
«ΠΡΩΘΗΣΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

**Π4: «ΥΛΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ,
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ»**



ΜΑΪΟΣ 2014



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ



**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"**
Προσανατολισμός στον Άνθρωπο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
1. ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΟ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ ΠΟΥ ΘΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΟΥΝ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ (ΠΜΤ)	5
1. 1. Η βάση επιλογής του εκπαιδευτικού υλικού.....	5
1. 2. Ο κύριος στόχος και το μεθοδολογικό πλαίσιο της διάρθρωσης του εκπαιδευτικού προγράμματος.....	6
1. 3. Η διάρθρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος.....	9
2. ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΟ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ (COACHING)	12
3. ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΟ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ	13
4. ΟΔΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΟ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ	14
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	15

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν «Υλικό προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, προετοιμασίας των Συμβούλων και των δράσεων δικτύωσης» αποτελεί το τέταρτο παραδοτέο του έργου «Προώθηση Καλών Πρακτικών Υγείας και Ασφάλειας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις» που ανατέθηκε στην ένωση εταιρειών «ΑΚΡΩΝΥΜΟ ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΗ Ε.Π.Ε.», «Ε.Ε.Δ.Ε.», και, «ECO EFFICIENCY Ε.Π.Ε.» δια της από 29/11/13 (αρ. 5/2013) Σύμβασης Έργου με την «Ανώνυμη Εταιρεία Αναπτυξιακών Δράσεων Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας».

Το παραδοτέο, πλην της παρούσας Εισαγωγής, διαρθρώνεται σε τέσσερα (4) κεφάλαια ως εξής:

Το **κεφάλαιο 1** περιλαμβάνει τις αναλυτικές οδηγίες και το υλικό προς τους εξειδικευμένους Συμβούλους που θα συντονίσουν τα Προγράμματα Μεταφοράς Τεχνογνωσίας (ΠΜΤ).

Το **κεφάλαιο 2** περιλαμβάνει τις αναλυτικές οδηγίες και το υλικό προς τους εξειδικευμένους Συμβούλους που θα προσφέρουν τη συμβουλευτική υποστήριξη (coaching).

Το **κεφάλαιο 3** περιλαμβάνει αναλυτικές οδηγίες και υποστηρικτικό υλικό για τις δράσεις δικτύωσης.

Το **κεφάλαιο 4** περιλαμβάνει τις οδηγίες και το υλικό που θα διανεμηθεί στους συμμετέχοντες των Προγραμμάτων Μεταφοράς Τεχνογνωσίας (ΠΜΤ).

Αναπόσπαστα τμήματα των τεσσάρων αυτών κεφαλαίων αποτελούν τα κάτωθι Παραρτήματα που επισυνάπτονται στο τέλος του παραδοτέου:

- ⇒ **Παράρτημα I** – Οδηγίες υλοποίησης και εκπαιδευτικό υλικό ΠΜΤ.
- ⇒ **Παράρτημα II** – Εγχειρίδιο coaching.
- ⇒ **Παράρτημα III** – Εγχειρίδιο δικτύωσης.
- ⇒ **Παράρτημα IV** – Οδηγίες και υλικό καταρτιζομένων (σε cd).

Η συγκεκριμένη διάρθρωση του παραδοτέου επιλέχθηκε με γνώμονα, όχι μόνο τη συμμόρφωση με τις συμβατικές υποχρεώσεις του αναδόχου, αλλά κυρίως προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η χρηστικότητα του. Ουσιαστικά, το κύριο σώμα του εν λόγω παραδοτέου είναι τα παραρτήματα. Κάθε επιμέρους παράρτημα αποτελεί από μόνο του ένα αυτοτελές εγχειρίδιο που κύριο στόχο έχει να υποστηρίξει τον εξειδικευμένο σύμβουλο για: α) την υλοποίηση του προγράμματος μεταφοράς τεχνογνωσίας μέσω των δομημένων προγραμμάτων κατάρτισης, β) τη μετέπειτα συμβουλευτική καθοδήγηση και υποστήριξη των καταρτιζομένων, ώστε να εφαρμόσουν πρακτικά στις επιχειρήσεις όπου

απασχολούνται μέρος των γνώσεων που θα έχουν αποκτήσει από τα προγράμματα κατάρτισης, γ) την ενθάρρυνση και την υποστήριξη της συμμετοχής των επιχειρήσεων στις, παράλληλες με τη συμβουλευτική υποστήριξη, δράσεις δικτύωσης. Κατά συνέπεια, ένα επιπλέον χαρακτηριστικό των παραρτημάτων, πέραν της αυτοτέλειάς τους, αφορά στη μεταξύ τους συνέχεια και συμπληρωματικότητα. Ειδικότερα, τα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας περιλαμβάνουν διακριτή ενότητα με αντικείμενο την προετοιμασία των καταρτιζομένων που θα επωφεληθούν από τις δράσεις της συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) και της δικτύωσης. Οι δράσεις συμβουλευτικής υποστήριξης και δικτύωσης αναπτύσσονται και οργανώνονται με βάση χρηστικά εργαλεία που θα έχουν παρουσιαστεί και αναλυθεί στους καταρτιζόμενους, κατά τη διάρκεια της θεωρητικής εκπαίδευσης των δράσεων μεταφοράς τεχνογνωσίας. Τέλος, τα ίδια τα εργαλεία συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) και δικτύωσης είναι δομημένα κατά τρόπο ώστε να εκπληρώνουν τους εξής στόχους:

- Την οργάνωση των επιμέρους δράσεων coaching και δικτύωσης γύρω από συγκεκριμένες και κοινές εργασίες.
- Τον προσανατολισμό των παρεμβάσεων στους στόχους ΥΑΕ που κάθε επιχείρηση θέτει. Οι στόχοι αυτοί αφενός αντανακλούν τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης, αφετέρου μπορούν να αποτιμηθούν ποσοτικά. Με τον τρόπο αυτό λοιπόν, προσδιορίζονται αντικειμενικότερα τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων.
- Την τεκμηριωμένη καταγραφή και απολογισμό των παρεμβάσεων, γεγονός που θα διευκολύνει στην εξαγωγή τεκμηριωμένων αξιολογικών θέσεων και συμπερασμάτων κατά τη συγγραφή των εκθέσεων απολογισμού των δράσεων συμβουλευτικής που θα υποβάλει ο ανάδοχος και θα οδηγήσει τον ΣΕΒ σε συμπεράσματα χρήσιμα για την ενδυνάμωση του θεσμικού ρόλου του.

Με βάση τα παραπάνω, εκτιμάται ότι το παρόν παραδοτέο πληροί με επάρκεια τον χαρακτήρα και τη σκοπιμότητα του, να αποτελέσει την κοινή βάση επί της οποίας θα αναπτυχθεί εξατομικευμένη συμβουλευτική προσαρμοσμένη στις ανάγκες της επιχείρησης και στις δυνατότητες του εκπαιδευομένου ξεχωριστά.

Αθήνα, 29/5/2014

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το παραδοτέο με τίτλο «Υλικό προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας, προετοιμασίας των Συμβούλων και των δράσεων δικτύωσης» αποτελεί το τέταρτο (4^ο) παραδοτέο του έργου «Πρώτωση Καλών Πρακτικών Υγείας και Ασφάλειας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις» και διαρθρώνεται σε τέσσερα (4) κεφάλαια ως εξής:

Το **κεφάλαιο 1** περιλαμβάνει τις αναλυτικές οδηγίες και το υλικό προς τους εξειδικευμένους Συμβούλους που θα συντονίσουν τα Προγράμματα Μεταφοράς Τεχνογνωσίας (ΠΜΤ). Συγκεκριμένα, το εκπαιδευτικό υλικό του Προγράμματος Μεταφοράς Τεχνογνωσίας (ΠΜΤ) συνολικής διάρκειας δεκαοκτώ (18) ωρών, διαρθρώνεται σε επτά (7) ενότητες με συγκεκριμένους σκοπούς και αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα. Κάθε ενότητα συνοδεύεται από συγκεκριμένο υποστηρικτικό υλικό (έγγραφα, παρουσιάσεις, video κλπ), καθώς και οδηγίες εφαρμογής αυτών με ενδεικτικούς χρόνους διάρκειας ανά υποενότητα. Παράρτημα του κεφαλαίου αποτελούν οι οδηγίες υλοποίησης και το εκπαιδευτικό υλικό των ΠΜΤ.

Το **κεφάλαιο 2** περιλαμβάνει τις αναλυτικές οδηγίες και το υλικό προς τους εξειδικευμένους Συμβούλους που θα προσφέρουν τη συμβουλευτική υποστήριξη (coaching). Παράρτημα του κεφαλαίου αποτελεί το έντυπο «Εγχειρίδιο coaching» στο οποίο περιλαμβάνονται χρήσιμες οδηγίες για την αποτελεσματική παροχή coaching προς τα στελέχη των επιχειρήσεων. Σε ειδικό κεφάλαιο του εγχειριδίου δίνονται ειδικές οδηγίες για το «*Εργαλείο σχεδιασμού και εφαρμογής ενεργειών coaching*», το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από τον εξειδικευμένο Σύμβουλο προκειμένου για την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης σε θέματα ΥΑΕ, τον καθορισμό των γενικών και των ειδικών στόχων, καθώς και των αντίστοιχων πεδίων στα οποία απαιτείται βελτίωση, και, τέλος, τον απολογισμό και την αποτίμηση των ενεργειών που έλαβαν χώρα από τη συνεργασία του εξειδικευμένου Συμβούλου με το στέλεχος ή τα στελέχη της επιχείρησης.

Το **κεφάλαιο 3** περιλαμβάνει αναλυτικές οδηγίες και υποστηρικτικό υλικό για την υλοποίηση των δράσεων δικτύωσης, οι οποίες αναπτύσσονται παράλληλα με τις ενέργειες συμβουλευτικής υποστήριξης και υπό την καθοδήγηση της ομάδας έργου του αναδόχου. Με τον τρόπο αυτό, αναμένεται να ενισχυθεί η σταθερότητα και η διάρκεια των αποτελεσμάτων της συμβουλευτικής υποστήριξης. Παράρτημα του κεφαλαίου αποτελεί το έντυπο «Εγχειρίδιο δικτύωσης», προκειμένου για την καθοδήγηση των εξειδικευμένων Συμβούλων στις σχετικές ενέργειες.

Τέλος, το **κεφάλαιο 4** περιλαμβάνει τις οδηγίες και το υλικό που θα διανεμηθεί στους συμμετέχοντες των Προγραμμάτων Μεταφοράς Τεχνογνωσίας (ΠΜΤ).

1. ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΟ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ ΠΟΥ ΘΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΟΥΝ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ (ΠΜΤ)

1. 1. Η βάση επιλογής του εκπαιδευτικού υλικού

Θεμέλιο της επιλογής του εκπαιδευτικού υλικού αποτέλεσε το πρόγραμμα κατάρτισης των εξειδικευμένων συμβούλων που υλοποιήθηκε από το Διεθνές Εκπαιδευτικό Κέντρο του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας, ITC-ILO (International Training Center του International Labour Organization), καθώς και το σχετικό υλικό που διανεμήθηκε στο πλαίσιο της κατάρτισης αυτής προς τους συμμετέχοντες. Η επιλογή αυτή προκρίθηκε ως η ιδανικότερη για δύο, κυρίως, λόγους:

Πρώτον, δεδομένης της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας, της υψηλού επιπέδου επιστημονικής ειδίκευσης, καθώς και της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής μεθοδολογίας του φορέα ITC-ILO. Συνοπτικά, ο ILO αποτελεί τριμερή οργανισμό, μοναδικό στο είδος του, ο οποίος συνενώνει εκπροσώπους κυβερνήσεων, εργοδοτών και εργαζομένων σε εκτελεστικά όργανά του. Η τριμερής δομή του Οργανισμού προσφέρει μία μοναδική πλατφόρμα για την προώθηση της αξιοπρεπούς εργασίας για γυναίκες και άνδρες. Οι κύριοι στόχοι του είναι η προώθηση των δικαιωμάτων στην εργασία, η ενθάρρυνση ευκαιριών αξιοπρεπούς απασχόλησης, η ενίσχυση της κοινωνικής προστασίας, και, η ενίσχυση του διαλόγου για θέματα που σχετίζονται με την εργασία. Ο ILO είναι αφοσιωμένος στην προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης και των διεθνώς αναγνωρισμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των δικαιωμάτων των εργαζομένων, επιδιώκοντας, με κάθε τρόπο, την πραγμάτωση της ιδρυτικής αποστολής του, σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ειρήνη είναι απαραίτητη για την ευημερία. Σήμερα, ο ILO βοηθά στην προώθηση της δημιουργίας θέσεων αξιοπρεπούς εργασίας, στη βελτίωση των οικονομικών και εργασιακών συνθηκών, οι οποίες διασφαλίζουν στους ανθρώπους που εργάζονται μερίδιο στη διαρκή ειρήνη, την ευημερία, και, την πρόοδο.

Από την άλλη πλευρά, το Διεθνές Εκπαιδευτικό Κέντρο του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας ITC-ILO (International Training Centre) ιδρύθηκε το 1964 στο Τορίνο της Ιταλίας από τον ILO (International Labor Organization) και την Ιταλική κυβέρνηση, με στόχο να αποτελεί ένα προηγμένο Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης, με παροχές υψηλού επιπέδου στο πεδίο της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Ουσιαστικά, το ITC-ILO αποτελεί τον εκπαιδευτικό βραχίονα του ILO, παρέχοντας κατάρτιση και υπηρεσίες που

συνδέονται με την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και των δεξιοτήτων τους, συμβάλλοντας, παράλληλα, στην επίτευξη του στόχου του ILO για αξιοπρεπή εργασία γυναικών και ανδρών.

Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψιν:

- το χαρακτήρα και το ρόλο του ILO, καθώς και την υψηλού επιπέδου επιστημονική επάρκεια, αλλά και την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μεθοδολογίας του ITC-ILO,
- σε συνδυασμό με το γεγονός ότι στο πλαίσιο της 5ήμερης εκπαίδευσης που πραγματοποιήθηκε προς τα στελέχη της ελληνικής αγοράς, παραχωρήθηκε ένα πλήρες (510 αρχεία) και εξαιρετικά χρήσιμο υλικό για περαιτέρω αξιοποίηση στο πλαίσιο του έργου,

η Ομάδα Έργου του αναδόχου προχώρησε σε θεματική ταξινόμηση και οργάνωση του υλικού αυτού, με στόχο την άμεση και έμπρακτη αξιοποίησή του τροφοδοτώντας το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού υλικού των προγραμμάτων μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Δεύτερον, διότι με την αξιοποίηση του εκπαιδευτικού υλικού του ITC-ILO στην διαμόρφωση του προγράμματος κατάρτισης των εξειδικευμένων συμβούλων εξυπηρεείται η συνέχεια και η συμπληρωματικότητα των επιμέρους δράσεων και φάσεων του έργου. Σε συστημικό επίπεδο αυτό μεταφράζεται σε προώθηση της μέγιστης δυνατής αξιοποίησης των εκροών κάθε φάσης ως εισροών της επόμενης. Μία ειδική έκφανση της αξιοποίησης αυτής σε ατομικό επίπεδο, αφορά στο γεγονός ότι, σε μεγάλο βαθμό, το αρχειακό αυτό υλικό υποστήριζε και «συνόδευε» τις παρουσιάσεις των εισηγητών κατά τη διάρκεια του προγράμματος κατάρτισης που παρακολούθησαν οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι. Από την άποψη αυτή, οι τελευταίοι είναι ήδη σχετικά εξοικειωμένοι με το περιεχόμενο του υλικού αυτού. Συνεπώς, με βάση το υλικό αυτό εκτιμάται πως θα μπορέσουν να υλοποιήσουν τα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας με μεγαλύτερη ασφάλεια και εμπιστοσύνη.

1.2. Ο κύριος στόχος και το μεθοδολογικό πλαίσιο της διάρθρωσης του εκπαιδευτικού προγράμματος

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα διαμορφώθηκε με στόχο να παρέχει ένα γενικό πλαίσιο για την διαχείριση της Υγείας και της Ασφάλειας στην Εργασία (ΥΑΕ) στις επιχειρήσεις που θα λάβουν μέρος στο Πρόγραμμα Μεταφοράς Τεχνογνωσίας (ΠΜΤ). Γνωρίζοντας, ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στο ΠΜΤ διαθέτουν μικρή ή αποσπασματική ενημέρωση αναφορικά με τα θέματα ΥΑΕ, στόχος του ΠΜΤ είναι αφενός μεν να αυξηθεί το επίπεδο ενημέρωσης και η ευαισθητοποίηση για τα θέματα ΥΑΕ, αφετέρου, με απλό τρόπο, να συνδεθεί η διαχείριση με την παραγωγικότητα της

επιχείρησης και να δοθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα αναφορικά με τη διαχείριση των θεμάτων αυτών.

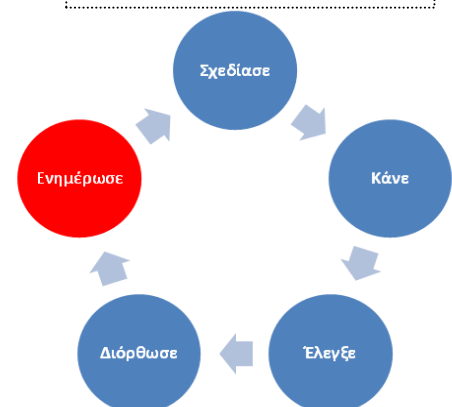
Για το σκοπό αυτό, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα με το αντίστοιχο εκπαιδευτικό υλικό αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ΥΑΕ. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται και καθορίζεται ευρύτερα ο προσανατολισμός και η θέσπιση στόχων εντός μιας επιχείρησης για τα θέματα ΥΑΕ, ο σχεδιασμός, οι αρμοδιότητες, η επικοινωνία και η κατάρτιση, η διαχείριση των κινδύνων όπως καθορίζονται από τις νομικές απαιτήσεις, η παρακολούθηση και η λήψη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών, καθώς και οι διάφορες διαδικασίες στον τομέα αυτό. Με αυτό τον τρόπο, διαμορφώνεται η οργανωτική δομή και προβλέπεται έλεγχος και διορθωτικές δράσεις με στόχο τη συνεχή βελτίωση.

Κεντρικός στόχος του PMT είναι οι επιχειρήσεις που θα λάβουν μέρος να υιοθετήσουν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση πρόληψης κινδύνων που αφορούν στην εργασία τους. Για αυτόν το σκοπό, η διάρθρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος και η στοχοθεσία των επιμέρους ενοτήτων που το συνθέτουν στηρίχθηκαν στον κύκλο του Deming: "**Plan-Do-Check-Act**" (**Σχεδιάσε – Κάνε - Έλεγε – Δράσε**), η εφαρμογή του οποίου έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη πρακτική επιβάλλει την ένταξη των φάσεων του σχεδιασμού, της υλοποίησης, του ελέγχου των διεργασιών, και της βελτίωσης / ανασχεδιασμού στον επαναληπτικό κύκλο εφαρμογής της διεργασίας, προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικά η **διαχείριση του κινδύνου και των στόχων** εντός της επιχείρησης.

Η μεθοδολογική αυτή προσέγγιση είναι σύμφωνη τόσο με τα ευρύτερα αναγνωρισμένα πρότυπα για τη διαχείριση της ΥΑΕ (ILO Guidelines 2001, OHSAS 1800, HSG65), όσο και με άλλα αναγνωρισμένα πρότυπα που χρησιμοποιούνται για άλλους στόχους της επιχείρησης, όπως η ποιότητα (ISO 9001), το περιβάλλον (ISO 14001), η διαχείριση οικονομικού ρίσκου (ISO 31000) κ.ά. Πρακτικά, η υιοθέτηση της μεθοδολογικής αυτής προσέγγισης συνεπάγεται ότι η επιχείρηση:

- **Σχεδιάζει (Plan):** Μελετά και αναλύει τις διάφορες δραστηριότητες, προσδιορίζει τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, αναμένει και προετοιμάζεται για επικείμενες αλλαγές και προγραμματίζει τις ανάλογες ενέργειες, με στόχο την ανάπτυξη και εξέλιξη της σε θέματα ΥΑΕ.
- **Υλοποιεί (Do):** Κατανέμει τις αρμοδιότητες, αναπτύσσει τις δράσεις για τη διαχείριση του κινδύνου και υλοποιεί τις κατάλληλες ενέργειες

Σχηματική αναπαράσταση του κύκλου του Deming



βάσει όσων σχεδίασε.

- **Ελέγχει (Check)** την εφαρμογή των ενεργειών και των επιμέρους δράσεων, στοχεύει στη βελτίωση της απόκρισής της, ενώ παράλληλα προσπαθεί να εξαλείψει τις αδυναμίες της ως προς την ΥΑΕ, παρακολουθεί τόσο τη γενικότερη επίδοσή της σε θέματα ΥΑΕ όσο και την επίτευξη των αρχικών της στόχων.
- **Δρα (Act):** Η επιχείρηση, βάσει των αποκλίσεων από την εφαρμογή του αρχικού σχεδιασμού, και βάσει των σημείων που εντοπίζει ότι χρήζουν βελτίωσης, διορθώνει και υλοποιεί τις αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες.

Η εφαρμογή αυτής της μεθοδολογικής προσέγγισης αναφορικά με την ΥΑΕ αποτελεί ένδειξη της δέσμευσης της επιχείρησης για μια πιο ολοκληρωμένη αντιμετώπιση των κινδύνων για την ΥΑΕ. Βασίζεται σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις και ακολουθεί μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής και βελτίωσης, η οποία προϋποθέτει τη σωστή καθοδήγηση και την υποστήριξη από τον εργοδότη ή τη διοίκηση. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πιο συστηματική προσέγγιση τείνουν να:

- Είναι πιο ικανές για τη δυναμική τους προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος, συνεπώς έχουν σημαντικότερες δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης.
- Στοχεύουν ουσιαστικά στη βελτίωση της απόκρισής τους και της γενικότερης επίδοσής τους σε θέματα ΥΑΕ.
- Προσπαθούν να εξαλείψουν τις αδυναμίες τους ως προς τη διαχείριση της ΥΑΕ, βελτιώνοντας συνεπώς, την παραγωγικότητά τους, δεδομένης της διασύνδεσης της συστηματικής διαχείρισης της ΥΑΕ με την παραγωγικότητα της εργασίας.
- Διασφαλίζουν τη συνολική συνεκτικότητα και συνέργεια με άλλα συστήματα διαχείρισης, μειώνοντας την απαίτηση επιπλέον πόρων για τη διαχείριση και επιταχύνοντας το έργο της διαχείρισης.

Τέλος, ο κύκλος Plan-Do-Check-Act θεωρήθηκε η πλέον ενδεδειγμένη προσέγγιση έτσι ώστε να αυξάνεται διαρκώς η «γνώση» των επιχειρήσεων σε θέματα ΥΑΕ μετά το τέλος του Προγράμματος Μεταφοράς Τεχνογνωσίας, με τελικό στόχο, ο κάθε κύκλος που θα ολοκληρώνεται στο μέλλον να φέρνει την εκάστοτε επιχείρηση, πιο κοντά στην ικανοποίηση των αρχικών της στόχων. Με αυτό τον τρόπο, αναμένεται να εισαχθεί η λογική της αυτοβελτίωσης εντός της επιχείρησης που αποδεδειγμένα συνεισφέρει σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων της.

1. 3. Η διάρθρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Με βάση τα προηγούμενα, η Ομάδα Έργου του Αναδόχου δόμησε το εκπαιδευτικό υλικό του Προγράμματος Μεταφοράς Τεχνογνωσίας (ΠΜΤ) συνολικής διάρκειας δεκαοκτώ (18) ωρών, σε επτά (7) ενότητες με συγκεκριμένους σκοπούς και αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Ενότητες	Σκοπός	Μαθησιακά αποτελέσματα
0_Εισαγωγή_Παρουσίαση Έργου	Να γίνει η αρχική γνωριμία μεταξύ καταρτιζόμενων στελεχών επιχειρήσεων με τον εξειδικευμένο Σύμβουλο & να αποκτήσουν οι καταρτιζόμενοι μια πλήρη και συνεκτική εικόνα του προγράμματος μεταφοράς τεχνογνωσίας και του έργου συνολικά.	Στο τέλος της ενότητας οι καταρτιζόμενοι θα πρέπει να: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ γνωρίζουν τους στόχους του Προγράμματος Μεταφοράς Τεχνογνωσίας (ΠΜΤ), ⇒ αντιλαμβάνονται το «ρόλο» τους στο ΠΜΤ ως επιχειρήσεις, ⇒ γνωρίζουν τη δομή του Έργου 'Πρώτωση Καλών Πρακτικών ΥΑΕ στις ελληνικές επιχειρήσεις'.
01_Κίνητρα για τη διαχείριση της ΥΑΕ	Να ενισχυθούν τα κίνητρα και η ευαισθητοποίηση των καταρτιζόμενων σε θέματα ΥΑΕ.	Στο τέλος της ενότητας οι καταρτιζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ αντιλαμβάνονται την επικινδυνότητα της πλημμελούς διαχείρισης κινδύνων, ⇒ εκτιμήσουν το κόστος της μη διαχείρισης της ΥΑΕ, ⇒ εκτιμήσουν τη μείωση της παραγωγικότητας της επιχείρησής τους.
02_Τα βασικά σημεία της ΥΑΕ	Να καταλάβουν οι καταρτιζόμενοι: (α) τη σημασία της ΥΑΕ, και, (β) ότι η πρόληψη του κινδύνου και η συστηματική προσέγγιση της ΥΑΕ είναι το μυστικό για την επιτυχημένη διαχείρισή της.	Στο τέλος της ενότητας οι καταρτιζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ αντιλαμβάνονται τις βασικές έννοιες της ΥΑΕ, τις Αιτίες των Ατυχημάτων και κυρίως τη σημασία της πρόληψης του κινδύνου, ⇒ αντιλαμβάνονται ότι το ΣΔΥΑΕ αποτελεί ένα «εργαλείο», μια μεθοδολογία για την οργάνωση, διαχείριση και παρακολούθηση της ΥΑΕ.
03_“PLAN”_Σχεδιασμός	Να αντιληφθούν οι καταρτιζόμενοι ότι	Στο τέλος της ενότητας οι καταρτιζόμενοι θα πρέπει να

	<p>μπορούν με απλό τρόπο να σχεδιάσουν τις βασικές λειτουργίες για να προωθήσουν εντός της επιχείρησής τους την ΥΑΕ.</p>	<p>μπορούν να:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ αντιλαμβάνονται ποιος είναι ο ρόλος τους και πώς μπορούν να συνεισφέρουν στην ΥΑΕ, ⇒ προσδιορίζουν το πλαίσιο συνεργασίας με τον ΤΑ, ΙΑ και τις ΕΞΥΠΠ, ⇒ αντιλαμβάνονται ότι η συμμετοχή των εργαζομένων είναι μεν θεσμοθετημένη μέσα από το Νόμο, αλλά μπορούν να δημιουργηθούν διαφορετικά οργανωτικά σχήματα, ⇒ βελτιώσουν συνολικά την επίδοση της επιχείρησης σε θέματα ΥΑΕ, ⇒ αντιλαμβάνονται ότι η Επικοινωνία εντός της επιχείρησης βελτιώνει την ΥΑΕ, ⇒ με απλό και γρήγορο τρόπο να εντοπίσουν τη σχετική με την επιχείρησή τους Νομοθεσία.
04_“DO”_Υλοποίηση	<p>Να κατανοήσουν οι καταρτιζόμενοι την έννοια της πρόληψης των κινδύνων για την ΥΑΕ, δηλαδή την οργανωμένη διαχείριση και τον έλεγχο των κινδύνων εντός της επιχείρησης συνδυάζοντας όλους τους εμπλεκόμενους και τις δραστηριότητες.</p>	<p>Στο τέλος της ενότητας οι καταρτιζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ αξιολογούν τους κινδύνους, ⇒ λαμβάνουν γενικά μέτρα για την ΥΑΕ και να εφαρμόζουν απλές πρακτικές για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, ⇒ αναπτύσσουν προγράμματα για την αντιμετώπιση πιο ειδικών θεμάτων για την υγεία και την ασφάλεια, ⇒ γνωρίζουν γιατί χρησιμοποιούμε ΜΑΠ, ⇒ διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις αλλαγές στην εργασία τους, ⇒ διαχειρίζονται τα συμβάντα, ⇒ αντιμετωπίζουν τις έκτακτες ανάγκες (πυρκαγιές, σεισμούς, ληστείες, βομβιστικές επιθέσεις κ.ά.).
05_“CHECK”_Έλεγχος	<p>Να μάθουν οι καταρτιζόμενοι να αντιλαμβάνονται τη σημασία της παρακολούθησης, της επίτευξης των στόχων και της λογικής σειράς που οδήγησε σε ένα ατύχημα ή συμβάν.</p>	<p>Στο τέλος της ενότητας οι καταρτιζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ αντιλαμβάνονται το πώς γίνεται η παρακολούθηση, ο έλεγχος και η ανασκόπηση, ⇒ οργανώσουν πρόγραμμα ελέγχων μέσα από επιθεωρήσεις, ⇒ διερευνούν ατυχήματα και

		παρολίγον ατυχήματα και τις αιτίες ή τη σειρά ενεργειών που οδήγησαν σε αυτά.
06_“ACT”_Δράση	Να αποκτήσουν οι καταρτιζόμενοι μια πλήρη εικόνα της ανασκόπησης των βημάτων του “Plan-Do-Check” για την ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση της επίδοσης και τη διάδοση μηνυμάτων εντός της επιχείρησης.	Στο τέλος της ενότητας οι καταρτιζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να: ⇒ προλαμβάνουν και να αποφεύγουν τυχόν λάθη, καθώς και να αντλούν τα διδάγματα και να τα επικοινωνούν σε όλο το φάσμα της επιχείρησης, ⇒ ορίσουν δείκτες επίδοσης, ⇒ κάνουν ανασκόπηση και να ελέγχουν όλα τα βασικά σημεία για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης σε θέματα ΥΑΕ.
07_“Coaching και Δικτύωση”	Να κατανοήσουν οι καταρτιζόμενοι τη διασύνδεση μεταξύ του προγράμματος κατάρτισης που ολοκληρώνεται με τις δράσεις συμβουλευτικής υποστήριξης και δικτύωσης.	Στο τέλος της ενότητας οι καταρτιζόμενοι θα πρέπει να: ⇒ κατανοούν το ρόλο του “coach”, που θα αναλάβει ο εξειδικευμένος Σύμβουλος, ⇒ γνωρίζουν τι θα πρέπει να περιμένουν από τις δράσεις συμβουλευτικής υποστήριξης, ώστε να τις αξιοποιήσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό, ⇒ γνωρίζουν τι μπορούν να κάνουν μέσω των δράσεων δικτύωσης και τι οφέλη μπορούν να αποκομίσουν από αυτές.

Κάθε ενότητα συνοδεύεται από συγκεκριμένο υποστηρικτικό υλικό (έγγραφα, παρουσιάσεις, video κλπ), καθώς και οδηγίες εφαρμογής αυτών με ενδεικτικούς χρόνους διάρκειας ανά υποενότητα.

Στο **Παράρτημα Ι – Οδηγίες υλοποίησης και εκπαιδευτικό υλικό PMT** του παρόντος, περιλαμβάνονται τα έντυπα:

- ◆ **Οδηγός υλοποίησης PMT από εξειδικευμένους Συμβούλους**
- ◆ **Ενότητα 0_Εισαγωγή_Παρουσίαση Έργου**
- ◆ **Ενότητα 01_Κίνητρα για τη διαχείριση της ΥΑΕ**
- ◆ **Ενότητα 02_Τα βασικά σημεία της ΥΑΕ**
- ◆ **Ενότητα 03_“PLAN”_Σχεδιασμός**
- ◆ **Ενότητα 04_“DO”_Υλοποίηση**
- ◆ **Ενότητα 05_“CHECK”_Έλεγχος**
- ◆ **Ενότητα 06_“ACT”_Δράση**
- ◆ **Ενότητα 07_“Coaching και Δικτύωση”**

2. ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΟ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ (COACHING)

Με την περάτωση του Προγράμματος Μεταφοράς Τεχνογνωσίας (ΠΜΤ) ο εξειδικευμένος σύμβουλος θα παράσχει προς τους καταρτιζόμενους - στελέχη επιχειρήσεων δεκαέξι (16) ώρες εξατομικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching), προκειμένου αυτοί να μπορέσουν να εισάγουν με επιτυχία πρακτικές συστηματικής διαχείρισης της ΥΑΕ στις επιχειρήσεις τους. Οι ενέργειες αυτές αναπτύσσονται υπό την καθοδήγηση της ομάδας έργου του αναδόχου.

Στο **Παράρτημα ΙΙ** παρατίθεται το έντυπο «**Εγχειρίδιο coaching**», στο οποίο περιλαμβάνονται χρήσιμες οδηγίες για την αποτελεσματική παροχή coaching προς τα στελέχη των επιχειρήσεων. Σε ειδικό κεφάλαιο του εγχειριδίου δίνονται ειδικές οδηγίες για το «**Εργαλείο σχεδιασμού και εφαρμογής ενεργειών coaching**», το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από τον εξειδικευμένο Σύμβουλο προκειμένου για την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης σε θέματα ΥΑΕ, τον καθορισμό των σημείων στα οποία απαιτείται βελτίωση, και, τέλος τον απολογισμό και την αποτίμηση των ενεργειών που έλαβαν χώρα από τη συνεργασία του εξειδικευμένου Συμβούλου με το στέλεχος ή τα στελέχη της επιχείρησης.

3. ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΟ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ

Ο εξειδικευμένος Σύμβουλος, κατά τη διάρκεια της συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) των επιχειρήσεων αναλαμβάνει κατάλληλες πρωτοβουλίες και ενέργειες για την προώθηση του στόχου και των ενεργειών της δικτύωσης. Πρακτικά, μέρος των δεκαέξι (16) ωρών της συμβουλευτικής υποστήριξης (coaching) αναλίσκεται σε ενέργειες που αποσκοπούν στην υποστήριξη της ένταξης της επιχείρησης, μέσω των στελεχών της, σε ενέργειες δικτύωσης. Οι ενέργειες αυτές αναπτύσσονται παράλληλα και υπό την καθοδήγηση της ομάδας έργου του αναδόχου. Με τον τρόπο αυτό αναμένεται να ενισχυθεί η σταθερότητα και η διάρκεια των αποτελεσμάτων της συμβουλευτικής υποστήριξης.

Στο **Παράρτημα ΙΙΙ** παρατίθεται το έντυπο «**Εγχειρίδιο δικτύωσης**» προκειμένου για την καθοδήγηση των εξειδικευμένων Συμβούλων στις σχετικές ενέργειες.

4. ΟΔΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΟ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ

Οι οδηγίες που θα διανεμηθούν στους συμμετέχοντες στα προγράμματα μεταφοράς τεχνογνωσίας περιλαμβάνουν:

- Συνοπτικό πίνακα της διάρθρωσης, της στοχοθεσίας και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων του προγράμματος μεταφοράς τεχνογνωσίας, σε συνδυασμό με την ωρολόγια κατανομή των ενότητων του.
- Συνοπτική παρουσίαση του έργου «Πρωώθηση καλών πρακτικών υγείας και ασφάλειας στις ελληνικές επιχειρήσεις», ώστε να κατανοήσουν πλήρως τη διασύνδεση του προγράμματος κατάρτισης, με τις δράσεις συμβουλευτικής υποστήριξης και δικτύωσης, καθώς και τη γενικότερη στοχοθεσία του έργου.

Σημειώνεται ότι οι ως άνω οδηγίες περιέχονται στο υλικό της 1^{ης} ενότητας του προγράμματος μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Το υλικό που θα διανεμηθεί στους συμμετέχοντες σε μορφή usb ή cd περιλαμβάνει:

- Το σύνολο των παρουσιάσεων των εισηγητών, δομημένο στις αντίστοιχες ενότητες του προγράμματος.
- Επιπλέον εποπτικό υλικό σε μορφή video (που θα περιλαμβάνεται επίσης στο usb που θα διατεθεί στους συμμετέχοντες).

Στο **Παράρτημα IV** περιέχονται **Οδηγίες και υλικό καταρτιζομένων** (σε cd).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

– Οδηγίες υλοποίησης και εκπαιδευτικό υλικό ΠΜΤ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

– Εγχειρίδιο Coaching

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

– Εγχειρίδιο Δικτύωσης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

– Οδηγίες και υλικό που θα διανεμηθεί σε καταρτιζόμενους
(σε ηλεκτρονική μορφή)