



سیستم مدیریت تلفیقی ایمنی و بهداشت و کیفیت جامع TQSM



مهندس میر مسیح مسلمی عقیلی B.A,B.Sc,M.S.P.H.
کارشناس ارشد بهداشت حرفه ای - مرکز سلامت محیط و کار وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

در جهان پیشرفته ی امروز نیروهای انسانی بزرگترین سرمایه به شمار می روند، زیرا آنان می توانند سخت افزار و نرم افزار را طراحی، راه اندازی و نگهداری کنند. بنابراین بایستی این نیروها را تا آنجا که ممکن است حفظ نمود تا چرخه این نظام بطور هماهنگ به گردش درآید، یکی از مهمترین جنبه های این امر حراست از جان و سلامتی این افراد و حفظ بهداشت آنان است. حفظ بهداشت، سلامتی و ایمنی افراد در همه جا خصوصاً در محیطهای صنعتی که نیروهای انسانی با ریسکهای گوناگون دست به گریبان می باشند مشهودتر است. به منظور تأمین سلامتی و ارائه خدمات بهتر به این نیروها لزوم یک سیستم دقیق با راهبری یک مدیر قوی و توانا کاملاً مشهود است، لذا سیستم های مدیریت نوین که یکی از آنها TQM یا مدیریت کیفیت فراگیر می باشد به تازگی ایمنی و بهداشت را نیز در بر گرفته است. مقاله ای که پیش رو داریم چگونگی یکپارچگی سیستم ایمنی و بهداشت با مدیریت کیفیت فراگیر می باشد، بدیهی است با اجرای صحیح این نظام، محیط امن و سالم برای نیروهای فعال مهیا گردیده و نتیجه آن کیفیت بهتر، بهره وری بالاتر و توسعه پایدار می باشد که نهایتاً کاهش ضایعات و افزایش سوددهی را برای سازمانها به ارمغان می آورد.

مدیریت کیفیت فراگیر

بطور کلی مدیریت کیفیت فراگیر را می توان اینگونه تعریف کرد:

«مدیریت کیفیت فراگیر، یعنی اقدام هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیر سینرژیک در تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و ارتقای سطح رقابت در بازار ختم می شود.» با امان نظر به این سیستم به تازگی بحث مدیریت کیفیت فراگیر یکپارچه با ایمنی شغلی در محافل پیشرفته مطرح گردیده است؛ در نظام جدید، فنون و نیازمندیهای اجرا که مدیریت در کیفیت فراگیر را تشکیل می دهند و یکپارچه با ایمنی شغلی یا کار می باشد، بصورت ذیل شرح داده می شود:



فنون TQSM

- ۵ کنترل با استفاده از فرایند آماری (Statistical Process Control)
- ۵ حل مشکل بصورت ساختاری (Structural Problem Solving)
- ۵ بهترین فنون (Best techniques)
- ۵ بهبود مستمر (continuous Improvement)
- ۵ مدیریت کیفیت (Quality Management)
- ۵ طرح ریزی کیفیت (Quality Planning)

نیازمندیها برای توسعه و اجرای یک سیستم TQSM

- ۵ ارزیابی و طرح ریزی (Assessment and Planning)
- ۵ اجرا و تشکیلات (Implementation and Organization)
- ۵ تغییر فرهنگی (Cultural Change)
- ۵ سیستم های شناخت و پاداش (Recognition and Reward Systems)
- ۵ توسعه رهبری (Leadership Development)
- ۵ تشکیل گروه (Team Building)
- ۵ بکارگماردن و ارتقاء دادن (Hiring and Promoting)
- ۵ آمادگی مدیریت (Management Readiness)
- ۵ آموزش کیفیت فراگیر (Total Quality Training)

مفاهیم TQSM

این مفاهیم را به اختصار در قالب های زیر بیان می کنیم:

۱. تمرکز بر روی محصول و مشتری یا محصول مداری و مشتری مداری (Product and customer focus)

از نظر ایمنی، مدیران، کارگران و هر کدام از کارکنان بایستی به مانند یک مشتری (مشتری درون سازمانی)، در نظر گرفته شوند. ایمنی به معنی عدم وجود جراحت، حوادث یا بیماریهای ناشی از کار، پس به معنی محصول، خروجی و نتیجه فرآیندهای کیفی و فعالیتهای می باشد.

بنابراین در این نظام، تمرکز تمام فعالیتهای برنامه ریزی و فرهنگ سازی بایستی بر روی مشتری (کارگر) و محصول (ایمنی) باشد. در یک سازمان که توسط مشتری هدایت می شود، خدمات ایمنی و بهداشتی برای مشتریان داخلی سازمان فراهم می گردد.

همانگونه که بوسیله اسمیت (Smith) (۲)، شرح داده شده مشتریان دیگری نیز برای ایمنی وجود دارند که عبارتند از:

- × خانواده کارکنان
- × قانون گذاران
- × پیمانکاران
- × سایر مشتریان شرکت

تمرکز بر روی کارکنان به عنوان مشتری بایستی تا ایجاد برنامه های ایمنی در خارج از محیط کار نیز ادامه پیدا کند. تحقیقات نشان داده است برنامه های ایمنی در خارج از محیط کار قسمتی از برنامه های کنترل مؤثر هزینه های حوادث می باشد.

۲. تعهد رهبری (Leadership Commitment)

تعهد رهبری تلاش احساسی، تمرکز یافته و حمایت کننده به منظور تعریف و دستیابی به سیستم مدیریت تلفیقی ایمنی و بهداشت و کیفیت جامع (T.Q.S.M.) توسط مدیران ارشد می باشد.

برای توفیق در این امر، مدیریت ارشد بایستی بطور کلی متعهد و حامی سیستم تلفیقی ایمنی و بهداشت و کیفیت جامع باشد، یکی از مواردی که اکثراً باعث عدم توفیق مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) می شود عدم تعهد مدیران ارشد و سایر کارکنان ارشد سازمان می باشد. تعهد رهبری می تواند از طریق چگونگی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر توسط مدیران، درگیری آنان در عملکرد بهبود کیفیت و وقتی که آنان در مقوله مدیریت کیفیت فراگیر صرف می کنند، ارزیابی شود.

۳. فرهنگ شرکت (company Culture)

برای توفیق سازمان در مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر بایستی قوی باشد، همچنین برای موفقیت ایمنی، فرهنگ ایمنی باید تقویت شود و برای شرکت یک ارزش به حساب بیاید.

عنصر مهم در یک فرهنگ مثبت ایمنی، ثبات اخلاقی می باشد، ثبات اخلاقی یعنی سر قول و قرارها بودن، در این حالت، مدیران مسائل ایمنی را درک کرده و نسبت به آنها حساس هستند، آنان استانداردهای ایمنی را رعایت می کنند و مسائل ایمنی را به روشی ثابت و ریشه ای حل می نمایند.

۴. ارتباطات مؤثر (Effective Communication)

در سازمانهایی با سیستم مدیریت تلفیقی ایمنی و بهداشت و کیفیت جامع، جریان اطلاعات آزاد و مستقیم بوده و پیوسته تقویت می گردد. در این رابطه می بایستی فرهنگ، دیدگاه، اهداف و تعهد ایمنی و انتظار از اینکه کارگران (از نظر انسانی و اخلاقی) خود نیز مسئول ایمنی هستند را تقویت نماید.

لازمست بیشترین تقدم و توجه به ارتباطات ایمنی داده شود. پیام ایمنی بایستی به روشنی و پیوسته رد و بدل گردد؛ هیچ عامل بازدارنده ای برای ارتباط کاملاً آزاد و از پایین به بالا نبایستی وجود داشته باشد. مدیریت لازمست بطور مثبت به گزارشات ایمنی پاسخ داده و کارکنان نیز می بایستی به توضیحات ارائه شده پیرامون اقدامات انجام شده در رابطه با مشکلات ایمنی و بهداشت موجود، بطور روشنفکرانه گوش فرا دهند.

۵. دانش سازمانی و کارکنان (Organizational and Employee knowledge)

دانش و آگاهی، سازمان و کارکنان را قادر می سازد تا به اهداف دست یافته و بطور پیوسته بهبود ایجاد شود. سازمان بایستی کوشش نماید تا کارکنان به وضعیت آموزش تطبیقی و زاینده دست یابند تا مفهوم سیستم مدیریت تلفیقی ایمنی و بهداشت و کیفیت جامع را درک نمایند و مهارت لازم برای شکل دادن فعالیت های صحیح را دارا شوند.

آموزش تطبیقی به تغییرات اصلاحی کمک می کند و آموزش زاینده توانایی توسعه ظرفیت ها می باشد و باعث ایجاد دانش جدید در فرد می گردد.

۶. اختیار کارکنان (Employee Empowerment)

اختیار کارکنان یعنی اینکه نیروی کار قادر باشند بطور کامل در به حقیقت پیوستن سیستم مدیریت تلفیقی ایمنی و بهداشت و کیفیت جامع (T.Q.S.M.) شرکت کنند. اختیار یعنی اختصاص قدرت، توانایی و منابع به کارکنان جهت تجزیه و تحلیل و کوشش برای حل مشکلات یا جلب رضایت مشتریان براساس خواسته هایشان؛ ارائه اختیار ایمنی یعنی ایجاد انتظارات ویژه ایمنی برای کارکنان، ارائه خط مشی ها و روش های اجرایی ایمنی، دادن اختیار برای تصمیم گیری های ایمنی کار نظیر در اختیار قرار دادن منابع مناسب برای ایمنی نظیر لوازم حفاظت فردی، حفاظ ماشین آلات و.... ارائه آموزش های کافی در رابطه با ایمنی کار و درک کامل برنامه های ایمنی. افرادی که دارای اختیارات هستند:

- ✓ مسئولیت فردی را قبول می کنند،
- ✓ بطور پیوسته عملکرد خودشان را ارزیابی می نمایند،
- ✓ عملکرد خودشان را کنترل کرده و در هنگام لزوم بطور صحیح عمل می کنند،
- ✓ هنگامی که نیاز به منابع بیشتری دارند، آنرا طلب می نمایند،
- ✓ برای کمک به سایر افراد پیشقدم هستند.
- ✓ در سازمانی که از نظر ایمنی اختیارات داده می شود، کارکنان بایستی:
 - برای یافتن خطرات بازرسی نمایند و راههای اقدامات کنترلی و اصلاحات را پیشنهاد کنند.
 - قواعد و روشهای اجرایی کار ایمن را به کارکنان تازه کار آموزش دهند.
 - در بررسی های حوادث کمک نمایند.

۷. برتری طلبی و مسئولیت کارکنان (Employee Responsibility and Excellence)

مسئولیت کارکنان یعنی اینکه نیروی کار در رابطه با فرآیندهای سیستم مدیریت تلفیقی ایمنی و بهداشت و کیفیت جامع (T.Q.S.M) آماده شده، آنرا پذیرفته و صاحب آن به شمار می روند.

مسئولیت پذیری در ایمنی یعنی داشتن دانش و آگاهی در مورد ایمنی و کلیه اهداف کلان آن، توافق بر سر خط مشی و برنامه های ایمنی، پذیرش نقش ها در سازمان و مسئولانه عمل کردن به عنوان یک کارگر یا کارمند که به ایمنی و بهداشت می اندیشد و کار می کند. برتری طلبی در ایمنی به معنی این است که کارکنان روشهای اجرایی را پیروی کرده، از وسایل مناسب و لوازم حفاظتی استفاده نمایند. رفتارهای کاری ایمن را درک و پیروی کنند، در فعالیتهای بهبود مستمر شرکت جویند. با دیگران ارتباط برقرار کرده و بطور کلی فرهنگ ایمنی را ارتقاء بخشند.

۸. مدیریت براساس واقعیت (Management by Fact)

مدیریت مدرن کار، براساس چارچوبی از اطلاعات، اندازه گیری و سنجش داده ها و تجزیه و تحلیل ها بنا نهاده شده است. اعمال مدیریت درخصوص هر چیزی مستلزم شناخت آن است. اندازه گیری نهایی برای یافتن حقایق یا واقعیتها می باشد. اندازه گیریهای مورد استفاده در مدیریت ایمنی و بهداشت بسیار متنوع هستند، در مدیریت ایمنی و بهداشت، شاخص های برجسته و مهم؛ رفتار، شرایط و اعمال مرتبط با ایمنی و بهداشت می باشد. گروز (Krause) در مورد استفاده از میزان حوادث کلی به عنوان اندازه گیری ایمنی بحث می کند. جلر (Geller) اظهار می دارد ایمنی بایستی اندازه گیری شده و نتایج براساس «موفقیت ها» به کلیه نیروهای کار با تأکید بر فرآیندهایی که میزان جراحات را کاهش داده اند؛ نشان داده شود.

یک روش مهم اندازه گیری مدیریت ایمنی تعیین هزینه های واقعی و کلی حوادث و جراحات می باشد. براساس بیانات گریمالدی (Grimaldi) و سیموند (Simonds) هزینه کلی حوادث، مجموع هزینه های مستقیم و غیرمستقیم هستند. هزینه مستقیم فقط مقدار کل هزینه ای است که بیمه در برابر ضایعات پرداخت می کند و هزینه های غیرمستقیم شامل فهرست مفصلی از سایر موارد می باشد.

۹. دیدگاه گسترده (Long-Range Viewpoint)

این مطلب یعنی وجود یک جهت گیری و نیت قوی آینده نگر برای ایجاد تعهدات بلندمدت به منظور انجام کلیه شروط. این طرح ریزی برای آینده، سازمان ها نیاز دارند تغییرات و رویدادهایی که ممکن است روی انتظارات مشتری تأثیر گذارد را به حساب آورده و انواع فراوانی از آنها را پیش بینی نمایند. در این زمینه، تمرکز بر روی اهداف کوتاه مدت به عنوان دیدگاه کوتاه تلقی می گردد و به منظور بهبود بایستی جهت حرکت بسوی کسب اهداف پهنانور و واقعی تر باشد.

از نظر ایمنی بایستی یک جهت گیری و طرح ریزی آینده نگر قوی برای ایمنی و بهداشت و ترقی کارکنان با نیت ایجاد تعهدات درازمدت در ایمنی و بهداشت کار، وجود داشته باشد.



۱۰. کنترل با استفاده از فرآیندهای آماری (Statistical Process Control)

کنترل با استفاده از فرآیندهای آماری (SPC) یعنی استفاده از روشهای آماری برای کنترل و کاهش تغییرات در نیازمندیها برای کلیه فعالیتها و فرآیندهای کیفی و ایمنی و بهداشت شرکت. اهداف SPC موارد زیر هستند:

تطابق با مشخصات، رفع اختلافات ناخواسته و کنترل در اختلافات ایجاد شده. در SPC حاصل کار و نتایج بصورت نموداری ثبت شده و یکباره روند کارها مشخص می‌شود. در مدیریت ایمنی و بهداشت، هدف استفاده از SPC ایجاد محیطی کنترل شده و بدون حادثه خواهد بود. فرآیند مذکور اطلاعات را بصورت نمودارها درآورده و سپس به تجزیه و تحلیل اطلاعات مهم مرتبط با ایمنی نظیر میزان حوادث کوچک، رفتارهای ایمنی یا پیشنهادات اجرا شده می پردازد.

۱۱. حل مشکل بصورت ساختاری (Structural Problem Solving)

حل مشکل بصورت ساختاری یعنی استفاده از فنون مؤثر برای حل مسائل، جلوگیری از مشکلات آینده و ایجاد فرصت برای بهبود. این بخش کاملی از فرآیند بهبود سیستم مدیریت تلفیقی ایمنی و بهداشت و کیفیت جامع می باشد. از نظر ایمنی و بهداشت، حل مشکل بصورت ساختاری یعنی تجزیه و تحلیل مؤثر مشکل و فنون حل مشکل به منظور تجزیه و تحلیل هر حادثه و مشکل ایمنی و دستیابی به اقدام اصلاحی و پیشگیرانه مؤثر. حل مشکل با مراحل اصلی زیر در ارتباط است:

- ◀ تعریف مشکل
- ◀ جمع آوری اطلاعات
- ◀ تجزیه و تحلیل داده ها
- ◀ بررسی راه حلها
- ◀ ارزیابی راه حل ها
- ◀ انتخاب راه حل بهینه
- ◀ اجرا

۱۲. بهترین فنون (Best Techniques)

بهترین فنون یعنی استفاده از فنون مختلفی که در جهان برای فرآیندها و روشهای اجرایی به منظور جلوگیری از بروز مشکلات بکار می‌رود از نظر ایمنی و بهداشت، فنون جهان شمول ایمنی و بهداشت مربوط به سایر سازمانها، مورد شناسایی قرار گرفته و برای موقعیتهای ویژه (صنعت، فرآیند، خطرات و غیره) بکار می‌رود و این مهم از طریق فرآیند «خطوط مبنا (Baselines) و الگوبرداری (Bench marking) تعیین می‌شود.

خطوط مبنا نقاط مرجع برای کلیه تلاشهای بهبود دهنده ایجاد می‌نمایند که براساس ارتباطات مدیریت با توقعات مشتری به همراه سنجش ها و استانداردهای سطح بالا قابل اجرا می‌باشد.

در رابطه با ایمنی و بهداشت بازرسی های خطوط مبنا از طریق راهکارهایی که توسط OSHA توصیه می‌شود، انجام می‌گیرد. الگوها عواملی برای مقایسه و تجزیه و تحلیل با سایر موارد می‌باشند. همانگونه که توسط اسپندولینی (Spendolini) تعریف شده است. الگوبرداری یک فرآیند پیوسته و سیستماتیک برای ارزیابی محصولات و فرآیندهای کاری سازمانهایی است که بهترین عمل کننده در رابطه با دستیابی به هدف بهبود سازمانی می‌باشند.

۱۳. بهبود مستمر (Continuous Improvement)

بهبود مستمر یعنی وجود بهبود مستمر کیفی/ایمنی در طی حلقه شناخت و تجزیه و تحلیل مشکل، توسعه و اجرای توصیه های اصلاحی، بازنگری نتایج و توسعه کنترل های مؤثر. در فرآیند بهبود بایستی به عمق مشکلات در منبع آن توجه شده و در واقع اقدام اصلاحی نه فقط اصلاح ظاهری صورت پذیرد. یک قسمت مهم تلاش برای بهبود فرآیند، ایجاد سنجش های فرآیند می‌باشد که می‌تواند زمانیکه تغییرات رخ داد وضعیت را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و روند کار را روشن سازد.

۱۴. مدیریت کیفیت (Quality Management)

مدیریت کیفیت یا ایمنی یعنی استفاده از یک سیستم استاندارد جهانی مدیریت کیفیت برای ایجاد کیفیت و ایمنی مستمر از طریق خط مشی ها و روشهای اجرایی مؤثر.

هر سیستم مدیریت کیفیت جهانی می‌تواند برای اهداف مدیریت ایمنی بکار برده شود. علاوه بر این توسط OSHA به شکل راهنماهای VPP و PSM بطور رسمی منتشر شده اند نیز بایستی برای تکمیل الزامات مدیریت ایمنی مورد استفاده قرار گیرد؛ راهنماهای VPP و PSM، استانداردهای اثبات شده ایمنی را که بطور عالی در تمام زمینه‌های صنعتی اجرا شده است، نشان می‌دهد. همچنین استقرار سیستم های مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (OHSAS ۱۸۰۰۱، HSE-ms، IMS) و امثالهم نیز توصیه می‌گردد.

۱۵. طرح ریزی کیفیت (Quality Planning)

طرح ریزی کیفیت یا ایمنی، طرح ریزی برای ارائه کیفیت و پیشگیری، از طریق بازرسی می‌باشد. ابزارهای مورد استفاده در این امر شامل موارد زیر است:

الف. نمودار وابستگی (Affinity Diagram)

ب. نمودار همبستگی (Relationship Diagram)

ج. نمودار درختی (Tree Diagram)

د. ماتریکس اولویت بندی (Proiritization Matrix)

ه. نمودار ماتریکس (Matrix Diagram)

و. چارت برنامه تصمیم گیری فرآیند (Process Decision Program Chart)

ز. نمودار شبکه فعالیت (Activity Network Diagram)

ابزار (الف) و (ب) برای ایجاد عقاید و تعریف وابستگی ها بکار گرفته می‌شود.

ابزار (ج)، (د) و (ه) برای سازماندهی و اولویت بندی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ابزار (و) و (ز) برای طرح ریزی به منظور اجرا و تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌شود.

سایر ابزارهای مورد استفاده شامل گانت چارت ها (Gantt Charts) و استوری برد (Storyboard) می باشند که در جای خود مورد استفاده قرار می گیرند.

۱۶. ارزیابی و طرح ریزی (Assessment and Planning)

ارزیابی و طرح ریزی، مراحل اولیه تلاشهای بهبود دهنده می باشند. اینها شامل فعالیتهایی هستند که وضعیت فعلی سازمان در رابطه با هدف آن را مشخص می کنند. سپس شامل ارائه طرحی برای دستیابی به بهبود مستمر در داخل ساختار مدیریت کیفیت و ایمنی مؤثر می شوند. مراحل عمده در فرآیند ارزیابی و طرح ریزی، هدایت یک ارزیابی ایمنی و بهداشت و یا کیفی کامل، تکمیل یک طرح استراتژیک که در آن مدیران ارشد بطور فعال در جهت دهی به عملکرد، مشارکت می نمایند و سپس ایجاد یک طرح تاکتیکی (یا اجرایی) با اهداف کلان به منظور دستیابی به مقصود سازمان می باشد.

ارزیابی ایمنی و بهداشت و یا کیفیت، نقاط قوت، نقاط ضعف و زمینه هایی که نیاز به بهبود دارند را شناسایی کرده و اهدافی برای عوامل تعیین کننده موفقیت (CSFs) طرحها و آموزش توصیه می کند. طرح استراتژیک دیدگاه، مأموریت و ارزشهای شرکت را تعریف می کند، هرادسکی (Hradesky) این عوامل را بصورت زیر تعریف می نماید:

- ◀ دیدگاه، حالتی است که شرکت قصد دارد طی سه تا پنج سال بدان دست یابد.
- ◀ مأموریت، شرح محصولات و خدمات در رابطه با مشتریان و بازار و شرحی از هدف کلی و شناخت کیفیت های مشخص شرکت می باشد.
- ◀ ارزشها شامل اعتقادات، طرز تلقی ها و رفتارهای قابل مشاهده مورد نیاز برای دستیابی به دیدگاه و مأموریت مورد نظر هستند.

طرح ریزی تاکتیکی یا اجرایی، یک مسیر اجرایی (عموماً تا ۲ سال) را به همراه اهداف کلان به منظور دستیابی به مقاصد ارائه می دهد. طرح تاکتیکی، عوامل تعیین کننده موفقیت (CSFs) را شرح می دهد، طرح های مورد نیاز را مشخص می کند، برنامه هایی برای طرح ها تنظیم می نماید و فرآیند تشکیل گروه را آغاز می نماید. برخی عناصری که در طرح های تاکتیکی وجود دارند موارد زیر می باشند.

- ارائه مدل کاری؛
- ردوبدل کردن دیدگاه، مأموریت و ارزش ها؛
- ایجاد سیستم ارزیابی منابع، اجراء و عملکرد و کمیته های آموزشی،
- برقرار کردن سیستم شناخت و پاداش،
- ایجاد گروههای کیفی،
- و اجرای روشهای مدیریت کیفیت.

۱۷. اجرا و تشکیلات (Implementation and Organization)

اجرا و تشکیلات یعنی اینکه مدیریت ارشد بطور کامل متعهد به فرآیند تغییر ایمنی و بهداشت و یا کیفیت می باشد و تشکیلات مورد نیاز برای تکمیل طرح های استراتژیک و تاکتیکی ایجاد می نماید. تشکیلات مورد نظر یک شورای سطح بالای ایمنی یا کیفیت با کمیته هایی برای منابع، آموزش، شناخت و پاداش و تغییر فرهنگی و یا مدیریت ایمنی و بهداشت می باشد. در این میان گروههای ایمنی و بهداشت بایستی تشکیل گردند، این گروهها نقش مهمی از نظر بهبود و تغییرات بنیادین ایمنی و بهداشتی دارا می باشند

۱۸. تغییر فرهنگی (Cultural Change)

تغییر فرهنگی یعنی ایجاد تعهد به مدیریت کیفیت فراگیر یا ایمنی و بهداشت از بالا و تغییر دادن فرهنگ شرکت، در طی فرآیند تغییر فرهنگی، اجرای ارزش ها، مورد پایش قرار گرفته و مدیریت به منظور بهبود فرآیندها، و عملکردها، به نیروی کار اختیار می دهد.

ایجاد تغییر فرهنگی یعنی شناخت ارزشهای سازمان چه آنهایی که حفظ می‌شوند و چه آنهایی که اخذ خواهند شد. در سیستم مدیریت تلفیقی ایمنی و بهداشت و کیفیت جامع (T.Q.S.M) هرادسکی (Hradesky) مهمترین تغییرات فرهنگی را بصورت زیر تعریف می‌کند:

- ◀ تغییر از پایین با تأکید بر «اول بودن ایمنی و بهداشت و کیفیت» معادل با اهمیت تحویل کالا به مشتری و هزینه‌ها؛
- ◀ تغییر از اهداف کلان کوتاه مدت به دید درازمدت به همراه اهداف کلان کوتاه مدت؛
- ◀ تغییر از حالت رضایتمندی «در مورد محدودیت‌ها» به بهبود مستمر از طریق انجام اهداف مرحله بندی شده؛
- ◀ تغییر از حالت رضایت فقط در هنگام تحویل محصول به حالت رضایت مستمر، و وجود نرخ صفر درصد در حوادث؛
- ◀ تغییر از حالت مسئولیت نماینده کیفی به حالت فرآیند بهبود با رهبری مدیریت؛
- ◀ تغییر از حالت تمرکز بر روی بازرسی به یک حالت تمرکز بر روی پیشگیری؛
- ◀ تغییر از حالت مدیریت دستوری به حالت تمرکز بر اهداف معمول سازمان؛

۱۹. سیستمهای شناخت و پاداش (recognition and Reward Systems)

شناخت و پاداش یعنی اینکه سیستمهایی برای شناخت و پاداش کیفیت و ایمنی و بهداشت و اقدامات بهبوددهنده در فرآیندهای کیفی ایجاد گردد؛ اساس این است که اگر کسی مستحق پاداش شناخته می‌شود، جایزه دریافت نماید و این فرآیند ادامه یابد. شناخت و پاداش مناسب، کیفیت و نتایج و رفتارهای بهبوددهنده را اداره و تقویت می‌کند و شامل ارزیابی‌های مربوط به عملکرد با جهت گیری کیفی و ایمنی می‌باشد. جلا (Geller) می‌گوید، برنامه انگیزشی ایمنی و بهداشت اگر به طرز صحیحی ایجاد و اجرا گردد، جواب می‌دهد. او شش راهکار لازم برای برنامه‌های مؤثر انگیزشی را فهرست‌وار بیان می‌کند که شامل موارد زیر هستند:

- ☞ رفتارهای قابل دسترس و قابل ارائه برای پاداش بایستی مشخص گردند؛
- ☞ هر کسی که طبق معیار، شایسته اخذ پاداش می‌گردد، باید پاداش بگیرد؛
- ☞ پاداش‌های کوچک برای همه بهتر از پاداش‌های بزرگ برای تعداد اندکی است؛
- ☞ پاداش‌ها بایستی قابل نمایش بوده و موفقیت ایمنی را آشکار نمایند؛
- ☞ گروه‌ها نباید بخاطر اشتباه یک نفر جریمه شوند؛
- ☞ پیشرفت بایستی مورد پایش قرار گرفته و اعلان شود؛

۲۰. توسعه رهبری (Leadership Development)

توسعه رهبری یعنی اینکه کلیه کارکنان برای رهبری در کیفیت و ایمنی و بهداشت آموزش دیده و سازمان در حال توسعه رهبران مؤثر به منظور حمایت از سیستم مدیریت تلفیقی ایمنی و بهداشت و کیفیت جامع (T.Q.S.M) می‌باشد. رهبران مدیریت کیفیت فراگیر می‌توانند از طریق آموزش مستقیم و تفویض اختیار نمود یافته و توسعه یابند. این بدان معنی است که رهبران آینده به آموزشهای کلاسیک رسمی و گوناگونی دست می‌یابند. رهبران کیفیت و ایمنی و بهداشت مبارزان و قهرمانانی هستند که به کیفیت و ایمنی و بهداشت به عنوان ابزارهای دستیابی به اهداف درازمدت شرکت می‌نگرند. بسیاری از نویسندگان تحقیق کرده و تلاش نموده‌اند تا خصوصیات و خلق و خوی رهبران را شرح دهند که برخی از آنها توسط هرادسکی (Hradesky) بصورت زیر شرح داده شده است:

- ☞ دیدگاه - توانایی در دیدن آخر کار و یا هدف، به شکل کامل
- ☞ اطمینان - دانستن اینکه گروه شما می‌تواند وظایف واگذار شده را انجام دهد.
- ☞ ریسک پذیری - رغبت به آزمودن روشهای جدید.
- ☞ تصمیم‌گیری - تصمیمات صحیح، محکم و دلیرانه گرفتن.

- ❖ ترقی دیگران – توانایی در ایجاد تفکر و عملکرد رهبری در سایرین.
- ❖ تأثیر در دیگران – به دیگران موضوعات را با انرژی و شور و ذوق رساندن.
- ❖ ارتباطات – توانایی در عملی کردن عقاید.

۲۱. تشکیل گروه (Team Building)

تشکیل گروه یعنی اینکه گروه‌های کیفی و ایمنی و بهداشت در مفاهیم کارگروهی مؤثر ایجاد شده، مورد آموزش قرار گرفته و توسعه یابند. ترکیب صحیحی از اعضا، تعادلی در مهارت‌های فنی و کاری ایجاد کرده و باعث گسترش همکاریها می‌گردد. هرادسکی (Hradesky) چهار مرحله اصلی در تشکیل گروه را که به ترتیب زیر منظم شده است، تعریف می‌کند: شکل دهی، ایجاد تغییر ناگهانی، قاعده سازی و اجرا کردن.

- ◀ شکل دهی، فرآیند آگاه‌شدن و جهت گیری بسوی تشکیل گروه می‌باشد. این مطلب شامل هدف گذاری، تعهد، پذیرش محدودیت‌های عمل و قواعد رفتاری است.
- ◀ ایجاد تغییر ناگهانی مرحله مبارزه و مقاومت برای اهداف و وظایف گروه می‌باشد. در تغییر ناگهانی، افراد برای کنترل کردن امور، نیاز به انتقاد کردن، خودستایی و نبرد دارند.
- ◀ قاعده‌سازی (Norming)، زمانی است که ارتباطات و همکاری توسعه یافته این مرحله شامل احترام به دیگران، گوش فرادادن و آموختن و بطور کلی تلاش‌های گروه را حمایت کردن می‌باشد.
- ◀ اجرا کردن، فرآیند بیان و حل مشکلات است. در این مرحله نهایی، اعضای گروه با یکدیگر کار می‌کنند تا به اهدافی برای انجام کار و سپس مباحثات دست یابند.

۲۲. بکارگماردن و ارتقاء دادن (Hiring and Promoting)

بکارگماردن و ارتقاء دادن یعنی اینکه کلیه تصمیمات راجع به بکارگماردن و ارتقاء دادن براساس پذیرش فرهنگ کیفیت و ایمنی و بهداشت و عوامل عملکرد کیفیت و ایمنی و بهداشت به طور برابر با سایر عوامل در نظر گرفته شود. فرآیند بکارگماردن، فرصت ایده آلی برای سازمان ایجاد می‌نماید تا اطمینان حاصل کند کارکنانی را بکار گرفته است که برای فرهنگ کیفیت و ایمنی و بهداشت در حال پیشرفت در سازمان مناسب هستند، بنابراین لازم است مدیران هرچه زمان و منابع مورد نیاز برای بکارگماردن آنها را که موفق خواهند شد، بکار گیرند. با این تفکر، مصاحبه‌های استخدامی بایستی طوری برنامه ریزی و هدایت شوند که عقاید و ارزش‌های کیفی و ایمنی و بهداشت داوطلبان بعلاوه دانش و تخصص فنی آنها را تا آنجا که ممکن است بخوبی مورد ارزیابی قرار دهد. کروز (Krause) پیشنهاد می‌کند تست‌های معتبر غربالی (Screening Tests) برای ارزیابی عواملی مانند قابلیت اعتماد و اطمینان، روابط فردی و خلق و خوی ایمنی و بهداشت کار، بکار برده شود. این طرز برخورد سازمان پیامی مهم و جدی را به نیروی جدید القا می‌کند، این پیام به وی می‌گوید که سازمان مراقب اوست و در رابطه با فرهنگ کیفیت و ایمنی و بهداشت جدی می‌باشد. ارتقاء نیز نقش مهمی در رابطه با فرهنگ کیفیت و ایمنی و بهداشت دارد، ارتقای کسیکه قواعد کیفیت و ایمنی و بهداشت را رعایت می‌کند سریعاً به همه این نکته را تفهیم می‌نماید که کیفیت و ایمنی و بهداشت حقیقتاً برای سازمان امر مهمی است که بایستی به آن توجه نمود.

۲۳. آمادگی مدیریت (Management Readiness)

آمادگی مدیریت یعنی اینکه طرز فکر مدیران باید طوری توسعه یابد که برای دستیابی به نتایج کاری مورد نظر و پرورش رفتارها و اهداف کلان، مدیریت قاطع کیفیت و ایمنی و بهداشت کارآمدتر و مؤثرتر شود. هرادسکی (Hradesky) مهارت‌هایی را که بطور قاطع برای مدیران در محیطی کیفی و ایمنی، مورد نیاز است بصورت زیر تعریف می‌کند:

- مشاهده و تفسیرها و رفتارها به منظور بکارگماردن و هدایت کارکنان
- مربیگری به منظور کسب نتایج و انجام رفتارهای مناسب



اداره اولویتهای چندگانه (Multiple Proirities) (مدیریت زمان)

هدایت جلسات کیفیت و ایمنی و بهداشت با تمرکز بروی نتایج

هدایت ارزیابی های عملکرد با تمرکز بر روی کیفیت و ایمنی و بهداشت

مربیگری، برای بهبود ایمنی و بهداشت و کیفیت، موضوعی مهم و اساسی است. در سازمانهایی با جهت گیری بروی ایمنی و بهداشت، سرپرستان و سرکارگران پیوسته افراد را تعلیم می دهند تا اشتباهات را اصلاح نموده و از رفتارهای مناسب ایمنی و بهداشت بهره ببرند. آنها باید مهارتهایی داشته باشند که جلر (Geller) کلمه مربی (COACH) را برای شرح مهارتهای مربیگری بدین صورت مورد استفاده قرار می دهد:

C – ارتباطات (Communications)

O – مراقبت (Observation)

A – تجزیه و تحلیل (Analysis)

C – تغییر (Change)

H – کمک (Help)

این مهارتها، مربیان را توانمند می سازد تا در فرآیند بهبود مستمر کیفیت و ایمنی و بهداشت بطور پویا عمل نمایند.

۲۴. آموزش کیفیت فراگیر (Total Quality Training)

آموزش کیفیت فراگیر به منظور ایجاد پایه ها، عناصر و دانش حمایت کننده برای کلیه خصوصیات و مفاهیم کیفیت و ایمنی و بهداشت لازم می باشد. آموزش بایستی در کلیه جنبه های کیفیت و ایمنی و بهداشت ارائه شود.

برای ایجاد بهبود مستمر در کیفیت و ایمنی و بهداشت، فرآیند آموختن باید پیوسته و درازمدت انجام شود. کاترین تروی (Katheryn Troy) مطالعه ای جامع انجام داده است و به مواردی که مورد نیاز آموزش مؤثر مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) می باشد بصورت زیر دست یافته است:

هدف آموزش را بر روی کسانی متمرکز کنید که می توانند از آموزش برای رهبری و آموزش دیگران بهره ببرند؛

تمام سطوح مدیران و سرپرستان را در آموزش درگیر سازید؛

بر روی کاربرد آموزش ضمن خدمت تأکید کنید؛

دوره های درسی و مطالب را با کارهای ویژه مرتبط سازید؛

از کارکنان به عنوان تعلیم دهندگان استفاده نمائید؛

از سایر فنون آموزشی بهره ببرید.

با اجرا و حفظ سیستم مدیریت تلفیقی ایمنی و بهداشت و کیفیت جامع (T.Q.S.M.) انسجام پیوسته ای در کلیه ارکان سازمان ایجاد گشته و در نتیجه توسعه روزافزون و پایدار، ارتقای بهره وری و نهایتاً سوددهی حاصل می آید.

مراجع

۱- Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria, American Society for Quality Control, Milwaukee, WI. 1995.30

۲- Smith, T.A., Managing for Continuous Improvement in Safety Performance-Focus on the Customer, Professional Safety, 40.2.18. 1992

۳- Creech, B. The five Pillars of TQM, Truman Talley Books Dutton, New York, NY, 1994, Chap.۵.

۴- Nelson, A.J. Remarkable Zero-injury Safety Performance, Professional Safety, 41.1.22, 1996.

۵- Clemmer, J., Firing On all Cylinders-The Service Quality System for High-Powered Corporate Performance, Business one Irwin, Homewood, II, 1992, 101-107.

۶- مهندس حاجی شریف، محمود، سیستم مدیریت کیفیت جامع، ناشر مؤسسه فرهنگی نشر رامین، زمستان ۱۳۷۶، صفحه ۲۴.