

نقش مدیریت منابع انسانی در ایمنی پروژه ها

سومین همایش ایمنی و بهداشت حرفه ای در صنعت برق

مهدی شریفی - رئیس گروه کارشناسان مدیریت کیفیت

شرکت برق منطقه ای باختر

چکیده :

مدیریت ایمنی با رویکرد پیشگیرانه سعی در ایمن سازی فعالیتهای خطر زا در صنایع دارد . عوامل متعددی در این رویکرد نقش دارند که از همه مهمتر نقش مدیریت منابع انسانی در پروژه ها می باشد . با مطالعه ای که صورت گرفته از روش کار تیمی با حضور مدیران و کارشناسان صنایع در یک کارگاه آموزشی و همچنین نتایج ارزیابی پروژه علل عدم رعایت ایمنی در سازمانها که در برق منطقه ای باختر صورت گرفته نسبت به شناسایی و دسته بندی و اولویت بندی عوامل اقدام که به دو دسته اصلی نقش مدیریت منابع انسانی و نقش ابزارها و تجهیزات تقسیم و نسبت به شناسایی و ریشه یابی عوامل تاثیر گذار در آن اقدام گردیده است امید است با مطالعه این مقاله گامی در جهت کاهش حوادث برداشته شود .

جملات و واژه های کلیدی : آسیب شناسی ، مدیریت منابع انسانی ، مدیریت ایمنی ، پیشگیری ، اثربخشی

نقش مدیران

مقدمه :

عوامل متعددی در ایمنی نیروی انسانی در فعالیتهای خطر زا نقش دارند که می توان همه آنها را در دودسته نقش نیروی انسانی و مدیریت آن و نقش ابزار و تجهیزات ایمنی قرار دهیم . دسته اول به نوبه خود از اهمیت زیادتری برخوردار می باشد چرا که مدیریت ابزار و تجهیزات نیز با انسانها می باشد . با توجه به اینکه علم ایمنی رویکرد پیشگیرانه به خود گرفته لذا آسیب شناسی عوامل موثر در مدیریت ایمنی نقش بسزایی در پیشگیری و کنترل حوادث و همچنین رفع عوامل بوجود آورنده این حوادث دارد . ریشه یابی این عوامل با استفاده از نظرات متخصصان و استفاده از نظرات جمعی می تواند ابزار مناسبی برای شناخت و مرتفع نمودن ریشه های بوجود آورنده حوادث باشد از اینرو با استفاده از روش کار تیمی و با طرح سوال و استفاده از ابزارهای طوفان ذهنی نسبت به جمع آوری نظرات اقدام و با استفاده از روش دسته بندی اولویتها نسبت به دسته بندی نظرات اقدام گردیده است .

روش کار :

همانگونه که بیان گردید پس از طرح سوال به روش طوفان ذهنی نسبت به تعیین اثربخشی نقش مدیران در مدیریت ایمنی در جامعه آماری کارشناسان و مدیران صنایع ، در پاسخ به این سوال که " اهمیت نقش مدیریت ، به منظور کاهش حوادث در مقابل ابزارها و تکنیک ها، چه میزان می باشد؟ و چرا؟ " پاسخ شرکت کنندگان به شرح جدول ذیل بود :

نتایج عددی به دست آمده از (۱۱) گروه	
فراوانی	درصد اهمیت (مدیریت ، ابزار)
۴	(۳۰،۷۰)
۱	(۴۵،۵۵)
۱	(۴۰،۶۰)
۱	(۵۰،۵۰)
۱	(۱۰،۹۰)
۲	(۲۰،۸۰)
۱	(۳۵،۶۵)

بیشترین فراوانی مشاهده شده مربوط به اختصاص (۳۰،۷۰) درصد میباشد میانگین درصد های پیشنهادی برابر با (۳۱،۶۹) است. انحراف از معیار تقریباً برابر با ۱۱ است

نتایج فوق نیز موید این مطلب است که نقش رهبر و مدیریت منابع انسانی از سایر نقشها در ایمنی پروژه ها با اهمیت (۳۰،۷۰) درصد می باشد. عمده دلایلی که برای این اهمیت ذکر گردیده به شرح ذیل می باشد :

- مدیران افراد را تعیین میکنند
- ابزارهای کنترلی در دست مدیران است
- رهبران نقش انگیزشی دارند
- تعهد مدیریت مهمتر است، این اهمیت بر پایه اهمیت نیروی انسانی می باشد.
- مدیران دارای قدرت و توان جهت دهی هستند.
- مدیران منابع را تخصیص می دهند.
- مدیران الگو هستند و فرهنگ مناسب را اشاعه می دهند.

بنابر این با نگاه به دلایل ذکر شده که همگی نیز منطقی و تجربه شده می باشد و با برنامه ریزی مناسب و تقویت این بخش می توان در کاهش حوادث ناشی از کار گام برداشت . حال باتوجه باینکه اکثر فعالیتهایی که درون شرکتهای برق منطقه ای صورت می گیرد و نیاز به رعایت موارد ایمنی دارد فعالیتهای احداث و بهینه سازی و تعمیرات و نگهداری شبکه می باشد لذا بیشتر روی سخن با مدیران و ناظران پروژه ها است که تعاملات خاصی با پیمانکاران دارند . با توجه باینکه اکثر این فعالیتها زمانی در بدنه شرکت انجام می شده است لذا تعاملات همکاران با همدیگر نیز در رعایت مسایل ایمنی بی تاثیر نخواهد بود . به هر حال بررسی صورت گرفته از این بعد حایز اهمیت می باشد که به آسیب شناسی رفتاری مدیران پروژه ها که مدیریت منابع انسانی را به عهده دارند می پردازد و راهکارهای لازم را برای بهره وری بیشتر ارائه می دهد. از اینرو مباحث اشاره شده اکثراً نظرات جمع آوری شده در یک کارگاه آموزشی و تجربیات مدیران و کارشناسان صنایع مختلف

می باشد که بعضاً راهکارهایی نیز به آن اضافه گردیده است. لذا مطالب در دو بخش اهمیت رهبری و اهمیت بکارگیری ابزارها ارائه می گردد.

الف: اهمیت بخش مدیریت منابع انسانی پروژه ها در کاهش حوادث و رعایت موارد ایمنی

۱- دلایل عدم اثر بخش بودن نقش مدیران در ایمنی چیست؟

با بررسی های بعمل آمده و نظر سنجی از افراد شرکت کننده در کارگاه، نظراتی به شرح ذیل نهایی گردید این نظرات به روش طوفان ذهنی از یازده گروه جمع آوری شده است:

❑ نبود چشم انداز روشن و شفاف برای آینده و عدم استفاده مدیران از برنامه های استراتژیک در پیشبرد اهداف خود

❑ کوتاه بودن دوره زمانی مدیریت و بی اهمیت بودن انتخابهای خود در خصوص نظارت بر پروژه ها

❑ دولتی بودن و عدم پاسخگویی در برابر مسئولیتها و اختیارات (به علت عدم وجود شاخصهای مناسب و ارزیابی مناسب مدیران و واکنش مناسب نسبت به آن)

❑ عدم اعتقاد مدیریت کلان در سطح سازمانها به ایمنی و صوری بودن بسیاری از فعالیتهای خصوصاً در انتخاب پیمانکاران

❑ انحصاری بودن برخی از فعالیتهای در دست برخی پیمانکاران و ضابطه های صوری در انتخاب آنها

❑ عدم ریسک پذیری مدیران در تغییر سرپرستان و نحوه انجام کار

❑ مدیران به فکر تامین نیاز گروه های مرجع خود هستند نه اهداف سازمان

❑ ضعف فرهنگی مدیریت در سطح کلان

با توجه به دلایل فوق در اینجا به ارائه راهکارهایی از دیدگاه دکتر ساعتچی می

پردازیم:

- به نظر من اگر بپرسیم که راه خروج از این بحران برای سازمانها چیست، می گویم موثرترین شیوه، تشکیل یا برپایی کارگاههای آموزشی برای مدیران سازمانهای گوناگون در سطح جامعه است و برای دستیابی به سطوح بالاتر بهره وری باید کلیه مدیران هر سازمان یعنی بالاترین مقام سازمان تا سرپرستان خط اول در این کارگاههای آموزشی، شرکت جویند. زیرا اگر بدنه مدیریت توسط متخصصان زبده آموزشهای جدی و کل نگر و نیز اثربخش ببیند، باعث می شود نگرش آنان در سطوح مختلف سازمانها به تدریج در جهت افزایش بهره وری و به شیوه ای نظام مند، بومی و هدفمند تغییر یابد. در دل این آموزشها، اتفاقات دیگری نیز رخ می دهد مثلاً در این کارگاههای آموزشی، مدیران به طور عملی با سبکهای رهبری اثربخش آشنا می شوند.

۲- رفتارهای کلیدی مدیران موفق چه می تواند باشد؟

برخی از رفتارهای کلیدی که گروههای شرکت کننده به عنوان رفتارهای کلیدی مدیران موفق تشخیص داده اند به شرح ذیل می باشد:

- قدرت نفوذ
- درک مفاهیم پایه
- اهمیت قائل شدن برای نظرات و منافع زیردستان
- ثبات در مقاصد
- داشتن دیدگاه استراتژیک
- توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان
- داشتن توانایی برقراری ارتباط مناسب در درون و بیرون سازمان
- الگو بودن
- شناخت و احاطه کامل بر محیط کسب و کار و سناریوی حاکم بر آن
- داشتن Vision و Mision مشخص
- توانایی تفویض اختیار
- داشتن دیدگاه کلی نگر و جزئی نگر در آن واحد
- داشتن جذبه
- تاثیر گذار بودن
- یادگیری مستمر
- توانایی استفاده بهینه از تمامی امکانات موجود و در دسترس را دارند
- شجاع باشند
- دارای توان الویت بندی در انجام امور را داشته باشد
- خلاق باشد
- کارآفرین باشد

به نظر می رسد سازمانها بایستی پتانسیل دستیابی به موارد فوق را شناسایی و جهت بالفعل نمودن آن اقدام نمایند همچنین با یتی در خصوص این سوال که " کدام یک از رفتارهای فوق در محیط کسب و کار ما غیر ممکن است؟ " آسیب شناسی بعمل آید و نسبت به رفع زمینه های مذکور اقدام علمی و عملی بعمل آید. موارد مهمتر این بحث بیشتر به نظر اینجانب داشتن دیدگاه استراتژیک و توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان می باشد که می تواند استراتژی راهبردی برای مدیران سازمانها به حساب آید. این انگیزه صرفا انگیزه های مادی نیست بلکه به تناسب افراد شامل انگیزه های غیر مادی نیز می باشد.

۳- چه عواملی مدیران را در مدیریت ایمنی یاری می نماید؟

با استفاده از جمع بندی نتایج کارگاه عوامل ذیل در خصوص عوامل یاری رسان به مدیریت ایمنی اعلام شده است :

- حضور سرپرستان در کارگاههای کاری
- وجود دستور العملهای ایمنی و در دسترس قرار دادن آن به کارکنان
- انتخاب مشاورین مناسب با قدرت نفوذ بالا

- ❑ تعامل مستمر مدیریت با محیط بیرون و درون سازمان
- ❑ پشتیبانی از کلیه طرفهای ذینفعان در پروژه ها
- ❑ ارائه واقعیت های پروژه به مدیران از طرف کارکنان
- ❑ شناخت سازمانهای غیر رسمی در یک پروژه

ب : اهمیت بخش بکار گیری ابزارها و تجهیزات در کاهش حوادث و رعایت موارد ایمنی

همانگونه که اشاره گردید اکثر فعالیتهای از طریق پیمانکاران صورت می پذیرد که در این خصوص از بعد بکار گیری تجهیزات با دو مشکل اساسی روبرو می باشیم :

الف) عدم تأمین لوازم ایمنی توسط پیمانکاران

ب) عدم وجود لوازم ایمنی استاندارد در بازار

با نگاه به موارد فوق در می یابیم که نقش مدیریت منابع انسانی پروژه ها در این مورد نیز بیش از ۹۰٪ بوده و می تواند با تدابیر اعلام شده در بخش اول به این مشکلات نیز فائق آید . در بررسی نتایج ارزیابی پروژه علل عدم رعایت ایمنی در سازمانها که در برق منطقه ای باختر متشکل از کارشناسان و متخصصان ایمنی صورت گرفته، نیز به موارد فوق صحنه گذاشته و مشکلات بخش ایمنی را به شکل ذیل عنوان نمودند :

- ❑ عدم اختصاص بودجه مناسب و کافی
- ❑ عدم وجود لوازم استاندارد ایمنی
- ❑ عدم تأمین لوازم ایمنی توسط پیمانکاران
- ❑ عدم نیازسنجی آموزش ایمنی
- ❑ عدم حمایت های مدیریتی
- ❑ عدم برنامه ریزی مناسب آموزشی
- ❑ عدم اثربخشی دوره های آموزشی
- ❑ عدم وجود دستورالعملهای مناسب در ایمنی
- ❑ عدم وجود سرفصل آموزشی مناسب
- ❑ عدم انگیزه نیروی انسانی
- ❑ کمبود نیروی متخصص ایمنی
- ❑ عدم همکاری پیمانکاران در رعایت ایمنی
- ❑ مسائل جسمی منابع انسانی
- ❑ مسائل روحی و روانی منابع انسانی

نتیجه گیری :

به منظور افزایش سطح دانش ایمنی کارکنان و کاهش حوادث نیروی انسانی و تجهیزاتی لازم است به نقش مدیران و انتخابها و همچنین برنامه ریزی های انجام پروژه ها توسط ایشان توجه بیشتری شود. در این میان نقش مدیران آموزش دیده نسبت به ابزارها و تجهیزات با توجه به میانگین تحقیق انجام شده ۷۰ به ۳۰ می باشد که در صنایع مختلف متفاوت بوده و به ۹۰ به ۱۰ نیز می رسد.

حال با توجه به نتایج تحقیق و همچنین توجه به سایر عوامل دخیل در ایمنی پروژه و کاهش حوادث انسانی و تجهیزات، لازم است که دوره های ایمنی نیز برای کلیه افراد دخیل بطور مجزا برگزار و توان علمی و تخصصی کارکنان بخصوص در زمینه ایمنی ارتقاء یافته و با تهیه و تحویل لوازم و تجهیزات ایمنی استاندارد و نظارت های قوی بتوان به افزایش ایمنی و کاهش حوادث کمک کرد. بررسی آسیب های شناسایی شده در تحقیق و رفع زمینه های ایجاد آن در سازمانها کمک بزرگی در افزایش بهره وری سازمانی نیز خواهد داشت.

منابع:

- ۱- هفده اصل در کار تیمی، جان سی ماکس ول. مترجم: شهرزاد فرهنگ - انتشارات توسعه آموزش، کلید آموزش - چاپ دوم آبان ماه ۸۵.
- ۲- روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت، ساعتچی محمود، مرکز آموزش مدیریت دولتی، انتشارات پیک ایران، چاپ اول، ۱۳۶۹.
- ۳- کارگروهی ارزیابی علل موثر در عدم رعایت ایمنی در سازمانها در برق منطقه ای باختر، خرداد ماه ۱۳۸۶
- ۴- ایمنی در آرمان صنعت برق کشور - شرکت توانیر - وزارت نیرو - ۱۳۸۵.
- ۵- محمد فام ایرج. طراحی پژوهش و آمار در ایمنی و بهداشت. همدان: انتشارات دانشگاه علوم پزشکی همدان ۱۳۸۳.
- ۶- ایمنی در صنعت برق کشور - تألیف: محمدحسین پرکار "شرکت مشانیر" - وزارت نیرو - ۱۳۷۱.