

 شهرداری منطقه ۸	عنوان سند : روش اجرایی مدیریت تغییر سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست	 سامانه مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست
عنوان سند :		
<h2 style="margin: 0;">روش اجرایی</h2> <h3 style="margin: 0;">مدیریت تغییر سیستم بهداشت، ایمنی و محیط زیست</h3>		

کد مدرک: HSE-PR-۰۱۶-۰۵
تاریخ صدور: ۹۱-۰۹-۲۷
تاریخ بازنگری: ۹۷-۱۲-۱۵

محل کنترل سند	همکار گرامی :
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>معتبر است</b> </div>	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.

تصویب کننده	تأیید کننده	نهیبه کننده
سمت : شهردار منطقه مهناز استقامتی چوکامی	دفتر شهردار و پیگیری امور منطقه مهناز استقامتی چوکامی	سمت : مدیر اداره HSE سمیه ولی پور



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

## ۱- هدف

هدف از تدوین این روش اجرایی اطمینان از اینکه کلیه تغییرات حاصل شده به نحو صحیح مدیریت و ریسک های جدید حاصل از آنها شناسایی و کنترل شده باشد، بطوری که از وقوع حوادث صنعتی و انسانی پیشگیری شود، در شهرداری منطقه ۸ تهران می-باشد

## ۲- دامنه کاربرد

این روش اجرایی در سطح شهرداری منطقه ۸ تهران، نواحی سه گانه، سازمان ها و شرکت های تابعه شهرداری منطقه ۸ تهران و پیمانکاران تابعه آن ها لازم الاجرا می باشد.

## ۳- تعاریف

**تغییر:** هر گونه جایگزینی، تعویض، کم کردن، اضافه کردن، توسعه یک واحد صنعتی، تجهیزات، مواد مصرفی، روشهای اجرایی، دستورالعملها، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی و نیروی کاری در یک سازمان را تغییر گویند.

**مدیریت تغییر:** مدیریت تغییر (MOC) فرایندی است جهت ارزیابی و کنترل تغییرات (قبل از اجرای این تغییرات) در طراحی تأسیسات، عملیات و سازماندهی فعالیت ها تا اطمینان حاصل گردد که در اثر اجرای این تغییرات خطرات جدیدی ایجاد نشده و ریسک خطرات موجود برای کارکنان، عموم جامعه و بهداشت، ایمنی و محیط زیست افزایش نمی یابد.

**تغییر اضطراری:** تغییر مورد نیاز در شرایطی که پیروی از روش اجرایی عادی MOC بتواند منجر به یک خطر غیر قابل قبول در بهداشت، ایمنی و یا محیط زیست گردد.

**هماهنگ کننده مدیریت تغییر:** شخصی که مسول استقرار سیستم مدیریت تغییر در تمامی و یا قسمتی از تأسیسات یا شرکت میباشد.

**درخواست تغییر:** درخواست رسمی جهت اعمال تغییراتی در تجهیزات، مواد شیمیایی، دستورالعملها، ساختار سازمانی، کارکنان و ... میباشد. در چنین مواردی میتوان از فرم درخواست تغییر و یا ادغام این درخواست در مستندات موجود برای کنترل و یا در خواست کار استفاده نمود.

**تغییر موقتی:** تغییری که در یک دوره زمانی کوتاه مدت و از پیش تعیین شده صورت می گیرد.

**کمیته راهبری/تغییر:** کمیته ای است متشکل از شهرداران نواحی و شهردار منطقه و سایر مسئولین مرتبط بر اساس نیاز موضوع در حال تغییر که می بایست در آن تغییرات دائم بررسی و خروجی کمیته به تایید شهردار منطقه برسد، همچنین تغییرات موقت می بایست به تایید مدیران و معاونین مربوطه برسد. اعضاء و نحوه تشکیل این کمیته در ابتدای طرح ریزی سیستم مطابق دستورالعمل ساختار سازمانی شهرداری منطقه ۸ مشخص گردیده است.

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۱ از ۱۹



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

#### ۴ مسئولیت ها :

مسئولیت اجرای این روش اجرایی بعهده مسئول HSE و نماینده مدیریت در سیستم مدیریت بهداشت ، ایمنی و محیط زیست شهرداری منطقه ۸ و سازمان های وابسته می باشد.

مسئولیت رعایت کلیه مفاد این روش اجرایی به عهده پیمانکار می باشد. در صورت بروز هرگونه حادثه و ایجاد خسارت مالی و جانی به افراد پیمانکار و افراد ثالث مسئولیت به طور کامل به عهده پیمانکار بوده و علاوه بر جبران خسارت های وارده پاسخگویی در مراجع قضائی ، انتظامی و سازمان تامین اجتماعی به عهده پیمانکار می باشد. لذا ضروری است پیمانکاران در کلیه قراردادهای ضمن معرفی مسئولین ذی صلاح HSE نسبت به ارائه HSE PLAN و ارزیابی ریسک فعالیت ها و نظارت بر اجرای صحیح آنها اقدام نمایند.

مسئولیت نظارت بر انجام مفاد این روش اجرایی به عهده ناظرین معاونت مربوطه یا ناحیه می باشد. در صورت وجود اختلاف میان ناظر و پیمانکار در رابطه با اجرای مفاد این روش اجرایی تصمیمات متخذه توسط واحد HSE ملاک عمل خواهد بود.

#### ۵ شرح روش :

##### ۵-۱- طراحی سیستم مدیریت تغییر

هنگام تدوین اهداف کلان سیستم مدیریت تغییر، شهرداری منطقه الزامات قانونی و دیگر الزامات قابل کاربرد را مد نظر قرار می دهد. در طراحی سیستم مدیریت تغییر موارد زیر در نظر گرفته می شود:

-هدف

-دامنه کاربرد

-تعاریف

-محتوای اجرایی

-نقش ها و مسئولیت ها

-تداخل با دیگر برنامه ها و فعالیت های سازمان

-الزامات بازرنگری و تایید.

از اطلاعات فراهم شده در این روش اجرایی برای طراحی و توسعه سیستم مدیریت تغییر استفاده می شود.

##### ۵-۱-۱-هدف

کلیه مستندات نظیر راهنما، روش اجرایی و دستورالعمل های مدیریت تغییر باید دارای هدف باشند.

##### ۵-۱-۲-تعیین دامنه کاربرد سیستم مدیریت تغییر

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۲ از ۱۹



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

هنگام طراحی سیستم مدیریت تغییر باید دامنه ان را به گونه ای تعریف نمود که موارد زیر را در بر گیرد:

- مکان‌هایی که مدیریت تغییر در آنها اجرا خواهد شد؛
- انواع تغییراتی که با استفاده از مدیریت تغییر ارزیابی خواهند شد؛
- همپوشانی MOC با دیگر عناصر و سیستم‌های اجرایی.

#### ۵-۲- واحد یا مکان‌هایی که مدیریت تغییر در آنها اجراء خواهد شد

به منظور اطمینان از کاربرد یکسان و یکپارچه الزامات مدیریت تغییر در شهرداری منطقه، دامنه کاربرد مدیریت تغییر تعیین می‌شود. همچنین جهت توسعه دامنه برنامه مدیریت تغییر، با کارکنان و واحدهایی که این سیستم برای آنها قابل کاربرد است مشورت می‌شود. در خصوص تعیین اینکه چه واحدها و یا فرایندهایی نیاز به مدیریت تغییر دارند با توجه به الزامات قانونی که ممکن است بر تعیین واحدها یا فرایندها تاثیر بگذارند توجه می‌شود.

#### ۵-۳- انواع تغییراتی که با استفاده از مدیریت تغییر ارزیابی خواهند شد

هنگام تعیین دامنه مدیریت تغییر، شهرداری منطقه به انواع تغییرات ذکر شده در جدول شماره یک توجه می‌نماید. در مدیریت تغییر به کلیه تغییرات ایجاد شده در یک فرایند (از قبیل اضافه کردن یا حذف کردن) توجه می‌شود.

به منظور یکپارچگی و بالا بردن کارایی فرآیند مدیریت تغییر و قبت سوابق آن از فرمی با عنوان مستندسازی بررسی مدیریت تغییر MOC ایجاد شده است.



هنگام طراحی MOC باید به نکات زیر توجه نمود:

- ۱- مدنظر قرار دادن تغییرات فوق هنگام ایجاد و توسعه برنامه مدیریت تغییر؛
  - ۲- تهیه فهرستی مشابهی از تغییرات خاص محیط کار خود؛
  - ۳- مدنظر قرار دادن موارد ذکر شده در جدول ۱؛
  - ۴- ارزیابی تکرار، منابع و انواع تغییرات شایع مرتبط با شهرداری منطقه؛
  - ۵- انتخاب گروهی از تغییرات که دارای بیشترین اثر هستند؛
  - ۶- تأثیری که تغییرات بر فرآیندهای شهرداری خواهد داشت.
- مدیریت تغییر تابعی از الزامات قانونی و نیازهای سامانه مدیریت HSE شهرداری منطقه می‌باشد.

جدول شماره یک : نمونه ای از تغییراتی که می‌تواند در دامنه طراحی برنامه مدیریت تغییر مدنظر قرار گیرد

نوع تغییر	مثال
تغییرات در تجهیزات فرایندی	موارد بکار رفته در ساخت تجهیزات، با پارامترهای طراحی، پیکر بندی تجهیزات.

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۳ از ۱۹

 شهرداری منطقه ۸	<b>روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست</b>	 سامانه مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست
--	--	---

تغییرات در کنترل فرایند	سیستم های کامپیوتری (شامل نرم افزارها) ابزار دقیق، کنترل ها، اینتر لاک ها.
تغییر در فناوری و عملیات	شرایط یا محدودیت های فرایندی، مسیر جریان فرایند، ویژگی مواد خام و محصولات، استفاده از مواد شیمیایی جدید در محیط کار و تغییر در بسته بندی.
تغییر در روش های اجرایی	روش های اجرایی عملیات استاندارد، دستورالعمل های ایمنی کار، روش های اجرایی شرایط اضطراری، روش های اجرایی اداری، روش های اجرایی مربوط به تعمیرات، بازرسی و تست...
تغییرات در سیستم ایمنی	مجاز بودن انجام فرایند در زمانی که سیستم های ایمنی مشخصی خارج از سرویس می باشند.
تغییرات در الزامات بازرسی، تست، تعمیرات پیشگیرانه	افزایش فواصل زمانی بازرسی یا تغییر در نوع روغنی که برای روغن کاری تجهیزات استفاده می شود.
تغییرات در ساختارهای زیربنایی شهرداری منطقه	سیستم های حفاظت از حریق، راهها و سیستم های خدماتی.
تغییرات سازمانی و پرسنلی	کاهش تعداد اپراتور ها در یک شیفت، تغییر پیمانکاران تعمیرات، تغییر زمان انجام کار از ۵ روز به ۷ روز، چرخش و جا به جایی مدیران رتیس واحدهای عملیاتی.
تغییر در خط مشی	تغییر در تعداد ساعات مجاز اضافه کاری.
تغییرات در سایر عناصر سامانه مدیریت HSE	اصلاح روش اجرایی مدیریت تغییر به منظور قابل استفاده بودن برای درخواست های تغییرات اضطراری.
سایر تغییرات	مواردی که به عنوان یک تغییر به نظر میرسند اما در هیچ یک از طبقات فوق قرار نمیگیرند

#### ۵-۵- همپوشانی MOC با دیگر عناصر و سیستم های اجرایی

عناصر مختلف سامانه مدیریت HSE با یکدیگر در تعامل هستند و خروجی برخی از آنها به عنوان ورودی دیگر عناصر مدنظر قرار میگیرد. سیستم مدیریتی و اجرایی غیر از عناصر سامانه مدیریت HSE از قبیل مدیریت پروژه های بزرگ، بودجه بندی و خرید نیز با مدیریت در تعامل می باشند. بنابراین در شهرداری منطقه، ارتباط مدیریت تغییر با سایر فعالیت های مدیریتی بخوبی تعریف می شود تا از فعالیت های غیر ضروری، موازی و ناخواسته اجتناب گردد. تعیین دقیق همپوشانی مدیریت تغییر با سایر سیستم ها، در عملکرد مدیریت تغییر و اثر بخشی آن بسیار حائز اهمیت است.

#### ۵-۶- تعاریف

ویرایش: ۰۵ صفحه: ۴ از ۱۹	شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵ تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱
-----------------------------	---



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

هنگام تدوین راهنماها، روشهای اجرایی و دستورالعملها موارد ضروری را با تعاریف مورد نیاز تشریح می‌شود.

## ۵-۷- محتوای اجرایی

در طراحی یک سیستم مدیریت تغییر به شرایطی توجه می‌شود که قرار است این سیستم در آن اجرا شود. این شرایط را می‌توان بوسیله مراحل چرخه عمر تأسیسات و میزان استفاده از سیستم مدیریت تغییر مشخص نمود.

## ۵-۸- استفاده از چرخه عمر

در این روش اجرایی مراحل چرخه عمر فرآیند به صورت زیر می‌باشند:

-توسعه فرایند؛

-طراحی جزئیات؛

-ساخت و ساز و شروع به کار؛

-عملیات؛

-توقف‌های طولانی مدت؛

-انهدام و برچیدن.

سیستم مدیریت تغییر در مراحل ابتدایی عمر سیستم (نظیر توسعه فرایند) ساده بوده و دارای ساختار ساده تری نسبت به مراحل دیگر چرخه عمر سیستم (نظیر شروع به کار و عملیات) می‌باشد. در مراحل بعدی و مراحل بلوغ عمر، معمولاً تأسیسات دارای اطلاعات بیشتری می‌باشد، ریسک‌های مرتبط با تغییرات معین محسوس‌ترند و سیستم مدیریت تغییر نیز به نسبت پیچیده‌تر می‌باشد. مدیریت تغییر در مراحل پایانی چرخه عمر (نظیر انهدام و برچیدن) تمایل به روش‌های اجرایی ساده‌تر دارد چرا که ماهیت نامطمئن کار ضرورت توقف دائمی تأسیسات را ایجاد می‌نماید. سیستم‌های مدیریتی نیز دارای مراحل طراحی، ساخت، شروع به کار، اجرا، نگهداری و در نهایت توقف می‌باشند.

هنگام اجرای سیستم مدیریت تغییر از مفاهیم مدیریتی مد نظر قرار گرفته می‌شود. همچنین نگهداری و از رده خارج کردن سیستم مدیریت تغییر نیز بوسیله یک فرآیند بررسی مناسب مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

## ۵-۹- تعیین پارامترهای طراحی سیستم مدیریت تغییر

ضرورت تغییر در فواصل زمانی معین و منظم رخ نمی‌دهد بلکه در خواست‌های تغییر، تصادفی و اتفاقی می‌باشند. تعداد زیادی از تغییرات را می‌توان از مرحله طراحی جزئیات تا مراحل پایانی چرخه عمر سیستم انتظار داشت. برخی از تغییرات ساده معمولاً در مراحل ابتدایی و پایانی عمر سیستم رخ می‌دهند. در هر مورد، طراح سیستم مدیریت تغییر پیش بینی می‌نماید که چگونه سیستم مدیریت تغییر در طی مراحل عمر قابل کاربرد می‌باشد تا از اثر بخشی این سیستم اطمینان حاصل گردد. در جدول ۲ ملاحظاتی فهرست شده اند که حین طراحی سیستم مدیریت تغییر مد نظر قرار گرفته می‌شوند.

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۵ از ۱۹



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

در طراحی پیچیده مدیریت تغییر همه یا برخی از پارامترهای فهرست شده در جدول شماره ۲ در نظر گرفته می‌شوند. توجه به این پارامترها طی طراحی هر مرحله از چرخه عمر سیستم به اطمینان از بالا بودن کارایی و عملکرد سیستم مدیریت تغییر در سر تا سر چرخه عمر کمک می‌کند.

#### جدول شماره ۲: ملاحظات طراحی سیستم مدیریت تغییر

توصیف	پارامترهای سیستم مدیریت تغییر
تعداد بررسی‌های مدیریت تغییر که می‌توان بصورت همزمان انجام داد.	ظرفیت سیستم
تعداد بررسی‌های مدیریت تغییر که بصورت روزانه، هفتگی و ماهیانه انجام می‌شوند.	نرخ مواد مدیریت تغییر
تعداد بررسی‌هایی که در یک دوره زمانی بلند مدت انجام می‌شوند.	کل موارد بررسی
مدت زمان واقعی یا متوسط لازم برای تکمیل یا اتمام یک بررسی تغییر می‌باشد.	زمان مورد نیاز تکمیل
تعداد یا زمان متوسط بررسی‌های مدیریت تغییر که دارای تأخیر هستند یا در مدت زمان در نظر گرفته شده برای انجام آنها تکمیل نشده‌اند.	موارد ناتمام
افزایش نرخ موارد مدیریت تغییر یا ظرفیت سیستم برای مدت زمان کوتاه (مثلا دو هفته) که در آن از منابع زیادی استفاده می‌شود.	ظرفیت افزایش ناگهانی
تعداد و سطوح تأیید کنندگان مدیریت تغییر در محیط کار و خارج از آن	سطوح تأیید مدیریت تغییر
تعداد افراد، تجهیزات و زمان پیش بینی شده برای فرآیند بررسی مدیریت تغییر.	منابع موجود
نرخ پیش بینی شده برای نیاز به درخواست تغییر اضطراری.	نیاز به درخواست تغییر اضطراری

#### ۱۰-۵- معیارهای طراحی

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۶ از ۱۹



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

سه معیار طراحی زیر به همراه پارامترهای طراحی و با توجه به چرخه عمر سیستم، هنگام توسعه روش‌های اجرای مناسب مدیریت تغییر مورد توجه قرار می‌گیرند:

- ریسک درک شده: اغلب در شرایطی که ریسک بالایی وجود دارد، اجرای دقیق و رسمی مدیریت تغییر ضرورت پیدا می‌کند. هنگامی که فعالیت‌ها دارای ریسک‌های سطح پایینی هستند ممکن است تغییرات با دقت و رسمیت کمتری مدیریت شوند.
- نیاز به منابع: تأسیساتی که نیاز بیشتری به مدیریت تغییر دارند باید زمان و منابع بیشتری را به مدیریت تغییر تخصیص دهند.
- فرهنگ: هنگامی که فرهنگ HSE بالایی است ممکن است پیاده سازی مدیریت تغییر بر پایه رفتار طرح ریزی می‌شوند. ولی هنگامی که فرهنگ HSE مناسب نمی‌باشد به روش‌های اجرایی مدیریت تغییر و آموزش آن به کارکنان و ارایه پیشنهادات در قالب سیستم مدیریتی نیازمند بوده تا اطمینان حاصل شود که مدیریت تغییر به شکلی منظم اجرا می‌گردد.

#### ۵-۱۱- تعیین نقش‌ها و مسولیت‌ها

اجرای موثر مدیریت تغییر نیازمند همکاری بین واحدها و افراد متعدد است. در زیر نقش‌ها و مسولیت‌های عمومی مرتبط با سیستم مدیریت تغییر آورده شده‌اند:

#### ۵-۱۱-۱- شهردار و قائم مقام شهردار منطقه و اعضای کمیته راهبری:

مدیران ارشد هستند که در محیط کار معیارهای اصلی بررسی تغییر در محیط کار و نیز ویژگی‌های مربوط به سیستم مدیریت تغییر را تعیین می‌کنند. مدیران در زمینه سطوح اختیارات مورد نیاز تأیید انواع هر نوع تغییر تصمیم‌گیری می‌کنند. همچنین ممکن است مدیران دامنه سیستم مدیریت تغییر را نیز تعیین نمایند.

#### ۵-۱۱-۲- مسئول واحد HSE

مسئول واحد HSE وظیفه دارد پیشرفت کلی سیستم مدیریت تغییر را بررسی کرده از دستیابی به الزامات مدیریت تغییر اطمینان حاصل نماید.

#### ۵-۱۱-۳- هماهنگ کننده مدیریت تغییر

این شخص فعالیت‌های مرتبط با سیستم مدیریت تغییر را هدایت می‌نماید و مسئول هدایت توسعه، اجرا و نگهداری سیستم مدیریت تغییر می‌باشد.

#### ۵-۱۱-۴- تیم توسعه سیستم مدیریت تغییر

این تیم به صورت موقتی و از اعضای کارگروه‌های تخصصی منطقه تشکیل می‌شود و زیر نظر هماهنگ کننده مدیریت تغییر، روش‌های اجرایی مدیریت تغییر را تهیه می‌نماید. این افراد از واحدهای مختلف و نواحی مختلف انتخاب می‌گردند. برای موفقیت این تیم در ایجاد سیستمی موفق اعضای آن:

- از واحدهای مختلف و نواحی مختلف هستند؛
- دارای تجربه کافی می‌باشند؛
- در فرآیندهای شناسایی، تأیید و انجام تغییرات مشارکت دارند.

#### ۵-۱۱-۵- آغازگر تغییر

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۷ از ۱۹





شهرداری منطقه ۸

**روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست**



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

آغازگر کسی است از کارکنان (از قبیل کارکنان عملیاتی، تکنسین تعمیرات، بازرسین، مهندسین فرآیند و ...) که معمولاً نیازها را شناسایی و اقدام اولیه برای تغییر را درخواست می‌نماید. این فرد باید تنها تغییراتی را پیشنهاد نماید که به عقیده او خطرات بهداشتی، ایمنی و زیست محیطی ناشی از آنها باید مدیریت شوند. پیشنهاد آغازگر تغییر باید دارای جزئیات کافی جهت ارزیابی مناسب آن طی فرآیند مدیریت تغییر باشد. آغازگر تغییر باید تغییرات را طبقه بندی نموده و آنها را بررسی کرده و فرم درخواست تغییر را به یک بررسی کننده اولیه تغییر ارایه نماید.

**۵-۱۱-۶- بررسی کننده اولیه**

بررسی کننده اولیه موارد زیر را تعیین می‌نماید:

- ۱ - آیا تغییر واقعا مورد نیاز و عملی است؛
  - ۲ - آیا طبقه بندی صورت گرفته توسط آغازگر تغییر مناسب است یا خیر.
- تعیین موارد فوق اغلب از طریق مشورت با متخصصین فنی و دیگر افراد صاحب نظر انجام می‌شود. بررسی کننده اولیه تغییر اغلب سرپرست فردی است که تغییر را درخواست نموده است. بررسی کننده اولیه مسئول حصول اطمینان از این است که تغییر پیشنهادی از پروتکل‌های مالی و اداری تخطی نکند.

**۵-۱۱-۷- بررسی کنندگان فرم درخواست تغییر (نمایندگان HSE منطقه و نواحی)**

بررسی کنندگان RFC خطرات ناشی از تغییر را قبل از اجرای آن آنالیز می‌نمایند. با توجه به نوع تغییر و تأثیر آن بر فرآیند و اهمیت ریسک‌هایی که تغییر به همراه دارد ممکن است بررسی کنندگان مختلفی مورد نیاز باشند.

**۵-۱۱-۸- تصویب کنندگان فرم درخواست تغییر (نماینده مدیریت HSE منطقه و قائم مقام شهردار منطقه)**

این افراد نتایج حاصل از بررسی فرم درخواست تغییر را مد نظر قرار داده و موارد زیر را انجام می‌دهند:

- تأیید اجرای تغییر درخواست شده و پذیرش ریسک‌های مرتبط با آن؛
- نیاز به اصلاحات در درخواست تغییر پیشنهاد شده یا اجرای فرآیند تغییر؛
- نیاز به ارزیابی دقیق‌تر خطرات ناشی از اجرای تغییر؛
- رد کردن تغییر درخواست شده.

**۵-۱۱-۹- کارکنان**

اثر بخشی سیستم مدیریت تغییر در نهایت منوط به تعهد کارکنان به شناسایی شرایط بالقوه تغییر و پیروی از روش‌های مناسب بررسی تغییرات است. به علت نیاز به تعهد کارکنان نسبت به مدیریت تغییر، آموزش مؤثر کارکنان در خصوص موارد زیر مورد توجه قرار گرفته است:

- ۱ - اهداف مورد نظر در برنامه مدیریت تغییر؛
- ۲ - چگونگی به وجود آمدن یک تغییر؛
- ۳ - نقش، مسئولیت و اختیارات افراد در برنامه مدیریت تغییر.

**۵-۱۲- تداخل با دیگر برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان**

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۸ از ۱۹



شهرداری منطقه ۸

**روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست**



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

سیستم مدیریت تغییر ورودی‌های زیادی برای دیگر برنامه‌های سیستم مدیریت HSE فراهم می‌کند. بنابراین هنگام طراحی سیستم مدیریت تغییر تعامل آن با سایر عناصر HSE و سیستم‌های مدیریتی و اجرایی تعریف می‌گردد. بعلاوه افرادی که مسئول توسعه سیستم مدیریت تغییر هستند فعالیت‌های خود را با افرادی که در شهرداری مسئول اجرای الزامات سایر سیستم‌ها هستند هماهنگ می‌نمایند. برخی از فعالیت‌های مهم که در سیستم مدیریت تغییر با دیگر سیستم‌ها تعامل دارند به شرح زیر می‌باشند:

- مستندات ایجاد شده در سایر عناصر سیستم مدیریت HSE
- آنالیز خطرات محیط کار و سایر مطالعات مرتبط با ریسک.
- آموزش کارکنان.
- بررسی رویدادها و ممیزی‌ها.
- سایر سیستم‌های مدیریتی موجود در شهرداری منطقه

**۵-۱۳- الزامات بازنگری و تأیید مدیریت تغییر**

هنگام طراحی ویژگی‌های مدیریت تغییر، مدیریت کمیته راهبری الزامات بازنگری و تأیید انواع مختلف تغییرات را با توجه به سطوح سازمانی و اداری تعیین می‌نماید. این الزامات بر اساس ارزیابی ریسک و احتمال وقوع رویدادهای ناشی از تغییر تعریف می‌گردند. بعلاوه صلاحیت‌های مورد نیاز برای کارکنان که در بازنگری و تأیید سیستم مدیریت تغییر نقش دارند مطابق روش اجرایی تضمین صلاحیت با کد HSE-PR-۰۰۳ و روش اجرایی آموزش با کد HSE-PR-۰۰۲ مشخص می‌شود.

**۵-۱۴- توسعه سیستم مدیریت تغییر**

پس از اینکه ویژگی‌های طراحی برای سیستم مدیریت تغییر مشخص شد تیمی متشکل از افراد دارای گرایش‌ها و تخصص‌های علمی مختلف به منظور تدوین برنامه مدیریت تغییر شکل می‌گیرد. از این برنامه مدون جهت آموزش کارکنان محیط کار در زمینه روش اجرایی مدیریت تغییر استفاده خواهد شد.

در جدول ۳ وظایف معمول در طراحی مدیریت تغییر با وظایف رایج در توسعه مدیریت تغییر با هم مقایسه شده‌اند. بعلاوه به منظور برآورد نمودن الزامات طراحی، تیم توسعه سیستم فعالیت‌های بهبود را بر پایه بازخورد کارکنان و ممیزی‌ها پیش بینی می‌نماید. هنگام توسعه سیستم مدیریت تغییر وظایف زیر انجام می‌شوند:

- تأیید محتوای اجرایی؛

- شناسایی بالقوه تغییر؛

- هماهنگ نمودن سیستم مدیریت تغییر با روش اجرایی موجود در محیط کار؛

- برقرار نمودن فرآیند درخواست بررسی و تأیید تغییر؛

- توسعه راهنماهایی برای موضوعات کلیدی مدیریت تغییر؛

- تعیین الزامات آموزشی کارکنان؛

- توجه به چگونگی اصلاح سیستم مدیریت تغییر؛

- توجه به عواقب ناشی از تغییر و تأثیر آن بر فرآیندهای شهرداری؛

ویرایش: ۰۵

صفحه: ۹ از ۱۹

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵

تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

مقایسه سیستم مدیریت تغییر با ویژگی های طراحی.

### جدول شماره ۳: مقایسه وظایف طراحی و توسعه سیستم مدیریت تغییر

وظایف حین طراحی سیستم	وظایف حین توسعه سیستم
تعریف دامنه سیستم مدیریت تغییر	کار در دامنه سیستم.
تعریف واژگان و اصطلاحات سیستم	استفاده از عبارات تعریف شده، توسعه تعاریف در صورت لزوم.
تعیین نقش‌ها	تشریح وظایف و واگذاری مسئولیت‌ها.
تعیین احتمال تداخل با دیگر سیستم‌ها	توسعه روش اجرایی تعامل مدیریت تغییر با سایر سیستم‌ها.
مشخص نمودن راهنمایی‌هایی برای بررسی و تأیید تغییرات	تدوین روش اجرایی تعامل برای بررسی و تأیید تغییرات.
مشخص نمودن راهنمایی‌هایی برای شرایط ویژه نظیر تغییرات موقت، نصب، تغییرات اضطراری	تدوین روش اجرایی برای بررسی و تأیید تغییرات چنین شرایطی.
مشخص نمودن الزامات جهت سایر موضوعات کلیدی ارزیابی نظیر خطرات، اطلاع رسانی تغییرات، مستند سازی سیستم، تصویب تغییراتی که دارای هزینه بالایی هستند	تدوین روش‌های اجرایی، دست‌العمل‌ها، فرم‌ها و سایر مستندات در صورت نیاز.

### ۵-۱۵- تأیید محتوای اجرایی

طراحی، توسعه و اجرای موثر سیستم مدیریت تغییر باید بر اساس درک شهرداری منطقه از عواقب ناشی از تغییر، تأثیر تغییر بر فرآیندها و ریسک‌های مرتبط با آن می‌باشد که مدیریت تغییر برای آنها اعمال خواهد شد. بعلاوه میزان استفاده از سیستم مدیریت تغییر و فرهنگ HSE حاکم در شهرداری منطقه بر طراحی و اجرای سیستم مدیریت تغییر تأثیر گذار می‌باشد. با توجه به این موارد، تیم توسعه سیستم محتوای اجرایی سیستم مدیریت تغییر که در مرحله طراحی مشخص شده است را تأیید می‌نماید.

### ۵-۱۶- شناسایی شرایط بالقوه تغییر

بر اساس ویژگی طراحی سیستم مدیریت تغییر که توسط مدیریت مشخص شده است، تیم:

- ۱- مشخص می‌نماید که چه چیز برای شهرداری منطقه تغییری بوده و چه چیز تغییری نمی‌باشد؛
- ۲- انواع تغییرات ویژه تحت پوشش سیستم مدیریت تغییر را شناسایی کند.

تیم فهرستی از تغییرات بالقوه مربوط به شهرداری منطقه را تهیه نموده و سپس این تغییرات را در گروه‌های مختلفی قرار می‌دهند. هر گروه از تغییرات بدین معناست که تغییرات قرار گرفته در آن به نوع یکسانی از بررسی و تصویب نیاز دارند. تیم هنگام طبقه‌بندی تغییرات؛ موارد زیر را مد نظر قرار می‌دهد:

- واحدها و افرادی که باید تغییر را اجرا نمایند؛
- واحدها و افرادی که دارای تخصص مرتبط با تغییر پیشنهادی می‌باشند؛
- واحدها و افرادی که تحت تأثیر تغییر قرار می‌گیرند؛
- عواقب تغییر، نوع و شدت خطرات مرتبط با تغییر پیشنهادی؛
- شرایط خاص مرتبط با تغییر پیشنهادی (مثلاً تغییرات موقتی، تغییرات اضطراری، خارج از شیفت، تعطیلات، غیبت افراد کلیدی

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۱۰ از ۱۹



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

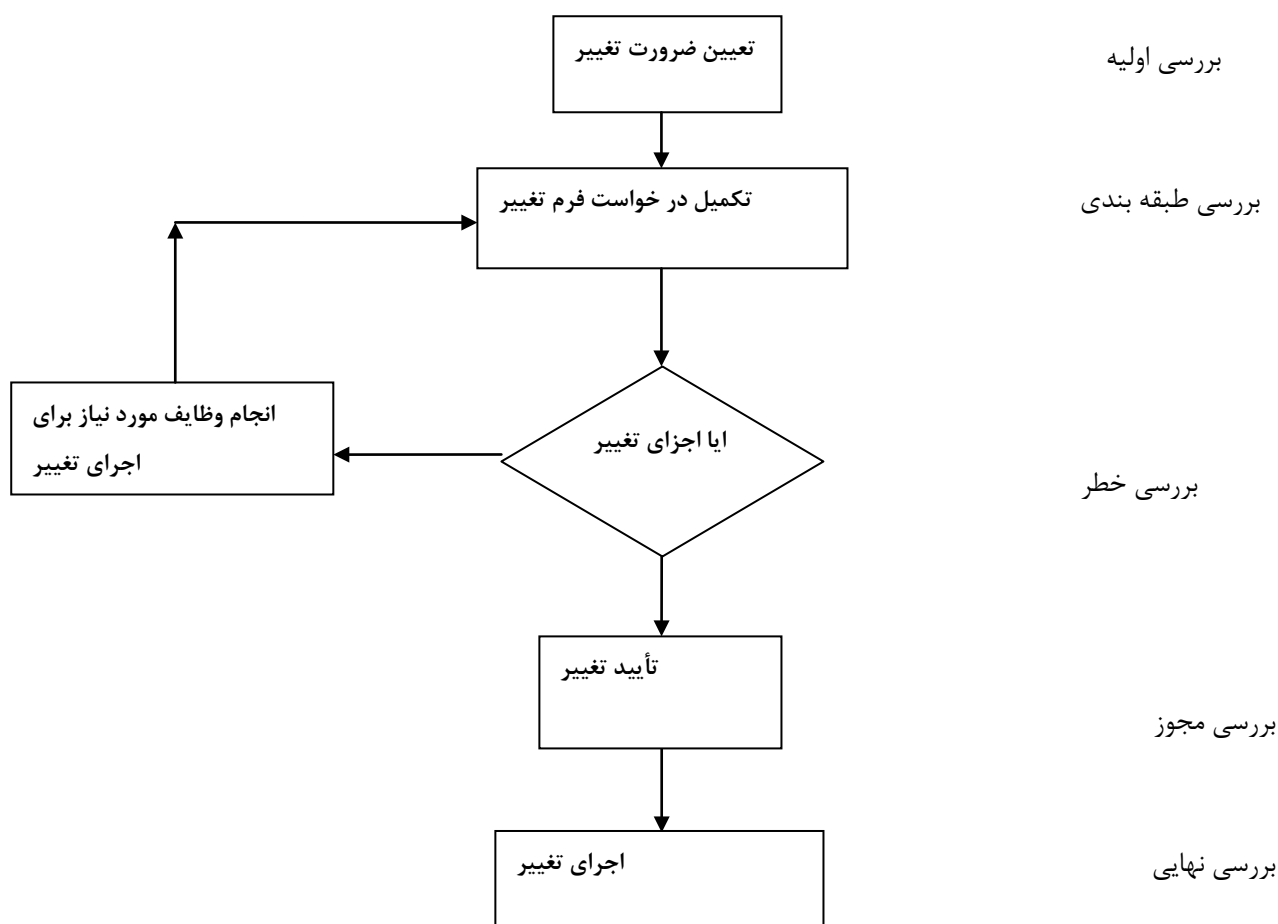
مؤثر در تغییرات)

### ۵-۱۷- هماهنگ نمودن سیستم مدیریت تغییر با روش اجرایی موجود در محیط کار

تعدادی از سیستم‌های مدیریتی موجود در شهرداری منطقه با سیستم مدیریت تغییر دارای تعامل می‌باشند. تیم مشخص می‌نماید که روش اجرایی مدیریت تغییر چگونه با سایر برنامه‌های اداری و عملیاتی شهرداری منطقه تعامل خواهد داشت.

### ۵-۱۸- برقرار نمودن فرایند درخواست بررسی و تأیید تغییر

برای هر یک از گروه‌های تغییر، تیم توسعه‌مراحلی که قبل از اجرای تغییر صورت می‌پذیرند را تعیین می‌نماید (بررسی، اقدام اصلاحی و تصویب). در این راستا تیم توسعه پنج مرحله کلیدی اشاره شده در جدول ۴ را مد نظر قرار می‌دهد. شکل زیر نمودار ساده سیستم مدیریت تغییر را نشان می‌دهد.





شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

#### جدول شماره ۴: مراحل کلیدی در سیستم مدیریت تغییر

مرحله	تمرکز بر
بررسی اولیه	آیا تغییر پیشنهادی ضروری و مورد نیاز است؟ بر اساس تعاریف سیستم مدیریت تغییر آیا مورد پیشنهادی یک تغییر است؟ آیا این تغییر توسط روش اجرایی یا یک سیستم مدیریتی دیگر پوشش داده می شود؟
بررسی طبقه بندی تغییر	آیا تغییر به اندازه کافی پیچیده یا گسترده است به گونه ای که نیاز به بررسی های متعدد داشته باشد؟ جهت بررسی تغییر چه افرادی و تخصص هایی مورد نیاز است؟
بررسی خطر	آیا مشکلات بالقوه ای در رابطه با تغییر شناسایی شده اند و کنترل های مورد نیاز مستند گردیده اند؟
بررسی مجوز	آیا کلیه اقدامات کنترلی مورد نیاز و مرتبط با هر یک از خطرات شناسایی شده، قبل از اجرای تغییر اجرا شده و مستند گردیده اند؟
بررسی پایانی	آیا اقدامات پیگیرانه برای اطمینان از اجرای تغییر صورت می گیرند؟

#### ۵-۱۹- توسعه راهنمایی هایی برای موضوعات کلیدی مدیریت تغییر

تیم توسعه چارچوب مستند سازی سیستم مدیریت تغییر را به نحوی مستقر می نماید که موارد زیر را شامل گردد:

- توصیف تغییر پیشنهاد؛
- انجام بررسی، اقدامات اصلاحی و تأییدیه ها؛
- پیگیری وضعیت تغییرات موقتی؛
- تهیه خلاصه ای از تغییرات که سازمان و افراد را تحت تاثیر قرار می دهند.

این موارد را می توان در فرم درخواست تغییر که در پیوست ارائه شده است ثبت نمود. در طراحی سیستم مستند، تیم توسعه مدت زمان نگهداری مستندات گوناگون را مشخص می نماید.

#### ۵-۲۰- طراحی مستندسازی سیستم مدیریت تغییر

تیم توسعه چارچوب مستند سازی سیستم مدیریت تغییر را به خوبی مستقر می نماید که موارد زیر را شامل می گردد:

- توصیف تغییر پیشنهادی؛
  - انجام بررسی ها، اقدامات اصلاحی و تأییدیه ها؛
  - پیگیری وضعیت تغییرات موقتی؛
  - تهیه خلاصه ای از عواقب و نتایج تغییراتی که سازمان و افراد را تحت تاثیر قرار می دهند.
- برخی از این موارد را میتوان داخل یک فرم مدنظر قرار داد. در پیوست "ب" فرم درخواست تغییر اریه شده است. در طراحی سیستم مستند سازی، تیم توسعه باید مدت زمان نگهداری مستندات گوناگون را مشخص نماید.

#### ۵-۲۱- تعیین الزامات آموزشی کارکنان

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۱۲ از ۱۹



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

توسعه و اجرای برنامه های آموزشی برای کلیه کارکنانی که در مدیریت تغییر درگیر میباشند جهت موفقیت برنامه مدیریت تغییر امری حیاتی می باشد. سیستم های بسیار دچار شکست شده و یا حداقل با مشکلات جدی روبرو شده اند زیرا کارکنان ضرورت چنین سیستمی را درک نکرده و نقش خود را جهت اجرایی شدن آن نمیدانستند. تیم توسعه باید تعیین نماید که چه نوع آموزشهایی برای افراد تحت تاثیر تغییر ضروری میباشند. آموزشهای باز آموزی برای کلیه این افراد باید مد نظر قرار گیرد.

#### ۵-۲۲- توجه به چگونگی اصلاح سیستم مدیریت تغییر

تیم باید چگونگی توجه به اصلاحات پیشنهادی در سیستم مدیریت تغییر را مشخص نماید. این پیشنهادات می توانند موارد زیر را مد نظر قرار دهند:

- راه های پیشنهاد اقدامات اصلاحی در سیستم مدیریت تغییر؛
- بررسی ها و تأییدیه های مورد نیاز جهت اجرای یک تغییر؛
- روشهای اطلاع رسانی اقدامات اصلاحی به افرادی که درگیر سیستم مدیریت تغییر می باشند؛
- روشهای بروز رسانی مدارک سیستم مدیریت تغییر.

#### ۵-۲۳- مقایسه سیستم مدیریت تغییر با ویژگی طراحی

تیم به همراه مدیریت ارشد نیاز به بررسی سیستم مدیریت تغییر دارند تا مطمئن شوند که این سیستم با الزامات قانونی و سازمانی انطباق دارد یا خیر. بعلاوه باید اطمینان حاصل کنند که سیستم مدیریت تغییر برای کاربران بالقوه قابل فهم بوده و استفاده از آن برای آنها ساده و آسان می باشد.

#### ۵-۲۴- اجرای سیستم مدیریت تغییر

قبل از اجرای سیستم مدیریت تغییر، تیم باید برای حصول اطمینان از موفقیت سیستم، به نکات زیر توجه نماید:

- آماده سازی زیر ساختهای سازمانی برای حمایت از فعالیتهای مدیریت تغییر؛
- مدیریت تغییر فرهنگ؛
- یکپارچه سازی سیستم مدیریت تغییر با روشهای اجرایی موجود؛
- توسعه طرح اجرایی سیستم مدیریت تغییر؛
- آموزش به کارکنان تحت تاثیر روش اجرایی مدیریت تغییر.

#### ۵-۲۴-۱- آماده سازی زیر ساخت های سازمانی

سیستم مدیریت تغییر بخش جدایی ناپذیر از سیستم مدیریت HSE می باشد. در صورتی که سیستم مدیریت HSE و یا سازمان برای اجرای سیستم مدیریت تغییر آماده نباشد، خطرات ناشی از تغییر به خوبی مدیریت نخواهند شد، سوابق و گزارشها به روز نکه داشته نشده، آموزش ها به موقع بر گزار نشده و به HSE فرایند آسیب وارد میشود. تیم اجرای مدیریت تغییر باید سازمان را برای شروع و راه اندازی سیستم مدیریت تغییر آماده نماید. در جدول ۵ فهرستی از موارد آمده است که ممکن است قبل از شروع به کار سیستم مدیریت تغییر مورد نیاز باشند.

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۱۳ از ۱۹



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

### جدول شماره ۵: فهرستی از مواردی که ممکن است قبل از شروع به کار سیستم مدیریت تغییر مورد نیاز باشند

<p>تأیید تعهد مدیریت و تأمین منابع؛ تهیه اطلاعات به روز HSE آماده‌سازی کلیه ابزارها و فرم‌های مورد نیاز جهت اجرای فعالیت‌های مدیریت تغییر؛ آماده‌سازی تمامی مواردی که از مدیریت تغییر حمایت می‌کنند (مثل مستندات الکترونیکی)؛ در صورت استفاده از سیستم مدیریت تغییر حمایت الکترونیکی، باید یک سیستم کاملاً آزمایش شده به همراه منابع و امکانات شبکه‌ای کافی برای نگهداری سیستم اختصاص داده شود؛ تهیه روش‌های اجرایی برای آزمایش، تصحیح و اجرای مدیریت تغییر؛ تعیین روش‌هایی برای جمع‌آوری داده‌های مدیریت تغییر و دیگر بازخوردها؛ تهیه طرحی برای انجام بررسی‌های مدیریت تغییر، تهیه پیش‌نویس طرح برای ممیزی سیستم مدیریت تغییر؛ تعیین روش‌هایی برای اطلاع‌رسانی تغییر و آموزش کارکنان تحت تأثیر؛ تدوین طرحی برای آموزش نحوه اجرای مدیریت تغییر.</p>
---

### ۵-۲۵- مدیریت تغییر فرهنگ

سیستم مدیریت تغییر، شهرداری و افراد را از تغییرات بدون بررسی و تأیید دور نگه می‌دارد. برخی از افراد، سیستم مدیریت تغییر را به عنوان مانعی جهت انجام کار تلقی می‌نمایند. در صورتی که چنین نگرشی رایج باشد، مدیریت قبل و یا در حین اجرای سیستم مدیریت تغییر، این مسئله فرهنگی را در نظر می‌گیرد. گاهی اوقات یک شوک فرهنگی می‌تواند بسیار مؤثرتر از بسیاری از طرح‌ها، سیاست‌ها، الزامات نظم و انضباط باشد. یکی از راه‌های مدیریت تغییر فرهنگ، حصول اطمینان از این است که پرسنل مسائل زیر را درک نموده‌اند:

- دلایل استقرار سیستم مدیریت تغییر؛
  - اهمیت داشتن یک سیستم مدیریت تغییر سالم؛
  - پیامدهای ناشی از عدم وجود یک سیستم مدیریت تغییر خوب و مناسب در سازمان؛
  - انتظارات مدیریت از افراد در خصوص پیروی از الزامات مدیریت تغییر.
- ملاحظات فرهنگی باید در برنامه اجرایی و آموزش‌های مرتبط با مدیریت تغییر در نظر گرفته شوند. اگر مشکلات فرهنگی مدیریت تغییر ادامه پیدا کرده و باقی بمانند باید علل ریشه‌ای این مشکلات و نیز اقدامات اصلاحی آنها را شناسایی نمود.

### ۵-۲۶- یکپارچه سازی سیستم مدیریت تغییر با روش اجرایی موجود

اگرچه تیم، هنگام ایجاد سیستم مدیریت تغییر، روش اجرایی موجود را مد نظر قرار می‌دهد اما ضروری است که هنگام راه اندازی سیستم نیز این روش را بررسی کند تا اطمینان حاصل نماید که روش اجرایی مدیریت با دیگر روش‌های اجرایی موجود در سازمان، تضاد و ناسازگاری ندارند.

### ۵-۲۷- توسعه طرح اجرایی سیستم مدیریت تغییر

<p>ویرایش: ۰۵ صفحه: ۱۴ از ۱۹</p>	<p>شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵ تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱</p>
--------------------------------------	---



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

در صورت امکان، تیم طراحی را به صورت مرحله به مرحله برای اجرای مدیریت تغییر مد نظر قرار می‌دهد. این طرح شامل یک آزمایش میدانی روش اجرایی و مستندات سیستم مدیریت تغییر در یک واحد به منظور شناسایی نواقص و اصلاح آنها می‌باشد. اجرای مرحله به مرحله این طرح به تیم اجازه می‌دهد که آموزش‌ها ارزیابی و راه اندازی سیستم مدیریت تغییر را در واحد انتخاب شده قبل از راه اندازی و اعمال همه جانبه این سیستم پایش نماید. اگر برنامه در یک واحد به صورت موفقیت آمیز قرار گیرد، می‌توان دامنه برنامه را برای پوشش دیگر واحدهای سازمان، مدنظر قرار داد. آزمایش میدانی مرحله اولیه اجرا می‌بایست همه جنبه‌های عمده سیستم مدیریت تغییر از قبیل تغییرات موقتی و ضروری را مشخص و بررسی نماید. تیم می‌تواند داده‌ها و اطلاعات مرحله آزمایشی سیستم را ثبت و خلاصه نموده و به منظور بحث و تبادل نظر نتایج را به مدیریت ارائه نماید. مدت زمان اجرای آزمایش سیستم متغیر بوده و بسته به تعداد تغییراتی که واحد تجربه می‌نماید ممکن است چندین ماه به طول بیانجامد.

#### ۵-۲۸-آموزش به کارکنان تحت تاثیر روش های اجرایی مدیریت تغییر

همه کارکنان تحت تاثیر مدیریت تغییر در زمینه فلسفه مدیریت تغییر، روش اجرایی و نیز مستندات مربوط به آن آموزش می‌بینند. آموزش‌های سیستم مدیریت تغییر موارد زیر را شامل می‌شوند:

- اهمیت روش اجرایی مدیریت تغییر و فلسفه کلی مدیریت تغییر؛
- تعاریف و اصطلاحات مرتبط با سیستم مدیریت تغییر؛
- ضوابط قانونی و مقرراتی مرتبط با مدیریت تغییر؛
- چگونگی تعامل سیستم مدیریت تغییر با روش‌های اجرایی موجود در سازمان؛
- نقش‌ها و وظایف گروهی و فردی کارکنان درگیر در مدیریت تغییر؛
- چگونگی تشخیص موقعیت‌های تغییر؛
- چگونگی آغاز یک درخواست تغییر؛
- چگونگی طبقه بندی یک تغییر برای بررسی؛
- چگونگی کارکرد یک فرایند بررسی تغییر؛
- بررسی مفاهیم تکنیک‌ها و ارزیابی خطرات؛
- چگونگی مستند سازی سیستم مدیریت تغییر؛
- جنبه های ویژه سیستم مدیریت تغییر بویژه تغییرات موقت و ضروری؛
- چگونگی پیشنهاد ایجاد تغییر در سیستم مدیریت تغییر؛
- مشخص نمودن کسی که پاسخگوی سوالات در مدیریت تغییر باشد.

ویرایش: ۰۵

صفحه: ۱۵ از ۱۹

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵

تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱





شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

## ۵-۲۹- پایش و بهبود سیستم مدیریت تغییر

### ۵-۲۹-۱- ممیزی های MOC

ممیزی‌های دوره‌ای داخلی و خارجی از سیستم MOC خود می‌توان مدنظر قرار داد تا اطمینان حاصل شود که به اهداف این سیستم دست می‌یابد. ممیزی‌های داخلی توسط هماهنگ کننده MOC انجام می‌شوند. در برخی از موارد هماهنگ کننده MOC ممکن است دیگر کارکنان را در اجرای ممیزی درگیر نماید. سرپرستان یا مدیرانی که با سیستم MOC آشنا هستند نیز می‌توانند به هماهنگ کننده کمک نمایند.

ممیزی خارجی به وسیله کارکنانی از سازمان انجام می‌شود که در گیر اجرای MOC نمی‌باشند و یا این ممیزی‌ها توسط شخص ثالث دارای صلاحیت صورت می‌گیرند. این افراد معمولاً تحت نظارت مدیر HSE سازمان این ممیزی‌ها را انجام می‌دهند. در پیوست "ج" نمونه ای از چک لیست ممیزی MOC آورده شده است.

### ۵-۲۹-۲- جمع آوری داده ها

شهرداری منطقه ایجاد یک میکانیسم برای جمع آوری داده‌های حاصل از فعالیت‌های سیستم MOC را مدنظر قرار می‌دهد. هماهنگ کننده MOC می‌تواند این داده‌ها را به صورت دوره‌ای بررسی نماید. نوع داده‌های جمع آوری شده به طراحی مستندات سیستم MOC (فرم RFC) بستگی دارد.

اطلاعات اصلی که باید نگهداری شوند عبارتند از:

- نام آغاز گر و تاریخ؛
  - واحد یا مکان فرایندی که در آن تغییر رخ داده است؛
  - شرح مختصر تغییر؛
  - تاریخ تجدید تعمیرات یا تغییرات موقتی؛
  - نوع تغییر؛
  - نام بررسی کننده (تایید کننده) و تاریخ؛
  - نتایج و تأثیر تغییر.
- داده های تکمیلی نیز می توانند در پایش سیستم MOC مفید باشند. به هر حال هماهنگ کننده MOC باید تنها داده های مورد نیاز جهت تصمیم گیری درباره عملکرد سیستم و ایجاد بهبود های دوره ای را گرد آوری کند.

### ۵-۲۹-۳- بازنگری مدیریت

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۱۶ از ۱۹



شهرداری منطقه ۸

**روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست**



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

در تأسیساتی که تعداد بررسی‌های MOC بسیار بالاست، مدیران باید زمانی را به ارزیابی بررسی‌های MOC اختصاص دهند. به هر حال اغلب پایش موثر روزانه بررسی MOC مشکل است. بین ترتیب، بازنگری مدیریت سیستم های MOC به منظور ارزیابی اثر بخشی MOC بیشتر بر تشکیل جلسات رسمی با گروه‌های تحت تاثیر تاکید دارد. جلسات بازنگری می‌توانند به صورت ماهیانه و یا فصلی باشند. قبل از بازنگری مدیریت، افرادی که مسولیتی در رابطه با فرایند MOC دارند باید:

۱. خود ارزیابی شوند؛
  ۲. شکاف‌های شناسایی شده و طرح‌های موجود جهت بر طرف نمودن این شکاف‌ها را فهرست نمایند.
- بازنگری مدیریت فعالیت‌های MOC باید نشان دهد که رهبری تأسیسات:
۱. درباره MOC آگاهی دارد و به آن بها می‌دهد؛
  ۲. مصمم است اطمینان حاصل کند که کلیه تغییرات قبل از اجرا ارزیابی می‌شوند.
- این بازنگری بر تلاش‌هایی جهت اجرا، جمع‌آوری، مستندسازی و نگهداری اطلاعات MOC متمرکز است. این تلاش‌ها باعث بهبود کارایی فعالیت‌های تقویت کننده عنصر MOC می‌شوند. به علاوه یک فرایند مؤثر بازنگری مدیریت، کل تیم رهبری را از اهمیت MOC و نقش آن در شناسایی خطرات، مدیریت ریسک‌ها آگاه می‌نماید.
- نمونه سوالاتی که در حین بازنگری مدیریت پرسیده می‌شوند عبارتند از:

- آیا برای تمام زمینه‌های عملیاتی، بازنگری MOC صورت می‌گیرد؟ به چه کیفیتی؟ چه شکاف‌های مهمی شناسایی شده؟
- آیا از سیستم MOC استفاده می‌شود؟
- آیا در یافته‌های حاصل از ممیزی‌های اخیر به MOC توجه شده است؟ آیا اقدامات اصلاحی انجام شده اند یا اینکه برای انجام آنها برنامه زمان بندی وجود دارد؟
- آیا روند ها یا رویدادهایی وجود دارند که نقص در MOC علت ریشه ای در آنها باشد و یا به وقوع آنها کمک کرده باشد؟
- اثر بخشی آموزش و باز آموزی کارکنان و پیمانکاران در زمینه MOC چگونه است؟
- آیا برای رسیدگی به مسائل MOC نسبت به سال گذشته از کارکنان کمتر یا بیشتری استفاده میشود و یا خیر؟

بر پایه نتایج ممیزی و بازنگری های مدیریت، هماهنگ کننده MOC باید به صورت دوره ای سیستم MOC را بررسی کند تا تعیین نماید که آیا ایجاد بهبود مورد نیاز است یا خیر. به علاوه مصاحبه های غیر رسمی با کارکنان منجر به ایجاد بینشهای مفیدی در راستای ساده سازی، اثر بخش نمودن روش های اجرایی MOC، بر طرف نمودن شکاف های موجود در سیستم و یا استفاده اثر بخش تر از منابع موجود می شود.

**۵-۲۹-۴- پیشنهاد اقدامات اصلاحی**

با توجه به علل شناسایی شده در خصوص عدم کارایی سیستم مدیریت تغییر، باید اقدامات اصلاحی را توسعه داد. برخی از گروه‌های عمومی اقدامات اصلاحی عبارتند از:

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۱۷ از ۱۹



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

- اصلاح دامنه کاربرد سیستم MOC؛
  - تهیه روش اجرایی جدید و یا بازنگری روش اجرایی موجود؛
  - فراهم نمودن آموزش‌های جدید، اصلاح آموزش‌های موجود و یا افزایش تکرار آموزش‌ها؛
  - تهیه مدارک مرجع و یا بازنگری آنها (مثلا نمودارهای جریان کار که پردازش یک تغییر خاصی را نشان می دهند)؛
  - توجه تخصیص منابع موجود به الزامات جدید سیستم؛
  - افزایش بینش و درک مدیریت.
- اگر کارکنان می‌خواهند MOC را بهبود بخشند باید تشویق شوند، لذا باید به اطلاعات کافی دسترسی داشته باشند، دارای نگرش اجرایی باشند و سپس اقدام کنند. شهرداری منطقه مطابق روش اجرایی رهبری و تعهد با کد HSE-PR-۰۲۲ افراد دارای پیشنهادات برگزیده جهت بهبود و تغییر را انتخاب و تشویق می‌نماید.

بهبود موثر MOC نیازمند موارد زیر است:

- یک نیاز شناسایی شده؛
- یک طرح مدیریتی؛
- تشخیص منابع؛
- ارزیابی به منظور تایید بهبود یا اجرا.

## ۶ پیوست

- فرم مستندسازی بررسی MOC
- فرم اقدام اصلاحی و پیشگیرانه
- نمونه چک لیست (مطابق چک لیست ذیل)

### پیوست ج - چک لیست ممیزی سیستم مدیریت تغییر

در این پیوست پیشنهاداتی برای انجام ممیزی سیستم مدیریت تغییر (ممیزی مستقل و یا به عنوان بخشی از ممیزی گسترده تر بهداشت، ایمنی و محیط زیست) فراهم شده اند. این ممیزی ها باید به صورت دوره ای انجام شوند تا اطمینان حاصل گردد که روش های اجرایی شرح داده شده در مستندات سیستم در عمل به طور واقعی اجرا میشوند. زمینه های بررسی در این پیوست مطابق با سه تکنیک ممیزی استاندارد شرح داده میشوند:

- بررسی مستندات
- مصاحبه ها
- مشاهده
- بررسی مستندات

ویرایش: ۰۵

صفحه: ۱۸ از ۱۹

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵

تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

۱. آیا برنامه مدونی جهت تشریح سیستم مدیریت تغییر وجود دارد؟ آیا در این برنامه نقش ها و مسولیت ها، دامنه ها، فعالیت ها، اختیارات و مستندات ضروری مد نظر قرار گرفته اند؟
  ۲. آیا دامنه سیستم MOC انواع تغییرات تأسیسات و فعالیتها را در بر گرفته است؟
  ۳. آیا موارد زیر در سیستم MOC مد نظر قرار گرفته اند؟
    - پایه و اساس فنی تغییر پیشنهادی
    - ملاحظات بهداشت، ایمنی و محیط زیست مرتبط با تغییر پیشنهادی
    - آموزش و آگاه نمودن کارکنان تحت تاثیر
    - به روز رسانی روش های اجرایی مرتبط.
  ۴. در صورت پذیرفته شدن تغییرات اضطراری، آیا الزامات روش اجرایی تغییر اضطراری، حداقل الزامات سیستم MOC را برآورده می نمایند؟
  ۵. آیا روشهای خاصی وجود دارند تا بوسیله آنها اطمینان حاصل شود که کارکنان تحت تاثیر قبل از رو برو شدن با تغییر؛ آموزش های لازم را دیده اند؟
  ۶. آیا مکانیسمی دقیق و شفاف جهت حصول اطمینان از به روز رسانی به موقع مستندات مرتبط وجود دارد؟
  ۷. آیا درخواست های تغییر دارای مجوز های مناسب می باشند؟
  ۸. آیا تمام انالیز ها و بررسی های مورد نیاز صورت گرفته اند؟
  ۹. آیا تمام مستندات پشتیبان، پیوست مستندات MOC شده اند؟
  ۱۰. آیا کلیه روش های مرتبط (مثلا عملیاتی، تعمیر و نگهداری، شرایط زمانی) در زمان مشخص (قبل یا بعد از تغییر مجاز) به روز رسانی می شوند؟
  ۱۱. آیا موردی غیر عادی در تاریخ و زمان های مربوط به بررسی ها، صدور مجوز و یا شروع تغییر قابل مشاهده است؟
  ۱۲. آیا از روش اجرایی بررسی تغییر اضطراری به طور مکرر استفاده میشود؟ آیا در این مورد روندی وجود دارد؟
  ۱۳. آیا از روش اجرایی بررسی تغییر اضطراری به طور مناسبی استفاده می شود؟
  ۱۴. آیا مستندات مناسب MOC وجود دارند؟
  ۱۵. آیا از طریق یک درخواست MOC می توان تغییر در روش های اجرایی را پیگیری نمود؟
  ۱۶. آیا کارکنان تازه استخدام، آموزش های مرتبط با MOC را دیده اند و این آموزش ها مستند می باشند؟
- مصاحبه
۱۷. آیا کارکنان از روش های اجرایی MOC آگاه می باشند؟
  ۱۸. آیا آنها قادر به تشخیص تغییر می باشند؟
  ۱۹. آیا افراد می توانند نقش خود در MOC را شرح دهند؟
  ۲۰. آیا آموزش های مرتبط با MOC را دیده اند؟
  ۲۱. آیا میدانند که چه کسی در سازمان تغییرات را تایید می نماید؟
  ۲۲. آیا نحوه ایجاد درخواست تغییر را می دانند؟

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵	ویرایش: ۰۵
تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱	صفحه: ۱۹ از ۱۹



شهرداری منطقه ۸

روش اجرایی مدیریت تغییر در سیستم  
مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست



سامانه مدیریت  
بهداشت، ایمنی و محیط زیست

۲۳. چگونه از تغییر آگاهی پیدا میکنند؟

۲۴. آیا اثر بخشی MOC در بررسی عملکرد شغلی آنها مد نظر قرار میگیرد؟

۲۵. آنها به چه مشکلاتی در زمینه MOC اشاره می نمایند؟

۲۶. آیا می توانند چند نمونه از تغییرات را شرح دهند؟

**مشاهده**

۲۷. آیا چیدمان یا نصب تجهیزات در محیط کار با ویژگی های تجهیزات تغییر یافته سازگار می باشند؟

۲۸. آیا سوابق ویژگی های تجهیزات با تجهیزات موجود در محیط کار مناسب است؟

۲۹. آیا دیاگرامهای تجهیزات به روز شده اند؟

۳۰. آیا تغییرات اضطراری متناسب با تعریف سازمان از این نوع تغییرات می باشند؟

ویرایش: ۰۵

صفحه: ۲۰ از ۱۹

شماره سند: HSE-PR-۰۱۶-۰۵

تاریخ تولید سند: ۲۷-۰۹-۹۱