



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

## Ι05 – ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΓΙΑ WORK WELLBEING MANAGERS

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



Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών, και η Επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Τύπος εγγράφου:	Παραδοτέο (Πνευματικό αποτέλεσμα-ΙΟ)
Έκδοση εγγράφου:	1.0
Ημερομηνία έναρξης προετοιμασίας του εγγράφου:	2021-12-01
Ημερομηνία λήξης του εγγράφου (τελική έκδοση):	2022-08-31
Κατηγοριοποίηση:	Δημόσιο
Ημερομηνία έναρξης του έργου:	2019-09-01
Ημερομηνία λήξης του έργου:	2022-08-31
Ημερομηνία έναρξης παραδοτέου:	M15
Ημερομηνία παράδοσης παραδοτέου:	M24

## ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ ΕΓΓΡΑΦΟΥ

Έκδοση	Ημ/νία	Περιγραφή	Συντάκτης
01	2022-02	Προσχέδιο για τους εταίρους	Victoria Shapkarina (FyG)
02	2022-04	Εισαγωγή των κειμένων και των παρατηρήσεων των εταίρων	Όλοι οι εταίροι
03	05-2022	Αναθεώρηση και ανατροφοδότηση	Όλοι οι εταίροι
04	06-2022	Τελική έκδοση	Όλοι οι εταίροι
05	07-2022	Έκδοση στις γλώσσες των χωρών-εταίρων	Όλοι οι εταίροι

**Κύριος συντάκτης:** Victoria Shapkarina (FYG);

**ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΟΝΤΕΣ ΣΥΝΤΑΚΤΕΣ:** Patrícia Costa and Sílvia da Silva (ISCTE-UIIL); Annmarie Gorenc Zoran and Katja Kragelj Mikolič (FOS); Ester Snedec (DRPDNM); Daiana Colledani (PSYCHO); Dora Makri (IED), Célia Nunes (EPRALIMA); Vittoria Fontanesi (SINERGIE)

## ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Το 5<sup>ο</sup> παραδοτέο του έργου WELLY αποσκοπεί στην ανάπτυξη ενός εγχειριδίου για τους managers για την ευεξία στο χώρο εργασίας, καθώς και μιας εργαλειοθήκης με πρακτικές ασκήσεις, η οποία θα συμπληρώσει τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες στο εγχειρίδιο.

Τα περιεχόμενα αυτά θα απευθύνονται σε δύο διαφορετικές ομάδες:

1. Ερευνητές και εμπειρογνώμονες ΕΕΚ που ασχολούνται με θέματα που αφορούν τις συνθήκες στους χώρους εργασίας και την ευεξία των εργαζομένων.
2. Επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εργοδότες και διευθυντές, καθώς και άτομα που σκοπεύουν να γίνουν Managers ευεξίας στην εργασία.

Ως εκ τούτου, το παρόν έγγραφο θα αποτελείται από δύο διαφορετικές και αλληλένδετες ενότητες:

- Εγχειρίδιο για τους work wellbeing managers,
- Εργαλειοθήκη για Managers ευεξίας στην εργασία ως παράρτημα.

Στην πρώτη ενότητα, πραγματοποιείται ανάπτυξη του περιεχομένου που απαιτείται για την εφαρμογή του προφίλ του Manager Ευεξίας στο χώρο Εργασίας σύμφωνα με το ευρωπαϊκό επίπεδο, όπως καθορίστηκε στο προηγούμενο αποτέλεσμα (IO4) του έργου WELLY.

Κατά συνέπεια, το Εγχειρίδιο θα χωριστεί στις ακόλουθες ενότητες:

- Εισαγωγή στο Εγχειρίδιο για work wellbeing managers για την πρακτική εφαρμογή μέτρων πρόληψης και καταπολέμησης του εργασιακού στρες στο εργασιακό περιβάλλον.
- Ενότητα 1. Προώθηση μιας ολιστικής, προληπτικής προσέγγισης για τη διαχείριση θεμάτων υγείας και ευεξίας στην εργασία
- Ενότητα 2. Προώθηση της ομαδικής εργασίας των επαγγελματιών που ασχολούνται με την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, βελτίωση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων και μείωση των ασθενειών και των απουσιών
- Ενότητα 3. Στρατηγικές για τη διαχείριση ζητημάτων που σχετίζονται με την ψυχική υγεία στον χώρο εργασίας
- Παραπομπές

Στο δεύτερο μέρος, η προσοχή στράφηκε σε πρακτικά εργαλεία και δραστηριότητες χρήσιμες για τον Manager Ευεξίας στην Εργασία, προκειμένου να δοθεί μια ρεαλιστική και λειτουργική προσέγγιση του ρόλου που πρέπει να επιτελείται στην εταιρεία με στόχο την πρόληψη και την καταπολέμηση του εργασιακού στρες. Ως εκ τούτου, ένας κατάλογος χρήσιμου υλικού που συνδέεται με κάθε ενότητα του εγχειριδίου θα παρασχεθεί ως παράρτημα.

## Περιεχόμενα

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ.....	4
Κοινοπραξία.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΓΙΑ WORK WELLBEING MANAGERS .....	7
ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΜΙΑΣ ΟΛΙΣΤΙΚΗΣ, ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΕΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ .....	9
1.1. Έννοιες της βιομηχανικής ψυχολογίας & της κοινωνιολογίας των οργανώσεων .	9
1.2. Προώθηση της Υγείας και της Ανθρώπινης Ευεξίας στο χώρο εργασίας .....	12
1.3. Πώς να συμπεριλάβετε την επαγγελματική ευεξία στον οργανισμό .....	16
1.4. Βέλτιστες πρακτικές και περιπτωσιολογικές μελέτες.....	19
ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΠΟΥ ΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ, ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΑΣΘΕΝΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΟΥΣΙΩΝ. ....	22
1.1. Νομοθεσία και πρωτοβουλίες σχετικά με το εργασιακό στρες .....	22
1.2. Διακρίσεις στην απασχόληση και ισότητα .....	24
1.3. Διαχείριση της ποικιλομορφίας.....	30
1.4. Βέλτιστες πρακτικές και περιπτωσιολογικές μελέτες.....	34
ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΨΥΧΙΚΗ ΥΓΕΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	41
3.1 Ρόλος του work wellbeing manager.....	41

3.2 Πρακτικά εργαλεία.....	45
3.3. Παρέμβαση σε πρώιμο στάδιο .....	51
3.4. Χρήσιμες στρατηγικές .....	54
ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ.....	58
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗ ΓΙΑ WORK WELLBEING MANAGER.....	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.....	78

## Κοινοπραξία



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

[www.fos-unm.si](http://www.fos-unm.si)



SINERGIE - Sinergie Società Consortile a  
Responsabilità Limitata (Ιταλία)

[www.sinergie-italia.com](http://www.sinergie-italia.com)



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

[www.nevlnadnik.info/si](http://www.nevlnadnik.info/si)



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

[www.psychometrics.it](http://www.psychometrics.it)



Instituto Universitario de Lisboa  
(Πορτογαλία)



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

[www.epralima.com](http://www.epralima.com)

[www.iscte.pt](http://www.iscte.pt)



IED - Institute of Entrepreneurship Development (Ελλάδα)

[www.ied.eu](http://www.ied.eu)



FYG – Instalofi Levante S.L. (Ισπανία)

[www.fygconsultores.com](http://www.fygconsultores.com)

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΓΙΑ WORK WELLBEING MANAGERS

Καλώς ήρθατε στο Εγχειρίδιο για τους work wellbeing managers για την πρακτική εφαρμογή μέτρων πρόληψης και καταπολέμησης του εργασιακού στρες στο εργασιακό περιβάλλον!

Μέσω αυτού του Εγχειριδίου για το έργο WELLY, θα μάθετε πώς να **διαχειρίζεστε και να προάγετε την ψυχική ευεξία των εργαζομένων** σε έναν οργανισμό, καθώς και πώς να τους υποστηρίξετε εάν αντιμετωπίζουν προβλήματα ψυχικής υγείας στον εργασιακό χώρο.

Ως εκ τούτου, αυτό το Εγχειρίδιο για τους work wellbeing managers θα παρέχει μια ολιστική και προληπτική προσέγγιση για τη **διαχείριση των θεμάτων υγείας και ευεξίας στην εργασία**, καθώς και για την **ενθάρρυνση των επαγγελματιών επαγγελματικής ασφάλειας** και υγείας να συνεργαστούν με άλλους, ιδίως με ειδικούς σε θέματα επαγγελματικής υγείας και ανθρώπινου δυναμικού, για τη **βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία και τη μείωση των απουσιών λόγω ασθένειας**.

Έτσι, το παρόν εγχειρίδιο πληροί τα ακόλουθα Μαθησιακά Αποτελέσματα (ΜΑ):

- Εντοπισμός και αντιμετώπιση των αιτιών των τραυματισμών και των ασθενειών στο χώρο εργασίας, όπως απαιτείται από τη νομοθεσία για την υγεία και την ασφάλεια,
- Αντιμετώπιση των επιπτώσεων της υγείας στην ικανότητα των εργαζομένων να εργάζονται, π.χ. υποστήριξη ατόμων με αναπηρίες και προβλήματα υγείας και αποκατάσταση,
- Προώθηση ενός πιο υγιεινού τρόπου ζωής και, ως εκ τούτου, θετικός αντίκτυπος στη γενική υγεία του εργατικού δυναμικού.

Επιπλέον, θα συναντήσετε μια **ποικιλία στρατηγικών για τη διαχείριση θεμάτων που σχετίζονται με την ψυχική υγεία** στον εργασιακό χώρο ως πηγή πρακτικής βοήθειας. Το Εγχειρίδιο θα αναγνωρίσει επίσης το ρόλο του Manager για την Ευεξία στο χώρο εργασίας ως βασικού παράγοντα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ψυχικής υγείας στα μέλη των ομάδων τους που αντιμετωπίζουν προβλήματα ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας και θα υπογραμμίσει τη σημασία της παρέμβασης σε πρώιμο στάδιο.

Για την επίτευξη των παραπάνω, στις επόμενες σελίδες θα βρείτε το εκπαιδευτικό υλικό που αφορά τις ακόλουθες εκπαιδευτικές ενότητες:

- Ενότητα 1. Προώθηση μιας ολιστικής, προληπτικής προσέγγισης για τη διαχείριση θεμάτων υγείας και ευεξίας στην εργασία
- Ενότητα 2. Προώθηση της ομαδικής εργασίας των επαγγελματιών επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας, βελτίωση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων και μείωση της ασθένειας και των απουσιών
- Ενότητα 3. Στρατηγικές για τη διαχείριση ζητημάτων που σχετίζονται με την ψυχική υγεία στον χώρο εργασίας

Ωστόσο, προτού μπούμε στις λεπτομέρειες, είναι σημαντικό να ορίσουμε το σχήμα του **Manager Ευεξίας στην Εργασία** σύμφωνα με το εκπαιδευτικό υλικό work wellbeing manager του έργου WELLY.

Αυτό το νέο επαγγελματικό προφίλ έχει 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 κ.ο.κ.), ιδίως όταν πρόκειται για άτομα με αναπηρία, καθώς συχνά απαιτούν ειδικές προσαρμογές του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Επιπλέον, ο Manager για την εργασιακή ευεξία συνεργάζεται με άλλα τμήματα για την **ανάλυση των θεμάτων** που προκαλούν ή που θα μπορούσαν να προκαλέσουν **άγχος σχετιζόμενο με την εργασία** και για τη **μείωση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων** και τη **βελτίωση της δέσμευσης και της εμπλοκής των εργαζομένων**.

Το άγχος στην εργασία είναι μια από τις κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι διευθυντές στους ευρωπαϊκούς οργανισμούς, η οποία έχει αρνητικό αντίκτυπο στην υγεία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις συνθήκες, είναι απαραίτητο να υιοθετηθεί μια ενεργή προσέγγιση για τη **μείωση του άγχους και την προώθηση της ευεξίας των εργαζομένων, προκειμένου να δημιουργηθούν υγιέστεροι χώροι εργασίας**. Το έργο WELLY εισάγει τον Manager Ευεξίας στην Εργασία (Work Well-Being Manager -



WWM) ως έναν οργανωτικό ρόλο που αποσκοπεί στη διασφάλιση υγιεινών συνθηκών εργασίας και ποιότητας ζωής στην εργασία και, ως εκ τούτου, το έργο στοχεύει να συμβάλει στη βελτίωση της επαγγελματικής υγείας, να ενθαρρύνει μια προληπτική προσέγγιση, να διασφαλίσει ότι οι καθημερινές συνθήκες εργασίας είναι δίκαιες και υγιείς, να μειώσει τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους καθώς και να βελτιώσει τη δέσμευση, την παραγωγικότητα, την ευεξία και τη δέσμευση των εργαζομένων.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΜΙΑΣ ΟΛΙΣΤΙΚΗΣ, ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΕΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

### 1.1. Έννοιες της βιομηχανικής ψυχολογίας & της κοινωνιολογίας των οργανώσεων

*" Η εργασία είναι βασική για την ανθρώπινη κατάσταση, για τη δημιουργία του ανθρώπινου περιβάλλοντος και για το πλαίσιο των ανθρώπινων σχέσεων."*

(Applebaum, 1992)

Στο σημερινό πλαίσιο, οι οργανισμοί, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, αισθάνονται την πίεση να γίνουν ανταγωνιστικοί και βιώσιμοι. Φαινόμενα όπως η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες και οι συνεχείς πιέσεις στην οικονομική, πολιτική και κοινωνική σφαίρα επιβάλλουν βαθιές αλλαγές στα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης και διακυβέρνησης που υιοθετούνται.

Αντιμέτωποι με αυτή την αβεβαιότητα και την αστάθεια, οι οργανισμοί επιδιώκουν διαρκώς να ανταποκριθούν στις προκλήσεις αυτές με αποτελεσματικό και καινοτόμο τρόπο. Η συνεχής επανεφεύρεση βρίσκεται πλέον στην ατζέντα των οργανισμών στην αναζήτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιβραβεύει τους οργανισμούς που είναι καινοτόμοι, ευέλικτοι, προσαρμοστικοί και αποτελεσματικοί.

Όλες αυτές οι αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον έχουν επίσης οδηγήσει σε αλλαγές στα παραδοσιακά μοντέλα εργασίας και σταδιοδρομίας. Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται και βλέπουν την εργασία αλλάζει συνεχώς. Σήμερα, η διαχείριση των ανθρώπων αποκτά σαφή στρατηγική θέση στους οργανισμούς. Υπό αυτό το πρίσμα, είναι

ζωτικής σημασίας να προσεγγίσουμε την έννοια της βιομηχανικής ψυχολογίας για να κατανοήσουμε πώς όλες αυτές οι αλλαγές και οι μεταβολές επηρεάζουν την κεντρική θέση της εργασίας στον τρόπο που εργαζόμαστε αλλά και το πώς βλέπουμε την εργασία.

*"Η οργανωτική ψυχολογία είναι η επιστήμη της ψυχολογίας που εφαρμόζεται στην εργασία και τους οργανισμούς"*

(Kozlowski, 2012)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έννοια της εργασίας εξελίσσεται και συνεχίζει να αλλάζει συνεχώς. Τα τελευταία χρόνια, η οργανωτική ψυχολογία, έχει εστιάσει την προσοχή της σε τρεις κύριες τάσεις (Kozlowski, 2012):

#### (Α) Η άνοδος της πολυεπίπεδης θεωρίας, έρευνας και μεθόδων

Η οργανωτική ψυχολογία δεν επικεντρώνεται πλέον μόνο στο άτομο και τα χαρακτηριστικά του, αλλά επεκτείνει το πεδίο ενδιαφέροντός της στις ιδιαιτερότητες των ομάδων και τη δυναμική τους στο εργασιακό πλαίσιο, που συνδέεται με θέματα όπως η ηγεσία, ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας και οι συγκυριακοί παράγοντες, όπως οι τεχνολογίες και η οργανωσιακή δομή.

#### (Β) Αποτελεσματικότητα της ομάδας

Η αυξανόμενη εστίαση στη δυναμική των ομάδων οδηγεί επίσης στην εφαρμογή εννοιών της οργανωτικής ψυχολογίας και στη μελέτη της αποτελεσματικότητας των ομάδων. Συγκεκριμένα οδηγείται από την αλλαγή στη διάρθρωση της εργασίας, με τη μετατόπιση της εστίασης από τα άτομα στις ομάδες, στην αναζήτηση της προσαρμογής, της καινοτομίας και της βελτίωσης της λήψης αποφάσεων με τη χρήση της ποικιλομορφίας.

#### (Γ) Ενδιαφέρον για τις αναπτυξιακές διαδικασίες και τη δυναμική της συμπεριφοράς

Οι άνθρωποι είναι (αναμφισβήτητα) πολύπλοκοι, γεγονός που συνεπάγεται απίστευτα πολύπλοκες προκλήσεις για τη διαχείρισή τους ανάλογα με τις δεξιότητες, τις ανάγκες, τα κίνητρα, το στύλ τους, μεταξύ άλλων. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας να ενσωματωθεί η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου με την ανάγκη για

αποτελεσματική διαχείριση των συστημάτων εργασίας, των τεχνολογιών, του συντονισμού.

Σήμερα μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση δεν επικεντρώνεται μόνο στην επιχειρηματική ευεξία, αλλά και στη μεγιστοποίηση των οργανωτικών, ομαδικών και ατομικών συμφερόντων.

Στην πράξη, οι τάσεις που επισημάνθηκαν παραπάνω εκφράζονται σε διάφορα επίπεδα στη διαχείριση των ανθρώπων στους οργανισμούς, όχι μόνο όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού με τον καθορισμό της οργανωτικής δομής και τις αντίστοιχες πρακτικές πρόσληψης και επιλογής, αλλά και όσον αφορά τη διαχείριση των επιδόσεων, με στόχο την ευθυγράμμιση και τη συμμετοχή των εργαζομένων σύμφωνα με τη στρατηγική του οργανισμού. Στο τελευταίο, η έμφαση δίνεται, μεταξύ άλλων, στις πολιτικές κατάρτισης και προσωπικής ανάπτυξης, στα συστήματα ανταμοιβής και σταδιοδρομίας και στις πρακτικές ευεξίας (Kozlowski, 2012).

Η βιβλιογραφία έχει επίσης δώσει αυξημένη προσοχή στην ευεξία ως ζωτικής σημασίας θέμα για την οργανωτική ψυχολογία. Συχνά, αυτό το θέμα της ευεξία εμφανίζεται ως αντίθετος πόλος/ένταση με την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Δηλαδή, ενισχύει μια πρωταρχική ιδέα ότι οι managers, λόγω των περιορισμένων πόρων, πρέπει να κάνουν ασύμβατες επιλογές. Αντίθετα, η έρευνα έχει δείξει ότι οι υγιείς οργανισμοί, οι οποίοι προωθούν την ευεξία σε όλες τις μορφές της, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη οικονομική και κοινωνική επιτυχία (Guest, 2017).

Τα οφέλη μιας στρατηγικής ευεξίας είναι εμφανή στα επίπεδα παραγωγικότητας, στην προώθηση καλών δεικτών υγείας και ασφάλειας στην εργασία και σε υψηλά επίπεδα ευεξίας των εργαζομένων σε όλους τους τομείς.

Όπως τονίζεται στην εισαγωγική δήλωση του παρόντος κεφαλαίου, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι σήμερα τα όρια της εργασίας εκτείνονται πέρα από τα φυσικά όρια του χώρου εργασίας και αποκτούν κυρίαρχη σημασία σε όλους τους τομείς της ζωής μας. Πέρα από τα κλασικά υλικά οφέλη, η εργασία αποκτά επίσης μια μορφή ταυτότητας και ευεξίας που αξίζει να πλαισιωθεί και να δοθεί προτεραιότητα στον κύκλο ζωής των εργαζομένων.

## 1.2. Προώθηση της Υγείας και της Ανθρώπινης Ευεξίας στο χώρο εργασίας

*" Οι εργοδότες πρέπει να καθιερώσουν μια κουλτούρα που να καθιστά σαφές ότι η υγεία και η ευεξία στο χώρο εργασίας είναι μεταξύ των υψηλότερων προτεραιοτήτων του οργανισμού."*

(Arena et. al, 2013)

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή τρόπων που προωθούν την υγεία και την ευεξία στο χώρο εργασίας δεν αποτελεί επένδυση μόνο για τους εργαζόμενους, αλλά και για τους εργοδότες. Η εφαρμογή ενός προγράμματος ευεξίας, στο εργασιακό περιβάλλον, μπορεί να προωθήσει την παραγωγικότητα και τη διατήρηση της θέσης εργασίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων και ασθενειών και την καλλιέργεια και προώθηση μιας κουλτούρας πρόληψης επαγγελματικών κινδύνων (Arena et al., 2013).

Η επίτευξη ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της κοινωνικοοικονομικής ευεξίας και της προόδου σε μια σύγχρονη και ευημερούσα κοινωνία, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει αποφασιστικά στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και της απασχόλησης, διασφαλίζοντας την ποιότητα και την παραγωγικότητα στην εργασία.

Η ψυχική υγεία μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά με διάφορους τρόπους από τον εργασιακό βίο. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους εργοδότες, καθώς και οι προκλήσεις των επαγγελματικών υποχρεώσεων σε κάθε επίπεδο, δεν αφήνουν ανεπηρέαστη την ψυχική κατάσταση των εργαζομένων καθώς και τις διαπροσωπικές και οικογενειακές σχέσεις (Rajgoral, 2010).

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η ψυχική καταπόνηση και το άγχος έχουν αντίκτυπο στη σωματική υγεία. Όταν το άγχος και άλλες αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις (θυμός, άγχος, κατάθλιψη, φόβος, αβεβαιότητα) γίνονται χρόνιες, οι συνέπειες είναι σοβαρότερες.

Η πρόληψη και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των στελεχών, θέτοντας σε κίνδυνο την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία, θεωρείται

επιβεβλημένη, με τα Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων και τη διαμόρφωση αντίστοιχης κουλτούρας να αποτελούν τη βέλτιστη λύση (Sheppard, 2016).

*"Η αλλαγή είναι μια συνεχής και ατελείωτη διαδικασία της οργανωτικής ζωής"*

(Sheppard, 2016)

Ο χώρος εργασίας μπορεί να είναι ένα ψυχικά υγιές περιβάλλον, με υποστηρικτικές δομές για όλους τους εργαζόμενους. Ένα ευρύ φάσμα παρεμβάσεων μπορεί να προάγει την ψυχική υγεία και να προλαμβάνει το άγχος, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην ενίσχυση της προσαρμοστικότητας/ευελιξίας στον χώρο εργασίας.

Πραγματικά μακροπρόθεσμα αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω ολοκληρωμένων στρατηγικών προαγωγής και πρόληψης της υγείας, οι οποίες θα πρέπει να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν στο πλαίσιο μιας συντονισμένης προσπάθειας από τους αρμόδιους σε όλα τα επίπεδα. Ο συνδυασμός και ο συντονισμός διαφόρων παρεμβάσεων τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο είναι απαραίτητος για τη διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Το ποια από τα παρακάτω στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ή να συνδυαστούν εξαρτάται από τις δεδομένες απαιτήσεις κάθε επιχείρησης:

#### **(Α) Αναδιοργάνωση αναποτελεσματικών διαδικασιών εργασίας**

Αντιμέτωπη με την αυξανόμενη ένταση, τις αυστηρότερες προθεσμίες και τον πρόσθετο φόρτο εργασίας, καμία εταιρεία δεν μπορεί να περιμένει από τους υπαλλήλους της να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Στην πραγματικότητα, ο κίνδυνος εμφάνισης ψυχολογικών προβλημάτων αυξάνεται με αρνητικές συνέπειες για την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Σε αντίθεση με τη δημοφιλή άποψη, μελέτες έχουν επιβεβαιώσει ότι η μείωση των ωρών εργασίας και η κατάργηση των υπερωριών δεν οδηγούν αυτόματα σε μείωση της παραγωγικότητας (Arena et al., 2013). Η βελτιστοποίηση των εργασιακών διαδικασιών (π.χ. με την επέκταση των καθηκόντων, την τακτική εναλλαγή θέσεων εργασίας, το ευέλικτο ωράριο) και η αναδιάρθρωση των καθηκόντων για την ανακούφιση από την πίεση (π.χ. η δημιουργία θέσεων γραμματέων για την απαλλαγή του εξειδικευμένου προσωπικού από διοικητικά καθήκοντα) μπορεί να αποτελέσει μακροπρόθεσμα παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων (Hiba, 1998). Ταυτόχρονα, τα μέτρα αυτά προάγουν την ψυχική ευεξία των εργαζομένων.

### (B) Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να απολαμβάνουν έναν βαθμό αυτονομίας όσον αφορά την οργάνωση της εργασίας τους. Οι επαγγελματίες συμφώνησαν εδώ και πολύ καιρό ότι η ελευθερία που έχει κάθε εργαζόμενος να οργανώνει την εργάσιμη ημέρα του και να εκτελεί τα δικά του καθήκοντα και πρωτοβουλίες αποτελεί σημαντικό παράγοντα υγείας (Hiba, 1998). Ένα πρακτικό μέτρο για την εισαγωγή αυτής της διαδικασίας είναι ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων για κάθε εργαζόμενο και όχι λεπτομερείς υποδείξεις για τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί.

### (Γ) Συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ιδίως για τις αποφάσεις που τους αφορούν, είτε μέσω αξιολογήσεων, στατιστικών στοιχείων, εκθέσεων, ερευνών ή σε συναντήσεις και εργαστήρια. Το σημείο αυτό αποτελεί κεντρική προϋπόθεση για τη διατήρηση της ψυχικής υγείας του εργατικού δυναμικού.

### (Δ) Ισορροπήστε την προσπάθεια με την ανταμοιβή

Υπάρχει επίσης ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ανισορροπίας μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής και των αρνητικών επιπτώσεων στην ψυχική υγεία. Εντός λογικών ορίων, οι εργοδότες μπορούν να λάβουν μέτρα για την ελαχιστοποίηση της ανισορροπίας, π.χ. καταβάλλοντας έναν αξιοπρεπή μισθό στους χαμηλότερα αμειβόμενους εργαζόμενους.

### (Ε) Αποσαφηνίστε ρόλους και προσδοκίες

Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν με σαφήνεια τι μπορούν να περιμένουν από τον οργανισμό και ποια είναι τα καθήκοντα και οι ευθύνες τους. Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο εργοδότης τους δεν έχει παραδώσει αυτά που υποσχέθηκε, ενδέχεται να αντιδράσουν με μειωμένα κίνητρα, αφοσίωση και απόδοση.

### (ΣΤ) Ενθαρρύνετε και ενισχύστε την κοινωνική υποστήριξη

Φυσικά, η κοινωνική υποστήριξη δεν μπορεί να ρυθμιστεί με αυτόν τον τρόπο. Αυτό που μπορεί να γίνει είναι ο σχεδιασμός οργανωτικών συνθηκών που θα ενθαρρύνουν και θα ενισχύσουν μια υποστηρικτική κουλτούρα εντός της εταιρείας: εφαρμόστε διαφανή πολιτική λήψης αποφάσεων και πληροφόρησης που βασίζεται σε μια ανοιχτή και διαφανή προσέγγιση, ανοιχτό διάλογο και αξιόπιστη συνεργασία. Παρέχοντας, για παράδειγμα, ευκαιρίες για δραστηριότητες μετά τη δουλειά ή διαθέτοντας χρόνο για τη βοήθεια των συναδέλφων, ενθαρρύνετε τους εργαζόμενους να αλληλοϋποστηρίζονται.

### (Ζ) Περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση

Η δια βίου μάθηση και η περαιτέρω εκπαίδευση αποτελούν μέρος κάθε καλής στρατηγικής ανάπτυξης του προσωπικού. Παρέχοντας ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, μπορούν επίσης να προσφέρουν δυνατότητες για την προώθηση της υγείας και της προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων.

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο ολοένα και πιο παγκόσμιος χαρακτήρας των διαφόρων οικονομιών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία της εργασίας έχουν επιφέρει ραγδαίες αλλαγές στη φύση της εργασίας, επηρεάζοντας το περιεχόμενο, την οργάνωση και την έντασή της. Η εργασία απαιτεί πλέον όλο και περισσότερες δεξιότητες και καινοτομία, επικοινωνία και κοινωνική νοημοσύνη. Αυτές οι ραγδαίες αλλαγές είναι δυνητικά επωφελείς για τους εργαζόμενους, αλλά οι γνωστικές, κοινωνικές και ψυχολογικές δεξιότητές τους μπορεί να επηρεαστούν από αυτές. Η ψυχική υγεία είναι κρίσιμη τόσο για την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων όσο και για την αποτελεσματική χρήση τους στον εργασιακό χώρο.

### 1.3. Πώς να συμπεριλάβετε την επαγγελματική ευεξία στον οργανισμό

*" Κάθε άτομο επιδιώκει την ευεξία, αν και η έννοια αυτής της ευεξίας ποικίλλει ανάλογα με το άτομο. Ως εκ τούτου, αυτό που προσδοκούν και επιθυμούν να έχουν στην εργασία τους και αυτό στο οποίο προσαρμόζονται καλύτερα είναι διαφορετικό μεταξύ των εργαζομένων".*

(Silva, 2020)

Η εργασιακή ζωή υφίσταται πολλές αλλαγές, ιδίως στα πλουσιότερα έθνη, επομένως η κατανόηση της Ψυχολογίας Εργασίας, Οργάνωσης και Προσωπικού (ΨΕΠΠ) μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη των οργανισμών και των ανθρώπων, όπου ο Προσανατολισμός στην Ευτυχία είναι θεμελιώδης όχι μόνο για τη συνολική ευεξία των ατόμων, αλλά και για την ατομική και οργανωτική απόδοση.

Σύμφωνα με την Ana Sofia Silva, *Orientation to Happiness and Decent Work: A Study of Profiles in Portuguese Workers, 2020*, η γνώση ότι τα άτομα μπορούν να είναι πιο ευτυχισμένα και πιο παραγωγικά παρά τα υπάρχοντα κενά, απαιτεί την κατανόηση ολόκληρης της έννοιας της ευτυχίας και του ρόλου που διαδραματίζει στην επιτυχία μας ως ανθρώπινα όντα και ως εργαζόμενοι για να καλυφθούν αυτά τα κενά.

Η ευεξία έχει πολλούς ορισμούς, από τους φιλοσόφους και τους θρησκευτικούς στοχαστές, μέχρι τους ψυχολόγους, αλλά σύμφωνα με τον Silva (2020) ήταν ο Αριστοτέλης και ο Αρίστιππος, στην προσπάθειά τους να ορίσουν την έννοια της ευεξίας, που προέκυψαν δύο διαφορετικές προοπτικές:

- Ηδονισμός - η ιδέα της μεγιστοποίησης των καλών εμπειριών, της ευχαρίστησης και των συναισθημάτων,
- Ευδαιμονία - υποκειμενικές εμπειρίες, της κίνησης προς την αυτοπραγμάτωση (σχετίζεται με το νόημα).

Ο Αμερικανός ψυχολόγος Seligman, το 2001, πρόσθεσε ένα τρίτο σε αυτά τα δύο μονοπάτια: την επιδίωξη της δέσμευσης, επηρεασμένη από το έργο του Csikszentmihalyi (1990) σχετικά με τη ροή, η οποία αντιπροσωπεύει την ψυχολογική κατάσταση της πλήρους απορρόφησης και της πλήρους κυριαρχίας σε δραστηριότητες υψηλών προκλήσεων και υψηλών ικανοτήτων (Person, Park, & Seligman, 2005 στο Silva, 2020). Στη θεωρία της ευτυχίας του Seligman



*η ροή λαμβάνει χώρα όταν το άτομο είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένο σε μια δραστηριότητα... τόσο συγκεντρωμένο... στη συγκεκριμένη δραστηριότητα που το άτομο αισθάνεται ότι ο χρόνος περνάει γρήγορα και χάνει την αίσθηση του εαυτού του, το έργο είναι το μόνο πράγμα που έχει σημασία.*

(Silva, 2020)

Σύμφωνα με τον Silva (2020) οι Peterson, Park και Seligman ανέπτυξαν μια κλίμακα για τη μέτρηση του Προσανατολισμού στην Ευτυχία λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα τρία μονοπάτια και τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα προσεγγίζουν τη ζωή, με άλλα λόγια, οι τρεις τρόποι προσέγγισης της ζωής αντιπροσωπεύουν τις τρεις διαστάσεις του Προσανατολισμού στην Ευτυχία. Παρά το γεγονός ότι οι τρεις αυτές διαστάσεις είναι εξίσου σημαντικές ως προς το ρόλο που διαδραματίζουν, είναι συμβατές και επέτρεψαν τον ορισμό των διαφορετικών προφίλ (προφίλ πλήρους ζωής και προφίλ κενής ζωής) που μελετήθηκαν, τα οποία ευθυγραμμίζονται με την αντίληψη των συμμετεχόντων για την ευτυχία και τα οποία διαμορφώνουν τους προσανατολισμούς τους στην αναζήτηση της ευτυχίας και της ευεξίας (Peterson et al., 2005 στο Silva, 2020).

Το 2017, οι Siurana, Pais, dos Santos και Mónico επικύρωσαν τον Προσανατολισμό στην Ευτυχία για τον πορτογαλικό πληθυσμό. Σύμφωνα με την Silva (2020), η έννοια αξιολογεί την ευτυχία ενός ατόμου σύμφωνα με τις προτιμήσεις του όσον αφορά την τρισδιάστατη διαπροσωπική έννοια:

- **Ευχαρίστηση** - σχετίζεται με την ηδονιστική παράδοση που αντιπροσωπεύει τη συνεχή αναζήτηση της μέγιστης ευχαρίστησης με το χαμηλότερο δυνατό κόστος,
- **Νόημα** - σχετίζεται με την παράδοση της ευδαιμονίας που αντιπροσωπεύει την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων με νόημα που παράγουν αυτοανάπτυξη,
- **Δέσμευση** - σχετίζεται με την ψυχολογική κατάσταση που ακολουθεί την επίτευξη εργασιών υψηλής εμπλοκής, μπορεί να σχετίζεται με τη ροή.

Συνεπώς, για να κατανοήσει κανείς τη σημασία του Προσανατολισμού στην Ευτυχία, πρέπει πρώτα να κατανοήσει τη σημασία της έννοιας της Ευτυχίας και τον ζωτικό της ρόλο στην επιτυχία και το έργο της ζωής των ανθρώπων.

*"Βρείτε μια δουλειά που σας κάνει ευτυχισμένους και δεν θα χρειαστεί να ξαναδουλέψετε ποτέ."*

*Confucius*

Όλοι οι άνθρωποι αναζητούν την ευτυχία και η αντίληψη της ευτυχίας διαφέρει από άτομο σε άτομο λόγω της αντίληψης που έχει κάθε άτομο για το τι τον κάνει ευτυχισμένο. Γι' αυτό είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τις ατομικές αντιλήψεις για την ευτυχία και πώς

αυτές επηρεάζουν την αντίληψη που έχουν τα άτομα για το εργασιακό τους πλαίσιο, ειδικά σε σχέση με: την παραγωγική εργασία, το επαρκές εισόδημα, την κοινωνική προστασία κ.λπ. Σύμφωνα με τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας (2008), αυτά παρέχουν τα απαραίτητα μέσα για να ευημερούν οι άνθρωποι και να έχουν αξιοπρεπή και ικανοποιητική ζωή (Silva, 2020).

Τέλος, η Οργανωτική Ευτυχία είναι μια σύνθετη έννοια που θα πρέπει να θεωρηθεί ως στρατηγικό πλεονέκτημα στην οργανωτική διαχείριση. Οι ευτυχισμένοι άνθρωποι εργάζονται πιο αποτελεσματικά, είναι πιο αφοσιωμένοι και έχουν περισσότερα κίνητρα-συνήθως έχουν ομαδικό πνεύμα και τείνουν να βοηθούν ο ένας τον άλλον περισσότερο, συμβάλλοντας σε ένα ειρηνικό εργασιακό περιβάλλον και, κατά συνέπεια, σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

*"...η αναγνώριση ότι η εκτελούμενη εργασία διεξάγεται με νόημα και η σύνδεση μεταξύ εργασίας, προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης θα είναι ισχυρότερη για εκείνους που έχουν μια πλήρη ζωή σε σύγκριση με εκείνους που έχουν μια κενή ζωή σύμφωνα με τον Προσανατολισμό στην Ευτυχία"*

(Rodrigues, 2018 in Silva, 2020)

## 1.4. Βέλτιστες πρακτικές και περιπτώσιολογικές μελέτες

### **Περιπτώσιολογική μελέτη: Intera**

**Μέγεθος:** 25 εργαζόμενοι (5F, 20M)

**Τομέας δραστηριότητας:** Τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ)

**Κύριες δραστηριότητες:** Intrix (εφαρμογή διαχείρισης επιχειρήσεων).



**Μάθετε περισσότερα:**

[www.intrix.si](http://www.intrix.si)

<https://sl-si.facebook.com/intera.si>

## **Περιπτωσιολογική μελέτη: Baxter**

**Μέγεθος:** 51 εργαζόμενοι

**Τομέας δραστηριότητας:** Υγεία / Πωλήσεις και διανομή

**Κύριες δραστηριότητες:** Διανομή ιατρικών προϊόντων, προσφορά λύσεων σε όλη την κοινότητα



***Baxter***

**Μάθετε περισσότερα:**

<https://www.baxter.com/>

### **Περιπτωσιολογική μελέτη: ΥΚΚ Portugal**

**Μέγεθος:** 50 έως 99 εργαζόμενοι

**Τομέας δραστηριότητας:** Κλωστοϋφαντουργία / Κατασκευή

**Κύριες δραστηριότητες:** παράγει και εμπορεύεται φερμουάρ προσαρμοσμένα στις πιο διαφορετικές εφαρμογές



**Μάθετε περισσότερα:**

<https://ykk.pt/>

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΠΟΥ ΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ, ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΑΣΘΕΝΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΟΥΣΙΩΝ.

Το έργο του Manager Ευεξίας γίνεται στο πλαίσιο τόσο των **ευρωπαϊκών όσο και των εθνικών οδηγιών και κανονισμών**. Η γνώση του περιεχομένου της νομοθεσίας επιτρέπει στους επαγγελματίες να κατευθύνουν το έργο τους αναλόγως και παρέχει κατευθυντήριες γραμμές τόσο για την προώθηση όσο και για τη διαχείριση της ευεξίας στην εργασία.

Επιπλέον, η αντιμετώπιση της **ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας** επωφελείται από νομικά πλαίσια που επηρεάζουν πιο αντικειμενικές διαστάσεις της εργασίας (όπως συμβατικά ζητήματα), καθώς και πιο υποκειμενικές, όπως η ένταξη ή η ευγένεια. Η παρούσα ενότητα παρέχει μια σύντομη επισκόπηση της σχετικής νομοθεσίας σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες και επισημαίνει τα βασικά μηνύματά της.

### 1.1. Νομοθεσία και πρωτοβουλίες σχετικά με το εργασιακό στρες

#### Διεθνή πρότυπα εργασίας

Τα **Διεθνή Πρότυπα Εργασίας (International Labour Standards)** υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής της ΔΟΕ (ILO) και μπορεί να περιλαμβάνουν:

| **Συμβάσεις** - νομικά δεσμευτικές διεθνείς συνθήκες που μπορούν να επικυρωθούν από τα κράτη μέλη.

| **Συστάσεις** - μη δεσμευτικές κατευθυντήριες γραμμές.

#### Σημειώσεις:

- ΔΟΕ σημαίνει Διεθνής Οργάνωση Εργασίας
- Η ΔΟΕ είναι ένας σημαντικός διεθνής οργανισμός.

## Οδηγία 89/391

Η ημερομηνία του **1989** σηματοδοτεί τη θέσπιση μέτρων για την ενθάρρυνση της βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία.

### Καινοτομία που περιλαμβάνει τα εξής:

- συνέβαλε στην εμπέδωση μιας κουλτούρας πρόληψης
- τον εξορθολογισμό και την απλούστευση των εθνικών νομοθετικών συστημάτων
- στοχεύει στην καθιέρωση ίσου επιπέδου ασφάλειας και υγείας προς όφελος όλων των εργαζομένων
- υποχρεώνει τους εργοδότες να λαμβάνουν τα κατάλληλα προληπτικά μέτρα για να καταστήσουν την εργασία ασφαλέστερη και υγιέστερη
- εισάγει ως βασικό στοιχείο την αρχή της εκτίμησης των κινδύνων και καθορίζει τα βασικά στοιχεία της (π.χ. εντοπισμός κινδύνων, συμμετοχή των εργαζομένων κ.λπ.)

### Ο EU-OSHA παρέχει **περίληψη του περιεχομένου της οδηγίας-πλαισίου**:

Σκοπός της παρούσας οδηγίας είναι η θέσπιση μέτρων για την ενθάρρυνση της βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία. Εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς δραστηριότητας, δημόσιους και ιδιωτικούς, εκτός από συγκεκριμένες δραστηριότητες δημόσιας υπηρεσίας, όπως οι ένοπλες δυνάμεις, η αστυνομία ή ορισμένες υπηρεσίες πολιτικής προστασίας. Είναι υποχρέωση του εργοδότη να διασφαλίζει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων σε κάθε πτυχή που σχετίζεται με την εργασία και δεν μπορεί να επιβάλλει οικονομικό κόστος στους εργαζομένους για την επίτευξη αυτού του στόχου. Ομοίως, όταν ο εργοδότης επιστρατεύει αρμόδιες εξωτερικές υπηρεσίες ή πρόσωπα, αυτό δεν απαλλάσσει τον εργοδότη από τις ευθύνες του στον τομέα αυτό..

Οι γενικές αρχές πρόληψης που αναφέρονται στην οδηγία είναι οι εξής:

- αποφυγή κινδύνων
- αξιολόγηση των κινδύνων
- καταπολέμηση των κινδύνων στην πηγή
- προσαρμογή της εργασίας στο άτομο
- προσαρμογή στην τεχνική πρόοδο

- αντικατάσταση του επικίνδυνου από το μη επικίνδυνο ή το λιγότερο επικίνδυνο
- ανάπτυξη μιας συνεκτικής συνολικής πολιτικής πρόληψης
- προτεραιότητα στα συλλογικά μέτρα προστασίας (έναντι των ατομικών μέτρων προστασίας).
- παροχή κατάλληλων οδηγιών στους εργαζομένους”

(Από: [EU-OSHA](#))

## 1.2. Διακρίσεις στην απασχόληση και ισότητα

Οι διακρίσεις στην εργασία είναι ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα στην ατζέντα της διαχείρισης των ανθρώπων. Η προώθηση ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς και εκπροσώπησης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού και την ευεξία της κοινωνίας.

### **Διακρίσεις**

#### **Ορισμός:**

“κάθε διάκριση, αποκλεισμός ή προτίμηση με βάση τη φυλή, το χρώμα, το φύλο, τη θρησκεία, τις πολιτικές πεποιθήσεις, την εθνική καταγωγή ή την κοινωνική προέλευση, που έχει ως αποτέλεσμα την ακύρωση ή τη μείωση της ισότητας ευκαιριών ή μεταχείρισης στην απασχόληση ή το επάγγελμα” (Σύμβαση ΔΟΕ αριθ. 111, άρθρο 1).

### **ΕΕΟ – Ίσες ευκαιρίες απασχόλησης (Equal Employment Opportunity)**

#### **Ορισμός:**

“σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να επωφελούνται από τις ευκαιρίες επί ίσοις όροις, χωρίς να περιορίζονται από στερεότυπα ή προκαταλήψεις” (Σύμβαση ΔΟΕ αριθ. 111, άρθρο 1).

### **Μάθετε περισσότερα!**

### **ΣΛΟΒΕΝΙΑ**

Οι διακρίσεις είναι πιο συχνές στη Σλοβενία στη διαδικασία απασχόλησης και στην πρόσβαση σε αγαθά, σύμφωνα με την έκθεση του Διαμεσολαβητή Ισότητας για το 2020.



- Το Σύνταγμα της Δημοκρατίας της Σλοβενίας
- Ο νόμος για τις εργασιακές σχέσεις
- Ο νόμος για την προστασία από τις διακρίσεις
- Ο νόμος για τις ίσες ευκαιρίες για γυναίκες και άνδρες
- Το διάταγμα σχετικά με μέτρα για τη διευκόλυνση της άσκησης των δικαιωμάτων των εργαζομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των μελών των οικογενειών τους
- Ο στόχος του νόμου για την απασχόληση και την αποκατάσταση των ατόμων με αναπηρίες
- Ο νόμος περί εξίσωσης των ευκαιριών για τα άτομα με αναπηρίες
- Ο νόμος για τη χρήση της σλοβενικής νοηματικής γλώσσας
- Ο νόμος για την κοινότητα των Ρομά στη Δημοκρατία της Σλοβενίας

## **ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ**

### **Νόμος αριθ. 29/2012: Αλλοδαπός εργαζόμενος**

Νομικό καθεστώς εισόδου, μονιμότητας, εξόδου και απομάκρυνσης αλλοδαπών από την εθνική επικράτεια.

Σύνδεσμος: <https://dre.pt/application/conteudo/175291>

### **Νόμος ν°7/2009**

Εργατικός κώδικας που αναφέρεται στα άρθρα: άρθρο 66° έως 83°, Παιδική εργασία- άρθρο 33° έως 56°, Βοήθεια μητρότητας και πατρότητας- άρθρο 85° έως 88°, Εργαζόμενος με αναπηρία..

Σύνδεσμος: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>

### **CITE, Εργασιακές πρακτικές κατά των εργασιακών διακρίσεων**

Δικαιώματα και υποχρεώσεις των εργαζομένων σε θέματα ισότητας και μη διάκρισης.

Σύνδεσμος: <http://cite.gov.pt/pt/acite/dirdevtrab002.html>

## **ΙΣΠΑΝΙΑ**

Η **αρχή της ισότητας και το δικαίωμα να μην υφίστανται διακρίσεις** κατοχυρώνονται στο άρθρο 14 του ισπανικού Συντάγματος και η επέκτασή της στον τομέα της απασχόλησης στα άρθρα 4.2 (ε) και 17 του Καταστατικού των εργαζομένων.

Κάθε συμπεριφορά ή ρύθμιση που οδηγεί σε καταστάσεις **άμεσης ή έμμεσης διάκρισης** λόγω ηλικίας, αναπηρίας, φύλου, καταγωγής, οικογενειακής κατάστασης, κοινωνικής κατάστασης, θρησκείας ή πεποιθήσεων, πολιτικών πεποιθήσεων, σεξουαλικού προσανατολισμού ή κατάστασης, συμμετοχής σε συνδικαλιστικές οργανώσεις, συγγένειας με πρόσωπα που ανήκουν ή σχετίζονται με την εταιρεία και γλώσσας **είναι άκυρη**. Το

καθεστώς των εργαζομένων διευκρινίζει ότι οι καταστατικές διατάξεις, οι ρήτρες των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, οι ατομικές συμβάσεις θα είναι άκυρες- και οι μονομερείς αποφάσεις του επιχειρηματία, αν και δεν πρόκειται για κατάλογο numerus clausus.

Η ισπανική εθνική νομοθεσία που είναι σύμφωνη με την αρχή αυτή θα μπορούσε να παραδειγματιστεί από τα ακόλουθα:

- Νόμος 3/1989 της 3ης Μαρτίου 1989 για την παράταση της άδειας μητρότητας σε 16 εβδομάδες και τη θέσπιση μέτρων για την προώθηση της ίσης μεταχείρισης των γυναικών στην εργασία
- Νόμος 11/1990 της 15ης Οκτωβρίου 1990 για την τροποποίηση του Αστικού Κώδικα, σε εφαρμογή της αρχής της μη διάκρισης λόγω φύλου.
- Βασιλικό διάταγμα 1686/2000 της 6ης Οκτωβρίου 2000 για την ίδρυση του Παρατηρητηρίου Ίσων Ευκαιριών για Γυναίκες και Άνδρες.
- Νόμος 3/2012 της 6ης Ιουλίου 2012 σχετικά με επείγοντα μέτρα για τη μεταρρύθμιση της αγοράς εργασίας
- Σύμβαση αριθ. 111 της ΔΟΕ σχετικά με τις διακρίσεις στην απασχόληση και το επάγγελμα
- Βασιλικό διάταγμα @-@ Νόμος 6/2019 της 1ης Μαρτίου σχετικά με επείγοντα μέτρα για τη διασφάλιση της ίσης μεταχείρισης και των ίσων ευκαιριών μεταξύ γυναικών και ανδρών στην απασχόληση και το επάγγελμα
- Βασιλικό διάταγμα 902/2020 της 13ης Οκτωβρίου 2020 για την ίση αμοιβή γυναικών και ανδρών.

Επιπλέον, η νομολογία του Ανώτατου Δικαστηρίου της Ισπανίας και του Συνταγματικού Δικαστηρίου σχετικά με τις **διακρίσεις και την ισότητα στην εργασία** έχει σημαντική βαρύτητα, επισημαίνοντας αποφάσεις όπως οι SSTC 7/1990 της 18ης Ιανουαρίου και 177/1993 της 31ης Μαΐου 1993 για ευνοϊκότερους συμβατικούς όρους- η STC, Ολομέλεια, S 29/2012, 1 Μαρτίου 2012 (Rec. 2651/2005) για την ισότιμη πρόσβαση σε αστυνομικές θέσεις- Ο STC 325/1994, της 12ης Δεκεμβρίου 1994 για διακρίσεις λόγω ασθένειας.

## **ΙΤΑΛΙΑ**

Η αρχή της ίσης μεταχείρισης επιβάλλει στους εργοδότες να μην κάνουν διακρίσεις εις βάρος των εργαζομένων για λόγους: φύλου, οικογενειακής κατάστασης, φυλής,

αναπηρίας, σεξουαλικού προσανατολισμού, θρησκείας, προσωπικών και/ή πεποιθήσεων ή πεποιθήσεων, ηλικίας.

Κατά τη διάρκεια της απασχόλησης, οι εργοδότες πρέπει να τηρούν τη **γενική αρχή της ίσης μεταχείρισης** όλου του προσωπικού, όσον αφορά την απασχόληση και τις συνθήκες εργασίας του. Είναι παράνομο να κάνει ο εργοδότης διακρίσεις σε όλες τις φάσεις της εργασιακής σχέσης, δηλαδή: πρόσληψη, προαγωγή, αμοιβή και καταγγελία ή όσον αφορά την εισαγωγή σε πρόγραμμα κατάρτισης ή μαθητείας.

Ο κανόνας κατά των διακρίσεων καλύπτει, μεταξύ άλλων, τους ακόλουθους τομείς:

- **Συμμετοχή σε συνδικαλιστική οργάνωση ή συμμετοχή σε απεργία** (ιταλικός νόμος αριθ. 300/1970)
- **Φυλετική και εθνοτική καταγωγή** (ιταλικό νομοθετικό διάταγμα αριθ. 215/2003, για την εφαρμογή της οδηγίας 2000/43/EK του Συμβουλίου της 29ης Ιουνίου 2000).
- **Θρησκεία, πεποιθήσεις, αναπηρία, ηλικία και σεξουαλικός προσανατολισμός** (ιταλικό νομοθετικό διάταγμα αριθ. 216/2003, για την εφαρμογή της οδηγίας 2000/78/EK του Συμβουλίου της 27ης Νοεμβρίου 2000).
- **Φύλο, εγκυμοσύνη και οικογενειακή κατάσταση** (ιταλικό νομοθετικό διάταγμα αριθ. 198/2006, όπως τροποποιήθηκε από το ιταλικό νομοθετικό διάταγμα αριθ. 5/2010 για την εφαρμογή της οδηγίας 2006/54/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 5ης Ιουλίου 2006).

Ο **νόμος κατά των διακρίσεων** απαγορεύει τόσο τις άμεσες όσο και τις έμμεσες διακρίσεις. Οι **άμεσες διακρίσεις** συμβαίνουν όταν ένα άτομο αντιμετωπίζεται λιγότερο ευνοϊκά από ένα άλλο ειδικά λόγω ενός λόγου διάκρισης. **Έμμεση διάκριση** είναι όταν μια φαινομενικά ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική θέτει ένα άτομο σε μειονεκτική θέση σε σχέση με άλλα άτομα.

Όσον αφορά τη **σεξουαλική παρενόχληση** που συμβαίνει στον χώρο εργασίας, το άρθρο 1 του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 2087 του ιταλικού Αστικού Κώδικα προβλέπει την υποχρέωση του εργοδότη να κάνει ό,τι είναι απαραίτητο για να διαφυλάξει τη σωματική και ψυχική ακεραιότητα του εργαζομένου.

Το άρθρο 3 του ιταλικού Συντάγματος ορίζει την ισότητα όλων των πολιτών ενώπιον του νόμου χωρίς διαφορές φύλου, φυλής, γλώσσας, θρησκείας, πολιτικών πεποιθήσεων, προσωπικής και κοινωνικής θέσης.

Το καταστατικό των εργαζομένων (νόμος 300, 20 Μαΐου 1970) καθιστά άκυρη κάθε συμφωνία ή ενέργεια του εργοδότη που συνιστά διάκριση λόγω φύλου, γλώσσας, θρησκείας, πολιτικών πεποιθήσεων (άρθρο 15).

Ο νόμος 903 της 9ης Δεκεμβρίου 1977 προβλέπει την ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών στην εργασία.

Ο νόμος 108 της 11ης Μαΐου 1990 ακυρώνει την απόλυση για λόγους διακρίσεων, όπως η φυλή, το φύλο, η γλώσσα, οι πολιτικές και συνδικαλιστικές απόψεις, η θρησκεία.

Άλλα παράνομα είδη διακρίσεων είναι: Διάκριση λόγω ηλικίας (άρθρο 37 του Συντάγματος) και διάκριση λόγω αναπηρίας (νόμος 104 της 5ης Φεβρουαρίου 1992).

Τμήμα. 48 της Συνθήκης ΕΟΚ καταργεί κάθε διάκριση στην εργασία, στο μισθό και σε άλλες συνθήκες εργασίας για όλους τους πολίτες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο νόμος 40 της 6ης Μαρτίου 1998 επιβεβαιώνει την ισότητα μεταξύ άλλων αλλοδαπών εργαζομένων που διαμένουν νόμιμα στην Ιταλία και Ιταλών εργαζομένων.

### **ΕΛΛΑΔΑ**

Άλλα παράνομα είδη διακρίσεων είναι: Διάκριση λόγω ηλικίας (άρθρο 37 του Συντάγματος) και διάκριση λόγω αναπηρίας (νόμος 104 της 5ης Φεβρουαρίου 1992).

Τμήμα. 48 της Συνθήκης ΕΟΚ καταργεί κάθε διάκριση στην εργασία, στο μισθό και σε άλλες συνθήκες εργασίας για όλους τους πολίτες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο νόμος 40 της 6ης Μαρτίου 1998 επιβεβαιώνει την ισότητα μεταξύ άλλων αλλοδαπών εργαζομένων που διαμένουν νόμιμα στην Ιταλία και Ιταλών εργαζομένων:

- Ο νόμος 4097/2012 θεσπίζει το νομικό πλαίσιο για την εφαρμογή και την προώθηση της εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών κατά την άσκηση της αυτοαπασχόλησης.
- Η ενσωμάτωση των οδηγιών 2000/43 και 2000/78 πραγματοποιήθηκε με τον νόμο 3304/2005, ο οποίος περιορίστηκε στην επανάληψη των λόγων διάκρισης που αναφέρονται σε αυτόν. Συγκεκριμένα: για λόγους φυλετικής ή εθνικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή σεξουαλικού προσανατολισμού στον τομέα της απασχόλησης και της εργασίας, προκειμένου να διασφαλιστεί η εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης. Ο ισχύων νόμος αριθ. 4443/2016 υιοθετεί την απαγόρευση των συγκεκριμένων διακρίσεων, αλλά προσθέτει νέες - που σχετίζονται με (α) το χρώμα, (β) την εθνική καταγωγή, (γ) το γενεαλογικό υπόβαθρο, (δ) τη χρόνια ασθένεια, (ε) την οικογενειακή κατάσταση, (στ) την ταυτότητα φύλου, (ζ) τα χαρακτηριστικά φύλου. Επίσης, αντικαθιστά τον όρο "σεξουαλικός προσανατολισμός" (ως αναχρονιστικό) με τον όρο "σεξουαλικός προσανατολισμός".

- Ο νόμος 3896/2010 θεσπίζει το νομικό πλαίσιο για την εφαρμογή και την προώθηση της εφαρμογής της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα απασχόλησης και εργασίας.

Ο τελευταίος νόμος έχει μεγάλη σημασία, καθώς επέκτεινε τις αρμοδιότητες του Διαμεσολαβητή σε θέματα επαγγελματικής ισότητας των φύλων. Ο νόμος 3896/2010 για την "Εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης" αποτυπώνει συστηματικά ένα νέο, πιο ολοκληρωμένο κανονιστικό πλαίσιο για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης των δύο φύλων στον τομέα της εργασίας μέσω ενός συστήματος διευρυμένης νομικής προστασίας και καινοτόμων νομικών μέσων. Ο νόμος αυτός ενσωματώνει στο ελληνικό δίκαιο την Οδηγία 2006/54/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 5ης Ιουλίου 2006.

Ο ανωτέρω νόμος εφαρμόζεται (άρθρο 1) σε όσους **απασχολούνται**, σε όσους είναι **υποψήφιοι για απασχόληση** ή για **επαγγελματική κατάρτιση** με οποιαδήποτε σχέση εργασίας ή μορφή απασχόλησης, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα και στα ελεύθερα επαγγέλματα. Ο νόμος καλύπτει επίσης όσους λαμβάνουν επαγγελματική κατάρτιση κάθε είδους και κάθε μορφής και καλύπτει την ισότιμη πρόσβαση στα επαγγελματικά **συστήματα κοινωνικής ασφάλισης**. Παράλληλα, επαναδιατυπώνεται ο όρος σεξουαλική παρενόχληση (άρθρο 2), οι άμεσες και έμμεσες **διακρίσεις** καθώς και η **παρενόχληση**.

### 1.3. Διαχείριση της ποικιλομορφίας

Η ποικιλομορφία και η ετερογένεια των ανθρώπων μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Άνθρωποι με διαφορετικό υπόβαθρο φέρνουν καινοτομία και σπάνε το status quo.

**Η έννοια της ποικιλομορφίας** αναφέρεται στην ποικιλομορφία των ανθρώπων που απαρτίζουν μια εταιρεία. Κάθε άτομο είναι μοναδικό, αλλά έχει και κάτι κοινό με άλλα άτομα. Η έννοια της ποικιλομορφίας αναφέρεται στην ανοχή, τον σεβασμό και την εκτίμηση που δείχνει μια εταιρεία προς κάθε άτομο.

**Η διαχείριση της ποικιλομορφίας** είναι η ενεργός και συνειδητή ανάπτυξη στρατηγικών, επικοινωνιακών και διοικητικών διαδικασιών με προσανατολισμό προς το μέλλον για την αποδοχή και τη χρήση των διαφορών και των ομοιοτήτων ως δυνατοτήτων προστιθέμενης αξίας. Είναι ένας τρόπος διαχείρισης των οργανισμών. Βασίζεται στην αναγνώριση ότι η ποικιλομορφία ανοίγει εναλλακτικούς τρόπους κατανόησης και δράσης που συμβάλλουν στη βελτίωση του κλίματος και των σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον, στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, στην καλύτερη επιχειρηματική απόδοση και στη φήμη των οργανισμών. Προωθεί ένα περιβάλλον στο οποίο όλοι αισθάνονται χρήσιμοι και αποδεκτοί. (Keil et al, 2007)

Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού οφείλεται στη μεταβαλλόμενη φύση της απασχόλησης, στη διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην παγκοσμιοποίηση και αντανakλάται στη γήρανση του εργατικού δυναμικού, στη μετανάστευση και στην αυξημένη κινητικότητα, ενώ έχουμε γίνει πιο ευαίσθητοι στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μειονότητες (γυναίκες, άτομα με αναπηρία...).

**Οι στόχοι της πολιτικής για την πολυμορφία** είναι η επένδυση στους εργαζομένους και στις ίσες ευκαιρίες, η πρόληψη των διακρίσεων, η προσαρμογή στις δημογραφικές αλλαγές, η πρόληψη της έλλειψης δεξιοτήτων, η μεγιστοποίηση του δυναμικού και η προώθηση της πολυμορφίας ως πλεονέκτημα που συμβάλλει στην ατομική και οργανωτική επιτυχία. (Greif, 2009)

**Οι πολιτικές και τα προγράμματα θετικής δράσης** αποσκοπούν στην προώθηση της απασχόλησης ομάδων ατόμων που, λόγω των προσωπικών τους συνθηκών, αποτελούν μειονότητα στην αγορά εργασίας και κινδυνεύουν από διακρίσεις. Η θετική δράση μπορεί να σχεδιαστεί τόσο σε εθνικό όσο και σε οργανωτικό/επιχειρησιακό επίπεδο.

Παραδείγματα πολιτικών θετικής δράσης:

- Νορβηγία: ελάχιστο ποσοστό γυναικών (40%) στα διοικητικά συμβούλια των ανωνύμων εταιρειών.
- Σλοβενία: ποσοστό των ατόμων με αναπηρία που απασχολούνται σε μεγάλες επιχειρήσεις ανά κλάδο.
- ΗΠΑ: η ομοσπονδιακή κυβέρνηση θα συνάπτει ορισμένες συμφωνίες μόνο με εταιρείες που διαθέτουν σχέδιο για την προώθηση της απασχόλησης μειονοτικών ομάδων.

Η διαχείριση της ποικιλομορφίας πραγματοποιείται, τουλάχιστον εν μέρει, και στα τρία επίπεδα, δηλαδή στο μακροεπίπεδο (εθνικό ή διεθνές επίπεδο), στο μεσοεπίπεδο (περιφερειακό επίπεδο και διάφορα επίπεδα ενώσεων) και στο μικροεπίπεδο (επίπεδο μεμονωμένης επιχείρησης). Η διαχείριση της ποικιλομορφίας, ως μία από τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, πραγματοποιείται σε επίπεδο επιχείρησης. Πράγματι, το κατάλληλο νομικό πλαίσιο και τα προγράμματα θετικής δράσης αποτελούν συχνά προϋπόθεση ή προκαταρκτικό στάδιο για τη διαχείριση της πολυμορφίας στις επιχειρήσεις.

**Τα οφέλη της ποικιλομορφίας** είναι (σύμφωνα με τη μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής "Κόστος και οφέλη της ποικιλομορφίας"):

- ενίσχυση των πολιτιστικών αξιών εντός του οργανισμού
- ενίσχυση της εικόνας των οργανισμών
- συμβολή στην προσέλκυση και διατήρηση προσωπικού με υψηλά προσόντα
- βελτίωση των κινήτρων και των επιδόσεων των εργαζομένων
- βελτίωση των κινήτρων και των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων

**Γιατί ποικιλομορφία;**

- επειδή οι διακρίσεις απαγορεύονται από το νόμο
- επειδή ενισχύει τις οικονομικές επιδόσεις του οργανισμού- μια πολιτική πολυμορφίας βελτιστοποιεί τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, διευρύνει τη δεξαμενή προσλήψεων και έτσι προσελκύει και διατηρεί κορυφαία talenta. Οι εργαζόμενοι φέρνουν ατομικά talenta και ιδέες και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και την προσαρμοστικότητα στην αγορά. Οι διαφορετικοί εργαζόμενοι επιτρέπουν την καλύτερη επικοινωνία με ένα ποικιλόμορφο δίκτυο πελατών, το οποίο με τη σειρά του επιτρέπει το άνοιγμα νέων αγορών. Μια πολιτική πολυμορφίας ενισχύει επίσης τη φήμη του οργανισμού.



- επειδή βελτιώνει την οργανωτική κουλτούρα της εταιρείας- μια πολιτική πολυμορφίας προωθεί θετικές αξίες (συμμετοχικότητα, διαφάνεια, σεβασμός της πολυμορφίας), η οποία με τη σειρά της προάγει την καλύτερη ευεξία των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της αποτελεί ισχυρή πηγή κινήτρων και δέσμευσης εκ μέρους των εργαζομένων. Οι αναρρωτικές άδειες είναι λιγότερο πιθανές, όπως και η αποχώρηση από την εταιρεία.
- επειδή επιτρέπει μια προοπτική που βλέπει μπροστά και προβλέπει τις δημογραφικές και οργανωτικές αλλαγές

### **Άλλα οφέλη της ποικιλομορφίας:**

Ένα άνετο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα και μπορούν να εξισορροπήσουν την οικογενειακή ζωή με τις επαγγελματικές υποχρεώσεις, οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα και δημιουργικότητα. Οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να αναπτύξουν τον εαυτό τους και τον οργανισμό. Με μια τέτοια φήμη, οι οργανισμοί είναι πιο ικανοί να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα καλύτερα talenta. Αυτό έχει επίσης ως αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος εργασίας, καθώς υπάρχει μικρότερη εναλλαγή. Σε έναν οργανισμό με καλή διαχείριση της διαφορετικότητας, η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού οδηγεί επίσης σε μεγαλύτερη και καλύτερη κατανόηση των επιθυμιών και των αναγκών των πελατών. Αυτό ακολουθείται και από την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Αλλά η ποικιλομορφία των εργαζομένων εγκυμονεί επίσης **κινδύνους**. Η αύξηση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού χωρίς τις κατάλληλες προσεγγίσεις και στρατηγικές μπορεί να επιδεινώσει την επιχειρηματική δραστηριότητα ή την απόδοση μιας εταιρείας. Η κακή διαχείριση της ποικιλομορφίας δημιουργεί δυσaréσκεια μεταξύ των ατόμων και εντάσεις και συγκρούσεις εντός της εταιρείας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη παραγωγικότητα και δημιουργικότητα μεταξύ των εργαζομένων, σε κακή εικόνα της εταιρείας στα μάτια των δυνητικών πελατών και, τελικά, σε χειρότερα οικονομικά αποτελέσματα για την εταιρεία.

**Πώς να διαχειριστείτε την ποικιλομορφία;** Προϋπόθεση για μια επιτυχημένη, προσανατολισμένη στην ποικιλομορφία εταιρεία είναι μια εταιρική κουλτούρα που συνειδητά εκτιμά και προωθεί την ποικιλομορφία.

- Για την ορθή διαχείριση της ποικιλομορφίας, ένας οργανισμός χρειάζεται ένα ιδιαίτερα διαφανές σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.



- Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τη φυλή, την εθνικότητα ή το χρώμα, το φύλο, τη θρησκεία κ.λπ.
- Ρίξτε μια καλή ματιά στην ατομική ποικιλομορφία των τμημάτων, των ομάδων και των έργων σας και αναλογιστείτε τις δεξιότητες, τα ταλέντα, την εμπειρία, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τα επαγγέλματα.
- Όταν παρατηρείτε διακρίσεις ή μειονεκτική θέση λόγω προσωπικών συνθηκών, αντιμετωπίστε το πρόβλημα αμέσως και αναλάβετε δράση.
- Αναπτύξτε ένα καινοτόμο σύστημα προσλήψεων και επιλογής. Ποια προφίλ και ποιες δεξιότητες χρειάζεστε;
- Αναπτύξτε τους ηγέτες σας σε αληθινά πρότυπα που πιστεύουν πραγματικά ότι η διαφορετικότητα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εταιρείας και αποτελεί βασικό μέρος της ταυτότητάς της. (Keil et al, 2007)

### **Βέλτιστες πρακτικές**

Μια καλή πρακτική είναι η **παροχή ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας** που διευκολύνουν τη συμφιλίωση της οικογενειακής ζωής με τις επαγγελματικές υποχρεώσεις..

- εργασία μερικής απασχόλησης
- ευελιξία στις ώρες άφιξης και αναχώρησης
- χωριστές βάρδιες
- εργασία από το σπίτι
- άδεια για ειδικούς λόγους (έως και 7 ημέρες άδεια μετ' αποδοχών)
- δυνατότητα 12μηνιαίας άδειας (άνευ αποδοχών) για οποιονδήποτε λόγο

Μια άλλη καλή πρακτική είναι το πρόγραμμα καθοδήγησης. Ας υποθέσουμε ότι ο εργαζόμενος επιλέγει έναν μέντορα εντός του οργανισμού, ο οποίος είναι συνήθως πιο έμπειρος και διαθέτει τις δεξιότητες και την εμπειρία που θέλει να αποκτήσει ο εργαζόμενος. Το mentoring επιτρέπει την ταχύτερη επαγγελματική ανάπτυξη, την εισαγωγή σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή περιβάλλον, την προετοιμασία για τη μετάβαση σε άλλη χώρα κ.λπ.

Ένα άλλο καλό μέτρο είναι η δημιουργία ομάδων για συγκεκριμένες ομάδες-στόχους, για παράδειγμα για γονείς, για γυναίκες, για κοινωνικοποίηση μεταξύ των γενεών. Αυτές επιτρέπουν τη δικτύωση μεταξύ συναδέλφων με παρόμοια ενδιαφέροντα, την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων στους τομείς των ενδιαφερόντων τους κ.λπ.

### **Συνήθειες αδυναμίες στη διαχείριση της πολυμορφίας**

- απουσία σαφών στόχων για τη διαχείριση της πολυμορφίας στην εταιρεία

- την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους και τις στρατηγικές διαχείρισης της πολυμορφίας
- απουσία μέτρησης των αποτελεσμάτων, λογοδοσίας και ανταμοιβής για τις δραστηριότητες στον τομέα αυτό
- εκτέλεση δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν είναι σαφές σε ποιους στόχους συμβάλλουν ή ποιος είναι ο αντίκτυπός τους στους συνολικούς επιχειρηματικούς στόχους

#### 1.4. Βέλτιστες πρακτικές και περιπτώσιολογικές μελέτες

##### **ΣΛΟΒΕΝΙΑ**

##### **Νομολογία της Σλοβενίας - σχετικά με το άγχος στον εργασιακό χώρο**

**Απόφαση 479/2012 του SCCJ της 30.11.2011:** προβλέπει ότι η δομή της προσωπικότητας του ενάγοντος δεν είναι τέτοια που να απαλλάσσει τον εναγόμενο από την ευθύνη, ακόμη και αν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εναγομένου (ευαισθησία στο στρες) μπορεί να καταστήσουν τη ζημία σοβαρότερη από ό,τι σε διαφορετική περίπτωση.

**Απόφαση VDSS Pdp 672/2017 της 14. 12. 2017:** Το Πρωτοδικείο ορθώς έκρινε ότι το φαινομενικά ουδέτερο κριτήριο της αξιολόγησης των επιδόσεων συνιστούσε διάκριση στην περίπτωση της προσφεύγουσας. Η βλάβη της ακοής της προσφεύγουσας την εμπόδιζε να επικοινωνεί το ίδιο αποτελεσματικά με τους προϊσταμένους της που της ανέθεταν την εργασία (δυσκολία στη λεκτική επικοινωνία) και να κατανοεί τις οδηγίες εργασίας που της δίνονταν (αδυναμία (ταχείας) κατανόησης ιδίως των μακρύτερων γραπτών οδηγιών), γεγονός που αντανakλάται σε μικρότερο όγκο εργασίας κατά τις πρώτες 14 ημέρες στη νέα της θέση και, κατά συνέπεια, σε χαμηλότερη αξιολόγηση της απόδοσης. Ο όγκος της εργασίας που εκτέλεσε η ενάγουσα στην κανονική της εργασία δεν αντανakλούσε την απόδοση ή την παραγωγικότητα της ενάγουσας, αλλά την περιορισμένη ικανότητά της να επικοινωνεί στην εργασία, η οποία οφειλόταν στην ασθένεια ή την αναπηρία της..

**Απόφαση VDSS Pdp 668/2018 της 24.1.2019:** Το Πρωτοδικείο, με βάση τις πραγματικές του διαπιστώσεις (ότι τα περιστατικά της οριστικής μεταθέσεως του προσφεύγοντος κατά τον κρίσιμο χρόνο συνιστούσαν παράπτωμα έναντι του προσφεύγοντος, λαμβανομένων υπόψη των συνθηκών της υπηρεσίας- ότι η μετάθεση του

προσφεύγοντος και η παραγγελία δεύτερης εργασίας δεν έγιναν προς το συμφέρον της αποδοτικότητας της εταιρείας, αλλά προς το συμφέρον του υποβιβασμού του προσφεύγοντος... ), το Πρωτοδικείο ορθώς έκρινε ότι η συμπεριφορά και η συμπεριφορά που περιγράφηκε σε σχέση με τα ιστορικά αυτά γεγονότα συνιστούν κακομεταχείριση της προσφεύγουσας κατά την έννοια του ορισμού του άρθρου 6α, παράγραφοι 4 και 7, του ΚΥΚ και του άρθρου 15α του Εργατικού Κώδικα, αντίστοιχα, δεδομένου ότι το σύνολο της περιγραφείσας συμπεριφοράς συνιστά συστηματική, καταδικαστέα, προδήλως αρνητική και προσβλητική συμπεριφορά έναντι της προσφεύγουσας, η οποία κατείχε κατώτερη θέση, και η προσφεύγουσα υπέστη εξ αυτού ηθική βλάβη.

### **Παραδείγματα πολιτικών θετικής δράσης:**

- Νορβηγία: ελάχιστο ποσοστό γυναικών (40%) στα διοικητικά συμβούλια των ανωνύμων εταιρειών.
- Σλοβενία: ποσοστό των ατόμων με αναπηρία που απασχολούνται σε μεγάλες επιχειρήσεις ανά κλάδο.
- ΗΠΑ: η ομοσπονδιακή κυβέρνηση θα συνάπτει ορισμένες συμφωνίες μόνο με εταιρείες που διαθέτουν σχέδιο για την προώθηση της απασχόλησης μειονοτικών ομάδων.

### **Πόσο υποστηρικτικό είναι το περιβάλλον στη Σλοβενία;?**

Το βραβείο "**Εταιρεία φιλική προς τα άτομα με αναπηρία**" είναι μια ειδική μορφή κοινωνικής αναγνώρισης των εργοδοτών για τις καλές πρακτικές στον τομέα της απασχόλησης των ατόμων με αναπηρία στη Δημοκρατία της Σλοβενίας. Από το 2017, το Υπουργείο Εργασίας, Οικογένειας, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ίσων Ευκαιριών της Δημοκρατίας της Σλοβενίας δημοσιεύει ετήσιο δημόσιο διαγωνισμό για την απονομή ετήσιων βραβείων σε εργοδότες για καλές πρακτικές στον τομέα της απασχόλησης ατόμων με αναπηρία. Στον αποδέκτη του ετήσιου βραβείου χορηγείται χάρτης, ο οποίος του δίνει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το διαφημιστικό λογότυπο "DISABILITY-FRIENDLY COMPANY" (Ανάμεσα στους αποδέκτες είναι οι Pekarna Pečjak, Steklarna Hrastnik, Pošta Slovenije, Krka, Gorenje).

**Χάρτης Διαφορετικότητας Σλοβενία.** Οι Χάρτες Διαφορετικότητας είναι μία από τις τρέχουσες εθελοντικές ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες για την πολυμορφία, με στόχο να ενθαρρύνουν τους οργανισμούς (ιδιωτικούς και δημόσιους) να εφαρμόζουν και να αναπτύσσουν πολιτικές πολυμορφίας στους οργανισμούς τους. Ο Χάρτης Διαφορετικότητας είναι ένα σύντομο έγγραφο που αποτελείται από αρχές τις οποίες ακολουθεί ένας οργανισμός στις δραστηριότητές του για την προώθηση της

διαφορετικότητας, της μη διάκρισης και των ίσων ευκαιριών στο χώρο εργασίας. Η υπογραφή της Χάρτας είναι εθελοντική και δίνει πρόσβαση στα εργαλεία (οδηγοί, εκπαίδευση κ.λπ.) που διαθέτει η επιχείρηση για την ανάπτυξη μιας συνεπούς και αποτελεσματικής πολιτικής για την πολυμορφία.

## **ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ**

### **1. Προσδιορισμός της υπόθεσης:**

Εταιρεία: ΥΚΚ Πορτογαλία

Μέγεθος: 50 έως 99 εργαζόμενοι

Τομέας δραστηριότητας: ΥΚΚ ΥΚΚ Κλωστοϋφαντουργία / Κατασκευή φερμουάρ, κουμπιών και παρόμοιων ειδών

### **2. Η εταιρεία (σύντομη περιγραφή/ποιος):**

Η ΥΚΚ Portugal παράγει και εμπορεύεται φερμουάρ προσαρμοσμένα στις πιο διαφορετικές εφαρμογές. Η ΥΚΚ έχει γίνει σημείο αναφοράς στη βιομηχανία της μόδας, καθώς αναγνωρίζεται ως συνώνυμο της ποιότητας, της αυστηρότητας και της καινοτομίας. Τα φερμουάρ της βρίσκονται εύκολα σε ρούχα, υποδήματα και αξεσουάρ μόδας των πιο διάσημων εθνικών και διεθνών εταιρειών.

### **3. Το θέμα και ο στόχος (Γιατί):**

Η ΥΚΚ Portugal στοχεύει στην προαγωγή της υγείας (ψυχολογικής και σωματικής), της ευεξίας και της ασφάλειας των εργαζομένων της. Για να το επιτύχει αυτό, επιδιώκει να εξαλείψει τις αιτίες κινδύνου και βλάβης σε όλους τους χώρους εργασίας, με στόχο την εξάλειψη των εργατικών ατυχημάτων (επίτευξη μηδενικών ατυχημάτων). Επιπλέον, η εταιρεία αυτή επιδιώκει να προωθήσει την έντονη ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε αυτές τις πτυχές.

### **4. Ενέργειες που αναλήφθηκαν (τι και πώς):**

Για την επίτευξη των στόχων της, η ΥΚΚ Portugal επιδιώκει να εμπλέκει τους εργαζομένους στις αποφάσεις και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους. Για παράδειγμα, πραγματοποιούνται συναντήσεις στις οποίες τα μέλη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού γνωστοποιούν τις δράσεις και ζητούν ανατροφοδότηση από τους εργαζόμενους. Εκτός αυτού, η εν λόγω εταιρεία επιδιώκει να διεξάγει τακτικά έρευνες ευτυχίας και άλλες έρευνες για να λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ΥΚΚ Portugal διαθέτει το πρόγραμμα "Happiness Project" και το πρόγραμμα "Happy People Project". Το πρώτο συνίσταται στην αύξηση της ευεξίας των εργαζομένων. Το δεύτερο περιλαμβάνει ασκήσεις δημιουργίας ομάδων, τόσο εντός όσο και

εκτός της εταιρείας, με το κόστος να υποστηρίζεται από την εταιρεία. Ένα άλλο έργο που έχει η εταιρεία αυτή είναι το Care Project, το οποίο περιλαμβάνει, για παράδειγμα, δωρεάν μασάζ από φυσικοθεραπευτές, ασκήσεις ομαδικής ανάπτυξης από εξειδικευμένους εκπαιδευτές, μαθήματα γυμναστικής, συμβάσεις με αγρότες για την προμήθεια φρέσκων εποχιακών φρούτων, οικονομική βοήθεια για τις οικογένειες των εργαζομένων (όπως η πληρωμή υλικών που απαιτούνται για την εκπαίδευση).

Η ΥΚΚ Portugal έχει επίσης την πρωτοβουλία "Ημέρα περιπολίας ασφαλείας", στο πλαίσιο της οποίας οι πρόεδροι της εταιρείας, οι διευθυντές των εργοστασίων και η ανώτατη διοίκηση πραγματοποιούν περιπολίες ασφαλείας στους χώρους εργασίας με στόχο την τόνωση των κινήτρων για τη συμμόρφωση με τα μέτρα υγείας και ασφάλειας, γεγονός που επιτρέπει επίσης την αύξηση της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σχετικά με το θέμα αυτό. Επιπλέον, η εν λόγω εταιρεία διαθέτει ένα πρόγραμμα "Διαδικασία καθορισμού ειδικών οδηγιών για τη διαχείριση της ασφάλειας", το οποίο εντοπίζει με ολοκληρωμένο τρόπο τις δυνητικά μη ασφαλείς συνθήκες και ενέργειες στο χώρο εργασίας.

#### **5. Αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν (αντίκτυπος):**

Η εν λόγω εταιρεία έλαβε το "Corporate Wellness Award 2016", το οποίο είναι ένα βραβείο που αποσκοπεί στη διάκριση των πρακτικών των εταιρειών που υπερβαίνουν τα προβλεπόμενα από τη νομοθεσία, όσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, τις πρακτικές οργανωτικής ευεξίας και την υγεία στην εργασία. Η ΥΚΚ Portugal κέρδισε το πρώτο βραβείο στην κατηγορία "Διαχείριση του τρόπου ζωής" (πολιτικές και δράσεις που αποσκοπούν στην προώθηση της ποιότητας του τρόπου ζωής των εργαζομένων, όπως η γονική και οικογενειακή υποστήριξη, η ευαισθητοποίηση σχετικά με τις επιπτώσεις του τρόπου ζωής στην υγεία, η οικονομική υποστήριξη, μεταξύ άλλων). Η εταιρεία αυτή έχει επίσης αναγνωριστεί ως μία από τις πιο ευτυχισμένες εταιρείες για να εργάζεται κανείς στην Πορτογαλία, λαμβάνοντας, για τον λόγο αυτό, για παράδειγμα, το 2020, το βραβείο Happiness Works.

#### **6. Πρόσθετες πληροφορίες:**

Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να αφορούν παρεμβάσεις που μπορούν εύκολα να χρησιμοποιηθούν σε άλλες εταιρείες και άλλους τομείς.

#### **7. Μάθετε περισσότερα:**

<https://ykk.pt/>

## ΙΣΠΑΝΙΑ

### Ισπανική νομολογία - σχετικά με την ασθένεια

**STC 325/1994, από τις 12 Δεκεμβρίου:** η απόφαση αυτή αναφέρει ότι, μολονότι "καμία ασθένεια δεν είναι από μόνη της ατιμωτική", το δικαστήριο συνεχίζει: "Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι εδώ θίγεται η υπόληψη των προσώπων (άρθρο 7 παράγραφος 3 του Οργανικού Νόμου 1/1982) και αρκεί, προς τούτο, να αναφερθούμε στην ουσία των δικαστηρίων, τα οποία έκριναν και διαπίστωσαν, πολύ εύλογα, ότι ο δημοσιογραφικός προσδιορισμός, έμμεσος αλλά σαφής, ενός συγκεκριμένου προσώπου ως πάσχοντος από το Σύνδρομο Επίκτητης Ανοσοανεπάρκειας (AIDS) σήμαινε, λαμβανομένων υπόψη των κοινωνικών συμπεριφορών που είναι πασίγνωστα γεγονότα, ηθική (αλλά και οικονομική, όπως αποδείχθηκε αργότερα) ζημία για τα πρόσωπα που ταυτοποιήθηκαν με τον τρόπο αυτό ως πάσχοντες από μια ασθένεια της οποίας τα αίτια και οι τρόποι εξάπλωσης δημιούργησαν και δημιουργούν έναν κοινωνικό συναγερμό που συχνά συνοδεύεται από αντιδράσεις, τόσο καταδικαστέες όσο και δυστυχώς πραγματικές, περιθωριοποίησης για πολλά από τα θύματά της", διακρίσεις οι οποίες, όπως επισημαίνει το Συνταγματικό Δικαστήριο, μολονότι είναι ιδιαίτερα κατακριτέες, δεν είναι λιγότερο πραγματικές, και γι' αυτό σε περιπτώσεις όπως η παρούσα, η ιδιωτική ζωή των εργαζομένων συνδέεται στενά με την αρχή της ισότητας, αλλά κυρίως με το δικαίωμα στην απαγόρευση των διακρίσεων.

### Ισπανική νομολογία - με βάση το φύλο

**STS από 28 Απριλίου 2017:** στην περίπτωση αυτή, θεωρείται άκυρη η απόλυση εργαζομένης που η εταιρεία γνωρίζει ότι υποβλήθηκε σε θεραπεία εξωσωματικής γονιμοποίησης, παρόλο που κατά τον χρόνο της απόλυσης τα γονιμοποιημένα ωάρια δεν είχαν ακόμη εμφυτευθεί στη μήτρα της, δηλαδή δεν ήταν ακόμη έγκυος. Το ΤΣ διευκρινίζει ότι στην περίπτωση αυτή δεν πρόκειται να εξομοιωθεί η κατάσταση μιας γυναίκας που υποβάλλεται σε εξωσωματική γονιμοποίηση, στην οποία δεν έχουν ακόμη εμφυτευθεί τα ωάρια, με εκείνη που είναι έγκυος, αλλά ότι αυτό που αμφισβητείται είναι αν είναι νόμιμη ή όχι μια απόλυση όταν υπάρχουν ενδείξεις ότι οφείλεται στο γεγονός ότι η εργαζόμενη υποβάλλεται σε συγκεκριμένη θεραπεία υποβοηθούμενης αναπαραγωγής, οπότε μπορεί να έχει γίνει διάκριση.

### Ισπανική νομολογία - όσον αφορά την αμοιβή

**SSTC 145/1991, από την 1η Ιουλίου, 58/1994, από τις 28 Φεβρουαρίου και 147/1995, από τις 16 Οκτωβρίου.:** όσον αφορά την αμοιβή, για την αποφυγή έμμεσων διακρίσεων, δεν προβλέπεται το δικαίωμα ίσης αμοιβής για την εκτέλεση των ίδιων ή των

ίδιων καθηκόντων, δηλαδή για ίση εργασία, αλλά το δικαίωμα ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας, λαμβανομένου υπόψη του συνόλου της αμοιβής που λαμβάνεται.

## **ΙΤΑΛΙΑ**

Στις 26 Οκτωβρίου 2021 το ιταλικό κοινοβούλιο ενέκρινε το **νομοσχέδιο για την ισότητα** με στόχο την εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών εργαζομένων στο χώρο εργασίας και την πρόληψη των διακρίσεων. Εισηγήγε σχετικές τροποποιήσεις στο νομοθετικό διάταγμα αριθ. 198/2006 (γνωστό και ως "Κώδικας ίσων ευκαιριών").

Το νομοσχέδιο για την ισότητα διεύρυνε την έννοια των άμεσων και έμμεσων συμπεριφορών διάκρισης, περιλαμβάνοντας κάθε μεταχείριση ή αλλαγή στην οργάνωση και στο ωράριο εργασίας που θέτει έναν εργαζόμενο σε μειονεκτική θέση ή περιορίζει τις ευκαιρίες του να συμμετέχει στη ζωή της εταιρείας ή να προοδεύσει στην καριέρα του λόγω του φύλου, της ηλικίας, των προσωπικών ή οικογενειακών αναγκών φροντίδας και της εγκυμοσύνης/μητρότητας/πατρότητας.

Το νομοσχέδιο για την ισότητα επέκτεινε στις εταιρείες με περισσότερους από 50 εργαζομένους (το προηγούμενο όριο ήταν 100 εργαζόμενοι) την υποχρέωση να συντάσσουν διετή έκθεση σχετικά με τις μισθολογικές διαφορές μεταξύ των φύλων και την κατάσταση της απασχόλησης των ανδρών και των γυναικών εργαζομένων. Η διετής έκθεση περιέχει πληροφορίες σχετικά με τις μισθολογικές διαφορές λόγω φύλου και την κατάσταση της απασχόλησης ανδρών και γυναικών εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη, για παράδειγμα, τις νέες προσλήψεις, τις απολύσεις, τις εκπαιδεύσεις και τις προαγωγές.

Από το 2022, οι εταιρείες που συντάσσουν τη διετή έκθεση μπορούν να υποβάλουν αίτηση για το "**Πιστοποιητικό Ισότητας των Φύλων**" εάν έχουν επιτύχει ορισμένους στόχους που αποσκοπούν στη διασφάλιση της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων, όσον αφορά τους μισθούς, τις ευκαιρίες απασχόλησης, τη διαχείριση των διαφορών μεταξύ των φύλων και τις εγγυήσεις μητρότητας.

Τέλος, το νομοσχέδιο για την ισότητα επέκτεινε την υποχρέωση να αποτελούνται τουλάχιστον τα 2/5 των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου των δημόσιων μη εισηγμένων εταιρειών από το λιγότερο εκπροσωπούμενο φύλο. Η υποχρέωση αυτή ίσχυε ήδη μόνο για τις εισηγμένες εταιρείες.



## ΕΛΛΑΔΑ

Όσον αφορά την Ελλάδα, παρά τις δυσκολίες στην εφαρμογή της αρχής της ισότητας των φύλων στον εργασιακό χώρο, υπάρχουν σημαντικές προτεραιότητες για την ενίσχυση των πολιτικών ισότητας σε όλο το φάσμα της εθνικής δράσης. Στο πλαίσιο του **Εθνικού Προγράμματος για την Ουσιαστική Ισότητα των Φύλων**, υλοποιούνται έργα για την αντιμετώπιση της ανισότητας των φύλων σε συγκεκριμένους θεματικούς τομείς της δημόσιας πολιτικής και τη δημιουργία ή ενίσχυση θεσμών, δομών και φορέων χάραξης πολιτικής. Τα έργα αυτά σχεδιάζονται και εποπτεύονται από άμισθες επιστημονικές επιτροπές με τη συμμετοχή πανεπιστημιακών, εμπειρογνομόνων και εκπροσώπων των σχετικών φορέων και χρηματοδοτούνται από το ΕΣΠΑ (ΕΠ "Διοικητική Μεταρρύθμιση", ΕΠ "Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού", ΕΠ "Ψηφιακή Σύγκλιση").

Η Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων υλοποιεί **προγράμματα κατάρτισης και ευαισθητοποίησης** των δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα ισότητας των φύλων, στην αναβάθμιση της επαγγελματικής κατάστασης των εργαζομένων γυναικών (**mentoring**), στη **μείωση** του επαγγελματικού διαχωρισμού με βάση το φύλο, στην **προώθηση** της συμμετοχής των γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων, στην **υποστήριξη** των γυναικείων οργανώσεων και των ΜΚΟ και στην ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στις δημόσιες πολιτικές. Επιπλέον, το ελληνικό κράτος, ευθυγραμμίζοντας τις πολιτικές του με τις κατευθύνσεις των κατευθυντήριων γραμμών της ΕΕ, έχει ενσωματώσει τη γυναικεία **επιχειρηματικότητα** ως έναν από τους θεμελιώδεις πυλώνες της ΕΕ της αναπτυξιακής του πολιτικής. Ειδικότερα, στον τομέα της επιχειρηματικότητας και της απασχόλησης των γυναικών, έχει δημιουργήσει συγκεκριμένες δράσεις για την ισότητα μεταξύ γυναικών και ανδρών.

Επιπλέον, ο νόμος για την προστασία της εργασίας επικύρωσε τη σύμβαση 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για την **εξάλειψη της βίας και της παρενόχλησης στην εργασία**. Η επικύρωση αυτή προχώρησε ένα βήμα παραπέρα, καθιστώντας υποχρεωτική για κάθε εταιρεία με περισσότερους από 20 εργαζόμενους την κατάρτιση εσωτερικών πολιτικών για τη βία και την παρενόχληση. Επιπλέον, για την υποστήριξη των γυναικών θυμάτων βίας, προσαρμόστηκαν ανάλογα τα προγράμματα απασχόλησης και επιχειρηματικότητας του ΟΑΕΔ.

Στον ίδιο νόμο θεσπίστηκαν διατάξεις για τη "συμφιλίωση" της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Εισήχθη πλέον η **14ήμερη άδεια πατρότητας**, με προστασία από την απόλυση για τον πατέρα για 6 μήνες μετά τη γέννηση κάθε παιδιού. Επιπλέον, ο ΟΑΕΔ επιδοτεί 2 από τους 4 μήνες γονικής άδειας και για τους δύο γονείς. Με



τον τρόπο αυτό εξαλείφονται αντικίνητρα που υπήρχαν και τα οποία μπορεί να επιβάρυναν επιπλέον τις γυναίκες εμποδίζοντας έμμεσα την πρόσληψη ή την εξέλιξή τους.

Προχωρούν οι εργασίες για το σήμα "Share", ένα σήμα που **επιβραβεύει** τις εταιρείες που εφαρμόζουν πολιτικές ίσης μεταχείρισης και ίσων ευκαιριών για όλους τους εργαζομένους τους. Ήδη, στο πλαίσιο της πολιτικής εφαρμογής του έργου, **18 εταιρείες έχουν λάβει το σήμα για ένα έτος**. Η πρωτοβουλία θα συνεχιστεί και θα ενισχυθεί περαιτέρω.

Τέλος, εγκαινιάστηκε το "**Κέντρο Καινοτομίας για Γυναίκες**" με στόχο την ενίσχυση της γυναικείας επιχειρηματικότητας στους τομείς της έρευνας και της καινοτομίας και των νέων τεχνολογιών.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΨΥΧΙΚΗ ΥΓΕΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ενότητα αυτή παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο δημιουργίας μιας εταιρικής κουλτούρας που προάγει την **ευεξία των εργαζομένων** και διασφαλίζει ότι η ψυχική υγεία λαμβάνεται υπόψη στο χώρο εργασίας. Αυτό θα επιτρέψει στις εταιρείες να βελτιώσουν τη δέσμευση των εργαζομένων τους, να εκπαιδεύσουν τους διευθυντές σε αυτά τα θέματα και να γίνουν υποδειγματικές όσον αφορά τις μεταφερόμενες αξίες. Η ενότητα θα επικεντρωθεί επίσης σε **εργαλεία και στρατηγικές** για την πρόληψη και τη μείωση του άγχους στον εργασιακό χώρο, θα τονίσει τη σημασία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος για τη συνολική ποιότητα ζωής των εργαζομένων. Αρχικά, θα παρουσιαστεί ο Manager Ευεξίας στην Εργασία και θα εξηγηθεί ο ρόλος του σε σχέση με τις υφιστάμενες συνθήκες εργασίας- στη συνέχεια, θα περιγραφούν λεπτομερώς τα προγράμματα ευεξίας και τα πρακτικά εργαλεία και υπηρεσίες για την επίτευξη αυτών των στόχων.

### 3.1 Ρόλος του work wellbeing manager

#### Manager εργασιακής ευεξίας και ηγεσίας

Σήμερα, οι οργανισμοί καλούνται να προσδιορίσουν την επιτυχία τους και ένα βασικό στοιχείο είναι σίγουρα η αριστεία της ηγεσίας, η οποία οδηγεί σε ικανοποιημένους εργαζόμενους, περισσότερη καινοτομία και καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Συνεπώς, οι άριστοι ηγέτες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη διασφάλιση της επιτυχίας μιας εταιρείας. **Ποιος όμως είναι ο ηγέτης; Και πώς ορίζεται αυτός ο ρόλος σε σύγκριση**

**με τον manager;** Ένας διευθυντής δεν μπορεί να αποφύγει να είναι και ηγέτης και να συμβάλει έτσι στην αριστεία της συμπεριφοράς και της διαχείρισης μιας εταιρείας.

Με την προϋπόθεση ότι ένας οργανισμός χρειάζεται τόσο ηγεσία όσο και διοίκηση, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ένας ηγέτης είναι πιο δημιουργικός επειδή θέτει το όραμα, διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι πιστεύουν σε αυτό και το ακολουθούν, εμπνέει τους ανθρώπους και ενθαρρύνει την αλλαγή, χαρακτηρίζεται από αίσθημα εμπιστοσύνης και ενεργητικότητας. Από την άλλη πλευρά, ένας διευθυντής είναι περισσότερο προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα, διότι παρέχει συστηματική κατεύθυνση και συνέπεια στη συνολική εργασιακή δραστηριότητα, είναι σε θέση να εποπτεύει και να διαχειρίζεται ενεργά - μερικές φορές μέσω κανόνων, πολιτικών και διαδικασιών - προκειμένου να διασφαλίσει τη σταθερότητα του οργανισμού. (Hočevar et al., 2003)

Ο ρόλος του Manager εργασιακής ευεξίας συνάδει με αυτόν του ηγέτη, διότι δημιουργεί μια κουλτούρα ευεξίας με γνώμονα το αποτέλεσμα που επιτρέπει στους οργανισμούς να βελτιώσουν τη δέσμευση των εργαζομένων τους, εκπαιδεύει τους ηγέτες σε αυτά τα θέματα, κερδίζοντας έτσι βιώσιμη υποστήριξη, και υπογραμμίζει τη σημασία μιας επιχειρηματικής κουλτούρας που καθοδηγείται από το παράδειγμα.

### **Ο ρόλος του work wellbeing manager στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι εργαζόμενοι αποτελούν θεμελιώδη πόρο για την εξασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας μιας επιχείρησης, διότι εφαρμόζουν την επιχειρηματική στρατηγική και αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδίως όταν είναι υψηλής εξειδίκευσης, και ως εκ τούτου η διοίκηση πρέπει να εργάζεται για τη **διατήρηση των εργαζομένων** για μεγάλο χρονικό διάστημα. Κατά συνέπεια, οι εταιρείες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από μια επιτυχημένη **διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM)** για να προσελκύουν τους καλύτερους υπαλλήλους.

Υπάρχει μια αμοιβαιότητα μεταξύ της ευεξίας των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο και μιας βιώσιμης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αφενός, και μιας θετικής σχέσης απασχόλησης, αφετέρου. Όλα αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν την απόδοση, τη στάση, τα κίνητρα, τη συμπεριφορά και τη δέσμευση των ανθρώπων στην εργασία.

Λόγω της προαναφερθείσας σχέσης, ο Manager για την εργασιακή ευεξία θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι ακόλουθες πρακτικές φροντίζονται αποτελεσματικά στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού:

Επένδυση στους εργαζομένους με την αύξηση των δεξιοτήτων τους μέσω της κατάρτισης και την εξασφάλιση βελτίωσης της σταδιοδρομίας τους, η οποία θα συμβάλει στην αύξηση των κινήτρων τους.

Διασφάλιση ότι η εργασία είναι ελκυστική όσον αφορά τη χρήση των δεξιοτήτων, την ποικιλομορφία και την αυτονομία.

Δημιουργία ενός κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος, δίνοντας προτεραιότητα στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, προωθώντας τις ίσες ευκαιρίες, εξασφαλίζοντας κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και ίσες και δίκαιες αμοιβές.

Προώθηση μιας ολοκληρωμένης και αμφίδρομης επικοινωνίας.

Διευκόλυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στην εργασιακή διαδικασία με την παροχή οργανωτικής υποστήριξης και την εξασφάλιση ευελιξίας στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

## **Η σημασία της παρακίνησης και της μείωσης του άγχους στον εργασιακό χώρο**

Τα ηγετικά στελέχη και οι managers για την ευεξία στο χώρο εργασίας έχουν βασικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου μπορούν να ευδοκιμήσουν, για παράδειγμα παρέχοντας ευκαιρίες κατάρτισης τόσο για προσωπική όσο και για επαγγελματική ανάπτυξη. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται αίσθηση επιτυχίας και αποτελεσματικότητας και θα έχουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αλλά για να συμβεί αυτό, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κίνητρα, καθώς τα **κίνητρα** είναι σαν καύσιμο που τους κάνει να εκτελούν εργασίες υψηλής ποιότητας και να εργάζονται σε συνθήκες καλών σχέσεων που χαρακτηρίζονται από μια κουλτούρα ανατροφοδότησης.

Η παρακίνηση είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, ενώ έχει επίσης σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Το μεγαλύτερο κίνητρο, λοιπόν, είναι ένα έργο που μας αρέσει να κάνουμε. Όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος σε προσωπικό επίπεδο, επηρεάζεται θετικά και η ευεξία και η υγεία του γενικότερα.

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, μάλιστα, είναι πιο παραγωγικοί, πρόθυμοι να βοηθήσουν τους άλλους και να εκτελέσουν καθήκοντα που δεν αναμένονται επισήμως από αυτούς. Η ομάδα και οι συνάδελφοι παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο, όπως και ο μισθός. Όμως, το κλειδί εδώ είναι η **εσωτερική παρακίνηση**, σε συνδυασμό με την κατάσταση της

σωματικής υγείας και την κατάσταση της συνολικής ικανοποίησης από τη ζωή, και αυτό θα πρέπει να τονίζεται και να προωθείται από τον Manager για την εργασιακή ευεξία.

Πρόσφατα, και ιδίως ως συνέπεια της πανδημίας Covid-19, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισε να εστιάζει περισσότερο στην ευεξία των ατόμων εντός των οργανισμών και των εταιρειών και στη μείωση των **παραγόντων άγχους**, οι οποίοι μπορεί να προέρχονται από πολλαπλές πηγές. Η παρατεταμένη έκθεση στο στρες οδηγεί σε χρόνιες αρνητικές επιπτώσεις τόσο στη σωματική όσο και στην ψυχική υγεία.

Τα **συμπτώματα του στρες** μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κύριες ομάδες:

- **Συναισθηματικά:** απελπισία, ανησυχία, αδυναμία, αυτοσυγκράτηση, νευρική κατάσταση, δυσαρέσκεια, έλλειψη ενέργειας, αίσθημα ενοχής και ανεπάρκειας, έλλειψη αυτοεκτίμησης, αίσθημα κατωτερότητας, απελπισία για το μέλλον.
- **Διανοητικά:** αίσθημα ανικανότητας, αδυναμία ολοκλήρωσης καθηκόντων, προβλήματα συγκέντρωσης και λήψης αποφάσεων, λήθη, ανορθολογισμός, αναβλητικότητα, υπερβολική κριτική.
- **Συμπεριφορικά:** ανυπομονησία, ευερεθιστότητα, επιθετικότητα, υπερβολική κριτική των άλλων, βιασύνη, αντιμετώπιση πολλών πραγμάτων ταυτόχρονα, αναποτελεσματικότητα, αποτυχία, αποφυγή της παρέας, διαταραχές ύπνου.
- **Σωματικά και παθολογικά:** ταχυπαλμία, δύσπνοια, ξηροστομία, δυσπεψία, μυϊκή ένταση, πεσμένοι ώμοι, ανησυχία, υπερκινητικότητα, δάγκωμα νυχιών, σφίξιμο γροθιάς, τρέμουλο ή ιδρωμένα χέρια, πονοκέφαλος, ναυτία και ζάλη, κρύες παλάμες και πόδια.

Συμπερασματικά, η διαχείριση της ευεξίας στο χώρο εργασίας βασίζεται σε μια διαδικασία που περιλαμβάνει διάφορες λειτουργίες:

- **Σχεδιασμός:** καθορισμός στόχων και απόφαση για τον τρόπο επίτευξής τους.
- **Οργάνωση:** προετοιμασία των πόρων για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.
- **Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού**
- **Εφαρμογή ηγεσίας:** επηρεασμός των εργαζομένων ώστε να εκτελούν την εργασία για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.
- **Έλεγχος:** καθοδήγηση των δραστηριοτήτων έτσι ώστε τα αποτελέσματα να ανταποκρίνονται στα αναμενόμενα πρότυπα και τους στόχους.

Συνεπώς, η διαχείριση της ευεξίας μπορεί να βελτιωθεί σε έναν οργανισμό χάρη σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως περιγράφεται περαιτέρω στην επόμενη παράγραφο.

### 3.2 Πρακτικά εργαλεία

Στο προηγούμενο κεφάλαιο, ορίσαμε την παρακίνηση ως τη βασική δύναμη που πυροδοτεί την ενέργεια και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Πώς όμως λειτουργεί η παρακίνηση; Και ποιοι είναι οι παράγοντες που ως επί το πλείστον ενεργοποιούν τους ανθρώπους στην επαγγελματική τους ζωή; Σε γενικές γραμμές, ο **κανόνας Goldilocks** ισχύει και για την παρακίνηση, που σημαίνει ότι οι εργασίες κάτω από το επίπεδο δεξιοτήτων θεωρούνται κουραστικές, οι εργασίες πάνω από το επίπεδο δεξιοτήτων μας στερούν τη δύναμη της θέλησης, οι εργασίες ακριβώς στα όρια των σημερινών ικανοτήτων (δηλαδή όχι πολύ δύσκολες και όχι πολύ εύκολες) αποτελούν μεγάλα κίνητρα για τον ανθρώπινο εγκέφαλο.

Σύμφωνα με ερευνητικές μελέτες (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 2000), οι εργαζόμενοι παρακινούνται κυρίως από τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας, την οργάνωση εντός της εταιρείας, την ευκαιρία να εργαστούν ανεξάρτητα και να βρουν συναρπαστικές προκλήσεις. Ως τίτλος παραδείγματος, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν δίνοντας σκοπό στην εργασία τους, ενθαρρύνοντας την αυτονομία τους και θέτοντας **στόχους SMART** - δηλαδή στόχους που είναι πιθανό να επιτευχθούν και που καταφέρνουν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας τους.

Στις επόμενες παραγράφους θα παρατεθούν ορισμένα πρακτικά εργαλεία και στρατηγικές που αποσκοπούν στην αύξηση της ευεξίας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

#### Απομακρυσμένη εργασία

Η εξ αποστάσεως εργασία είναι μια μέθοδος εργασίας κατά την οποία ένα άτομο εκτελεί το σύνολο ή μέρος της εργασίας του σε μια τοποθεσία εκτός του οργανισμού, χρησιμοποιώντας σύγχρονες τεχνολογίες επικοινωνίας. Όλοι οι νόμοι του οργανωμένου χώρου εργασίας ισχύουν όπως και στον οργανισμό. Με την κρίση του Covid-19 και την ανάγκη για εργασία από το σπίτι, οι εργαζόμενοι άρχισαν να εργάζονται εξ αποστάσεως πολύ συχνά και με μια μάλλον γρήγορη διαδικασία εφαρμογής. Ωστόσο, υπάρχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές πλευρές στην εργασία από το σπίτι.

Μπορούν έτσι να εντοπιστούν ορισμένες από τις κύριες **προκλήσεις**, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις:

Τεχνολογικά προβλήματα, δηλαδή έλλειψη κατάλληλης υποδομής.

Αίσθημα συνεχούς σύνδεσης με την εργασία.

Μοναξιά.

Επανεξέταση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής- ορισμένοι πιστεύουν ότι η εξ αποστάσεως εργασία τη βελτιώνει, ενώ άλλοι θεωρούν ότι είναι δύσκολο να εναλλάσσονται μεταξύ των δύο,

Απροσδόκητη επιτυχία: πολλοί εργαζόμενοι αναγνώρισαν ότι αισθάνονται περισσότερο κίνητρα και εργάζονται πιο αποτελεσματικά όταν βρίσκονται στο σπίτι. Αυτό οδήγησε στην ανάγκη επανεξέτασης του παραδοσιακού τρόπου αξιολόγησης των επιδόσεων με βάση τον χρόνο που αφιερώνουν οι οργανισμοί στο γραφείο.

Στον **κοινωνικό και προσωπικό τομέα**, η εξ αποστάσεως εργασία επιτρέπει μεγαλύτερη σύνδεση με την οικογένεια, λιγότερη ανάγκη για φροντίδα των παιδιών, υψηλότερα κίνητρα και ευέλικτο ωράριο εργασίας. Από την άλλη πλευρά, αυξάνει τη σύγκρουση με άλλα μέλη της οικογένειας, καθώς και τον κίνδυνο να μην υπάρχει πλέον διάκριση μεταξύ εργασίας και ιδιωτικού χρόνου. Για την επίλυση αυτού του προβλήματος μπορούν να υιοθετηθούν ορισμένες στρατηγικές, όπως για παράδειγμα: σχεδιασμός και κατάρτιση λιστών εργασιών, δημιουργία προγράμματος και τήρησή του, εισαγωγή της άσκησης και ενός υγιεινού τρόπου ζωής, ανάθεση καθηκόντων και διαλείμματα.

Σε **οικονομικό επίπεδο**, ο αντίκτυπος μπορεί να εντοπιστεί στη μείωση του κόστους μεταφοράς, η εργασία εξ αποστάσεως είχε επίσης **οικολογικό αντίκτυπο** με λιγότερη ρύπανση στο περιβάλλον, λόγω της μείωσης των μεταφορών και των μετακινήσεων.

Δεδομένου του αντίκτυπου της εξ αποστάσεως εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, τώρα που η φάση έκτακτης ανάγκης έχει τελειώσει, οι οργανισμοί πρέπει να επανεξετάσουν το πρόγραμμα εργασίας που προσφέρουν. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι θεωρούν όλο και περισσότερο την εξ αποστάσεως εργασία ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή μιας νέας θέσης εργασίας όταν επιλέγουν μια νέα θέση εργασίας.

### **Δυναμική της ομάδας**

Όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε μια ομάδα, όλοι προσπαθούν να επιτύχουν έναν κοινό στόχο, έναν σκοπό ή ένα όραμα που καθορίζει την ομάδα. Ο σαφής ορισμός της αποστολής είναι επομένως κρίσιμος για να καταστεί δυνατή η επιτυχής λειτουργία της ομάδας, καθώς

και η σαφής κατανόηση της δυναμικής της ομάδας εκ μέρους του Manager της εργασιακής ευεξίας.

Η δυναμική της ομάδας μπορεί να βελτιωθεί σε επίπεδο εταιρείας με τη δημιουργία κανόνων και πολιτικών που τονίζουν τη σημασία του σεβασμού και της ακρόασης όλων των μελών της ομάδας και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από μια γόνιμη συζήτηση στην ομάδα. Αυτό μπορεί να γίνει, για παράδειγμα, με την ενθάρρυνση της επικοινωνίας μεταξύ συγκεκριμένων ατόμων, με το διαχωρισμό των μελών της ίδιας υποομάδας, με την ανάθεση εργασιών που απαιτούν τη συμμετοχή μελών από διαφορετικές υποομάδες.

### **Πρόσληψη, κατάρτιση και εισαγωγή στον οργανισμό**

Ο Manager για την εργασιακή ευεξία έχει επίσης βασικό ρόλο στη διασφάλιση ότι η διαδικασία πρόσληψης πραγματοποιείται με διαφανή και σαφή τρόπο και στην εποπτεία ότι οι νέοι εργαζόμενοι λαμβάνουν ένα πρόγραμμα εισαγωγής και ανάπτυξης που τους κάνει να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον.

Η **διαδικασία πρόσληψης** ξεκινά με τον προγραμματισμό της δυναμικότητας του προσωπικού. Στη συνέχεια, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζει τι είδους άτομα και πόσα από αυτά χρειάζονται. Μετά την ανάλυση των θέσεων εργασίας και την αγγελία, η επόμενη φάση είναι η πρόσκληση των υποψηφίων να υποβάλουν αίτηση, ακολουθώντας διάφορες διαδικασίες υποβολής αιτήσεων. Μετά την πρόσκληση ακολουθεί η φάση της επιλογής, όπου οι οργανισμοί επιλέγουν από όλους τους υποψηφίους εκείνους που πληρούν τις απαιτήσεις του οργανισμού μέσω ενός ή δύο γύρων επιλογής. Αφού ο οργανισμός επιλέξει τους υπαλλήλους, ακολουθεί η διαδικασία εισαγωγής (Novak, 2008)

Η **διαδικασία εισαγωγής ή εκπαίδευσης** αποσκοπεί στο να κάνει τους νέους εργαζόμενους να αισθάνονται άνετα μέσα στην επιχείρηση και περιλαμβάνει κάποια μορφή επαγγελματικού προσανατολισμού, όταν το ανθρώπινο δυναμικό παρουσιάζει στους εργαζόμενους βασικές πληροφορίες για τον οργανισμό, τις δραστηριότητές του, τα βασικά προϊόντα και τις υπηρεσίες του, την οργανωτική δομή, τα δικαιώματα και τις ευθύνες τους, τη σύμβαση εργασίας. Στη συνέχεια, ακολουθεί μια εισαγωγική συνάντηση, κατά την οποία παρέχεται μια πιο λεπτομερής εικόνα της λειτουργίας και της δομής του οργανισμού. Τέλος, το στάδιο της καθοδήγησης είναι σημαντικό για τον καθορισμό του χρονοδιαγράμματος και της διαδικασίας, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να καταστεί αυτόνομος, και στη συνέχεια εισάγεται στον εργασιακό χώρο επίσης όσον αφορά τα καθήκοντα, τα δικαιώματα και τα καθήκοντα.



Κάθε οργανισμός πρέπει να έχει ένα σαφές **όραμα**, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τον στόχο της εργασίας και της προσπάθειάς τους, να αισθάνονται μέρος του οργανισμού και, τελικά, να ταυτίζονται με την αποστολή της ίδιας της εταιρείας.

### **Σύγκρουση και διαπραγμάτευση**

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες λόγω της ποικιλομορφίας των ανθρώπων όσον αφορά τις αντιλήψεις, τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τους στόχους. Μια σύγκρουση προκύπτει όταν δύο μέρη έχουν διαφορετικούς στόχους, αντιλήψεις και συναισθήματα και επιμένουν στις θέσεις τους. Αν και η σύγκρουση θα υπάρχει πάντα, οι άνθρωποι μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνεται μια σύγκρουση: στην πραγματικότητα, ο τρόπος με τον οποίο αντιδρά ένα άτομο σε αυτήν δείχνει το επίπεδο της συναισθηματικής του νοημοσύνης.

Σύμφωνα με τον Eckstein (1998) και το εργαλείο Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, υπάρχουν τουλάχιστον πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις για την **επίλυση των συγκρούσεων**:

- **Αποφυγή:** αγνόηση της σύγκρουσης, με την επιθυμία να παραμείνει ουδέτερη.
- **Επιτάχυνση:** όταν η μία πλευρά θέλει να επιβάλει με κάθε μέσο τη δική της λύση ως τη μόνη δυνατή.
- **Εξομάλυνση:** όταν οι άνθρωποι ενδιαφέρονται περισσότερο για την αρμονία παρά για τη θέση τους, γεγονός που προάγει τη συνεργασία και την άνεση, αλλά δεν λύνει το πρόβλημα.
- **Συμβιβασμός:** όταν και τα δύο άτομα θυσιάζουν κάποια από τα συμφέροντά τους για να καταλήξουν σε συμφωνία.
- **Επίλυση προβλήματος:** δηλ. η επίτευξη του μέγιστου για τον εαυτό μας και το μέρος που εμπλέκεται στη σύγκρουση, όχι μόνο με τη νίκη αλλά και με την εξεύρεση λύσης στο πρόβλημα.

Μια σύγκρουση μπορεί να επιλυθεί πρώτα απ' όλα καλώντας όλα τα μέρη να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα και να δηλώσουν την προθυμία τους να το επιλύσουν. Το επόμενο βήμα θα είναι η κατανόηση της θέσης της άλλης πλευράς, καθώς και ο καθορισμός των προβλημάτων, των θέσεων και των στόχων που έχουν προκύψει. Στη συνέχεια, τα μέρη θα εξετάσουν τις πιθανές λύσεις του προβλήματος με αμερόληπτο τρόπο. Τέλος, είναι απαραίτητο να επιτευχθεί συμφωνία με την απόφαση για την καλύτερη λύση και την επίτευξη επίλυσης της σύγκρουσης.



Η ύπαρξη μιας **ξεκάθαρης διαδικασίας διαπραγμάτευσης** σε μια εταιρεία είναι το κλειδί για την εξασφάλιση ενός ευχάριστου πλαισίου όπου οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι τους ακούνε, ότι αισθάνονται άνετα και ότι είναι ελεύθεροι να εκφράσουν τις απόψεις τους - όλα στοιχεία που συμβάλλουν στην αύξηση της ευεξίας τους.

## Coaching

Το **Coaching** είναι μια μέθοδος που εστιάζει στο μέλλον για την επίτευξη κορυφαίων αποτελεσμάτων και στόχων, αντί να επιλύει προβλήματα από το παρελθόν. Σημαίνει ότι βοηθά τα άτομα να αναπτύξουν όλες τις δυνατότητές τους, χρησιμοποιώντας όλους τους εσωτερικούς τους πόρους. Το Coaching συνδυάζει τους ατομικούς πόρους ενός ατόμου, τις δεξιότητες και τις δυνάμεις του για να ξεπεράσει τους περιορισμούς και να επιτύχει τους στόχους του. Η Διεθνής Ομοσπονδία Coaching ορίζει τη διαδικασία αυτή ως συνεργασία με τους πελάτες σε μια στοχαστική και δημιουργική διαδικασία, εμπνέοντάς τους επίσης να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους τόσο από προσωπική όσο και από επαγγελματική άποψη.

Το coaching, στην πραγματικότητα, μπορεί να είναι είτε **προσωπικό** είτε **επαγγελματικό**. Η μεγαλύτερη διαφορά είναι ότι το προσωπικό coaching ασχολείται μόνο με τα άτομα ως πρόσωπα, ενώ το επιχειρηματικό coaching ασχολείται με τα άτομα ως μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, οδηγώντας τα ίδια και τη σχέση τους με την εταιρεία από την τρέχουσα κατάστασή τους εκεί που θέλουν να φτάσουν. Ο business coach εστιάζει στον εντοπισμό των δυνατών και μειονεκτικών σημείων μέσα στο άτομο, την ομάδα στην οποία ανήκει και τον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και να αδράξει νέες ευκαιρίες. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη νοοτροπίας μάθησης, η εργασία στην ανθεκτικότητα και η υιοθέτηση της ευελιξίας αποτελούν βασικούς παράγοντες για την προώθηση της ανάπτυξης, της καινοτομίας και της επιτυχίας. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται από τη βελτίωση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού και των εργαζομένων του, καθώς και από την αύξηση του ηγετικού δυναμικού και των οργανωτικών επιδόσεων.

Ορισμένες καλές δεξιότητες καθοδήγησης που μπορούν επίσης να αναπαραχθούν ως βέλτιστη πρακτική μεταξύ των εργαζομένων περιλαμβάνουν:

- **Καλή επαφή:** αίσθηση άνεσης και ισότητας με τα άλλα πρόσωπα, προσοχή στη μη λεκτική επικοινωνία, αμοιβαία κατανόηση και εμπιστοσύνη, σεβασμός, παρατήρηση και συντονισμός με τον συνομιλητή.
- **Ακρόαση,** η οποία περιλαμβάνει συνειδητή εστίαση και συγκέντρωση στο άτομο, ικανότητα αποφυγής κρίσεων και υποθέσεων.

- Η υποβολή ερωτήσεων, δηλαδή η επιλογή των σωστών λέξεων την κατάλληλη στιγμή για να ξεκλειδώσουμε και να προκαλέσουμε το μυαλό μας, αλλά και η υποβολή ανοικτών ερωτήσεων με σαφή σκοπό και στόχο.
- Παροχή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης, επικοινωνώντας την παρατήρησή μας, διατήρηση θετικής στάσης στον τρόπο που μιλάμε και στο μήνυμα που μεταφέρουμε.

Το coaching αποτελεί μια καλή πρακτική που είναι όλο και πιο διαδεδομένη μεταξύ εταιρειών και οργανισμών για τη διευκόλυνση της προσωπικής ανάπτυξης των υπαλλήλων τους.

### 3.3. Παρέμβαση σε πρώιμο στάδιο

Η εφαρμογή προγραμμάτων υποστήριξης με στόχο την προώθηση της ευεξίας των εργαζομένων αποτελεί βασική δραστηριότητα για τις εταιρείες. Τα προγράμματα αυτά επιτρέπουν τη βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού και αυξάνουν τα επίπεδα ευεξίας των ατόμων. Ειδικότερα, η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι, προωθώντας την ψυχοσωματική υγεία των ατόμων, τα προγράμματα οργανωσιακής ευεξίας μπορούν να μειώσουν τα ποσοστά κύκλου εργασιών και απουσιών των εργαζομένων και να αυξήσουν τις επιδόσεις του οργανισμού.

Για να είναι αποτελεσματικά, τα προγράμματα παρέμβασης θα πρέπει να λαμβάνονται άμεσα, ώστε να αποφευχθεί ότι οι συνθήκες δυσφορίας των εργαζομένων θα μπορούσαν να γίνουν, στο μέλλον, σοβαρά προβλήματα για τον οργανισμό και τους ίδιους. Με άλλα λόγια, τα προγράμματα παρέμβασης θα πρέπει να εφαρμόζονται ως προληπτικά μέτρα με στόχο τη μείωση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την ευεξία των ατόμων και του οργανισμού. Δεδομένου ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τη ραχοκοκαλιά κάθε οργανισμού, οι έγκαιρες παρεμβάσεις για την ψυχοφυσική ευεξία στο χώρο εργασίας αποτελούν κρίσιμες δραστηριότητες για τις επιτυχημένες εταιρείες.

Παρόλο που τα προγράμματα οργανωσιακής ευεξίας τυγχάνουν γενικά καλής υποδοχής από τους εργαζόμενους και διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαχείριση του οργανισμού, η επιτυχία τους δεν είναι δεδομένη. Για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά τους, η έρευνα προτείνει να δοθεί προσοχή σε ορισμένες σημαντικές πτυχές, ξεκινώντας από τα πρώτα στάδια της ανάπτυξής τους (Nielsen & Noblet, 2018). Ειδικότερα, είναι σημαντικό να σχεδιάζονται προγράμματα που είναι προσαρμοσμένα στο συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο, τη δομή και τους εργαζόμενους. Επιπλέον, είναι σημαντικό να επιτευχθεί ο συντονισμός και η υποστήριξη τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων.

Για τον σχεδιασμό και τη διεξαγωγή έγκαιρων και επιτυχημένων προγραμμάτων προαγωγής της ευεξίας, θα μπορούσε να είναι χρήσιμο να ακολουθηθεί ένα μοντέλο που εξετάζει διάφορες φάσεις: προετοιμασία της παρέμβασης, προσδιορισμός των τομέων εστίασης, σχεδιασμός των δράσεων, εφαρμογή των δράσεων και τελική αξιολόγηση..

1. Κατά την **προετοιμασία της παρέμβασης**, θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά οι πτυχές που αφορούν τη σύσταση μιας ομάδας καθοδήγησης, την ανάπτυξη μιας στρατηγικής επικοινωνίας και την ετοιμότητα των μελών του οργανισμού για αλλαγή. Η ύπαρξη μιας υποστηρικτικής ομάδας καθοδήγησης είναι ζωτικής

σημασίας για την επιτυχία της παρέμβασης. Η ομάδα καθοδήγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει επαγγελματίες του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού, ανώτερους διευθυντές και διευθυντές γραμμής. Χρειάζονται δεξιότητες διαχείρισης έργων και γνώσεις σχετικά με την επαγγελματική υγεία. Μια άλλη κρίσιμη πτυχή είναι η επικοινωνία. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα επιτυχημένα προγράμματα υγείας και ευεξίας χρειάζονται σαφή επικοινωνία σχετικά με τα καθήκοντα και τους ρόλους των εμπλεκόμενων προσώπων. Όταν η επικοινωνία δεν είναι επιτυχής και οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανεπαρκείς πληροφορίες σχετικά με το πρόγραμμα, δεν γνωρίζουν τι αναμενόταν από αυτούς και αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει σοβαρά τα αποτελέσματα της παρέμβασης. Τέλος, είναι σημαντικό να προετοιμαστούν οι εργαζόμενοι για την αλλαγή. Για τον σκοπό αυτό, πρόσφατες μελέτες υποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της χρήσης συμμετοχικών μεθόδων. Οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι που προσδοκούν ένα σχετικό αντίκτυπο της παρέμβασης είναι επίσης εκείνοι που συνήθως αναφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα της παρέμβασης.

2. Κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος εργασιακής ευεξίας παίζει ο **προσδιορισμός των πτυχών** στις οποίες είναι σημαντικό να επικεντρωθεί η παρέμβαση. Για τον σκοπό αυτό, συνιστάται ανεπιφύλακτα η χρήση τυποποιημένων ερωτηματολογίων (δηλαδή, επιστημονικά καλά επικυρωμένων ερωτηματολογίων που επιτρέπουν τον εντοπισμό ενός ευρέος φάσματος ψυχοκοινωνικών κινδύνων). Η χρήση εργαλείων ειδικά προσαρμοσμένων στα τοπικά πλαίσια έχει επίσης τύχει προσοχής στα ερευνητικά πεδία. Τα εργαλεία αυτά θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν επωφελώς όταν τα τυποποιημένα εργαλεία θεωρούνται από τους εργαζόμενους ότι δεν είναι σε θέση να αποτυπώσουν τις πραγματικές συνθήκες εργασίας τους ή ότι έχουν ελάχιστη σημασία γι' αυτούς. Αφού συλλεχθούν και αναλυθούν τα δεδομένα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα. Οι ανατροφοδοτήσεις της έρευνας και οι προσωπικές συμβουλές τονώνουν τις συζητήσεις και θα μπορούσαν να προωθήσουν την επιτυχία του προγράμματος.
3. Αφού προσδιοριστούν οι τομείς στους οποίους θα επικεντρωθεί η παρέμβαση, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα **σχέδιο δράσης**. Σε αυτή τη φάση, οι ευκαιρίες βελτίωσης και οι λύσεις που εντοπίστηκαν με βάση τις εισροές της αξιολόγησης θα πρέπει να παρουσιαστούν στα άτομα που συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Σε αυτή τη φάση, τα εργαστήρια και οι ομάδες εστίασης θα μπορούσαν να είναι χρήσιμα για την προώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων και θα μπορούσαν να διευκολύνουν την ανάπτυξη εξατομικευμένων σχεδίων δράσης. Ο προσεκτικός καθορισμός των σκοπών και των στόχων του προγράμματος και η σκιαγράφηση

ενός σχεδίου αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που θα επιτευχθούν είναι ζωτικής σημασίας. Τα σχέδια δράσης που αναπτύχθηκαν πρέπει να **εφαρμοστούν**. Στη φάση αυτή, θα πρέπει να αποδοθεί κρίσιμος ρόλος στην ικανότητα της διοίκησης να καθοδηγεί τη διαδικασία υλοποίησης των σχεδίων. Στην αξιολόγηση της διαδικασίας των προτύπων διαχείρισης, οι Mellor κ.ά. (2011) διαπίστωσαν ότι τα ανώτερα στελέχη έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση των σχεδίων δράσης. Οι Mellor κ.ά. (2013) ανέφεραν ότι ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια για την επιτυχή εφαρμογή των σχεδίων δράσης των προτύπων διαχείρισης ήταν η έλλειψη διαθεσιμότητας διευθυντικών στελεχών. Η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την απόσυρση από τις δραστηριότητες παρέμβασης επειδή δεν υπάρχουν πόροι ή υπάρχει πίεση χρόνου. Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος και η ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετάσχουν, διασφαλίζοντας ότι ο καθένας από αυτούς κατανοεί τις δραστηριότητες και τους στόχους, είναι κρίσιμες πτυχές.

4. Τέλος, θα πρέπει να **αξιολογούνται** τα αποτελέσματα του προγράμματος. Σε αυτό το στάδιο, είναι σημαντικό να ελεγχθεί κατά πόσον έχουν επιτευχθεί οι προγραμματισμένοι στόχοι και σκοποί. Ο εντοπισμός τυχόν περαιτέρω τομέων για βελτίωση αποτελεί επίσης σχετικό στόχο. Σε αυτή τη φάση, είναι σημαντικό να μετρηθεί ο αντίκτυπος του προγράμματος και η αποτελεσματικότητά του τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς. Ορισμένα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν θα μπορούσαν να είναι τα εξής: Ποιοι συμμετείχαν στο πρόγραμμα και γιατί; Ποια σχέδια δράσης αναπτύχθηκαν και σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκαν; Θα μπορούσαν να εντοπιστούν παράγοντες που παρεμποδίζουν ή/και διευκολύνουν το πρόγραμμα; Ποια ήταν η γνώμη των συμμετεχόντων για την παρέμβαση; Πώς άλλαξαν τα νοητικά τους μοντέλα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παρέμβασης;

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η συνεκτίμηση των προαναφερθέντων πτυχών θα πρέπει να επιτρέψει την ανάπτυξη αποτελεσματικών προγραμμάτων παρέμβασης. Στην επόμενη ενότητα του παρόντος εγχειριδίου θα παρουσιαστούν ορισμένες χρήσιμες στρατηγικές για την υλοποίηση τέτοιων παρεμβάσεων.

### 3.4. Χρήσιμες στρατηγικές

Για την εφαρμογή επιτυχημένων προγραμμάτων οργανωτικών παρεμβάσεων ευεξίας, μπορεί να είναι χρήσιμο να εξεταστούν συγκεκριμένες στρατηγικές. Στις επόμενες σελίδες θα παρουσιαστούν ορισμένες συμβουλές και στρατηγικές που αποσκοπούν στη διευκόλυνση του επιτυχημένου σχεδιασμού και της υλοποίησης των διαφόρων σταδίων της ανάπτυξης ενός προγράμματος παρεμβάσεων οργανωσιακής ευεξίας.

1. Όπως προαναφέρθηκε, η υποστήριξη των διευθυντών έχει καθοριστική σημασία. Μια επιτυχημένη στρατηγική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί να δοθεί προσοχή σε μερικές βασικές πτυχές. Πρώτα απ' όλα, είναι σημαντικό να επικοινωνείτε με σαφήνεια με τους διευθυντές για να τους εξηγήσετε τα οφέλη από την εφαρμογή ενός προγράμματος ευεξίας. Η επικοινωνία πρέπει να είναι σαφής και περιεκτική και μπορεί να εστιάζει στην παρουσίαση επιτυχημένων εμπειριών άλλων οργανισμών. Συχνά, ένα πειστικό επιχειρήμα αφορά το γεγονός ότι οι ευτυχημένοι και υγιείς εργαζόμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί και παραγωγικοί και λιγότερο δαπανηροί όσον αφορά την υγειονομική περίθαλψη. Εάν η συμμετοχή των διευθυντών είναι απαραίτητη, η συμμετοχή των εργαζομένων δεν απέχει πολύ. Μια αποτελεσματική στρατηγική θα πρέπει να περιλαμβάνει ορισμένα βασικά σημεία. Πρώτον, θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι η συμμετοχή των εργαζομένων εκτιμάται ιδιαίτερα. Οι αντιλήψεις, οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εργαζομένων θα πρέπει να διερευνηθούν και να ληφθούν υπόψη, ώστε να γνωρίζουμε ακριβώς πώς να ενεργήσουμε για να τονώσουμε τη συμμετοχή τους. Επιπλέον, είναι συχνά χρήσιμο να δημιουργηθούν "ομάδες ευεξίας" αποτελούμενες από επιλεγμένους εργαζόμενους οι οποίοι θα πρέπει να λειτουργούν ως σημείο αναφοράς για τη συμμετοχή του υπόλοιπου προσωπικού. Ο καθορισμός αποτελεσματικών σχεδίων επικοινωνίας είναι επίσης ζωτικής σημασίας. Από την άποψη αυτή, είναι σημαντικό να δοθεί έμφαση στη δημιουργία πειστικών μηνυμάτων που έχουν αξία για το ακροατήριο. Το σχέδιο επικοινωνίας θα πρέπει να δημιουργεί ένα κάλεσμα για δράση και, ως εκ τούτου, θα μπορούσε να είναι επωφελής η χρήση ρημάτων που αναφέρονται σε δράση και κίνηση. Για την αποτελεσματική επικοινωνία, είναι επίσης σημαντικό να εξεταστεί ποια κανάλια είναι καταλληλότερα για την προσέγγιση του στόχου. Επιπλέον, για να ενθαρρυνθεί η αλλαγή, είναι απαραίτητο να παρουσιαστούν οι καλοί λόγοι που θα πρέπει να οδηγήσουν στην εργασία προς αυτή την κατεύθυνση. Από αυτή την άποψη, είναι χρήσιμο να ενημερωθούν τα άτομα για τις θετικές πτυχές της αλλαγής και να επικεντρωθεί η προσοχή στους πόρους που είναι διαθέσιμοι και μπορούν να ευνοήσουν τη διαδικασία. Σε αυτό το στάδιο, είναι προτιμότερο να τονίζονται περισσότερο οι καλοί λόγοι που

ωθούν προς την αλλαγή παρά εκείνοι που ενθαρρύνουν τη μη αλλαγή. Στρατηγικές κεντρικής σημασίας είναι επίσης εκείνες που δημιουργούν περιβάλλοντα που προάγουν την αξία της αλλαγής και που τονώνουν την αυτοαποτελεσματικότητα και την κοινωνική υποστήριξη.

2. Αφού επιτευχθεί η δέσμευση των φορέων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα, είναι ζωτικής σημασίας να προσδιοριστούν επακριβώς οι πτυχές προτεραιότητας για την παρέμβαση. Όπως προαναφέρθηκε, σε αυτή τη φάση, είναι χρήσιμο να προσδιοριστούν προσεκτικά οι καταλληλότερες μεθοδολογίες και διαδικασίες για τη συλλογή δεδομένων (ερωτηματολόγια προσαρμοσμένα στα συγκεκριμένα πλαίσια ή τυποποιημένα).

3. Το τρίτο βήμα είναι ο σχεδιασμός των δράσεων που θα υλοποιηθούν. Οι δράσεις SMART είναι χρήσιμες από την άποψη αυτή. Το ακρωνύμιο SMART ορίζει δράσεις οι οποίες είναι: Συγκεκριμένες, μετρήσιμες, εφικτές, σχετικές και χρονικά προσδιορισμένες. .

**α) Συγκεκριμένες:** Οι δράσεις που θα προταθούν θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι περιγραφές πρέπει να είναι σαφείς αλλά συνοπτικές. Συνιστάται να προσδιορίζονται επακριβώς ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, γιατί είναι απαραίτητες, ποιος είναι το πρόσωπο που πρέπει να τις εκτελέσει, πότε πρέπει να γίνουν και ποιες συνέπειες αναμένονται.

**β) Μετρήσιμες:** Οι δράσεις θα πρέπει να αντιστοιχούν σε ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες που αποσκοπούν στην αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων.

**γ) Εφικτές:** Οι δράσεις θα πρέπει να είναι προκλητικές αλλά εφικτές. Θα πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψη οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι πόροι που απαιτούνται για την εκτέλεση των δράσεων.

**δ) Σχετικές:** Οι δράσεις θα πρέπει να είναι συναφείς με τους στόχους και να μοιράζονται και να συμφωνούνται από τα στελέχη και τους άλλους φορείς που εμπλέκονται στη διαδικασία.

**ε) Χρονικά προσδιορισμένες:** Οι δράσεις θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένη προθεσμία. Εάν το χρονοδιάγραμμα είναι μακρύ, θα ήταν χρήσιμο να προσδιοριστούν ενδιάμεσες προθεσμίες.

4. Η παρακολούθηση της εξέλιξης του προγράμματος είναι μια άλλη βασική πτυχή. Στη φάση αυτή, μια αποτελεσματική στρατηγική συνίσταται στην ανταλλαγή των σχετικών σημείων του προγράμματος (κόστος, αναμενόμενες-πραγματοποιούμενες επιπτώσεις,



προστιθέμενη αξία που προσφέρει το πρόγραμμα σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο) με όλους τους εμπλεκόμενους. Αυτό, στην πραγματικότητα, ενισχύει τη δέσμευση των συμμετεχόντων και επιτρέπει τον αναπροσανατολισμό των ενεργειών ώστε να γίνουν πιο αποφασισμένοι.

5. Το τελευταίο βήμα είναι η αξιολόγηση του προγράμματος και η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν. Σε αυτή τη φάση θα πρέπει να επαληθεύεται αντικειμενικά η πρόοδος στους προγραμματισμένους στόχους. Η διαδικασία θα πρέπει να περιλαμβάνει συμμετέχοντες σε διάφορα επίπεδα και να βασίζεται σε προηγουμένως κοινοποιημένους ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες. Τα επιτευχθέντα αποτελέσματα πρέπει τελικά να κοινοποιούνται σε όλα τα πρόσωπα που εμπλέκονται στο πρόγραμμα. Από την άποψη αυτή, είναι σημαντικό να δοθούν εξηγήσεις σχετικά με όλες τις επιλογές που έχουν γίνει. Μια χρήσιμη στρατηγική είναι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων με τη χρήση πινάκων και σχημάτων που είναι εύκολα αναγνώσιμα και ερμηνεύσιμα. Είναι επίσης χρήσιμο να επισημανθούν τα δυνατά σημεία του προγράμματος και οι πιθανοί τομείς για μελλοντικές βελτιώσεις. Οι ανακοινώσεις που είναι εύκολα κατανοητές και αμερόληπτες είναι προτιμότερες.

Μια επιτυχημένη στρατηγική στη διαχείριση των οργανωτικών προγραμμάτων προαγωγής της ευεξίας είναι η εφαρμογή των λεγόμενων "κύκλων υγείας". Πρόκειται για δομημένες ομάδες συζήτησης στις οποίες οι εργαζόμενοι εντοπίζουν τα σημαντικότερα προβλήματα που σχετίζονται με την επαγγελματική υγεία και αναπτύσσουν και εφαρμόζουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση ζητημάτων που αφορούν τον τρόπο ζωής των ατόμων και τις οργανωσιακές αλλαγές. Οι κύκλοι υγείας αποτελούν μια ιδιαίτερα πολύτιμη στρατηγική, διότι αντιπροσωπεύουν μια ευέλικτη προσέγγιση που μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί σε διαφορετικές επιχειρήσεις και καταστάσεις (Brandenburg & Slesina, 1994). Σε γενικές γραμμές, οι κύκλοι υγείας διεξάγονται με την καθοδήγηση ενός συντονιστή, ο οποίος λειτουργεί ως συντονιστής της συνάντησης. Οι κύκλοι, γενικά, απαιτούν 6 έως 10 συναντήσεις και εξελίσσονται μέσα από διάφορα στάδια:

- α) Ο πρώτος στόχος που επιδιώκουν οι κύκλοι υγείας είναι η δημιουργία δέσμευσης όλων των μερών σε σχέση με όλους τους στόχους του έργου.
- β) Αξιολογούνται οι ανάγκες και οι κίνδυνοι (φυσικοί και ψυχοκοινωνικοί).
- γ) Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συζητούνται από τους συμμετέχοντες. Συνήθως, οι συναντήσεις επικεντρώνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες και συνθήκες που



εντοπίστηκαν στις προηγούμενες φάσεις. Οι συμμετέχοντες προτείνουν επίσης ορισμένες πιθανές λύσεις.

δ) Σε αυτό το σημείο, οι προτάσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του Κύκλου Υγείας κοινοποιούνται στη διοίκηση προκειμένου να αποφασιστούν οι δράσεις που πρέπει να υλοποιηθούν και με ποια σειρά.

ε) Στη συνέχεια, οι προτεινόμενες λύσεις εφαρμόζονται. Οι δράσεις αυτές αποτελούν τη βάση για τη βελτίωση της σωματικής και ψυχολογικής υγείας των εργαζομένων.

στ) Η τελευταία συνάντηση αποσκοπεί στην παρουσίαση και αξιολόγηση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων..

Συνήθως, η μέθοδος Health Circle είναι πολύ συμφέρουσα. Έχει αποδειχθεί ότι είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για τη βελτίωση του ψυχοκοινωνικού εργασιακού περιβάλλοντος και για τη μείωση των αδειών ασθενείας. Επιπλέον, σε γενικές γραμμές, όλοι οι συμμετέχοντες αναφέρουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης.

## ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

Applebaum, H. (1992). *The Concept of Work: Ancient, medieval and modern*. Albany: State University of New York Press.

Arena, R., Guazzi, M., Briggs, P., Cahalin, L., Myers, J., & Kaminsky, L. et al. (2013). Promoting Health and Wellness in the Workplace: A Unique Opportunity to Establish Primary and Extended Secondary Cardiovascular Risk Reduction Programs. *Mayo Clinic Proceedings*, 88(6), 605-617. doi: 10.1016/j.mayocp.2013.03.002

Brandenburg, U., & Slesina, W. (1994). Health promotion circles: A new approach to health promotion at worksite. *Homeostasis in Health and Disease*.

Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels (2000). *The war for talent*. McKinsey Quarterly, 3(3), pp. 44-57

Eckstein, D. (1998). Styles of Conflict Management. *The Family Journal*, 6(3), 240-243. doi:10.1177/1066480798063015

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27: 22-38.

Hiba, J. (1998). *Improving working conditions and productivity in the garment industry*. Geneva: International Labour Office.

Hočevár et al. (2003). *Creating a successful company*. Ljubljana: GV Založba and Leadership vs Management

Keil, M., Amershi, B., Holmes, N., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. in von Unruh, K. (2007). *Training Manual for Diversity Management*. International Society for Diversity Management. <http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf>

Kosi, T., Nastav, B. in Dolenc, P. (2012) *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih*. Založba univerze na primorskem. *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih* (hippocampus.si)

Kozlowski, S. W. J. (2012). The Nature of Organizational Psychology. In The Oxford Handbook of Organizational Psychology (Vol. 1, Issue March 2021). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0001>.

Mellor, N., Mackay, C., Packham, C., Jones, R., Palferman, D., Webster, S., & Kelly, P. (2011). 'Management standards' and work-related stress in Great Britain: progress on their implementation. *Safety Science*, 49(7), 1040-1046.

Mellor, N., Smith, P., Mackay, C., & Palferman, D. (2013). The "Management Standards" for stress in large organizations. *International Journal of Workplace Health Management*.

Nielsen, K., & Noblet, A. (2018). *Organizational interventions for health and well-being*. New York: Routledge.

Ponikvar, J & Zupančič, B (2019). A survey of good practices in diversity management and promoting equality in small and medium-sized enterprises in Slovenia. <http://www.zagovornik.si/wp-content/uploads/2019/12/Dobre-prakse-raznolikost-in-enakost-v-MSP-2019.pdf>

Rajgopal, T. (2010). Mental well-being at the workplace. *Indian Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 14(3), 63. doi: 10.4103/0019-5278.75691

Sheppard, G. (2016). *Work-Life Balance Programs to Improve Employee Performance*. Walden University.

Thomas, K. & R. Kilmann (2022). An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), Kilmann Diagnostics. Retrieved from [www.kilmanniagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki](http://www.kilmanniagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗ ΓΙΑ WORK WELLBEING MANAGER

Σε αυτό το σημείο, ήρθε η ώρα να συμπληρώσετε τις γνώσεις και τις πληροφορίες που μάθατε προηγουμένως και να προχωρήσετε στους πρακτικούς πόρους και τα περιεχόμενα της **εργαλειοθήκης για work wellbeing manager!**

Σε αυτή τη δεύτερη ενότητα, θα βρείτε διάφορες δραστηριότητες και εργαλεία που θα βοηθήσουν το ρόλο του Manager εργασιακής ευεξίας να παρέχει μια ρεαλιστική και λειτουργική προσέγγιση για την πρόληψη και την καταπολέμηση του άγχους που σχετίζεται με την εργασία.

Αυτά τα εργαλεία και οι πόροι περιλαμβάνουν:

- Βίντεο
- Ιστορίες επιτυχίας/αποτυχίας
- Κουίζ πολλαπλής επιλογής
- Εξωτερικούς πόρους

Επιπλέον, αυτοί οι πόροι θα διανεμηθούν ανά ενότητα, ώστε να μπορείτε να τους συσχετίσετε με το περιεχόμενο που διδάσκεται σε κάθε ενότητα του Εγχειριδίου!

Έτσι, σε όλη αυτή την Εργαλειοθήκη θα βρείτε X εργαλεία, τα οποία κατανέμονται ως εξής:

	ΙΣΤΟΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	ΚΟΥΙΖ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	ΕΡΕΥΝΑ	ΒΙΝΤΕΟ
ΕΝΟΤΗΤΑ 1	1	1	3	1	1
ΕΝΟΤΗΤΑ 2	-	2	-	2	-
ΕΝΟΤΗΤΑ 3	-	-	4	-	3

## ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΜΙΑΣ ΟΛΙΣΤΙΚΗΣ, ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΕΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΚΟΥΙΖ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

#### **Ερώτηση:** I-O Psychology

Η ευεξία στην εργασία είναι ένα σημαντικό θέμα της Βιομηχανική-οργανωτικής Ψυχολογίας (: I-O Psychology), η οποία περιλαμβάνει:

1. Τον οργανωτικό αντίκτυπο της ευεξίαστων εργαζομένων.
2. Το άγχος και την πίεση για τη ζωή σας γενικά.
3. Τις σωματικές και ψυχολογικές επιπτώσεις ενός ανθυγιεινού χώρου εργασίας.
4. Το πώς να προωθήσετε αποτελεσματικά την ευεξία στην εργασία.

Επιλογή 1.

Επιλογές 1 και 2

Επιλογή 2.

Επιλογές 2 και 3

Επιλογή 3.

Επιλογές 2 και 4

Επιλογή 4.

Όλα τα παραπάνω

Θα θέλατε να μάθετε την απάντηση;  
Δείτε την στο παράρτημα II!

### ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΪΡΟΡΟΣ

#### **Τύπος πόρου και οφέλη**

Πηγή: Έκθεση για την ευεξία των εργαζομένων (2021).

Η ευεξία και η ευτυχία των εργαζομένων στην εργασία είναι ένα σημαντικό θέμα που πρέπει να παρακολουθείται και να αξιολογείται. Η ευεξία μπορεί να έχει θετική επίδραση στον οργανισμό, συνδέοντας τον τομέα της Ψυχολογίας

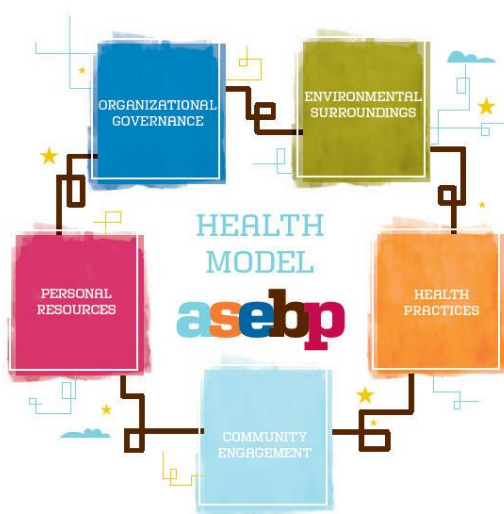
	εισόδου/εξόδου με την επόμενη ενότητα (προώθηση της ευεξίας). Οι εκθέσεις παρουσιάζουν διάφορα χρήσιμα μέτρα HR Analytics που μπορούν να εφαρμοστούν στους οργανισμούς .
<b>Εξωτερικός σύνδεσμος</b>	<a href="https://www.wellablelabs.com/research/employee-wellness-industry-trends-reports/2021">https://www.wellablelabs.com/research/employee-wellness-industry-trends-reports/2021</a>

## ΙΣΤΟΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

### Σχέδιο παροχών για τους εργαζόμενους στα σχολεία της Αλμπέρτα Περισσότερο από απλά οφέλη

Η ASEBP, νικήτρια του Premier Award for Healthy Workplaces το 2012, εισήγαγε μια πρωτοβουλία Healthy Workplace για να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα που την έκαναν να ξεχωρίζει ως εργοδότης επιλογής, αντιμετωπίζοντας παράλληλα τα εμπόδια για την υγεία τόσο των ατόμων όσο και του χώρου εργασίας..

Η πρωτοβουλία εντόπισε τρεις κύριους τομείς για βελτίωση: αναζωογόνηση των βέλτιστων πρακτικών του οργανισμού, δημιουργία μιας επιτροπής γυμναστικής και μετάβαση από μια κοινωνική επιτροπή σε μια πιο ισορροπημένη προσέγγιση της επιτροπής πνεύματος (που επεκτείνεται για να αντιμετωπίσει τη συμμετοχή στην κοινότητα και την ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας). Αυτοί οι τομείς αντιμετωπίστηκαν κατά τη διάρκεια των ετών από τότε που ξεκίνησε για πρώτη φορά η πρωτοβουλία για έναν υγιή χώρο εργασίας.



Μοντέλο υγείας στο χώρο εργασίας ASEBP

Η ASEBP ανέπτυξε επίσης το δικό της μοντέλο υγείας στο χώρο εργασίας, αφού έλαβε πληροφορίες από τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια μιας διήμερης εκδήλωσης γνωστής ως "Ημέρες Μάθησης". Οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν τι θεωρούσαν σημαντικό όσον αφορά την υγεία και στη συνέχεια οι προτάσεις ομαδοποιήθηκαν σε κατηγορίες για τη δημιουργία του μοντέλου υγείας.

Σήμερα, η ASEBP συνεχίζει να παρέχει πρωτοβουλίες υγείας και ευεξίας που αφορούν κάθε πτυχή της υγείας - συναισθηματική, σωματική και διατροφική. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στον προγραμματισμό κοινωνικών εκδηλώσεων, όπως ένα φθινοπωρινό τουρνουά γκολφ και ένα ετήσιο οικογενειακό μπάρμπεκιου, και ψηφίζουν για τα φιλανθρωπικά ιδρύματα που θα υποστηριχθούν μέσω του προγράμματος Casual for a Cause κάθε χρόνο.

Ειδικές προσπάθειες ανακούφισης οργανώνονται ακόμη και από εθελοντές υπαλλήλους ανάλογα με τις ανάγκες, όπως πωλήσεις κέικ και σιωπηλές δημοπρασίες. Κάθε τρίμηνο αφιερώνεται χρόνος κατά τη διάρκεια των εορταστικών εκδηλώσεων ζωής για την αναγνώριση σημαντικών ορόσημων στην προσωπική και επαγγελματική ζωή των εργαζομένων, όπως γάμοι, προαγωγές και εκπαιδευτικά επιτεύγματα. Η ASEBP έχει επίσης υιοθετήσει από νωρίς τα πρότυπα ψυχικής υγείας για τους канаδικούς χώρους εργασίας.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της ASEBP διασφαλίζει ότι οι εργονομικές αξιολογήσεις είναι διαθέσιμες σε κάθε εργαζόμενο για τη βέλτιστη υγεία του χώρου εργασίας. Η επιτροπή Fitness for Health εργάζεται για την παροχή ποικίλων προγραμμάτων γυμναστικής που υποστηρίζουν όλα τα επίπεδα φυσικής κατάστασης και τα προγράμματα εργασίας, και η υιοθέτησή τους αποτελεί απόδειξη της επιτυχίας τους - περίπου το ένα τέταρτο των εργαζομένων επωφελήθηκε από τα προγράμματα μόνο το περασμένο καλοκαίρι. Και, η νέα επιτροπή βιβλίου μαγειρικής ενθάρρυνε τους υπαλλήλους να υποβάλουν τις αγαπημένες τους συνταγές για ένα τυπωμένο κομμάτι που θα αποτελέσει το επίκεντρο μιας ειδικής έκθεσης βιβλίου μαγειρικής αυτό το χειμώνα.

Πηγή: <https://www.workplacewellnessonline.ca/success-stories.php>

#### ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΪΟΡΟΣ

<b>Τύπος πόρου και οφέλη</b>	Πηγή: Αυτό το ενημερωτικό δελτίο επικεντρώνεται στην ευεξία στο χώρο εργασίας, εξηγώντας γιατί έχει σημασία. Περιγράφει τους τομείς του μοντέλου ευεξίας του CIPD και εξετάζει το ρόλο των διαφόρων ενδιαφερομένων στην καλλιέργεια ενός υγιούς εργασιακού χώρου.
------------------------------	---

<b>Εξωτερικός σύνδεσμος</b>	<a href="https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref">https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref</a>
-----------------------------	---

 **EPEYNA**

## Ερωτηματολόγιο - Προσανατολισμός στην Ευτυχία

Παρακαλείστε να αναφέρετε το βαθμό στον οποίο καθεμία από τις ακόλουθες δηλώσεις αντιστοιχεί στην προσωπική σας εμπειρία. Σημειώστε με (X) την επιλογή που αντιστοιχεί στην απάντηση που σκοπεύετε να δώσετε. Χρησιμοποιήστε την ακόλουθη κλίμακα απαντήσεων:

- 1 = Δεν ανταποκρίνεται καθόλου στην εμπειρία μου
- 2 = ανταποκρίνεται λίγο στην εμπειρία μου
- 3 = Αντιστοιχεί στην εμπειρία μου
- 4 = Αντιστοιχεί πολύ στην εμπειρία μου
- 5 = Ανταποκρίνεται πλήρως στην εμπειρία μου

	1	2	3	4	5
1. Η ζωή μου έχει έναν ανώτερο σκοπό.					
2. Η ζωή είναι πολύ σύντομη για να αναβάλλουμε τις απολαύσεις που μπορείς να δώσεις.					
3. Ανεξάρτητα από το τι κάνω, ο χρόνος περνάει πολύ γρήγορα.					
4. Όταν επιλέγω τι κάνω, πάντα εξετάζω αν θα ωφελήσει άλλους ανθρώπους.					
5. Βγαίνω από τη ρουτίνα μου για να νιώθω διέγερση.					
6. Αναζητώ καταστάσεις που προκαλούν τις δεξιότητες και τις ικανότητές μου.					
7. Έχω την ευθύνη να κάνω τον κόσμο καλύτερο.					
8. Όταν επιλέγω τι θα κάνω, εξετάζω πάντα αν θα είναι ευχάριστο.					
9. Τόσο στη δουλειά όσο και στο παιχνίδι, τείνω να βυθίζομαι εντελώς και να ξεχάσω τον εαυτό μου.					
10. Η ζωή μου έχει μόνιμο νόημα.					
11. Συμφωνώ με την ακόλουθη δήλωση: "Η ζωή είναι μικρή - φάε πρώτα το επιδόκιμο".					
12. Είμαι πάντα απορροφημένος από αυτό που κάνω.					
13. Αυτό που κάνω έχει σημασία για την κοινωνία.					
14. Μου αρέσει να κάνω πράγματα που διεγείρουν τις αισθήσεις μου.					
15. Όταν επιλέγω τι κάνω, εξετάζω πάντα αν μπορώ να απορροφηθώ πλήρως από αυτό.					



16. Έχω περάσει πολύ χρόνο σκεπτόμενος το νόημα της ζωής και το πώς ταιριάζει στο σύνολο.					
17. Για μένα, μια καλή ζωή είναι μια ευχάριστη ζωή.					
18. Σπάνια αποσπάται η προσοχή μου από όσα συμβαίνουν γύρω μου.					

Πηγή: [https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94536/1/Ana%20Silva\\_Tese2020.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94536/1/Ana%20Silva_Tese2020.pdf)

### ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΟΡΟΣ

<b>Τύπος πόρου και οφέλη</b>	Πηγή: Προσανατολισμός στην Ευτυχία και την Αξιοπρεπή Εργασία: (2020). Η παρούσα διατριβή επικεντρώνεται στον Προσανατολισμό στην Ευτυχία και την Αξιοπρεπή Εργασία στους Πορτογάλους εργαζόμενους, με στόχο τον εντοπισμό διακριτών προφίλ εργαζομένων με βάση αυτή τη σχέση.
<b>Εξωτερικός σύνδεσμος</b>	<a href="https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94536/1/Ana%20Silva_Tese2020.pdf">https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/94536/1/Ana%20Silva_Tese2020.pdf</a>

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΠΟΥ ΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ, ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΑΣΘΕΝΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΟΥΣΙΩΝ.

### ΕΡΕΥΝΑ

1. Απαντήστε σε κάθε ερώτηση σημειώνοντας το τετράγωνο που σας αφορά, ΝΑΙ ή ΟΧΙ. Απαντήστε ΝΑΙ ακόμη και αν μόνο ένα μέρος της δήλωσης ισχύει για εσάς.

		ΝΑΙ	ΟΧΙ
1	Συχνά φέρνω δουλειά στο σπίτι.		
2	Συχνά σκέφτομαι να εργαστώ από το σπίτι.		
3	Νομίζω ότι μόνο εγώ μπορώ να κάνω τη δουλειά έτσι ώστε να γίνει καλά.		
4	Συχνά υποτιμώ τον χρόνο που θα χρειαστώ για να ολοκληρώσω μια εργασία.		
5	Νομίζω ότι έχω πάρα πολλές προθεσμίες στη δουλειά που είναι δύσκολο να τηρήσω.		
6	Συχνά αισθάνομαι ενοχές αν θέλω να χαλαρώσω και να μην κάνω τίποτα.		
7	Συχνά σκέφτομαι τα προβλήματα στη δουλειά, ακόμη και όταν θα έπρεπε να χαλαρώνω.		
8	Κάνω τα πάντα γρήγορα - τρώω, μιλάω, περπατάω, οδηγώ.		
9	Είμαι ανυπόμονος όταν οι άλλοι μιλούν/οδηγούν αργά.		
10	Η όρεξή μου έχει αλλάξει- μεγαλώνω ή μικραίνω ή παραλείπω γεύματα.		
11	Έχω εναλλαγές στη διάθεσή μου.		
12	Τρίζουν τα δόντια μου.		
13	Έχω μυϊκούς πόνους, ιδιαίτερα στους ώμους, τον αυχένα, το κεφάλι και το κάτω μέρος της πλάτης μου.		
14	Δεν μπορώ να κάνω εργασίες τόσο καλά όσο παλιά.		
15	Στρέφομαι συχνά προς το αλκοόλ, την καφεΐνη, τη νικοτίνη ή τα ναρκωτικά.		
16	Δεν έχω χρόνο για χόμπι.		

17	Είμαι εξαιρετικά ανταγωνιστικός, συμπεριλαμβανομένων των αθλημάτων και των παιχνιδιών.		
18	Δυσκολεύομαι να επαινέσω τους άλλους, ακόμη και όταν το αξίζουν. Η κριτική ξεφεύγει πιο εύκολα από τη γλώσσα μου.		
19	Η σεξουαλική μου ορμή είναι χαμηλότερη, ο εμμηνορροϊκός μου κύκλος έχει μεταβληθεί.		
20	Αρνούμαι ή αποφεύγω τα προβλήματα και ελπίζω να εξαφανιστούν.		

**4 μονάδες ή λιγότερο:** έχετε λιγότερες πιθανότητες να πάθετε ασθένεια που σχετίζεται με το άγχος.

**5-11 μονάδες:** είναι πιο πιθανό να εμφανίσετε ασθένεια που σχετίζεται με το άγχος, είτε ψυχική είτε σωματική. Θα ωφεληθείτε από την παροχή συμβουλών/συμβουλών για τη διαχείριση του άγχους.

**12 μονάδες ή περισσότερο:** είναι πιθανότερο να πάθετε κάποια ασθένεια που σχετίζεται με το άγχος, όπως διαβήτη, ευερέθιστο έντερο, ημικρανίες, πόνο στην πλάτη και τον αυχένα, υψηλή αρτηριακή πίεση, καρδιακές παθήσεις, εγκεφαλικό επεισόδιο, κατάθλιψη, άγχος.

### **Συμβουλές για το πώς να βελτιώσετε τη βαθμολογία σας**

Ελέγξτε τις απαντήσεις στις οποίες σημειώσατε ΝΑΙ:

- δείτε αν μπορείτε να μειώσετε, να αλλάξετε ή να ρυθμίσετε αυτή την ιδιότητα
- ξεκινήστε με αυτά που είναι πιο εύκολα και πιο πιθανό να πετύχετε
- ξεκινήστε με μικρές αλλαγές, καθώς χρειάζεται καθημερινή εφαρμογή για να παραμείνει μια αλλαγή
- η υποστήριξη από την οικογένεια, τους φίλους και τους συναδέλφους θα διευκολύνει τη διαδικασία
- η επαγγελματική βοήθεια είναι πάντα διαθέσιμη

## ΕΡΕΥΝΑ

2. Οι ακόλουθοι είναι παράγοντες που μπορεί να αποτελούν πηγή εργασιακού στρες σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή ή περίοδο. Βαθμολογήστε κάθε δήλωση σύμφωνα με την περιγραφόμενη κλίμακα, ανάλογα με το πόσο ισχυρή πηγή εργασιακού στρες αποτελεί για εσάς.

1 - πολύ μικρή πηγή άγχους

5 - πολύ ισχυρή πηγή άγχους

		1	2	3	4	5
1	Έχω πάρα πολλά να κάνω.					
2	Μου λείπει η δύναμη και η επιρροή.					
3	Κάνω μια δουλειά πέρα από τις δυνατότητές μου.					
4	Κάνω μια δουλειά που είναι κάτω από τις δυνατότητές μου.					
5	Δεν έχω αρκετή δουλειά.					
6	Διαχειρίζομαι ή/και επιβλέπω την εργασία άλλων ανθρώπων.					
7	Διαφωνία με τις πολιτικές του οργανισμού ή του ιδρύματος όπου εργάζομαι.					
8	Παίρνω τη δουλειά μου στο σπίτι.					
9	Ποσό πληρωμής.					
10	Οι προσωπικές μου πεποιθήσεις δεν συνάδουν με τις οργανωτικές.					
11	Ανεπαρκής καθοδήγηση και υποστήριξη από τους προϊσταμένους.					
12	Έλλειψη διαβούλευσης και επικοινωνίας.					
13	Η συμβατότητα με την πρόοδο της τεχνολογίας.					
14	Ασαφής επαγγελματικός ρόλος.					

15	Ανεπαρκής επαγγελματική κατάρτιση και σχεδιασμός επαγγελματικής εξέλιξης.					
16	Έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης από τους συναδέλφους.					
17	Η στάση του/της συζύγου/συντρόφου μου απέναντι στην εργασία και τη σταδιοδρομία μου					
18	Εργάζομαι πολύ πολλές ώρες.					
19	Έχουν βαρετά διοικητικά καθήκοντα.					
20	Έλλειψη ενθάρρυνσης από τους προϊσταμένους.					
21	Επίδραση της εργασίας στη στάση απέναντι στη σύζυγο/σύντροφο/παιδιά					
22	Να υποτιμάται.					
23	Απαιτείται να λαμβάνονται ριψοκίνδυνες αποφάσεις.					
24	Εργασία με άτομα του αντίθετου φύλου.					
25	Έλλειψη συναισθηματικής υποστήριξης από άτομα εκτός του χώρου εργασίας.					
26	Επιπτώσεις της εργασίας στην ιδιωτική/κοινωνική μου ζωή.					
27	Παράγοντες πέραν του άμεσου ελέγχου μου.					
28	Ζωή με σύντροφο που επενδύει σημαντικά στη δική του καριέρα.					
29	Λήψη σημαντικών αποφάσεων.					
30	Προσωπικές συγκρούσεις με άλλους.					
31	Καριέρα εις βάρος της ιδιωτικής ζωής.					

### Πώς να μειώσετε τα επίπεδα άγχους σας:

- δείτε αν μπορείτε να μειώσετε, να αλλάξετε ή να προσαρμόσετε την κατάσταση που σας προκαλεί το μεγαλύτερο άγχος (3-5)
- ξεκινήστε με μικρές αλλαγές, καθώς χρειάζεται καθημερινή εφαρμογή για να παραμείνει μια αλλαγή
- η υποστήριξη από την οικογένεια, τους φίλους και τους συναδέλφους θα διευκολύνει τη διαδικασία
- η επαγγελματική βοήθεια είναι πάντα διαθέσιμη

### ΚΟΥΙΖ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

**Ερώτηση:** Όσον αφορά τη νομοθεσία σχετικά με το εργασιακό στρες, οι οργανισμοί πρέπει να συμμορφώνονται με... (επιλέξτε την καλύτερη επιλογή):

Επιλογή 1.

Διεθνείς συμβάσεις, διότι καθορίζουν τις κύριες κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθούνται, αλλά όχι συστάσεις διότι δεν είναι υποχρεωτικές

Επιλογή 2.

Όλοι οι κατάλληλοι εθνικοί νόμοι και οι διεθνείς συμβάσεις και συστάσεις, διότι, αν και τα έγγραφα αυτά δεν είναι όλα υποχρεωτικά, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθούν να συμμορφώνονται όσο το δυνατόν περισσότερο.

Επιλογή 3.

Εθνικοί νόμοι, επειδή τα εθνικά νομοθετικά έγγραφα είναι τα μόνα που ισχύουν σε μια συγκεκριμένη χώρα και προσδιορίζουν τι πρέπει να κάνουν οι οργανισμοί σχετικά με το θέμα αυτό.

Επιλογή 4.

Τα κατάλληλα νομικά έγγραφα και ταυτόχρονα την ανάπτυξη κατάλληλων εσωτερικών πολιτικών και διαδικασιών που μπορεί να υπερβαίνουν τις νομικές απαιτήσεις, εάν αυτό είναι απαραίτητο και συμβάλλει σε ένα υγιέστερο εργασιακό περιβάλλον.

Θα θέλατε να μάθετε την απάντηση;

Δείτε την στο παράρτημα II!

### ΚΟΥΙΖ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

<b>Ερώτηση:</b> Όσον αφορά τη νομοθεσία σχετικά με το εργασιακό στρες, οι οργανισμοί πρέπει να συμμορφώνονται με... (επιλέξτε την καλύτερη επιλογή):	
<b>Επιλογή 1.</b> Οι διαφορετικές πολιτιστικές προοπτικές μπορούν να εμπνεύσουν τη δημιουργικότητα και να προωθήσουν την καινοτομία	<b>Επιλογή 2.</b> Η ενσωμάτωση σε πολυπολιτισμικές ομάδες μπορεί να είναι δύσκολη λόγω προκαταλήψεων ή αρνητικών πολιτισμικών στερεοτύπων.
<b>Επιλογή 3.</b> Οι ποικιλόμορφες ομάδες είναι πιο παραγωγικές και αποδίδουν καλύτερα	<b>Επιλογή 4.</b> Όλα τα παραπάνω
Θα θέλατε να μάθετε την απάντηση; Δείτε την στο παράρτημα II!	

## ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΨΥΧΙΚΗ ΥΓΕΙΑ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

 [BΙΝΤΕΟ](#)

### Διαχείριση vs. Ηγεσία

Σύνδεσμος: <https://www.youtube.com/watch?v=Tddlky1cC0>



<b>Μονάδα επάρκειας και καλυπτόμενο θέμα</b>	Το βίντεο καλύπτει την ενότητα 3.1 και πραγματεύεται το θέμα των διαφορών μεταξύ διευθυντών και ηγετών.
<b>Γενικά μαθησιακά αποτελέσματα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν υπάρχει σκληρή διαχωριστική γραμμή μεταξύ διευθυντών και ηγετών και ένα άτομο δεν μπορεί να είναι 100% ηγέτης και 100% διευθυντής.</li> <li>• Υπάρχουν τόσο διαφορές όσο και ομοιότητες μεταξύ διευθυντών και ηγετών</li> </ul>
<b>Διάρκεια</b>	5:33



<b>Αναστοχασμός</b>	Πιστεύετε ότι υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που χαρακτηρίζουν τους μάνατζερ έναντι των ηγετών; Μπορεί ένα άτομο να εξελιχθεί σε ηγέτη και πώς;
---------------------	--

 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΪΟΡΟΣ

<b>Τύπος πόρου και οφέλη</b>	Το άρθρο "How great managers motivate their employees" της Susan M. Heathfield δημοσιεύθηκε στο The Balance Careers τον Μάρτιο του 2021. Παραθέτει 10 τρόπους με τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να διοχετεύσουν τα κίνητρα των εργαζομένων προς τους εργασιακούς στόχους.
<b>Εξωτερικός σύνδεσμος</b>	<a href="https://www.thebalancecareers.com/how-great-managers-motivate-their-employees-1918772">https://www.thebalancecareers.com/how-great-managers-motivate-their-employees-1918772</a>

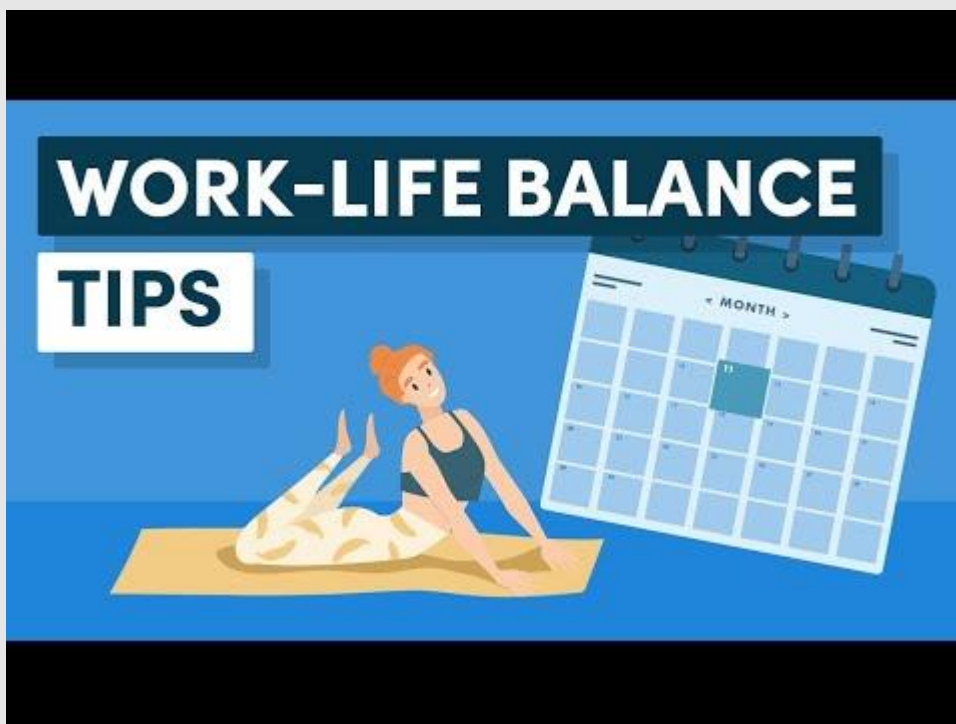
 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΪΟΡΟΣ

<b>Τύπος πόρου και οφέλη</b>	Η εργασία "Ίκανοποίηση από την εργασία και κίνητρα: ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ αυτών των δύο" του Shen Kian Tan (Μάιος 2014) είναι διαθέσιμη στην Research Gate. Το άρθρο διερευνά τις διαφορές μεταξύ δύο παραγόντων που θεωρούνται ως οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της εταιρικής επιχειρηματικής κουλτούρας.
<b>Εξωτερικός σύνδεσμος</b>	<a href="https://www.researchgate.net/publication/262731796_Job_Satisfaction_and_Motivation_What_are_the_Differences_among_these_Two">https://www.researchgate.net/publication/262731796_Job_Satisfaction_and_Motivation_What_are_the_Differences_among_these_Two</a>

 **BINTEO**

10 συνήθειες που πρέπει να ακολουθήσετε για καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Σύνδεσμος: <https://www.youtube.com/watch?v=teE-xVO-ljw>



<p><b>Μονάδα επάρκειας και καλυπτόμενο θέμα</b></p>	<p>Το βίντεο καλύπτει την ενότητα 3.2 και πραγματεύεται το θέμα του πώς μπορείτε να αξιοποιήσετε στο έπακρο την εξ αποστάσεως εργασία χάρη σε ορισμένες συμβουλές για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.</p>
<p><b>Γενικά μαθησιακά αποτελέσματα</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διασχίζουμε όλο και περισσότερο τα όρια μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.</li> <li>• Η μη θέσπιση σαφών ορίων έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία μας.</li> <li>• Ορισμένες στρατηγικές για να το αντιμετωπίσουμε αυτό.</li> </ul>
<p><b>Διάρκεια</b></p>	<p>4:43</p>

<b>Αναστοχασμός</b>	Ποιες από τις αναφερόμενες στρατηγικές είναι πιο εύκολα εφαρμόσιμες σε εσάς; Θέλετε να προσθέσετε άλλες συμβουλές στον κατάλογο;
---------------------	--

#### ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΪΟΡΟΣ

<b>Τύπος πόρου και οφέλη</b>	<p>* Κεντρικό μέρος της ανάπτυξης ενός αποτελεσματικού προγράμματος ευεξίας στην εργασία είναι ο εντοπισμός των πτυχών που χρειάζονται βελτιώσεις και διορθώσεις. Για τον σκοπό αυτό, συνιστάται έντονα η χρήση καλά επικυρωμένων ερωτηματολογίων που επιτρέπουν τον εντοπισμό ενός ευρέος φάσματος ψυχοκοινωνικών κινδύνων.</p> <p>Ο παρακάτω σύνδεσμος παραπέμπει σε ένα γνωστό και εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τους επαγγελματίες του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού να προσδιορίσουν τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, να παρακολουθήσουν τις μελλοντικές βελτιώσεις και να συγκρίνουν την τρέχουσα κατάσταση με παρελθοντικές ή μελλοντικές καταστάσεις.</p>
<b>Εξωτερικός σύνδεσμος</b>	* <a href="https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/indicatortool.pdf">https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/indicatortool.pdf</a>

#### ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΪΟΡΟΣ

<b>Τύπος πόρου και οφέλη</b>	<p>*Ο παρακάτω σύνδεσμος παραπέμπει σε ένα πολύ γνωστό και εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο. Έχει σχεδιαστεί για να αξιολογεί τον βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί εφαρμόζουν αποτελεσματικά ολοκληρωμένες προσεγγίσεις για την ασφάλεια, την υγεία και την ευεξία των εργαζομένων. Η έρευνα αυτή προορίζεται να συμπληρωθεί από εκπροσώπους της υγείας και της ασφάλειας, είτε</p>
------------------------------	--

	από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού είτε από το τμήμα ασφάλειας, σε επίπεδο μεσαίας διοίκησης.
<b>Εξωτερικός σύνδεσμος</b>	* <a href="https://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/sites/default/files/WISH%20Tool%20for%20Website%205.16.18.pdf">https://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/sites/default/files/WISH%20Tool%20for%20Website%205.16.18.pdf</a>

 **BINTEO**

<p>Πώς να δημιουργήσετε ένα πρόγραμμα ευεξίας εργαζομένων</p> <p>Σύνδεσμος: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Zwj4JpHILXE">https://www.youtube.com/watch?v=Zwj4JpHILXE</a></p>	
	
<b>Μονάδα επάρκειας και καλυπτόμενο θέμα</b>	Το βίντεο καλύπτει την ενότητα 3.3 και παρέχει συμβουλές για τη δημιουργία αποτελεσματικών προγραμμάτων ευεξίας των εργαζομένων.
<b>Γενικά μαθησιακά αποτελέσματα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώς να καθορίσετε τους στόχους.</li> <li>• Πώς να σχεδιάζετε δράσεις.</li> <li>• Πώς να προωθήσετε το πρόγραμμα.</li> </ul>

<b>Διάρκεια</b>	6:11
<b>Αναστοχασμός</b>	Ποιες από τις αναφερόμενες στρατηγικές είναι πιο εύκολα εφαρμόσιμες σε εσάς; Θέλετε να προσθέσετε άλλες συμβουλές στον κατάλογο;

### ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΪΡΟΣ

<b>Τύπος πόρου και οφέλη</b>	Ο πόρος "Υγιείς εργαζόμενοι, ακμάζουσες επιχειρήσεις. Ένας πρακτικός οδηγός για την ευεξία στην εργασία: αντιμετώπιση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και των μυοσκελετικών διαταραχών στις μικρές επιχειρήσεις" είναι ένας οδηγός που έχει ως στόχο να βοηθήσει τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι παραμένουν υγιείς και παραγωγικοί και η επιχείρηση ευημερεί.
<b>Εξωτερικός σύνδεσμος</b>	<a href="https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a20aa7de-1878-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en">https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a20aa7de-1878-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-en</a>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Βρείτε τις απαντήσεις στα κουίζ πολλαπλής επιλογής για όλες τις ενότητες στον παρακάτω πίνακα!

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
ΕΝΟΤΗΤΑ 1	<p>Η ευεξία στην εργασία είναι ένα σημαντικό θέμα της ψυχολογίας I-O, το οποίο περιλαμβάνει:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Τον οργανωτικό αντίκτυπο της ευεξίας των εργαζομένων.</li> <li>2. Το άγχος και η ένταση σχετικά με τη ζωή σας γενικά.</li> <li>3. Οι σωματικές και ψυχολογικές επιπτώσεις ενός ανθυγιεινού χώρου εργασίας.</li> <li>4. Πώς να προωθήσετε αποτελεσματικά την ευεξία στην εργασία.</li> </ol>	<p>Επιλογή 4: Όλες οι επιλογές</p> <p>Αιτιολόγηση: Όλες οι επιλογές μελετώνται στο πλαίσιο της I-O Ψυχολογίας και μπορούν να συμβάλουν στην τρέχουσα γνώση σχετικά με την ευεξία που σχετίζεται με την εργασία. Ορισμένοι από τους ερευνητές της I-O Psychology ενδιαφέρονται να διερευνήσουν πώς η ευεξία ή η κακή υγεία των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει τους οργανισμούς στο σύνολό τους, μελετώντας την οργανωτική απόδοση, τον κύκλο εργασιών ή ακόμη και τα οικονομικά αποτελέσματα, και ορισμένοι ερευνητές επικεντρώνονται στις συνέπειες των ανθυγιεινών χώρων εργασίας στο άτομο και στη ζωή και την εργασία του. Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε και να μελετήσουμε τον τρόπο προώθησης της ευεξίας όσον αφορά τις πρακτικές, τους πόρους ή τις συνθήκες.</p>

<p>ΕΝΟΤΗΤΑ 2</p>	<p>Όσον αφορά τη νομοθεσία σχετικά με το εργασιακό στρες, οι οργανισμοί πρέπει να συμμορφώνονται με... (επιλέξτε την καλύτερη επιλογή):</p> <p>α. Διεθνείς συμβάσεις, επειδή καθορίζουν τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθούνται, αλλά όχι συστάσεις επειδή δεν είναι υποχρεωτικές</p> <p>β. Όλους τους κατάλληλους εθνικούς νόμους και τις διεθνείς συμβάσεις και συστάσεις, διότι, αν και τα έγγραφα αυτά δεν είναι όλα υποχρεωτικά, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθούν να συμμορφώνονται όσο το δυνατόν περισσότερο.</p> <p>γ. Οι εθνικοί νόμοι, επειδή τα εθνικά νομοθετικά έγγραφα είναι τα μόνα που ισχύουν σε μια συγκεκριμένη χώρα και προσδιορίζουν τι πρέπει να κάνουν οι οργανισμοί σχετικά με το θέμα αυτό.</p> <p>δ. Τα κατάλληλα νομικά έγγραφα και ταυτόχρονα να αναπτύσσουν κατάλληλες εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες που μπορεί να υπερβαίνουν τις νομικές απαιτήσεις, εάν αυτό είναι απαραίτητο και συμβάλλει σε ένα υγιέστερο εργασιακό περιβάλλον.</p>	<p>Επιλογή 4.</p> <p>Παρά τη νομοθεσία/συστάσεις από εξωτερικούς φορείς, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν εσωτερικούς κανόνες και κανονισμούς συμπεριφοράς για να διασφαλίσουν την προώθηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Περισσότερο από τη νομική συμμόρφωση, οι οργανισμοί πρέπει να επιδιώκουν μια προληπτική στάση μέσω των εσωτερικών τους κανονισμών.</p>
----------------------	---	---

ΕΝΟΤΗΤΑ 2	<p>Η ποικιλομορφία επιφέρει πλεονεκτήματα και προκλήσεις, όπως:</p> <p>α. Οι διαφορετικές πολιτισμικές προοπτικές μπορούν να εμπνεύσουν τη δημιουργικότητα και να προωθήσουν την καινοτομία,</p> <p>β. Η ενσωμάτωση σε πολυπολιτισμικές ομάδες μπορεί να είναι δύσκολη λόγω προκαταλήψεων ή αρνητικών πολιτισμικών στερεοτύπων,</p> <p>γ. Οι ποικιλόμορφες ομάδες είναι πιο παραγωγικές και αποδίδουν καλύτερα,</p> <p>δ. Όλα τα παραπάνω.</p>	<p>Επιλογή 4.</p> <p>Η ποικιλομορφία αποτελεί τάση στην ατζέντα των οργανισμών, δεδομένων των σαφών πλεονεκτημάτων που επιφέρει στα αποτελέσματα του οργανισμού και στην εμπειρία των εργαζομένων.</p>
--------------	--	--