



Открытие Авиационной школы «Аэрофлота» 11.03.2011. В центре генеральный директор «Аэрофлота» Виталий Савельев (слева) и назначенный директором Авиационной школы Станислав Тульский. Фото aviaport.ru

О ДУХОВНОСТИ И ЧЕЛОВЕЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ

Безопасность полетов – это интегральное свойство, определяемое, как принято считать, качествами компонентов авиационной системы «пилот (экипаж) – воздушное судно – среда». Безусловно, это справедливо и признается во всем мире. Но в данном постулате скрыт еще один чрезвычайно важный ресурс, гарантирующий успешное выполнение полетов – это духовно-нравственный и профессиональный потенциал руководителей, ответственных за надежное функционирование авиационной системы. Когда эти характеристики находятся на высоком уровне, то руководитель достигает заданных показателей в производственной деятельности и одновременно завоевывает непререкаемый авторитет среди авиационных специалистов. К числу таких руководителей принадлежал экс-заместитель генерального

директора – директор летного комплекса авиакомпании «Аэрофлот», организатор и первый директор «Авиационной школы «Аэрофлота», заслуженный пилот России Станислав Георгиевич Тульский.

В этом материале я не ставлю цели изложить его многогранный жизненный путь, мне лишь хочется показать его таким, каким я его знал с момента нашего знакомства. Самое главное, есть огромное желание раскрыть человеческое и профессиональное величие этой замечательной сильной личности, а также выделить такие его духовные качества, как совесть, честь, долг, ответственность, которые служили ему нравственным фундаментом и, позволю себе утверждать, в существенной мере явились основой безупречного функционирования

возглавляемого Станиславом Георгиевичем летного комплекса «Аэрофлота».

В 2006 г. при увольнении из Вооруженных Сил я решил обратиться в авиакомпанию «Аэрофлот» с предложением о трудоустройстве преподавателем в учебный центр. Учитывая, что единственный руководитель, которого я немного знал по курсу «человеческого фактора», проведенного с командно-руководящим составом этой авиакомпании, был Станислав Георгиевич, то, узнав через знакомого пилота его телефон, позвонил ему и попросил о личной встрече. Он согласился и назначил дату и время, учитывая, что принципиально важно, и мои возможности. На тот момент Станислав Георгиевич занимал должность заместителя генерального директора – директора летного комплекса. На встрече я изложил свою просьбу. Ответ его был для меня неожиданным, но исключительно приятным: «Валерий Владимирович, мы знаем Вас как профессионала, поэтому я выйду с предложением к генеральному директору Окулову Валерию Михайловичу об открытии должности советника по человеческому фактору у первого заместителя по производственной деятельности». Валерий Михайлович поддержал идею, и такая должность, впервые в авиакомпаниях, была открыта. Процедура эта была не простой, требовалась подготовка обоснования и ряда документов. Станислав Георгиевич все это взял на себя, за что я ему искренне благодарен. Так он положил начало моему жизненному пути в гражданской авиации. После приема в авиакомпанию мое рабочее место было определено в летном комплексе, и я участвовал во всех производственных совещаниях, проводимых директором, анализе причин ошибок пилотов и их подготовке в области человеческого фактора. В эти годы я увидел, как Станислав Георгиевич руководит, как решает производственные задачи и проблемы безопасности полетов, как относится к пилотам и другим сотрудникам, и многое другое.

Это был руководитель значительно более высокого уровня, чем требуемый для занимаемой им должности. Его талант как руководителя прежде всего проявлялся в той духовной атмосфере, которую он создал в летном комплексе, и системном мышлении, что находило отражение в грамотной организации подготовки пилотов и летной работы, а также профилактике авиационных событий. Уважение к специалисту и забота о нем доминировали в принимаемых им решениях. Он никогда в случившихся событиях не видел вины исполнителя, а рассматривал происходящее, как проявление несовершенства системы. Об этом убедительно свидетельствует следующий факт.

На одном из типов воздушных судов (ВС) пилотами было совершено несколько «грубых» посадок. Руководитель, не умеющий системно мыслить, в таких ситуациях винит пилотов, а чтобы им помочь «избавиться» от своего недостатка, «лечит» их финансово, снижая премии. Станислав Георгиевич так поступить не мог. По завершении одного из утренних совещаний, он обратился к командиру летного отряда и попросил его вместе с ним сходить на тренажер, промоделировать разные ситуации,



Тульский Станислав Георгиевич

определить, где страдает методика подготовки и разработать рекомендации по ее совершенствованию. Затем предложил и мне поучаствовать в этом эксперименте, высказав надежду, что я тоже чем-нибудь помогу. Более часа мы «летали» на тренажере. Моделировались разные ситуации, разные погодные условия, разные заходы. Все это по ходу обсуждалось между Станиславом Георгиевичем и командиром летного отряда. Результатом такого системного подхода к решению проблемы стало внесение изменений в методику подготовки и, как следствие, прекращение грубых посадок. С моей стороны результатом участия в этом производственном эксперименте стало написание брошюры «Сайдстик и взаимодействие в экипаже». Когда я представил ее Станиславу Георгиевичу, то прочитав, он дал высокую оценку (что мне было очень приятно), но попросил взять в соавторы пилотов, которые мне помогали в ее подготовке. Я предложил ему стать соавтором, на что он отреагировал категорическим «нет». А соавторами стали два замечательных пилота, с которыми я наиболее плотно взаимодействовал при подготовке материала.

В контексте сказанного выше, справедливо здесь остановиться еще на одной особенности в управленческой деятельности Станислава Георгиевича, которая заключалась в проактивном подходе к профилактике авиационных событий. Еще до внедрения СУБП он продемонстрировал в своей работе использование принципов управления безопасностью полетов. Уже в середине



Тулеский С.Г.

нулевых годов Станислав Георгиевич предложил показатели и критерии оценки уровня безопасности полетов, которые позволяли контролировать ситуацию, предотвращая события, подлежащие расследованию. Так, в частности, для контроля безопасности выполнения посадки он предложил не ждать событий, связанных с грубой посадкой, когда перегрузка превышает 1,8 - 2,0 ед., а ввести два критерия 1,5 ед. и 1,8 ед. До перегрузки 1,5 ед. посадки считать мягкими, а превышающие 1,5 ед., но не более 1,8 ед., требующими анализа и принятия системных мер. Пример с тренажерным экспериментом, описанный выше, убедительно об этом свидетельствует.

Предлагая мне принять участие в анализе ошибок пилотов или авиационных событий, не классифицируемых как инцидент, он всегда просил помочь выявить системные недостатки, которые как руководитель обязан устранить. Очень важно, что у него даже мысли не было скрыть какое-то событие, а уж тем более относящееся к инциденту. Он хорошо знал и понимал простую истину, насаждаемую в авиационной среде международными документами: расследование незначительных событий должно проводиться тщательно, чтобы выявить системные причины и их устранить. Если же расследование свести к

обвинению пилота, а системные недостатки не вскрыть, то следующий раз они «выстрелят» более опасно. Истина для него всегда была дороже собственного авторитета, который был беспредельно высок, а при таком отношении к событиям только рос в глазах подчиненных. Ни о каких личных амбициях и речи не было.

Конечно же, нельзя забыть демонстрацию Станиславом Георгиевичем на советах директоров системного подхода к обоснованию и обеспечению необходимой численности пилотов для эксплуатации вновь закупаемых самолетов. Всегда на слайде было несколько графиков: количество закупаемых самолетов по месяцам, расчетное количество необходимых пилотов для их эксплуатации ВС также по месяцам и обязательно диаграммы, отражающие источники обеспечения требуемого количества пилотов с указанием возможности каждого. И все это успешно реализовывалось на практике.

Его душевность, человечность и честность постоянно проявлялись в отношении подчиненных. Один из специалистов поделился со мной своей историей. Однажды он получил премию, которая потрясла его воображение, и он подумал, что допущена ошибка. Как честный человек, он, недолго думая, пошел к Станиславу Георгиевичу, чтобы спросить, не ошибся ли он при распределении премии. На что получил краткий, но ясный ответ: «Я не ошибся. Эту премию Вы заслужили». Мне, закончил специалист свой рассказ, осталось только уйти чуть ли не со слезами на глазах от такой оценки моего труда.

Особенно заметно было в действиях Станислава Георгиевича, что в любой ситуации уважение к пилотам чувствовалось во всем. Он никогда не допускал необоснованных претензий к пилотам в происходящих



Генеральный директор ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии» (1997-2009) Окулов В.М. и заместитель генерального директора – летный директор «Аэрофлота» (2004-2009) Тулеский С.Г.

авиационных событиях. Особенно запомнился такой случай. Когда один из молодых ретивых руководителей на другой день после события, к расследованию которого еще даже не приступили, уверенно начал докладывать на совещании производственного блока о «вине» пилота, то реакция Станислава Георгиевича была молниеносной: «Немедленно прекратите доклад. Событие не расследовано, причины неизвестны, обвинение пилота необоснованное». Тут же обратился к руководителю совещания, сказав: «Я возьму под личный контроль расследование и Вам доложу результаты». Руководитель согласился. Пилоты такое отношение знали, высоко ценили и глубоко сожалели, когда узнали, что Станислав Георгиевич написал заявление об уходе с занимаемой должности после смены в авиакомпании генерального директора. Все, кто работал под его началом, а тем более, кто продолжает трудиться в «Аэрофлоте», с восторгом вспоминают период его руководства летным комплексом.

Как творческая личность, Станислав Георгиевич был инициатором и организатором создания «Авиационной школы «Аэрофлота». Он прекрасно понимал, что подготовку пилотов и бортпроводников необходимо переводить на другой, более высокий уровень, который могла обеспечить созданная им авиашкола. Незабываемым событием стал День открытых дверей в авиашколе с приглашением представителей сторонних организаций, в т. ч. зарубежных. Мне выпала честь по просьбе Станислава Георгиевича сделать один из докладов. Оценка увиденного и услышанного гостями была самой высокой и даже восторженной. Чуть позже свое творческое начало Станислав Георгиевич реализовал еще в одном начинании. По его инициативе группой авторов и с его участием была написана уникальная для российской гражданской авиации книга «Высокоавтоматизированный самолет: теория и практика летной эксплуатации». Есть уверенность, что этот труд еще не одно десятилетие послужит на благо отечественной авиации.

После ухода из Авиашколы «Аэрофлота» Станислав Георгиевич свой богатый опыт реализовал в создании одной частной авиакомпании, где занимал должность заместителя генерального директора – начальника инспекции безопасности полетов. Высокая духовность, профессионализм и уважение к сотрудникам авиакомпании снискали ему заслуженный авторитет.

Незадолго до своей болезни Станислав Георгиевич выполнил еще одну из обращенных к нему просьб. Он создал «под ключ» новую авиационную школу, в которой, к глубокому сожалению, не успел поработать. 20 октября с. г., на 74-м году жизнь Станислава Георгиевича оборвалась от коронавирусной инфекции.

Его жизнь – это пример во всем. Особого внимания



заслуживает тот факт, что результатом высокого профессионализма и управленческого таланта Станислава Георгиевича явилось отсутствие в авиакомпаниях в годы его работы авиационных происшествий, связанных с действиями пилотов*. Еще одно достижение Станислава Георгиевича нельзя не выделить. К его кристально чистой душе абсолютно не прилипла современная социальная грязь. Он лично и управляемый им коллектив никогда не были причастны к коррупционным скандалам в разных их проявлениях: незаконное обогащение, контрабанда, взятки, подкуп и т. п.

Выскажу надежду на то, что вклад Станислава Георгиевича Тулеского в развитие авиакомпании «Аэрофлот» и обеспечение безопасности полетов будет по достоинству отмечен, и одному из самолетов дадут имя этого замечательного человека, посвятившего свою жизнь безупречному служению советской и российской гражданской авиации.

Валерий КОЗЛОВ,
доктор медицинских наук, профессор,
член Совета ОРАП,
член Экспертного совета в области ГА России

* Всего один пример: ведущий пилот-инспектор ОАО «Аэрофлот-РАЛ» Тулеский Станислав Георгиевич за выдающийся личный вклад в обеспечение безопасности полетов награжден премией имени Генерального конструктора М.П. Симонова («Авианорама» №2-2010).