

Практические аспекты внедрения СУБП в авиакомпании

Советник
ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии»
доктор медицинских наук, профессор
Козлов
Валерий Владимирович

Москва
20 мая 2014г.

- 1. Внедрение СУБП: почему на бумаге легко, а в практике тяжело.**
- 2. Скрытые проблемы внедрения СУБП:**
 - а) непонимание СУБП и неправильное отношение к ней**
 - б) материальные и нематериальные компоненты СУБП**
 - в) «странный компонент» и слабое звено СУБП**
 - г) новые понятия, без которых СУБП не внедрить**
- 3. Рекомендации по внедрению СУБП**

Внедрение СУБП: почему на бумаге легко, а в практике тяжело



Внедрение нового в практике проходит минимум 5 этапов:

Первый этап – отторжение нового под любым предлогом. Хотя данный этап не всегда имеет место, тем не менее, практика без него редко обходится. Это объясняется легко. Новое требует повышенной интеллектуальной нагрузки с целью обеспечения хотя бы его понимания.

Второй этап – освоение понятийно – терминологического аппарата, характеризующего новое. Действительно, новое, как правило, изложено с использованием непривычных терминов, имеющих подчас не просто усваиваемую понятийную суть.

Третий этап – познанию сути нового и формирование в сознании его модели. Пожалуй, это наиболее трудный этап в процессе внедрения нового, поскольку в основе его лежит напряженная умственная деятельность. Но остановится на втором этапе – это значит стать демагогом!!!

Четвертый этап – доведение нового до всего персонала. Понятно, что если новое не овладеет массами, не будет ими воспринято и поддержано, то практическая реализация превратится в пустую формальность.

Пятый этап – практическое внедрение нового. При качественном прохождении второго и особенно третьего, и четвертого этапов данный этап больших трудностей не представляет. В противном случае СУБП будет «внедрена» только на бумаге.

Непонимание СУБП выражается в таких высказываниях:

- «Задать приемлемый уровень риска – это значит планировать катастрофы?». Непонимание, что риск – виртуальное событие разной вероятности и тяжести.

- «Проверили несколько авиакомпаний и везде разные СУБП». Непонимание, что так и должно быть.

- «У нас давно была СУБП, а нам навязывают непонятно что».

Непонимание, что есть СУБП, а есть отдельные ее элементы.

- «факторы опасности» (ФО) и «риски» - это одно и то же или «ФО» называются «рисками». Непонимание, что ФО-материальны, а риски-виртуальны

- когда демонстрируется незнание триады: ФО – последствия – риск.

Наиболее яркие формы отношения персонала при внедрении СУБП:

- «формалисты»: мыслят так: «Прикажут – перейдем».

- «самоуверенные»: мыслят так: «Мы всегда занимались управлением БП, а нам хотят «впарить» старое как новое».

- «некомпетентные»: мыслят так: «Обеспечивать ли БП или управлять ею – какая разница. Все это - игра слов».

Очень опасно упрощенное понимание СУБП!



Выделены два принципиальных блока в СУБП:

а) блок материальных компонентов (документы, структура, процедуры и т.п.)

б) блок нематериальных (психологических) компонентов, включающий:

А. Осознание и понимание руководителями и персоналом:

- сути и значимости СУБП, ее компонентов**
- корпоративной культуры, отвечающей требованиям СУБП, и позитивной культуры безопасности**
- «некарательной» производственной среды**
- добровольных сообщений**
- новых отношений между структурными подразделениями и персоналом**

Б. Практическое внедрение вышеперечисленного

«Странный компонент» Safety assurance – контроль (гарантия) качественного функционирования СУБП. Это не обеспечение БП, как переводят Safety assurance.

Содержание данного компонента включает следующие процедуры и действия:

- мониторинг системы;
- получение информации о ее работе;
- анализ информации;
- разработка корректирующих действий, направленных на совершенствование СУБП;
- реализация рекомендаций в интересах непрерывного улучшения системы.

Следовательно, назначение safety assurance – гарантировать, что СУБП не только создана на бумаге, но и функционирует на практике и качественно.

Примеры: «некартельную среду» и систему добровольных сообщений можно создать на бумаге и на этом поставить точку, а к выявленным опасным факторам относиться с безразличием. Safety assurance этого не допустит.

Слабое звено СУБП: выявление опасных факторов предполагает разработку рекомендаций по их снижению или устранению. И вот здесь возникает принципиальный вопрос: как это сделать?

В РУБП точного ответа на данный вопрос не содержится.

Наиболее простой подход - с позиций здравого смысла, т. е. обнаружен опасный фактор и, ориентируясь на него, определяются профилактические мероприятия.

Данный подход очень распространен, но при всей его простоте он не эффективный, т. к. системные недостатки, породившие опасный фактор, не вскрываются на всю глубину.

Поэтому существующая практика функционирования СУБП, как правило, отличается формальным подходом: исходя из содержания опасного фактора, произвольно определяются меры профилактики без установления его природы и механизма происхождения.

Т.е. установление причин, породивших опасные факторы, и разработка эффективных профилактических рекомендаций – слабое звено СУБП.

Необходимо четко понимать динамику развития особых ситуаций и правильно пользоваться терминологией.

Существуют, как известно, 3-и активных причины авиационных событий (АС):

- ❖ нестандартное действие пилота (НДП);**
- ❖ отказ системы ВС;**
- ❖ негативное воздействие окружающей среды.**

При расследовании АС, связанных с НДП, сначала выявляется: ошибка это или нарушение (спровоцированное или неспровоцированное).

После чего определяются причины ошибки (или нарушения), которые бывают 3 – х видов:

- а) непосредственная (связана с недостатками пилота, эргономикой ВС и окружающей среды);**
- б) промежуточная (находится между непосредственной и главной);**
- в) главная (это недостатки конкретного компонента авиационной системы, который находится на земле и порождает непосредственную причину, нередко через промежуточную).**

Пример: активная причина – ОД; непосредственная причина ОД – нарушение работоспособности; промежуточная причина ОД- утомление; главная причина ОД и события- несовершенство системы регламентации труда и отдыха пилотов.

Скрытые проблемы внедрения СУБП:

г) новые понятия, без которых внедрить СУБП
нельзя

Нестандартное действие - это (с позиций системного подхода) результат нарушения функционирования авиационной системы, проявившийся таким действием или бездействием пилота, которое привело к отклонению параметров полета за допустимые пределы или запрещено правилами.

Ошибочное действие (ошибка) – неосознанно (непреднамеренно) выполненное нестандартное действие.

Нарушение - осознанно (преднамеренно) выполненное нестандартное действие.

Неспровоцированное нарушение - сознательно выполненное нестандартное действие, обусловленное негативными характеристиками специалиста. Т.е. специалист оказался по своим личностным качествам (духовным) склонным к нарушениям, необоснованному риску и т. п.

Спровоцированное нарушение - это сознательно выполненное нестандартное действие, обусловленное неадекватной командой должностного лица, которому подчинен исполнитель (пилот, техник и др.) или влиянием низкой культуры безопасности.

В авиации (и не только) происходит определенная путаница в использовании понятия «нарушение». Данное понятие имеет двойное назначение (содержание). Первое – отражает **выполненное нестандартное действие**, когда оно оказалось умышленным, т. е. речь идет о нарушении – действии (или действии - нарушении). Второе – указывает на **неисполнение конкретного пункта документа**, т. е. говорится о **нарушении - результате**. Это неправильно, вносит путаницу, требует замены (ПРАПИ).

- 1. Базовое требование: заинтересованность высшего руководства авиакомпании.**
- 2. Подготовка материальных компонентов СУБП (создание Комитета, написание документов, в т. ч. указания о «некарательной» среде, разработка программ обучения и методического материала и т. д.)**
- 3. Внедрение нематериальных компонентов СУБП. Инструменты:**
 - **организация и проведение обучения руководителей и всего персонала**
 - **публикации по СУБП в корпоративных СМИ**
 - **подготовка и издание литературы по СУБП для персонала**
 - **доклады на заседаниях Комитета по формированию позитивной культуры безопасности (осознание каждым специалистом своей роль в обеспечении БП, последствий НД и ответственности за нарушения), внедрению «некарательной» среды, системы добровольных сообщений**
 - **применение новых понятий (нестандартное действие, спровоцированное и неспровоцированное нарушение)**
 - **выступления на совещаниях департаментов по вопросам СУБП**
 - **индивидуальные беседы с руководителями департаментов, линейными руководителями по вопросам СУБП**
 - **использование результатов расследования АС для продвижения нематериальных компонентов СУБП.**

СУБП – это сложная система. Создать ее и обеспечить качественное функционирование крайне нелегко.

Особую трудность представляют нематериальные компоненты. Время, когда СУБП было рекомендацией, рекомендуемой практикой, ушло в прошлое.

Сегодня СУБП – это стандарт (Приложение 19 ИКАО), поэтому тем, кто упустил время, требуется, образно говоря, засучить рукава и оперативно браться за дело – ее внедрение!

Благодарю за внимание