

چرا HSEQ ؟

مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست و کیفیت اشاره به یک مفهوم مدیریتی با رویکرد یکپارچه به مقوله های بهداشت، ایمنی، محیط زیست و کیفیت داشته و دارد. حال برای اینکه دلیل یکپارچگی چهار مفهوم اساسی و مدیریتی را بیان کرده باشیم، موضوع را در غالب موارد ذیل مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم.

- ۱- روند جهانی مدیریت و استانداردهای مدیریتی
- ۲- مدیریت سیستماتیک و مبتنی بر فرایندها
- ۳- محوریت مشتری در مفهوم عام
- ۴- تعامل سیستمهای مدیریتی و الزامات مشترک
- ۵- فعالیتهای شرکتهای ملی صنایع پتروشیمی
- ۶- سایر شرکتهای مشابه

۱- روند جهانی مدیریت و استانداردهای مدیریتی

توسعه مفهوم مدیریت و استاندارد سازی در این خصوص، تقریباً از سالهای بعد از جنگ جهانی دوم طرح و شکل گرفت.

تولید انبوه و محدودیتهای بازار در مفهوم و تعریف مشتری، دگرگونی پدید آورده و تعریف جدیدی از کیفیت را که همانا رضایت مندی مشتریان از طریق برآورد سازی نیازمندیهای آنان بود، مطرح ساخت. تولید کنندگان در شرایط کاملاً رقابتی، مجبور به شنیدن صدای مشتری و درک نیازمندی او بودند. چرا که بقای سازمان به آن بستگی داشت.

از آنجائیکه قیمت تمام شده محصول، نقش مهمی در پایداری سازمانها ایفاء می کرد، تلاش در جهت کاهش هزینه ها هر روز شدت گرفت.

بازرسی های صددرصد در تقابل مستقیم با هدف کاهش قیمتها قرار داشت. مدیریت کنترل کیفیت آماری پاسخ مناسبی برای حذف بازرسی های صددرصد و نهایتاً کاهش هزینه ها بود، بخصوص اینکه مکانیزم فوق به سازمان اقدامات پیشگیرانه را بجای اقدامات اصلاحی صرف توصیه می کرد.

سازمان استاندارد جهانی ایزو بعد از جنگ جهانی با ساختار جدید مجدداً فعال شده بود و جهت رفع این نیاز جهانی کمیته فنی خاصی تحت عنوان TC176 تشکیل و ماموریت تنظیم و بروز آوری استاندارد مدیریتی منطبق بر این نیاز را عهده دار شد.

در سال ۱۹۷۸ اولین استاندارد جهانی تحت عنوان ISO 9000 به عرصه تجاری جهان عرضه شد. به لحاظ اثر گذاری بکار گیری این استاندارد در عرصه های تجاری و صنعتی با استقبال جهانی روبرو شد، به ویژه این استاندارد توسط شرکتهای ثبت سیستم گواهی نیز می شدند و گواهینامه های صادره ارزش بین المللی داشت.

این استاندارد به لحاظ این که خود نیز از اصل بهبود مداوم تبعیت می کرد در سالهای ۱۹۹۴ و ۲۰۰۰ بروز گردید و خود را با مفاهیم اساسی مدیریتی بخصوص پارادایم مدیریت جامع کیفیت TQM منطبق ساخت.

استقبال از استاندارد فوق ، منجر به شکل گیری تفکر استاندارد سازی در سایر بخشهای مدیریتی گردید.

مدیریت زیست محیطی در سال ۱۹۹۶ با تشکیل کمیته فنی TC207 به جهان عرضه شد. این استاندارد نیز با همسو کردن اهداف تجاری با اهداف زیست محیطی که در آن سالها به شدت توجه همگان را بدلیل مشکلات زیست محیطی کره زمین ، بسوی خود جلب کرده بود از استقبال غیر قابل تصویری روبرو شد.

بخصوص اعمال محدودیتهای قانونی در حفظ محیط زیست به رونق بکارگیری این استاندارد کمک بسیاری نمود. این استاندارد با اصل قرار دادن بهبود مداوم در سال ۲۰۰۴ اولین ویرایش و تجدیدنظر خود را اعمال نمود.

از آنجائیکه سازمانها به لحاظ ارتقاء بهره وری سازمانی خود بسوی پیاده سازی استانداردهای مدیریتی بودند سازمان استاندارد جهانی ISO با پایه قرار دادن مدیریت کیفیت ساختار استاندارد ISO 9000 را طوری طرح ریزی نمود که بتوان سایر سیستم های مدیریتی را در الزامات آن توسعه داد و بدین ترتیب مفهوم IMS یا یکپارچگی را در اصول مدیریت کیفیت نهادینه کرد.

دیگر، سازمانها نیازی به داشتن چندین سیستم مدیریتی نبودند و میتوانستند با توسعه و بسط الزامات استاندارد مدیریت کیفیت و تعمیم آن به الزامات استاندارد ها و سایر سیستم های مدیریتی همزمان از مزایای هر یک از سیستم های مورد نظر بهره مند شوند.

این مهم (مفهوم IMS) حداقل مزایای زیر را برای سازمانها به ارمغان می آورد بطوریکه بعدها رویکرد یکپارچگی سیستم های IMS بدلیل مزیتها تنها راه حل (SOLUTION) در سازمانها طرح شد، و هم اکنون هیچ سازمانی در جهان نمی توان سراغ داشت که از رویکرد فوق عدول کرده باشد چراکه در غیر اینصورت با بحران تقابل و تضاد سازمانی روبرو می شود.

- ۱- سازمان از یک سیستم مدیریتی تبعیت می کرد
- ۲- تقابل سیستمها بوجود نمی آمد.
- ۳- هزینه های ناشی از برنامه های این سیستم ها به حداقل می رسید.
- ۴- دوباره کاری و موازی کاری از بین می رفت.
- ۵- نیروی انسانی سازمان از سردرگمی در پاسخ گویی به الزامات سیستم های مختلف رهایی می یافتند.
- ۶- پاسخ به به تمامی نیازها در همان وحله اول اتفاق می افتد.
- ۷- در بکارگیری منابع جهت هدایت این سیستمها صرفه جویی قابل توجهی بوجود می آمد.
- ۸- مدیریت تغییر به نحو مناسب و صحیحی در سازمان برقرار می شد و دیگر برنامه ها و الزامات یک سیستم در سیستم دیگر اثرات منفی نمی گذاشت.

۲- مدیریت سیستماتیک و مبتنی بر فرایندها

مدیریت سیستماتیک و مبتنی بر فرایندها از اصول اساسی و غیر قابل انکار سیستمهای مدیریتی می باشد. این مفهوم برای اولین بار توسط پرفسور دمینگ پدر مدیریت جامع کیفیت تحت اصول چهارده گانه مدیریت جامع کیفیت طرح گردید که بعدها (بعضا بطور همزمان) توسط سایر دانشمندان علم مدیریت همچون پرفسور جوران مطرح شد. برای اینکه سازمان به طرز اثر بخشی عمل نماید، باید مدیریت سیستماتیک را بر سازمان حاکم سازد. بطوریکه از تعریف سیستم بر می آید (مجموعه اجزای بهم پیوسته که برای رسیدن به هدفی واحد در تعامل هستند) هر سازمانی که با رویکرد سیستمی مدیریت شود، از یک سری فرایندهایی که ورودی مشخصی را دریافت و به خروجی مشخصی تبدیل می کنند تشکیل می شود.

این فرایندها در تعامل یکدیگر، سازمان را بسوی هدف مشخص هدایت می کنند. در این سازمان فرایندها مشتریان هم تلقی می شوند و در جهت رفع نیاز هم و جلب رضایت مندی هم در تلاش هستند و خود را با تغییرات محیط بیرونی تطبیق داده و با اعمال مدیریت تغییر در جهت هدف سازمان تلاش می کنند.

در چنین سازمانهایی بر عکس سازمانهای وظیفه گرا، بهره وری بالا بوده و به اصطلاح آنتروپی به حداقل تقلیل می یابد و به اصطلاح سیستم از حالت بسته به نیمه باز تبدیل می شود. سازماندهی، برنامه ریزی و کنترل تسهیل یافته و بهبود مداوم از طریق ارتقا تک تک فرایندها موثر می گردد. فعالیتهای موازی حذف شده و روند فعالیتها تسهیل می گردد.

هزینه ها کاهش می یابد و خشنودی کارکنان و مشتریان حاصل می گردد. شناسایی و رد یابی فعالیتها در موارد نامنتطب امکان پذیر شده و تضمینی برای بقای سازمان می شود. استاندارد مدیریت کیفیت در سال ۲۰۰۰ با اصل قرار دادن این موضوع تجدید نظر قرار گرفت و سازمانها را ملزم به شناسایی و مدیریت بر فرایندهای کلیدی موثر و اثر بخش از دیدگاه مشتری نمود.

شرکتهایی که در تلاش برای برقراری این نظام هستند طبیعتا میبایست به مدیریت سیستماتیک رو بیاورند و فرایندهای خود را مدیریت نمایند.

اینگونه شرکتهای دیگر نمی توانند بصورت جزیره ای عمل نمایند و هر گونه تحول و تغییر سازمانی را باید در درون فرایندهای خود جستجو و ایجاد کنند.

پیدایش جایزه ملی کیفیت در ایران مبتنی بر رویکرد EFQM در کشور که توسط دو سازمان دولتی (سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی و سازمان توسعه بهره وری و منابع انسانی) بطور موازی پیگیری می شود موجب تقویت این پارادایم مدیریتی شد بطوریکه مدیریت بر مبنای فرایندها در ارزیابی سرآمدی شرکتهای بعنوان اصل اساسی در توانمند سازی شرکت مطرح می شود. شرکتهایی که از سوی این مراجع قانونی ترغیب به سرآمدی و ارتقا سازمانی خود هستند میبایست مدیریت سیستماتیک را نهادینه سازند. این موضوع بخصوص با طرح ورود به سازمان تجارت جهانی WTO شدت می گیرد.

با وجود چنین رویکردی تحقق الزامات نظامهای مدیریت همچون ایمنی و بهداشت حرفه ای و محیط زیست به مراتب سهل تر و امکان پذیر شده چرا که کفایت هر سازمانی نیازمندیهای این گونه نظامها را شناسایی نموده و در هر یک از فرایندها همچون ویژگی محصول تعریف و اعمال نماید. در چنین شرایطی هر فرایند بطور اتوماتیک فعالیتها، ورودی و خروجی خود را متناسب با مشخصه های همه نظامها اعم از بهداشتی، ایمنی، زیست محیطی، کیفی تنظیم می نماید. و بر عکس در صورت جدای هر یک از این نظامها همچون غده سرطانی در سازمان عمل می کند. اصل فوق راز یکپارچگی سیستمی است که منجر به اثرات غیر قابل تصور در ارتقاء بهره وری سازمانی می شود.

از آنجائیکه این موضوع (مدیریت سیستماتیک و مبتنی بر فرایندها) در نظام مدیریت کیفیت به عنوان یک اصل اساسی طرح شده این نظام را بعنوان نظام پایه ای در نظامهای مدیریت قرار داده است، بطوریکه سازمان جهانی ایزو نیز بر همین اساس سایر استانداردهای خود همچون ISO 18001 ISO29001 ISO17025 ISO16749..... را منطبق بر استاندارد مدیریت کیفیت توسعه می دهد.

علاوه بر آن سایر استانداردها همچون OHSAS 18000، QS9000، BS8800 نیز از این قاعده مستثنی نیستند.

۳- محوریت مشتری در مفهوم عام

یکی از تحولاتی که در چند سال گذشته رخ داده توسعه مفهوم مشتری از مصرف کننده نهایی محصول به گروههای ذینفع می باشد.

برای یک سازمان سرآمد، خشنودی سهامداران، مشتریان، کارکنان، جامعه، مراجع قانونی، همه و همه هدف بوده و باید تمامی برنامه های خود را در جهت کسب رضایتمندی آن متمرکز نمایند. این مهم زمانی می تواند رخ دهد که یک سیستم یکپارچه در سازمان حاکم باشد تا بتواند با برقراری تعامل مناسب در نیازمندیهای هر یک از این گروههای ذینفع به هدف رضایت مندی آنان نائل آید در غیر این صورت علاوه بر تحمیل هزینه های قابل توجه، نیازها در تقابل هم قرار گرفته و سازمان را با سر در گمی اساسی روبرو می سازد.

سازمان نمی تواند برای پاسخگویی به این نیازها جزایر جدا از هم تشکیل دهد تا هریک به نیازمندی خاصی پاسخ دهد چرا که این نیازمندیها در صورت تحقق جدا از هم در تقابل هم قرار می گیرند. قوانین و مقررات و الزامات هر یک بجای تقویت هم، در جهت خنثی سازی هم حرکت می کنند. اما در سیستم های یکپارچه، نیازها با هم بررسی می شوند و در یک زمان و در تعامل مثبت با هم طرح ریزی و پی گیری می شوند.

۴- تعامل سیستمهای مدیریتی و الزامات مشترک

هر یک از نظامهای مدیریت مبتنی بر یک سری اصول مشترک به تعریف الزامات خاصی برای تحقق هدف مورد نظر که همانا برقراری نظام مدیریت خاصیت پرداخته اند. بعنوان مثال مدیریت کیفیت مبتنی بر اصول پیشگیری و بهبود مداوم در صدد افزایش رضایت مندی مشتریان می باشد و مدیریت زیست محیطی مبتنی بر اصول پیشگیری و بهبود مداوم تلاش در جهت حفظ محیط زیست

و رضایت گروه‌های ذینفع بوده و مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای مبتنی بر همین اصول در تلاش برای حفظ نیروی انسانی و تجهیزات و نهایتاً رضایتمندی کارکنان و سهامداران و سایر گروه‌های ذینفع می‌باشد.

از طرفی دیگر الزامات درخواستی در هر یک از این نظامها اعم از کیفیت، محیط زیست، ایمنی و بهداشت حرفه ای و..... هم جنس بوده و از یک ساختار مشترک برخوردار می‌باشند.

تمامی نظامهای مدیریت با تعهد سازمانی در مدیریت ارشد سازمانی بعنوان موتور محرکه نظام شروع می‌کنند.

شکل و نمود تعهد سازمانی در تمامی نظامها یکسان و در قالب یک بیانیه طرح و عنوان می‌شود. تمامی نظامهای مدیریت از اصل بهبود مداوم مبتنی بر رویکرد چرخه بهبود دمینگ تبعیت می‌کنند.

طرح ریزی در تمامی سیستم‌ها با تعریف، تشریح و تدوین رویه‌ها و خط‌مشی‌ها آغاز می‌شود. کنترل بر رویه‌ها و سوابق از الزامات مهم در تمامی نظامهای مدیریت بشمار می‌رود. ارتباط تنگاتنگ بین طرح ریزی پدیدآوری محصول در مدیریت کیفیت و کنترل عملیات در سایر نظامها وجود دارد. چرا که بدون تعریف فرایند پدیدآوری محصول عملاً کنترل عملیات موثر نمی‌باشد. (محصول در مفهوم عام).

ممیزی سیستم و محصول از الزامات مشترک در تمامی نظامهای مدیریت محسوب می‌شود بطوریکه دارای یک استاندارد واحد تحت عنوان ISO19000 می‌باشد.

بازنگری مدیریت از دیگر الزامات و ابزارهای بهبود در هر نظام مدیریتی بشمار می‌رود. تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از دیگر ابزارهای بهبود در هر نظامی است. آموزش در بکارگیری نیروهای با صلاحیت و آگاهی از محورهای اساسی در هر نظام مدیریتی بشمار می‌رود و....

بنابر این در چنین شرایطی هوشمندانه‌ترین رفتار و رویکرد چیست؟؟؟؟
همراهی با رویکرد جهانی مدیریت یکپارچه هوشمندانه‌ترین عمل و تصمیم‌مدیریت و تنها راه عملی حصول به اهداف می‌باشد تا از موازی‌کاری و تعدد و تکرار الزامات و اتلاف منابع و هزینه‌ها جلوگیری گردد.

۵- فعالیتهای شرکتهای ملی صنایع پتروشیمی

استقرار سیستم‌های مدیریت از سالهای ۱۳۷۵ به بعد در شرکتهای پتروشیمی به موازات سایر صنایع شروع شد.

سیاستهای حمایتی از جریان فوق باعث شتاب بیشتری در جریان استقرار نظامهای مدیریت در شرکتهای ملی صنایع پتروشیمی گردید.

در ابتدا با استقرار سیستم تضمین کیفیت ISO9002 آغاز شد و به موازات آن نظام مدیریت زیست محیطی ISO14001 و OHSAS18001 در شرکتهای مطرح گردید.

تغییر استاندارد ISO9001 به ویرایش جدید شرکتهای را با چالش جدیدی تحت عنوان مدیریت سیستماتیک و مبتنی بر فرایندها روبرو ساخت.

تعدد نظام‌های مدیریت و وجود مشترکات زیادی در خواسته‌های استاندارد و بخصوص دلایل تغییر اعلام شده از سوی سازمان ISO، شرکتها را با رویکرد IMS آشنا ساخت و تقریباً تمامی شرکتها سیستم خود را مبتنی بر این رویکرد پایه ریزی کردند.

هزینه‌ها و سرمایه‌گذاریهای زیادی در بخش IMS در شرکتها حادث گردید. صدها دستورالعمل و روش اجرایی با رویکرد یکپارچه تدوین و به مورد اجراء گذاشته شده بود. کم‌کم پایه‌های فرهنگ سازمانی تغییر و با تعاریف جدید مدیریت، مدیران شروع به آشنا شدن کردند. در سال ۱۳۷۹ آموزش HSEQ در کانادا توسط شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران طرح ریزی و به مورد اجرا گذاشته شد.

واحدهای تضمین کیفیت در سالها ۸۰ تا ۱۳۰ در شرکتها بر حفظ و نگهداری سیستم مدیریت کیفیت سازماندهی شدند ولی به دلیل ادغام سایر سیستمهای مدیریت در نظام مدیریت کیفیت، از کارایی لازم برخوردار نگردید. در سال ۱۳۸۱ با طرح موضوعات ارزیابی مدلهای سرآمدی و جایزه ملی کیفیت و جایزه ملی بهره‌وری در کشور برنامه‌های گسترده‌ای از قبیل 5S و SPC و مدیریت مشارکتی و 6SIGMA.... طرح ریزی و به اجرا گذاشته شد.

در سال ۱۳۸۳ موضوع HSE چالش جدیدی پیش روی شرکت ملی صنایع پتروشیمی گذاشت. نهایتاً همسو با رویکردهای علمی و جهانی در سال ۸۴ رویکرد HSEQ در شرکت ملی صنایع پتروشیمی طرح و در سال ۱۳۸۵ به تصویب رسید.

این مهم تحول بزرگی در شرکتها تحت پوشش شرکت ملی صنایع پتروشیمی بوجود آورد و نتنها تلاشهای گذشته به هدر نرفت بلکه نارساییهای موجود که بدلائل مختلفی وجود دارد و از حوصله این بحث خارج است شروع به اصلاح شدن کرد.

۶- سایر شرکتهای مشابه:

امروزه ترازیبانی (BANCHMARK) از ابزارهای هوشمندانه در بهبود سیستمها بشمار می‌رود. استفاده از تجربیات سازمانهای موفق تقریباً از ابزارهای مورد قبول تمام مدیران آگاه می‌باشد. به عبارتی دیگر جهت حرکت نباید تلاش به اختراع چرخ کرد بلکه همان چرخ را باید از مخترع مربوطه یاد گرفت و آن را بهبود داد. برای پرواز لازم نیست به اختراع هواپیما پردازیم کافی است تکنولوژی هواپیما را یاد بگیریم و آنرا بکار گرفته و بهبود دهیم. سیستمهای مدیریت نیز از این قاعده مستثنا نبوده و میتوان به شرکتها، سازمانها، و موسسات علمی پژوهشی مراجعه کرد و بهترینها را انتخاب نمود. مراجعی نظیر شرکتهای گواهی دهنده بین‌المللی سیستمهای مدیریت و شرکتهای برتر جهانی و پیش‌رو در سرآمدی