

باسمه تعالی

مدیران ایمنی

در سازمان ها و دستگاه های هوانوردی و الزامات

دکتر محمدرضا عبدالرحیمی (IAP)

رئیس انجمن علمی حمل و نقل هوایی ایران

مرداد ۱۴۰۵

مدیران ایمنی در سازمان‌ها و بنگاه‌های هوانوردی و الزامات

محمدرضا عبدالرحیمی (PhD, IAP)

رئیس انجمن علمی حمل و نقل هوایی ایران

چکیده

پیاده‌سازی سیستم مدیریت ایمنی در کلیه زیربخشهای صنعت هوانوردی نه تنها از جهت رعایت مقررات ناظر بر صنعت یک الزام است بلکه از جهت مدیریت مطلوب و اثربخش و پیشگیری از بروز حوادث و سوانح و تبعات سلبی سنگین آن در ابعاد مختلف بیش از پیش ضروری شده است. در این فرایند تشکیل مدیریت ایمنی زیرنظر بالاترین مقام مسئول و پاسخگو و انتخاب مدیر ایمنی ذیصلاح یکی از بایدهای حصول اطمینان از پیشبرد مستمر سیستم مدیریت ایمنی و پایداری آن در سازمان ها می باشد. در این نوشتار که در ایفای مسئولیت اجتماعی نگارنده به رشته تحریر در آمد، پس از تبیین اهمیت ایمنی و ضرورت پیاده‌سازی سیستم مدیریت ایمنی و جایگاه آن در اسناد و مقررات بین‌المللی به نقش‌ها و مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌ها، دانش خاص مدیر ایمنی، الزامات توفیق و چالش‌های نقش مدیر ایمنی، مدیر ایمنی و ارتباط موثر با مدیریت ارشد، مدیر ایمنی و اختیارات، مدیر ایمنی و ارتباط و اطلاع مستمر وی از آنچه در عملیات می گذرد و عادت‌های خوب مدیران ایمنی پرداخته شد.

مقدمه و کلیات

بی تردید رکن اساسی حمل و نقل در تمامی اشکال و مدهای آن، ایمنی و بی‌خطری است، چرا که بدون آن هرگونه تلاش و اقدامی با شکست روبه‌رو شده و اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مترتب بر ارائه خدمات حمل و نقل محقق نخواهد شد. اهمیت ایمنی در حمل و نقل هوایی شاید از جهات مختلفی برای کشورها دوجندان باشد و شاهد مدعا آنکه کفایت به عکس‌العمل جامعه نسبت به وقوع یک سانحه هوایی که تلفات آن به اندازه کمتر از تلفات یک روز سوانح جاده‌ای در برخی کشورها باشد، توجه کنیم. چنین جایگاهی است که مسئولیت دست‌اندرکاران حمل و نقل هوایی را در توجه به ایمنی و برقراری آن مضاعف می‌کند. به‌طور حتم همه کارشناسان مطلع هستند که این ایمنی و حفظ بی‌خطری در عملیات هوانوردی و هواپیمایی بود که ۸۱ سال پیش متولیان حمل و نقل هوایی کشورها را بر آن داشت که کنوانسیون بین‌المللی هواپیمایی کشوری را تدوین و امضا کنند و متعاقباً با تاسیس سازمان جهانی هواپیمایی کشوری ضmann نوزده گانه کنوانسیون مذکور نیز در همین راستای ایمنی و توسعه پایدار صنعت و به‌عنوان میثاق عمل برای همه اعضای متعاهد ابلاغ شده است. امروز با وجود اینکه

^۱- ایمنی به مفهوم محافظت در برابر آسیب‌ها و خطرات و وضعیتی که در آن خطرات مرتبط با فعالیت‌های هوانوردی اعم از عملیات هواپیما و یا پشتیبانی مستقیم از آن کاهش یافته و تا سطح قابل قبولی کنترل می‌شوند

صنعت حمل و نقل هوایی به ایمن ترین زیربخش حمل و نقل تبدیل شده است، ایمنی و ارتقای مستمر سطح آن به طوریکه حادثه و سانحه ای در سطح صنعت هوانوردی رخ ندهد و یا تلفات ناشی از حوادث و سوانح هوایی احتمالی و هرگونه اقدام مداخله غیرقانونی منجر به حوادث و سوانح به صفر برسد (ایمنی و امنیت کامل حاکم شود) به عنوان اولین هدف راهبردی این صنعت در دستور کار همه بخش های آن قرار گرفته است. به نحوی که اطمینان از ایمن و امن بودن پروازها و حفاظت مستمر مسافران و بارهای هوایی، عموم مردم و کارکنان صنعت از تمامی ریسک های ایمنی و تهدیدات امنیتی ناشی از هرگونه مداخله غیرقانونی و به صفر رساندن تلفات ناشی از سوانح و حوادث هوایی ذیل این هدف راهبردی بار دیگر در سند برنامه راهبردی سازمان جهانی هواپیمایی کشوری برای سالهای ۲۰۲۶ تا ۲۰۵۰ مورد تاکید قرار گرفته است.

علیرغم اینکه ضمايم هیجده گانه کنوانسیون همه به صورت مستقیم و غیرمستقیم ناظر بر تامین ایمنی در صنعت بود، لیکن اهمیت مدیریت ایمنی و پیچیدگی فزاینده و پیوند تنگاتنگ تر میان بخش های مختلف هوانوردی، رویکردی را می طلبد که درجه بالاتری از یکپارچگی در کارکردهای مدیریت ایمنی را فراهم کند. در پاسخ به این دغدغه، کنفرانس سطح بالای ایمنی سازمان جهانی هواپیمایی کشوری (ایکائو) در سال ۲۰۱۰ تدوین ضمیمه جدیدی برای کنوانسیون بین المللی هواپیمایی کشوری را خواستار شد که مسئولیت ها و فرآیندهای مدیریت ایمنی کشورها را که در قالب برنامه های ملی ایمنی چارچوب بندی شده است، دربرگیرد. شورای ایکائو نیز با این توصیه موافقت کرد و دستور تشکیل پنل مدیریت ایمنی با مأموریت تدوین این ضمیمه (ضمیمه ۱۹ موضوع مدیریت ایمنی) را صادر کرد. پنل مدیریت ایمنی فاز اول ضمیمه ۱۹ را در اوایل سال ۲۰۱۲ ارائه داد که مراتب از ۲۵ فوریه ۲۰۱۳ توسط شورای ایکائو تصویب و از نوامبر ۲۰۱۳ لازم الاجرا شد. پنل مدیریت ایمنی در طول تدوین فاز دوم نیز به بسیاری از مسائل مطرح شده توسط اعضای پنل، کشورهای عضو، شورای ناوبری هوایی ایکائو و سایر گروه ها پرداخت که منجر به ارائه اصلاحیه اول ضمیمه ۱۹ شد که در جولای ۲۰۱۶ قانونی و در نوامبر ۲۰۱۹ نیز قابلیت اجرایی پیدا کرد. این اصلاحیه، هشت مولفه کلیدی و حیاتی سیستم نظارت برای ایمنی و ۱۱ عنصر چارچوب برنامه ملی ایمنی هوانوردی را برای ایجاد یک چارچوب مدیریت ایمنی یکپارچه در سطح کشورها به هم پیوند می دهد را تبیین می کند، ضمن - اینکه به حفاظت از داده ها و اطلاعات ایمنی می پردازد. پنل مدیریت ایمنی ایکائو همچنان به تدوین مفاد ضمیمه ۱۹ ادامه داده تا به کشورها در مدیریت سیستماتیک ریسک های ایمنی هوانوردی و حمایت از تکامل مستمر یک استراتژی پیشگیرانه برای بهبود عملکرد ایمنی کمک کند. انتظار می رود اصلاحیه دوم ضمیمه ۱۹ در نوامبر ۲۰۲۵ قانونی و از نوامبر ۲۰۲۶ قابلیت اجرا پیدا کند. به نظری رسد اصلاحیه دوم، قابلیت استفاده از سیستم مدیریت ایمنی را به اپراتورهای سیستم هواپیماهای بدون سرنشین که مجاز به انجام عملیات بین المللی خواهند بود و سازمان های تعمیر و نگهداری تأیید شده که به آنها خدمات ارائه -

می‌دهند و نیز هلی‌پدهای دارای گواهینامه نیز گسترش می‌یابد. سایر بخش‌های تکمیلی برای پشتیبانی از کشورها و ارائه‌دهندگان خدمات در اجرای مؤثر برنامه‌های ملی ایمنی و سیستم مدیریت ایمنی، به ترتیب، از جمله افزوده شدن ارتباط بین این دو و همچنین اجرای آنها در نظر گرفته شده است. علاوه بر این، پنل مدیریت ایمنی ویرایش پنجم از سند ۹۸۵۹ موضوع نظام‌نامه مدیریت ایمنی را منتشر خواهد کرد تا راهنمایی‌هایی را برای کشورها در مورد اجرای اصلاحیه دوم قبل از تاریخ لازم‌الاجرا شدن آن ارائه دهد. بر این اساس ملاحظه می‌شود در چارچوب ضمیمه ۱۹ کنوانسیون و نظام‌نامه مدیریت ایمنی (سند ۹۸۵۹)، ضرورت برخورداری کشورها از برنامه ملی ایمنی هوانوردی که مجموعه‌ای از مقررات و فعالیت‌های یکپارچه و به دنبال ارتقاء سطح ایمنی در شرکت‌های هواپیمایی، خدمات ناوبری هوایی و مدیریت ترافیک هوایی، فرودگاه‌ها و موسسات تعمیر و نگهداری و ... است، پیاده‌سازی سیستم مدیریت ایمنی (SMS) در شرکت‌های هواپیمایی و فرودگاه‌ها در کنار سازمان‌های هواپیمایی کشوری که یک الزام برای تحقق برنامه ملی ایمنی می‌باشد، برخورداری کلیه سازمان‌ها و موسسات فعال در صنعت از نظام‌نامه مدیریت ایمنی و ایجاد دفاتر ایمنی زیر نظر بالاترین مقام و مدیر پاسخگو و مسئول و انتصاب مدیران ایمنی زیر نظر آنها، بخشی از تدابیری می‌باشد که بر اجرای آنها به عنوان الزام تاکید گردیده است. بر این اساس صنعت هوانوردی، هم از طریق مقررات و هم از طریق انتظارات مشتریان، کارکنان، موسسات مالی و شرکت‌های بیمه، ملزم به مدیریت ایمنی عملیات به شیوه‌ای قوی‌تر است. در این فرایند نقش مدیر ایمنی رسمیت یافته و به یکی از مهمترین سمت‌های کلیدی در بسیاری از شرکت‌های هوانوردی و بخش جدایی‌ناپذیری از تیم مدیریت یک سازمان هوانوردی تبدیل شده است. در ادامه به نقش‌ها و مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌ها، دانش تخصصی مدیر ایمنی، الزامات توفیق و چالش‌های نقش مدیر ایمنی، مدیر ایمنی و ارتباط مؤثر با مدیریت ارشد، مدیر ایمنی و اختیارات، مدیر ایمنی و ارتباط و اطلاع مستمر وی از آنچه در عملیات می‌گذرد و عادت‌های خوب مدیران ایمنی می‌پردازیم.

مدیر ایمنی بر همه امور ایمنی در یک سازمان نظارت دارد. سازمان‌های بزرگ ممکن است یک دفتر یا بخش ایمنی اختصاصی با افراد و منابع اضافی مانند کارشناسان ایمنی، کمیته‌های ایمنی و تحلیلگران داده داشته باشند. سازمان‌های کوچک ممکن است یک فرد را به عنوان مدیر ایمنی داشته باشند که به صورت تمام وقت یا پاره وقت کار کند یا ممکن است این مسئولیت‌ها به نقش موجود وی اضافه شود. سازمان‌های کوچک ممکن است وظایف مناسب مرتبط با این نقش را به یک ارائه دهنده خدمات شخص ثالث که خدمات مدیریت ایمنی را به تعدادی از شرکت‌های مشابه ارائه می‌دهد، واگذار کنند. صرف نظر از نحوه استخدام مدیر ایمنی، مسئولیت نهایی عملکرد ایمنی سازمان همچنان بر عهده مدیر عامل، هیئت مدیره و صاحبان سهام شرکت‌ها است.

مسئولیت‌های مدیر ایمنی

مدیران ایمنی در درجه اول مسئول مدیریت تمام جنبه‌های برنامه‌ریزی، اجرا و عملیات روزانه سیستم مدیریت ایمنی یک سازمان هستند. علاوه بر این، مدیران ایمنی طیف وسیعی از مسئولیت‌های دیگر و از همه مهم‌تر، کاربرست این موارد در یک سیستم مدیریت ایمنی کارآمد و مؤثر را از طریق موارد زیر بر عهده دارند:

- ارائه مشاوره و راهنمایی ایمنی به مدیریت، کارکنان و کاربران
- ایجاد سیستم گزارش‌دهی ایمنی برای شناسایی و مدیریت خطرات و ریسک‌های مرتبط با ایمنی
- بررسی یا هماهنگی بررسی حوادث و رویدادها
- طراحی و تسهیل آموزش مداوم کارکنان برای پشتیبانی از اهداف سیستم مدیریت ایمنی
- نظارت بر برنامه‌های ممیزی ایمنی داخلی و خارجی
- مراقبت از طرح واکنش اضطراری شرکت
- ارتقاء آگاهی عمومی در مورد ایمنی و توسعه فرهنگ مناسب ایمنی در شرکت
- ارائه داده‌ها به مدیریت برای ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت ایمنی و حوزه‌هایی که نیاز به بهبود دارند.

ایجاد فرهنگ مناسب ایمنی

توسعه و ترویج مداوم فرهنگ ایمنی، مسئولیتی مهم برای هر مدیر ایمنی است. این مسئولیت با چالش‌های مهمی همراه است، از جمله اینکه فرهنگ ایمنی یک چیز ملموس نیست، بلکه "مجموعه‌ای پایدار از باورها، هنجارها، نگرش‌ها و شیوه‌های درون یک سازمان است که به حداقل رساندن مواجهه کارکنان و عموم مردم با شرایط خطرناک یا زیان‌آور مربوط می‌شود". نقش مدیریت شرکت در این مورد بسیار مهم است. کارکنان همواره به مدیرعامل، مدیر ایمنی و به طور کلی تیم مدیریت نگاه می‌کنند تا لحن نحوه نگرش به ایمنی در یک شرکت را تعیین کرده و اهمیت فرهنگ مناسب ایمنی را تثبیت کنند. فرهنگ مناسب ایمنی، فرهنگی است که در آن:

- مدیریت ارشد تأکید زیادی بر ایمنی به عنوان بخشی از استراتژی کنترل ریسک‌ها و خطرات دارد،
- مدیریت ارشد فضایی را ایجاد می‌کند که در آن نگرش مثبتی نسبت به انتقاد سازنده و بازخورد از سطوح پایین‌تر در سازمان وجود دارد،
- استانداردهای تعیین‌شده و مورد حمایت برای رفتارهای قابل قبول وجود دارد،
- خطاها و تخلفات به شیوه‌ای عینی، منصفانه و مسئولانه مدیریت می‌شوند،

- کارکنان به خوبی آموزش دیده‌اند و عواقب اعمال غیرایمن را به طور کامل درک می‌کنند،
 - تصمیم‌گیران و کارکنان عملیاتی دیدگاه‌های واقع‌بینانه‌ای نسبت به ریسک‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت موجود در فعالیت‌های یک سازمان دارند.
 - کسانی که در سمت‌های مدیریتی ارشد هستند از نفوذ خود برای تحمیل نظرات شخصی به سایر سطوح سازمان یا جلوگیری از انتقاد استفاده نمی‌کنند.
 - شرکت دستیابی به اهداف ایمنی را مسئولیت خود می‌داند و نه صرفاً رعایت الزامات دستگاه‌های نظارتی،
- یک فرهنگ مناسب ایمنی تا حد زیادی در هر شرکتی در سطح سازمانی ساخته می‌شود. کارکنان عملیاتی در هوانوردی در رفتار روزمره خود تحت تأثیر نظام ارزشی سازمان خود قرار دارند که نقش بزرگی در تعیین ویژگی‌هایی مانند موارد زیر دارد:

آیا سازمان: ارزش بالایی برای ایمنی قائل است؟ ابتکار فردی را ترویج می‌دهد؟ رعایت دقیق رویه‌های عملیاتی استاندارد (SOP) را اعمال یا نقض آنها را تحمل می‌کند؟

فرهنگ سازمان با تعیین هنجارها و محدودیت‌های رفتاری، مرزهای عملکرد عملیاتی قابل قبول در محل کار را مشخص و در نتیجه سنگ بنای تصمیم‌گیری مدیریتی و کارکنان را فراهم می‌کند. مدیر ایمنی و سایر مدیران ارشد باید همیشه الگو باشند و هر روز اصول یک فرهنگ مناسب ایمنی را رعایت کنند. اینجاست که نگرش، انگیزه و اشتیاق ابرازی مدیر ایمنی بسیار مهم است.

تعهد به نقش مدیر ایمنی

تعهد مدیریت ارشد سازمان به الزامات سیستم مدیریت ایمنی نقش مهمی در توفیق در دستیابی به اهداف این سیستم دارد. این چنین است که سازمان نیز باید متعهد شود که به طور مناسب مدیر ایمنی را در نقش خود تأمین مالی، پشتیبانی و حمایت کند. ضروری است که به مدیر ایمنی فرصت ایجاد و شاید مهم‌تر از آن، حفظ مهارت‌های مرتبط با ایمنی و دانش فنی داده شود. متأسفانه، برخی از مدیران ایمنی پس از تصدی این سمت، آموزش و توسعه مهارت‌های مورد نیاز برای این موقعیت حیاتی را به میزان کم یا هیچ دریافت نمی‌کنند. سازمان‌ها نمی‌توانند ایجاد مدیریت ایمنی و بکارگیری یک مدیر ایمنی را به عنوان یک بار مالی، یک دردسر یا چیزی که فقط باید برای برآورده کردن یک الزام نظارتی انجام شود، در نظر بگیرند. سطح و کیفیت آموزش و منابع ارائه‌شده به یک مدیر ایمنی و/یا بخش ایمنی اغلب نشانه قابل اعتمادی از چگونگی نگاه یک سازمان و مدیریت ارشد آن به ایمنی است.

مهارت‌ها و ویژگی‌های یک مدیر ایمنی

مهارت‌ها و ویژگی‌های لازم برای یک مدیر ایمنی مؤثر بسیار متنوع و متعدد است. این مهارت‌ها از مهارت‌های نرم مانند رهبری و ارتباطات گرفته تا مهارت‌های فنی‌تر مانند دانش کافی از اصول مدیریت ایمنی، عوامل انسانی، بررسی حوادث و رویدادها و تجزیه و تحلیل ریسک را شامل می‌شود. برخی از مهم‌ترین مهارت‌ها و رفتارهایی که مدیران ایمنی باید داشته باشند، ارائه می‌شود:

انگیزه و اشتیاق

مدیر ایمنی تنها در صورتی موفق خواهد بود که با سطحی از اشتیاق و تعهد به نقش خود بپردازد که تمام بخش‌های شرکت را به پذیرش سیستم ایمنی و ایجاد تعهد مشترک برای بهبود ایمنی تشویق کند. مدیر ایمنی دارای مهارت‌های رهبری طبیعی خواهد بود، به طوری که با الگو بودن، افراد را در مسیر ایمنی با خود همراه کند. یک مدیر ایمنی نه تنها باید نگرش درستی داشته باشد، بلکه باید به طور مداوم توسط نیروی کار گسترده‌تر دیده شود، به طوری که این تعهد به ایمنی را در عملیات روزمره شرکت نشان دهد. یک مدیر ایمنی به خصوص در صنایع با پیامدهای بالا مانند هوانوردی باید بتواند نشان دهد که صدای اقدام و عمل همیشه رساتر از کلمات است. اشتیاق ذاتی به ایمنی و تمایل به دفاع از پیام ایمنی، برای تبدیل به یک مدیر ایمنی مؤثر، بسیار مهم است.

مهارت‌های انسانی

توانایی تعامل صادقانه و آشکار با افراد در تمام سطوح، از مدیرعامل گرفته تا پایین‌ترین کارمند، بسیار مهم است. مدیر ایمنی قطعاً نقشی است که برای یک "فرد مردمی" مناسب است، کسی که نه تنها در محل کار مورد احترام است، بلکه در برخورد با افراد و شخصیت‌های مختلف، هم قابل دسترسی و هم به طور طبیعی راحت است.

مدیر ایمنی باید به حضور قابل مشاهده در تمام بخش‌های عملیات یک شرکت متعهد باشد. این امر به ویژه زمانی اهمیت دارد که یک سازمان در چندین مکان جغرافیایی پراکنده و/یا مناطق دوردست فعالیت می‌کند. این تعهد به قابل مشاهده، قابل دسترسی و در دسترس بودن، به ایجاد سطوح اعتماد در نیروی کار کمک زیادی خواهد کرد که کیفیت و کمیت گزارش‌های ایمنی و اطلاعات ورودی به سیستم ایمنی را افزایش می‌دهد.

نقش مدیر ایمنی مستلزم درجه بالایی از صداقت شخصی و توانایی حفظ اعتماد است. ایجاد سطوح بالای اعتماد در نیروی کار، زمان و تلاش قابل توجهی را می‌طلبد. اگر مدیر ایمنی مهارت‌های مناسب افراد را نشان ندهد یا اگر نسبت به مشارکت فعال در سیستم مدیریت ایمنی بی‌تفاوت باشد، این اعتماد می‌تواند در یک لحظه از دست برود. توانایی استفاده از تدبیر و درایت در هنگام برخورد منظم با اطلاعات حساس نیز مورد نیاز است. یک مدیر ایمنی همچنین باید با شرایط به سرعت در حال تغییر سازگار شود و بتواند حجم زیادی از اطلاعات را از طیف وسیعی از منابع پردازش کند. توانایی تفکر مستقل با نظارت اغلب محدود نیز مورد نیاز است.

مهارت ارتباطی اثربخش

ارتباط مؤثر بخش اساسی از مجموعه مهارت‌های مدیر ایمنی است، زیرا برای انتقال مؤثر پیام‌های حیاتی ایمنی، به ارتباط کتبی و شفاهی نیاز است. یک مدیر ایمنی باید بتواند به روش‌هایی ارتباط برقرار کند که برای طیف وسیعی از مخاطبان، چه مدیر عامل شرکت، چه نهاد نظارتی، چه پیمانکاران شخص ثالث یا کارکنان فعال در آشیانه‌ها، نیز مناسب باشد. در سازمان‌هایی که فرهنگ‌های مختلف با هم کار می‌کنند و ممکن است زبان انگلیسی زبان اول برخی از نیروهای کار نباشد، توانایی مدیر ایمنی در برقراری ارتباط مؤثر، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. ارتباط خوب دو طرفه است و شامل توانایی و تمایل به گوش دادن است. کارمندان به سرعت متوجه می‌شوند که آیا مدیر ایمنی واقعاً به حرف‌های آنها گوش می‌دهد و به آنچه می‌گویند علاقه‌مند است؟ اگر مدیر ایمنی بخواهد تصویر دقیقی از سطح واقعی ایمنی در یک سازمان ایجاد کند، توانایی گوش دادن به آنچه در مجموعه اتفاق می‌افتد، ضروری است. نه تنها گوش دادن و دریافت اطلاعات مهم است، بلکه مدیر ایمنی باید بازخورد منظم، به موقع و معناداری از تمام مسائل و نگرانی‌های شناسایی شده مربوط به ایمنی ارائه دهد. به محض اینکه بازخورد گزارش‌های خطر یا نگرانی‌های مربوط به ایمنی از بین برود، انگیزه کارکنان برای ارائه مشاهدات و نگرانی‌های خود نیز کاهش می‌یابد. این کاهش گزارش‌دهی منجر به کاهش سریع شناسایی خطرات و در نهایت اثربخشی کلی سیستم مدیریت ایمنی و تلاش‌های ایمنی سازمان و در نتیجه افزایش ریسک خواهد شد. یک مدیر ایمنی باید توانایی برقراری ارتباط مؤثر و ارتباط مناسب را نه تنها در داخل سازمان‌های خود، بلکه در مواجهه با طیف وسیعی از مخاطبان بیرونی و مقامات نظارتی مانند سازمان هواپیمایی کشوری نیز داشته باشد.

مهارت‌های فنی و دانش خاص نقش مدیر ایمنی

اگرچه انتظار اینکه یک مدیر ایمنی در تمام رشته‌هایی که در کسب و کار هوانوردی دخیل است، متخصص کاملی باشد، غیرواقع‌بینانه است، اما او باید از پیشینه فنی کافی برای حداقل درک کلی از بسیاری از سیستم‌هایی که از عملیات هوانوردی

پشتیبانی می‌کنند، برخوردار باشد. یک مدیر ایمنی در حالت ایده‌آل باید دانش کاملی از موارد زیر داشته باشد (یا منابع و آموزش مناسب برای توسعه سریع آن در اختیارش قرار گیرد):

اصول سیستم مدیریت ایمنی

بررسی حوادث و سوانح

شناسایی خطر و مدیریت ریسک

عوامل انسانی

تحلیل ریشه‌ای علت‌ها

توسعه و ارائه آموزش و ارزیابی مرتبط با ایمنی.

مدیر ایمنی به عنوان یکی از کارکنان کلیدی سازمان

بسیاری از مقررات ایمنی هوانوردی غیرنظامی سازمان‌ها را برای انتصاب پرسنل کلیدی مانند مدیرعامل و رئیس عملیات ملزم می‌کنند. یکی دیگر از موقعیت‌های شغلی کلیدی مورد تاکید در مقررات عملیاتی، "مدیر ایمنی" است. به دلیل ماهیت نقش مدیر ایمنی، سازمان هواپیمایی کشوری به عنوان نهاد ناظر بر صنعت هوانوردی، باید مطمئن شود فردی که این شغل را عهده‌دار می‌شود، مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های لازم برای انجام مؤثر این نقش را دارد. سازمان ممکن است در فرآیند تأیید مدیر ایمنی، مصاحبه‌ای با متقاضی انجام دهد تا اطمینان حاصل شود که وی قادر به مدیریت مناسب ایمنی عملیات مطابق با مقررات مربوطه است و البته ماهیت و پیچیدگی فعالیت‌های شرکت را نیز در نظر می‌گیرد. به طور خاص، مصاحبه ارزیابی مدیر ایمنی به سازمان اجازه می‌دهد تا متوجه شود که فرد منتخب مسئولیت‌های خود را درک می‌کند و درک او از نحوه عملکرد واقعی سیستم مدیریت ایمنی در شرکت چگونه است. سوالات معمولی که ممکن است در طول مصاحبه برای تأیید از یک کاندیدا مدبریت ایمنی پرسیده شود عبارتند از:

چگونه سیاست‌های ایمنی تعیین شده برای سازمان خود را ترویج خواهید کرد؟

آیا می‌توانید سیستم و فرآیندهای گزارش ایمنی شرکت خود، از جمله نحوه ارائه گزارش‌های ایمنی داخلی را شرح دهید؟

چگونه اطمینان حاصل می‌کنید که مدیرعامل سازمان به طور کافی از مسائل ایمنی مطلع می‌شود؟

آیا می‌توانید طرح اجرای سیستم مدیریت ایمنی را برای شرکت خود شرح دهید و چگونه آن را مدیریت خواهید کرد؟

آیا می‌توانید پروتکل‌ها و رویه‌های ارزیابی ریسک را برای شرکت خود شرح دهید؟

آیا می‌توانید طرح واکنش اضطراری برای شرکت خود و مسئولیت‌های مرتبط با آن را شرح دهید؟

مواردی که کاندیداهای مدیریت ایمنی اغلب در مصاحبه برای پاسخگویی موفقیت‌آمیز به آنها با مشکل مواجه می‌شوند عبارتند از:

عدم درک سلسله مراتب قوانین هوانوردی و نحوه اعمال آن بر سازمان

عدم آگاهی از گواهینامه‌ها و مجوزهای سازمان که توصیف می‌کنند سازمان چه کاری می‌تواند انجام دهد

دانش ضعیف از نظام نامه سیستم مدیریت ایمنی سازمان و ناتوانی در توصیف ساختار سازمان. در حالی که اطلاع دقیق از جزئیات ضروری نیست، لیکن کاندیداها باید بدانند که اطلاعات را از کجا پیدا کنند.

عدم توانایی در توصیف عملی اصول مدیریت ریسک. این امر با توجه به اینکه مدیریت ریسک در قلب سیستم مدیریت ایمنی قرار دارد، بسیار مهم است.

چالش‌های نقش مدیر ایمنی

بسیاری از مدیران ایمنی، به ویژه در شرکت‌های کوچک‌تر، اغلب خود را مجبور به عهده‌داری دو یا سه نقش مختلف در کار خود می‌بینند که تنها یکی از آنها ممکن است به نقش مدیر ایمنی اختصاص داده شود. مهم است که هر کسی در نقش مدیر ایمنی، و به ویژه کسانی که وظایف دیگری را به عنوان بخشی از شغل خود انجام می‌دهند، زمان و منابع کافی برای انجام صحیح کار داشته باشند. اگر فرد مورد نظر آنقدر مشغله داشته باشد که اکثر اوقات در محل کار نباشد یا مجبور باشد وظیفه مدیریت ایمنی خود را عمدتاً از طریق تلفن همراه انجام دهد، بعید است که در این نقش مؤثر باشد.

مطمئناً داشتن یک مدیر ایمنی آموزش‌دیده و دارای منابع کافی می‌تواند برای یک شرکت هزینه داشته باشد. با این حال، پتانسیل جلوگیری از آسیب‌های قابل توجه انسانی، مالی، قانونی و اعتباری ناشی از خطراتی که در نبود مدیران ایمنی قابل تصور است بسیار ارزنده‌تر از هزینه‌های مدیریت ایمنی می‌باشد. موارد زیادی از سازمان‌ها وجود دارد که به نظر می‌رسد چرخش بالایی از مدیران ایمنی دارند. مدیران ایمنی که برای مدت طولانی در این نقش باقی نمی‌مانند، به این معنی است که کل فرآیند استخدام، معارفه و تأیید قانونی باید مرتباً تکرار شود. این نه تنها برای شرکت هزینه دارد، بلکه مانع از اجرای روان سیستم مدیریت ایمنی و اثربخشی تلاش‌های ایمنی به طور کلی می‌شود. سازمان‌هایی که نقش مدیر ایمنی در آنها دائماً در حال تغییر است، اغلب همزمان از رویکرد بی‌تفاوت مدیریت ارشد به ایمنی رنج می‌برند. یک ضرب‌المثل قدیمی

در صنعت هوانوردی می گوید: "اگر فکر می کنید ایمنی گران است، پس سانحه را امتحان کنید!!" اگرچه استخدام یک مدیر ایمنی تضمینی برای عدم بروز حادثه و سانحه نیست، اما داشتن یک مدیر ایمنی آموزش دیده و دارای منابع کافی که سیستم مدیریت ایمنی مؤثری را اجرا می کند، احتمالاً به هر شرکتی برای جلوگیری از حوادث و سوانح شانس بیشتری می دهد.

ایمنی یک مسئولیت مشترک است

مهم است که بدانیم ایمنی در هر سازمانی، مسئولیتی مشترک بین همه اعضای سازمان است. اگرچه مدیر ایمنی نقطه کانونی ایمنی در یک سازمان است، اما مدیریت ایمنی و ریسک به تنهایی نقش او نیست. در واقع مسئولیت ریسک ها بر عهده هیئت مدیره شرکت، مالکان و مدیران مسئول و نه مدیر ایمنی می باشد. معنی این گزاره این است که مدیر ایمنی نباید در قبال عملکرد کلی ایمنی سازمان پاسخگو باشد. این پاسخگویی در نهایت بر عهده مدیرعامل است. با این حال، مدیر ایمنی مسئول ارائه پشتیبانی مؤثر به مدیران و کارکنان برای اطمینان از موفقیت تلاش های مدیریت ایمنی سازمان و انتقال مستقیم ریسک های مرتبط با ایمنی به مدیریت است. ایمنی یک مسئولیت مشترک است که متناسب با نقش ها و اختیارات مختلفی است که افراد در یک شرکت دارند. یک مدیر ایمنی نمی تواند در یک زمان در همه جا حضور داشته باشد، بنابراین مهم است که مدیر ایمنی به وضوح از طریق گفتار و کردار خود بیان کند که همه سهمی دارند و نقش خود را در تلاش مداوم برای ایمنی و اجرای موفقیت آمیز سیستم مدیریت ایمنی ایفا می کنند. علاوه بر این، مدیر ایمنی ممکن است همیشه ظرفیت انجام هر ممیزی و تحقیقی را که سازمان باید انجام دهد، نداشته باشد و به همین دلیل برای تکمیل این وظایف به پشتیبانی مناسب افراد و سایر منابع توسط شرکت نیاز داشته باشد.

ایمنی چیزی بیش از نصب پوستر است

نقش مدیر ایمنی چیزی بیش از نصب پوستر ماهانه روی تابلوهای اعلانات و کانالهای ارتباطی است. این یک نقش عملی است که باید با هر بخش از یک سازمان در ارتباط مداوم باشد. مدیر ایمنی باید مدافع ایمنی باشد و دائماً کل کارکنان را در به اشتراک گذاشتن اطلاعات ایمنی تشویق، راهنمایی و رهبری کند و در کنار همه کارکنان برای شناسایی و بحث در مورد ریسک ها و یافتن راه حل ها به طور مشترک همکاری کند.

بازهم، ارتباط و رهبری در این نقش ضروری است. تعامل با کارکنان می تواند به اندازه یک گفتگوی ساده در آشپزخانه هواپیما در طول صرف چای صبحگاهی تا جلسات منظم ایمنی و رسمی با نمایندگانی از تمام بخش های سازمان باشد. مدیران ایمنی باید برای جلب اعتماد و احترام نیروی کار سخت تلاش کنند. این نقش مستلزم تعهد واقعی به حضور همه

روزه در کنار نیروی کار، گوش دادن به آنها و رسیدگی به نگرانی‌های مربوط به ایمنی آنهاست. نقش مدیر ایمنی را نمی‌توان با پنهان شدن از افراد و نشستن در دفاتر به طور مؤثر انجام داد.

مدیر ایمنی و ارتباط مؤثر با مدیریت

مدیر ایمنی از بسیاری جهات، چشم و گوش مدیریت ارشد در مورد عملیات ایمن شرکت است. برای نشان دادن اهمیت این موقعیت کلیدی، مدیر ایمنی باید مستقیماً به مدیرعامل شرکت گزارش دهد یا در مورد مسائل مربوط به ایمنی در همه زمان‌ها به مدیرعامل و سایر مدیران دسترسی مستقیم داشته باشد. این امر تضمین می‌کند که مدیرعامل بر سطح کلی ایمنی در سازمان خود و ریسک‌های کلیدی که سازمان مدیریت می‌کند، اشراف کامل داشته باشد. این عملکرد به ویژه در عملیات پیچیده‌تر و/یا پراکنده از نظر جغرافیایی که در آن مدیریت ممکن است نسبت به بسیاری از مسائل ایمنی که نیروی کار هر روز با آن مواجه است، دید کافی نداشته باشد، بسیار مهم است. اگرچه مدیر ایمنی مسئولیت اجرای روزانه سیستم مدیریت ایمنی و تمام عملکردها و الزامات مرتبط با آن را بر عهده دارد، اما همچنان مدیرعامل است که در قبال اجرای ایمن عملیات شرکت پاسخگویی نهایی را بر عهده دارد.

مدیر ایمنی و اختیارات

یک مدیر ایمنی باید اختیار لازم را داشته باشد تا بتواند تمام جنبه‌های این نقش را به درستی انجام دهد. این امر فراتر از دسترسی مستقیم به مدیرعامل و مدیریت ارشد است، بلکه اختیار انجام موارد زیر را نیز دارد:

- انجام ممیزی‌ها، بررسی‌ها و بازرسی‌ها در صورت لزوم و هدایت سایر بخش‌های شرکت برای ارائه هرگونه اطلاعات مورد نیاز
- انجام تحقیقات و امکان دسترسی و صحبت با همه طرف‌های درگیر در حین فعالیت مطابق با رویه‌های مشخص شده در سیستم مدیریت ایمنی
- ارتباط مناسب با مقامات نظارتی از طرف شرکت.

مدیر ایمنی و ارتباط و اطلاع مستمر

توانایی دسترسی به آخرین اطلاعات ایمنی، تجزیه و تحلیل داده‌ها و گزارش‌های حوادث و سوانح خارج از شرکت مهم است. در عین حال که همواره ملاحظات کسب و کار اجتناب‌ناپذیر را در نظر داریم، تبادل ایده‌ها و به اشتراک گذاشتن تجربیات و راه‌حل‌ها با سایر مدیران ایمنی در سازمان‌های مشابه می‌تواند منبع اطلاعاتی ارزشمندی باشد که می‌تواند برای بهبود ایمنی همه مورد استفاده قرار گیرد. روابط حرفه‌ای که مدیر ایمنی با همکاران ایمنی خارج از سازمان ایجاد و حفظ

می‌کند، می‌تواند برای افراد در این نقش بسیار مفید باشد. این روابط قطعاً باید تشویق شوند زیرا می‌توانند برای یک مدیر ایمنی بسیار مفید باشند، به خصوص زمانی که بی‌تجربه است و هنوز در حال تثبیت خود در این نقش است.

عادت های خوب مدیران ایمنی

مدیران ایمنی همیشه الگوی اهتمام به ایمنی می‌باشند، با برخورد خوب و در معرض دید و دسترسی برای همه کارکنان هستند. اطمینان پیدا می‌کنند همه می‌دانند ایمنی یک مسئولیت مشترک است. بر استفاده کامل از تخصص در سازمان تاکید دارند و بر آموزش ایمنی به افراد مصر هستند. بازخورد به موقع به کارکنان ارائه می‌کنند. برای گزارش خطرات و ریسکها از کارکنان قدردانی می‌کنند. همه روزه به دنبال پیشرفت‌های حتی کوچک در ایمنی هستند. تقویت مدیریت ایمنی در ابعاد مختلف را پیگیری و در صورت نیاز منابع لازم به صراحت به اطلاع مدیریت ارشد رسانده و تامین آنها را خواستارند.

جمع‌بندی

پیاپی سازی سیستم مدیریت ایمنی در کلیه زیربخشهای صنعت هوانوردی نه تنها از جهت رعایت مقررات ناظر بر صنعت یک الزام است بلکه از جهت مدیریت مطلوب و اثربخش و پیشگیری از بروز حوادث و سوانح و طبعات سلبی سنگین آن در ابعاد مختلف بیش از پیش ضروری شده است. در این فرایند تشکیل مدیریت ایمنی زیر نظر بالاترین مقام مسئول و پاسخگو و انتخاب مدیر ایمنی ذیصلاح یکی از بایدهای حصول اطمینان از پیشبرد مستمر سیستم مدیریت ایمنی و پایداری آن در سازمان ها می باشد. در این میان ویژگی ها و شایستگی های شخصیتی، رفتاری، علمی و تخصصی و مهارت های ارتباطی انسانی و انگیزه و اشتیاق مدیران ایمنی، تعهد سازمان به حمایت و پشتیبانی از مدیریت ایمنی، ارتباط موثر مدیرایمنی با مدیریت ارشد و کارکنان و برخورداری وی از اختیارات کافی، روزآمدی و یادگیری مستمر، جایگاه حرفه ای باثبات مدیریت ایمنی، ترویج فرهنگ ایمنی به معنای واقعی در سطح کل سازمان و تبدیل ایمنی به مسئولیت مشترک همگان در سازمان از جمله الزامات توفیق محسوب می شود. شرایط منبعث از تحریم های تحمیلی علیه صنعت هوانوردی کشورمان طی چند دهه اخیر از حیث فناوری و دستیابی به منابع ارزان بین المللی در بخشهای مختلف اقتصاد دارد توجه و اهتمام مضاعفی در ارتباط با پیاده سازی سیستم مدیریت ایمنی و تقویت مدیریت های ایمنی در کلیه بخش های صنعت از سوی مدیران ارشد بنگاهها و موسسات هوانوردی مبذول گردد. فراموش نکنیم تمام هزینه های مادی این فرایند از جنس هزینه های سرمایه ای بوده و عایدی آن نه تنها کمتر از درآمدهای ارائه خدمات نخواهد بود بلکه خود یکی از پیشران های تقویت برند و اعتماد به شرکتها نزد کاربران خواهد بود. در این فرایند اگر فکر کنیم دستیابی به ایمنی گران است ناگزیر حوادث و سوانح را تجربه خواهیم کرد که بسیار گرانتر و در بسیاری موارد جبران ناپذیرتر است.

- Annex 19 to Convention on International Civil Aviation, Safety Management
- ICAO Safety Management Manual (SMM, Doc9859)
- The Essential Guide to Becoming a Safety Manager, www.oshaeducationcenter.com/become-a-safety-manager/
- How to Become a Safety Manager | NASP, <https://www.naspweb.com/blog/how-to-become-a-safety-manager/>
- Safety Manager: Career Overview, <https://pe.gatech.edu/blog/industry-trends/safety-manager>
- Skybrary.aero/SMICG(skybrary.aero/index.php/Safety)