



Καθορίζοντας το επαγγελματικό προφίλ του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας και την καταπολέμηση του άγχους

ΙΟ2 – Επαγγελματικό Προφίλ ενός Μάνατζερ για την Ευεξία στο Χώρο Εργασίας και Ορισμός Προγράμματος Κατάρτισης

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Το πρόγραμμα χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Τα περιεχόμενα αυτού του αρχείου απηχούν τις απόψεις των συντακτών του και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι απηχούν τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η Επιτροπή δεν φέρει καμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχει αυτή η δημοσίευση.

Είδος εγγράφου:	Παραδοτέο (Πνευματικό Παραδοτέο)
Έκδοση εγγράφου:	4.0
Ημερομηνία έναρξης εγγράφου:	2020-07-01
Ημερομηνία λήξης εγγράφου (τελική έκδοση):	2021-02-28
Κατηγορία:	Δημόσιο
Ημερομηνία έναρξης έργου:	2019-09-01
Ημερομηνία λήξης έργου:	2022-08-31
Ημερομηνία έναρξης παραδοτέου:	M11
Ημερομηνία λήξης παραδοτέου:	M17

ΑΡΧΕΙΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ ΕΓΓΡΑΦΟΥ

Έκδοση	Ημερομηνία	Περιγραφή	Εκδότης
01	2020-09	Προσχέδιο για τους εταίρους	Federica Lo Cascio
02	2021-01	Εφαρμογή της συνεισφοράς και των σχολίων των εταίρων	Federica Lo Cascio
03	2021-01	Αναθεώρηση του επιπέδου EQF, κατόπιν συζήτησης μεταξύ των εταίρων και συμβουλευτικής υποστήριξης της Εθνικής Υπηρεσίας	Federica Lo Cascio
04	2021-02	Τελική έκδοση	Federica Lo Cascio, Annmarie Gorenc Zoran

Βασικός συντάκτης: Federica Lo Cascio (SINERGIE)

Συνεργάτες: Patrícia Costa και Sílvia da Silva (ISCTE-UIIL); Annmarie Gorenc Zoran και Katja Kragelj Mikolič (FOS); Ester Snedec (DRPDNM); Dzvenyslava Ostapyuk (PSYCHO); Dzhaner Ahmed (FYG); Julia Bahushi (IED), Célia Nunes (EPRALIMA)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το 2^ο παραδοτέο του έργου WELLY στοχεύει στην ανάπτυξη του Επαγγελματικού Προφίλ ενός Μάνατζερ για την Ευεξία στο Χώρο Εργασίας και στον καθορισμό του Προγράμματος Κατάρτισης, για την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την εφαρμογή του επαγγελματικού προφίλ.

Το παρόν έγγραφο αποτελείται από δύο διαφορετικές και αλληλένδετες ενότητες:

- O2 - A1: Καθορισμός των ικανοτήτων που θα πρέπει να διαθέτει ή/και να αποκτήσει ο Μάνατζερ για την Ευεξία στο Χώρο Εργασίας μέσω ενός εκπαιδευτικού κύκλου μαθημάτων.
- O2 - A2: Δημιουργία νέων επαγγελματικών προδιαγραφών και ενός Προγράμματος Κατάρτισης για το επαγγελματικό προφίλ.

Στην πρώτη ενότητα, περιγράφεται το επαγγελματικό προφίλ του Μάνατζερ για την Ευεξία στο Χώρο Εργασίας σύμφωνα με τους 7 τομείς δεξιοτήτων και αναλύεται με βάση τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες.

Οι 7 τομείς δεξιοτήτων (Areas of Competency) ενός Μάνατζερ για την Ευεξία στο Χώρο Εργασίας είναι οι εξής:

- C1 – Επικοινωνία
- C2 – Αναλυτική και κριτική σκέψη
- C3 – Οικοδόμηση σχέσεων και συναισθηματική νοημοσύνη
- C4 – Στρατηγική και οργανωτική ηγεσία
- C5 – Εκπαίδευση ενηλίκων, Μεθοδολογίες μεταφοράς γνώσεων και υποστήριξης
- C6 – Διαχείριση ιδιαιτερότητας και πολυμορφίας
- C7 – Διαχείριση άγχους και επαγγελματική ευημερία

Στη δεύτερη ενότητα, δίνεται έμφαση στα καθήκοντα και στις δραστηριότητες, για τις οποίες είναι υπεύθυνος ο Μάνατζερ για την Ευεξία στο Χώρο Εργασίας στα πλαίσια ενός οργανισμού, και απαριθμείται μία λίστα 10 επαγγελματικών καθηκόντων (Professional Tasks-PT):

- PT1 – Αξιολόγηση των υφιστάμενων συνθηκών εργασίας.
- PT2 – Δημιουργία φιλικού και παρακινητικού περιβάλλοντος.
- PT3 – Ανάπτυξη καλών σχέσεων εντός του οργανισμού.
- PT4 – Εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών ισότητας, πολυμορφίας και ένταξης.
- PT5 – Σχεδιασμός και εφαρμογή ενός δίκαιου και υγιούς χώρου εργασίας.
- PT6 – Διαχείριση προγραμμάτων και υπηρεσιών ευεξίας.
- PT7 – Αναφορές συγκέντρωσης και ανάλυσης δεδομένων και πληροφοριών των προγραμμάτων ευεξίας.
- PT8 – Συνεργασία με εξωτερικούς παράγοντες, με στόχο την πρόληψη ασθενειών και τη βελτίωση της συνολικής υγείας.

- PT9 – Τακτική ενημέρωση σχετικά με την εξέλιξη του πληθυσμού, και τρόπους βελτίωσης μέσω της εφαρμογής των προγραμμάτων
- PT10 – Υπευθυνότητα όσον αφορά την ευημερία των ατόμων.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
Εταίροι	7
1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙ Η/ΚΑΙ ΝΑ ΑΠΟΚΤΗΣΕΙ Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΕΞΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΣΩ ΕΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ. (Ο2-Α1) 8	
1.1 Εισαγωγή στο επαγγελματικό προφίλ του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας.....	8
1.2 Ο Πίνακας Δεξιοτήτων του WWM: γνώσεις, ικανότητες, και δεξιότητες.....	8
Θεματικό πλαίσιο: Έξυπνη εργασία	21
1.3 Μαθησιακά αποτελέσματα για τον Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας ...	24
2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ (Ο2 - Α2)	27
2.1 Επαγγελματικές αρμοδιότητες του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας...27	
2.2 Εκπαιδευτικές ενότητες για τον Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας.....	31
2.3 Μεθοδολογίες διδασκαλίας και μάθησης	35
2.4 Πόσο καιρό πρέπει να διαρκέσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα	38
Ελλάδα	39
Ιταλία	40
Πορτογαλία	43
Σλοβενία.....	45
Ισπανία.....	46
Συμπεράσματα.....	48
ΙΟ2 εν συντομία	51
Αναφορές	52

Πίνακας 1. Πίνακας δεξιοτήτων ενός Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας	14
Πίνακας 2. Συσχέτιση των δεξιοτήτων ενός Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα	20
Πίνακας 3. Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας: Δεξιότητες και Μαθησιακά Αποτελέσματα	25
Πίνακας 4. Περιγραφή της θέσης εργασίας του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας.....	29
Πίνακας 5. Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας - Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα	32
Πίνακας 6. Πρότυπα EQF5 στις χώρες των εταίρων του WELLY	49
Εικόνα 1. Οι 4 βασικές δεξιότητες των Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού	10
Εικόνα 2. Οι 4 πυλώνες που καθορίζουν τη δημιουργία μίας κουλτούρας που οδηγεί στην επίτευξη της ευεξίας.....	28
Εικόνα 3. Τα εκπαιδευτικά μέσα και μεθοδολογίες του Εκπαιδευτικού Προγράμματος WELLY.....	38
Εικόνα 4. Οι «αριθμοί» του WELLY	51

Εταίροι



FOS- Fakulteta za organizacijske študije
v Novem mestu (Slovenia)

www.fos-unm.si



SINERGIE - Sinergie Società Consortile a
Responsabilità Limitata (Italy)

www.sinergie-italia.com



DRPDNM - Društvo za razvijanje
prostovoljnega dela Novo mesto
(Slovenia)

www.nevladnik.info/si



PSYCHO - Psychometrics S.r.l. (Italy)

www.psychometrics.it



Instituto Universitario de Lisboa
(Portugal)

www.iscte.pt



EPRALIMA – Escola Profissional Doalto Lima
– Cooperativa de Interesse Público e
Responsabilidade Limitada (Portugal)

www.epralima.com



IED - Institute of Entrepreneurship
Development (Greece)

www.ied.eu



FYG – Instalofi Levante S.L. (Spain)

www.fygconsultores.com

1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙ Η/ΚΑΙ ΝΑ ΑΠΟΚΤΗΣΕΙ ΕΝΑΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΕΞΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΣΩ ΕΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ. (Ο2-Α1)

1.1 Εισαγωγή στο επαγγελματικό προφίλ του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας

Δεδομένης της εκθετικής αύξησης του εργασιακού άγχους και της κατάθλιψης μεταξύ των ευρωπαίων πολιτών, το έργο WELLY στοχεύει στη θέσπιση του ρόλου του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση όσο το δυνατόν πιο δίκαιων και υγιεινών καθημερινών συνθηκών εργασίας για κάθε εργαζόμενο, έτσι ώστε να βελτιωθεί η συνολική ποιότητα στην εργασία εντός του οργανισμού και μεταξύ των οικονομιών. Το συνολικό έργο αποσκοπεί στην ενθάρρυνση μίας προορατικής προσέγγισης και στην ανάδειξη του σημαντικού ρόλου που μπορούν να διαδραματίσουν οι μάνατζερς στη μείωση του εργασιακού άγχους. Για το λόγο αυτό, ο γενικός στόχος του έργου WELLY είναι η ανάπτυξη του επαγγελματικού προφίλ των μάνατζερς που εργάζονται σε ευρωπαϊκές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εισάγοντας ένα νέο επαγγελματικό προφίλ για την ευεξία στο χώρο εργασίας.

Ο Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας διαθέτει έναν διαλειτουργικό ρόλο, που αξιοποιεί τις ψυχολογικές δεξιότητες, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης της διαφορετικότητας (π.χ. φυλή, εθνικότητα, φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός, κοινωνικοοικονομική κατάσταση, ηλικία, σωματική ικανότητα, θρησκευτικό υπόβαθρο, πεποιθήσεις άλλων ιδεολογιών και ούτω καθεξής), ιδίως όταν πρόκειται για άτομα με αναπηρίες, καθώς συχνά χρειάζονται συγκεκριμένες προσαρμογές στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επιπλέον, ο Μάνατζερ για την ευεξία συνεργάζεται με άλλα τμήματα για να αναλύσει τα ζητήματα που προκαλούν ή που θα μπορούσαν να προκαλέσουν εργασιακό άγχος, να μειώσει τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, και να βελτιώσει την αφοσίωση των εργαζομένων.

1.2 Ο Πίνακας Δεξιοτήτων του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας: γνώσεις, ικανότητες, και δεξιότητες

Το επαγγελματικό προφίλ του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας και τα μαθησιακά αποτελέσματα, που θα επιτευχθούν στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού κύκλου μαθημάτων, περιγράφονται σύμφωνα με το σύστημα "Πίνακας Δεξιοτήτων", ο οποίος

περιλαμβάνει 3 τύπους περιγραφών που χρησιμοποιούνται στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (ΕΠΕΠ): γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες.

Αρχικά, είναι απαραίτητο να διευκρινιστούν τα βασικά στοιχεία ενός πίνακα δεξιοτήτων στο πλαίσιο του ΕΠΕΠ:

- **Απόδοση:** Πρόκειται για ένα σύμπλεγμα σχετικών γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την απόδοση άσκησης ενός επαγγέλματος.
- **Γνώσεις:** Οι γνώσεις περιγράφονται ως θεωρητικές ή/και πρακτικές.
- **Δεξιότητες:** Οι δεξιότητες περιγράφονται ως γνωστικές (που περιλαμβάνουν τη χρήση λογικής, διορατικής και δημιουργικής σκέψης), και πρακτικές (που περιλαμβάνουν χειρωνακτική επιδεξιότητα και χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και μέσων), δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη δημιουργικών λύσεων σε αφηρημένα προβλήματα.
- **Ικανότητες (ευθύνη και αυτονομία):** Πρόκειται για την ικανότητα του εκπαιδευόμενου να εφαρμόζει τις γνώσεις και τις δεξιότητες αυτόνομα και με υπευθυνότητα.

Το σημείο εκκίνησης του IO2 είναι το πλαίσιο δεξιοτήτων των Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού, εμπλουτισμένων με τις βασικές πτυχές που προέκυψαν ως αποτελέσματα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του IO1, προκειμένου να περιγράψουν οι βασικές δεξιότητες και ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ένας Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας.

Οι Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός παραγωγικού εργατικού δυναμικού και ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Για την εκπλήρωση αυτού του ρόλου, οι Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να διαθέτουν τέσσερις βασικές δεξιότητες:



Εικόνα 1. Οι 4 βασικές δεξιότητες των Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού

1. **Επικοινωνία:** Ένας Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να επικοινωνεί με όλους στο χώρο εργασίας, από τους υπαλλήλους ως το διοικητικό συμβούλιο. Επιπλέον, οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική αλληλεπίδραση των Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού με τους εξωτερικούς συνεργάτες, τους ηγέτες των συνδικάτων, τους δημόσιους υπαλλήλους, τους υποψήφιους υπαλλήλους και τους συναδέλφους. Πρέπει να γνωρίζουν πώς να προσαρμόσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες σε κάθε άτομο και κατάσταση. Για παράδειγμα, οι Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλουν να μεταφέρουν τη σημασία των δίκαιων πρακτικών απασχόλησης στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας με την ίδια αυθεντικότητα και πάθος όπως θα το έκαναν στους υπαλλήλους.

2. **Αναλυτική και κριτική σκέψη:** Οι δεξιότητες αναλυτικής και κριτικής σκέψης είναι απαραίτητες για τους Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού. Ένας Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να ασκεί ορθή κρίση και να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων υψηλού αντίκτυπου σε διάφορους τομείς. Η ικανότητα ανάλυσης καταστάσεων και αντιμετώπισης των επιπτώσεων ορισμένων αποφάσεων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τους Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκπροσωπούν, επίσης, την εταιρεία σε θέματα που αφορούν εργατικές διαφορές, γεγονός που απαιτεί να είναι σε θέση να δικαιολογήσουν τις αποφάσεις της εταιρείας που σχετίζονται με την απασχόληση, όπως η πρόσληψη και η απόλυση.

3. **Οικοδόμηση σχέσεων:** Άλλη μία απαραίτητη δεξιότητα των Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η δημιουργία μίας ομάδας, η οποία θα χαρακτηρίζεται από συνοχή, θα επιτυγχάνει τους στόχους του οργανισμού, και θα υποστηρίζει την ανάπτυξη τους εργατικού δυναμικού. Η οικοδόμηση διαπροσωπικών σχέσεων αποτελεί δεξιότητα κομβικής σημασίας για έναν επιτυχημένο Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού. Μία από τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει είναι η εδραίωση της αξιοπιστίας με τους εργαζομένους. Ένας Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, αλλά και να διατηρεί μία ισορροπημένη σχέση τόσο με τον οργανισμό, όσο και με τους υπαλλήλους του.

4. **Ηγεσία:** Οι ηγετικές ικανότητες είναι, επίσης, σημαντικές για έναν Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία στρατηγικών σχεδίων ενός οργανισμού, καθώς και για το συνολικό εργατικό δυναμικό. Ως εκ τούτου, οι ηγετικές ικανότητες είναι ιδιαίτερα σημαντικές, ιδίως κατά τη διαδικασία αιτιολόγησης των λειτουργικών στοιχείων ενός στρατηγικού σχεδίου για τη διοικητική ομάδα της εταιρείας.

Ο Μάνατζερ για την Ευεξία περιγράφεται ως ο Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος διαθέτει τον ρόλο του επόπτη όλων των διευθυντών και συντονιστών ενός χώρου εργασίας, εστιάζοντας στις πτυχές της ψυχικής υγείας και στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικά επίπεδα.

Με βάση το επίπεδο ικανότητας/εμπειρίας και τον ειδικό ρόλο που διαδραματίζει ο μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας, μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι αρμοδιότητές του θα πρέπει να καθορίζονται στο επίπεδο 5 του ΕΠΕΠ.

Οι **γνώσεις** αναφέρονται στους ακόλουθους τομείς:

- **Οργάνωση:** Η οργανωτική κουλτούρα ορίζεται ως οι υποκείμενες πεποιθήσεις, παραδοχές, αξίες και τρόποι αλληλεπίδρασης που συμβάλλουν στο μοναδικό κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Καθορίζει τον κατάλληλο τρόπο συμπεριφοράς εντός του οργανισμού.
- **Εκπαίδευση:** Αναφέρεται στις μεθόδους και τις αρχές που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση ενηλίκων.
- **Διαχείριση:** Ορίζεται ως η διαδικασία διαχείρισης και ελέγχου των υποθέσεων του οργανισμού, ανεξάρτητα από τη φύση, τον τύπο, τη δομή και το μέγεθός του. Πρόκειται για τη διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης ενός τέτοιου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, όπου τα μέλη του οργανισμού μπορούν να συνεργάζονται και να επιτυγχάνουν επιχειρηματικούς στόχους αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η διοίκηση λειτουργεί ως οδηγός για μια ομάδα ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό και συντονίζουν τις προσπάθειές τους προς την επίτευξη του κοινού στόχου.
- **Ηγεσία:** Πρόκειται για τη διαδικασία ώθησης μίας ομάδας ανθρώπων προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον, αυτό μπορεί να

σημαίνει την στρατηγική καθοδήγηση των εργαζομένων για την κάλυψη των αναγκών της εταιρείας. Η ηγεσία περιλαμβάνει τα βασικά χαρακτηριστικά, που καθιστούν κάποιον ικανό να εμπνεύσει άλλους ανθρώπους.

- **Εργασιακή υγεία και ψυχολογία:** Πρόκειται για έναν κλάδο της ψυχολογίας που ασχολείται με την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Ο κλάδος αυτός εξετάζει διάφορους σημαντικούς θεματικούς τομείς, συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεων του επαγγελματικού άγχους και της ακούσιας ανεργίας στη σωματική και ψυχική υγεία, της βίας και άλλων μορφών κακομεταχείρισης στο χώρο εργασίας, των ατυχημάτων και της ασφάλειας, καθώς και των παρεμβάσεων που αποσκοπούν στη βελτίωση/προστασία της υγείας των εργαζομένων. Ασχολείται με τη σχέση των ψυχοκοινωνικών παραγόντων του χώρου εργασίας με την ανάπτυξη, τη διατήρηση και την προώθηση της υγείας των εργαζομένων και των οικογενειών τους (ορισμός από τη Wikipedia, ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια, για λεπτομερείς αναφορές δείτε την παράγραφο ΑΝΑΦΟΡΕΣ στο τέλος του εγγράφου). Εν ολίγοις, στόχος του είναι να δημιουργηθούν «υγιείς χώροι εργασίας, στους οποίους οι άνθρωποι μπορούν να παράγουν, να εξυπηρετούν, να αναπτύσσονται και να αποτιμώνται» (Quick et al., 1997, σελ. 3).

Οι **ικανότητες** διακρίνονται ως:

- **Ατομικές ικανότητες:** Οι ατομικές ή προσωπικές ικανότητες αναφέρονται στις εσωτερικές ικανότητες ενός ατόμου και είναι ένα είδος κοινωνικών δεξιοτήτων, που σημαίνει ότι είναι άυλες και είναι δύσκολο να προσδιοριστούν. Παραδείγματα προσωπικών δεξιοτήτων περιλαμβάνουν την ικανότητα επικοινωνίας με άλλους, την επίλυση προβλημάτων ή τη δημιουργική σκέψη.
- **Ομαδικές ικανότητες:** Πρόκειται για τις ικανότητες που επιτρέπουν σε ένα άτομο την ομαλή συνεργασία με άλλους κατά τη διάρκεια συνομιλιών, έργων, συναντήσεων ή άλλων συνεργασιών. Οι ομαδικές ικανότητες εξαρτώνται από την ικανότητα επικοινωνίας υπευθυνότητας και ειλικρίνειας ενός ατόμου.
- **Οργανωτικές ικανότητες:** Είναι εκείνες που σχετίζονται με την οργάνωση, την ενίσχυση της παραγωγικότητας και την ιεράρχηση των εργασιών, σε εκείνες που πρέπει να ολοκληρωθούν αμέσως, σε σχέση με εκείνες που μπορούν να αναβληθούν, να ανατεθούν σε άλλο πρόσωπο ή να εξελιφθούν εντελώς. Η διατήρηση ισχυρών οργανωτικών δεξιοτήτων μπορεί να μειώσει τις πιθανότητες ανάπτυξης κακών εργασιακών συνθηκών, όπως αναβλητικότητα, ακαταστασία, κακή επικοινωνία και αναποτελεσματικότητα.

Οι **δεξιότητες** των Μάνατζερ διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Επαγγελματικές δεξιότητες:** Σχετίζονται με τις ευρείες επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται σε ένα εξειδικευμένο τομέα ή επάγγελμα. Για παράδειγμα: σχεδιασμός, επίλυση προβλημάτων, συλλογή πληροφοριών, ανάλυση, αφηρημένη και στρατηγική σκέψη, μάθηση μέσα από τα ατομικά λάθη και από τις εμπειρίες των άλλων, ομαδική εργασία, δημιουργικότητα και ικανότητα υλοποίησης της καινοτομίας και των δυνατοτήτων οργάνωσης.

- **Κοινωνικές δεξιότητες (κοινωνική ευαισθητοποίηση και διαχείριση σχέσεων):** Αποτελούνται από τις κοινωνικές, συναισθηματικές, και γνωστικές δεξιότητες, και τις δεξιότητες συμπεριφοράς που απαιτούνται για την επιτυχή κοινωνική προσαρμογή. Οι κοινωνικές ικανότητες αντικατοπτρίζουν, επίσης, την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται την οπτική ενός άλλου σχετικά με μία κατάσταση, να μαθαίνει από τις εμπειρίες του παρελθόντος και να εφαρμόζει αυτή τη γνώση στις αλλαγές των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Για παράδειγμα: επικοινωνιακές δεξιότητες, αποτελεσματικές διαπροσωπικές δεξιότητες, καθορισμός στόχων, δικαιοσύνη, υπευθυνότητα, προσαρμοστικότητα.
- **Ατομικές δεξιότητες (αυτογνωσία και αυτοδιαχείριση):** Πρόκειται για τα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός ατόμου στο χώρο εργασίας και στη ζωή. Οι ατομικές δεξιότητες περιλαμβάνουν: αυτογνωσία, διαπροσωπικές δεξιότητες, διαχείριση άγχους, αξιοπιστία, αφοσίωση, αυτοέλεγχο, προσωπική ανάπτυξη, ατομική ευθύνη κατά τη λήψη αποφάσεων.

Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 1, διακρίνονται **7 τομείς δεξιοτήτων** για έναν μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας:

- C1 – Επικοινωνία
- C2 – Αναλυτική και κριτική σκέψη
- C3 – Οικοδόμηση σχέσεων και συναισθηματική νοημοσύνη
- C4 – Στρατηγική και οργανωτική ηγεσία
- C5 – Μεθοδολογίες Andragogy, μεταφορές γνώσεων, και υποστήριξης
- C6 – Διαχείριση ιδιαιτερότητας και πολυμορφίας
- C7 – Διαχείριση άγχους και επαγγελματική ευτυχία

Πίνακας 1. Πίνακας δεξιοτήτων ενός Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΝΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΕΞΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
EQ 5		
Γνώσεις	Ικανότητες	Δεξιότητες (Υπευθυνότητα και αυτονομία)
<p>Ολοκληρωμένες, εξειδικευμένες, πραγματικές και θεωρητικές γνώσεις για ένα επάγγελμα ή επιστημονικό κλάδο και επίγνωση των ορίων των γνώσεων αυτών.</p>	<p>Ένα ολοκληρωμένο φάσμα γνωστικών και πρακτικών ικανοτήτων που απαιτούνται για την ανάπτυξη δημιουργικών λύσεων σε αφηρημένα προβλήματα.</p>	<p>Έλεγχος και διαχείριση μίας εργασίας ή εκπαιδευτικής δραστηριότητας, όπου υφίσταται απρόβλεπτη αλλαγή (αξιολόγηση και βελτίωση της αποδοτικότητας σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο).</p>
C1 - Επικοινωνία		
<p>ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ολοκληρωμένη γνώση συγκεκριμένων θεωριών, μοντέλων, εργαλείων και μεθόδων επικοινωνίας (προφορικές, γραπτές). - Διαχείριση επικοινωνιακών και διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον. 	<p>ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Να διαθέτει ένα ευρύ φάσμα γνωστικών και πρακτικών δεξιοτήτων για τη δημιουργία αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων και σαφή επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού, με στόχο την προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας. - Διαπροσωπική, δυναμική, αποτελεσματική επικοινωνία. 	<p>ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Να είναι σε θέση να διαχειριστεί τα τέσσερα επίπεδα επικοινωνίας: <ol style="list-style-type: none"> 1. Λειτουργική επικοινωνία: Αφορά όλες τις λειτουργικές πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη των διαδικασιών παραγωγής και λήψης αποφάσεων της εταιρείας. 2. Στρατηγική: Πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία στο σύνολό της. 3. Διαμορφωτική επικοινωνία: Θέματα επικοινωνίας. 4. Δημιουργική επικοινωνία: Δημιουργία κάθετου και οριζόντιου διαλόγου. <ul style="list-style-type: none"> - Συνεργασία με την οργανωτική ηγεσία στην ανάπτυξη των επικοινωνιών. - Επικοινωνία με τους εργαζομένους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ενισχύεται η συνεργασία. - Επικοινωνία, η οποία θα διακρίνεται από σεβασμό, μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων.

		<ul style="list-style-type: none"> - Επιλογή μέσω επικοινωνίας με βάση την αποτελεσματική λήψη και κατανόηση ενός μηνύματος. - Μέτρηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας.
C2 – Αναλυτική και κριτική σκέψη		
<p>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Γνώση των αρχών και των μεθόδων της Αναλυτικής και Κριτικής Σκέψης. - Διαφορές μεταξύ αναλυτικής και κριτικής σκέψης. - Γνώση των δεξιοτήτων αναλυτικής/κριτικής σκέψης και του τρόπου που αυτές αναπτύσσονται. 	<p>ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Στρατηγική λήψη αποφάσεων και διαχείριση οργανωτικών λειτουργιών. - Αντιληπτική ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων και προκλήσεων. - Ευέλικτη και καινοτόμος σκέψη. - Αναγνώριση συσχέτισης διαφορετικών τμημάτων ενός προβλήματος. 	<p>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Επίλυση καθημερινών προβλημάτων με τη χρήση προγραμμάτων, κατάλληλων για το ανθρώπινο δυναμικό. - Κατανόηση των βασικών ζητημάτων, των προβλημάτων και των ευκαιριών που παρουσιάζονται, και ικανότητα ανάπτυξης αποτελεσματικών λύσεων και στρατηγικών. - Ουσιαστική ανάλυση καταστάσεων για την άσκηση κριτικής και τη λήψη αποφάσεων.
C3 - Οικοδόμηση σχέσεων και συναισθηματική νοημοσύνη		
<p>ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων με τους Μάνατζερ, τους εργαζομένους, αλλά μεταξύ αυτών. - Δημιουργία και συμμετοχή σε σχέσεις που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια, θετικότητα και ενεργητικότητα. - Δημιουργία αποτελεσματικών προγραμμάτων δέσμευσης εργαζομένων. - Προώθηση της ομαδικής εργασίας και των ευκαιριών ανάπτυξης του ομαδικού πνεύματος. <p>ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και γιατί είναι 	<p>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ:</p> <p>Ηθική συμπεριφορά και επαγγελματισμός:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ενεργώντας με ειλικρίνεια, ακεραιότητα, αξιοπιστία, αφοσίωση, αυτοπεποίθηση και ανεξαρτησία. - Αντιμετώπιση της ασάφειας, των συγκρούσεων συμφερόντων και της ανάγκης προστασίας του δημοσίου συμφέροντος. <p>Διαχείριση σχέσεων:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Δημιουργία αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας. - Παραγωγική συνεργασία. <p>Στρατηγική και οργανωτική ηγεσία:</p>	<p>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ικανότητες οικοδόμησης παραγωγικών σχέσεων τόσο εντός, όσο και εκτός του οργανισμού. - Δημιουργία και διατήρηση μίας αποτελεσματικής σχέσης εργασίας με τους εργαζόμενους, που θα τους βοηθήσει να επιτύχουν τόσο τους προσωπικούς επαγγελματικούς στόχους, όσο και αυτούς του οργανισμού. - Παροχή πληροφοριών στους υπαλλήλους σχετικά με τα οφέλη της ομαδικής εργασίας. - Δημιουργία και υλοποίηση εκδηλώσεων και ευκαιριών ανάπτυξης του ομαδικού πνεύματος για τον οργανισμό. - Επίγνωση του πότε μία συναισθηματική κατάσταση επηρεάζει την ατομική συμπεριφορά ή αυτή των άλλων.

<p>σημαντική στο χώρο εργασίας.</p> <p>- Πώς να τη βελτιώσετε στο χώρο εργασίας και να τη μεταφέρετε στους εργαζόμενους.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Οργανωτική ενδυνάμωση. - Διαχείριση ομάδων και ομαδικών εργασιών. - Επαρκείς ικανότητες στον καθορισμό στόχων, στον σχεδιασμό και στην οργάνωση, στη συνεργασία, στη διαχείριση διαδικασιών, στην ενσυναίσθηση, στην ευελιξία, στην ανταπόκριση στην ανατροφοδότηση και στη διαχείριση των συγκρούσεων, στην πειστικότητα. - Αντίληψη της προσωπικής συναισθηματικής κατάστασης, αλλά και αυτής των άλλων. - Αποτελεσματική χρήση αυτών των πληροφοριών για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς. - Αφοσίωση, παρότρυνση, αυτοστοχασμός, αυτοέλεγχος. 	<ul style="list-style-type: none"> - Παράταση λήψης αποφάσεων ή δράσεων, όταν υφίσταται έντονη συναισθηματική επίδραση. - Ακριβής προσδιορισμός των συναισθηματικών καταστάσεων. - Επίγνωση των συναισθηματικών καταστάσεων για την αποτελεσματική και ιδεολογική καθοδήγηση των αποφάσεων που ωφελούν τον οργανισμό.
--	---	--

C4 – Στρατηγική και οργανωτική ηγεσία

<p>ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ορισμός της ηγεσίας, θεωρίες και μοντέλα. - Γνώση του τι σημαίνει στρατηγική και οργανωτική ηγεσία και γιατί είναι σημαντική για έναν οργανισμό. - Διαφορετικές μορφές ηγεσίας: <ol style="list-style-type: none"> 1. Καθοδηγητική ηγεσία 2. Χαρισματική ηγεσία 3. Υπηρετική ηγεσία 4. Αυταρχική ηγεσία 5. Laissez-Faire ηγεσία 6. Δημοκρατική ηγεσία 7. Μετασχηματιστική ηγεσία 8. Συναλλακτική ηγεσία 	<p>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ικανότητες σχεδιασμού. - Δημιουργικότητα και καινοτομία σε οργανωτικό πλαίσιο. - Επαρκείς ικανότητες στον καθορισμό στόχων, στον σχεδιασμό και στην οργάνωση, στη συνεργασία, στη διαχείριση διαδικασιών, στην ενσυναίσθηση, στην ευελιξία, στην ανταπόκριση στην ανατροφοδότηση και στη διαχείριση των συγκρούσεων. 	<p>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ικανότητα άσκησης εκτελεστικής ηγεσίας κατά την εφαρμογή των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη διασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων. - Δημιουργία μηχανισμών που βοηθούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, ώστε να μετρά και να βελτιώνει την αποτελεσματικότητά του. - Παρακίνηση του προσωπικού να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί για την εξυπηρέτηση των στόχων του οργανισμού. - Συνεργασία με τους ηγέτες ολόκληρου του οργανισμού για τη
--	--	---

<p>9. Γραφειοκρατική ηγεσία</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αναγνώριση της προσωπικής μορφής ηγετικής ικανότητας - Γνώση του πώς να γίνετε ένας ηγέτης που παρακινεί και δίνει έμπνευση 	<ul style="list-style-type: none"> - Οργάνωση του περιβάλλοντος και της κουλτούρας. 	<p>μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Παροχή στρατηγικής ηγεσίας στην ομάδα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
--	--	--

C5 – Μεθοδολογίες Andragogy, Μεταφοράς γνώσεων και υποστήριξης

<p>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:</p> <p>Βασικές γνώσεις για τα εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Μέθοδοι και αρχές που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση ενηλίκων. - Διαφορετικά είδη εκμάθησης και μαθησιακές ικανότητες. - Πώς να προωθήσετε την κατάρτιση της εκπαίδευσης και της προσωπικής ανάπτυξης μεταξύ των εργαζομένων. - Ενδυνάμωση (ενθάρρυνση της προσωπικής ανάπτυξης). - Ποια είναι η διαφορά μεταξύ coaching, mentoring, και συμβουλευτικής; - Για κάθε μεθοδολογία, ενημέρωση σχετικά με τα οφέλη, τις αρχές και τα εργαλεία εφαρμογής. - Βέλτιστες πρακτικές και πρακτικά παραδείγματα. - Βιωματική μάθηση σύμφωνα με τη μεθοδολογία του Kolb: <ol style="list-style-type: none"> 1. Συγκεκριμένη εμπειρία 2. Ανακλαστική παρατήρηση 3. Αφηρημένη σύλληψη 4. Ενεργός πειραματισμός 	<p>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Δεξιότητες που επισημαίνονται στη θεωρία της Ανδραγωγικής. - Χρήση των μαθησιακών αποτελεσμάτων στον σχεδιασμό της μάθησης στο χώρο εργασίας, και προσδιορισμός των εργασιών που αντιστοιχούν σε αυτά τα μαθησιακά αποτελέσματα. - Προσδιορισμός των δυνατών σημείων και των περιορισμών ενός εκπαιδευόμενου κατά την ανακάλυψη των ικανοτήτων του, και κατά τη θέσπιση των στόχων του, για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του. - Αξιολόγηση των οργανωτικών πόρων, του προσωπικού και της ικανότητάς τους για την υποστήριξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος στο χώρο εργασίας. - Καθιέρωση ως προτύπου, το οποίο εμπνέει και ενθαρρύνει. - Ικανότητα αφογκρασμού. - Δημιουργία εμπιστοσύνης και επίδειξη ενσυναίσθησης. - Παροχή σχολίων για διόρθωση και βελτίωση. 	<p>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Υπεύθυνος για την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευόμενων. - Σχεδιασμός δραστηριοτήτων και καθηκόντων για τη διασφάλιση της επίτευξης των συμφωνηθέντων μαθησιακών στόχων. - Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με τη συμβολή του εκπαιδευόμενου και του εκπαιδευτικού, όπου είναι δυνατόν. - Σχεδιασμός, διαπραγμάτευση και εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος με τον εκπαιδευόμενο, τον διδάσκοντα και, κατά περίπτωση, με άτομα της εργασίας. - Διασφάλιση της διαθεσιμότητας όλων των απαιτούμενων πόρων για την υποστήριξη του εκπαιδευτικού προγράμματος (συμπεριλαμβανομένου του κατάλληλα ειδικευμένου/έμπειρου προσωπικού). - Προσαρμογή του χώρου και των μεθόδων εργασίας για τη φιλοξενία του εκπαιδευόμενου. - Εφαρμογή γνώσεων σχετικά με τις αρχές του Coaching, του Mentoring, και της συμβουλευτικής στον χώρο εργασίας. - Εκπαίδευση των Ανώτερων Στελεχών σε θέματα mentoring and coaching των εργαζομένων. - Ενημέρωση των Ανώτερων Στελεχών σχετικά με τις
--	--	--

		<p>προτεραιότητες εκμάθησης και ανάπτυξης των εργαζομένων.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Παρότρυνση των Ανώτερων Στελεχών να ενεργούν ως μέντορες των εργαζομένων. - Δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη δεξιοτήτων mentoring και coaching σε Ανώτερα Στελέχη/Μάνατζερ. - Παροχή εκπαίδευσης mentoring και coaching σε Ανώτερα Στελέχη/Μάνατζερ.
C6 - Διαχείριση ιδιαιτερότητας και πολυμορφίας		
<p>ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Οργανωτική κουλτούρα σε θέματα πολυμορφίας. - Τρόπους διαχείρισης της ιδιαιτερότητας και της πολυμορφία στον χώρο εργασίας. 	<p>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Κατανόηση και εφαρμογή πολιτικών κατά του κοινωνικού αποκλεισμού. - Εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών για την επίτευξη κοινωνικής ένταξης. 	<p>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Διαχείριση διαφορετικότητας: φυλή, εθνικότητα, φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός, κοινωνικοοικονομική κατάσταση, ηλικία, σωματική ικανότητα, θρησκευτικό υπόβαθρο, πεποιθήσεις άλλων ιδεολογιών και ούτω καθεξής. - Σχεδιασμός και παρακολούθηση των μέτρων ευεξίας στην εργασία, σύμφωνα με τα ανθρώπινα, αστικά και κοινωνικά δικαιώματα. - Ανάπτυξη προγράμματος διαχείρισης των ιδιαιτεροτήτων/διαφορετικότητας, το οποίο σέβεται και αναγνωρίζει την αξία όλων των εργαζομένων στον οργανισμό. - Παροχή υπηρεσιών στους επαγγελματίες διαχείρισης των ιδιαιτεροτήτων. - Παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος διαχείρισης ιδιαιτεροτήτων. - Συνεχής υποστήριξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος διαχείρισης ιδιαιτεροτήτων σε ολόκληρο τον οργανισμό.
C7 - Διαχείριση άγχους και επαγγελματική ευτυχία		

<p>ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΤΟΜΕΙΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Βιομηχανική ψυχολογία και κοινωνιολογία των οργανισμών. - Τι είναι η επαγγελματική υγεία, το εργασιακό άγχος (δημιουργικό άγχος και ψυχική δυσφορία), η εργασιακή ευτυχία και ικανοποίηση. - Γνώση της νομοθεσίας, των κανονισμών και των προτύπων σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) - Πώς να δημιουργήσετε και να διατηρήσετε ένα ψυχολογικά υγιές εργασιακό περιβάλλον μέσω: <ul style="list-style-type: none"> - Ποιοτικής συνεργασίας - Δίαυλων επικοινωνίας - Αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων - Εκπαίδευσης του προσωπικού - Αυθεντικής ηγεσίας - Γρήγορου χρόνου αντίδρασης - Εφαρμογή των PRM (Θετική Σχεσιακή Διαχείριση) και PPI (Παρεμβάσεις Θετικής Ψυχολογίας) - Ενημέρωση σχετικά με τη χρήση τεχνικών σωματικής και ψυχικής χαλάρωσης, όπως γιόγκα, διαλογισμός, ενσυνειδητότητα. 	<p>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία. - Επίλυση προβλημάτων, διαχείριση χρόνου, διαχείριση συγκρούσεων. - Διαχείριση κινδύνων και άγχους. - Συναισθηματική ηγεσία. - Δημιουργική σκέψη. - Θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο: σθένος, αντοχή, συναισθηματική νοημοσύνη, κατανόηση, ενσυνειδητότητα. - Δυναμική επικοινωνία. - Ενθάρρυνση της συνεργασίας. - Προορατική συμπεριφορά. - Ομαδική εργασία και συμπεριφορά. - Διαχείριση της ευημερίας του ανθρώπινου δυναμικού. 	<p>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αξιολόγηση των κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. - Εφαρμογή μέτρων για τον μετριασμό των κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. - Διασφάλιση ότι ο οργανισμός εξακολουθεί να συμμορφώνεται με τη νομοθεσία και τους κανονισμούς υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας. - Διενέργεια περιοδικών ελέγχων των οργανωτικών δραστηριοτήτων για τη διασφάλιση της συνεχούς τήρησης των προτύπων υγιεινής και ασφάλειας. - Αναγνώριση, κατανόηση και αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους υιοθετώντας διαχειριστικές τεχνικές. - Σχεδιασμός και εφαρμογή μέτρων για την πρόληψη των δυσμενών παρενεργειών του εργασιακού άγχους (πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή μέτρα). - Αλλαγή κουλτούρας: δημιουργική και επιδραστική συμμετοχή των εργαζομένων. - Αξιολόγηση ευκαιριών για την εφαρμογή της μεθοδολογίας «έξυπνης εργασίας», εντοπισμός και εφαρμογή καλών πρακτικών, παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.
--	---	---

Από πρακτικής άποψης, οι εταίροι του έργου WELLY κρίνουν αναγκαίο να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες του εκπαιδευτικού προγράμματος του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας, όσον αφορά την πρακτική συσχέτιση, για την εφαρμογή του και τις προτεινόμενες εκπαιδευτικές μεθοδολογίες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι οι πιο

πρακτικά σχετικές δεξιότητες θα μπορούσαν να προορίζονται για πιο ενεργές μεθοδολογίες, όπως η βιωματική μάθηση και άλλες παρόμοιες. Ενώ οι λιγότερο πρακτικά σχετικές δεξιότητες μπορεί να είναι καταλληλότερες για ένα εκπαιδευτικό υλικό, όπως ηλεκτρονικά βιβλία ή λίστες ελέγχου.

Στον πίνακα 2, ανά-ταξινομούνται οι 7 τομείς δεξιοτήτων κατά σειρά πρακτικής συσχέτισης με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα (απόλυτη, εξαιρετικά υψηλή, υψηλή, μέτρια και μέτρια-χαμηλή). Επίσης, έχουν προστεθεί επεξηγηματικά σχόλια για το περιεχόμενο και την εφαρμογή του προγράμματος, το οποίο αποτελεί τη βασική δραστηριότητα του IO3 – Εκπαιδευτικό υλικό Work Wellbeing Μάνατζερ και πιλοτική εφαρμογή.

Πίνακας 2. Συσχέτιση των δεξιοτήτων ενός Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα

ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ		
ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕ ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ
C6 – Διαχείριση ιδιαιτερότητας και πολυμορφίας	Απόλυτη	Οι δύο αυτές δεξιότητες ομαδοποιήθηκαν, καθώς παρουσιάζουν τα εξής κοινά σημεία: - Αναδυόμενοι κίνδυνοι που σχετίζονται με την τεχνολογία και την εξ αποστάσεως εργασία. - Ασφάλεια και εργονομία τόσο στο χώρο εργασίας, όσο και στο "στο σπίτι", σε περίπτωση έξυπνης εργασίας.
C7 – Διαχείριση άγχους και επαγγελματική ευτυχία		
C1 – Επικοινωνία	Εξαιρετικά υψηλή	Τόσο οι επικοινωνιακές δεξιότητες, όσο και οι δεξιότητες οικοδόμησης σχέσεων, θα πρέπει να περιλαμβάνουν δύο γενικά θέματα: - Επικοινωνία και αντίληψη κινδύνου. - Εικονική και ψηφιακή επικοινωνία.
C3 – Οικοδόμηση σχέσεων και συναισθηματική νοημοσύνη		
C4 – Στρατηγική και οργανωτική ηγεσία	Υψηλή	Η επισκόπηση όλων των θεωριών/διαστάσεων ηγεσίας είναι πέρα από το πεδίο αυτής της κατάρτισης. Αντ' αυτού, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα επικεντρωθεί σε μία ή δύο διαστάσεις: μετασχηματιστική/ ομαδική

		ηγεσία/ηγετικές συμπεριφορές που επηρεάζουν την υγεία στην εργασία.
C5 – Μεθοδολογίες Ανδραγωγικής, μεταφορά & υποστήριξη γνώσεων	Μέτρια	Οι δύο αυτές δεξιότητες είναι στενά συνδεδεμένες, καθώς οι έννοιες και οι μεθοδολογίες της Ανδραγωγικής αποτελούν τη βάση για την αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή των διαδικασιών μεταφοράς και υποστήριξης των γνώσεων.
C2 – Αναλυτική και κριτική σκέψη	Μέτρια-χαμηλή	Η αναλυτική και κριτική σκέψη είναι πιθανό να έχουν αποκτηθεί ήδη κατά την επίσημη εκπαίδευσή των εργαζομένων, οπότε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα επικεντρωθεί περισσότερο στον τρόπο εφαρμογής τους στις μεθοδολογίες και στις στρατηγικές εκμάθησης. Κάποιου είδους συνεισφορά στη λήψη αποφάσεων θα ήταν ιδιαίτερα σημαντική, και πιο συγκεκριμένα σε θέματα συγκατάταξης και πολυμορφίας.

Θεματικό πλαίσιο: Έξυπνη εργασία

Αρχικά, είναι σημαντικό να διατυπωθούν ορισμένες εκτιμήσεις σχετικά με τη μεθοδολογία της «έξυπνης εργασίας», ως ευέλικτη μορφή εργασίας, με αναμφισβήτητα πλεονεκτήματα, που χρειάζονται συγκεκριμένα τεχνικά μέτρα και προφυλάξεις, για να διασφαλιστεί η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων των οργανισμών, και των κατάλληλων συνθηκών εργασίας των εργαζομένων.

Είναι γνωστό, ότι η πανδημία COVID-19 έχει επηρεάσει τους οργανισμούς και οι αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί λόγω αυτής, θα είναι μακροχρόνιες. Για να διασφαλιστεί η συνέχεια μίας επιχείρησης, μία πολιτική εργασίας από το σπίτι εφαρμόζεται από σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις. Αυτό επιτρέπει σε όλους να συνεχίζουν να εργάζονται, διατηρώντας, παράλληλα, την κοινωνική αποστασιοποίηση. Παρά τις αλλαγές, αυτή η πανδημία διδάσκει τις επιχειρήσεις καθώς και τους Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού αρκετά μαθήματα (Ahmad, Μάιος 2020).

Η «Έξυπνη Εργασία» αποτελεί μία νέα προσέγγιση στην εργασία, η οποία εμφανίστηκε την τελευταία δεκαετία. Βασίζεται στις ώρες εργασίας, στην ευελιξία του χώρου, και στη χρήση των νέων ψηφιακών και τεχνολογικών εργαλείων.

Τελευταία, ακούμε συχνά για τηλεργασία και έξυπνη εργασία. Δύο όροι που, συχνά, συνδέονται με μία ενιαία έννοια (εξ αποστάσεως εργασία), αλλά οι οποίοι στην πράξη αντιπροσωπεύουν δύο εντελώς διαφορετικές προσεγγίσεις. Στην έξυπνη εργασία δίνεται η δυνατότητα εκτέλεσης των εργασιών, χωρίς να χρειάζεται να βρίσκεστε σε συγκεκριμένο

χώρο εργασίας ή σε συγκριμένες χρονικές στιγμές, ενώ στην τηλεργασία, μία εργασία εκτελείται σε συγκεκριμένο χρόνο, και σε συγκεκριμένη μετεγκατασταθείσα τοποθεσία (εκτός γραφείου).

Η Έξυπνη Εργασία βασίζεται στη βασική έννοια της ευελιξίας στις ώρες εργασίας και στην τοποθεσία, αλλά και στην εμπιστοσύνη, τον πιο θεμελιώδη πυλώνα, στον οποίο βασίζεται η σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Στόχος της Έξυπνης Εργασίας είναι η επίτευξη των καθορισμένων στόχων και η παραγωγική και προσανατολισμένη στα αποτελέσματα εργασία. Λόγω αυτής της ελευθερίας, ο εργαζόμενος γίνεται πιο υπεύθυνος για την εργασία του και πιο αυτόνομος στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων, υπό την προϋπόθεση ότι υφίσταται αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Η εμπιστοσύνη αποτελεί τη βάση της Έξυπνης Εργασίας. Είναι σημαντικό, να υπάρχει βέλτιστη συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας, και να επιτυγχάνονται οι στόχοι του έργου. Η οικοδόμηση σχέσεων που βασίζονται στην ισχυρή εμπιστοσύνη απαιτεί σαφή επικοινωνία. Είναι μία πρόκληση, αλλά και μία εξαιρετική ευκαιρία της συλλογικής εξέλιξης. Επίσης, είναι σημαντική η δομημένη οργάνωση της εργασίας, έτσι ώστε οι καθημερινοί, σαφείς και ακριβείς στόχοι να μην παραλείπονται από την τακτική επαφή με τους εργαζομένους, και η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και η συγκέντρωση της εργασίας να οδηγούν στην επίτευξη και τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων. Μόλις επιτευχθούν τα αποτελέσματα, θα πρέπει να δοθεί ακριβής εκτίμηση, για να διασφαλιστεί ότι τα κίνητρα των εργαζομένων εξακολουθούν να αποτελούν την κινητήρια δύναμη.

Οι Μάνατζερ διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της έξυπνης εργασίας. Κατά την έξυπνη εργασία, η επιτήρηση δεν γίνεται με βάση τη διαδικασία ή τον τρόπο που γίνεται η εργασία, αλλά με βάση το αποτέλεσμα. Οι έλεγχοι βάσει «συμπεριφοράς» αναφέρονται συχνά στην πρακτική αξιολόγησης της απόδοσης, με βάση τις παρατηρήσιμες ενέργειες των εργαζομένων. Αντίθετα, οι έλεγχοι βάσει «εκρών» περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση την παραγωγή, τα προϊόντα ή τα παραδοτέα του έργου, και όχι τη διαδικασία ή τους τρόπους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της παραγωγής. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει διαφορετικούς τρόπους επαφής με τους εργαζομένους, αξιολόγησης του φόρτου εργασίας, παρακολούθησης και μέτρησης των επιδόσεων.

Για τα μέλη της ομάδας, η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει διαμοιρασμό του χρονοπρογραμματισμού μεταξύ των εργαζομένων, ενημέρωση των χρησιμοποιούμενων εργαλείων, βίντεο-συσκέψεις, και οργάνωση των πληροφοριών, έτσι ώστε να είναι εύκολες στην αναζήτηση και προσβάσιμες από τα υπόλοιπα μέλη, αλλά και ενημέρωση αυτών σχετικά με τις εργασίες που βρίσκονται σε εξέλιξη.

Τα οφέλη που απορρέουν από την έξυπνη εργασία είναι πολλά, για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σε ορισμένες χώρες, οι εταιρείες μπορούν να εξοικονομήσουν χρήματα σε κουπόνια γευμάτων και μπορούν, επίσης, να είναι πιο ευέλικτες, εάν οι εργαζόμενοι χρειάζονται λίγες ώρες άδεια κατά τη διάρκεια της ημέρας. Παράλληλα, μπορούν να μετακινηθούν σε μικρότερα γραφεία, μειώνοντας έτσι το πάγιο κόστος που προκύπτει από το ενοίκιο, το φυσικό αέριο και την ηλεκτρική ενέργεια. Η έννοια των χώρων εργασίας μπορεί, επίσης, να επανεξεταστεί. Δεν θα υπάρχει πλέον μόνο ένας χώρος, όπου κάθε εργαζόμενος θα έχει

ένα καθορισμένο γραφείο. Επιπλέον, θεωρείται ότι η κοινωνία στο σύνολό της θα ωφεληθεί από την έξυπνη εργασία. Η μείωση του αριθμού των εργαζομένων που μετακινούνται καθημερινά για την εργασία μπορεί να μειώσει την κυκλοφοριακή συμφόρηση και την ρύπανση, συμβάλλοντας έτσι σε ένα καλύτερο περιβάλλον.

Ωστόσο, η έξυπνη εργασία αποτελεί κυρίως μία ευκαιρία για τους εργαζόμενους να εξισορροπήσουν την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή. Οι ώρες εργασίας των εργαζομένων γίνονται πιο ευέλικτες και μπορούν να προσαρμοστούν στις προσωπικές τους ανάγκες. Επίσης, ο χρόνος μετακίνησης θα μπορούσε να επενδυθεί στην προσωπική τους ζωή, μειώνοντας έτσι το άγχος και, τελικά, καθιστώντας τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς και αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών (βλ. IO1).

Οι εργαζόμενες γυναίκες, ειδικότερα, πιθανό να βρουν στην έξυπνη εργασία μία απάντηση στο πρόβλημα του πώς να φροντίζουν τα παιδιά τους χωρίς να θυσιάζουν την καριέρα τους. Μέχρι τώρα, οι γυναίκες αντιμετώπιζαν συχνά τη δύσκολη επιλογή μεταξύ οικογένειας και σταδιοδρομίας. Επίσης, ίσως είναι καιρός και οι δύο γονείς να μοιραστούν την ευθύνη της φροντίδας των παιδιών τους σε μικρή ηλικία, και αυτό γίνεται ευκολότερο μέσω της έξυπνης εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη, ότι οι γονείς μπορούν να εργάζονται εκ περιτροπής, από το σπίτι. Έτσι, η έξυπνη εργασία μπορεί να συνδράμει θετικά σε μια ευρεία ανάγκη για ευελιξία.

Οι Cailgiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke, και Zimmermann (2020) πραγματοποίησαν μία διεθνή επιχειρηματική έρευνα, για να προσδιορίσουν τις προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Ο τομέας των διεθνών επιχειρήσεων λειτουργεί παγκοσμίως και εκτός των εγκαταστάσεων και, ως εκ τούτου, αντιμετωπίζει αμέτρητες προκλήσεις. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης στα τέλη της δεκαετίας του 2000, ο ρόλος του οικονομικού λειτουργού ήταν υψίστης σημασίας για τις εταιρείες. Ωστόσο, τώρα κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ο Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει τον βασικό ρόλο. Η διεθνής έρευνα επισημαίνει, ότι ορισμένα άτομα είναι καλύτερα στη διαχείριση του άγχους, και όταν οι Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκονται στη διαδικασία επιλογής πιθανών εργαζομένων, ιδίως κατά τη διάρκεια των συνθηκών εργασίας εκτός των εγκαταστάσεων, θα πρέπει να επιδιωχθούν οι ακόλουθες δεξιότητες: ανοχή αμφισημίας, σθένους, περιέργειας. Αυτές οι δεξιότητες αφορούν κυρίως εκείνους τους εργαζόμενους που εργάζονται και με άλλες κουλτούρες. Επισημαίνεται, επίσης, ότι "ένα από τα θεμελιώδη ανθρώπινα κίνητρα είναι η ανάγκη για ικανότητα" (Deci, Olafsen, & Ryan όπως αναφέρεται στο Caligiuri). Ως εκ τούτου, οι εργοδότες θα πρέπει να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους τους για να αναπτυχθούν επαγγελματικά. Εκτός από την επιλογή των εργαζομένων και την ανάγκη τους για κατάρτιση, πρωταρχικός ρόλος των διαχειριστών ανθρώπινων πόρων είναι η παροχή οργανωτικής υποστήριξης. Ένας άλλος σημαντικός ρόλος του Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως επισημάνθηκε στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, είναι αυτός της επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, των εργαζομένων και των Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού, ιδίως σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική κατά την εφαρμογή της έξυπνης εργασίας (ευέλικτη προσαρμογή εργασίας), όπου οι εργαζόμενοι εργάζονται από το σπίτι. Η επικοινωνία επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις, να εκφράσουν οποιοδήποτε άγχος έχουν υποστεί, καθώς και στους Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού να επικοινωνούν το πλαίσιο της εργασίας από το σπίτι, να κάνουν διαλείμματα εργασίας και να διαμορφώνουν υγιείς εργασιακές συνήθειες. Ο

Lewis (2020) επισημαίνει, ότι ο ρόλος τους δίνει, επίσης, έμφαση στις ψηφιακές ικανότητες και στην επικοινωνία μέσω διαφόρων διαθέσιμων μέσων. Η πιο σημαντική διαπίστωση είναι ότι η διαχείριση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων αποτελεί την πιο δύσκολη πτυχή.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι ο ρόλος του Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού ή πιο συγκεκριμένα, του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας είναι να **επικοινωνεί** όχι μόνο με τους εργαζομένους, αλλά και ως μεσάζων μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών. Συνεπώς, αναγκαίες είναι οι **ψηφιακές και επικοινωνιακές δεξιότητες**, αλλά και η δεξιότητα **διαχείρισης της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων**, τόσο στον κανονικό χώρο εργασίας, όσο και στο σπίτι. Από τα παραπάνω απορρέει, επίσης, η δεξιότητα παροχής **οργανωτικής υποστήριξης**, καθώς και η **ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος**, έτσι ώστε να παρέχεται η αίσθηση του «ανήκειν» και να μειωθεί η αίσθηση της αποξένωσης.

1.3 Μαθησιακά αποτελέσματα για τον Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας

Στο πλαίσιο αυτό, έχει αναπτυχθεί ένα Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα που ασχολείται κυρίως με την ανάπτυξη διαχειριστικών και ψυχολογικών δεξιοτήτων για τη διαχείριση της ευημερίας στην εργασία, ώστε να υποστηριχθεί η απόκτηση βασικών δεξιοτήτων υψηλής αξίας που είναι απαραίτητες για το επαγγελματικό προφίλ του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας.

Το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα έχει συνταχθεί σύμφωνα με τη μεθοδολογία των Μαθησιακών Αποτελεσμάτων.

Τα μαθησιακά αποτελέσματα περιγράφουν τη σημαντική και ουσιαστική μάθηση που έχουν επιτύχει οι εκπαιδευόμενοι και μπορούν να επιδείξουν αξιόπιστα στο τέλος ενός μαθήματος. Με άλλα λόγια, τα μαθησιακά αποτελέσματα προσδιορίζουν τι θα γνωρίζει και θα είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος μέχρι το τέλος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Τα μαθησιακά αποτελέσματα ή αλλιώς μαθησιακοί στόχοι είναι σύντομες, σαφείς, και συγκεκριμένες δηλώσεις, για το τι θα μπορούν να κάνουν οι μαθητές στο τέλος ενός μαθήματος, ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων, της διδασκαλίας και της μάθησης που έχουν πραγματοποιηθεί.

Όπως περιγράφεται στο προηγούμενο κεφάλαιο, η «δεξιότητα» βασίζεται σε τρεις τομείς εκμάθησης: γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Συνολικά, έχουν προσδιοριστεί 7 τομείς δεξιοτήτων για τον μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας.

Τα «μαθησιακά αποτελέσματα» σχετίζονται αρκετά με τον όρο «δεξιότητα», καθώς βασίζονται σε τρία ίδια στοιχεία. Προκειμένου να αποσαφηνιστεί η διαφορά και η σχέση μεταξύ των δύο όρων, ακολουθούν οι παρακάτω ορισμοί (Hartel & Foegeding, 2004):

- **Δεξιότητα:** Μια γενική δήλωση που περιγράφει τις επιθυμητές γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές ενός εκπαιδευόμενου που ολοκληρώνει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι ικανότητες καθορίζουν συνήθως τις εφαρμοσμένες δεξιότητες και γνώσεις που επιτρέπουν στους ανθρώπους να αποδίδουν με επιτυχία σε επαγγελματικά, εκπαιδευτικά και άλλα πλαίσια ζωής.
- **Αποτέλεσμα:** Μια πολύ συγκεκριμένη δήλωση που περιγράφει ακριβώς τι ένας μαθητής θα είναι σε θέση να κάνει με κάποιο μετρήσιμο τρόπο. Μπορεί να υπάρχουν περισσότερα από ένα μετρήσιμα αποτελέσματα που ορίζονται για μια δεδομένη δεξιότητα.

Στο πλαίσιο του έργου WELLY, τα μαθησιακά αποτελέσματα έχουν οριστεί ως οι γνώσεις ή οι δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσουν οι Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας μέχρι το τέλος του προγράμματος, για να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν γιατί αυτή η γνώση και αυτές οι δεξιότητες θα είναι χρήσιμες στη δουλειά τους. Τα μαθησιακά αποτελέσματα εστιάζουν στο πλαίσιο και τις πιθανές εφαρμογές των γνώσεων και των δεξιοτήτων, διευκολύνουν τους μαθητές να συνδέσουν τη μάθηση σε διάφορα πλαίσια και βοηθούν στην καθοδήγηση της αξιολόγησης.

Σε αντιστοιχία με τους 7 τομείς δεξιοτήτων, 16 μαθησιακά αποτελέσματα για τον μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας εντοπίστηκαν και περιγράφονται στον πίνακα 3.

Πίνακας 3. Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας: Δεξιότητες και Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας - Δεξιότητες και Μαθησιακά Αποτελέσματα	
C	LO
C1 - Επικοινωνία	LO1 - Ανάπτυξη αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων (γραπτές και προφορικές), χρήση των διαθέσιμων πόρων για την προώθηση, εφαρμογή και παρακολούθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας.
	LO2 - Παρουσίαση και αξιολόγηση επικοινωνιακών μηνυμάτων και διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση της ευημερίας εντός του οργανισμού.
	LO3 - Γνωστοποίηση της συνιστώσας ανθρώπινου δυναμικού του επιχειρηματικού σχεδίου του οργανισμού, που σχετίζεται με την ευημερία στο χώρο εργασίας.

C2 – Αναλυτική και κριτική σκέψη	LO4 – Ανάλυση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων που σχετίζονται με την ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού.
C3 – Οικοδόμηση σχέσεων & συναισθηματική νοημοσύνη	LO5 – Καθορισμός και εφαρμογή στρατηγικών και μεθόδων για τη δημιουργία και τη διατήρηση θετικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και για την τόνωση της ομαδικής εργασίας, αξιοποιώντας, επίσης, τη συναισθηματική νοημοσύνη.
C4 – Στρατηγική & οργανωτική ηγεσία	LO6 - Συμβολή στη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων και στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και ευημερία.
	LO7 - Ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση στρατηγικών οργανωτικής ανάπτυξης, με στόχο την προώθηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και ευημερίας.
C5 – Μεθοδολογίες Andragogy, μεταφοράς γνώσεων και υποστήριξης	LO8 - Ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων προσανατολισμού, κατάρτισης και εξέλιξης των εργαζομένων.
	LO9 - Ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων Coaching, Mentoring, και συμβουλευτικής για υπαλλήλους, προϊσταμένους και διευθυντές.
C6 – Διαχείριση ιδιαιτερότητας και πολυμορφίας	LO10 - Σύνοψη της νομοθεσίας σχετικά με τις διακρίσεις στην εργασία, τη συμμόρφωση στις Ίσες Ευκαιρίες Απασχόλησης, τις βέλτιστες πρακτικές και την επιβολή.
	LO11 – Συζήτηση πάνω στα οφέλη και στις προκλήσεις ενός ποικίλου εργατικού δυναμικού. Προώθηση της διαφορετικότητας εντός του οργανισμού και εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης ιδιαιτερότητας και πολυμορφίας.
C7 – Διαχείριση άγχους και ευτυχία στην εργασία	LO12 - Σύνοψη της νομοθεσίας σχετικά με το εργασιακό άγχος, τις εθνικές νομοθεσίες και πρωτοβουλίες.
	LO13 - Εξέταση των τρεχόντων ζητημάτων, των τάσεων, των πρακτικών και των διαδικασιών στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τους πιθανούς στρεσογόνους παράγοντες.
	LO14 - Προώθηση της σημασίας της παροχής καλών συνθηκών εργασίας για ολόκληρη την ομάδα και πώς η κακή ψυχική υγεία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά μία επιχείρηση.
	LO15 - Ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση πολιτικών και πρακτικών ευεξίας στην εργασία εντός του οργανισμού.
	LO16 - Διεξαγωγή έρευνας, εκπόνηση εκθέσεων και σύσταση αλλαγών στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να προωθηθεί η ευημερία της εργασίας.

2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ (Ο2 - Α2)

2.1 Επαγγελματικές αρμοδιότητες του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας

Το επαγγελματικό προφίλ του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας δημιουργήθηκε προσφάτως και στοχεύει στον καθορισμό νέων προτύπων στον τομέα της ευημερίας στο χώρο εργασίας.

Τα πρότυπα αυτά επιτρέπουν στους οργανισμούς να κάνουν το βήμα αλλαγής στην αποδοχή της ευημερίας βελτιώνοντας:

1. **Συμμετοχή των εργαζομένων:** Παροχή βοήθειας σε οργανισμούς και εργαζομένους για την κατανόηση, τη διαχείριση και τη βελτίωση της προσωπικής και της επαγγελματικής ευημερίας.
2. **Εκπαίδευση της διοίκησης:** Εκπαίδευση της διοίκησης πάνω στην ευημερία στον πραγματικό χώρο εργασίας και την απόκτηση βιώσιμης στήριξης.
3. **Υποδειγματική κουλτούρα:** Ανάδειξη συμπεριφορών προσανατολισμένων στην ευημερία και υιοθέτηση αυτών, δημιουργώντας μία ισορροπημένη και επιτυχημένη ζωή.

Πρωταρχικός σκοπός του επαγγελματικού προφίλ του μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας είναι να εξασφαλίσει την αποτελεσματική παροχή μίας υπηρεσίας που θα στοχεύσει στην προώθηση, στην εφαρμογή και στην αξιολόγηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας σε όλα τα επίπεδα απασχόλησης και διαχείρισης.

Ο γενικός και κύριος στόχος του μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας είναι η δημιουργία μίας κουλτούρας που θα οδηγήσει στην επίτευξη της ευημερίας. Για οργανισμούς ή βιομηχανίες οποιουδήποτε τύπου ή μεγέθους, αυτοί οι τέσσερις πυλώνες καθορίζουν την επίτευξη αυτού του στόχου:



Εικόνα 2. Οι 4 πυλώνες που καθορίζουν τη δημιουργία μίας κουλτούρας που οδηγεί στην επίτευξη της ευεξίας

- 1. Πρόσκληση:** Μία κουλτούρα ευεξίας βασίζεται σε ένα ανοιχτό, και φιλόξενο περιβάλλον. Οι Μάνατζερ δεν πρέπει επιδιώκουν με πειστικό τρόπο την επίτευξη της ευεξίας. Αντιθέτως, θα πρέπει να υποστηρίζουν τη σημασία του ευ ζην και να δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να ενισχύσουν την ευημερία τους. Οι Μάνατζερ δείχνοντας στους εργαζομένους ότι αποδέχονται και επιδοκιμάζουν την έννοια της ευημερίας, τους ενθαρρύνουν να τη διαχειριστούν μόνοι τους, και να συμμετάσχουν όπως κρίνουν ορθό, διατηρώντας την αυτονομία και την ιδιωτικότητα τους, και προωθώντας τη βιώσιμη ανάπτυξη της ευεξίας.
- 2. Παροχή:** Οι Μάνατζερ θα πρέπει τακτικά να συνδέουν τους εργαζομένους με ευκαιρίες και δραστηριότητες ευημερίας. Αν και οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τις ενέργειές τους, εναπόκειται στους Μάνατζερ να ωθούν τη συμμετοχή και να υπενθυμίζουν στους υπαλλήλους τη σημασία της ευημερίας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να παρέχονται στους εργαζομένους πληροφορίες και ευκαιρίες ευημερίας που δεν συμβάλλουν στην ευημερία εμπειρογνομώνων ή συμβούλων. Λειτουργώντας ως αγωγοί ευημερίας, οι Μάνατζερ μπορούν να ενισχύσουν δραματικά την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων. Διαδραματίζουν, επίσης, ρόλο στην παροχή ενός φιλόξενου, εγκεκριμένου, και ασφαλούς περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή σε πρακτικές ευεξίας. Αυτό απαιτεί συνεχή στήριξη από ηγέτες που πρέπει να γνωστοποιούν με συνέπεια τη δέσμευσή τους για ευημερία και να καλλιεργούν προληπτικά μία κουλτούρα ευεξίας. Δεν αρκεί μία απλή ενημέρωση για την ευεξία. Η εργασιακή κουλτούρα θα πρέπει να επιτρέπει στους εργαζομένους να συμμετέχουν ολοκληρωτικά. Ακόμη και η πιο εξελιγμένη πρωτοβουλία ευημερίας χαρακτηρίζεται από δεδομένη αποτυχία, εάν οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν την άνεση της συμμετοχής, γεγονός που εξαρτάται από το πόσο απελευθερωμένο περιβάλλον θα δημιουργήσουν οι Μάνατζερ.
- 3. Πρότυπο:** Οι εργαζόμενοι παραδειγματίζονται από τους Μάνατζερ τους και είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν αυτή τη νοοτροπία, όταν οι Μάνατζερ τους αποτελούν πρότυπα. Για το λόγο αυτό, οι Μάνατζερ θα πρέπει να διαμορφώσουν ένα πρότυπο ευεξίας, για να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων. Καμία στρατηγική ευεξίας, ακόμη και η πιο εξελιγμένη, δεν μπορεί να υιοθετηθεί πλήρως και να βελτιστοποιηθεί έως ότου οι Μάνατζερ ωθήσουν τους υπαλλήλους προς αυτή την κατεύθυνση, απεικονίζοντας τις σωστές συμπεριφορές. Οι Μάνατζερ θα πρέπει να επιδεικνύουν και να μοιράζονται με αυθεντικό τρόπο τις προσωπικές τους πρακτικές ευημερίας, παρέχοντας προφορικά και γραπτά παραδείγματα.
- 4. Φροντίδα:** Οι Μάνατζερ θα πρέπει να κάνουν αντιληπτό στους εργαζομένους, ότι οι πρωτοβουλίες ευεξίας αφορούν την ενίσχυση της ποιότητας ζωής τους και ότι τα επιχειρηματικά αποτελέσματα είναι μόνο ένα μόνους. Για τον σκοπό αυτό, οι Μάνατζερ θα πρέπει να γνωστοποιούν προληπτικά ότι επενδύουν σε κάθε εργαζόμενο και ότι ενδιαφέρονται πραγματικά για την ευημερία κάθε ατόμου. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να θέτουν στόχους ευεξίας και η ερώτηση σχετικά με την πρόδοό τους είναι ένας τρόπος εκδήλωσης πραγματικού ενδιαφέροντος για την ευημερία τους. Σε μία ενισχυμένη κουλτούρα ευημερίας, οι Μάνατζερ αποδεικνύουν σαφώς τη δέσμευσή τους για τη βελτίωση της ολιστικής ζωής των εργαζομένων: τον σκοπό τους, την κοινωνική, οικονομική, και σωματική ευεξία.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα της εταιρείας και θα πρέπει να εκτιμώνται αναλόγως. Οι μεγαλύτεροι Μάνατζερ στον κόσμο αναγνωρίζουν ότι επηρεάζουν την ευημερία των εργαζομένων του κάθε μέρα, προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο, και καθιστούν αποστολή τους να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους, και όχι μόνο την απόδοσή τους.

Όσον αφορά τις αρμοδιότητες που περιγράφουν τη θέση εργασίας του μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας, η βάση αυτών είναι τα επαγγελματικά καθήκοντα των Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού, με την προσθήκη ορισμένων συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που σχετίζονται στενά με τη διαχείριση του άγχους και την προώθηση της ευεξίας στην εργασία (βλ. πίνακα 4).

Εν ολίγοις, πρόκειται για ένα άτομο που εργάζεται για τη βελτίωση της ευεξίας και της υγείας μίας εταιρείας. Οι συγκεκριμένοι Μάνατζερ παρέχουν εργαλεία, πόρους και προγράμματα, που μπορούν να βελτιώσουν την υγεία των εταιρειών, των εργαζομένων, των απόμων και πολλά άλλα.

Πίνακας 4. Περιγραφή της θέσης εργασίας του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΕΞΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ
<ul style="list-style-type: none"> - Άσκηση των καθηκόντων ενός Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού (ή υποστήριξή του, στην περίπτωση που ο μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας θεωρείται επιπλέον επαγγελματικό προφίλ) σε έναν ή περισσότερους από τους ακόλουθους τομείς: στελέχωση (συμπεριλαμβανομένων των αποφάσεων πρόσληψης και απόλυσης), αξιολογήσεις αποδόσεων, προαγωγές, συστάσεις μισθών, συμβουλευτική εργαζομένων, σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, κατάρτιση, επιδόματα, αποζημίωση, ερμηνεία πολιτικής και επίλυση προβλημάτων. - Ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών απασχόλησης και σχέσεων με τους εργαζομένους που συνάδουν με στρατηγικές πολιτικές διαχείρισης. - Διασφάλιση ότι όλες οι πολιτικές, τα προγράμματα και οι επιλογές υποψηφίων πραγματοποιούνται σύμφωνα με την Πολιτική Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης. - Ανάπτυξη στρατηγικών για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των πιθανών ζητημάτων διαχείρισης/σχέσεων των εργαζομένων. - Ανάπτυξη στρατηγικής κατάρτισης για τη δημιουργία εποπτικών γνώσεων σχετικά με 	<p>PT1 - Αξιολόγηση των πραγματικών συνθηκών εργασίας, αξιολόγηση των αναγκών των ατόμων του οργανισμού για την ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων ευημερίας, με βάση την ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους, τους εργοδότες, τους διευθυντές και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς.</p> <p>PT2 - Δημιουργία ενός φιλόξενου και παρακινητικού περιβάλλοντος για τους ανθρώπους που εργάζονται εντός/με τον οργανισμό.</p> <p>PT3 - Ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους υπόλοιπους Μάνατζερ, αλληλοκατανόηση και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των ατόμων εντός του οργανισμού.</p> <p>PT4 - Ενσωμάτωση βέλτιστων πρακτικών ισότητας, διαφορετικότητας και ένταξης σε όλες τις πτυχές του έργου, εντός του οργανισμού.</p> <p>PT5 - Σχεδιασμός μέτρων για έναν δίκαιο και υγιή χώρο εργασίας, μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής πολιτικών και διαδικασιών που βελτιώνουν τη συνολική υγεία και ευημερία ενός ατόμου ή μίας ομάδας ανθρώπων. (Αυτό</p>

<p>τις σχέσεις των εργαζομένων, με στόχο τη σωστή ερμηνεία των πολιτικών πρόσληψης των προβλημάτων στις σχέσεις των εργαζομένων.</p> <ul style="list-style-type: none">- Διασφάλιση ότι η διοίκηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο το συμφέρον του οργανισμού.- Παροχή συμβουλών σε διευθυντές και εργαζομένους, για θέματα επαγγελματικών σχέσεων, και πολιτικές, διαδικασίες, πρότυπα, νόμους και κανονισμούς του Ανθρώπινου Δυναμικού. Εξετάζει καταγγελίες, διεξάγει έρευνες, προτείνει λύσεις και συμβουλεύει το προσωπικό για το πρόγραμμα διαχείρισης αποδόσεων.- Υποστήριξη σε θέματα σχετικά με την αποζημίωση, τα επιδόματα, την πρόσληψη, τη διατήρηση και τη μισθοδοσία. Σε θέματα που απαιτούν τεχνική υποστήριξη, συμβουλευείται τους κατάλληλους ειδικούς.	<p>μπορεί να περιλαμβάνει: προγράμματα υγείας και παραγωγικότητας των εργαζομένων, εργαστήρια και σεμινάρια, ομάδες και πρωταθλήματα, τρέξιμο/περίπατο, ομαδική γυμναστική, θεραπεία μασάζ, συμβουλευτική διατροφής, ατομική εκπαίδευση, εκθέσεις ευεξίας και ειδικές εκδηλώσεις, έξυπνες πρακτικές εργασίας).</p> <p>PT6 - Συντονισμός και διαχείριση όλων των προγραμμάτων και υπηρεσιών ευημερίας, συμπεριλαμβανομένων των προϋπολογισμών (π.χ. δημιουργία προϋπολογισμού, αναφορά σχετικά με τις διακυμάνσεις του προϋπολογισμού και πρόβλεψη πραγματικών δαπανών).</p> <p>PT7 - Υπεύθυνος για τις αναφορές των προγραμμάτων ευημερίας (δηλαδή, χρήση, στατιστικά στοιχεία και ικανοποίηση), προκειμένου να συλλέγονται και να αναλύονται δεδομένα και πληροφορίες προσδιορισμού των επιπλέον μέτρων που πρέπει να ληφθούν για την ενίσχυση της επιτυχίας των προγραμμάτων που έχουν τεθεί σε εφαρμογή.</p> <p>PT8 - Συνεργασία με ηγέτες άλλων επιχειρήσεων, με στόχο τη συμβολή τους στην πρόληψη ασθενειών εντός μίας εγκατάστασης, βελτιώνοντας παράλληλα τη συνολική υγεία.</p> <p>PT9 - Υποβολή τακτικών ενημερώσεων και εκθέσεων σχετικά με την πρόοδο των ατόμων χάρη στην εφαρμογή των προγραμμάτων υγείας.</p> <p>PT10 - Υπεύθυνος για την ευημερία των εσωτερικών και εξωτερικών επικοινωνιών μέσω της συνεργασίας με τα τμήματα μάρκετινγκ και επικοινωνίας (e-mails, posters, μηνύματα οθόνης, ιστοσελίδα, blog, δελτία τύπου κ.λπ.).</p>
--	---

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τον Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας (που περιγράφεται στην ακόλουθη παράγραφο) θα αποτελείται από έναν συνολικό αριθμό σχετικά ανεξάρτητων θεματικών τμημάτων, των λεγόμενων ενοτήτων, που σχετίζονται με τα επαγγελματικά καθήκοντα (όπως "PT1: Αξιολόγηση των πραγματικών συνθηκών εργασίας" ή "PT5: Σχεδιασμός μέτρων για έναν δίκαιο και υγιή χώρο εργασίας"). Η κατάρτιση που πραγματοποιείται, βάσει του παρόντος προγράμματος, θα εξοπλίσει τους συμμετέχοντες με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των ειδικών και διακριτών επαγγελματικών καθηκόντων ενός Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας.

Στην επόμενη παράγραφο, τα 10 επαγγελματικά καθήκοντα που προσδιορίζονται στον τομέα της ευημερίας συνδέονται με τα μαθησιακά αποτελέσματα και χρησιμοποιούνται για την περιγραφή του περιεχομένου και των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών ενότητων.

2.2 Εκπαιδευτικές ενότητες για τον Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας

Για τη συμμετοχή σας στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τον Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας, θα σας απαιτηθεί δίπλωμα επιπέδου EQF 4 (EQF4) και ελάχιστη εμπειρία στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα WELLY απευθύνεται σε εκείνους τους επαγγελματίες που δεν έχουν απαραίτητα πανεπιστημιακό πτυχίο, αλλά έχουν εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ή βρίσκονται στην αρχή της σταδιοδρομίας τους σε αυτόν τον τομέα, καθώς και σε επιχειρηματίες που διευθύνουν μικρές εταιρείες διαχείρισης προσωπικού. Ωστόσο, το πρόγραμμα μπορεί, επίσης, να είναι ενδιαφέρον για τους φοιτητές πληροφορικής ή εκπαίδευσης ενηλίκων, συμπεριλαμβανομένων των επιστημών οργάνωσης και διαχείρισης, καθώς η ευημερία αποτελεί σημαντικό συστατικό αυτών των τομέων.

Για το λόγο αυτό, στην αρχή του προγράμματος γίνεται μία σύντομη εισαγωγή στις βασικές γνώσεις και ικανότητες και, στην πορεία, όλα τα θέματα περιγράφονται με έναν εύκολο και κατανοητό τρόπο, που δεν απαιτεί βαθιά γνώση στον τομέα. Επίσης, γίνεται εντακτική χρήση πρακτικών παραδειγμάτων, περιπτωσιολογικών μελετών και ασκήσεων, με στόχο την εφαρμογή της θεωρίας στην πράξη.

Το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί με βάση μετρήσιμους μαθησιακούς στόχους, τους οποίους οι εκπαιδευόμενοι είναι σε θέση να επιτύχουν με την ολοκλήρωση των μαθημάτων, και οι οποίοι έχουν ήδη καθοριστεί στο επαγγελματικό προφίλ.

Για κάθε ενότητα, οι υπό-ενότητες έχουν προσδιοριστεί σύμφωνα με τα 16 μαθησιακά αποτελέσματα και τα 10 επαγγελματικά καθήκοντα, με βάση τα συγκεκριμένα επαγγελματικά καθήκοντα/διαδικασίες, και τους τομείς δραστηριοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για τους Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας (βλ. πίνακα 5).

Πίνακας 5. Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας - Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα

ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΕΞΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ	ΥΠΟ-ΕΝΟΤΗΤΕΣ	ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΕΙΣΑΓΩΓΗ			
Εισαγωγή στο Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για τον μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας	Καλώς ήρθατε στο Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα	ΕΙΣΑΓΩΓΗ - Κατανόηση της σημασίας της ευεξίας στο χώρο εργασίας και της χρησιμότητας του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος.	
	Γιατί είναι σημαντικό να μιλάμε για ευεξία στο χώρο εργασίας;		
ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΥΓΕΙΗΣ ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
Ενότητα 1: Η σημασία των δικαιων και υγιεινών συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον	Ενότητα 1.1: Έννοιες της Βιομηχανικής Ψυχολογίας & Κοινωνιολογίας των οργανισμών	LO14 - Προώθηση της σημασίας της παροχής καλών συνθηκών εργασίας για ολόκληρη την ομάδα και κατανόηση του πώς η κακή ψυχική υγεία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά μία επιχείρηση. LO15 - Ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση πολιτικών και πρακτικών ευεξίας στην εργασία εντός του οργανισμού. LO16 - Διεξαγωγή έρευνας, εκπόνηση εκθέσεων και σύσταση αλλαγών στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να προωθηθεί η ευημερία της εργασίας.	PT2 - Δημιουργία ενός φιλόξενου και διεγερτικού περιβάλλοντος. PT8 - Συνεργασία με ηγέτες άλλων επιχειρήσεων, με στόχο τη βελτίωση της συνολικής υγείας.
	Ενότητα 1.2: Προώθηση της υγείας και της ανθρώπινης ευημερίας στο χώρο εργασίας		
	Ενότητα 1.3: Πώς να συμπεριλάβετε την επαγγελματική ευεξία στον οργανισμό		
	Ενότητα 1.4: Καλές πρακτικές και μελέτη περιπτώσεων		
ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
Ενότητα 2: Εθνικές νομοθεσίες σχετικά με το εργασιακό άγχος και τη διαχείριση της πολυμορφίας	Ενότητα 2.1: Ελλάδα	LO12 - Σύνοψη της νομοθεσίας σχετικά με το εργασιακό άγχος, και τις εθνικές νομοθεσίες και δικαιώματα.	PT4 - Ενσωμάτωση βέλτιστων πρακτικών ισότητας, διαφορετικότητας και ένταξης.
	Ενότητα 2.2: Ιταλία		

		<p>LO10 - Σύνοψη της νομοθεσίας σχετικά με τις διακρίσεις στην απασχόληση, τη συμμόρφωση στις Ίσες Ευκαιρίες Απασχόλησης, τις βέλτιστες πρακτικές και την επιβολή.</p> <p>LO11 - Συζήτηση πάνω στα οφέλη και στις προκλήσεις ενός ποικίλου εργατικού δυναμικού. Προώθηση της διαφορετικότητας εντός του οργανισμού και εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης ιδιαιτερότητας και πολυμορφίας.</p>	
	Ενότητα 2.3: Πορτογαλία		
	Ενότητα 2.4: Σλοβενία		
	Ενότητα 2.5: Ισπανία		
ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΕΞΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
Module 3: Ο ρόλος του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας	Ενότητα 3.1: Εισαγωγή στην Ηγεσία, Διοίκηση και Συμπεριφορά του Οργανισμού Υγείας	LO13 - Εξέταση των τρεχόντων ζητημάτων, των τάσεων, των πρακτικών και των διαδικασιών στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τους πιθανούς στρεσογόνους παράγοντες.	PT1 - Αξιολόγηση των πραγματικών συνθηκών εργασίας.
	Ενότητα 3.2: Coaching, Mentoring, Συμβουλευτική & Αλλαγή συμπεριφοράς σε θέματα ευεξίας	LO9 - Ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων Coaching, Mentoring, και συμβουλευτικής για υπαλλήλους, προϊσταμένους και διευθυντές.	PT6 - Συντονισμός και διαχείριση όλων των προγραμμάτων και υπηρεσιών ευημερίας.
	Ενότητα 3.3: Πώς να εφαρμόσετε μέτρα ευεξίας στον χώρο εργασίας	LO6 - Συμβολή στη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων και στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και ευημερία.	PT5 - Σχεδιασμός μέτρων για έναν δίκαιο και υγιή χώρο εργασίας.
	Ενότητα 3.4: Καλές πρακτικές και μελέτη περιπτώσεων	LO7 - Ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση στρατηγικών οργανωτικής ανάπτυξης, με στόχο την προώθηση της οργανωτικής	PT6 - Συντονισμός και διαχείριση όλων των προγραμμάτων και υπηρεσιών ευεξίας. PT7 - Υπεύθυνος για τις αναφορές των προγραμμάτων ευεξίας

		αποτελεσματικότητας και ευεξίας.	PT9 - Υποβολή τακτικών ενημερώσεων και εκθέσεων σχετικά με την πρόοδο των ατόμων.
ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΕΞΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
Ενότητα 4: Επικοινωνιακές και ψυχό-κοινωνικές δεξιότητες για τον μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας	Ενότητα 4.1: Αποτελεσματική επικοινωνία του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας	<p>LO1 - Ανάπτυξη αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων (γραπτές και προφορικές), χρήση των διαθέσιμων πόρων για την προώθηση, εφαρμογή και παρακολούθηση της ευεξίας στο χώρο εργασίας.</p> <p>LO2 - Παρουσίαση και αξιολόγηση επικοινωνιακών μηνυμάτων και διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση της ευεξίας εντός του οργανισμού.</p> <p>LO3 - Γνωστοποίηση της συνιστώσας ανθρώπινου δυναμικού του επιχειρηματικού σχεδίου του οργανισμού, που σχετίζεται με την ευεξία στο χώρο εργασίας.</p>	<p>PT10 - Υπεύθυνος για την ευεξία των εσωτερικών και εξωτερικών επικοινωνιών.</p> <p>PT3 - Ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους υπόλοιπους μάνατζερ και των ατόμων του οργανισμού.</p>
	Ενότητα 4.2: Ανάπτυξη αναλυτικών και κριτικών δεξιοτήτων	LO4 - Ανάλυση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων που σχετίζονται με την ευεξία του ανθρώπινου δυναμικού.	PT3 - Ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους υπόλοιπους μάνατζερ και των ατόμων του οργανισμού.
	Ενότητα 4.3: Οικοδόμηση σχέσεων και συναισθηματική νοημοσύνη	LO5 - Καθορισμός και εφαρμογή στρατηγικών και μεθόδων για τη δημιουργία και τη διατήρηση θετικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και για την τόνωση της ομαδικής	PT3 - Ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους υπόλοιπους μάνατζερ και των ατόμων του οργανισμού.

		εργασίας, αξιοποιώντας, επίσης, τη συναισθηματική νοημοσύνη.	
	Ενότητα 4.4: Ανδραγωγική : καινοτόμες προσεγγίσεις για την εκπαίδευση ενηλίκων	LO8 – Ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων προσανατολισμού, κατάρτισης και εξέλιξης των εργαζομένων.	PT6 - Συντονισμός και διαχείριση όλων των προγραμμάτων και υπηρεσιών ευημερίας.

Κατά την άποψη των εταίρων του WELLY και όπως σχεδιάστηκε στο αρχικό στάδιο του IO2, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα συγκεντρώνει τις ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική κάλυψη του ρόλου του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας. Είναι αρκετά ευρύ για να αναπτύξει το περιεχόμενο και τον λεπτομερή εκπαιδευτικό οδηγό, ωστόσο, προκειμένου να αντιστοιχεί στην προσδιορισμένη ιεραρχία σπουδαιότητας (βλ. Πίνακας 2), η διάρκεια και οι λεπτομέρειες κάθε ενότητας θα είναι διαφορετικές, με τις Ενότητες 3 και 4 να είναι οι πιο σχετικές. Για τον λόγο αυτόν, στο IO3, με υπεύθυνο το ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, οι εταίροι θα καθορίσουν λεπτομερώς το περιεχόμενο των ενοτήτων και οι Ενότητες 3 και 4 θα χωριστούν σε περαιτέρω υπο-ενότητες, έτσι ώστε κάθε βασική αρμοδιότητα να μπορεί να διερευνηθεί πλήρως.

Ειδικότερα, μεταξύ των άλλων περιεχομένων, η Ενότητα 3 θα περιλαμβάνει ορισμένες πτυχές όπως η εμπιστευτικότητα, τα δεοντολογικά ζητήματα και η διαχείριση δεδομένων που υπάρχουν συνήθως στα προγράμματα υποστήριξης των εργαζομένων.

2.3 Μεθοδολογίες διδασκαλίας και μάθησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο IO1, τα καταλληλότερα **μέσα** για την εκμάθηση του περιεχομένου για την ομάδα-στόχο του έργου WELLY είναι τα ακόλουθα:

- E-Learning: διαδικτυακή πλατφόρμα, ψηφιακά εργαλεία, προσβάσιμα και από κινητά οποιαδήποτε στιγμή, διαδικτυακά σεμινάρια, σύντομα θεματικά θεωρητικά και πρακτικά βίντεο, ηλεκτρονικά βιβλία, πρακτικά εγχειρίδια
- Υβριδικά μαθήματα (μικτή μάθηση),
- Διαδραστικά ηλεκτρονικά βιβλία
- Infographics,
- Λίστες ελέγχου.

Οι καταλληλότερες **μεθοδολογίες** είναι:

- Ομάδες καθοδηγητών,
- Ανταλλαγή προσωπικής επαγγελματικής εμπειρίας,
- Διαδραστικές Τεχνικές (ανταλλαγή ιδεών, παιχνίδια, παιχνίδια ρόλων, προσομοιώσεις, trivial, αφηγήσεις),
- «Αντεστραμμένη τάξη»,
- Ανάλυση μελέτης περιπτώσεων,
- Ανάπτυξη χαρτοφυλακίου,
- «Learning pills»,
- Εκπαιδευτική κουλτούρα,
- Ανταλλαγή προσωπικών εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών,
- Μέθοδος «World Café»,
- Εκμάθηση βασισμένη σε προβλήματα,
- Συνέδρια,
- Βιωματική μάθηση,
- Τεχνολογία Ανοιχτού Χώρου.

Στην πράξη, δεν εφαρμόζονται όλες αυτές οι μεθοδολογίες στο έργο WELLY, αλλά πολλές από αυτές θα υιοθετηθούν στο πλαίσιο των προσδιορισμένων εργαλείων:

1. Διαδικτυακά σεμινάρια,
2. Ηλεκτρονική πλατφόρμα εκμάθησης,
3. Εκπαιδευτικές δραστηριότητες βασισμένες στην εργασία,
4. Ηλεκτρονικό αποθετήριο,
5. Forum.

Σύμφωνα με αυτά τα ευρήματα και λαμβάνοντας, επίσης, υπόψη την τρέχουσα κατάσταση έκτακτης ανάγκης για την υγεία, υποθέτουμε ότι η **εξ αποστάσεως εκπαίδευση ή η ηλεκτρονική εκμάθηση** αποτελεί τη βέλτιστη λύση. Τα προσδιορισμένα μέσα και τα ψηφιακά εργαλεία θα συνδυαστούν για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος που θα βασίζεται σε **διαφορετικές μεθοδολογίες διδασκαλίας και μάθησης**.

1. **Διαδικτυακά σεμινάρια**, όπου ειδικευμένοι εκπαιδευτικοί του WELLY θα εισάγουν θεωρητικό και πρακτικό περιεχόμενο των ενότητων, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα παραδείγματα, μέσω διαδραστικών τεχνικών, παρακίνησης της αλληλεπίδρασης και της συζήτησης, και παρέχοντας μελέτες περιπτώσεων και βέλτιστες πρακτικές για ανάλυση και συζήτηση με τους εκπαιδευόμενους.
2. Η **πλατφόρμα ηλεκτρονικής εκμάθησης**, οι διαδικτυακές ενότητες εντός αυτής, όσον αφορά το θεωρητικό περιεχόμενο, και τα «learning pills», όσον αφορά τις

πρακτικές πτυχές των θεμάτων (που θα μπορούσαν, επίσης, να διατεθούν μέσω κοινωνικών καναλιών και του YouTube) θα είναι ελεύθερα και προσβάσιμα από τους εκπαιδευόμενους. Οι διαδικτυακές ενότητες και τα «learning pills» (ως σύντομες εκπαιδευτικές ενότητες πολυμέσων) θα παρέχουν περιεχόμενο με έναν εύκολο και κατανοητό τρόπο.

3. **Εκπαιδευτικές δραστηριότητες βασισμένες στην εργασία**, οι οποίες περιλαμβάνουν πρακτικές ασκήσεις που ασκούνται στο πλαίσιο της εργασίας (αν είναι δυνατόν πρόσωπο με πρόσωπο εντός του οργανισμού ή σε διαδικτυακό περιβάλλον που επιτρέπει την αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων, π.χ. εργαλεία βίντεο-συσκέψεων). Αυτές οι δραστηριότητες θα διεξάγονται με την προσέγγιση της εκμάθησης: ανταλλαγή ιδεών, παιχνίδια, παιχνίδια ρόλων, προσομοιώσεις, βιωματική εκμάθηση και εκμάθηση βασισμένη σε προβλήματα.
4. Το **ηλεκτρονικό αποθετήριο** (εντός της πλατφόρμας ηλεκτρονικής εκμάθησης) θα περιλαμβάνει οδηγούς, βέλτιστες πρακτικές και μελέτες περιπτώσεων, ηλεκτρονικά βιβλία, infographics, λίστες ελέγχου και εργαλειοθήκες. Αυτά τα εργαλεία προορίζονται για ατομική μελέτη και, από την άποψη της συνεργατικής εκμάθησης, οι εκπαιδευόμενοι κατόπιν αιτήματος μπορούν να προτείνουν στους εκπαιδευτικούς να ανεβάσουν συγκεκριμένο περιεχόμενο ή υλικό που έχουν εκπονηθεί από τους ίδιους, κατόπιν ποιοτικής αξιολόγησης από την ομάδα εμπειρογνομόνων του έργου welly.
5. **Forum** όπου οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές θα έχουν την ευκαιρία να ανταλλάξουν προσωπικές και επαγγελματικές εμπειρίες, ορθές πρακτικές, να κάνουν ερωτήσεις και να συζητήσουν για διαφορετικές λύσεις στα προβλήματά τους.

Με βάση το εκπαιδευτικό πρόγραμμα WELLY, υπάρχει η ιδέα (και η επιθυμία) της δημιουργίας μίας «εκπαιδευτικής κουλτούρας» μεταξύ των εκπαιδευομένων, διευκολύνοντας την αυτοδιδασκαλία και τονώνοντας την ατομική έρευνα, ενθαρρύνοντας έτσι τους εκπαιδευόμενους να αναπτύξουν γνώσεις και ικανότητες από μόνοι τους, και στη συνέχεια να τις μοιραστούν με άλλους εκπαιδευόμενους και συναδέλφους.





Εικόνα 3. Τα εκπαιδευτικά μέσα και μεθοδολογίες του Εκπαιδευτικού Προγράμματος Welly

2.4 Πόσο καιρό πρέπει να διαρκέσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Λαμβάνοντας υπόψη ότι στο τέλος της έρευνας και της πιλοτικής εφαρμογής, θα αναπτυχθεί ένα μοντέλο πιστοποίησης για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας και για την προώθηση της ευρείας αναγνώρισής του σε ευρωπαϊκό επίπεδο, συνεπώς σε αυτή τη φάση είναι σημαντικό να καθοριστεί η σωστή διάρκεια του Εκπαιδευτικού Προγράμματος, ώστε να συνάδει με το ζήτημα της επίσημης πιστοποίησης.

Για να γίνει αυτό, έχει διεξαχθεί έρευνα στο **Εθνικό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (ΕΠΕΠ)** κάθε χώρας-εταίρου του έργου welly.

Τα Εθνικά Πλαίσια Επαγγελματικών Προσόντων είναι συστήματα που περιέχουν όλα τα προσόντα που αναγνωρίζονται στην εθνική επικράτεια, για τη διευκόλυνση των δεσμών μεταξύ του εκπαιδευτικού συστήματος και της αγοράς εργασίας, και για την παροχή κοινών προτύπων αναφοράς για τους εργαζομένους, τις επιχειρήσεις και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Παρακάτω, αναλύονται τα ΕΠΕΠ σε κάθε χώρα-εταίρο του έργου welly, με ιδιαίτερη έμφαση στο επίπεδο 5, στο οποίο αντιστοιχεί ο Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας.

Ελλάδα

Η Ελλάδα διαθέτει το Ελληνικό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (ΕΠΕΠ), το οποίο ξεκίνησε το 2010 με διάταξη του Ν. 3879/2010 και του Ν. 4115/2013, και αντιστοιχεί στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (ΕΠΕΠ).

Ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ) είναι ένας θεσμοθετημένος φορέας που επενδύει σε καλύτερες ποιοτικά και πιο αποτελεσματικές και αξιόπιστες υπηρεσίες δια βίου μάθησης στην Ελλάδα.

Το επίπεδο 5 του Ελληνικού Πλαισίου Επαγγελματικών Προσόντων συνάδει με το αντίστοιχο Ευρωπαϊκό:

- Γνώση: Διαθέτει ευρείες, εξειδικευμένες, αντικειμενικές και θεωρητικές γνώσεις σε έναν τομέα εργασίας ή μελέτης και γνωρίζει τα όρια αυτής της γνώσης.
- Δεξιότητες: Διαθέτει ένα ευρύ φάσμα γνωστικών και πρακτικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εύρεση δημιουργικών λύσεων σε αφηρημένα προβλήματα.
- Ικανότητα: Διαχειρίζεται και εποπτεύει συγκεκριμένες εργασίες ή εκπαιδευτικές διαδικασίες, όπου ενδέχεται να προκύψουν απρόβλεπτες αλλαγές. Μπορεί να επανεξετάσει και να αναπτύξει τόσο την προσωπική του απόδοση, όσο και αυτή των άλλων ανθρώπων.

Επίσης, σχετίζεται με τα Κέντρα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΚΕΚ):

- «Πτυχίο» ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ για απόφοιτους Επαγγελματικών Λυκείων (ΕΠΑΛ), επιπέδου 5 (επιπέδου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) (χορηγείται σε απόφοιτους Επαγγελματικών Λυκείων, κατόπιν πιστοποίησης)
- ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (επιπέδου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) (χορηγείται σε απόφοιτους Ιδρυμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ), κατόπιν πιστοποίησης)
- ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (ΙΕΚ) (επιπέδου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης)
- ΔΙΠΛΩΜΑ Ή «ΠΤΥΧΙΟ» ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ (ΟΧΙ ΑΝΩΤΕΡΗΣ) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Λαμβάνοντας υπόψη, ότι για τον μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας απαιτείται προηγούμενο ακαδημαϊκό υπόβαθρο ή/και εργασιακή εμπειρία, το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για τον επαγγελματικό προφίλ θα πρέπει να ακολουθεί μία από τις δύο επόμενες κατηγορίες:

- Μαθήματα διάρκειας το πολύ 75 ωρών – συνδέονται με το Πιστοποιητικό Επαγγελματικής Κατάρτισης.
- **Μαθήματα διάρκειας το πολύ 250 ωρών – συνδέονται με το Πιστοποιητικό Δια Βίου Μάθησης.**

Τα ελληνικά ΚΕΚ ανήκουν στα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης, οπότε **η Επαγγελματική Κατάρτιση του μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας θα πρέπει να υλοποιηθεί υπό το πρίσμα της Δια Βίου Μάθησης.**

Σύμφωνα με τον ελληνικό κανονισμό, η συμμετοχή στα προγράμματα μπορεί να είναι σύντομη ή παρατεταμένη, μερική ή πλήρης, με ευέλικτο ωράριο, ανεκτό στις ανάγκες των εκπαιδευομένων. Το πρόγραμμα μπορεί να διεξαχθεί και με μεθόδους εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, και δεν μπορεί να υπερβαίνει συνολικά τις 250 διδακτικές ώρες.

Το πρόγραμμα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Θεωρητικό Μέρος,
- Πρακτικό Μέρος (π.χ. πρακτική άσκηση σε εταιρείες). Το πρακτικό μέρος δεν μπορεί να υπερβαίνει το 40% του συνολικού αριθμού των προγραμματισμένων ωρών.

Ιταλία

Η Ιταλία δεν διαθέτει Εθνικό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων για τα Κέντρα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, αλλά αναφέρεται στα Περιφερειακά Συστήματα. Η προσφορά στους τομείς της εκπαίδευσης και των ΚΕΚ σχετίζεται με διάφορα ιδρύματα: η επαγγελματική κατάρτιση εξαρτάται από τις Περιφέρειες, ενώ η τριτοβάθμια και η ακαδημαϊκή εκπαίδευση διαχειρίζονται από το Υπουργείο Παιδείας, Πανεπιστημίων και Έρευνας.

Οι περιφέρειες καθορίζουν αυτόνομα τα επαγγελματικά προσόντα, σύμφωνα με έναν εθνικό κατάλογο, ο οποίος καθορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις και τα πρότυπα αναφοράς. Ο εθνικός κατάλογος ονομάζεται "Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni".

Οι περιφέρειες προσαρμόζουν το εθνικό επαγγελματικό προφίλ στα μαθησιακά αποτελέσματα, με βάση τις τοπικές ανάγκες που απορρέουν από την περιφερειακή οικονομία και την αγορά εργασίας. Ωστόσο, κατά την προσαρμογή του επαγγελματικού προφίλ, οι περιφέρειες πρέπει να τηρούν τα ελάχιστα πρότυπα που ορίζονται σε εθνικό επίπεδο.

Τα επαγγελματικά προσόντα που προτείνονται στον Εθνικό Κατάλογο μπορούν να αναλυθούν μέσω ενός κάθετου συστήματος ταξινόμησης το οποίο, ξεκινάει από τους κύριους κλάδους που αποτελούνται από τους οικονομικούς - επαγγελματικούς τομείς, και προσδιορίζει σταδιακά τις κύριες διαδικασίες εργασίας, οι οποίες με τη σειρά τους χωρίζονται σε αλληλουχίες διαδικασιών και τομείς δραστηριοτήτων. Οι τομείς δραστηριοτήτων (ADA) εμπεριέχουν τις επιμέρους δραστηριότητες που τις αποτελούν, τα αναμενόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και αναφορές σε στατιστικές ταξινομήσεις της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΣΥ), που σχετίζονται με οικονομικές δραστηριότητες και επαγγέλματα.

Για το επαγγελματικό προφίλ του μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας απευθύνεστε στον Ιταλικό Κατάλογο, και πιο συγκεκριμένα, στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 24.

→ Διαδικασία: Οργάνωση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ασφάλεια

Ακολουθία: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Οργανωτική Ανάπτυξη και Διοίκηση Προσωπικού

- ADA.24.03.01 - Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (επίσης πολιτικές αποδοχών)
- ADA.24.03.02 - Οργάνωση και Οργανωτική Ανάπτυξη
- ADA.24.03.03 - Διαχείριση Εργατικών Σχέσεων
- ADA.24.03.04 - Διαχείριση Πολιτικών Επαγγελματικής Ανάπτυξης Προσωπικού
- ADA.24.03.05 - Διαχείριση Επιλογής Προσωπικού
- ADA.24.03.06 - Διοικητική Διαχείριση προσωπικού

Ακολουθία: Σύστημα διαχείρισης ασφάλειας

- ADA.24.03.07 - Διαχείριση και οργάνωση της ασφάλειας στο χώρο εργασίας
- ADA.24.03.08 - Διαχείριση και οργάνωση της περιβαλλοντικής ασφάλειας
- ADA.24.03.09 - Εντοπισμός και αξιολόγηση των κινδύνων στο χώρο εργασίας

Η περιοχή Emilia Romagna (όπου βρίσκεται το SINERGIE) υιοθετεί ένα σύστημα που ονομάζεται Περιφερειακό Σύστημα Τυποποίησης και Πιστοποίησης Δεξιοτήτων (στην ιταλική γλώσσα "Sistema regionale di formalizzazione e certificazione delle competenze" - SRFC), το οποίο επιτρέπει στους ανθρώπους να πιστοποιούν τις δεξιότητες που αποκτώνται, όχι μόνο ως αποτέλεσμα εκπαιδευτικών μαθημάτων, αλλά και μέσω της εμπειρίας στην εργασία.

Παρομοίως, η Περιφέρεια του Veneto (όπου βρίσκεται το PSYCHOMETRICS) υιοθετεί τα Επαγγελματικά Πρότυπα της Περιφέρειας (στην ιταλική γλώσσα "Repertorio Regionale Standard Professionali" – RRSP).

Σε κάθε Περιφέρεια είναι εφικτή η εισαγωγή νέων επαγγελματικών προφίλ ή η τροποποίηση των υφιστάμενων, αποστέλλοντας γραπτό αίτημα στο Τμήμα Εργασίας και Κατάρτισης, το οποίο το αξιολογεί και εγκρίνει αλλαγές ή νέο επαγγελματικό προφίλ.

Παρά το γεγονός ότι η Ιταλία δεν διαθέτει Εθνικό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων, αναφέρεται σε τυπικά προσόντα (προσόντα γενικής, ΚΕΚ, και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης), τα οποία απονέμονται από το Υπουργείο Παιδείας και Πανεπιστημίων, καθώς και σε εκείνα που χορηγούνται από τις περιφέρειες, στο πλαίσιο της συμφωνίας μεταξύ κράτους και περιφερειών, απευθείας στα οκτώ επίπεδα ΕΠΕΠ, χρησιμοποιώντας τις αντίστοιχες περιγραφές, προκειμένου να υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των εθνικών και των ευρωπαϊκών προσόντων.

Το Επίπεδο 5 εμπίπτει στον τομέα των Προσόντων για την «Εμβάθυνση/Εξειδίκευση» και περιλαμβάνει τόσο το Ανώτερο Τεχνικό Δίπλωμα (το οποίο διαχειρίζονται Ανώτερα Τεχνικά Ινστιτούτα, βάσει του κανονισμού του αντίστοιχου Υπουργείου, διάρκειας δύο ετών:

1800/2000 ώρες, εκ των οποίων τουλάχιστον το 30% πραγματοποιείται σε πρακτική άσκηση, ακόμη και στο εξωτερικό, σε πιο προηγμένες τεχνολογικά εταιρείες), όσο και μαθήματα επαγγελματικών προσόντων, που διαχειρίζονται διαπιστευμένα ΚΕΚ της Περιφέρειας (Κέντρα Κατάρτισης, όπως το SINERGIE και το PSYCHOMETRICS). Αυτά τα προσόντα μπορεί να θεωρηθούν ως εξειδίκευση στον επαγγελματικό τομέα. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι, που καθορίζονται από τα προσόντα, είναι εφικτοί από άτομα που κατέχουν γνώσεις και δεξιότητες, που σχετίζονται με τον επαγγελματικό τομέα, και όταν η κατάρτιση στοχεύει στην εξειδίκευση. Αυτές οι γνώσεις και δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν μέσω επαγγελματικών και εκπαιδευτικών μαθημάτων ή εργασιακής εμπειρίας. Σε περίπτωση που οι συμμετέχοντες έχουν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, τα μαθήματα διαρκούν 300 ώρες (συμπεριλαμβανομένου το 20%-40% του συνολικού αριθμού ωρών σε πρακτική άσκηση, εργαστήρια ή άλλες δραστηριότητες). Σε κάθε άλλη περίπτωση, τα μαθήματα διαρκούν 500 ώρες (συμπεριλαμβανομένου το 35%-45% του συνολικού αριθμού ωρών σε πρακτική άσκηση).

Λαμβάνοντας υπόψη, ότι το επαγγελματικό προφίλ του μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας έχει ταξινομηθεί στο επίπεδο 5 των ΕΠΕΠ, για τη συμμετοχή ενός ατόμου, με δίπλωμα επιπέδου 4 (Επαγγελματικό Δίπλωμα Τεχνικού, Απολυτήριο λυκείου, Δίπλωμα Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Δίπλωμα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης), στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, θα απαιτείται πιστοποιητικό Ανώτερης Τεχνολογικής Εξειδίκευσης και ελάχιστη εμπειρία στον τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Για τους λόγους αυτούς, το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για το επαγγελματικό προφίλ του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας εμπίπτει στην κατηγορία των μαθημάτων για την «Εμβάθυνση/εξειδίκευση» στο επίπεδο 5 των ΕΠΕΠ, το οποίο διαρκεί 300 ώρες.

Τα μαθήματα αυτά αποσκοπούν στη μεταλαμπάδευση των ατόμων με επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες θα αποκτηθούν μέσω επαγγελματικών και εκπαιδευτικών μαθημάτων ή εργασιακής εμπειρίας. Τα μαθήματα πρέπει να περιλαμβάνουν ένα ποσοστό 20%-40% του συνολικού αριθμού των ωρών σε πρακτική άσκηση, εργαστήρια ή άλλες δραστηριότητες. Η πρακτική άσκηση, τα εργαστήρια και όλες οι άλλες δραστηριότητες πρέπει να οργανώνονται σε επαγγελματικά πλαίσια, όπου οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες συνάδουν με εκείνες των προσόντων.

Αυτό σημαίνει ότι το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για τον μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας θα διαρκέσει συνολικά 300 ώρες, προκειμένου να αποσαφηνιστεί ένα πλήρες επαγγελματικό προφίλ:

- 180 ώρες μαθημάτων (60%),
- 120 ώρες πρακτικής άσκησης (40%).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι συμμετέχοντες στο πιλοτικό πρόγραμμα του WELLY απασχολούνται, δεν υπάρχει ανάγκη για συγκεκριμένη πρακτική άσκηση, καθώς εκπληρώνουν τις 120 ώρες πρακτικής εργασίας, μέσω των καθημερινών επαγγελματικών δραστηριοτήτων τους εντός του οργανισμού, για τον οποίο εργάζονται.

Πορτογαλία

Η διαχείριση του εκπαιδευτικού συστήματος στην Πορτογαλία βασίζεται στις βασικές γραμμές πολιτικής και στις διδακτικές και οικονομικές κατευθυντήριες γραμμές.

Το πορτογαλικό εκπαιδευτικό σύστημα αποτελείται από πέντε επίπεδα κατάρτισης (Γνωστικά Αντικείμενα): 1) προσχολική, 2) βασική, 3) δευτεροβάθμια, 4) ανώτερη, και 5) τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Το Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικών Προσόντων της Πορτογαλίας δημιουργήθηκε τον Δεκέμβριο του 2007, με τη δημοσίευση του Νομοθετικού Διατάγματος 396/2007, της 31ης Δεκεμβρίου (τροποποιήθηκε με το Νομοθετικό Διάταγμα 14/2017), με στόχο την αύξηση του επιπέδου των επαγγελματικών προσόντων του ενεργού πληθυσμού. Το Πορτογαλικό Σύστημα Επαγγελματικών Προσόντων, που ισχύει από την 1η Οκτωβρίου 2010, καλύπτει τη βασική, τη δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση, την επαγγελματική κατάρτιση και τις διαδικασίες αναγνώρισης, επικύρωσης και πιστοποίησης των ικανοτήτων, είτε αποκτώνται μέσω τυπικών, είτε μέσω άτυπων τρόπων. Το Πορτογαλικό Σύστημα Επαγγελματικών Προσόντων αποτελεί ένα εργαλείο για τη στρατηγική διαχείριση των επαγγελματικών προσόντων σε επίπεδο ανώτερης εκπαίδευσης (νομοθετικό διάταγμα αριθ. 396/2007, της 31ης Δεκεμβρίου). Διατίθεται στο www.catalogo.anqep.gov.pt.

Στην Πορτογαλία, το Υπουργείο Παιδείας είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση της βασικής και της ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το Υπουργείο Επιστημών, Τεχνολογίας και Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης επιβλέπει την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τα Κέντρα Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση σχετίζονται με διάφορους εθνικούς φορείς, οι οποίοι διαθέτουν διαφορετικούς κανόνες: Ο εθνικός φορέας ΚΕΚ είναι ο ANQEP (Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional – Εθνικός Οργανισμός Προσόντων και Επαγγελματικής Κατάρτισης), ενώ η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση αναφέρεται στην υπηρεσία A3ES (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior – Υπηρεσία Αξιολόγησης και Πιστοποίησης της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης).

Το επίπεδο 5 των επαγγελματικών προσόντων στο πορτογαλικό σύστημα ισοδυναμεί με δύο διαφορετικούς τύπους εκπαιδευτικών προγραμμάτων:

α) Πρόγραμμα Τεχνολογικής Εξειδίκευσης (στα πορτογαλικά γνωστό με τη συντομογραφία "CET"). Πρόκειται για ένα πρόγραμμα των Κέντρων Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, το οποίο

αντιστοιχεί στην πιστοποίηση επιπέδου 5 των Εθνικών και Ευρωπαϊκών Επαγγελματικών Προσόντων. Τα σημεία αναφοράς της κατάρτισης περιλαμβάνουν τόσο τη βασική εκπαίδευση, όσο και τη διά βίου μάθηση, δημοσιεύονται στον Κατάλογο Επαγγελματικών Προσόντων, και οργανώνονται σε εκπαιδευτικές ενότητες των 25 ή 50 ωρών. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα ανώτερης εκπαίδευσης, το οποίο έχει συνολική διάρκεια ενός έτους. Συνήθως, τέτοιου είδους προγράμματα διαρκούν από ένα έως ενάμιση έτος, και η συνολική διάρκεια δεν μπορεί να είναι μικρότερη των 1200 ωρών, αλλά και ούτε να υπερβαίνει τις 1560 ώρες. Το "CET" απονέμει πτυχίο που ισοδυναμεί με το επίπεδο 5 του Καταλόγου Επαγγελματικών Προσόντων (ISCED 454) και δίπλωμα τεχνολογικής εξειδίκευσης, από το οποίο το 30%-46% αντιστοιχεί σε πρακτική άσκηση.

β) Πρόγραμμα ανώτερης τεχνολογικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης (στα Πορτογαλικά γνωστό με τη συντομογραφία "CTeSP"). Πρόκειται για ένα πολυτεχνικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα προγράμματα ανώτερης τεχνολογικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης παρέχονται από τα πολυτεχνεία, απονέμουν επαγγελματικά προσόντα επιπέδου 5, αλλά δεν απονέμουν ακαδημαϊκό πτυχίο. Πρόκειται για σύντομους κύκλους μαθημάτων, που αντιστοιχούν σε 120 πιστωτικές μονάδες, και έχουν διάρκεια δύο χρόνια. Η επιτυχής ολοκλήρωση του κύκλου σπουδών απονέμει το επαγγελματικό δίπλωμα του ανώτερου τεχνικού. Οι κάτοχοι αυτού του διπλώματος έχουν το δικαίωμα πρόσβασης στον πρώτο κύκλο προπτυχιακών προγραμμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. (επίπεδο 6).

Η συνολική διάρκεια ενός προγράμματος "CTeSP" είναι τέσσερα εξάμηνα, τα οποία αποτελούνται από ένα σύνολο μαθημάτων, σχετικών με το πρόγραμμα σπουδών, οργανωμένων σε μαθήματα γενικής και επιστημονικής κατάρτισης, τεχνικής κατάρτισης και της πρακτικής άσκησης στο χώρο εργασίας. Η πρακτική άσκηση στο χώρο εργασίας έχει διάρκεια τουλάχιστον ενός εκπαιδευτικού εξαμήνου, που αντιστοιχεί σε 30 ECTS. Οι πιστωτικές μονάδες που αντιστοιχούν στα μαθήματα γενικής και επιστημονικής και τεχνικής κατάρτισης αντιπροσωπεύουν από κοινού έως και το 30% της γενικής και επιστημονικής κατάρτισης (27 ECTS εάν 30%), και τουλάχιστον το 70% της τεχνικής κατάρτισης (63 ECTS εάν 70%). Στην τεχνική κατάρτιση, όλες οι πρακτικές και εργαστηριακές εφαρμογές, και τα εργαστήρια πρέπει να αντιστοιχούν τουλάχιστον στο 70% των διδακτικών ωρών.

Στην περίπτωση της Πορτογαλίας, το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για τον μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας εντάσσεται καλύτερα σε ένα Ανώτερο επαγγελματικό πρόγραμμα, ειδικά σχεδιασμένο στα πλαίσια της τεχνικής κατάρτισης και της πρακτικής κατάρτισης στο χώρο εργασίας, οι οποίες αποτελούν συνιστώσες αυτού του κύκλου μαθημάτων.

Σλοβενία

Η Σλοβενία διαθέτει το Σλοβενικό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων, το οποίο αποτελεί ένα ενοποιημένο σύστημα επαγγελματικών προσόντων στη Δημοκρατία της Σλοβενίας για την ταξινόμηση αυτών, σε επίπεδα με βάση τα μαθησιακά αποτελέσματα.

Το Πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες επαγγελματικών προσόντων: (1) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Αποδεικνύεται μέσω δημόσιου εγγράφου, που πιστοποιεί την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης. (2) ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Αποδεικνύεται μέσω πιστοποιητικού εθνικού επαγγελματικού τίτλου, το οποίο εκδίδεται σύμφωνα με τους κανονισμούς που διέπουν τα Εθνικά Πλαίσια Επαγγελματικών Προσόντων, ή μέσω άλλου εγγράφου που πιστοποιεί την ολοκλήρωση προγράμματος περαιτέρω κατάρτισης, το οποίο εκδίδεται σύμφωνα με τους κανονισμούς που διέπουν την επαγγελματική και τριτοβάθμια εκπαίδευση. (3) ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Αποδεικνύονται μέσω αντίστοιχου πιστοποιητικού συμπληρωματικού τίτλου.

Το Πλαίσιο αυτό έχει ως στόχο να μπορεί ο καθένας να βρει τα εκπαιδευτικά και επαγγελματικά προσόντα που είναι διαθέσιμα στη Σλοβενία, ή να αντιστοιχήσει αυτά που ήδη διαθέτει με αυτά που βρίσκονται στον διαθέσιμο πίνακα. Επίσης, το Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων της Σλοβενίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο του επιπέδου στο οποίο αντιστοιχεί ο εκπαιδευτικός ή άλλος τίτλος σπουδών ενός ατόμου στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων ή στο Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων για τον Ευρωπαϊκό Χώρο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Τα επιπλέον προσόντα αποτελούν συμπληρωματικά προσόντα ενός ατόμου σε έναν συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο και συνδέονται με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Η νομοθεσία του Πλαισίου Επαγγελματικών Προσόντων της Σλοβενίας (ΦΕΚ 104/2015) ορίζει ότι μόνο ένας εργοδότης, μία ομάδα εργοδοτών ή ο Φορέας Απασχόλησης της Σλοβενίας μπορούν να αιτηθούν επιπρόσθετο τίτλο επαγγελματικών προσόντων στο αντίστοιχο Πλαίσιο της Σλοβενίας. Ωστόσο, συμπληρωματικά προσόντα μπορούν να αποκτηθούν μόνο από τους εργαζομένους, για τους οποίους ο εργοδότης έχει αιτηθεί στο Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων. Δεδομένου ότι υφίστανται περιορισμοί σε αυτή τη διαδικασία, μία τέτοια κατάσταση δεν θα ήταν βιώσιμη επιλογή.

Ο μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας έχει ταξινομηθεί στο επίπεδο 5 του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Επαγγελματικών Προσόντων, όμως στην περίπτωση της Σλοβενίας ταξινομείται στο επίπεδο 6. Το επίπεδο 6 αντιστοιχεί σε έναν σύντομο κύκλο τριτοβάθμιας επαγγελματικής κατάρτισης, το οποίο έχει ως προ-απαιτούμενο, οι συμμετέχοντες να διαθέτουν τουλάχιστον το επίπεδο 5 των επαγγελματικών προσόντων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διαθέτουν πιστοποιητικό επαγγελματικής κατάρτισης, ή γενικό πιστοποιητικό

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ή μεταπτυχιακό τεχνικής κατάρτισης, ή πιστοποιητικό επιστασίας, ή πιστοποιητικό διαχείρισης.

Το πρόγραμμα σπουδών της τριτοβάθμιας επαγγελματικής κατάρτισης έχει διάρκεια δύο ετών, και τα μαθήματα αξιολογούνται με τις πιστωτικές μονάδες ECTS. Το πρώτο έτος αντιστοιχεί σε 60 πιστωτικές μονάδες ECTS, και όλο το πρόγραμμα αντιστοιχεί σε 120 πιστωτικές μονάδες.

Στο επίπεδο 6, διεξάγονται, επίσης, προηγμένα εκπαιδευτικά προγράμματα τριτοβάθμιας επαγγελματικής κατάρτισης. Τα προγράμματα απευθύνονται σε πτυχιούχους τριτοβάθμιας επαγγελματικής κατάρτισης, ο οποίοι απασχολούνται. Πραγματοποιούνται σε σχολεία και σε εταιρείες, ως κατάρτιση στην εργασία. Αποσκοπούν στην απόκτηση επιπρόσθετων γνώσεων για τις ανάγκες συγκεκριμένων θέσεων εργασίας, και αντιστοιχούν σε 10 με 35 πιστωτικές μονάδες ECTS. Το μοναδικό μειονέκτημά τους είναι πως απευθύνονται σε άτομα ελαχίστου επιπέδου 6, ενώ ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΕΞΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ αντιστοιχεί στο επίπεδο 5 του Πλαισίου Επαγγελματικών Προσόντων.

Αυτό σημαίνει, ότι είτε μπορούμε να υλοποιήσουμε το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για τον μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας και οι γνώσεις που θα αποκτηθούν κατά τη διάρκειά του να αξιολογηθούν μέσω πιστωτικών μονάδων ECTS (επίπεδο 5), είτε να το υλοποιήσουμε μέσω μικρής διάρκειας προγραμμάτων σπουδών τριτοβάθμιας επαγγελματικής κατάρτισης (επίπεδο 6).

Ισπανία

Το Ισπανικό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (MECU στα ισπανικά) σχεδιάστηκε για να καλύψει τα προσόντα όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων στη χώρα (συμπεριλαμβανομένης της επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης). Το MECU εγκρίθηκε το 2011 μετά τη σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 23ης Απριλίου 2008, το οποίο θέσπισε τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Επαγγελματικών Προσόντων. Το MECU διαρθρώνεται σε οκτώ επίπεδα γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, στα οποία κάθε τίτλος σπουδών (πτυχίο, πιστοποιητικό ή δίπλωμα) αναγνωρίζεται ως εξής:

- Προσόντα που αποκτώνται μέσω εκπαίδευσης που πραγματοποιείται εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος.
- Προσόντα που αποκτώνται μέσω εκπαίδευσης που πραγματοποιείται στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η ΕΕ έχει αναπτύξει διάφορα συστήματα αναγνώρισης των προσόντων μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών, όπως οι πιστωτικές μονάδες ECTS ή ECVET. Και τα δύο συστήματα

χρησιμοποιούνται, επί του παρόντος, στην Ισπανία. Στην περίπτωση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, χρησιμοποιούνται οι πιστωτικές μονάδες ECVET. Το σύστημα των ECVET δεν υποκαθιστά τα ισπανικά συστήματα επαγγελματικών προσόντων, αλλά τα συμπληρώνει, προκειμένου να διασφαλιστεί η αναγνώριση των ισπανικών σπουδών σε άλλες χώρες της ΕΕ.

Μη-Πανεπιστημιακή Τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ισπανία (Enseñanzas no Universitarias)

Η πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ισπανία ξεκινά στην ηλικία των 18 ετών, μετά από 12 χρόνια υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Η μη-πανεπιστημιακή τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ισπανία ονομάζεται MECES.

Μικρής διάρκειας κύκλος σπουδών - MECES 1 - επίπεδο 5

- MECES 1 – επίπεδο 5 – Ανώτερη Επαγγελματική Κατάρτιση - Τεχνικός (120 ECTS) (Técnico Superior de Formación Profesional)
- Ανώτερη Επαγγελματική Κατάρτιση στον Σχεδιασμό Πλαστικών (Técnico Superior de Artes Plásticas y Diseño)
- Ανώτερη Επαγγελματική Κατάρτιση στις Επιστήμες Αθλητισμού (Técnico Deportivo Superior)

Όσον αφορά την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση, η διαχείριση των προσόντων στην Ισπανία γίνεται, σύμφωνα με τον ισπανικό νόμο, από το Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικών Προσόντων (INCUAL). Το INCUAL αποτελεί μέρος του Υπουργού Παιδείας και είναι υπεύθυνο για την ενημέρωση και την τροποποίηση του Εθνικού Καταλόγου Επαγγελματικών Προσόντων. Το INCUAL ιδρύθηκε το 2002 από την "Ley Orgánica 5/2002". Ωστόσο, το MECU δεν έχει ακόμη τροποποιηθεί από την ισπανική κυβέρνηση, δεδομένου ότι αυτή η βελτίωση αποτελεί πρόσφατο "σχέδιο" (Proyecto de Real Decreto), αλλά το INCUAL ενημερώνει συνεχώς τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες στα πλαίσια της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και των επαγγελματικών προσόντων.

Ο κύριος στόχος του συστήματος είναι η ενσωμάτωση των διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης και του τρόπου αξιολόγησής τους, διευκολύνοντας την αλλαγή από το ένα στο άλλο. Για το σκοπό αυτό, το σύστημα ECVET παρουσιάζεται στην Ισπανία ως ένας τρόπος πιστοποίησης και καταγραφής των αποτελεσμάτων της εκμάθησης ενός ατόμου σε διαφορετικά πλαίσια, τόσο στο εξωτερικό όσο και μέσω επίσημης, άτυπης ή μη τυπικής εκπαίδευσης.

Το υφιστάμενο σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ισπανία δίνει τη δυνατότητα στους σπουδαστές να επιλέξουν αυτό το είδος κατάρτισης, που θα διευκολύνει την πρόσβασή τους στην αγορά εργασίας, γεγονός που θεωρείται βασική προϋπόθεση στη δυνατότητα εξεύρεσης απασχόλησης. Επίσης, η επαγγελματική κατάρτιση ενημερώνεται συνεχώς, προκειμένου να προσαρμοστεί στις ραγδαίες αλλαγές και απαιτήσεις των εταιρειών.

Το σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης προσφέρει περισσότερα από 150 εκπαιδευτικά προγράμματα σε 26 κλάδους επαγγελμάτων, με θεωρητικό και πρακτικό περιεχόμενο, κατάλληλο για όλους τους επαγγελματικούς τομείς. Οι βαθμίδες του συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης στην Ισπανία διαρθρώνονται ως εξής:

- Βασική Επαγγελματική Κατάρτιση (Títulos de Formación Profesional Básica)
- Προχωρημένα Διπλώματα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Títulos de Grado Medio y Grado Superior)
- Μεσαία και Ανώτερα Διπλώματα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ciclos formativos de Grado Medio y Grado Superior)
- Μαθήματα εξειδίκευσης (Cursos de Especialización)

Το πρόγραμμα σπουδών της βασικής επαγγελματικής κατάρτισης διαρκεί 240 ώρες, όπου τουλάχιστον το 12% της συνολικής διάρκειας του προγράμματος αντιστοιχεί στην ενότητα επαγγελματικής κατάρτισης στους χώρους εργασίας.

Τα προχωρημένα διπλώματα επαγγελματικής κατάρτισης αντιστοιχούν στον Οργανικό Δίκαιο Εκπαίδευσης (LOE), ενώ η διάρκεια της ενότητας της επαγγελματικής κατάρτισης στον χώρο εργασίας αντιστοιχεί σε 400 ώρες.

Το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για τον Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας μπορεί να αντιστοιχηθεί στα προγράμματα της βασικής επαγγελματικής κατάρτισης (διάρκειας 240 ωρών, όπου τουλάχιστον το 12% της κατάρτισης πραγματοποιείται στο χώρο εργασίας).

Συμπεράσματα

Για την πιστοποίηση των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν μέσω του Εκπαιδευτικού Προγράμματος για τον Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας, πρέπει να εφαρμοστεί το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα σε μορφή που να επιτρέπει στους συμμετέχοντες να καταναείμουν το χρόνο τους στις αποκτηθείσες γνώσεις στις αντίστοιχες χώρες, μέσω του συστήματος ECTS.

Λαμβάνοντας υπόψη τα διαφορετικά εθνικά συστήματα στις χώρες-εταίρους, είναι δύσκολο να καθοριστεί μία τυποποιημένη διάρκεια, η οποία να ανταποκρίνεται σε όλες τις απαιτήσεις των εθνικών συστημάτων.

Στον πίνακα 6, συνοψίζονται τα πρότυπα EQF5, στις πέντε χώρες που αναλύθηκαν.

Πίνακας 6 – Πρότυπα EQF5 στις χώρες των εταιρών του WELLY

ΧΩΡΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ (Μαθήματα)	ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ (Πρακτική άσκηση)
ΕΛΛΑΔΑ	ΤΟ ΠΟΛΥ 250 ώρες	ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ 150 ώρες (60%)	ΤΟ ΠΟΛΥ 100 ώρες (40%)
ΙΤΑΛΙΑ	300 ώρες	ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ 180 ώρες (60%)	ΤΟ ΠΟΛΥ 120 ώρες (40%)
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ 93 ECTS 2.604 ώρες	ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ 63 ECTS 1.764 ώρες (μόνο τεχνικό στοιχείο)	30 ECTS 840 ώρες
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	120 ECTS 3000 - 3600 ώρες	88 - 93 ECTS 2200 - 2800 ώρες	32 - 27 ECTS 800 ώρες
ΙΣΠΑΝΙΑ	240 ώρες	ΤΟ ΠΟΛΥ 210 ώρες (88%)	ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ 30 ώρες (12%)

Κατά μέσο όρο, μία πιστωτική μονάδα ECTS ισοδυναμεί με 25-30 ώρες εργασίας¹.

Στην Πορτογαλία, 1 ECTS = 28 ώρες εργασίας.

Στη Σλοβενία, 1 ECTS= 25-30 ώρες εργασίας.

Συμπερασματικά, ένα Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για την παροχή του πλήρους επαγγελματικού προφίλ για τον Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας θα πρέπει να διαρκέσει έως και 300 ώρες συνολικά, και θα περιλαμβάνει ένα θεωρητικό μέρος και ένα πιο πρακτικό, περίπου το 20-40%, με τη μορφή πρακτικής άσκησης, εργασιακής εμπειρίας ή επιτόπιας ατομικής εργασίας.

¹ Ο κατάλογος των πιστωτικών μονάδων που δίνονται σε ένα έτος στις Ευρωπαϊκές χώρες διατίθενται στον παρακάτω σύνδεσμο:
https://en.wikipedia.org/wiki/European_Credit_Transfer_and_Accumulation_System

Η περίπτωση της Πορτογαλίας αποτελεί εξαίρεση, διότι στη χώρα αυτή το EQF5 αντιστοιχεί σε διετές πρόγραμμα. Το πρόγραμμα για τον Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας, το οποίο υλοποιείται στο πλαίσιο του προγράμματος WELLY, αποτελεί ένα πιλοτικό πρόγραμμα, το οποίο θα δώσει την ευκαιρία να δοκιμαστεί το βασικό περιεχόμενο ενός πιθανού Ανώτερου Επαγγελματικού Προγράμματος για τον εξειδικευμένο Work Well-being. Οι συμμετέχοντες του πιλοτικού θα λάβουν πιστωτικές μονάδες ECTS, σύμφωνα με το χρόνο που θα δαπανήσουν κατά τον πλήρες κύκλο μαθημάτων.

Επίσης, στην περίπτωση της Σλοβενίας, ο συνολικός αριθμός των εκπαιδευτικών ωρών δεν θα καλυφθεί, αλλά το πιλοτικό πρόγραμμα του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας, το οποίο διαρκεί 180 ώρες, θα παρέχει πιστωτικές μονάδες ECTS για μη τυπική εκπαίδευση, οι οποίες μπορούν να αναγνωριστούν σε προγράμματα σπουδών τριτοβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης μικρού κύκλου (SQF 6).

Μεταξύ των εταιρών, έχουν αξιολογηθεί διάφορες επιλογές, προκειμένου να εκτελεστούν τα καθήκοντα του έργου WELLY και να εφαρμοστεί ένα αποτελεσματικό πιλοτικό πρόγραμμα για την εκπαίδευση του επαγγελματικού προφίλ του Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας.

Εν τέλει, οι εταίροι συμφώνησαν ότι η καταλληλότερη επιλογή είναι η εφαρμογή ενός κοινού Εκπαιδευτικού Προγράμματος, το οποίο θα διαχειρίζονται από κοινού, με τη συμβολή του καθενός να είναι ανάλογη των αρμοδιοτήτων και της εμπειρίας του. Προκειμένου να υποστηριχθεί αυτή η λύση, να καταστεί αποτελεσματική και να διασφαλιστεί η διεθνής αξία της εκπαίδευσης που παρέχεται στα πλαίσια του προγράμματος WELLY, στο IO3 όλοι οι εταίροι θα συνεργαστούν για την ανάπτυξη του περιεχομένου του Εκπαιδευτικού Προγράμματος (180 συνολικές ώρες μαθημάτων, συμπεριλαμβανομένων των ωρών που αφιερώνονται στην επικοινωνία και την ατομική μελέτη), τη διεξαγωγή των μαθημάτων και την υλοποίηση των διαδραστικών δραστηριοτήτων, εξασφαλίζοντας ότι οι συμμετέχοντες θα συνοδεύονται από εθνικούς δασκάλους στις αντίστοιχες χώρες.

Όσον αφορά τη διαδικασία πιστοποίησης, στα πλαίσια του IO4 EPRALIMA, θα σχεδιαστεί ένα μοντέλο πιστοποίησης για το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα, καθώς και οι διαδικασίες αναγνώρισής του σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μέσω πιστωτικών μονάδων ECTS.

Κατόπιν ολοκλήρωσης των επαγγελματικών προσόντων, όλοι οι εταίροι θα αιτηθούν στις αντίστοιχες εθνικές αρχές, την συμπερίληψη του "Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας", ως νέο επαγγελματικό προφίλ, στον Εθνικό (ή Περιφερειακό, στην περίπτωση της Ιταλίας) Κατάλογο Επαγγελματικών Προσόντων.

Το IO2 εν συντομία

Συνοψίζοντας, παρουσιάζονται οι «αριθμοί» του Επαγγελματικού Προφίλ ενός Μάνατζερ για την ευεξία στο χώρο εργασίας και του σχετικού Εκπαιδευτικού Προγράμματος.

Ο Μάνατζερ για την Ευεξία στο χώρο εργασίας

**7 Τομείς
Δεξιοτήτων**

**16 Μαθησιακά
Αποτελέσματα**

**180
Εκπαιδευτικές
Ώρες**

**10
Επαγγελματικά
Καθήκοντα**

**4 Εκπαιδευτικές
Ενότητες**

5 Μέσα

Εικόνα 3. Οι «αριθμοί» του WELLY

Αναφορές

- The Core Responsibilities of Human Resources in a Company by Ruth Mayhew, April 13, 2018;
- Top Organisational Skills Employers Value with Examples by Alison Doyle, October 31, 2019;
- How Do Coaching, Mentoring, and Counseling Differ by Kelly Miller, BA, CAPP, September 01, 2020;
- 12 Coaching Skills That Make You A Good Coach by Marcel Schuy, March, 2018;
- What is Organizational Culture? by Cancialosi, C., July 17, 2017;
- What Is Leadership? Definition & Examples of Leadership by Susan Ward, August 15, 2020;
- Occupational health psychology definition from Wikipedia, the free encyclopedia:
 - Schonfeld, I.S., & Chang, C.-H. (2017). Occupational health psychology: Work, stress, and health. New York, NY: Springer Publishing Company.
 - Jump up to:a b Houdmont, J., & Leka, S. (2010). An introduction to occupational health psychology. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.). Occupational health psychology (pp. 1–30). John Wiley: Hoboken, NJ.
 - Centers for Disease Control and Prevention. Occupational Health Psychology (OHP).
 - Tetrick, L.E., & Quick, J.C. (2011). Overview of occupational health psychology: Public health in occupational settings. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), Handbook of occupational health psychology (2nd ed., pp. 3–20). Washington DC: American Psychological Association.
- The rise of the Wellbeing Manager by Rachel Arkle, May 6, 2016;
- The Manager’s Role in Employee Well-Being by Jade Wood and Bailey Nelson, November 29, 2017;
- Competencies and Learning Outcomes by David Gosselin, University of Nebraska-Lincoln;
- Human Resources Professional Competency Framework by Human Resources Professionals Association (HRPA), 2014;
- HR Managers & COVID-19. What lessons can companies and HR managers learn from the coronavirus pandemic? How can companies use this as a transition to more work-from-home and other flexible policies? Tabarak Ahmad, Lahore University of Management Sciences, May 18, 2020;
- The Smart Working practice: the HRM strategy to improve business performance and job satisfaction. Jessica Agugiaro, Università Ca’ Foscari Venezia, March 20, 2018;
- Online Innovation Methodolody, INNovaSouth Manual: Increase your employees’ productivity through flexible and smart working! (The INNovaSouth project has received funding from the European Union’s Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 861874);
- Smarter Working Guide, Transport for London, November 2007;
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. Journal of International Business Studies, 1;

- HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic. Nicole Lewis, April 22, 2020.
- Quick, J.C., Quick, J.D., Nelson, D.L., & Hurrell, J.J. (1997). Preventive stress management in organizations. Washington, DC: American Psychological Association;
- Jürgen Wegge, Meir Shemla, S. Alexander Haslam. Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways, February 2014;
- Ilke Inceoglua, Geoff Thomasb, Chris Chub, David Plansb, Alexandra Gerbasi. Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. Published on The Leadership Quarterly, Volume 29, Issue 1, February 2018, Pages 179-202.