражданской авиации Новой Зеландии; Управление гражданской авиации Австралии (CASA); Национальное Агентство гражданской авиации Бразилии (ANAC); Управление гражданской авиации (JCAB). EASA также представлено членами от Федерального управления гражданской авиации (FOCA) в Швейцарии, Главным управлением гражданской авиации во Франции (DGAC) во Франции и Управлением гражданской авиации Соединенного Королевства (UKCAA).

Члены SM ICG:

- Совместно работают над вопросами СУБП/ГосПБП, представляющими общий интерес
- Обмениваются накопленным опытом
- Поддерживают продвижение согласованной СУБП
- Делятся своими разработками с авиационным сообществом
- Сотрудничают с международными организациями, такими как ИКАО и органы гражданской авиации, которые внедрили или внедряют СУБП

Для получения дополнительной информации по внедрению СУБП в пределах Великобритании можно найти на сайт САА.

Для запросов по СУБП связывайтесь с САА по адресу: safetymanagement@caa.co.uk