
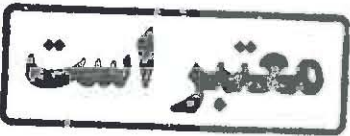
 سامانه مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست	عنوان سند : روش اجرایی ارتقاء سطح فرهنگ بهداشت، ایمنی و محیط زیست	 شهرداری منطقه ۸
---	--	--

عنوان سند :

روش اجرایی ارتقاء سطح فرهنگ بهداشت، ایمنی و محیط زیست

کد مدرک : HSE-PR-۰۱۷-۰۴
تاریخ صدور : ۹۱-۰۹-۲۷
تاریخ بازنگری : ۹۷-۱۴-۱۵

محل کنترل سند	همکار گرامی : این سند که در اختیار شماست ، تحت کنترل سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست شهرداری منطقه ۸ قرار دارد. خواهشمند است ضمن نگهداری ، اجرا و استفاده مناسب از این سند ، از تهیه و توزیع هر گونه کپی از آن خودداری فرمایید. لطفاً در صورت نیاز به هر گونه کپی یا تغییر در محتوای این سند با نماینده مدیریت هماهنگی بفرمایید.
	

مصوب کننده	نایب کننده	تهیه کننده
سمت : شهردار منطقه مهناز استقامتی جوکامی	سمت : دفتر شهردار و پیگیری امور منطقه فیروز	سمت : مدیر اداره HSE سیمه ولی پور



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی ارتقاء سطح فرهنگ بهداشت،
ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

۱- هدف

هدف از این روش اجرایی حصول اطمینان از وجود روندی برای ایجاد و ارتقاء فرهنگ HSE در شهرداری منطقه ۸ تهران می باشد و بر همین اساس به طراحی چارچوبی در قالب راهبرد استقرار و بهبود وضعیت فرهنگ HSE در این سازمان می پردازد تا سطح فرهنگ HSE موجود را به سمت یک فرهنگ موثر و فعالانه HSE سوق دهد.

۲- دامنه کاربرد

- ارایه تعاریف و مدل فرهنگ HSE به صورت یکپارچه برای کلیه معاونت های شهرداری منطقه ۸ تهران.
- ارائه راهبرد استقرار و ارتقاء سطح فرهنگ HSE در معاونت ها شهرداری منطقه ۸ تهران.

۳- تعاریف

فرهنگ HSE: از فرهنگ HSE به عنوان عامل اساسی در تعیین عملکرد بهداشتی، ایمنی و زیست محیطی سازمان نام برده می شود. فرهنگ HSE در یک سازمان، محصول ارزش های فردی و گروهی، نگرش ها، برداشت ها، صلاحیت ها و الگوهای رفتاری است که میزان تعهد به اجراء سبک و کارایی مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست یک سازمان را تعیین می کند.

ارزش: ارزش خاصیتی است که چیزی را مورد پسند، قدردانی و قابل احترام قرار می دهد. مسائلی که به عنوان ارزش مطرح می - باشد به صورت مستقیم بر روی تعهد فرد و سازمان برا اجرای اصول HSE تاثیر می گذارند.

نگرش: نگرش نسبت به مسائل HSE یک حالت درونی است که آمادگی برای عمل به الزامات و الگوهای مربوطه را ایجاد می - کند. نگرش یک مفهوم چند بعدی شامل عناصر شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به موضوعات HSE است که نحوه رفتار افراد را تعیین می کند.

برداشت: به درک و تفسیر موجود از یک حقیقت اطلاق می شود.

صلاحیت: صلاحیت در عمل به معنای ترکیبی از مهارت های تئوری و عملی، تجارب و علوم یک فرد می باشد.

شماره سند: HSE-PR-۰۱۷-۰۴	ویرایش: ۰۴
تاریخ تولید سند: ۹۱/۰۹/۲۷	صفحه: ۱ از ۷



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی ارتقاء سطح فرهنگ بهداشت،
ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

ابزارهای HSE: ابزار به دامنه وسیعی از فرایندها، فعالیتها و یا محصولات اطلاق می شود. ابزارهای HSE در واقع راهکارهای اجرایی هستند که با توجه به شرایط، قابلیت ها و محدودیت های سازمان انتخاب و استفاده می شوند تا سطح فرهنگ HSE موجود در سازمان بهبود یافته و به سطح بالاتری انتقال پیدا کند.

۴ مسئولیت ها

مسئولیت اجرای این روش اجرایی بعهده بخش آموزش، نماینده مدیریت در HSE و سایر واحدهای تابعه شهرداری منطقه ۸ می باشد.

۵ روش کار

۵-۱- فرهنگ در لایه های مختلف سازمان

جهت بالا بردن سطح فرهنگ در لایه های مختلف سازمان با توجه به سطح دانش افراد و نوع فعالیت های هر یک از واحدها و سازمان های تابعه شهرداری تهران، بخش آموزش به کمک نماینده مدیریت در HSE اقدام به تهیه پمفلت و پوستره های آموزشی در خصوص بهداشت، ایمنی و محیط زیست می نماید و بر اساس برنامه زمان بندی که توسط نماینده مدیریت در HSE تهیه می شود، آموزش های مرتبط بصورت تصویری صورت می پذیرد.

شایان ذکر است در سطح سازمان لایه های سازمانی به بخش های ذیل تقسیم بندی می شود:

لایه های فردی

افراد با انگیزه های شخصی و چارچوب نگرشها، ارزش ها و برداشت های خود به کار خود مشغول می گردند. از این رو استقرار فرهنگ HSE موثر در سازمان نیازمند ایجاد ویژگی هایی در افراد سازمان می باشد.

لایه های گروهی

موارد مطرح شده در لایه فردی تا حدی نیز تحت تأثیر سایر افراد و همکارانی که فرد با آنها در تعامل است و همراه با آنان فعالیت می کند قرار دارد. فرهنگ HSE مطلوب در لایه گروهی دارای ویژگی های خاصی از جمله احساس تعلق به گروه، وجود روحیه مراقبت از همکاران، تحمل اندک ریسک پذیری و یا بی باکی در گروه، مشخص بودن الگوها و روش های اجرایی در گروه، آمیخته شدن مسائل HSE با اهداف گروه و ... می باشد.

شماره سند: HSE-PR-۰۱۷-۰۴	ویرایش: ۰۴
تاریخ تولید سند: ۹۱/۰۹/۲۷	صفحه: ۲ از ۷



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی ارتقاء سطح فرهنگ بهداشت،
ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

لایه سازمانی

عملکرد مطلوب سازمان در حوزه فرهنگ HSE باید شامل مواردی چون تبیین شفاف اهداف مشارکتی در HSE، ایجاد سیستم های موثر مدیریت HSE، ایجاد چیدمان حمایتی از HSE در ساختار سازمانی، ایجاد آموزش های مناسب در سازمان، حذف فرهنگ سرزنش و ایجاد سیستم های تشویقی در حیطه HSE و... باشد.

از جمله اقداماتی که جهت بالا بردن سطح فرهنگ HSE در لایه های مختلف در سطح شهرداری منطقه ۸ تهران باید صورت پذیرد به شرح ذیل می باشد :

۵-۱-۱- نصب پوسترهای آموزشی (تصویری و شعارهای قصار) در خصوص مسائل بهداشت، ایمنی و محیط زیست موجود در سطح منطقه

۵-۲-۱- تهیه پمفلت ها، برشورهای آموزشی و توزیع آن در واحدهای شهرداری منطقه ۸

۵-۳-۱- نصب علائم هشدار دهنده خاص بهداشت، ایمنی و محیط زیست

۵-۴-۱- برگزاری دوره های آموزشی در خصوص سامانه بهداشت، ایمنی و محیط زیست

۵-۵-۱- برگزاری مانورهای مرتبط با بهداشت، ایمنی و محیط زیست که توسط بخش مدیریت بحران صورت می پذیرد.

۵-۶-۱- شناسایی و ارزیابی مخاطرات و آگاه سازی افراد در خصوص نوع ریسک موجود در بخشی که در آن مشغول به فعالیت می باشند و همچنین ارائه راهکارهای مناسب جهت کاهش ریسک.

۵-۷-۱- تشکیل کارگروه های تخصصی و اجرایی جهت تدوین دستورالعمل های کاری مختص به سامانه بهداشت، ایمنی و محیط زیست.

۵-۸-۱- اجرای سیستم تشویق و تنبیه از طریق بازرسی های بهداشت، ایمنی و محیط زیستی جهت بالا بردن سطح فرهنگ HSE

تبصره: با توجه به اهمیت سامانه بهداشت، ایمنی و محیط زیست در سطح شهرداری منطقه ۸ ساختار سازمانی مختص به سامانه HSE نیز تشکیل و کلیه شرح وظایف مطابق سند ساختار سازمانی، شرح وظایف و آیین نامه کمیته راهبری سامانه مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست تهیه و به کلیه افراد مربوطه ابلاغ شده است.

شماره سند: HSE-PR-۰۱۷-۰۴	ویرایش: ۰۴
تاریخ تولید سند: ۹۱/۰۹/۲۷	صفحه: ۳ از ۷



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی ارتقاء سطح فرهنگ بهداشت،
ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

۵-۹-۱- شهردار منطقه ۸ جهت بالا بردن سطح فرهنگ HSE در شهرداری منطقه ۸ ، نواحی سه گانه می بایست فعالیت های ذیل را طرح ریزی و اجرا نماید:

۵-۹-۱-۱- تدوین خط مشی واهداف استراتژیک سامانه بهداشت ، ایمنی و محیط زیست و ابلاغ آن به کلیه سطوح شهرداری منطقه ۸

۵-۹-۲-۱- تدوین اهداف کلان و خرد مدیرتی در خصوص کاهش حوادث و رویدادهای پیش روی شهرداری منطقه ۸

۵-۹-۳-۱- تدوین شرح وظایف ، مسئولیت ها و اختیارات مرتبط با سامانه بهداشت ، ایمنی و محیط زیست برای کلیه مشاغل موجود و تاثیر گذار بر بهداشت، ایمنی و محیط زیست شهرداری منطقه ۸

۵-۲- مدل نردبان فرهنگ HSE

جهت ارتقاء سطح فرهنگ بهداشت ، ایمنی و محیط زیست در سطح شهرداری منطقه ۸ می بایست از مدل نردبان فرهنگ که ذیل به آن اشاره شده است ، پیروی کرد .

این مدل از ۵ سطح مختلف تشکیل شده است که هر کدام دارای ویژگی های خاصی بوده و در ذیل به آنها شاره شده است .

سطح بیمارگونه

سازمان هایی که در سطح بیمارگونه قرار داشته باشند تنها در صورت اجبار پاسخگوی الزامات صریح قانونی بوده و برنامه های HSE را تنها برای جلوگیری از پیگرد قانونی استقرار می دهند.

سطح واکنشی

در این سطح سازمان مسائل HSE را دارای اهمیت می داند اما باور دارد که عامل بروز اکثر حوادث، کارکنان سطوح پایین سازمان هستند. سازمان ها در سطح واکنشی برای ابزارهایی ارزش قائل هستند که با مسائل و حوادث مهم، قابل مشاهده و ملموس آن-ها، ارتباط برقرار نمایند.

سطح حسابگر

سازمان در این سطح به نقش و ارزش سیستم ها در مدیریت عملکرد HSE و به کارگیری ابزارها و آموزش های مرتبط اعتقاد دارند. توجه ابزارها در این سطح بیشتر بر آمار و ارقام است و کمتر به اثر بخشی و کیفیت عملکرد سازمان پرداخته میشود.

شماره سند: HSE-PR-۰۱۷-۰۴	ویرایش: ۰۴
تاریخ تولید سند: ۹۱/۰۹/۲۷	صفحه: ۴ از ۷



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی ارتقاء سطح فرهنگ بهداشت،
ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

سطح پیشگیرانه

سازمان این سطح HSE را یک موضوع و ارزش بنیادی می‌داند و مدیران در تمامی سطوح سازمان برای سلامتی و رفاه کلیه کارکنان و پیمانکاران ارزش قائل هستند.

سطح خلاقانه

سازمان‌هایی که در سطح خلاقانه قرار دارند، خود اتکایی بالایی داشته و تلاش بسیاری در زمینه شناخت و اداره فضای کاری خود به خرج می‌دهند.

۵-۳- تغییر مرحله‌ای سطوح

بر اساس سطوح تعریف شده در نردبان فرهنگ HSE، سازمان باید تلاش و منابع خود را در جهت حرکت از سطح موجود به سطح بالاتر در نردبان فرهنگ HSE سازمان دهی نماید. این حرکت صعودی نیازمند ایجاد تغییراتی در رفتارها، ارزش‌ها، نگرش‌ها، برداشتها و صلاحیت‌های جاری در سازمان بوده که باید بر طبق الگوی صحیح و مناسبی ایجاد گردند.

در مدل تغییر مرحله‌ای، برای حرکت صعودی در نردبان فرهنگ، چهار دسته فعالیت (شامل: حرکت از جهالت به آگاهی، آگاهی به آمادگی، آمادگی به اقدام و نگهداری و تثبیت) تعریف شده است که هر کدام از این چهار دسته منجر به برداشتن یک گام در این مدل می‌شود، یعنی باعث خروج از مرحله جهالت و ورود به مرحله تفکر.

گام اول - حرکت از جهالت به آگاهی

- افزایش آگاهی
- ایجاد نیاز در افراد
- ایجاد هدف در افراد علاقمند
- در دسترس قرار دادن اهداف.

گام دوم - حرکت از آگاهی به آمادگی

- تحلیل و اصلاح نگرش افراد

شماره سند: HSE-PR-۰۱۷-۰۴	ویرایش: ۰۴
تاریخ تولید سند: ۹۱/۰۹/۲۷	صفحه: ۵ از ۷



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی ارتقاء سطح فرهنگ بهداشت،
ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

- ساخت و تدوین برنامه

- تعیین معیار برای برنامه تدوین شده

- ایجاد تعهد در افراد برای اجرای برنامه.

گام سوم- حرکت از آمادگی به اقدام

- اجرای برنامه‌های تدوین شده

- بازنگری شاخص‌ها و معیارهای برنامه

- اصلاح نقاط ضعف و مشکلات اجرای برنامه.

گام چهارم- نگهداری و تثبیت

- بازنگری برنامه‌های تدوین شده

- اطمینان از اثر بخشی برنامه و درونی شدن ارزش‌ها و باورهای جدید.

۵-۴- مراحل استقرار و بهبود سطح فرهنگ HSE در شهرداری منطقه ۸

در سطح شهرداری منطقه ۸ تهران جهت استقرار مناسب بهبود سطح فرهنگ HSE مراحل ذیل انجام می شود.

شناخت وضعیت موجود : در این بخش می بایست ارزیابی اولیه در خصوص فرهنگ HSE موجود در سطح شهرداری منطقه ۸ در

کلیه بخش ها ، نواحی توسط نماینده مدیریت HSE و کارگروه تخصصی صورت گیرد و گزارشی از سطح فرهنگ موجود که شامل :

۱- میزان آشنایی با سامانه HSE

۲- میزان اعتقاد به الزامات HSE

۳- آگاهی از تاثیر گذاری سامانه HSE در روند فعالیت ها

۴- وضعیت فعلی الزامات HSE در سطح شهرداری و....

۵-....

می باشد تهیه و بر اساس اولویت بندی انجام شده توسط کارگروه تخصصی اقدام به انجام فعالیت های عنوان شده در بند ۵-۱

همین روش اجرایی جهت ارتقاء سطح فرهنگ HSE در منطقه نماید.

شماره سند: HSE-PR-۰۱۷-۰۴	ویرایش: ۰۴
تاریخ تولید سند: ۹۱/۰۹/۲۷	صفحه: ۶ از ۷



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی ارتقاء سطح فرهنگ بهداشت،
ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

تبصره : پس از انجام اقدامات عنوان شده در بند ۵-۱ برای حفظ و کنترل و تثبیت فرهنگ HSE نماینده مدیریت HSE می باست بصورت دوره ای مطابق روش اجرایی ارزیابی سطح فرهنگ بهداشت ، ایمنی و محیط زیست ارزیابی شود.

۶ پیوست ها :

ندارد

ویرایش: ۰۴
صفحه: ۷ از ۷

شماره سند: HSE-PR-۰۱۷-۰۴
تاریخ تولید سند: ۹۱/۰۹/۲۷