



Review the case study materials and use the POPMAR categories to note down your answers to the following questions

1. What are the problems within BCY Petrochemicals' HSE Management System (SMS)? Are there any strengths to the SMS?
 1. What should Mark Farroll do to address these problems?

Finally:

Prepare a short summary (one or two sentences) of the problems and solutions

Read the material and work in groups of three to briefly answer the questions by making notes on the blank answer sheets that follow

Then we will work together to collect and discuss answers



مطالب مورد کاوی‌ها را باز نگری کرده و مقولات POPMAR را برای یادداشت پاسخ خود به پرسش‌های زیر به کار برید:

۱- مسائلی که در سیستم مدیریت HSE (SMS) صنایع پتروشیمی BCY دارد کدامند؟ آیا نقاط قوتی در SMS مشاهده می‌کنید؟

۲- مارک فارول برای رسیدگی به این مسائل چه کاری باید انجام دهد؟

سرانجام اینکه:

خلاصه‌ای در حد یک یا دو جمله از مسائل و راه حل‌ها فراهم آورید.

مطالب را مطالعه کرده و در گروه‌های سه نفره، تلاش کنید تا پاسخ مختصر سئوالات را با یادداشت روی اوراق پاسخگوئی که در ادامه ملاحظه می‌کنید، ذکر کنید.

سپس می‌کوشیم تا با همدیگر پاسخ‌ها را گردآوری و در مورد آنها بحث کنیم.



Background

BCY Petrochemicals is a small private company that builds and operates refineries. They have two operational refineries and are in the process of building one more.

BCY's financial performance over the last 18 months has exceeded initial expectations of financial analysts. During this period the company has recruited aggressively pulling in a large number of managers from outside the industry into functions such as marketing, finance and quality.

Despite BCY's good performance, Mark Farroll, the Chief Executive, is worried about the future of the company. Projections for growth are showing that there are limited opportunities for expansion of revenues in their current geographic area; in order to grow they need to attract partnerships with international petrochemical companies.

پیشینه

صنایع پتروشیمی BCY یک شرکت کوچک خصوصی است که در کار ساخت و راه اندازی پالایشگاه فعالیت دارد. آنان در حال حاضر دو پالایشگاه در حال کار را اداره نموده و در جریان ساخت یک پالایشگاه دیگر هستند.

عملکرد مالی BCY طی ۱۸ ماه اخیر از انتظارات اولیه تحلیل گران مالی فراتر بوده است. شرکت طی این دوره، با روشی تهاجمی به گردآوری پرسنل پرداخته و توانسته است تعداد زیادی مدیران را از زمینه‌های دور از این صنعت، به حوزه‌های بازاریابی، مالی و کیفیت جذب کند.

علی رغم عملکرد مناسب BCY، مارک فارول که مدیریت اجرائی را عهده دار است، درباره آینده شرکت نگران می‌باشد. پیش‌بینی‌های رشد نشان می‌دهد که فقط فرصت‌های محدودی برای توسعه عایدات در ناحیه جغرافیائی فعلی فعالیت شرکت وجود دارد و آنان در جهت رشد بیشتر نیازمند مشارکت با شرکت‌های پتروشیمی بین‌المللی هستند.



Mark is particularly worried about BCY's HSE performance. Despite having improved their HSE performance some years ago, Mark is frustrated that this performance seems to have reached a plateau and is not improving. During recent site visits Mark was struck by the feeling that his staff were "bored with HSE" and did not seem to believe in HSE the way that Mark hoped. As a consequence, Mark is trying to develop a plan to improve BCY's HSE performance and understand the underlying causes.

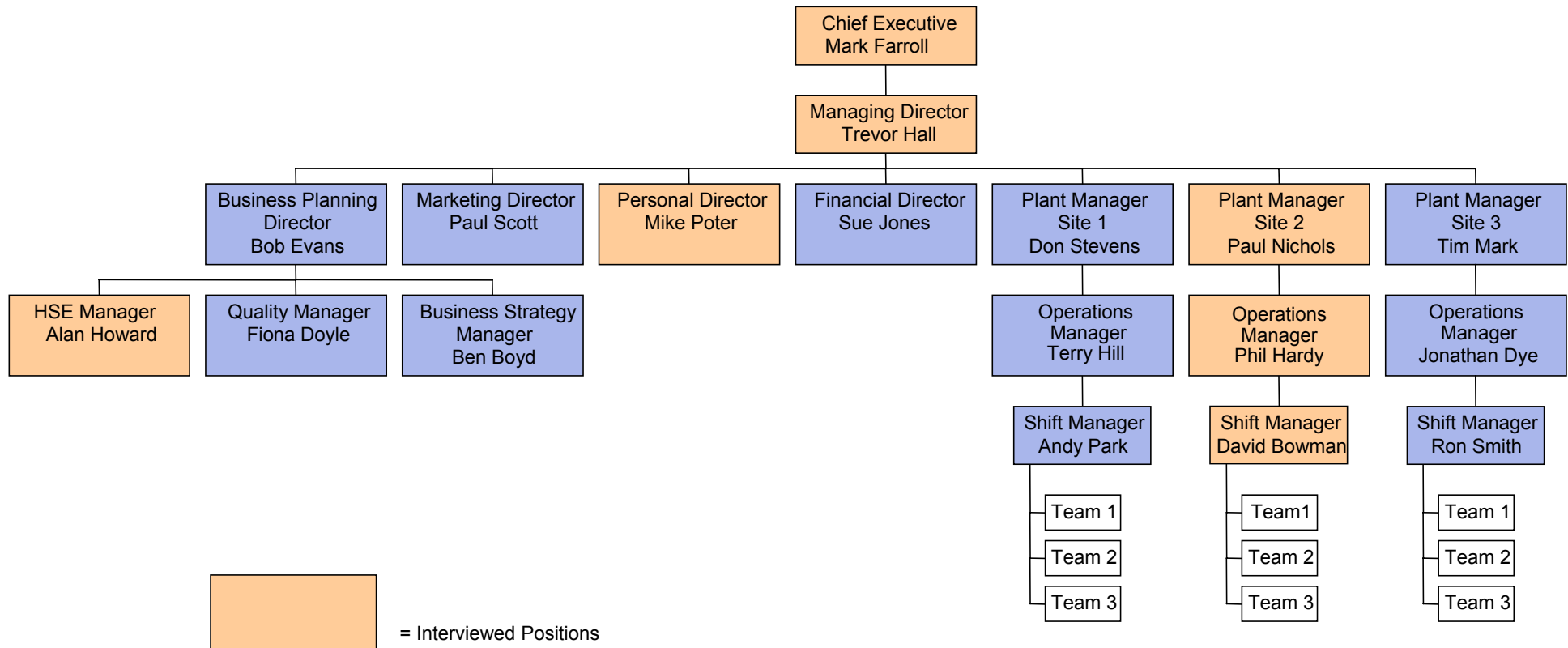
Over the course of a week he has spoken to a number of managers and staff in BCY and collected a range of views / opinions and information. He is now preparing his ideas for the forthcoming board meeting.

مارک، به ویژه در مورد عملکرد HSE صنایع BCY نگران است. علی رغم بهبود عملکرد HSE در چند سال اخیر، او از اینکه منحنی عملکرد مزبور حالت مستقیم و بی تحرکی به خود گرفته و فاقد رشد و بهبود بیشتر است، نومید و سرخورده است. مارک طی بازدید اخیر از محل با شگفتی چنین دریافت که گوئی حوصله افراد از قضیه HSE سر رفته و آنگونه که او امیدوار بوده، اعتقاد چندانی بدین موضوع ندارند. در نتیجه، مارک می‌کوشید تا برنامه‌ای تدوین نماید که عملکرد HSE صنایع BCY را بهبود بخشیده و علل زیربنائی آن را درک نماید.

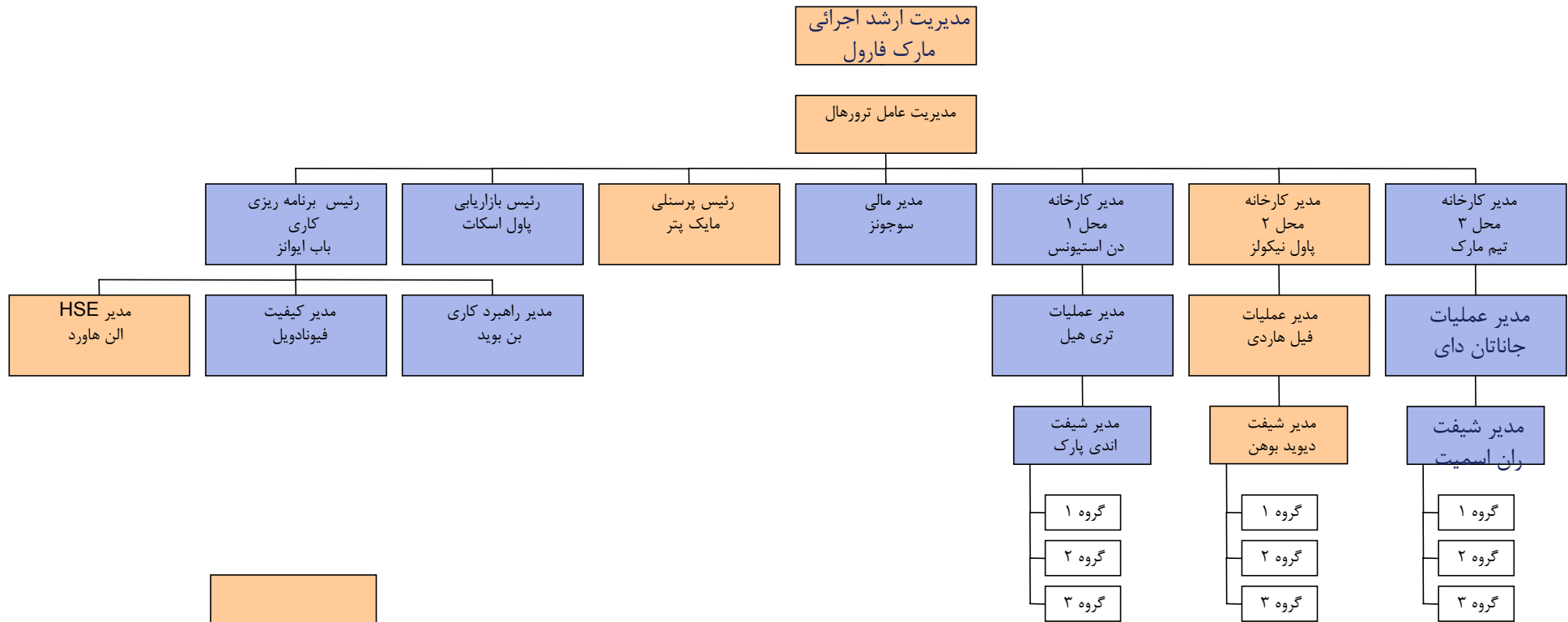
وی در طول هفته با تعدادی از مدیران و کارکنان BCY گفتگو کرده و طیفی از نظرات/ دیدگاه‌ها و اطلاعات را گردآوری نموده است. وی اکنون در حال آماده سازی ایده‌های خود جهت ارائه در اجلاس آتی هیئت مدیره می باشد.



BCY plc's Management Structure



ساختار مدیریتی BCY plc



مقاماتی که با آنان مصاحبه شده است =



Discussion with Trevor Hall – Managing Director

Trevor is a chemical engineer by profession, recruited into BCY three years ago to build the third refinery and grow the business.

Trevor outlines that HSE has always and will always be a key management issue within BCY. Trevor understands the impact that a poor HSE performance could have on his business. As a result, when BCY was preparing for its licence to build and operate the new plant, Trevor was instrumental in raising the profile of HSE issues and obtaining commitment to significant investment in HSE management.

During the past five years, BCY has invested heavily in HSE. Apart from particular capital projects, Trevor has made sure that funds were available to improve the management systems used by BCY to manage HSE. Trevor ensured the recruitment of Alan Howard, an HSE Manager to raise the profile of HSE issues. Since then, Alan Howard has expanded his role and responsibilities for HSE and Trevor believes his role has been essential to BCY's good performance.

ادامه گفتگو با ترورها - مدیر عامل

ترور از نظر حرفه‌ای یک مهندس شیمی است که سه سال پیش به جمع مدیران BCY پیوست تا در ساخت پالایشگاه سوم شرکت داشته و کار و حرفه شرکت را توسعه دهد.

ترور به طور کلی معتقد است که HSE همواره یک موضوع مهم در امور اداره BCY بوده و خواهد بود. ترور درک می‌کند که عملکرد ضعیف HSE چه عواقب ناگواری برای وضعیت کاری شرکت در بر خواهد داشت. در نتیجه، ترور موقعی که BCY جهت کسب مجوز ساخت و راه اندازی کارخانه جدید تلاش می‌کرد، یک نقش اساسی در مطرح ساختن مسائل HSE و ایجاد تعهد به سرمایه‌گذاری قابل توجه در امر مدیریت HSE، ایفا نمود.

BCY در طول پنج سال گذشته سرمایه‌گذاری هنگفتی در امور HSE نموده است. ترور علاوه بر زمینه پروژه‌های سرمایه‌گذاری اصلی، تضمین نمود که بودجه بهبود سیستم‌های مدیریت مورد استفاده BCY برای مدیریت HSE فراهم شود. ترور با قطعیت بخشیدن به استخدام آلن هاورد نقش و مسئولیت خود در امور HSE را گسترش بخشیده و ترور معتقد است که نقش وی در عملکرد مطلوب BCY ضرورت تام دارد.



Discussion with Trevor Hall – Managing Director (*continued*)

Trevor also outlines that BCY is undergoing a large change initiative which affects all their operations “Change for Excellence”, a programme which was initiated 18 months ago and aims to give greater responsibility to staff. Trevor believes that to improve corporate performance the answer lies in training his staff, enhancing their skills and giving them the opportunity to make decisions and control their particular part of the business.

Despite the significant investment over the past few years, improvement in HSE seems to have stalled. At a recent conference on “HSE in the Petrochemical Industry”, Trevor found that BCY’s performance was at best only about average for the industry. For example, BCY’s accident rate is worse than the industry average. Trevor is concerned that HSE does not appear to have been totally absorbed into the way in which BCY operates. On a recent visit to the plants he overheard some staff talking about HSE issues. They were complaining about the forthcoming audit of their plant, not knowing how this would differ from the one nine months ago and thought it would be another opportunity to be criticised for getting a low score. Trevor also noticed that one or two HSE posters were in poor repair or had been defaced.



ادامه گفتگو با ترور هال - مدیر عامل

در عین حال ترور شرح می‌دهد که BCY در گذر از یک دوره تغییرات وسیع می‌باشد که بر کلیه عملیات شرکت تأثیر خواهد نهاد. این دگرگونی تحت عنوان "جهش به سوی تعالی"، طی برنامه‌ای اجرا می‌شود که ۱۸ ماه قبل ابداع شده و هدف آن اعطای مسئولیت بیشتر به کارکنان است. ترور معتقد است برای بهبود عملکرد سازمانی، باید افراد را آموزش داد، مهارتشان را افزون تر کرد و فرصت تصمیم‌گیری و کنترل بخش‌های کاری تحت نظرشان را به آنها بخشید.

اما علی رغم سرمایه‌گذاری هنگفت طی سال‌های اخیر، به نظر می‌رسد که بهبود در زمینه HSE رو به نقصان نهاده است. در یک کنفرانس که اخیراً درباره HSE در صنایع پتروشیمی برگزار شد، ترور دریافت که عملکرد BCY با بهترین برآوردها فقط می‌تواند در حد متوسط صنعت ارزیابی شود. برای نمونه، نرخ وقوع حوادث در BCY بیشتر از میانگین این صنعت بود. ترور نگران بود که HSE کاملاً در شیوه کارس BCY جذب و ادغام نشده است. وی در بازدیدهای اخیر از کارخانجات به طور ناخواسته صحبت‌های برخی افراد را درباره امور HSE شنیده بود. آنان از ممیزی که قرار بود انجام شود گله داشتند و چون ۹ ماه قبل نیز یک ممیزی دیگر انجام شده بود، ممیزی جدید را غیر قابل توجیه تلقی کرده و تصور می‌کردند این فرصتی به دست بدگویان می‌دهد تا از اوضاع کارخانه و کسب نمرات نازل HSE انتقاد کنند. در ضمن ترور متوجه شده بود که یکی دو پوستر HSE در حالت نامناسبی از نظر سالم بودن قرار داشت و یا ظاهر آنها تخریب شده بود.



Discussion with Trevor Hall – Managing Director (*continued*)

Trevor's concern is how to make HSE stick in his company. With Trevor's thoughts also on expansion and international partnerships, he feels it is essential for BCY to be better than average at HSE. He sees a good HSE record as easing any objections from the regulator to BCY acquiring a larger portfolio of business.

ادامه گفتگو با ترور هال - مدیر عامل

نگرانی ترور این بود که چگونه باید HSE را در بطن امور شرکت قرار داد. وی با توجه به ایده‌های توسعه و مشارکت جوئی بین المللی که در نظر داشت، احساس می‌نمود لازم است BCY از نظر امور HSE در مقامی بالاتر از میانگین صنعت قرار گیرد. وی سوابق مطلوب HSR را مدافع و تسهیل کننده توسعه و رشد کاری BCY در قبال اشکالات قانونی احتمالی از سوی نهادهای قانونی می‌دانست.



Discussion with Alan Howard – HSE Manager

Alan is an engineer by profession and was hired five years ago. Alan worked in the nuclear industry before joining BCY. Alan is ambitious and keen to raise the profile of HSE within the company. He views HSE as a very serious issue and one which should be treated as a top priority with BCY.

Since joining BCY, Alan has been involved in many new HSE initiatives. When BCY started to operate, it already had an HSE management system in place. However, a lot of the standards and procedures used by the company were either out of date or needed drafting. Alan's initial task was to lead a working group to review and update these documents. As a result, BCY has a well documented HSE Management System. In order to help with these tasks, Alan hired an HSE Policy Adviser and a Standards Manager [see Exhibit 1].

Alan's next project was to build an audit function within BCY. Alan currently has three auditors who travel around BCY auditing the plants. Alan agreed to instigate a score-based auditing system and to ensure that the scores are recorded and plotted to identify any trends.

گفتگو با آلن هاورد - مدیر HSE

آلن از نظر حرفه‌ای یک مهندس می‌باشد و پنج سال پیش استخدام شده است. آلن پیش از پیوستن به BCY در صنایع اتمی کار می‌کرده است. وی فردی جاه طلب و علاقمند به طرح مسائل HSE در متن کاری و اداری شرکت است. او HSE را موضوعی بسیار جدی تلقی کرده و معتقد است باید اولویت اول را در BCY بدان اختصاص داد.

آلن از زمان پیوستن به BCY در بسیاری ابتکارات تازه HSE دخالت داشته است. در اوایل شروع به کار BCY یک سیستم مدیریت HSE وجود داشت، اما بسیاری از استانداردها و روش‌های اجرایی مورد استفاده شرکت کهنه شده و یا هنوز تدوین نشده بودند. وظیفه‌ی مقدماتی آلن این بود که یک گروه کاری را برای بازنگری و به روزآوری این اسناد رهبری نماید. در نتیجه، BCY دارای یک سیستم مدیریت HSE مستند و مقبول شده بود. آلن در جهت کمک به این روال کاری، یک مشاور خط مشی HSE و یک مدیر استانداردها را به خدمت گرفت [نمایه ۱ را ملاحظه کنید].

پروژه بعدی آلن، ایجاد یک عملکرد ممیزی درون BCY بود. در حال حاضر آلن دارای ۳ ممی زاست که در تأسیسات BCY گردش نموده و کارخانجات را بازبینی می‌کنند. آلن موافقت نمود که یک سیستم ممیزی براساس نمره دهی تأسیس کرده و اطمینان یابد که نمرات ثبت شده و منحنی آنها رسم می‌گردد تا هرگونه روند جاری کاری شناسائی گردد.



Discussion with Alan Howard – HSE Manager (*continued*)

Alan says that the audit system has been a great success, but indicates there is still a lot of work to be done to keep up with the audit schedule. Currently, his audit team aims to audit the important BCY processes twice a year.

Alan also indicates that much of his time has been taken up with updating and maintaining BCY's COMAH Safety Reports. As BCY has increased or changed some of its productions, Alan has amended the Safety Reports. Alan expresses concern that this document needs continual revision and maintenance and is currently proposing a new appointment to look at this work.

Part of Alan's responsibilities are to ensure that risk assessments are in place to cover BCY's activities. He finds that this workload is increasing a great deal and is working hard to keep up-to-date with developments.

Last summer, BCY took part in a benchmarking study on HSE performance with other petrochemical companies industries. This study was aimed at comparing BCY's performance with its peers [see Exhibit 2]. The study took six months as Alan had difficulty gathering data in the relevant format. However, the results showed that BCY had improved but was in the middle of the pack in terms of overall performance. Alan had applied for further funds to repeat this study later this year, but funding had been refused [see Exhibits 3 and 4].

ادامه گفتگو با آلن هاورد - مدیر HSE

آلن معتقد است که سیستم ممیزی با موفقیت چشمگیری روبرو بوده ولی اشاره می‌کند که هنوز باید برای رعایت صحیح جدول زمان‌بندی ممیزی‌ها، کار بیشتری انجام شود. در حال حاضر، گروه ممیزی وی در نظر دارد که فرآیندهای مهم BCY را سالانه و بار بازنگری کند.

در همین حال، آلن اشاره می‌کند که بیشتر وقت وی صرف به روز آوری و نگهداری گزارشات ایمنی COMAH در رابطه با BCY می‌شود. آلن حین افزایش تولید یا تغییر برخی تولیدات BCY، گزارشات ایمنی را اصلاح می‌نماید. وی نگران است که این کار، یعنی بازبینی و نگهداری مستمر اسناد فوق بسیار وقت‌گیر است و او در نظر دارد فرد دیگری را به این کار بگمارد.

بخشی از مسئولیت‌های آلن اطمینان یافتن از اجرای روال‌های ارزیابی خطرات فعالیت‌های BCY می‌باشد. وی اشاره می‌نماید که این مسئولیت کاری در حال افزونتر شدن می‌باشد و او سخت می‌کوشد تا خود را با تحولات تازه هماهنگ نگه‌دارد.

BCY در طول تابستان گذشته در یک تحقیق درباره عملکرد HSE مبتنی بر محک زدن (benchmark) که با همراهی سایر شرکت‌های صنایع پتروشیمی انجام می‌شد مشارکت نمود. این پژوهش در جهت مقایسه عملکرد BCY نسبت به همگان خود بود [نمایه ۲ را ملاحظه کنید]. این تحقیق شش ماه به درازا کشید زیرا آلن درگردآوری داده‌ها مطابق چارچوب مربوطه دچار اشکال زیادی بود.

هرچند، نتایج نشان داد که عملکرد BCY در حال ارتقاء می‌باشد ولی از نظر کلی همچنان در رده متوسط قرار دارد. آلن درخواست بودجه بیشتری نمود تا این پژوهش را در اواخر سال مجدداً تکرار کند ولی درخواست وی مورد قبول واقع نشد [نمایه ۳ و ۴ را ملاحظه کنید].



Discussion with Alan Howard – HSE Manager (*continued*)

Alan was disappointed as he felt BCY had something to learn from this study.

Alan outlines that there is a well established process for reporting HSE issues throughout the organisation. Every month each of the three plants holds an HSE meeting which he attends. In these meetings each manager reports the number of accidents and incidents as well as proactive measures such as number of hazard inspections completed. He comments that HSE performance is still inconsistent in some areas of the business and he feels it is important to keep control on performance by turning up at these meetings. Alan comments that he is extremely busy at the moment and feels his group is under-resourced. He has compiled an HSE budget for the next financial year and estimates that he will need another assistant if he is to implement the new initiatives.

ادامه گفتگو با آلن هاورد - مدیر HSE

آلن احساس سرخوردگی نمود زیرا احساس می‌کرد BCY باید تاکنون از پژوهش فوق درسهائی آموخته باشد.

آلن شرح می‌دهد که برای گزارش امور HSE در سراسر سازمان، یک فرآیند مشخص وجود دارد. ماهانه، هر یک از سه کارخانه، جلسه‌ای در مورد HSE برگزار می‌کند که او در آنها شرکت دارد و طی این نشست‌ها، هر مدیر تعداد رویدادها و حوادث و نیز اقدامات از پیش برنامه ریزی شده، از قبیل تعداد بازرسی‌های تکمیل شدهٔ مخاطرات را گزارش می‌دهد. وی اظهار می‌دارد که عملکرد HSE در برخی زمینه‌ها هنوز فاقد پیوستگی است و احساس می‌کند شرکت در این جلسات برای حفظ کنترل روی رویدادها اهمیت تام دارد.

وی اشاره می‌کند که در حال حاضر بسیار مشغول است و به نظر می‌رسد گروه او دچار کمبود منابع می‌باشد. وی یک بودجهٔ HSE برای سال مالی بد تدوین نموده و تخمین می‌زند چنانچه قرار باشد ابتکارات تازه‌ای به مورد اجراء گذارده شود، باید معاون دیگری را به خدمت گیرد.



Discussion with Phil Hardy – Operations Manager

Phil's focus is on plant operational issues. He is energetic and is credited within the company for making some effective changes to the operation.

Phil sees HSE as an important issue for himself and his staff. He raises HSE as a subject at all of his meetings and sees business benefits in “getting it right”. He mentions that there is a lot of change going on in BCY at the moment. The company is re-launching its quality initiative and it is taking a lot of Phil's time at the moment. This forms part of the “Change for Excellence” programme which Trevor is aiming to introduce to BCY. Phil believes that this programme is vital to their success and is keen to “empower” his staff as much as possible.

Phil is concerned that HSE is in danger of losing some of its momentum. Improvements have been made but Phil acknowledges that it is hard to achieve further benefits. Over the last few months there have been a variety of HSE issues which have taken up a lot of management time. The benchmarking study required Phil to rework a lot of HSE data and he was unclear how much value was gained from the study. Phil is also concerned that there seems to be a growing amount of work to be done on HSE which appears to be administrative and of limited real value. Phil has an HSE responsibility statement but this falls outside his personal objectives.

گفتگو با فیل هاردی - مدیر عملیات

تمرکز فیل بر امور عملیاتی کارخانه‌هاست. وی فردی پر تحرک است و در شرکت، دارای نقشی شناخته شده در ایجاد دگرگونی‌های مؤثر در عملیاتی می‌باشد.

فیل رسیدگی به امور HSE را برای خود و کارکنان تحت نظر خود بسیار مهم می‌پندارد. وی همواره مسائل HSE را به عنوان یکی از دستور کارهای جلسات مطرح نموده و اصلاح این امور را به حال شرکت مفید می‌پندارد. وی اشاره می‌کند که در حال حاضر تغییرات فراوانی در BCY انجام می‌گیرد. شرکت در حال پیاده سازی مجدد ابتکار ارتقاء کیفیت خود است و این کار، فیل را به شدت مشغول نموده است و وقت او را کاملاً به خود اختصاص داده است. این فعالیت، جزئی از برنامه "جهش به سوی تعالی" است که ترور مایل است در سطح BCY به مورد اجراء گذارد. فیل معتقد است این برنامه برای موفقیت آنان حیاتی بوده و مشتاق است حتی الامکان افراد خود را حمایت نموده و به آنان روحیه بدهد.

فیل نگران است که HSE در حال از کف دادن شتاب اولیه خود است. پیداست که بهبودهایی انجام شده ولی فیل معترف است که کسب ارتقاء بیشتر دشوار می‌باشد.

در چند ماه اخیر، تعدادی از امور HSE اکثر وقت مدیریت را به خود اختصاص داده است پژوهش محک زدن (Benchmarking) موجب شد که فیل مقادیر عظیمی از داده‌های HSE را مجدداً پردازش کند و او چندان مطمئن نیست که پژوهش فوق تا چه حد مثمر ثمر بوده است. در ضمن، فیل نگران است که مقدار زیادی کار باید در مورد HSE انجام شود که بیشتر ماهیت اداری و سازمانی داشته و ارزش ذاتی چندانی ندارد.

فیل واجد یک بیانیه مسئولیت HSE است ولی این کار را خارج از چارچوب اهداف شخصی خود می‌داند.



Discussions with Paul Nichols – Plant Manager

Paul has worked in the chemical industry for 15 years. Paul is the Plant Manager for one of the largest of BCY's refineries. He understands that the business needs to change if it is to grow and is generally supportive of the proposal being put forward by senior management.

Paul highlights that the profile of HSE seems to have fallen away a little over recent months. Paul comments that there has been a lot of "paper" in his in-tray on HSE including a set of reissued standards and procedures. He admits that he is now selective about what he reads on HSE whereas before he used to make sure he read everything.

Paul mentions that 18 months ago BCY introduced performance related pay. Since then he has noticed that staff pay far more attention to their objectives and responsibilities.

Paul was disappointed with the recent audits conducted by the HSE group. One area of his plant received a score which was lower than last year. Paul thought this was due to the inconsistent approach taken by the auditors, but he said it was very demoralising after the continued effort they had put in at the plant.

گفتگو با پاول نیکولز - مدیر کارخانه

پاول مدت ۱۵ سال در صنایع شیمیایی کار کرده است. پاول مدیر کارخانه یکی از معظم‌ترین پالایشگاه‌های BCY می‌باشد. وی درک می‌کند که برای رشد بیشتر صنعت باید تغییراتی در آن داد و به طور کلی از پیشنهادات مدیریت عالی در این خصوص پشتیبانی می‌کند.

پاول تأکید می‌نماید که سوابق عملکرد HSE در ماه‌های اخیر تا حدودی نقصان نشان می‌دهد. وی اظهار می‌دارد که مقدار زیادی "کاغذ" در کثوی مخصوص امور HSE جمع شده است که از جمله مجموعه‌ای از استانداردهای بازنگری شده و روش‌های کاری جدید را شامل می‌شود. وی معترف است که اکنون در مورد مسائل HSE به طور انتخابی برخی موارد را بیشتر مطالعه می‌کند در حالی که قبلاً همه چیز را مرور می‌نموده‌ات.

پاول اشاره می‌کند که ۱۸ ماه پیش BCY ایده پرداخت دستمزد براساس عملکرد را به مورد اجراء گذارده است. وی متوجه شده است که از آن زمان به بعد، افراد بسیار بیشتر به ثمربخشی اهداف و مسئولیت‌های خود معطوف شده‌اند.

پاول از ممیزی‌های اخیر که توسط گروه HSE انجام می‌شود، سرخورده است. یک بخش از کارخانه تحت نظر او نسبت به سال قبل امتیاز کمتری کسب نمود و پاول می‌پندارد که این امر به علت عدم پیوستگی رویکرد اتخاذ شده توسط ممیزان می‌باشد و چنین موردی، با توجه به تلاش مستمر پاول و همکارانش در کارخانه، کاملاً روحیه افراد را تخریب می‌نماید.



Discussions with Paul Nichols – Plant Manager (*continued*)

Paul also mentioned that the HSE meetings are never attended by the Managing Director. Two years ago he remembers regular visits to the plant by Trevor Hall, but has not seen him for quite a while.

Paul provides a copy of his Job Description, including the HSE responsibilities related to it. He thinks the process of identifying the individual responsibilities was useful but is concerned people only pay lip service to the content [see Exhibit 5].

ادامه گفتگو با پاول نیکولز - مدیر کارخانه

در عین حال پاول اشاره می‌کند که مدیر عامل هرگز در نشست‌های HSE حضور نمی‌یابد. وی به یاد می‌آورد که ترور هال دو سال پیش بازدیدهای منظمی از کارخانه داشت ولی اکنون مدتی است که خبری از وی نیست.

پاول رونوشت شرح وظایف خود را ارائه می‌دهد که حاوی مسئولیت‌های HSE مربوطه نیز هست. وی تصور می‌کند که فرآیند تشخیص یکایک مسئولیت‌ها مفید بوده است ولی نگران است که افراد فقط در حرف و نه در عمل، این موارد را پشتیبانی می‌کنند [نمایه ۵ را ملاحظه کنید].



Discussions with Shift Manager – David Bowman

Like Paul, David expressed concern that HSE seems to be “coming off the boil”. David was keen to get his operators involved in the process of improving the HSE performance of the plant. However, he remembers a couple of suggestions that had been made by his operators to improve processes but they were not taken forward. David also mentions that there is a lot of information which has to be provided to the HSE Manager on HSE performance, each month, which takes up a lot of his time.



گفتگو با مدیر شیفیت - دیوید بومن

دیوید هم مانند پاول، نگرانی خود را از نقصان تحرک اولیه HSE اظهار می‌دارد. دیوید مشتاق است که افراد زیردست خود را در جریان بهبود عملکرد HSE کارخانه قرار دهد. هرچند وی به یاد می‌آورد پیشنهاداتی از سوی آنان برای بهبود فرآیندها واصل شده بود ولی وی این موارد را به مدیران ارجاع ننموده است. در ضمن دیوید اشاره می‌نماید که اطلاعات فراوانی هست که باید ماهانه در مورد عملکرد HSE به مدیر HSE ارائه شود و این کار اکثر اوقات وی را صرف می‌کند.



Discussions with Personnel Director – Mike Porter

Mike outlines that 18 months ago BCY introduced performance related pay to its business. This was to recognise the importance of individual performance and to help build up a feeling of empowerment for the employees. Over the past six years a lot of progress had been made on ensuring breadth of skills and multi-tasking. Mike saw performance-related pay as important to furthering these developments. Each individual is given a set of objectives against which their individual performance is measured annually.

Mike says he is also working on ways to encourage teamwork within the business and is planning a series of management workshops.



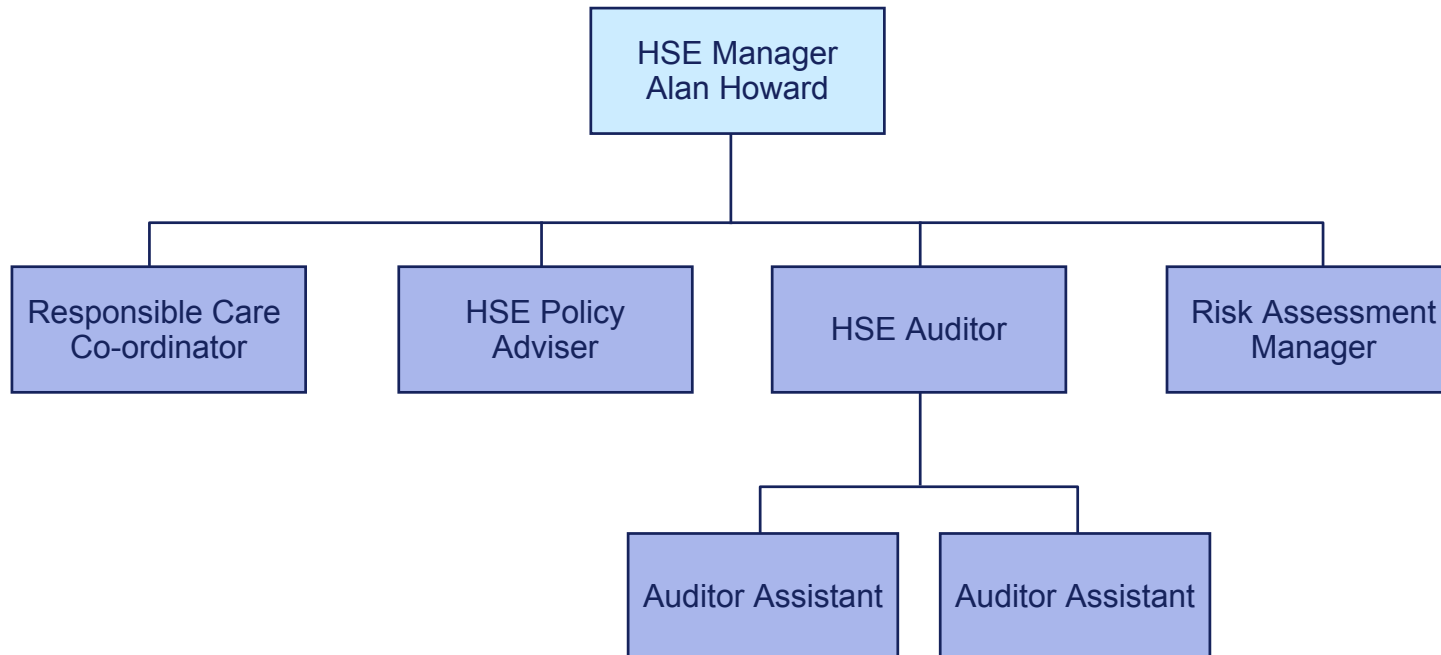
گفتگو با مدیر پرسنلی - مایک پتر

مایک شرح می‌دهد که BCY از ۱۸ ماه پیش، پرداخت دستمزد براساس عملکرد را در سازمان ایجاد نموده است. این کار برای ارج نهادن به عملکردهای شخصی افراد و تأکید بر اهمیت آن است که در ضمن، می‌تواند احساس خود مختاری و مسئولیت پذیری وظایف شغلی را در افراد ایجاد کند. در شش سال اخیر، پیشرفت فراوانی در جهت اطمینان یافتن از حیطة مهارت‌های موجود و امکان چند شغله بودن افراد انجام شده است. مایک ایده پرداخت براساس عملکرد را برای پیشبرد این تحولات حیاتی می‌داند. در این حالت، برای هر فرد مجموعه‌ای از معیارها را تعریف می‌کنند که عملکرد شخصی وی را براساس آنها به طور سالانه می‌سنجند.

مایک اظهار می‌کند که در حین حال روی روش‌های تشویق کار گروهی درون سازمان کار می‌کند و در نظر دارد یک سلسله کارگاه‌های مدیریتی را برنامه ریزی نموده و آنها را برگزار کند.



Exhibit 1: BCY's HSE Organisation





سازماندهی HSE در BCY: نمایه ۱

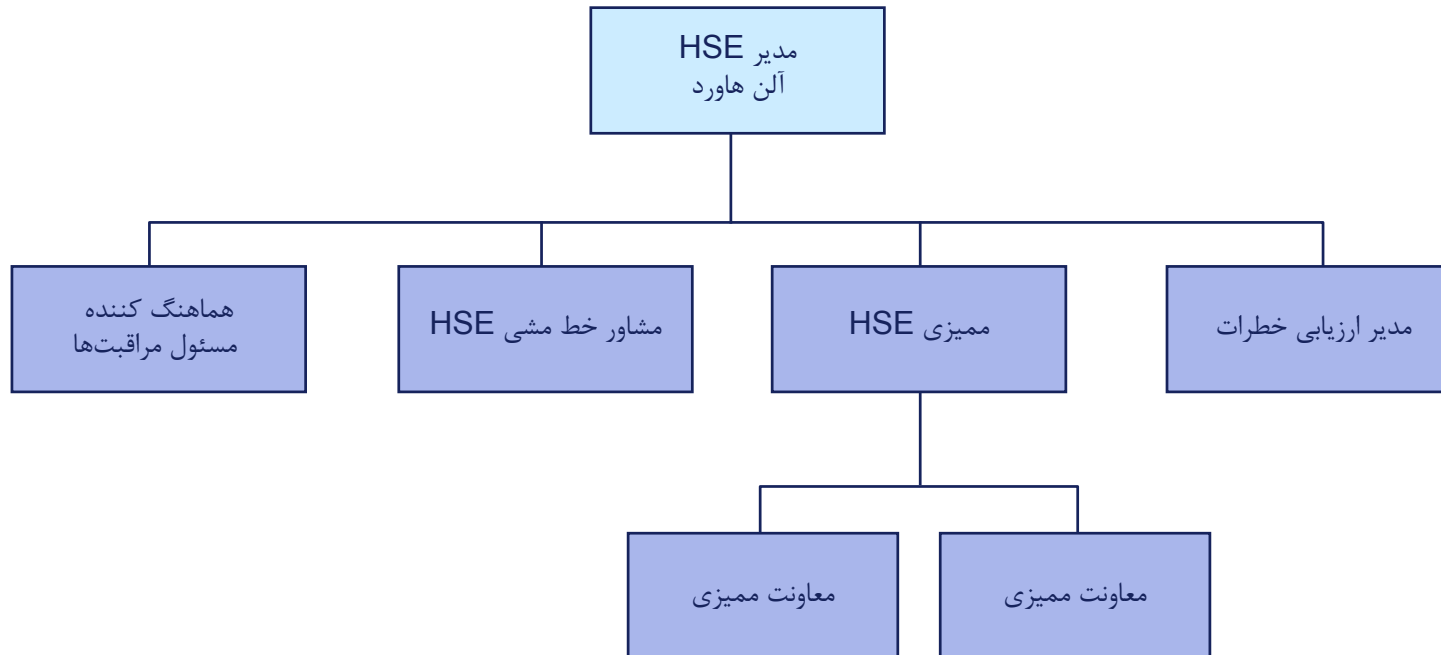
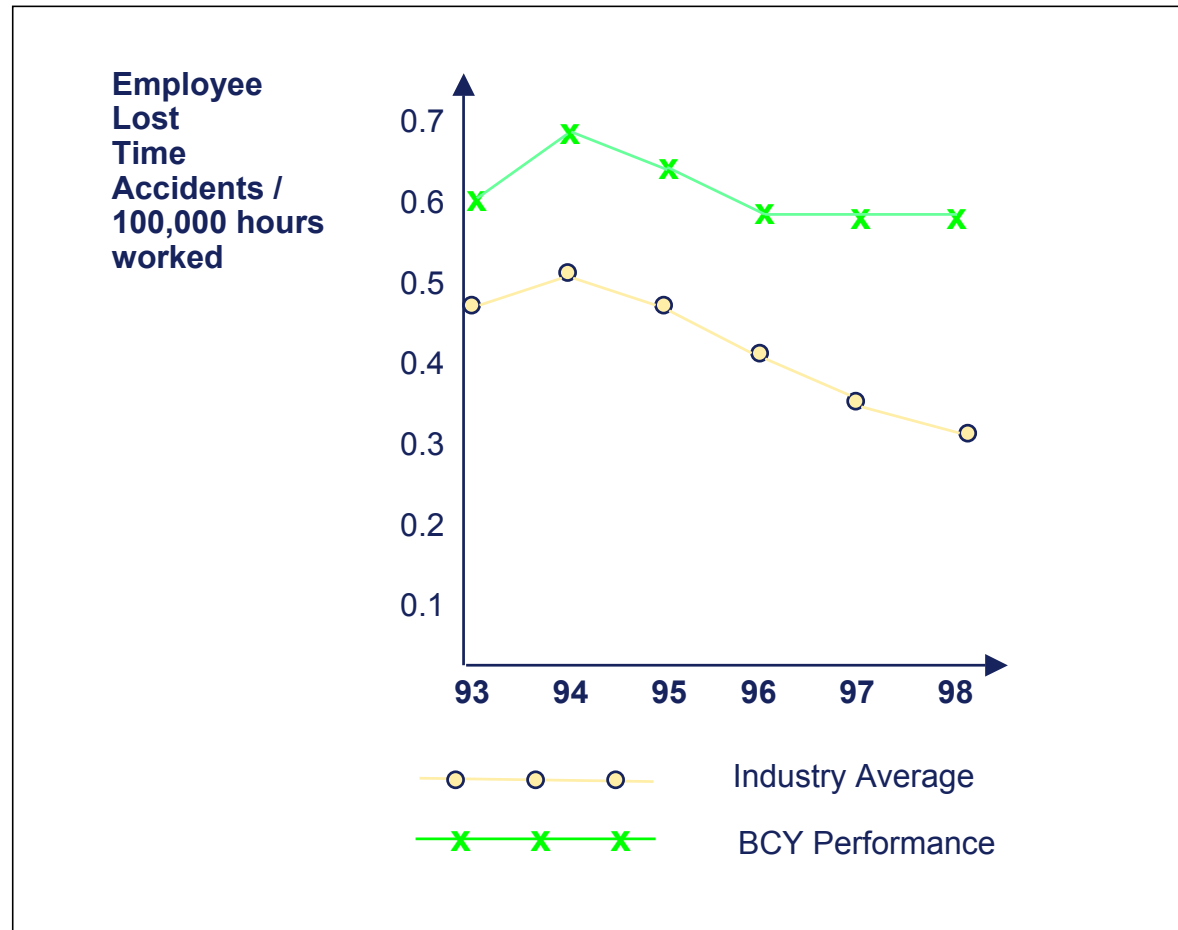




Exhibit 2: BCY's lost time accident performance vs. benchmark





نمایه ۲: بررسی حوادث منجر به اتلاف وقت کارکنان به ازای محک زدن

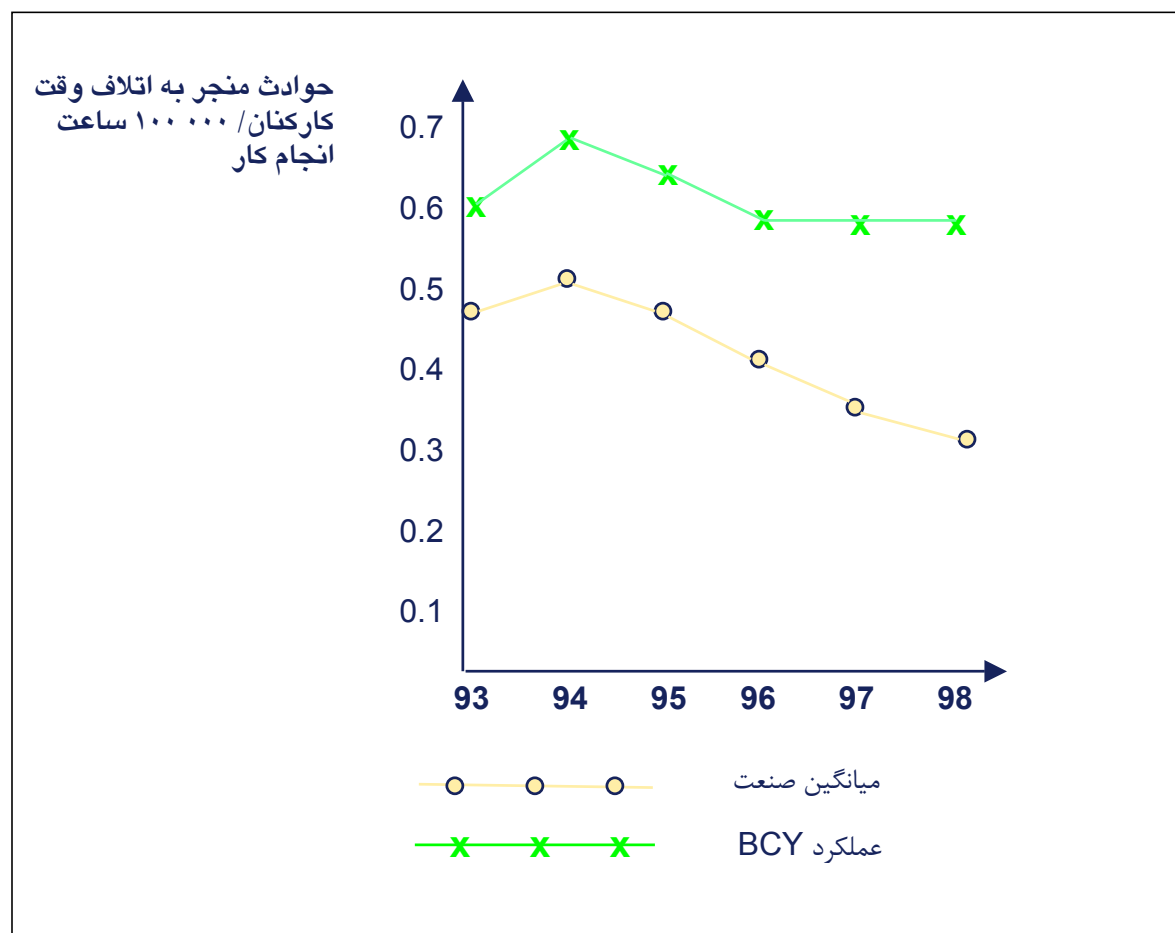
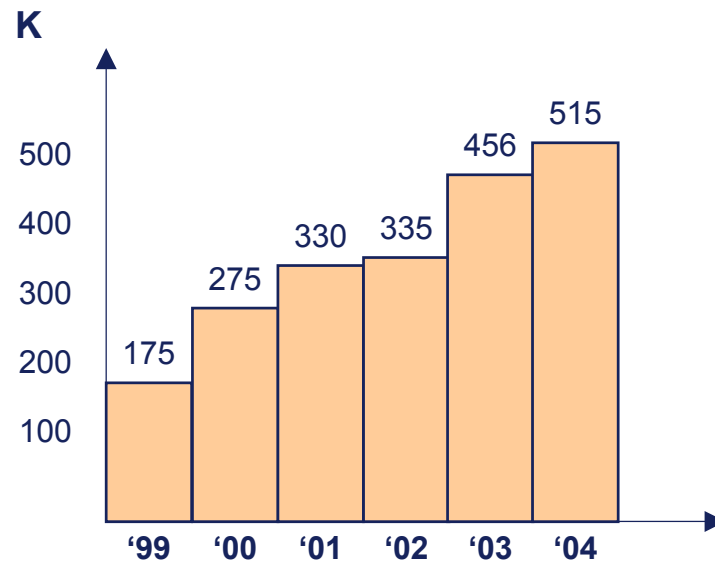




Exhibit 3: BCY's HSE Budget



* Covers salaries for HSE Group and budget for consultancy service agreements, training, etc.

نمایه ۳: بودجه داخلی BCY برای امور HSE

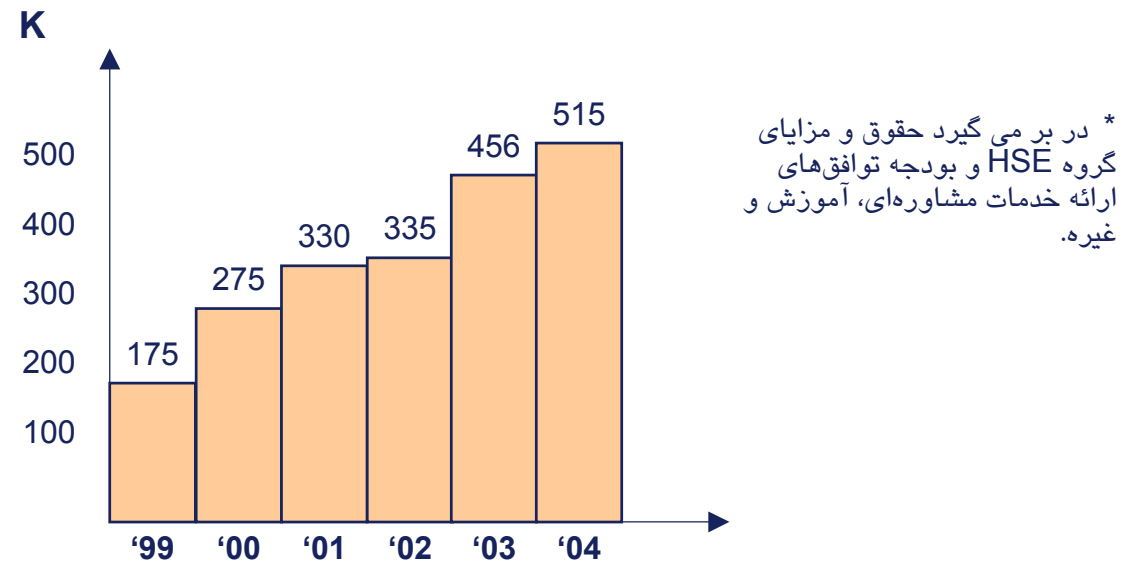




Exhibit 4: Extract from BCY Consolidated Profit and Loss Account for Year Ended 31 March 2004

	2003/4	2002/3
	Millions	Millions
Revenue from operations		
Total Revenue	898	752
Operating costs	(830)	(728)
Operating profit from operations	68	24
Profit on sale of fixed assets	-	24
Profit on ordinary activities before interest	68	48
Interest	(46)	(33)
Profit on ordinary activities before taxation	22	15
Taxation	(2)	(4)
Profit for financial year attributable to shareholders	20	11
Dividends	(10)	(4)
Retained profit for the financial year	10	6
Earning per share	47.0p	27.0p

نمایه ۴: آمار استخراج شده از حساب تلفیقی سود و زیان BCY برای سال منتهی به ۳۱ مارس ۲۰۰۴

	2003/4	2002/3
	میلیون	میلیون
عایدات حاصل از عملیات کل عایدات	898	752
هزینه عملیاتی	(830)	(728)
سود عملیاتی حاصل از عملیات	68	24
سود فروش دارائی‌های ثابت	-	24
سود فعالیت‌های عادی پیش از کسر بهره‌ها بهره‌ها	68 (46)	48 (33)
سود فعالیت‌های عادی پیش از کسر مالیات مالیات	22 (2)	15 (4)
سود سال مالی قابل واریز به حساب سهامداران سود سهام	20 (10)	11 (4)
سود ضمیمه سرمایه برای این سال مالی	10	6
درآمد هر سهم	47.0p	27.0p

Group Exercise – Assessing HSE management arrangements



Exhibit 5: Examples of HSE responsibilities from the Job Description - Operations Manager

The Operations Manager is specifically responsible for: *(need to reproduce and change safety with HSE)*

- 1. Information**
 - ensuring that statutory standards are disseminated.
 - ensuring that corporate safety and technical standards and procedures are formulated, disseminated and reviewed as necessary.
- 2. Safe Systems of Work**
 - ensuring that systems of work are developed, maintained and reviewed so that the personal safety and health of staff is safeguarded and hazards are prevented to other staff, customers, contractors, visitors and the general public.
- 3. Buildings, Plant, Equipment and Software Systems**
 - ensuring that buildings, plant and equipment are registered and inspection and maintenance programmes established.
- 4. Protective Equipment**
 - ensuring that a system is in place to identify and provide protective equipment and clothing and that arrangements exist to provide training and ensure use as required.
- 5. Fire and Security**
 - ensuring that systems for fire prevention and control are implemented.
 - ensuring that systems for security are in place.
- 6. Human Resources**
 - ensuring that systems are in place so that the required safety training is specified and provided to enable individuals to carry out their duties.
- 7. Communication on Safety Matters**
 - ensuring that systems are in place for formal and informal communications on safety.
 - participating in formal and informal communications on safety.
- 8. Contractors and Visitors**
 - ensuring that systems are in place for contractors to work safely.
- 9. Design and Project Management**
 - ensuring that procedures are in place to ensure the safety aspects of design, procurement and commissioning of plant, equipment and structures.
- 10. Accident Reporting and Investigation**
 - ensuring that a system is in place for the reporting and investigation of all incidents with a potential for danger and of all accidents.
- 11. Safety Inspections**
 - ensuring that safety inspection programmes are formulated and carried out.
- 12. Safety Performance Monitoring**
 - monitoring safety performance and taking appropriate action.
 - ensuring that a system of independent audit of safety practices and procedures is maintained, the results are regularly reviewed and are acted upon according to considered priorities.

- نمونه ۵: نمونه‌ای از مسئولیت‌های HSE مطابق شرح وظایف شغلی - مدیر عملیات مدیر عملیات به طور اخص مسئول موارد زیر است (نیاز به بازآفرینی و دگرگونی امور ایمنی به وسیله HSE):
- ۱- اطلاعات
اطمینان یافتن از اشاعه استانداردهای قانونی
اطمینان یافتن از تدوین، اشاعه و بازنگری استانداردها و روال‌های ایمنی و فنی شرکت در صورت لزوم.
 - ۲- سیستم ایمنی کار
اطمینان یافتن از تهیه، حفظ و مرور سیستم کار به شکلی که ایمنی و بهداشت شخصی رعایت شده و از ایجاد مخاطره برای سایرین، از جمله کارکنان دیگر مشتریان، پیمانکاران، بازدیدکنندگان و عموم مردم پیشگیری شود.
 - ۳- سیستم‌های ساختمانی، کارخانه‌ای، تجهیزاتی و نرم افزاری
اطمینان یافتن از اینکه ساختمان‌ها، کارخانجات و تجهیزات به ثبت رسیده، تحت بازرسی است و برنامه‌های حفاظت و نگهداری آنها در جریان می‌باشد.
 - ۴- تجهیزات حفاظتی
تضمین اینکه سیستمی برای شناسائی و تهیه تجهیزات و لباس حفاظتی وجود دارد و ترتیباتی برای ارائه آموزش و اطمینان از کاربرد این وسائل داده شده است.
 - ۵- آتش‌نسانی و امور امنیتی
اطمینان یافتن از اجرای روال‌های پیشگیری از آتش‌سوزی و کنترل آن.
اطمینان یافتن از وجود سیستم‌های امنیتی.
 - ۶- منابع انسانی
اطمینان یافتن از اینکه سیستم‌هایی برای تعیین آموزش‌های ایمنی لازم وجود دارد و به افراد رد راستای انجام وظایف شغلی، آموزش لازم ارائه می‌گردد.
 - ۷- اطلاع و ابلاغ امور ایمنی
اطمینان یافتن از اینکه سیستم‌هایی برای رد و بدل اطلاعات ایمنی به طور رسمی یا غیر رسمی وجود دارد.
مشارکت در رد و بدل اطلاعات ایمنی به طور رسمی یا غیر رسمی وجود دارد.
 - ۸- پیمانکاران و بازدیدکنندگان
اطمینان یافتن از وجود سیستم‌هایی برای تضمین ایمنی پیمانکاران حین انجام کار.
 - ۹- مدیریت طراحی و پروژه
تضمین اینکه روال‌هایی برای رعایت جوانب ایمنی طرح‌ها، تدارکات و اقدام به ساخت کارخانه، تجهیزات و سازه‌ها در دست است.
 - ۱۰- گزارش دهی و پژوهش حوادث
اطمینان یافتن از اینکه سیستمی برای گزارش و پژوهش کلیه سوانح دارای خطر بالقوه و کلیه حوادث در دست است.
 - ۱۱- بازرسی ایمنی
اطمینان یافتن از اینکه برنامه‌های بازرسی ایمنی تدوین شده و اجراء می‌گردد.
 - ۱۲- نظارت بر عملکرد ایمنی
نظارت بر عملکرد ایمنی و انجام اقدامات مناسب.
- اطمینان یافتن از اینکه سیستم ممیزی مستقل عملکردهای ایمنی وجود دارد، و اینکه نتایج به طور منظم مرور شده و براساس اولویت بندی‌های انجام شده، درباره آنها اقدام لازم صورت می‌گیرد.

Group Exercise – Assessing HSE management arrangements



Exhibit 5: Examples of HSE responsibilities from the Job Description - Plant Manager

The Plant Manager is specifically responsible for: *(need to reproduce and change safety with HSE)*

- 1. Information**
 - ensuring that systems are in place for disseminating statutory standards.
 - ensuring that corporate operating standards and procedures are formulated, disseminated and reviewed as necessary.
- 2. Safe Systems of Work**
 - ensuring that safety systems of work are developed, maintained and reviewed so that the personal safety and health of staff is safeguarded and hazards are prevented to other staff, customers, contractors, visitors and the general public.
- 3. Buildings, Plant, Equipment and Software Systems**
- 4. Protective Equipment**
 - ensuring that a system is in place to identify and provide protective equipment and clothing and that arrangements exist to provide training and ensure use as required.
- 5. Fire and Security**
 - ensuring that systems for fire prevention, control and recovery are in place and are subject to exercise.
 - leading the Liaison Group with Fire Services Department on prevention, control and incident recovery.
 - ensuring that systems for security are in place and that procedures for crowd control are agreed, reviewed and disseminated.
- 6. Human Resources**
 - ensuring that systems are in place so that required safety training is specified and provided to enable staff to carry out their duties.
 - ensuring that safety training requirements for new technologies or systems of work are identified and implemented.
 - specifying and reviewing recruitment criteria to meet the need for safe operation.
- 7. Communication on Safety Matters**
 - participating in formal and informal communications on safety.
- 8. Contractors and Visitors**
 - ensuring systems are in place for contractors to work safely.
- 9. Design and Project Management**
 - ensuring a system for the inputting of safety requirements into projects associated with the operating the plant.
- 10. Accident Reporting and Investigation**
 - ensuring that a system is in place for the reporting and investigation of all incidents with a potential for danger and of all accidents.
 - ensuring that a system is in place to meet statutory reporting, inspection and investigation requirements.
- 11. Safety Inspections**
 - ensuring that safety inspection programmes are formulated and carried out.
 - conducting a programme of safety inspection.
- 12. Safety Performance Monitoring**
 - ensuring a system is in place for monitoring safety performance and taking appropriate action.
 - ensuring that a system of control is maintained that will currently monitor safety performance, will take action as necessary and will report.
 - ensuring participation in a system of independent audit of safety practices and procedures and ensuring implementation of corrective action as required.