

HSE قبل، حین و بعد از جنگ- دکتر رضا غلام نیا و سعیده غلامی

چالش ها، رویکردها و اقدامات HSE قبل، حین و بعد از جنگ

بخش اول

دکتر رضا غلام نیا- استاد و مدیر گروه HSE دانشکده بهداشت و ایمنی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

مهندس سعیده غلامی- کارشناس ارشد مهندسی HSE- جهاد دانشگاهی علوم پزشکی شهید بهشتی

۱- مقدمه

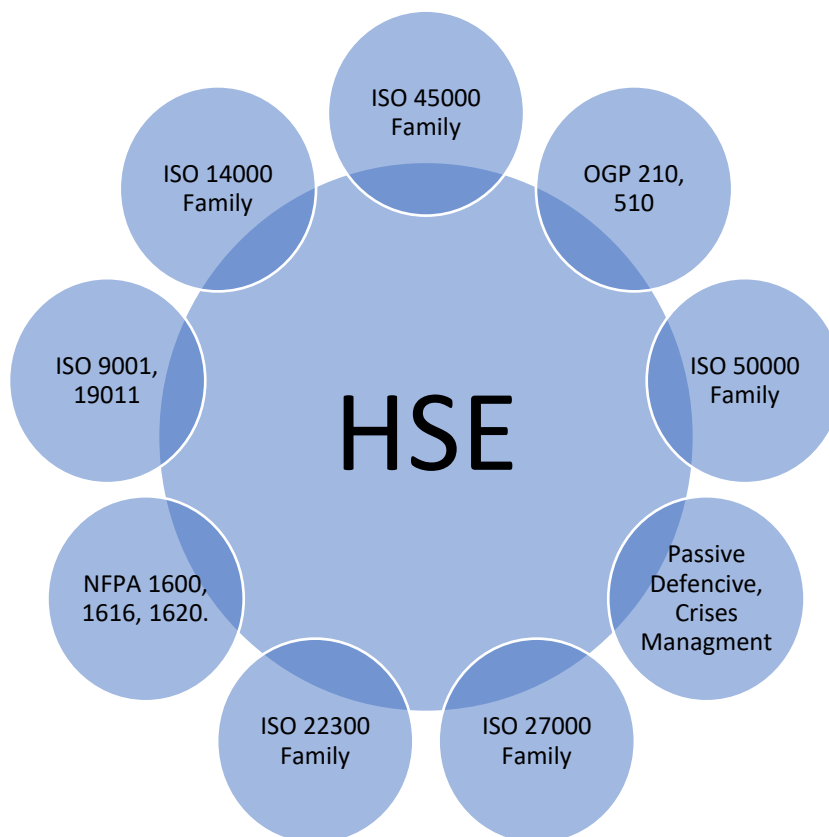
جنگ پدیده ایی فردی-اجتماعی و اقتصادی- سیاسی و ناشی از برخی تعاملات خصمانه یکطرفه یا دوطرفه بین کشورها با پیامدهای گسترده انسانی، اقتصادی و محیط زیستی در منطقه و فرا منطقه است. به دلایل گوناگون از جمله عدم پیش بینی و عدم تمهیدات پیشگیرانه، در نظر نگرفتن امان های تاب آوری و ظهور ناگهانی و عدم آمادگی به موقع در قبل و حین جنگ، آسیب های آن خیلی گسترده گشته، آنچنان که موجب از دست دادن کنترل اوضاع، منابع، انرژی و در نهایت از بین رفتن کسب و کار در سطح صنایع و سقوط کشور مورد درگیر می شود. لذا پیش بینی تمهیدات و اجرای خط مشی های پیشگیرانه پیشبینانه و تاب آورانه موجب کاهش آسیب ها و افزایش تاب آوری و پایداری صنعت و کشور می شود.

یکی از مولفه های سازمانی که می تواند به خطی مشی های پیشگیرانه و تاب آوری و تداوم کسب و کار کمک شایانی نماید اتخاذ رویکردهای سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE) است به شرطی که بطور کامل و جامع در سطح کسب و کار اجرا گردد. این نوشتار با هدف تبیین نقش، جایگاه و کارکردهای HSE در تداوم نظام های کسب و کار در زمان پیش بینی وقوع جنگ نگاشته می شود.

۲- چالش ها و اقدامات HSE قبل از جنگ

۲-۱- جایگاه HSE در نظام های سازمانی

نظام HSE به عنوانی یکی از ارکان مهم سازمانی مطرح است که از نظر منابع انسانی چارت مستقل معمولاً زیر نظر مدیریت ارشد همراه با شرح وظایف، مسئولیت ها، اختیارات و پاسخگویی های مشخص دارد. رویکرد HSE جامع شامل چندین نظام و استاندارد مختلف با هدف مشترک یعنی حفظ و حراست از منابع انسانی، مادی، محیط زیستی و اعتباری سازمان است. شکل یک رویکرد HSE جامع را با استانداردهای مرتبط نشان می دهد.



شکل ۱- همپوشانی انواع نظام ها و استانداردها زیر چتر جامع HSE

بررسی ها و تجربیات تلخ گذشته نشان می دهد بیست مورد بیش از ۹۰ درصد عامل اختلال در تداوم کسب و کار و تولید است که شامل موارد زیر است:

۱. رویدادهای HSE
۲. نقص های فناوری
۳. نقص های عملیاتی
۴. ریسک های تغییر اقلیم و محیط زیستی
۵. رویدادهای ناشی از فعالیت های انسانی
۶. رویدادهای محیط زیستی
۷. بلایای طبیعی
۸. پاندمی و فوریت های بهداشتی
۹. موضوعات منابع انسانی

۱۰. اختلال در چرخه زنجیره تامین

۱۱. اختلال در حمل و نقل

۱۲. از دست دادن منابع طبیعی

۱۳. بحران های مالی و اقتصادی

۱۴. تغییرات سیاسی و قانونی

۱۵. تهدیدهای امنیت سایبری

۱۶. ریسک های رسانه های اجتماعی و اعتباری

۱۷. ریسک های قانونی و انطباق

۱۸. اختلال در یوتولیتی ها (تامین انرژی)

۱۹. حباب های بازار مالی

۲۰. آشوب های مدنی

برخی از موارد می تواند بطور مستقیم ناشی از نادیده گرفتن رویکردهای HSE و کارکردهای ضعیف آن و برخی بطور غیرمستقیم می تواند تاثیر گذار باشد. برخی موارد هم چندان ارتباطی با موضوعات HSE ندارند ولی می تواند روی کارکردهای HSE تاثیر بگذارد و آن را به حاشیه سازمانی براند.

۲-۲- چرخه مدیریت HSE در شرایط جنگ

با توجه به اینکه المان های مشترکی در راهبردهای HSE در مدیریت ریسک وجود دارد ولی بواسطه نوع صنعت مورد نظر، راهبردها برای هر یک از عوامل مختل کننده تداوم کسب و کار متفاوت است به خصوص در مواقع جنگ و حملات نظامی. در این جستار صرفاً به راهبردهای HSE در صنایع بطور عام در برابر حملات نظامی و جنگی در چند بخش مجزا پرداخته می شود. چرخه فعالیت های HSE برای تاب آوری و مقابله با حملات نظامی در شش مرحله شبیه چرخه مدیریت بحران همراه با زیرفعالیت های اصلی به شرح ذیل می تواند دسته بندی شود:

۱. مرحله آرامش/صلح- عاری از جنگ - برنامه ریزی (شناخت بافت سازمان، تحلیل فاصله، SWOT, PESTEL، تدوین برنامه، پایش و بازنگری این مرحله)

۲. مرحله آرامش/صلح- عاری از جنگ - اجرا و عملیات (پیش بینی، پیشگیری، آمادگی، پایش و بازنگری این مرحله)

۳. مرحله هشدار- شروع جنگ (هشدار آنی/ مصونیت سریع/ ارزیابی مقدماتی و آغاز بسیج، پایش و بازنگری این مرحله)

۴. مرحله درگیری- حین جنگ (پاسخگویی سریع / امداد و نجات آنی و پایدار و مستمر در طول جنگ و هماهنگی سازمانی، پایش و بازنگری این مرحله)

HSE قبل، حین و بعد از جنگ- دکتر رضا غلام نیا و سعیده غلامی

۵. مرحله آتش بس/خاتمه- پس از جنگ (بهبود/ بازسازی / توسعه مجدد ساختار، فرایند و تجهیزات HSE و اعمال درس

آموخته ها در فرایندهای سازمانی و عملیاتی، پایش و بازنگری این مرحله)

۶. مرحله آرامش فرا پسا جنگ (پایش و بازنگری اثربخشی کل برنامه و ایجاد طرح های توسعه ای و عملیاتی)

۳- مرحله آرامش/صلح- عاری از جنگ - برنامه ریزی (شناخت بافت سازمان، تحلیل فاصله، SWOT، PESTEL، تدوین

برنامه، پایش و بازنگری این مرحله)

۳-۱- اهمیت و نقش برنامه ریزی HSE در رویداد جنگ

جمله معروف می گوید "Fail to plan; plan to fail" نقص و شکست در برنامه ریزی؛ برنامه ریزی برای نقص و شکست! یعنی اگر در طرح و برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف نقص وجود داشته باشد، یقیناً برنامه ریزی برای شکست صورت می گیرد. برنامه ریزی موجب امکان تصمیم گیری، اجرای زمانبندی، تحقق اهداف، اخذ بودجه، اخذ بهترین نتیجه، پایش مستمر را فراهم می کند لذا طرح ریزی و برنامه ریزی یکی از گام های اصلی و جدایی ناپذیر روند اجرای HSE است.

برخی از چالش های عدم برنامه ریزی برای مدیریت HSE در شرایط بحرانی از جمله جنگ شامل موارد زیر است:

- افزایش زمان پاسخ به حادثه جنگی و پتانسیل بالای خسارت جانی، اموال و از دست دادن منابع طبیعی
- کمبود به اشتراک گذاشتن آگاهی و اطلاعات صحنه حادثه
- مشکلات در فیلتره کردن و اعتباربخشی جریان اطلاعات
- مشکلات در هماهنگی بین نهادهای امدادی بواسطه زیرساختارهای نامناسب
- نبود سازماندهی مشترک و ضعف ارتباطات داخل و بیرون سازمانی
- نبود برنامه ریزی مشترک و اطلاعات معتبر و به موقع در مورد حادثه و فعالیت گروه ها
- مدیریت ناکافی منابع و توانایی پیش بینی محدود
- مواجهه با شرایط پیچیده، عدم قطعیت، فوریت و مقیاس بزرگ حادثه، جهل و فشار زمانی

مثل معروف: تعمیر سوراخ/شکاف سقف باید در یک روز آفتابی انجام گیرد نه در یک روز بارانی!

۳-۲- شناسایی، ارزیابی و تحلیل بافت سازمان همراه با نیازها و انتظارات ذینفعان در شرایط جنگی

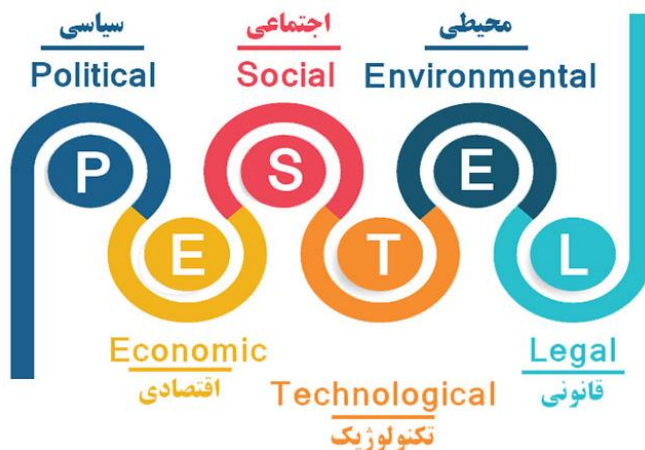
مطابق بند ۴ ساختارهای سطح بالا (High Level Structure) استانداردهای ایزویی از جملع ۴۵۰۰۱، ۱۴۰۰۱ و ۹۰۰۱ سازمان ها باید ملاحظات داخلی و خارجی مرتبط با اهداف خود و همچنین ملاحظاتی که بر روی توانایی دستیابی به دستاوردهای مورد نظر -تاب آوری در شرایط جنگی- تاثیر می گذارد را تعیین نمایند. با توجه به نوع خدمات و نیز سطح انتظارات بالا از سازمان ها، شناخت ذینفعان از اهمیت بالایی برخوردار است. ذینفعان افراد یا گروه هایی هستند که نیازمندی های سازمان را تامین کرده و می توانند

HSE قبل، حین و بعد از جنگ- دکتر رضا غلام نیا و سعیده غلامی

روی عملکرد یا یک فعالیت سازمان تاثیر داشته باشند و یا این که به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم تحت تاثیر آن فعالیت قرار بگیرند. شناسایی و مشارکت ذینفعان می تواند بخش بزرگی از تضمین موفقیت برنامه مدیریت HSE در شرایط جنگی باشد.

۳-۳- تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی با رویکرد PESTEL

تجزیه و تحلیل ذینفعان فرآیند گردآوری و تحلیل کمی و نظام مند برای مشخص کردن علائق ذینفعان و مدنظر قرار دادن آنها در تدوین و اجرای راهبردهای سازمان است. لذا بواسطه لزوم توجه به خواسته ها و انتظارات ذینفعان، فهرست آنها به همراه خواسته ها و انتظاراتشان با همفکری دیگر واحدهای سازمانی باید ثبت گردد. به منظور تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی از روش PESTEL می توان استفاده کرد. روش تجزیه و تحلیل PESTEL یک ابزار تحلیلی است که تغییر در عوامل داخلی و خارجی در محیط کلان را مورد بررسی قرار داده و کمک میکند تا بتوان اثر تغییر این عوامل بر سازمان را بهتر درک نمود. با استفاده از این ابزار، میتوان فرصت های موجود را شناسایی و از آنها استفاده کرد و همچنین برای کاهش آثار منفی تهدیدهای موجود نیز برنامه ریزی نمود. تجزیه و تحلیل PESTEL در واقع شامل بررسی و تحلیل حوزه ای زیر است:



شکل ۲- مولفه های PESTEL

سازمان باید هر یک از این حوزه های شش گانه مرتبط با شرایط جنگی، عوامل مرتبط را در قالب یک فهرست تهیه و در فرم PESTEL ثبت کند و تأثیر هر یک از این عوامل بر سازمان و میزان اهمیت هریک از آنها را بررسی و تعیین گردد. در مرحله بعد احتمال رخ دادن حالت های مختلف در خصوص هر یک از عوامل بررسی گردیده و سپس تأثیرات ناشی از وقوع هر یک از احتمالات مذکور بر سازمان و فرصت یا تهدید بودن آنها مشخص گردند.

تدوین ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت و تهدید (Strength, Weakness, Opportunity, Threat: SWOT) در سازمان برای تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید از تحلیل SWOT استفاده می شود. پایه و اساس این ابزار کارآمد، شناخت محیط پیرامونی سازمان است. عوامل داخلی و خارجی موثر بر HSE ناشی از شرایط جنگی توسط کارشناسان و گروه های کاری

HSE قبل، حین و بعد از جنگ- دکتر رضا غلام نیا و سعیده غلامی

شناسایی شده و در فرم تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) ثبت می شوند. پس از مشخص شدن تمامی نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت ها، آنگاه مهمترین عوامل از میان موارد با توجه به اولویت تعیین و ثبت می گردند. مراحل انجام تحلیل PESTEL و SWOT شامل:

۱- تشکیل جلسه تحلیل PESTEL و SWOT در رویداد جنگ و توضیح اجمالی هدف جلسه و مراحل انجام

۲- استفاده از روش طوفان ذهنی برای شناسایی PESTEL و SWOT در شرایط جنگی

۳- اولویت بندی عوامل داخلی و خارجی تاثیر گذار و تشکیل ماتریس PESTEL و SWOT

۴- مقایسه عوامل داخلی و خارجی با یکدیگر و تعیین راهبردهای SO، WO، ST، WT

۵- تعیین اقدامات مورد نیاز برای انجام راهبردهای تعیین شده و انجام اقدامات و بررسی نتایج آنها

۶- برزو رسانی ماتریس PESTEL و SWOT در فواصل زمانی مناسب

۳-۴- تحلیل فاصله (Gap Analysis) و تعیین اهداف و برنامه ها

پس انجام PESTEL و SWOT گام بعدی انجام تجزیه و تحلیل شکاف/فاصله در راستای رویداد جنگ است. بدین منظور شناسایی استانداردها و ضوابط مرتبط در راستای تاب آوری سازمان بر اساس اصل برقراری محدوده (اماکن، مشاغل، تجهیزات، ماشین آلات، فرایند، مواد...) باید صورت گیرد و بر اساس آن چک لیست تحلیل شکاف تدوین و تکمیل گردد. سپس طرح ریزی و برنامه ریزی بر اساس داده های یکپارچه حاصل از PESTEL، SWOT و تحلیل فاصله صورت گیرد. پس آن برای هر یک از محدوده های سازمانی اهداف و برنامه ها مبتنی بر رویکرد SMART شناسایی و تدوین گردد. سپس منابع و بودجه مورد نیاز برای هر یک از برنامه ها مبتنی بر هدف به همراه واحدهای اجرایی و نظارتی تهیه و ابلاغ گردد.

ادامه دارد.....

بخش دوم.....

مرحله آرامش/صلح - عاری از جنگ - اجرا و عملیات (پیش بینی، پیشگیری، آمادگی، پایش و بازنگری این مرحله)