**1**

**Εισαγωγή και πεδίο εφαρμογής.**

Από καιρό έχει αναγνωριστεί ότι όταν δεν αξιολογούνται και ελέγχονται σωστά, οι αλλαγές στο φυσικό εξοπλισμό σε μια εγκατάσταση μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά επεισόδια με δυνητικά σοβαρές συνέπειες. Η διαχείριση των αλλαγών(MOC), είναι γεμάτη με μια ποικιλία ηλεκτρονικών συστημάτων, διαγραμμάτων ροής, και λίστες ελέγχου, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από μια σειρά αξιόπιστων οργανισμών σε όλο τον κόσμο που ασχολούνται με αυτές τις φυσικές αλλαγές. Ωστόσο, άλλοι τύποι αλλαγών, όπως αλλαγές στις ευθύνες εργασίας, η απώλεια του βασικού προσωπικού, ή ακόμα και αλλαγές σε ώρες βάρδιας δεν μπορούν να συμπεριληφθούν σε ένα πρόγραμμα διαχείρισης αλλαγών(MOC). Είναι λιγότερα κατανοητό ότι αυτές και άλλες μη φυσικές αλλαγές, που συλλογικά αναφέρονται ως «οργανωτικές αλλαγές», μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε σοβαρά επεισόδια με δυνητικά σοβαρές συνέπειες. Λόγω της εστίασή τους στη διαχείριση των φυσικών αλλαγών, τα περισσότερα συστήματα (MOC) έχουν αγνοηθεί ή μόνο αντιμετωπιστεί επιφανειακά καθώς και η οργανωτική διαχείριση των αλλαγών και των επιπτώσεων των οργανωτικών αλλαγών που επηρεάζουν την ασφάλεια της διαδικασίας. Αν και υπάρχουν πολλοί τύποι οργανωτικών αλλαγών που μπορεί να κάνει μια εταιρεία, το επίκεντρο αυτού του βιβλίου είναι οι αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν την ασφάλεια της διαδικασίας. Όταν χρησιμοποιείται ο γενικός όρος οργανωτική διαχείριση αλλαγών (OCM) σε όλο αυτό το κείμενο, να έχετε κατά νου ότι αναφέρεται μόνο στις αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν την ασφάλεια της διαδικασίας.

1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ειδικά η οργανωτική διαχείριση αλλαγών (OCM) συχνά παραβλέπεται από πολλές κατευθυντήριες δημοσιεύσεις στο παρελθόν. Τα έγγραφα ιστορικά έχουν παραβλέψει το θέμα, το ανέφεραν στο πέρασμα ή επικεντρώθηκαν μόνο σε μερικές από τις πτυχές του. Ως αποτέλεσμα, σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τη μείωση του προσωπικού, την αναδιοργάνωση της εταιρικής ιεραρχίας, τις τροποποιήσεις των χρονοδιαγραμμάτων αλλαγής ή την προσαρμογή των αρμοδιοτήτων του προσωπικού συχνά μπορούν να οριστικοποιηθούν από άτομα ή επιτροπές που καταλαβαίνουν πλήρως πώς οι αλλαγές αυτές μπορούν να επηρεάσουν την ασφάλεια των διαδικασιών , κατ 'επέκταση, την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, των εργολάβων ή της γύρω κοινότητας.   
 Έχει κατανοηθεί καλά ότι οι φυσικές αλλαγές μπορούν να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στην ασφάλεια της διαδικασίας, εξ ου και η αξιοποίηση μιας διαδικασίας διαχείρισης αλλαγής. Εντούτοις, μπορεί να μην είναι τόσο σαφές πώς οι αλλαγές σε έναν οργανισμό μπορούν να επηρεάσουν την ασφάλεια της διαδικασίας. Ο σκοπός αυτού του βιβλίου είναι να κατανοήσουμε πώς οι οργανωτικές αλλαγές θα μπορούσαν ενδεχομένως να οδηγήσουν σε περιστατικά ασφάλειας της διαδικασίας, παρόλο που η συμβολή της οργανωτικής αλλαγής μπορεί να μην είναι τόσο προφανής όσο μια φυσική αλλαγή. Το βιβλίο θα περιλαμβάνει περιπτωσιολογικές μελέτες πραγματικών περιστατικών μαζί με γενικότερα παραδείγματα και συζητήσεις για μια σειρά αλλαγών που θα πρέπει να αξιολογηθούν.

Οι κρίσιμες για την ασφάλεια θέσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν ανάλογα με τον τύπο της αλλαγής. Οι ευθύνες και οι ρόλοι μπορούν να αλλάξουν σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού, με αποτέλεσμα την κατάρρευση του τυπικού συστήματος ελέγχων και ισορροπιών. Τα ουσιώδη καθήκοντα μπορούν να παραμεληθούν χωρίς μια συνολική προσέγγιση για την αξιολόγηση, την έγκριση και την τεκμηρίωση αυτών των αλλαγών. Η έλλειψη συστήματος OCM ή η ύπαρξη ενός συστήματος ροής έχει αποδειχθεί ότι συνεισφέρει και / ή αποτελεί βασική αιτία σε πολλά καταστροφικά περιστατικά στις βιομηχανικές εγκαταστάσεις τις τελευταίες δεκαετίες.

Για να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική διαδικασία OCM, είναι απαραίτητο να ξεκινήσουμε από τους κορυφαίους φορείς λήψης αποφάσεων, των οποίων ο ορατός ενθουσιασμός είναι απαραίτητος, εάν μια πραγματική δέσμευση για την ασφάλεια πρέπει να γίνει αποδεκτή και να υποστηριχθεί από τους υπαλλήλους τους. Όταν τα υψηλότερα κλιμάκια της εταιρικής δομής παίρνουν ενεργό ρόλο στην επίτευξη των στόχων OCM, επιτυγχάνεται ένα επιτυχές πρόγραμμα διαδικασίας διαχείρισης της ασφάλειας (PSM) με την προσθήκη αυτής της σημαντικής συνιστώσας.

Το OCM πρέπει να συμπεριλαμβάνει προσωπικό βετεράνων καταγράφοντας την ανεπίσημη γνώση των ευθυνών τους πριν συνταξιοδοτηθούν ή προχωρήσουν, έτσι ώστε οι μελλοντικοί υπάλληλοι να έχουν πρόσβαση σε αυτήν την ανεκτίμητη και συχνά μη καταγεγραμμένη γνώση. Ένας υπάλληλος 35 ετών θυμάται τις τοποθεσίες των αποχετεύσεων χλωρίδας, που εγκαταλείφθηκε και ξεχάστηκε εδώ και πολύ καιρό, που θα μπορούσε να προκαλέσει περιβαλλοντικές εκλύσεις σε περίπτωση απώλειας περιορισμού στη μονάδα του. Γνωρίζει επίσης ότι είναι αδύνατο να αποκτηθούν τα σκοτεινά αλλά ουσιώδη μέρη για τον εξοπλισμό που εγκαταστάθηκε κατά τη διάρκεια των πρώτων μηνών του, εκτός εάν επικοινωνήσει με κάποιον διανομέα και αφήσει τρεις μήνες από το χρόνο παράδοσης. Αυτός ήταν ο λόγος για τον οποίο προσπάθησε να κρατήσει ανταλλακτικά των τύπων αυτών των μερών έτοιμα για χρήση.

Η διαδικασία OCM θα πρέπει επίσης να συμπεριλάβει νέες προσλήψεις, ξεκινώντας τις σε μια εταιρική κουλτούρα της '' Ασφάλειας πρώτα '' την πρώτη ημέρα της απασχόλησής των νεοπροσληφθέντων και ενισχύοντας αυτό τακτικά. Πρέπει να ενσωματώσει το σύνολο του εργατικού δυναμικού, το οποίο πρέπει να είναι τόσο σεβαστό όσο και ενεργό, όταν πραγματοποιείται οιαδήποτε οργάνωση, ώστε να μην παραβλέπεται καμία λεπτομέρεια όσον αφορά τις επιπτώσεις στην υγεία και την ασφάλεια.

Η OCM έχει γίνει με επιτυχία ένα ολοκληρωμένο μέρος της εταιρικής φιλοσοφίας και της συνολικής στρατηγικής της για την ασφάλεια των διαδικασιών, όταν όλοι μέσα σε μια εταιρεία μπορούν να πλοηγηθούν ομαλά στις οργανωτικές αλλαγές χωρίς να επηρεάσουν αρνητικά την ασφάλεια των εργαζομένων, της κοινότητας ή της κατάστασης. Αυτό το βιβλίο θα σας βοηθήσει στο δρόμο σας προς την επίτευξη αυτού του στόχου.

1.3 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι οργανωτικές αλλαγές είναι μια αναπόφευκτη πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όταν ένας έμπειρος υπάλληλος αποσυρθεί, εξελιχθεί ή προχωρήσει σε μια άλλη ευκαιρία, είναι ζωτικής σημασίας να κατακτάται η γνώση που έχει αποκτήσει μέσω πολυετούς εμπειρίας ως εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη περιοχή ενδιαφέροντος. Ο περιορισμός συχνά δημιουργεί την ανάγκη συνδυασμού λειτουργικών θέσεων. Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι επικριτικές ευθύνες κάθε θέσης, να διατηρούνται τα συστήματα PSM όταν συγχωνεύονται οι περιγραφές θέσεων εργασίας ή δεν θα είναι δυνατή η διατήρηση της πλήρους λειτουργικότητας όλων των στοιχείων των προγραμμάτων ασφαλείας. Κατά τη διάρκεια μιας απροσδόκητης χιονοθύελλας κατά τη διάρκεια των διακοπών, μια προσωρινή μετατόπιση των καθηκόντων λόγω αυτών σημαίνει ότι θα χρειαστεί να αναθεωρηθούν και να τεκμηριωθούν οι διαδικασίες για τους υπαλλήλους που μπορεί να πληρώνουν άγνωστους ρόλους (καθώς και πρόσθετη εκπαίδευση). Όταν ένα πάγωμα προσλήψεων σημαίνει ότι μια κενή θέση δεν μπορεί να πληρωθεί για εβδομάδες ή μήνες, κάποιος πρέπει να είναι υπόλογος για τα κρίσιμα καθήκοντα αυτής της θέσης στο ενδιάμεσο διάστημα. Καθώς οι εταιρείες αποκτούν μικρότερες εταιρείες, εξομοιώνονται με νέους υπαλλήλους και διαφορετικές επιχειρηματικές δομές και ιδεολογίες ασφάλειας. Οι θέσεις που φαίνονται περιττές πρέπει να αξιολογούνται διεξοδικά σε όλη τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν θα παραβλεφθούν οι κρίσιμες ευθύνες. Οποιοδήποτε από αυτά τα κοινά γεγονότα, ανάμεσα σε μια πληθώρα άλλων οργανωτικών αλλαγών, θα μπορούσε να οδηγήσει σε καταστροφικές συνέπειες, εάν οι αλλαγές δεν εφαρμοστούν με επιτυχία. Οι αποτελεσματικές διαδικασίες OCM θα πρέπει να περιλαμβάνουν ένα σύστημα διαχείρισης των πιθανών τροποποιήσεων σε όλους αυτούς τους τομείς.

Όπως συμβαίνει με οποιαδήποτε αλλαγή κλειδιού, ένα σημαντικό βήμα στη μετάβαση από τις συζητήσεις στην OCM για την εφαρμογή ενός πρακτικού και επιτυχημένου συστήματος είναι η συμμετοχή των ανώτερων στελεχών στη συνέλευση των ενεργών υποστηρικτών. Αυτό γίνεται συνήθως με την ανάθεση σε κάποιον στην αλυσίδα διαχείρισης ως πρωτοπόρος αυτής της πρωτοβουλίας, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την απόκτηση συμμετοχής σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι ειδικοί στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας πρέπει μερικές φορές να περνούν μια λεπτή γραμμή μεταξύ του τι είναι καλύτερο για την ασφάλεια του προσωπικού και τι είναι ρεαλιστικά αποδεκτό από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Η εισαγωγή ενός νέου προγράμματος OCM ή η επικαιροποίηση και βελτίωση μιας υπάρχουσας απαιτεί οικονομικούς πόρους και πόρους προσωπικού. Χωρίς την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η OCM μπορεί να πραγματοποιήσει τη μονάδα, τη διευκόλυνση ή τη συνολική επιχείρηση, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων υψηλού επιπέδου μπορούν να τερματίσουν τη διαδικασία βελτίωσης πριν ξεκινήσουν. Η υπάρχουσα εταιρική κουλτούρα μπορεί να μην δίνει έμφαση στην OCM, καθώς ο αντίκτυπός της στην υγεία και την ασφάλεια μπορεί να μην είναι τόσο προφανής όσο και άλλες τροποποιήσεις. Οι διαχειριστές πρέπει να ζυγίζουν τις διακυμάνσεις των πόρων, τα θέματα υγείας και ασφάλειας, τα περιθώρια κέρδους, την παραγωγή προϊόντος και μια πληθώρα άλλων αντικειμένων υψηλής προτεραιότητας σε καθημερινή βάση. Μόλις γίνει η ανώτερη διοίκηση, η OCM μπορεί να αρχίσει να εργάζεται μέσα από την εταιρική κουλτούρα και να γίνει τακτική συνιστώσα της διαδικασίας MOC.