

نقش ساختار سازمانی در عملکرد واحدهای بهداشت، ایمنی و محیط زیست صنایع نفت، گاز و پتروشیمی

نویسندگان: محمد حسین مهدی غلامی^۱، علی علیزاده اوصالو^۲، جهانبخش آریانی^۳

اداره ایمنی امور HSEQ شرکت پتروشیمی تبریز- شرکت ملی صنایع پتروشیمی

آدرس پستی: تبریز کیلومتر ۸ جاده آذرشهر، مجتمع پتروشیمی تبریز، امور HSEQ

تلفن تماس: ۰۴۱۱-۴۲۸۲۱۴۹ همراه ۰۹۱۴۴۰۴۸۸۰۲

پست الکترونیکی: mhmgholami@yahoo.com

چکیده

ساختارهای زنده و پویای سازمانی اثر مثبتی بر خلاقیت و نوآوری دارند، زیرا این ساختارها رسمیت و تمرکز کمتری دارند و با انعطاف‌پذیری بیشتر می‌توانند خود را با نیازهای محیطی سازگار کنند. هر سازمانی ساختار یا شکلی را می‌پذیرد که با فرهنگ ملی آنها سازگار باشد و هنگامیکه (سازمان) با شرایط متعدد وضد و نقیض محیط روبرو شود نمی‌تواند خود را با آنها سازگار کند و ساختار نامناسبی بر می‌گزینند. ساختار سازمانی بر فرایندها اثر می‌گذارد و فرایندها هم متقابلاً بر ساختار اثر می‌گذارند. در مقاله حاضر سعی دارد با به چالش کشیدن رسالت و مأموریت واحدهای HSE از یک سو و ساختار سازمانی مدون برای آنها در شرکتهای تابعه وزارت نفت از سوی دیگر، نمای کلی از وضعیت موجود و نواقص حاصل از آن را به تصویر بکشاند.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، ساختار سازمانی، بهداشت، ایمنی، محیط زیست HSE^۴

^۱ - کارشناسی مهندسی مکانیک

^۲ - دانشجوی دکترا- کارشناسی ارشد مهندسی شیمی

^۳ - کارشناسی ارشد مهندسی صنایع

^۴ - Health, Safety & Environment

ساختار سازمانی و نیروی انسانی رکن اصلی یک سازمان می باشند. ساختار سازمانی مناسب نقش مهمی در بهره وری هر سازمان دارد و طرح ریزی صحیح هر ساختار، موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی و بالا رفتن بهره وری در آن خواهد بود. در عصر حاضر برای بقا و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان پویا و نوآوری را در ساختارهای سازمانی تداوم بخشید تا از رکود و نابودی سازمان جلوگیری شود. همه سازمان ها برای بقا نیازمند اندیشه های نو و نظرات بدیع و تازه اند.

ساختارهای سازمانی در وزارت نفت با رویکرد هر می و بصورت چارت هرمی ترسیم میشوند. وجود ساختار سازمانی کمک می کند تا هر کس در سازمان حس روشنی از جایگاه خود داشته باشد و مسیری خوب برای ارتباطات خویش تعیین کند.

هنگامی که از کارکنان در خصوص سازمان سؤال می شود، بیشتر آنان به چارت سازمانی اشاره می کنند. این چارت، اساساً تشریح توزیع اختیارات و سلسله مراتب آن در سازمان است که روابط بالادست و پایین دست را مشخص کرده و معمولاً بر تقسیم وظایف سازمانی در صف و ستاد مبتنی است.

ساختارهای سازمانی در طرح ریزی فرایند ها نقش اساسی ایفا می کنند و جریان عملیاتی فعالیتها را بوضوح آشکار می سازند با وجود اینکه سیستم های مدیریتی با رویکرد فرایند گرایی طرح ریزی می شوند شواهد نشان می دهد که هنوز رویکرد های مبتنی بر ساختار های سازمانی بر رویکرد فرایند گرایی غالب هستند و اساس سازمان با ساختارهای سازمانی توصیف و تشریح می گردد.

نکته مهم دیگری که در خصوص نظام اداری و ساختاری باید در نظر داشت تعریف علمی ساختار سازمانی از طریق شناسایی اجزا متشکله آن است. چرا که ساختار سازمانی در نمودار تشکیلاتی سازمان خلاصه نمی شود. بلکه شامل میزان پیچیدگی، میزان رسمیت و میزان تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی نیز خواهد بود. پیچیدگی نشان دهنده میزان تنوع و تعدد وظایف سازمان بوده و هر قدر مأموریتها متنوع تر و پیچیده تر باشند و تقسیم کار در سازمان بیشتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. میزان رسمیت در ساختار گویای آن است که تا چه حد مقررات و قوانین و دستورالعمل ها در سازمان جاری هستند و تا چه میزان کارها براساس استانداردها و ضوابط از پیش تعیین شده صورت می گیرند. هر قدر سازمان دارای قوانین و مقررات بیشتری برای انجام امور باشد، میزان رسمیت آن بالاتر خواهد بود. تمرکز و عدم تمرکز نیز نشان دهنده میزان تفویض اختیار به سطوح پایین سازمان در تصمیم گیری هاست. هرگاه واحدهای سازمانی از اختیارات بالایی در تصمیم گیری برخوردار باشند، سازمان غیرمتمرکز بوده و در حالتی که تمام تصمیمات در راس هرم سازمانی انجام شود، درجه تمرکز ساختاری بالاست.

از طرفی کارایی و اثر بخشی سازمانها به پارامتر های مختلفی وابسته است. که مهمترین آنها عبارتند از :

- دانش و مهارت کارکنان
- روشها و دستورالعمل های کاری
- ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی
- ساختار سازمانی

پارامتر ساختار سازمانی مهمترین پارامتر موثر بر کارایی به شمار میرود چرا که سایر پارامتر ها را تحت تاثیر خود قرار می دهد. بنابراین اگر ساختار سازمانی دچار ایراد شود طبیعتا آن سازمان نمی تواند کارآمدی و اثر بخشی لازم را داشته باشد.

فرض اصلی این مقاله نا کارآمدی ساختار های فعلی HSE در شرکتهای فرعی می باشد. دلایل اصلی برای این فرضیه به صورت زیر در نظر گرفته می شود.

- ۱- ایجاد یک ساختار جدید نباید منفعل از اصلاح و تغییر در سایر ساختار ها باشد .
- ۲- جایگاه یک ساختار باید متناسب با ماموریت و مسئولیتهای آن در نزد سایر ساختار ها باشد .
- ۳- سطح تجربه و دانش منابع انسانی یک ساختار باید ارتباط تنگاتنگی با سطح سازمانی آن ساختار داشته باشد.

این مقاله سعی دارد با به چالش کشیدن رسالت و وظایف واحد های HSE، نمایی کلی از وضعیت و نواقص ساختار های فعلی را ارائه نماید.

۲- رویکردهای بکار گرفته شده در ساختار سازمانی HSE صنایع پتروشیمی و مشکلات آنها

ساختار سازمانی واحدهای HSE را از چند منظر می توان مورد نقد و بررسی قرار داد :

۲-۱- رویکرد حاکم در طرح ریزی:

متأسفانه طرح ریزی ساختار HSE در شرکتهای پتروشیمی به صورت مشابه در نظر گرفته شده است که به دلایل ذیل طرح ریزی مشابه رویکرد صحیحی به نظر نمی رسد:

- ۱- سازمان ها نیز مانند انسان یک روز متولد می شوند، رشد می کنند، به دوران بلوغ می رسند و تکامل می یابند و چنانچه نتوانند در این دوره باقی بمانند پیر می شوند و در نهایت می میرند. هر سازمان در دوره های عمر خود نیاز به ساختار HSE ویژه ای دارند چرا که عمر هر سازمان با میزان ریسک در سازمان ارتباط مستقیم دارد.

- ۲- فرایند ها کاری در شرکت ها با هم متفاوت است بنابراین ریسک ها در هر شرکت متفاوت با سایر شرکت ها می باشد. بعنوان مثال برخی خطرات در واحد های پلیمری با خطرات واحد های شیمیایی متفاوت می باشد.
- ۳- در برخی شرکتها بعضی فرایندها به منابع بیرونی واگذار شده است مانند تعمیرات و انبار داری در حالیکه در شرکت های دیگر، این فرایند ها توسط نیروهای شرکتی انجام می شود
- ۴- برخی شرکتها که مجاور یکدیگرند می توانند با هم در تعامل باشند و برخی نیازهای یکدیگر را برطرف کنند ولی در شرکت های مستقل امکان کمک از صنایع مجاور کمتر است.
- ۵- تفاوت آب و هوا (سردسیری و گرمسیر) شرکت ها ریسک های متفاوتی را ایجاد میکند.
- ۶- وسعت شرکتها و تنوع واحد ها
- ۷- نوع تکنولوژی
- ۸- امکانات و شرایط توسعه ای
- ۹- فاصله از مناطق شهری (کمک رسانی به شهر و برعکس)
- ۱۰- وجود منابع انسانی متخصص در شرکت و منطقه

۲-۲- رویکرد حفظ وضعیت (شرایط قبل از HSE):

تشکیل واحدهای HSE در وزارت نفت به منزله تغییر استراتژی بود ولی این تغییر استراتژی در ساختار سازمانی خود را نشان نداده است. ساختار واحد های ایمنی و آتش نشانی با دیدگاههای گذشته به موضوع ایمنی تهیه شده است. سوالات زیر در خصوص رویکرد حفظ وضعیت مطرح می گردد.

- آیا برای استقرار سیستم HSE تغییرات جزئی در ساختار گذشته (ایمنی و آتش نشانی) جوابگو است؟
- آیا دیدگاههای بین المللی به مقوله ایمنی (HSE) تغییر نکرده است؟
- آیا در قرار دادهای بین المللی توجه به موضوع ایمنی (HSE) و اهمیت آن طی سالیان گذشته چندین برابر نشده است؟
- آیا در پروژه های جدید خصوصا در عرصه بین المللی به مقوله ایمنی (HSE) همانند سالیان گذشته توجه می شود؟
- آیا با اضافه شدن مسئولیت ها نباید جایگاه و ساختار سازمانی ارتقا یابد؟
- آیا یک واحد سازمانی با جایگاه پایین می تواند بر واحد هایی که جایگاه آنها چند رتبه بالاتر است نظارت نماید؟

○ با توجه به اینکه ساختار واحد های ایمنی و آتش نشانی بیشتر بر اساس اقدامات واکنشی در نظر گرفته شده بود، بر اساس آن، ساختار اداره آتش نشانی خیلی بزرگ و ساختار اداره ایمنی بسیار کوچک بود آیا در ساختار جدید اهمیت اقدامات پیشگیرانه (مهندسی ایمنی) در مقایسه با اقدامات واکنشی مد نظر قرار گرفته است.

۲-۳- رویکرد حاکم بر رتبه بندی سازمانی:

سوابق موجود بیانگر آن است که رتبه های سازمانی از روی شرح وظایف تعیین گردیده است در حالی که با کمی تامل در شرح وظایف، عدم کفایت رتبه های سازمانی بر همگان آشکار می گردد و به موضوع کپی کردن شرح وظایف و سمتها نیز می توان به راحتی پی برد.

خروجی این رویکرد باعث نامناسب بودن جایگاه و تشکیلات واحدهای *HSE* در ساختار سازمانی در مقایسه با واحدهای مشابه شده و واحدهای *HSE* از اعتبار و صلابت لازم در درون سیستم برخوردار نمی باشند. این موضوع باعث تضعیف جایگاه و نهایتاً تضعیف عملکرد آنها می شود. در حالیکه میبایست حداقل رتبه های واحدهای *HSE* معادل سایر ساختارها مشابه در نظر گرفته شود تا بتوانند حالت نظارتی خود را حفظ نمایند.

در تعیین رتبه های سازمانی علاوه بر شرح وظایف، موارد ذیل نیز می بایستی لحاظ می شد

۱. مسئولیت ایمنی: حصول اطمینان از ایمنی تجهیزات و نیروی انسانی (سرمایه- نیروی انسانی)

۲. نظارت بر پیمانکاران بزرگ- تجهیزات ایمنی و آتش نشانی

۳. مدیریت بحران و پدافند غیر عامل

این ضعف نهایتاً منجر به کاهش توان اجرایی واحدهای *HSE* گردید ، همچنین محدودیت گریدها باعث درجا زدن (Frozen) پرسنل از نظر پست سازمانی شده و انگیزه آنان برای تداوم فعالیت ها کم می شود و پایین بودن درجه سازمانی، جذب و حفظ نیروهای با تجربه را نیز با مشکل روبرو میسازد.

همچنین رتبه های سازمانی در مقایسه با سایر واحدها از درجه پائینی برخوردار است. این ساختار در تمامی شرکتها در یک سطح قرار دارد. بعنوان مثال یک شرکت پتروشیمی با ۳۰۰۰ نفر پرسنل و سه طرح توسعه و ۴۰۰ هکتار مساحت و تنوع تولیدی بالا، با شرکتی به مراتب کوچکتر و کم ریسک تر در یک سطح قرار دارد.

۲-۴- رویکرد تعامل با سایر ساختارها

پس از تشکیل ادارات *HSE* عملاً سایر ساختارها نیز باید مورد بازنگری قرار می گرفت بعنوان مثال : حذف پست محیط زیست از واحد مهندسی فرایند ضرورت بازنگری در ساختار مهندسی فرایند را ایجاب می نمود

ویا، وجود بخش آموزش **HSE** در کنار مرکز آموزش شرکت ها ضرورت تعریف حدود وظایف و اختیارات هر یک را می طلبد

وظایف استقرار نظامهای مدیریت زیست محیطی و ایمنی و بهداشت حرفه ای و نظام مدیریت انرژی در برخی شرکتها بعهده تضمین کیفیت و یا برنامه ریزی کنترل گذاشته شده بود. تشکیل ادارات **HSE** ضرورت ایجاد تعامل و تعیین مسئولیتها و اختیارات و نیز حذف و بازنگری سایر ساختار ها را می طلبد.

۳- رویکرد حاکم بر نحوه مدیریت بر واحد های **HSE** شرکتها

علیرغم اینکه خط مشی و سیاستهای راهبردی و روشها و رویه ها، بطور متمرکز مدیریت می شوند ولی متأسفانه حتی ساختار ستاد مدیریت **HSE** با ادارات **HSE** شرکتها متفاوت است.

۱. در **NPC** مدیریت انرژی با **HSE** است ولی در مجتمع ها با خدمات فنی است که عملاً ارتباطات دچار مشکل می شود و پیگیری اهداف زیست محیطی و انرژی را مختل می نماید چرا که اهداف زیست محیطی در **NPC** با رویکرد زیست محیطی و انرژی تدوین می شوند و سیستم های مدیریت جدید نیز به سمت یکپارچه سازی این دو سیستم سوق داده می شوند.

۲. در **NPC** مدیریت بحران و پدافند غیر عامل با **HSE** است که باعث به وجود آمدن مسئولیت های مشابه در **HSE** مجتمع ها می شود در صورتی که سمت سازمانی برای آن وجود ندارد.

متأسفانه مکانیزمی روشن برای بازخورد، پیگیری و بهبود ساختار سازمانی ستادها وجود ندارد و فقط به بخشنامه ها و ضرورت همانندسازی در مجتمع ها اشاره می شود.

۴- مدیریت تغییر در ساختار های سازمانی

اصلاح ساختاری صرفاً تغییر پست های سازمانی و شکل تشکیلاتی نیست، بلکه تغییر و اصلاح در سه جزء متشکله ساختار، یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است که تحول ساختاری را به وجود می آورد.

طرح ریزی مجدد سازمان یک فعالیت استراتژیک است که باتوجه به اهداف و مأموریتهای سازمانی، فرایندهای کاری و منابع موردنیاز هر سازمان اقتصادی، خدماتی و یا اجتماعی به نحوی انجام میشود که بتواند دستیابی به اهداف را برآورده سازد. طراحی مجدد ساختار هر سازمان در شرایط زیر ضرورت پیدا می کند:

الف - تغییر اساسی در اهداف، استراتژی ها و خط مشی های سازمان؛

- ب - تغییر در پارادایم ها؛
- ج - تغییر در فناوریها؛
- د - تغییر در نوع فعالیت و یا شرایط بازار - محصول و کار؛
- هـ - تغییر در شرایط محیطی؛
- و - تغییر در اندازه و ابعاد سازمان؛
- ز - آگاهی از عملکرد نامطلوب؛
- ح - بروز بحرانها و مشکلات - پرسنلی و مالی؛
- ط - احساس ضرورت برای انجام یک خانه تکانی.

مراحل زیر را می توان به عنوان مراحل طراحی و سازماندهی ساختار تفصیلی سازمانها از هر نوع که باشند به شمار آورد:

- شناسایی فرایندهای موجود؛
- تعیین ساختار کلان سازمان؛
- تعیین ساختار تفصیلی سازمان.

هر گاه موضوع تغییر ساختار مطرح می گردد همواره با مقاومت سیستم در مقابل تغییر مواجه می شویم لذا باید، محاسن این تغییر در سازمان را مورد بررسی قرار دهیم تا از ایجاد این مقاومت ها کاسته شود و باشناختی که افراد از محیط در حال دگرگونی اطراف خود بدست می آورند، در مقابل تغییر ساختارهای سازمانی نه تنها مقاومتی نشان ندهند بلکه از آن پدیده حمایت نموده و در مقابل آن واکنش مثبتی را از خود نشان دهند، در واقع منافع سازمانی فدای خواسته های غیر منطقی افراد نشود و به دستورالعملها، بخشنامه ها و آیین نامه ها موجود به عنوان موانع سازمانی نگریسته نشود، بلکه آنها به عنوان عناصری جهت اصلاح و بهبود سیستم حاکم بر سازمان در نظر گرفته شوند.

تغییر و تحول ساختاری همواره در نظام دولتی کشور به عنوان یک راه حل اساسی مورد توجه بوده و دولت ها در دوره های مختلف کوشیده اند تا از این طریق نظام اداری را متحول ساخته و اصلاح نمایند. تغییرات تشکیلاتی متعدد و متنوع نشانگر این گرایش متولیان ساختار کلان دولت است. اما نکته ای که در این میان مغفول مانده است کارکرد ساختار دولت است. در حالی که همه نظرها متوجه ساختار می باشد، نحوه عملکرد و کارکردهای ساختار فراموش می شوند. تغییرات تشکیلاتی از قبیل ادغام، حذف و تقسیم سازمان ها و جابجایی پست های سازمانی اگر باتوجه به عملکردها و فرهنگ حاکم بر آن ها صورت نگیرد، فاقد ارزش بوده و صرفاً نشانگر تغییراتی صوری و بی حاصل در اصلاح نظام دولتی است.

فرضاً ادغام دو وزارتخانه، بدون آن که در وظایف آن‌ها تجدیدنظری صورت گیرد، یا برخی از وظایف آنان حذف شود، یا در روش‌های کار و نگرش کارکنان تحولی به وجود آید، منجر به ایجاد سازمانی غیرقابل کنترل با لختی و کندی بیشتر خواهد شد و نتیجه دیگری نخواهد داشت. هرگاه تاکید بر تغییرات ساختار تشکیلاتی قرار گیرد و از عملکردها و فرهنگ سازمانی که روح تشکیلات را می‌سازد، غفلت شود نتایجی که موردنظر است حاصل نخواهد شد.

سیستم‌های مدیریت جهت بکارگیری و داشتن اثر بخشی یک شرط اساسی دارند و آن تعهد مدیریت می‌باشد. تعهد مدیریت در اشکال مختلف نشان داده می‌شود و یکی از مهمترین آنها تامین منابع کافی جهت طرح ریزی و بکارگیری این سیستمها می‌باشد. پایه و زیر ساخت این منابع، ساختارهای سازمانی میباشند ولی متأسفانه علیرغم اینکه در بیانیه مدیریت و خط مشی‌های وزارتی و شرکتی به آن اشاره شده است ولی کمتر به آن توجه می‌شود.

۵- پیشنهادات :

به هر شرکتی فرصتی جهت بازنگری ساختار خود بر اساس نیازهای خود داده شود . شرح وظایف سازمانی در یک بازه زمانی بازنگری گردد بخشهای عمومی توسط مدیریت و بخش‌های خاص توسط خود شرکت در یک محدوده زمانی مجوز بازنگری داشته باشد. پس از بازنگری شرح وظایف ، نحوه ارتباطات در سایر ساختارهای سازمانی مورد بازنگری قرار گیرد متناسب با شرح وظایف گریدهای مورد بازنگری قرار گیرد .

منابع و مأخذ

۱. محمد رحمان زاده؛ سازمان فرایندگرا و پارادایم‌های سازمانی؛ دفتر مطالعاتی انتشاراتی اجتماع؛ چاپ اول/۱۳۸۲
۲. ماهنامه تدبیر شماره ۱۶۱
۳. دکتر رضا نجف بیگی؛ سازمان و مدیریت؛ مرکز نشر انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی؛ سال ۱۳۸۳
۴. ریچارد ال دفت؛ تئوری و طراحی سازمان؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ چاپ سوم ۱۳۸۰
۵. استیفن رابینز؛ مدیریت رفتار سازمانی؛ جلسه سوم؛ موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ۱۳۷۴

6. DAID JAFFEE , *Organization Theory : Tension & Change* , MC GRAW HILL 2001

7. *18-ANDEREW PETTIGREW, HAND BOOK of Strategy and Management , First Published AGF Publications LTD 2002*
8. *DALMER FISHER . Communication in Organization Secand Edition , JSIG Publishing House 1998*