

Руководитель полетов. Новый взгляд на профессию.

Как известно из определения: «Квалификация - степень профессиональной подготовленности к выполнению определенного вида работы. Сочетание навыков, знаний и отношения к делу, необходимых для выполнения той или иной задачи в соответствии с установленным стандартом». Возникает вопрос: существует ли стандарт для специалиста службы движения, специалиста высшей квалификации гордо именующимся руководителем полётов? Чем руководствуется РП в своей ежедневной деятельности?



Машин Борис Борисович

Старший инструктор тренажёра Санкт-Петербургского Центра ОВД
Филиала "Аэронавигация Северо-Запада" ФГУП "Госкорпорация по ОрВД"

Если для диспетчера службы движения ответ на этот вопрос не вызывает сомнений, поскольку его работа прописана в технологии работы и детализируется в ФАПах, то для РП это абсолютно открытая тема для дискуссий.

Как описать процессы принятия решений, которыми руководствуются руководители полётов в стандартных ситуациях и при возникновении нештатной обстановки? Ведь часто, за доли секунды необходимо оценить и найти путь, который обеспечит безопасный исход полёта. Почему в одних случаях решение находится вне существующих норм и правил и в этих случаях нестандартные варианты спасают человеческие жизни, а в других «благие намерения» и строгое следование документам приводят к отрицательному результату? Чему необходимо учить руководителей полётов и что остаётся за рамками стандартных подходов? Когда и в какой степени применять документы? Работать на безопасность или на прокурора? И вообще, можно ли создать технологию работы руководителя полётов?

«Технология работы – последовательность действий направленная на достижение определенного результата»

Можно ли создать технологию работы художника? Поэта? Шахматиста? Описать процесс созидания и втиснуть его в рамки «стандарта»?

«Выбрать фигуру. Правой рукой взяться за неё. Поднять над доской и поставить фигуру на соответствующую клетку доски. Нажать кнопку на шахматных часах, тем самым, передав ход противнику...» Или. «Подготовить холст, развести краски, нанести мазок в соответствующую точку холста, нарисовать пейзаж или портрет...», «Выбрать слова рифмующиеся друг с другом...». Чем не пример «технологий», описывающих процесс или последовательность действий?

Ответ прост. Поскольку деятельность РП не может быть описана как последовательность действий – создать Технологию невозможно. Да и нужно ли?

Возникает парадоксальная ситуация. Стандарта на сегодняшний день не существует, а профессия и активная деятельность руководителей полетов, направленная на обеспечение безопасности полётов, реализуется ежесекундно в сотнях аэропортов России.

Мне могут возразить. Есть же ФАПы, Должностная инструкция, в конце концов!

Говорить о документах с требованиями к подготовке, квалификации и, главное, деятельности РП можно лишь с большой долей иронии. Существующий ФАП «парашютистов» путается в понятиях и в одном месте декларирует «организацию и контроль работы смены» в другом «организацию контроля» но, во всех случаях, абсолютно далёк от детализации этих понятий. Должностная инструкция тоже не даёт ответов на возникающие в процессе работы смены вопросы. Так, например, законодатель требует от РП «находиться на том рабочем месте, где складывается наиболее сложная обстановка». По каким критериям определяется сложность? По интенсивности? Не факт. Может быть по квалификации диспетчера? Тоже вопрос, как говорится, «интересный». И главный вопрос: зачем ему там быть? Вмешиваться в УВД и мешать своими подсказками? Понятно, что и сами понятия «простая воздушная обстановка», «сложная воздушная обстановка» абсолютно субъективны. В другом случае от РП требуется принять «все необходимые меры» для помощи диспетчеру. Какие это меры? Где юридическое обоснование, которое дало бы право РП вмешиваться в действия диспетчера? Что на практике означает понятие «постоянный контроль работы смены»? Параметры контроля не устанавливаются. И как быть, когда РП отвлекается на вопросы координации и взаимодействия? Что подразумевает законодатель под «качественной организацией» и где критерии этого «качества»?

Отвечая на вечный вопрос «что делать?» - предлагаю исходить из базовых определений.

Определение безопасности полётов в авиации известно каждому специалисту.

«Безопасность полетов воздушных судов гражданской авиации (далее - безопасность полетов) представляет собой состояние авиационной транспортной системы, при котором риск причинения вреда лицам или нанесения ущерба имуществу снижен до приемлемого уровня и поддерживается на этом либо более низком уровне посредством **непрерывного процесса выявления источников опасности и контроля факторов риска**».

Исходя из определения и непреложной истины, что РП является главным лицом, отвечающим за безопасность полётов основным постулатом, при описании его деятельности, должно быть следующее определение:

«Основная задача РП - обеспечение безопасности полётов в процессе работы смены, т.е. непрерывное выявление источников опасности и контроль факторов риска, выбор методов и решение возникающих ситуаций, при котором риск причинения вреда лицам или нанесения ущерба имуществу не превышает приемлемого уровня».

Дело за малым. Определить основные источники опасности, поддающиеся реальному контролю.

Напомню, что контроль - процесс, обеспечивающий достижение системой поставленных целей и состоящий из трех основных элементов:

- установление стандартов деятельности системы, подлежащих проверке;
- измерение достигнутых результатов с ожидаемыми результатами;

- корректировка управленческих процессов, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов».

Может ли РП контролировать деятельность смены диспетчеров? И что имеет ввиду законодатель, когда говорит о «постоянном контроле за работой смены»? Как известно в крупных центрах количество рабочих мест, и, соответственно, количество специалистов, подлежащих «неусыпному» контролю, вполне весомая цифра. Каждый из диспетчеров абсолютно индивидуален и имеет присущий только ему почерк работы. Кроме того диспетчеры имеют различный опыт работы и профессиональную подготовку. (Кстати, классность и стаж не всегда являются исчерпывающим показателем профессионализма). Выбор метода регулирования, очередности заходов на посадку, вылетов, т.е. выбор метода обеспечения безопасных интервалов полностью ложится на диспетчера. Только он, путём предварительного анализа воздушной обстановки, в зависимости от интенсивности воздушного движения, наличия (отсутствия) ограничений и других факторов, влияющих на потоки вылетающих, прилетающих, следующих транзитом, выстраивает ментальную «картинку» предполагаемой обстановки и план будущих действий. Затем при выходе воздушных судов на связь реализует свой предварительный план в форме выдачи указаний, с необходимой коррекцией с учётом их фактического расположения. Бывают случаи, когда весь предварительный план подвергается полной отмене или существенной корректировке из-за появления «вводных», «нештатных ситуаций» и т.д. Всё это индивидуальная творческая работа конкретного специалиста и каким-то образом вмешиваться в эту деятельность, ломать предварительный план и навязывать своё решение – недопустимо. Но законодатель требует: «организовать и осуществлять постоянный контроль за работой подчиненной диспетчерской смены». (ФАП 216). Что же имеется ввиду? Необходимо четко понимать, что контроль деятельности диспетчерской смены предполагает контроль потоков информации о движении воздушных судов, включающих позывные, номера рейсов, направления движения, текущие и заданные высоты, отданные и полученные команды, прогнозируемые ПКС и многое другое по многочисленным линиям «диспетчер-пилот». А также потоков информации по линиям взаимодействия и согласования «диспетчер-диспетчер», реакции на изменения, поступающих из различных источников (дисплей, АИУ и т.д.), информации от многочисленных абонентов.

РП вменяется в обязанность субъективное или объективное (при помощи вспомогательных средств) выявление отклонений в этих информационных потоках и адекватная реакция на эти отклонения в виде корректирующих указаний. Помимо этого он должен контролировать радиообмен десятка специалистов, использующих наушники, часть которого осуществляется на английском авиационном языке, учитывая то, что во многих центрах предусмотрена работа за пультом двух специалистов – диспетчер РЛК и ПК. Непрерывный контроль таких потоков информации - задача нереальная для человека. За час через секторы крупных центров проходят десятки, а то и сотни бортов. При интенсивности 30-40 ВС в час только на одном секторе скорость потока информации возрастает настолько, что даже выявление ошибки не позволит её своевременно парировать. Кроме того, РП постоянно отвлекается на вопросы взаимодействия и координации и физически не в состоянии заниматься вопросами контроля работы диспетчерских пунктов.

Итак, можно сделать очень важный вывод и, наконец, признать:

РП не может предсказать и предотвратить ошибку диспетчера. Невозможно предсказать какое решение будет реализовано диспетчером через секунду, минуту. Ошибочно это решение или нет. Задача РП, в случае обнаружения, свести к минимуму последствия этой

ошибки и не допустить катастрофического развития события. Поэтому понятие «контроля» и «организации» работы смены должны быть детализированы и абсолютно понятны в своей трактовке. Настало время правильно оценить возможности человека и на законодательном уровне определить границы ответственности РП.

Что должен, а главное, какие параметры может контролировать РП? Как согласуется его деятельность с определением безопасности полётов и необходимости в процессе работы заниматься «непрерывным процессом выявления источников опасности и контролем факторов риска». Что это за «источники и факторы»?

Первым источником опасности (контролируемым параметром) является воздушное движение. Контроль параметров движения является первостепенной задачей РП.

Стандартом является нормативная пропускная способность диспетчерского пункта. Инструментом – план полёта или информация на дисплее с заданной пропускной способностью и планируемой интенсивностью.

Известно, что для того, чтобы допустить опасное сближение необходимо только два самолёта. Вспоминая страшные трагедии над Анапой, Боденским озером можно убедиться в том, что интенсивного движения там не было. В Омске, при посадке Ту-154 на занятую полосу, этот самолёт был единственным, которому необходимо было обеспечить безопасное ОВД. Поэтому аксиомой является высказывание, что «любое движение воздушных судов в границах ответственности диспетчеров является источником опасности». Низкая нагрузка способна вывести диспетчера из «рабочего состояния» и также опасна, как и работа в условиях высокой интенсивности.

«Авиадиспетчеры и специалисты по обслуживанию полетов совершают ошибки по тем же причинам, что и все другие сотрудники, а именно по причине отсутствия необходимых навыков, недостатка информации, недопонимания, усталости, недостаточной мотивации и т. д. К счастью, большинство таких ошибок своевременно определяется и устраняется, прежде чем создастся опасная ситуация. В самом деле, если учесть то огромное количество вылетов, которое ежегодно выполняется во всем мире, то частота серьезных инцидентов и авиационных происшествий по причине ошибок при обслуживании воздушного движения очень незначительна. Система УВД включает несколько встроенных эшелонов защиты от ошибок человека или технических сбоев, таких как неправильное донесение о местонахождении, маршруты в одном направлении, стандартные крейсерские высоты полета и повторение команд. Тем не менее, в результате проведенных анализов выяснилось, что большинство ошибок УВД совершается в следующих условиях:

- в условиях небольшой или умеренной сложности и интенсивности движения;
- в первые 15 мин нахождения авиадиспетчера на рабочем месте;
- если у авиадиспетчера менее шести лет опыта работы». Doc 9806 AN/763

Есть и другая крайность. Человеческие возможности имеют границы и долго работать на их пределе, «на грани» - человек не может. Примером тому служит катастрофа над Днепродзержинском, когда у диспетчера имевшего трехмесячный опыт самостоятельной работы на связи одновременно находилось 20 ВС, а в секторе наблюдалась мощная грозовая деятельность, влиявшая на качество радиосвязи.

Поэтому в настоящее время большое внимание уделяется вопросам предельной допустимой нагрузки на диспетчерские пункты. Вопрос очень серьезный, требующий комплексного подхода.

При условии, что нагрузка на диспетчера зависит от плотности воздушного движения, измерению подлежит пропускная способность диспетчерского пункта. Таким образом, нагрузка зависит от максимального количества воздушных судов, которые могут быть обслужены в единицу времени. Если установить такие максимальные значения для каждого диспетчерского пункта и взять их за основу или стандарт, то становится понятным в какой момент времени необходимо принимать управленческое решение. Как только прогнозируемое движение превышает значение предельной пропускной способности, необходимо вводить дополнительное рабочее место, которое должно быть предусмотрено на этот случай, или переходить на другую конфигурацию секторизации.

В случае с малой интенсивностью задачей РП является мониторинг воздушного движения и выявления источников опасности, связанных с этим параметром.

Особого внимания заслуживают нестандартные ситуации. Как пример можно использовать изменения в плане полетов, связанные с направлением ВС на запасной аэродром, когда к потоку рейсовых ВС присоединяется дополнительный поток с малым остатком топлива. Задача смены обеспечить посадку всех ВС на аэродроме. А задача РП – **создать условия** для выхода из сбойной ситуации. В некоторых случаях, исходя из собственного опыта, необходимо ограничивать выпуск ВС с аэродрома и использовать ВПП только на прием.

Вторым источником опасности (контролируемым параметром), который можно измерить с точностью до секунды, является время нахождения на рабочем месте.

Фактор риска: «переработка» диспетчера, или работа без подмены в течение периода времени, когда эта подмена была необходима. Критериями времени непрерывной работы являются: интенсивность полётов и загруженность диспетчера, сложность зоны и наличие ограничений, другие факторы местного значения. Последствия: незапланированный «выход диспетчера из строя», неадекватная реакция диспетчера на воздушную обстановку, «безрассудные команды» и т.д.

Регулируется: «Положением об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха работников, осуществляющих управление воздушным движением гражданской авиации Российской Федерации, утверждённого приказом Минтранса России от 30 января 2004 г. № 10.»

«Диспетчеру, осуществляющему непосредственное управление воздушным движением за диспетчерским пультом, оборудованным видео дисплейным терминалом, после двух часов непрерывной работы предоставляется специальный перерыв продолжительностью не менее 20 минут. Кроме того, при интенсивности воздушного движения более допустимой, определяемой в установленном порядке, диспетчеру УВД после каждого часа работы предоставляется дополнительный специальный перерыв продолжительностью 10 минут. В том случае, когда время предоставления специального перерыва совпадает со временем предоставления перерыва для отдыха и питания, специальный перерыв не предоставляется.» (п.11. приказа №10 МТ РФ)

Третьим источником опасности является: численность и подготовка диспетчерского состава смены, личные качества диспетчеров и самого РП.

Факторы риска:

- Работа неполным составом смены и как следствие невозможность подмены на рабочих местах, переработка и факторы усталости;
- Работа с «лишними» диспетчерами и как следствие – скука, расслабленность;
- Наличие «молодых» диспетчеров;
- Наличие «ветеранов» не выдерживающих полной нагрузки;
- Нездоровый психологический климат в смене. Отсутствие нацеленности на выполнение поставленной задачи. Несовпадение формального и неформального лидерства.
- Конфликты.
- Отсутствие взаимного контроля.
- Некомпетентность и низкий уровень подготовки личного состава, РП;
- Нездоровый психологический климат в смене. Отсутствие нацеленности на выполнение поставленной задачи. Несовпадение формального и неформального лидерства.
- Оставление рабочего места диспетчером, отвлечение от работы вопросами не связанными с УВД.
- допуск к УВД диспетчеров не подготовленных к самостоятельной работе;
- Приём и сдача дежурства без необходимой информации о движении, ограничениях, согласованиях и т.д.;

РП обязан быть лидером и в связи с этим есть очень интересные высказывания, взятые из документов ИКАО:

«Лидер — это человек, чьи идеи и действия оказывают влияния на мысли и поведение окружающих.

Используя личный пример и силу убеждения, а также опираясь на понимание целей и устремлений группы людей, лидер становится средством оказания на них влияния и корректировки их поведения. Важно установить разницу между лидерством, которое человек завоевывает сам, и властью, которой его наделяют. Оптимальным вариантом является их естественное сочетание. Лидерство предполагает умение работать в коллективе, а качества лидера зависят от его умения строить взаимоотношения в коллективе». ICAO Doc 9683

«Существует опасность, что чрезмерно усердный руководитель перестарается и превратится в педанта и придиру. Бывает даже худшая ситуация, когда РП настолько стремится продемонстрировать свои качества перед начальством, что общее качество работы снижается. Эти типы руководителей зачастую пользуются руководствами, инструкциями следуя их букве до конца и забывая старую мудрость, что «Глупые люди выполняют правила, а умные – истолковывают их в зависимости от конкретной ситуации».

Следовать правилам необходимо, но иногда это приводит к созданию опасной ситуации. Эти руководители не могут быть лидерами на своей работе: первые из-за своей дотошности и придиристичности, которая раздражает и утомляет, вторые – потому, что ставят себя над сотрудниками и профессией».

Четвертым источником опасности является намеренная и непреднамеренная ошибка (ошибки) со стороны диспетчерского состава.

В качестве инструмента для измерений может выступать индикатор воздушной обстановки (ИВО) с отображением прогнозируемых или реальных ПКС.

Примечание: В этом случае речь идёт о последствиях ошибки, которая выражается в появлении предупреждений на ИВО.

Последствия: От нарушения интервалов и опасных сближений до столкновения ВС в воздухе и на земле.

Своевременная реакция РП на ошибки диспетчерского состава определяется многими параметрами:

- Количество рабочих мест;
- Подготовленностью личного состава (профподготовка, опыт работы, количество допусков и т.д.);
- Конфигурацией рабочих мест и особенностью ведения р/связи (наушники, голос);
- Сложностью зоны;
- Наличием средств контроля (монитор, радиостанция и т.д.);
- Загруженностью РП вопросами координации и взаимодействия и т.д.

Отечественных документов по контролю факторов угроз и ошибок в настоящее время не разработано. Есть вполне рабочий документ ИКАО.

Пятым источником опасности является внешняя среда. Факторы риска, связанные с внешней средой:

- Опасные метеоявления в границах зон ответственности и на аэродроме. Особое внимание необходимо уделять грозовой деятельности и согласованию маршрутов обхода, закрытию коридоров, ухудшение условий торможения на ВПП с учётом боковой составляющей ветра, ухудшению минимумов аэродрома до минимальных значений и организация заходов по минимумам I, II, III категории ИКАО и т.д.;
- Вводимые ограничения (запреты, режимы);
- Смена ВПП или основного направления ВПП (переход на другой курс), изменение режима использования полос;
- Использование нестандартных процедур выпуска и приёма ВС;
- Обеспечение литерных рейсов;
- Использование зон ожидания;
- Работы на ЛП, перронах, нерабочих ВПП, связанных с пересечением основной ВПП;
- Уход на второй круг, при наличии ИВД превышающей норматив;
- Отказ наземного РТО, СТО;
- Особые случаи в полёте;



Шестым источником опасности являются местные особенности выполнения полётов и связанные с этим факторы риска:

- Расположение аэродрома (горный а/д (Сочи), равнинный, наличие водной поверхности, постоянных приземных туманов, овраги перед ВПП (Смоленск) и т.д.);
- Количество и расположение ВПП (параллельные с расстоянием менее 1 км, пересекающиеся);
- Состав оборудования аэродрома (наличие или отсутствие ILS, систем захода на посадку, РЛОПП, ССО и т.д.)

Седьмой источник опасности: Взаимодействие

Недостатки во взаимодействии в авиации приводят к фатальным ошибкам, рассогласованию деятельности коллектива, служб обеспечивающих полёты и значительно повышает риск несогласованных действий и как результат ошибок в принятии решений.

Взаимодействие – обмен информацией или информационное воздействие субъектов друг на друга с целью достижения определённых результатов.

Взаимодействие – взаимное, совместное действие. Совместные действия могут быть организованными и эффективными (содействие), а также несогласованными и крайне неэффективными (вплоть до противодействия). Существует также понятие бездействия. РП приходится работать как в условиях СО-действия, так и в условиях БЕЗ-действия и даже ПРОТИВО-действия. Не во всех случаях субъекты могут договориться о приемлемых результатах. Во многих случаях необходимо искать компромисс. Как правило, это выбор между безопасностью полётов и прибылью АК. Задача РП организовать эффективное взаимодействие.

РП взаимодействует:

- Личный состав смены, включая оперативный состав БЭРТОС, смежные ДП (РЦ, АДЦ, АДП), для РЦ – смежные зоны;
- Группа планирования;
- Экипажи воздушных судов (непосредственно и через ДП);
- Службы аэропорта (Главный оператор аэропорта, аэродромная, ЭСТОП, Метео, ССТ, СПАСОП (АСК), Медицина, Полиция и т.д.);
- МЧС в случае организации работ по поиску и спасению;
- ФСБ, ФСО и др., при обеспечении литерных и подконтрольных рейсов;
- Руководящий состав различных уровней;

Конфликты взаимодействия. Основным вопросом взаимодействия является конфликт интересов. Авиакомпании стремятся «летать» при любых условиях. Служба движения стоит на страже «безопасности полетов».

Основные условия эффективного взаимодействия в смене:

- Нормативно-правовая база;
- Авторитет. РП является формальным и неформальным лидером, способным к прогнозированию различных ситуаций и умеющим принимать решения;

- Нормальный психологический климат. Личный состав подготовлен и способен решать задачи ОВД в обстановке отработанного взаимодействия. Взаимная помощь и взаимный контроль.
- Чётко и корректно поставленные задачи и обозначенные пути их решения. Отсутствие ситуаций, требующих «героических» усилий.

Условия эффективного взаимодействия с представителями служб аэропорта и представителями других ведомств.

Нормативно правовая база:

- Инструкции по взаимодействию, приказы, указания. В НПД должны быть оговорены границы зон ответственности, права и обязанности сторон;
- Наличие общей цели: обеспечение безопасности, регулярности и экономичности полётов;
- Информация о вопросах, требующих согласования.

Восьмой источник опасности - нечетко прописанные процедуры, разночтения в документах. Необходимо очень тщательно анализировать существующие и вновь предлагаемые документы и указания.

Подводя итог можно определить, что контроль деятельности смены предполагает постоянный мониторинг рабочей обстановки и выявление источников опасности связанных с:

- контролем ИВД и открытием дополнительных ДП, предусмотренных ИПП,
- контролем выполнения плана полётов, выявлением изменений в плане, которые могут привести к перегрузке на конкретном рабочем месте или объекте в целом;
- контролем вводимых ограничений и изменением порядка использования ВП, с привлечением дополнительных специалистов и с целью снижения нагрузки на объект в целом. Наличие литерных и подконтрольных рейсов.
- контролем времени, проведённого за каналом и своевременная подмена диспетчера,
- контролем наличия работоспособного диспетчерского состава на рабочих местах;
- обнаружением явных угроз и ошибок диспетчерского состава (появление предупреждений о прогнозировании ПКС, КС, нарушений дисциплины и т.д.);
- изменением метеоусловий, вводом ограничений, отказами РТО, особыми случаями в полёте и т.д.;
- контролем работоспособности оборудования ЭРТОС, ЭСТОП.
- выявлением отклонений в вопросах взаимодействие и координации;

Результатом деятельности должна быть адекватная реакция РП на обнаруженные факторы риска (отклонения), принятие адекватных решений и выдача корректирующих указаний для снижения риска до приемлемого уровня, исправления выявленных отклонений;

Организация работы смены предполагает:

«Организация работы диспетчерской смены это эффективная деятельность, направленная на обеспечение работы диспетчерских пунктов в соответствии с действующими НПД и направленная на решение конкретных задач по обслуживанию воздушного движения в зоне ответственности диспетчерских пунктов в период работы смены».

Реализуется путём:

- Определения конфигурации рабочих мест в зависимости от наличия диспетчерского состава, интенсивности ВД, режима использования ВПП, действующих ограничений, регламента и т.д.
- Распределения личного состава по рабочим местам и обеспечение подмены в зависимости от ИВД;
- Обоснованного открытия (закрытие) ДП;
- Информирования всех участников процесса о запланированных или внезапных изменениях воздушной обстановки и предполагаемых решениях возникающих задач.
- Директивных указаний, направленных на решение возникающих задач и контролем их выполнения.

Необходимо помнить, что в процессе деятельности РП сталкивается с нестандартными ситуациями, которые выходят за рамки действующих нормативно правовых документов.

Все зависит от способностей руководителя рисковать и принимать решения. Не секрет, что в некоторых случаях РП пытается выполнить «букву закона» в ущерб безопасности. Действовать с точки зрения здравого смысла не позволяют действующие документы и существующие традиции. Напомню, что в мировом сообществе несколько иной взгляд на эти процессы.

«Одной из уникальных способностей человека является умение мыслить. Оно позволяет анализировать данные из разных источников в свете образования или предшествующего опыта и делать соответствующие выводы. **Здравый смысл имеет жизненно важное значение для безопасности полетов.** Перед тем, как отреагировать на какой-либо раздражитель, человек должен обдумать его. Обычно верная оценка и правильное решение являются следствием профессиональной подготовки, опыта и правильного восприятия. Однако рассудительность в существенной степени подвержена воздействию психологического давления (или стресса), и зависит от таких черт характера, как личные качества человека, его душевное состояние, честолюбие и темперамент».

ICAO Doc 9422-AN/923

И ещё несколько важных мыслей, описанных в документах ИКАО:

«РП эффективен, когда:

- умеет совмещать смелость и решительность с осторожностью, узко практические интересы смены с большими общественно значимыми целями;
- гибко выбирает нужную линию поведения, умело сочетая разные стили руководства, в зависимости от конкретной обстановки, успешно взаимодействует как с вышестоящим руководством, так и с подчиненными, и с равными по рангу;
- обладает чувством целесообразности и меры (смелость, но не авантюризм, принципиальность, но не фанатизм, исполнительность, но не отсутствие самостоятельности и т. д.);
- быстро преодолевает возникшие противоречия в производственном процессе, гибко перестраивая план действий в соответствии с изменившимися условиями, прогнозируя развитие дальнейших событий.

Такое умение удовлетворять противоречивым требованиям производства, совмещать "несовместимое" и характеризует его общую способность к управленческой деятельности, и зависит не столько от наличия определенного набора отдельных качеств, сколько от специфики регулятивных характеристик, определяющих особенности его психологического склада»

Подведем некоторые итоги. В этой статье я попытался описать направления работы руководителя полётов – специалиста несущего всю полноту ответственности за результаты работы подчиненного коллектива. Напомню, что в настоящее время нет достаточно внятного документа, который описывал бы эту деятельность. Перечислено восемь основных блоков, каждый из которых включает множество направлений деятельности. За каждым дефицитом подразумевается некое активное действие. Приведены в пример источники опасности и факторы риска, т.е. те контролируемые параметры, которые непосредственно влияют на работу РП и обеспечение безопасности полетов в процессе работы смены. Детализированы основополагающие понятия «контроль работы смены», «организация работы смены».

Считаю, что такой подход к описанию деятельности РП полностью соответствует требованиям Постановления правительства от 18 ноября 2014 г. № 1215 «О порядке разработки и применения систем управления безопасностью полетов воздушных судов, а также сбора и анализа данных о факторах опасности и риска, создающих угрозу безопасности полетов гражданских воздушных судов, хранения этих данных и обмена ими» и «Заявления о политике ФГУП Госкорпорации по ОрВД в области обеспечения безопасности полётов при АНО». В частности в Заявлении говорится: «Ввести управление рисками в повседневную рабочую практику для своевременного выявления опасных факторов, снижения рисков, связанных с этими факторами до наименьшего практически возможного уровня».

Понятно, что это только начало дискуссии. Вопросов, на которые пока нет ответа на законодательном уровне, много. Наступила пора давать на них ответы.

Борис Машин