

**1ο Πανελλήνιο Συνέδριο
Για την Υγεία και την Ασφάλεια της Εργασίας
«Η πρόληψη συμφέρει όλους»
29-30 Νοεμβρίου 2010, Ξενοδοχείο Athens Hilton**

**Συνεδρία: «Κοινωνικοοικονομικό κόστος
Εργατικών ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών –
Πολιτικές οικονομικών κινήτρων για την πρόληψη»**

**Προφορική ανακοίνωση: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Δευτέρα, 29 Νοεμβρίου 2010**

**Υπό: Θωμά Μ. Γράτσια, Εκπαιδευτή Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης,
CChem, MRSC, OH&S/EMS Prov.Auditor IRCA cert. 1196001, Ε.ΚΕ.ΠΙΣ ΕΒ18518,
ΛΑΕΚ 30325**

Περιεχόμενα

1. Γενικά
2. Βασικοί στρατηγικοί πόροι και κύριες ικανότητες
3. Καθιέρωση – Εφαρμογή ΣΔ ΥΑΕ, Ανάλυση των εσωτερικών δυνάμεων αλλαγής
4. Δυνατά και αδύνατα σημεία – ευκαιρίες, απειλές για το ΣΔ ΥΑΕ
5. Πού συμβάλλει αποφασιστικά η εφαρμογή του ΣΔ ΥΑΕ

Κτίζοντας επάνω στους εσωτερικούς πόρους και τάσεις αλλαγής για την καθιέρωση και εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας της Εργασίας.

1. ΓΕΝΙΚΑ

1.1 Πιέσεις αλλαγής από το εξωτερικό περιβάλλον

Η επαγγελματική Υγεία και ασφάλεια αποτελεί και αναγνωρίζεται σαν:

- Νομοθετική υποχρέωση
- Καλή επιχειρηματική πρακτική
- Κοινωνική υποχρέωση

Παράγοντας μίας επιτυχημένης επιχείρησης

1.2 Πιέσεις αλλαγής από το εσωτερικό περιβάλλον

Η ανάλυση του εσωτερικού στρατηγικού περιβάλλοντος μίας εταιρείας αποτελείται από δύο κύριες σειρές ενεργειών:

(1) καταγραφή και αξιολόγηση υφιστάμενων πόρων και κυρίων ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την καθιέρωση & εφαρμογή ενός ΣΔΥΑΕ και

(2) Εντοπισμό εσωτερικών πιέσεων υπέρ της αλλαγής και δυνάμεων αντίστασης που μπορεί να ελαττώσουν την ικανότητα του οργανισμού για την καθιέρωση & εφαρμογή του ΣΔΥΑΕ.

1.3 Υφιστάμενοι πόροι και κύριες ικανότητες

Στους στρατηγικούς πόρους μίας εταιρείας περιλαμβάνονται:

- φυσικό κεφάλαιο (φυσικοί πόροι),
- οικονομική θέση (οικονομικοί πόροι),
- ποιότητα των ανθρώπων της (ανθρώπινοι πόροι),
- ειδικές γνώσεις - ικανότητες (οργανωτικοί πόροι).

1.4 Εσωτερικές πιέσεις υπέρ της αλλαγής

Αυτή η διεργασία ασχολείται με τον εντοπισμό πιέσεων για στρατηγική αλλαγή που προέρχονται μέσα από τον οργανισμό. π.χ.

- Όχι ικανοποιητική επίδοση στην ΥΑΕ,
- νέοι ιδιοκτήτες ή διευθυντική ομάδα,
- περιορισμοί στην ανάπτυξη με τις τρέχουσες στρατηγικές, ή
- εσωτερικές αλλαγές κουλτούρας

2. ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΚΥΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

2.1 Εγκαταστάσεις

Ποιά είναι η κατάσταση των εγκαταστάσεων της εταιρείας: Εξαιρετική, πολύ καλή, χρειάζεται βελτιώσεις-πολλές ή λίγες.

2.1.1 Κατάσταση κτιριακών εγκαταστάσεων:

Δομική κατάσταση των κτιρίων και εκτίμηση δομικής τρωτότητας.

2.1.2 κατάσταση των μη φερόντων στοιχείων και του εξοπλισμού της εγκατάστασης και εκτίμησης της μη δομικής τρωτότητας.

2.1.3 Δίκτυα-παροχές

- Δίκτυα Αποχέτευσης, Φυσικού αερίου,
- Ηλεκτρικοί υποσταθμοί, Ηλεκτρολογικά
- Λεβητοστάσια, Συστήματα θέρμανσης,
- Συστήματα ενεργητικής πυροπροστασίας
- Ηχητική και οπτική προειδοποίηση (συναγερμός),
- Η πορεία διαφυγής, Οι έξοδοι κινδύνου,

2.1.4 Μηχανήματα -Εξοπλισμός

- Μηχανήματα παραγωγής και εμφιάλωσης
- Οχήματα μεταφοράς υλών υλικών-προϊόντων
- Εγκαταστάσεις εφοδιαστικής αλυσίδας
- Επίπλωση
- Υπολογιστές και λογισμικό

2.2 Οικονομική ισχύς

- Πόσο καλή είναι η οικονομική μας κατάσταση
- Οικονομικές επιδόσεις
- Ανταγωνιστικότητα

• Απόσβεση κόστους εφαρμογής και λειτουργίας του ΣΔΥΑΕ επιτυγχάνεται σε μεσο-μακροπρόθεσμα.

• Το κόστος ατυχημάτων στην εργασία και επαγγελματικών ασθενειών στην Ευρώπη των 15 κυμαίνεται μεταξύ 2,6 και 3,8 % του Α.Εγχ.Πρ.

• η εφαρμογή ΣΔΥΑΕ προσθέτει αξία στην επιχείρηση.

2.3 Ανθρώπινος παράγοντας

Είναι το πιο σπουδαίο στρατηγικό κεφάλαιο ενός οργανισμού:

- Ισχυρή ηγεσία στην κορυφή
- Έμπειρα διευθυντικά στελέχη
- Καλά εκπαιδευμένοι και κινητοποιημένοι εργαζόμενοι

2.3.1 Ανθρώπινος παράγοντας στο εσωτερικό του οργανισμού:

- Ο ασκών την εκμετάλλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο:

Εγκρίνουν τα στρατηγικά σχέδια.

Υποστηρίζουν καθιέρωση-τήρηση ΣΔΥΑΕ.

- CEO / Γενικός διευθυντής της εταιρείας:

Θέτει τις στρατηγικές κατευθύνσεις.

Υποστηρίζει καθιέρωση-τήρηση ΣΔΥΑΕ.

- Η Ανώτατη Διοίκηση:

- ανασκοπεί, εξασφαλίζει συνεχή επάρκεια, - εγκρίνει αλλαγές στο ΣΔΥΑΕ.

- Η διευθυντική ομάδα:
 - Εφαρμόζει την στρατηγική κατεύθυνση και
 - Οι διευθυντές των τομέων λειτουργίας της εταιρείας / εργοστασίου εφαρμόζουν το ΣΔΥΑΕ στους τομείς που διοικούν.
- Στελέχη και εργαζόμενοι:
 - Εφαρμόζουν την στρατηγική κατεύθυνση.
 - Εφαρμόζουν το ΣΔΥΑΕ σε κάθε τομέα δραστηριότητάς τους.
- Οι εργοδηγοί και οι μηχανικοί:
 - Εφαρμόζουν το ΣΔΥΑΕ, συχνά σαν επικεφαλής βάρδιας.
- Οι χειριστές μηχανημάτων:
 - Εφαρμόζουν το ΣΔΥΑΕ προσεκτικά στη λειτουργία μηχανημάτων, οχημάτων κλπ.
- Οι παρασκευαστές:
 - Λειτουργούν μηχανήματα, χρησιμοποιούν πρώτες ύλες: Σχολαστική εφαρμογή ΣΔΥΑΕ.
- Οι αποθηκάριοι:
 - Επίμονη εφαρμογή ΣΔΥΑΕ: Χειρίζονται πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, έτοιμα προϊόντα, κλάρκ.
- Οι εργάτες:
 - Εφαρμόζουν προσεκτικά τις οδηγίες του ΣΔΥΑΕ: Διότι εργάζονται σε μηχανές με ύλες-υλικά-έτοιμα προϊόντα.
- Οι φύλακες:
 - Εφαρμόζεται το ΣΔΥΑΕ στον έλεγχο προσέγγισης στους χώρους της εγκατάστασης κλπ

2.3.2 Ανθρώπινος παράγοντας στο εξωτερικό του οργανισμού:

Στρατηγικοί συνεργάτες – Προμηθευτές – Πελάτες:

Εφαρμόζουν τις απαιτήσεις ΣΔΥΑΕ:

- στις προδιαγραφές Πρώτων Υλών, Υλικών Συσκευασίας,
- Στην παραγωγή υλών & υλικών συσκ.πλαστικών, μεταλλικών κ.ά
- Στις συνθήκες παραγωγής τους
- Στην αποθήκευση αυτών
- Στην επιλογή Φορητών μεταφοράς, στα διαδικαστικά μεταφοράς, την μεταφορά, στην εκφόρτωση κλπ

2.4 Στρατηγικοί οργανωτικοί πόροι και κύριες ικανότητες

Οι κύριες ικανότητες αντιπροσωπεύουν:

-Συλλογική μάθηση μοναδικών ικανοτήτων που

-Επιτρέπουν την δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έτσι, η προετοιμασία, καθιέρωση, εφαρμογή, τήρηση, διαρκής βελτίωση, πιστοποίηση ενός ΣΔΥΑΕ μπορεί να δημιουργήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά:

Εταιρική ταυτότητα, εμπιστοσύνη επενδυτών-εργαζομένων- πελατών-κοινωνίας.

Δηλ. Η εφαρμογή ενός ΣΔΥΑΕ μπορεί να γίνει μία κύρια ικανότητα.

2.5 Μήπως η εφαρμογή ΣΔΥΑΕ είναι για μεγάλες εταιρείες;

Παραδοσιακή λογική: Οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν πιο καλές πιθανότητες να εφαρμόσουν με επιτυχία ένα ΣΔΥΑΕ λόγω οργάνωσης, στελεχών και πόρων.

Όμως, και οι μικρότερες επιχειρήσεις συχνά έχουν ευδιάκριτο πλεονέκτημα. Αυτό το πλεονέκτημα βασίζεται ακριβώς στα χαρακτηριστικά που κάποτε εθεωρούντο αρνητικά για την επιτυχία:

- Μέγεθος: Ο μικρότερος μπορεί να είναι πιο ευκίνητος, όχι λιγότερο ικανός. Εφαρμόζει αλλαγές και διαδικασίες γρήγορα.
- Πίεση για την επιτυχία: Για μικρότερες εταιρείες η επιτυχημένη εφαρμογή ενός ΣΔΥΑΕ είναι μία μεγάλη επιτυχία, είναι ανάγκη, όχι πολυτέλεια.

3. ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΔΥΑΕ

3.1 Ανάλυση εσωτερικών δυνάμεων αλλαγής

Οι εσωτερικές τάσεις αλλαγής έρχονται μέσα από τον οργανισμό:

- Μη ικανοποιητική επίδοση ΥΑΕ

- Νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς ή διεύθυνση
- Περιορισμοί στην ανάπτυξη με τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές.
- Εσωτερικές αλλαγές κουλτούρας

3.2 Εσωτερική αντίσταση στην αλλαγή

Η εσωτερική αντίσταση στην αλλαγή

- κυρίως είναι αντιπαραγωγική και συχνά προκαλεί ανάσχεση στην ανάπτυξη της στρατηγικής.
- Ελαττώνει την ικανότητα της εταιρείας να προσαρμοσθεί και να χαράξει μία νέα πορεία.
Για τα παραπάνω, αξίζει προσεκτική φροντίδα από αυτόν που αναλαμβάνει το έργο εφαρμογής του ΣΔΥΑΕ.

3.3 Οι δυνάμεις αντίστασης

Η οργανωτική αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να λάβει τέσσερις διαφορετικές μορφές:

- *Δομικές οργανωτικές δυσκαμψίες,*
- *Στενόμυαλες θεωρήσεις* που αντανακλούν ξεπερασμένες επιχειρηματικές πεποιθήσεις.
- *Περιχαρακωμένες κουλτούρες* που αντανακλούν αξίες, συμπεριφορές και ικανότητες που δεν συμβάλλουν στην αλλαγή.
- *Ροπή αντιπαραγωγική στην αλλαγή* λόγω ιστορικών ή άλλων τάσεων που δεν συντονίζονται με τις τρέχουσες στρατηγικές απαιτήσεις.

3.4 Οι στρατηγικές προκλήσεις

4 μορφές αντίστασης = 4 στρατηγικές προκλήσεις

(1) Εσωτερικές δομές και συστήματα και τεχνολογία μπορούν να αλλάξουν σχετικά γρήγορα στις πιο πολλές εταιρείες.

Αλλάζοντας

(2) στενόμυαλες θεωρήσεις & (3) εταιρική κουλτούρα είναι σημαντικά δυσκολότερο.

4. Η αντιπαραγωγική ροπή στην αλλαγή είναι το πιο δύσκολο να διορθωθεί γιατί τυπικά περιλαμβάνει αλλαγή και στα τρία:

1. *δομές & συστήματα* πρέπει να τα ξανασκεφθούμε,
2. *μυαλά* πρέπει να αλλάξουν,
3. *νέες συμπεριφορές και ικανότητες* πρέπει να ξαναμαθευτούν.

3.5 Αξιολόγηση της ικανότητας μίας εταιρείας για αλλαγή

Δομή: Εντοπισμός συντελεστών που είναι κρίσιμοι στον οργανισμό για καθιέρωση – εφαρμογή ΣΔΥΑΕ.

Συστήματα: Συστήματα όπως ISO-14001, ISO-9001 ή άλλα εταιρικά βελτιώνουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα και διευκολύνουν την αλλαγή.

Στάση του προσωπικού σε διάφορα επίπεδα: Συχνά παραβλέπεται. Πώς αντιμετωπίζουν τον οργανισμό, πώς ανταμοίβονται, πώς επιπλήττονται, πώς ξοδεύουν τον χρόνο τους. Πώς τους ανταμοίβει η εταιρεία για επιτυχίες σε συστήματα – διαδικασίες;

Επιδεξιότητες: Η ανάπτυξή τους ατομικά και συλλογικά είναι κλειδί προς μία στρατηγική ευελιξία.

Στόχοι των υφισταμένων:

Εταιρική φιλοσοφία, αξίες, φιλοδοξίες είναι βασικές ιδέες γύρω από τις οποίες μία επιχείρηση κτίζεται και

Καθορίζουν τις κύριες όψεις της εταιρικής κουλτούρας, που είναι βασικές στην καθοδήγηση και συντονισμό των δυνάμεων του οργανισμού στην πορεία του προς επίτευξη των στόχων του.

4. ΔΥΝΑΤΑ – ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ, ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ – ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΔΥΑΕ

4.1 Πιθανά δυνατά & αδύνατα εσωτερικά σημεία

Δυνατά σημεία

- Κύριες ικανότητες σε σημαντικές περιοχές
- Επαρκείς οικονομικοί πόροι

- Υψηλή εκτίμηση από αγοραστές
- Κατανοητές τμηματικές στρατηγικές
- Αποτελεσματική διοίκηση
- Προσωπικό πεπειραμένο

Αδύνατα σημεία

- Όχι καθαρή στρατηγική κατεύθυνση
- Παλιές εγκαταστάσεις
- Έλλειψη διευθυντικού ταλέντου και βάθους
- Λείπουν κύριες ικανότητες
- Ιστορικό μη καλής εφαρμογής συστημάτων
- Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα
- Έλλειψη οικονομικών πόρων

4.2 Πιθανές εξωτερικές ευκαιρίες & απειλές

Ευκαιρίες

- Ικανότητα εξυπηρέτησης πρόσθετων ομάδων πελατών ή επέκτασης σε νέους τομείς αγοράς
- Επέκταση σειράς προϊόντων προς κάλυψη μεγαλύτερης κλίμακας αναγκών καταναλωτών.

Απειλές

- Είσοδος χαμηλοτέρου κόστους ξένων ανταγωνιστών
- Αυξανόμενες πωλήσεις εναλλακτικών προϊόντων
- Επιβράδυνση ανάπτυξης αγοράς.

5. ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΑ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΔΥΑΕ

Κύριες ικανότητες που ενισχύονται σταδιακά μέσω της εφαρμογής ενός ΣΔΥΑΕ:

Η άνοδος του επιπέδου οργανωτική πειθαρχίας.

Αυτή δημιουργεί δυνατότητες μέσα από τις οποίες επιτυχημένες εταιρείες μπορούν να δημιουργούν αξία για τους πελάτες.

Στρατηγικές που χρησιμοποιούνται με επιτυχία είναι:

- Οργάνωση και εφαρμογή καλύτερων & ασφαλέστερων μηχανισμών παραγωγής και εφοδιασμού των πελατών.
- Στενή σχέση με τον πελάτη: Επικεντρώνεται στο κτίσιμο πίστης / εμπιστοσύνης στον πελάτη μέσω των:

ποιοτικών προϊόντων, υπηρεσιών και δραστηριοτήτων παραγωγής της εταιρείας, μία πολύ σημαντική από τις οποίες είναι: η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας στην Εργασία που υποδηλώνει σεβασμό στον άνθρωπο που εργάζεται σε έναν οργανισμό, δηλ. στους πελάτες, με άλλα λόγια σε εμάς τους ίδιους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

1. Strategic Thinking: an executive perspective, by Cornelis A. de Kluyver, editor: Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 2000. Κεφάλαια 3 και 4.

2. Π.Καρύδη, Κ.Πέτσα, Τ.Σαλή «Σεισμική ετοιμότητα στη βιομηχανία», Περιοδικό ΕΛΙΝΥΑΕ «Υγιεινή & Ασφάλεια της Εργασίας», Τεύχος 35, Ιούλιος-Αύγ.-Σεπτ. 2008, σελ. 11-18 και 35.

Φωτογραφίες: Θ.Μ.Γράτσια

Clip Art του Microsoft power point

Εικόνες παρουσίασης:

Τα ηλεκτροκινούμενα ανθρωποειδή - ρομπότ που εικονίζονται στο κεφ.2.3 «ανθρώπινος παράγοντας» αποτελούν έργα του Μιχαήλ Ι.Γράτσια, Ηλεκτρομηχανικού, από το 1953 έως το 1963.

*Θ.Μ.Γράτσιας, Προφ.Ανακ.Ιο Πανελ.Συν.ΥΑΕ, 19.11.2010-Στρατηγική εφαρμογής ΣΔΥΑΕ.doc
Αθήνα, 21 Οκτωβρίου 2010*