



BẢN TIN AN TOÀN 34/22

Yếu tố con người Tổ chức, Quản lý sự thay đổi tổ chức

HIỆP HỘI KHÍ CÔNG NGHIỆP CHÂU Á

No 2 Venture Drive, # 22-28 Vision Exchange, Singapore 608526

Tel: +65 67055642 Fax: +65 68633307

Internet: <http://www.asiaiga.org> LinkedIn profile: <https://www.linkedin.com/company/asiaigaorg>

TỔ CHỨC:

Quản lý sự thay đổi tổ chức



Thay đổi tổ chức được định nghĩa là sự thay đổi có tác động đến cách thức thực hiện công việc và có những ảnh hưởng đáng kể đến nhân viên. Điều này có thể bao gồm các thay đổi:

- Về cơ cấu, sự tương tác và văn hóa của một tổ chức;
- Hoạt động của tổ chức, cấp độ nhân sự và quy mô của lực lượng lao động;
- Thời gian làm việc hoặc thông lệ;
- Cách thức thực hiện các vai trò hoặc trách nhiệm được giao; hoặc
- Phạm vi của một vai trò dẫn đến thay đổi hoàn cảnh làm việc, cơ cấu, điều khoản, điều kiện hoặc môi trường

Thay đổi tổ chức có thể có tác động được coi là lớn hay nhỏ, thường những thay đổi được coi là nhỏ có thể dẫn đến rủi ro lớn nhất hoặc hậu quả nghiêm trọng nhất đối với an toàn, sức khỏe và môi trường. Bất kỳ sự thay đổi nào của một tổ chức sẽ có ảnh hưởng đến tất cả các khía cạnh khác được đề cập.

Một số ví dụ phổ biến về thay đổi tổ chức trong kinh doanh là:

- Quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp;
- Trì hoãn;
- Thiết lập đội "tự quản";
- Đa kỹ năng;
- Thầu phụ / Thuê ngoài
- Sắt nhập, Bỏ sắt nhập và mua lại;
- Thu gọn;
- Thay đổi nhân sự chủ chốt;
- Tập trung hoặc phân chia các chức năng; hoặc
- Thay đổi hệ thống thông tin liên lạc hoặc báo cáo liên quan.

Những thay đổi ở cấp công ty cũng như cấp chi nhánh có thể có tác động đáng kể đến an toàn ở cấp vận hành và có thể bao gồm những thay đổi đối với mục tiêu, nguồn lực, hệ thống quản lý, chuyên môn sẵn có về thiết kế, hỗ trợ kỹ thuật và mua sắm, v.v.

Các quá trình quản lý và phê duyệt cho việc thay đổi tổ chức được nêu trong tờ bản tin này phải có lợi ích cho tất cả các khía cạnh của quản lý sức khỏe, an toàn và môi trường, và thậm chí cả rủi ro thương mại. Kết quả của việc thay đổi tổ chức phải được đánh giá rủi ro trên các khía cạnh HSE.

Học hỏi thêm về thay đổi tổ chức.

Tổ chức thì luôn thay đổi – Sự thay đổi có phải là luôn tốt hơn, hay công ty của bạn có những vấn đề này?

Nếu câu trả lời là “Không” cho bất kỳ câu hỏi nào dưới đây, thì bạn cần có hành động và xem lại quá trình thay đổi của công ty bạn

1. Có đủ người để thực hiện các công việc hằng ngày, và ứng phó những tình trạng bất thường hoặc khẩn cấp? ☐
 2. Khi công việc của người lao động thay đổi, họ có được đào tạo cho công việc mới không? ☐
 3. Có sẵn người để giám sát tất cả các thầu phụ làm việc tại công trường không? ☐
 4. Các thầu phụ có hoàn toàn tích hợp với công ty của bạn nhưng vẫn duy trì được liên lạc với ban quản lý công ty của họ không? ☐
 5. Ban lãnh đạo có giải thích sự cần thiết của sự thay đổi và có tư vấn hoặc tham gia của người lao động trong quá trình thay đổi không? ☐
 6. Hệ thống làm việc trước và sau khi thay đổi vẫn tốt (ví dụ như sự giám sát, giấy phép làm việc)? ☐
 7. Có phải ý kiến chung cho rằng những thay đổi gần đây đã cải thiện tinh thần (hoặc ít nhất, không giảm tinh thần) và không làm nhân viên bất an? ☐
 8. Cấp quản lý có đặt câu hỏi sự thay đổi vẫn đang thực hiện tốt hoặc có vấn đề gì hay không? ☐
 9. Công ty đã thực hiện những thay đổi theo cách mà nhân viên có thể dễ dàng thích nghi và đối phó chưa? ☐
- GHI CHÚ: Mặc dù một số thay đổi nhỏ nhưng ảnh hưởng của chúng có thể tích lũy và đột ngột có vấn đề.
10. Những nơi mà sự thay đổi vẫn đang được thực hiện thì những thay đổi theo kế hoạch có rõ ràng cho tất cả những người bị ảnh hưởng không? ☐

Các quá trình quản lý sự thay đổi phải có hiệu quả và được hiểu rõ

11. Có một quy trình rõ ràng về quản lý sự thay đổi của tổ chức với các điểm như dưới đây không?:
 - Có mục tiêu rõ ràng? ☐
 - Có sự lãnh đạo rõ ràng từ cấp quản lý? ☐
 - Có một quy trình lập thành văn bản nhất quán với cơ cấu không? ☐
 - Có thông tin liên lạc rõ ràng không? ☐
12. Có quá trình đánh giá gồm:
 - Xác định và lập bản đồ tất cả sự thay đổi cả về nhiệm vụ và nhân sự mà có thể ảnh hưởng đến an toàn, sức khỏe và môi trường, bất kể là thay đổi nhỏ như thế nào? ☐
 - Được đánh giá bởi những người có năng lực và độc lập với tổ chức được đánh giá? ☐
13. Phương pháp luận đánh giá rủi ro có hướng dẫn người đánh giá tính toán đầy đủ, thực tế về các vấn đề ảnh hưởng đến yếu tố con người không? Điều này có thể bao gồm:
 - Cấp độ nhân viên và khối lượng công việc;
 - Đào tạo và năng lực;
 - Công việc ưu tiên;
 - Làm việc nhóm và thông tin liên lạc;
 - Văn hóa.
14. Nếu có thể, có những đánh giá thực tế nào về khả năng của tổ chức trong việc xử lý một loạt các tình huống khủng hoảng sau khi thay đổi, bao gồm gián đoạn, sự cố và tình huống khẩn cấp tăng lên không? ☐

15.	Tất cả các đánh giá có được tham gia đầy đủ, đảm bảo rằng kiến thức và quan điểm của những người liên quan được thu thập (bao gồm cả kiến thức có được từ tổ chức không chính thức)?	☐
16.	Nếu sử dụng nhà thầu thì cần xem xét: - Các rủi ro vẫn được quản lý như chúng là một phần của doanh nghiệp không? - Có sắp xếp và có nguồn lực để tiếp tục kiểm soát hiệu quả hoạt động của nhà thầu không? - Các chỉ số hoàn thành thích hợp đã được lựa chọn cho các dấu hiệu suy giảm hiệu quả hoàn thành chưa?	☐ ☐ ☐
17.	Khi cần thiết, có một hệ thống quản lý năng lực để đảm bảo các sắp xếp chuyển đổi thích hợp không? - Có bao gồm việc xác định nhu cầu đào tạo cho các vai trò đã thay đổi hoặc bổ sung, lưu ý rằng một số kiến thức chính có thể không được ghi lại thành văn bản? - Có lập kế hoạch đầy đủ cho cả cấp có thẩm quyền trong thời gian đào tạo không?	☐ ☐ ☐
18.	Có một cái nhìn tổng thể về các yêu cầu của chi nhánh hoặc toàn doanh nghiệp đối với năng lực kỹ thuật cốt lõi cần thiết để giảm thiểu rủi ro, bao gồm năng lực về kỹ thuật và giám sát đầy đủ các nhà thầu không?	☐
19.	Có cơ chế để xem xét các quyết định và đảm bảo rằng tất cả các biện pháp cần thiết được áp dụng trước khi thực hiện thay đổi không?	☐
20.	Có kế hoạch để theo dõi các chỉ số hoàn thành sau khi kết thúc thay đổi không?	☐

Chúng ta có thể làm gì ?

Chúng ta có thể làm gì?

- Lấy ý kiến mọi người cả trực tiếp, hoặc bằng bảng câu hỏi hoặc bằng khảo sát để tìm hiểu xem họ đã có những trải nghiệm gì với những thay đổi tổ chức đã thực hiện và các mục tiêu có được truyền đạt đúng cách không.
- Đặc biệt tìm ra:
 - Nếu mọi người cảm thấy quá tải hoặc thiếu đào tạo thích hợp bởi những thay đổi gần đây hoặc quá khứ;
 - Nếu việc sử dụng nhà thầu là thường xuyên; và
 - Nếu mọi người tin rằng họ không được tư vấn đúng cách về sự thay đổi.
- Đưa ra những thông tin để thu hút sự chú ý của cấp quản lý

Trách nhiệm của Ban Lãnh Đạo

Khi một công ty đã quyết định thay đổi tổ chức của mình, vì bất kỳ lý do gì, công ty phải lập kế hoạch quá trình rất cẩn thận và đặc biệt, dự đoán và chuẩn bị cho bất kỳ tác động tiêu cực nào có thể xảy ra đối với quản lý an toàn, sức khỏe và môi trường bên cạnh các rủi ro kinh doanh hoặc hoạt động nói chung.

Một công ty nhận thấy cần thay đổi tổ chức cần bảo đảm rằng:

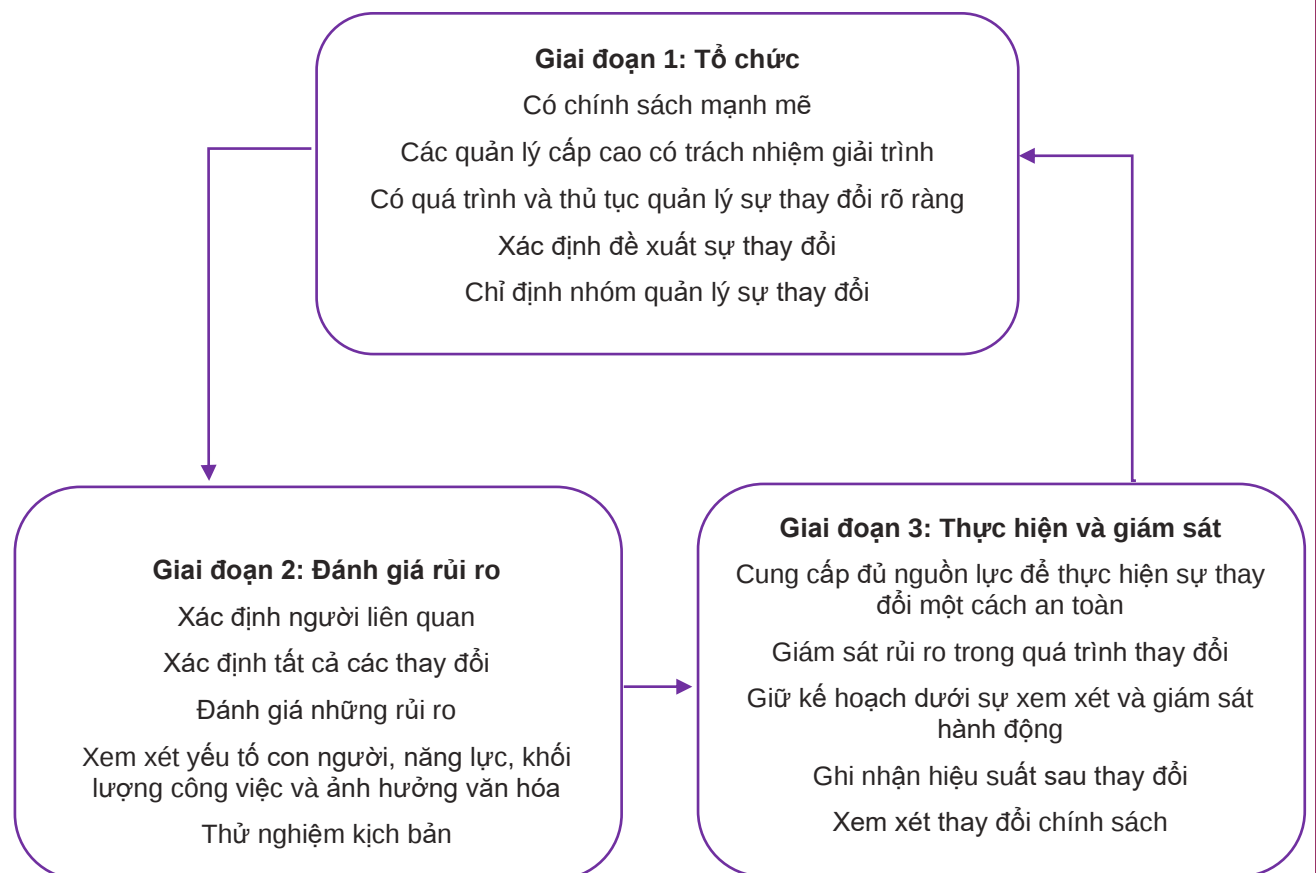
- Thay đổi tổ chức là việc đúng đắn cần phải làm;
- Tất cả các ảnh hưởng tiêu cực tiềm ẩn về an toàn (ví dụ: mất kỹ năng từ công ty, tinh thần giảm sút, nhân viên bị quá tải, mất kiểm soát đối với nhà thầu) đã được xem xét;
- Những thay đổi sẽ không ảnh hưởng tiêu cực đến cách thức thực hiện các nhiệm vụ quan trọng về an toàn và các nhiệm vụ quan trọng khác, chẳng hạn như khởi động, tắt máy, chuyển đổi lớn, trường hợp khẩn cấp và công việc bảo trì;
- Có các biện pháp để chống lại bất cứ ảnh hưởng tiêu cực nào;
- Có thể quản lý quá trình chuyển đổi từ cái đang tồn tại sang cái mới (ví dụ bằng

cách thiết lập 'điểm nóng' [dùng để xem xét tiến độ và, nếu cần, sửa đổi kế hoạch]);

- Đào tạo, thủ tục hoặc các hệ thống hỗ trợ khác được cung cấp cho các sắp xếp mới;
- Thay đổi có thể đảo ngược hoặc sửa đổi, nếu cần.
- Những thay đổi tạm thời không vượt quá thời gian dự kiến của chúng;
- Mọi người liên quan đến sự thay đổi đều được tham khảo ý kiến, và mối quan tâm cũng như đề xuất của họ phải được xem xét;
- Ngay khi sự thay đổi được diễn ra, thông tin sẽ được thu thập về sự thành công (ví dụ bằng phỏng vấn / thảo luận, khuyến khích người vận hành lưu giữ hồ sơ bằng văn bản, bằng cách thăm và quan sát công việc đang tiến hành, bằng cách kiểm tra cẩn thận các sự cố liên quan đến an toàn) ;
- Nhóm quản lý sự thay đổi / dự án ở lại với nhau đủ lâu để hoàn thành đúng sự thay đổi và đo lường và đánh giá các tác động;
- Hồ sơ bằng văn bản về quá trình thay đổi được lưu giữ và các bài học kinh nghiệm được áp dụng cho việc thay đổi tổ chức trong tương lai; và
- Tuân thủ các yêu cầu pháp luật cả trong quá trình và sau khi hoàn thành sự thay đổi.

Các giai đoạn trong quản lý sự thay đổi tổ chức: Làm cái gì?

Các thay đổi của tổ chức nên được quản lý như các dự án và tuân theo các nguyên tắc quản lý dự án tốt. Quản lý hiệu quả sự thay đổi của tổ chức có thể được xem xét trong ba giai đoạn sau:



Trong các phần sau, mỗi giai đoạn được tóm tắt và đề cập đến các chủ đề quan trọng khác nhau, mà bạn nên giải quyết ở mỗi giai đoạn của quá trình, cùng với một số danh mục kiểm tra đơn giản.

Giai đoạn 1: Chuẩn bị để thay đổi

Chính sách

Tổ chức cần có một chính sách rõ ràng để quản lý sự thay đổi của tổ chức. Điều này cần đặt ra các nguyên tắc, cam kết và trách nhiệm giải trình liên quan đến tác động an toàn, sức khỏe và môi trường. Lý tưởng nhất là tất cả các thay đổi về tổ chức, lớn và nhỏ, cần được xem xét để xác định xem chúng có tác động trực tiếp hay gián tiếp đến an toàn hay không; ngay cả những người không làm việc hoặc liên quan trực tiếp với an toàn.

Cam kết và nguồn lực

Mặc dù động cơ cho sự thay đổi có thể là về thương mại hoặc hoạt động, và không liên quan trực tiếp đến an toàn, sức khỏe và môi trường, tuy nhiên, việc ngăn ngừa sự cố phải được coi là hoạt động kinh doanh cốt lõi, không phải là vấn đề phụ. Ngay từ đầu, ban quản lý cấp cao cần thể hiện bằng hành động của mình bằng một cam kết rõ ràng về an toàn.

Cần có một trọng tâm riêng biệt về an toàn, sức khỏe và môi trường trong các quá trình thay đổi tổng thể, với các mục tiêu tích cực. Hãy để một người quản lý cấp cao, có ảnh hưởng lớn trở thành người tài trợ hoặc người có quyền lực cho việc này, với trách nhiệm phê duyệt.

Họ phải đảm bảo các khía cạnh an toàn, sức khỏe và môi trường của sự thay đổi nhận được mức độ quan tâm và nguồn lực thích hợp.

Nỗ lực và nguồn lực đầu vào phải tương xứng với mức độ phức tạp của thay đổi; quy mô của các mối nguy liên quan; và mức độ thay đổi có thể ảnh hưởng đến việc quản lý các mối nguy chính. Điều này có thể đạt được bằng cách phân loại các thay đổi, với tầm quan trọng lớn hơn và mức độ phê duyệt của ban quản lý cao hơn sẽ chỉ định cho các danh mục có tác động cao hơn đến an toàn.

Hệ thống và trách nhiệm rõ ràng

Thay đổi tổ chức cần được lên kế hoạch một cách kỹ lưỡng, có hệ thống và thực tế. Bạn nên tuân theo một thủ tục được lập thành văn bản và có cấu trúc cho từng yếu tố của quản lý sự thay đổi tổ chức. Vai trò và trách nhiệm của nhóm quản lý thay đổi phải rõ ràng và các bên liên quan trong thay đổi được xác định. Điều này tương tự như các quá trình quản lý kỹ thuật hoặc thay đổi kỹ thuật.

Những điều sau phải rõ ràng:

- Các quá trình hoặc hoạt động sẽ được thực hiện (để đảm bảo rằng rủi ro phát sinh từ sự thay đổi được xác định, đánh giá và giảm xuống càng thấp càng tốt là sự thực hiện hợp lý)
- Các quá trình và thủ tục được tuân thủ.
- Ai chịu trách nhiệm giải trình và ai chịu trách nhiệm thực hiện những hoạt động này?
- Những ai khác được tham gia vào? Và như thế nào?
- Những yếu tố rủi ro nào cần được xem xét?
- Ai là người kiểm tra lại và ai là người phê duyệt các quá trình thay đổi, khi nào và như thế nào?

Tất cả các giai đoạn của quá trình nên được lập thành văn bản đầy đủ, bao gồm những yếu tố liên quan, những câu hỏi, những đánh giá, những phản hồi, quyết định và lý do của quyết định.

Điều này sẽ có một số lợi ích:

- Minh bạch;

- Dễ dàng hơn trong việc kiểm tra và đánh giá trong điều kiện đảm bảo chất lượng; và
- Có thể truy tìm trách nhiệm giải trình của các quyết định và sự ủy quyền của chúng.

Một kế hoạch thực hiện rõ ràng, chẳng hạn như kế hoạch dự án phải được lập và phê duyệt ở quản lý cấp cao. Điều này cần được xem xét một cách thường xuyên. Tránh cố gắng làm quá nhanh và không đầu tư nghiêm túc cho quá trình thay đổi.

Định nghĩa cấp cao của thay đổi được đề xuất

Khi đã xác định rằng thay đổi là cần thiết, bước quan trọng đầu tiên đối với người khởi xướng thay đổi là xác định các mục tiêu chính của thay đổi. Điều này có thể được thực hiện bằng cách xem xét các câu hỏi:

- Tại sao cần có sự thay đổi này?
- 'Sẽ đạt được gì từ sự thay đổi này?'

Khoảng thời gian tổng thể để thực hiện thay đổi cũng nên được quyết định và lập thời khóa biểu ở giai đoạn này.

- Một điểm mấu chốt thực tế cuối cùng là làm giảm sự không chắc chắn giữa những người bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi và cung cấp sự đảm bảo rằng giai đoạn chuyển tiếp từ hiện tại qua thay đổi là tương ứng với mức độ của sự thay đổi.

Người khởi xướng thay đổi phải lưu giữ hồ sơ bằng văn bản về định nghĩa cấp cao này. Điều này phải được chuyển cho người quản lý thay đổi ngay sau khi người đó được bổ nhiệm.

Người khởi xướng nên liên hệ với nhóm truyền thông ở giai đoạn này và tóm tắt cho họ về các chi tiết của thay đổi được đề xuất. Điều này sẽ đảm bảo rằng họ có đủ thông tin để trả lời các truy vấn nội bộ và bên ngoài về các đề xuất.

Giai đoạn 2: Đánh giá rủi ro

Mục đích chính của đánh giá rủi ro là đảm bảo rằng sau và trong quá trình thay đổi, tổ chức sẽ có nguồn lực (nhân lực, thời gian, thông tin, v.v.), năng lực và động lực để đảm bảo an toàn mà không tạo ra những kỳ vọng không thực tế cho mọi người.

Hai khía cạnh của sự thay đổi cần được đánh giá rủi ro, chúng có liên quan nhưng khác nhau và không nên nhầm lẫn:

- Những rủi ro và cơ hội từ kết quả của sự thay đổi (Nơi bạn có được); và
- Những rủi ro phát sinh từ quá trình sự thay đổi (Cách bạn có được điều đó);

Khía cạnh đầu tiên được đề cập trong phần này; khía cạnh thứ hai được xử lý trong Giai đoạn 3.

Việc đánh giá rủi ro cần phải xem xét các tác động tiềm tàng đối với hoạt động an toàn dựa trên vận hành an toàn với đầy đủ các điều kiện và kịch bản dự đoán trước, cũng như:

- Tất cả các hoạt động cần thiết để bảo đảm nhà máy trong điều kiện an toàn;
- Tất cả các hoạt động cần thiết cho một hệ thống quản lý môi trường và an toàn sức khỏe hoạt động đầy đủ;
- Tất cả các khía cạnh cần thiết để ngăn ngừa tai nạn lớn hoặc 'an toàn trong quá trình' (chẳng hạn như thiết kế an toàn và kiểm tra nhà máy); và
- Ứng phó khẩn cấp hiệu quả.

Thủ tục đánh giá

Có hai cách tiếp cận bổ sung để đảm bảo rằng các rủi ro chính được xác định:

- **Bản đồ nhiệm vụ, nhóm và cá nhân** từ tổ chức cũ đến tổ chức mới;

- **Đánh giá kịch bản** khi việc tái tổ chức tác động đến nhân viên, những người có thể có vai trò trong việc xử lý hoặc ứng phó với các cuộc khủng hoảng như rối loạn và tình huống khẩn cấp.

Trong cả hai trường hợp, điều quan trọng là tổ chức phải sử dụng tất cả kiến thức và chuyên môn có sẵn và đưa lực lượng lao động tham gia vào quá trình đánh giá rủi ro.

Yếu tố cần xem xét.

Các yếu tố cần xem xét trong quá trình đánh giá:

- **Kinh nghiệm quá khứ**, ví dụ như các tai nạn và sự cố trước đây, hồ sơ bảo trì hoặc giờ làm việc để xem liệu có bất kỳ vấn đề nào trong tổ chức hiện tại có thể được giải quyết trong quá trình thay đổi hay không.
- **Đánh giá khối lượng công việc**, đặc biệt là khối lượng công việc cá nhân trong tổ chức mới. Tính đến tất cả các nhiệm vụ được yêu cầu, đỉnh và đáy.

Quá tải công việc có thể dẫn đến:

- Bỏ sót hoặc thực hiện kém các nhiệm vụ liên quan đến an toàn như kiểm tra nhà máy hoặc chuyển giao ca trực; và
- Mệt mỏi do làm việc quá giờ, dẫn đến giảm độ tin cậy, sai sót hoặc rút ngắn.

- **Đánh giá ảnh hưởng** đến văn hóa và sự tương tác
- **Rủi ro từ việc sử dụng nhà thầu**, chính sách của bạn sử dụng cho nhà thầu cần phải rõ ràng

Nếu bạn có kế hoạch sử dụng nhà thầu:

- Có đủ nguồn lực để giám sát chặt chẽ, chuyên môn của những người được tuyển dụng và chất lượng và sự an toàn trong công việc của họ;
- Duy trì như một 'khách hàng thông minh', hay nói cách khác là duy trì đủ năng lực kỹ thuật để đánh giá liệu có đảm bảo rằng công việc được thực hiện có chất lượng và an toàn cần thiết hay không; và
- Có các kế hoạch dự phòng để duy trì rủi ro thấp (và không làm tăng rủi ro) nếu nhà thầu mất năng lực hoặc khả năng sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu.

Danh mục kiểm tra nhà thầu

- Tránh xói mòn năng lực trong tổ chức của bạn dẫn đến sự phụ thuộc vào các nhà thầu và giảm khả năng kiểm soát rủi ro.
- Hợp đồng và thông số kỹ thuật phải đề cập đến tất cả các khía cạnh chính cần thiết về an toàn, sức khỏe và môi trường.
- Đảm bảo các nhà thầu của bạn, hoặc các nhà thầu phụ của họ, có năng lực hoặc nguồn lực tài chính để thực hiện công việc ở mức độ an toàn hoặc chất lượng được yêu cầu.
- Giám sát công việc của các nhà thầu của bạn; nếu nguồn lực giám sát của bạn thấp, các nhà thầu có thể không tuân thủ các quy trình hoặc quy tắc đã thỏa thuận. Tiến hành đánh giá thường xuyên với các nhà thầu của bạn.
- Nắm bắt và lưu giữ thông tin và kiến thức thiết yếu từ nhân viên của bạn, thường là không chính thức, tổ chức sẽ mất nó bởi việc sử dụng các nhà thầu

Yếu tố con người và năng lực

Đánh giá rủi ro phải luôn xem xét toàn bộ phạm vi thất bại tiềm ẩn của con người có thể xảy ra sau một sự thay đổi. Bao gồm các:

- Khối lượng công việc quá nhiều;
- Thiếu năng lực;

- Giao tiếp kém;
- Thiếu sót trong làm việc nhóm;
- Xung đột trong các ưu tiên, và
- Tinh thần thấp.

Danh mục năng lực

- Xác định bất kỳ lỗ hổng nào trong kỹ năng và kiến thức.
- Xác định cách giải quyết những lỗ hổng này, ví dụ bằng cách phân bổ lại các vai trò hoặc đào tạo.
- Lựa chọn các phương pháp đào tạo và đánh giá phù hợp.
- Lập kế hoạch về sự sẵn có của các giảng viên và chuyên gia đánh giá có năng lực.
- Lên kế hoạch cho những người tham gia đào tạo.
- Xác minh rằng khóa đào tạo đáp ứng các yêu cầu.
- Đảm bảo rằng có đủ thời gian và nguồn lực cho việc đào tạo cần thiết trước khi triển khai tổ chức mới.
- Đặt ra các tiêu chí rõ ràng liên quan đến các cấp độ năng lực để đánh giá khi nào có thể an toàn để thực hiện thay đổi.

Giai đoạn 3: Thực hiện và giám sát sự thay đổi

Sau khi hoàn thành việc đánh giá rủi ro, bạn sẽ xác định được liệu có gia tăng rủi ro sau khi thay đổi theo kế hoạch hay không, và những rủi ro nào sẽ yêu cầu phải có hành động. Điều quan trọng bây giờ là đảm bảo rằng các hành động đã xác định được lên kế hoạch và thực hiện thành công trong quá trình chuyển đổi và phải có một kế hoạch rõ ràng để đạt được điều này.

Việc đánh giá rủi ro phải đưa ra các kế hoạch và cột mốc hành động và xác định các chỉ số hoạt động chính có thể được sử dụng để theo dõi tác động của quá trình thay đổi đối với việc quản lý sức khỏe, an toàn và môi trường.

Điều này đặc biệt quan trọng khi hậu quả có thể là nhỏ hoặc lâu dài, chẳng hạn như giảm nhân viên bảo trì.

Các biện pháp thực tế được chọn phải cụ thể đối với sự thay đổi và các rủi ro tiềm ẩn được xác định bởi các đánh giá, và nếu có thể nên là các chỉ số 'dẫn đầu' đo lường việc kiểm soát rủi ro chứ không phải là các chỉ số 'trễ' về việc thực hiện rủi ro. Ví dụ bao gồm mức độ làm thêm giờ, tồn đọng bảo trì, chất lượng bảo trì hoặc tần suất tai nạn và sự cố.

Điều quan trọng là các kế hoạch được xem xét cẩn thận để đảm bảo rằng rủi ro không tăng lên đáng kể trong thời gian này. Ngay cả khi một thay đổi theo kế hoạch liên quan đến việc giảm lực lượng lao động, bạn thường sẽ cần phải lập kế hoạch để tăng khối lượng công việc trong quá trình chuyển đổi.

Bạn nên:

- Thay đổi giai đoạn bất cứ khi nào có thể, để tránh mất kiểm soát do quá phức tạp và tránh khối lượng công việc đạt đến đỉnh điểm.
- Đảm bảo rằng có đủ nguồn lực để thực hiện các công việc bổ sung cần thiết như đào tạo và viết các thủ tục mới.
- Người có thẩm quyền sắp xếp sự hỗ trợ và / hoặc giám sát cho tất cả những người được giao làm công việc có nguy cơ về an toàn, sức khỏe hoặc môi trường ngày càng cao.

- Bạn phải đảm bảo rằng sự thay đổi không được diễn ra vội vã trước khi tất cả các biện pháp mới cần thiết được áp dụng và hoạt động. Điều này có nghĩa là đặt ra các tiêu chí rõ ràng để xác định xem rủi ro sẽ thấp đến mức có thể thực hiện được một cách hợp lý khi hoàn thành mỗi giai đoạn thay đổi trước khi tiến hành giai đoạn tiếp theo.

Giám sát sự thay đổi

Việc đo lường nên bắt đầu trước khi triển khai, để có sự so sánh dữ liệu có ý nghĩa

Đánh giá rủi ro và kế hoạch cho cả quá trình chuyển đổi và tiến độ cần được thường xuyên xem xét. Bạn sẽ đặt ra các mục tiêu và đưa ra các chỉ số hiệu suất chính. Đánh giá định kỳ theo kế hoạch nên đánh giá xem liệu những đánh giá này đã đạt hiệu quả hay chưa. Cuối cùng, hãy chuẩn bị để thay đổi kế hoạch nếu không có thể có rủi ro đáng kể, tuy nhiên điều này có thể gây khó chịu cho bạn.

Danh mục kiểm tra tổ chức

Đừng thực hiện quá nhiều thay đổi đồng thời, dẫn đến việc không chú ý đến một số hoặc tất cả các thay đổi.

Đừng trì hoãn hoặc trì hoãn các vấn đề an toàn so với các khía cạnh khác được coi là cấp bách hơn, bởi vì:

- Nó được coi là một vấn đề phụ;
- Nó được giao cho những người có ảnh hưởng không nhiều;
- Nó không được coi là đủ sớm trong quá trình thay đổi;
- Không đủ thời gian hoặc nguồn lực được phân bổ cho việc đánh giá;
- Các nhóm đưa ra quyết định quá hướng nội;
- Thiếu khách quan;
- Các mục tiêu bị động, duy trì hơn là cải thiện các tiêu chuẩn;
- Thiếu các biện pháp quản lý thích hợp.

Danh mục Đánh giá

- Sử dụng kinh nghiệm của người khác, đừng mắc sai lầm vì bạn chưa tham khảo ý kiến.
- Lắng nghe nhân viên một cách nghiêm túc, không bỏ sót hoặc gạt bỏ các vấn đề nghiêm trọng ẩn trong tất cả các mối quan tâm và phàn nàn tự nhiên.
- Đừng dựa vào những thỏa thuận đưa ra những giả định phi thực tế, quá lạc quan về hiệu suất và độ tin cậy của con người.
- Đừng để nhân viên chỉ hoạt động bình thường, mà giúp họ có thể ứng phó đầy đủ với các trường hợp khẩn cấp và khủng hoảng có thể thấy trước.
- Đừng thất bại trong việc xem xét một cách thực tế toàn bộ khối lượng công việc cho những người đang tuân thủ sự thay đổi, bao gồm cả các nhiệm vụ được ủy quyền bổ sung.
- Đảm bảo rằng tất cả các nhiệm vụ và trách nhiệm chính được xác định và chuyển giao thành công cho tổ chức mới.
- Đừng quên xem xét cơ sở hạ tầng để cung cấp hoạt động an toàn

Những thông tin tham khảo hữu ích

Trừ khi có quy định khác, phiên bản mới nhất sẽ được áp dụng

[1] *Thay đổi tổ chức*, Yếu tố con người Bản tóm tắt số 3, Viện Năng lượng, www.publishing.energyinst.org

[2] *Thay đổi tổ chức*, Các yếu tố con người của HSE Bản tóm tắt số 11, www.hse.gov.uk

[3] *Yếu tố con người*: Bộ công cụ kiểm tra yếu tố con người, Người điều hành sức khỏe và an toàn, www.hse.gov.uk

[4] *Thay đổi tổ chức và các nguy cơ tai nạn lớn*, Bảng Thông tin Hóa chất HSE No CHIS7 www.hse.gov.uk

[5] *AIGA SB 32/22*, Yếu tố con người – Tổng quan, www.asiaiga.org

[6] *AIGA SB 33/22*, Yếu tố con người, Văn hóa an toàn tổ chức, www.asiaiga.org

TUYÊN BỐ TỪ CHỐI TRÁCH NHIỆM

Tất cả các ấn phẩm kỹ thuật của EIGA hoặc dưới tên của EIGA, bao gồm Quy tắc thực hành, Quy trình an toàn và bất kỳ thông tin kỹ thuật nào khác trong các ấn phẩm đó đều được thu thập từ các nguồn được cho là đáng tin cậy và dựa trên thông tin kỹ thuật và kinh nghiệm hiện có từ các thành viên của EIGA và những tổ chức khác vào ngày phát hành của tài liệu.

Mặc dù EIGA khuyến nghị các thành viên tham khảo hoặc sử dụng các ấn phẩm của mình, nhưng việc các thành viên hoặc bên thứ ba tham khảo hoặc sử dụng các ấn phẩm của EIGA là hoàn toàn tự nguyện và không ràng buộc.

Do đó, EIGA hoặc các thành viên của mình không đảm bảo về kết quả và không chịu trách nhiệm hoặc trách nhiệm liên quan đến việc tham khảo hoặc sử dụng thông tin hoặc đề xuất có trong các ấn phẩm của EIGA.

EIGA không có quyền kiểm soát bất kỳ điều gì liên quan đến việc thực hiện hay không thực hiện, giải thích sai, sử dụng hợp lý hoặc không thích hợp bất kỳ thông tin hoặc đề xuất nào có trong các ấn phẩm của EIGA bởi bất kỳ cá nhân hoặc tổ chức nào (bao gồm các thành viên EIGA) và EIGA từ chối rõ ràng bất kỳ trách nhiệm pháp lý nào liên quan đến vấn đề đó.

Các ấn phẩm của EIGA phải được đánh giá định kỳ và người dùng được cảnh báo để có được ấn bản mới nhất.

© Sao chép lại với sự cho phép của Hiệp Hội Khí Công Nghiệp Châu Âu. Đã đăng ký bản quyền

✓ Dịch từ bản tiếng Anh với sự cho phép của Hiệp Hội Khí Công Nghiệp Châu Âu [AIGA]

AIGA VN – Oct 14, 2022