



**Βελτίωση των
Συνθηκών Εργασίας
στις Κοινωνικές
Υπηρεσίες:
10 συστάσεις**

Πίνακας περιεχομένων

- 3** **Εισαγωγή**
- 4** **Σύσταση 1**
→ Εκτίμηση των κινδύνων
ΥΑΕ σε επίπεδο οργανισμού
- 7** **Σύσταση 2**
→ Βελτίωση της σωματικής
υγείας στην εργασία
- 12** **Σύσταση 3**
→ Βελτίωση της ψυχικής
υγείας στην εργασία
- 15** **Σύσταση 4**
→ Κατάρτιση της διοίκησης σχετικά
με την πρόληψη των κινδύνων
ΥΑΕ
- 18** **Σύσταση 5**
→ Διαχείριση αλλαγών
- 22** **Σύσταση 6**
→ Πρόληψη Επαγγελματικής
Αποσύνδεσης και Επανάταξη
Εργαζομένων
- 27** **Σύσταση 7**
→ Ισορροπία μεταξύ
επαγγελματικής και
προσωπικής ζωής
- 30** **Σύσταση 8**
→ Διαχείριση της
ποικιλομορφίας και του φύλου
- 36** **Σύσταση 9**
→ Διαχείριση της ηλικίας
- 40** **Σύσταση 10**
→ Improving skills leading to
better Jobs
- 45** **Τελική παρατήρηση**
Δείκτες για την παρακολούθηση
της προόδου και την προσαρμογή
μέτρων

Χρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι οπτικές και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο των συντακτών/ριών και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή της Γενικής Διεύθυνσης Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ένταξης. Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε η χορηγούσα αρχή μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνες για αυτές.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τομέας της περίθαλψης χαρακτηρίζεται από δύσκολες συνθήκες εργασίας που συμβάλλουν στην ανησυχητικού βαθμού αποχώριση εργατικού δυναμικού από τον τομέα και αποτελούν σημαντικά εμπόδια στην προσέλευση νέου προσωπικού.

Το φαινόμενο αυτό είχε ήδη εντοπιστεί από προηγούμενες δραστηριότητες έργων, όπως η έκθεση του 2022 “Βελτιώνοντας την ελκυστικότητα των επαγγελματιών παροχής κοινωνικών υπηρεσιών στην Ευρώπη: πρωτοβουλίες κοινωνικών εταιρών”, που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του έργου FORESEE.

Ακολούθησε συλλογή καλών πρακτικών στο πλαίσιο του έργου FORTE, “Βελτίωση των συνθηκών εργασίας: καλές πρακτικές ανά την Ευρώπη”.

Ο εφοδιασμός των εργοδοτών των κοινωνικών υπηρεσιών με κατάλληλες πληροφορίες, πόρους και στρατηγικές, είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων, ώστε να τους επιτρέπεται να προστατεύουν τη σωματική και ψυχική υγεία. Η παρούσα έκθεση επεκτείνεται πέρα από τη βελτίωση της φυσικής και ψυχοκοινωνικής υγείας και στοχεύει να συμβάλει στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της ευημερίας του προσωπικού που εργάζεται σε κοινωνικές υπηρεσίες.

Οι εταίροι του έργου IWorCon εργάστηκαν σε ένα σύνολο 10 βασικών θεμάτων που επηρεάζουν επί του παρόντος τις συνθήκες εργασίας στον τομέα. Για την αντιμετώπιση αυτών των θεμάτων, οι εν λόγω συστάσεις καλούν τα ενδιαφερόμενα μέρη να υιοθετήσουν μια «από τη βάση προς την κορυφή» προσέγγιση με τη συμμετοχή των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους στο πλαίσιο του κοινωνικού διαλόγου.

Σε ό,τι αφορά τη μεθοδολογία, το ερευνητικό ινστιτούτο HIVA - Research Institute for Work and Society, του πανεπιστημίου KU Leuven, παρείχε μια αξιολόγηση της κατάστασης για κάθε θέμα. Ακολούθησε συζήτηση σε ομάδες εργασίας, οι οποίες αποτελούνταν από 5-8 εταίρους του έργου. Για κάθε θέμα, ένας από τους εταίρους ανέλαβε την ηγεσία της διαδικασίας προετοιμασίας ενός προσχεδίου εγγράφου, το οποίο στη συνέχεια εγκρινόταν από την ομάδα εργασίας.

Η παρούσα έκθεση παρέχει μία σύνοψη των 10 συστάσεων. Περισσότερες πληροφορίες, τα έγγραφα εργασίας και οι αξιολογήσεις της HIVA είναι διαθέσιμες μέσω της ιστοσελίδας του έργου. Σας προσκαλούμε να εξετάσετε αυτούς τους πόρους για μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση.

• ΣΥΣΤΑΣΗ 1 •

→ Εκτίμηση των κινδύνων ΥΑΕ σε επίπεδο οργανισμού

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εκτίμηση κινδύνου είναι η διαδικασία εντοπισμού, ανάλυσης και αξιολόγησης των κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων που προκύπτουν από την εμφάνιση επικίνδυνων παραγόντων στον χώρο εργασίας.

Το *1989 Framework Directive* για την εισαγωγή μέτρων που ενθαρρύνουν τη βελτίωση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων στην εργασία, η οποία έχει ενσωματωθεί σε όλες τις Χώρες-Μέλη, απαιτεί από τον εργοδότη να «διαθέτει αξιολόγηση των κινδύνων για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, συμπεριλαμβανομένων αυτών που αντιμετωπίζουν ομάδες εργαζομένων που εκτίθενται σε ιδιαίτερους κινδύνους». Η αξιολόγηση κινδύνου είναι η πρώτη ενέργεια που πρέπει να υλοποιηθεί για την έναρξη μιας εσωτερικής πολιτικής πρόληψης κινδύνων. Διευκολύνει τους/ις εργοδότες/ριες να εφαρμόσουν συγκεκριμένα και κατάλληλα μέτρα για την εξάλειψη των επαγγελματικών κινδύνων.

Η αξιολόγηση της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (ΥΑΕ) στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών περιλαμβάνει την εκτίμηση του εργασιακού περιβάλλοντος, των πρακτικών και των πολιτικών, με στόχο την εξασφάλιση της ευημερίας και της ασφάλειας των εργαζομένων σε διάφορες δομές κοινωνικών υπηρεσιών. Πράγματι, συνιστάται να πραγματοποιείται αξιολόγηση όχι μόνο σε επίπεδο οργανισμού, αλλά και για κάθε μονάδα εργασίας (ομάδα εργαζομένων που εκτελούν συγκρίσιμες εργασίες υπό συγκρίσιμες συνθήκες στον ίδιο χώρο).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση πρέπει να είναι αντικειμενική, αναλύοντας τις απαιτήσεις του χώρου εργασίας και των θέσεων εργασίας. Ωστόσο, η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού δεν μπορεί να αγνοηθεί. Πράγματι, οι κίνδυνοι μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, την αναπηρία και τα φυσικά χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου/ης.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ

Πώς να κάνετε την εκτίμηση κινδύνου;

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι και επιλογές για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης:

1 Προσδιορίστε τους ισχύοντες κανονισμούς και πρότυπα για να εξοικειωθείτε με εκείνους που αφορούν ειδικά τον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών. Αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν νόμους που σχετίζονται με την ασφάλεια, την υγεία και την ευημερία στο χώρο εργασίας.

2 Διεξάγετε διεξοδική αξιολόγηση του χώρου εργασίας στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών. Προσδιορίστε πιθανούς κινδύνους, όπως φυσικούς, χημικούς, βιολογικούς, εργονομικούς και ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Εξετάστε παράγοντες όπως η ανύψωση βάρους, η έκθεση σε επικίνδυνες ουσίες, το άγχος και η βία.

3 Αξιολογήστε την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και τη σοβαρότητα των πιθανών συνεπειών. Οι πάροχοι κοινωνικών υπηρεσιών θα πρέπει να παρέχουν κατάταξη των αξιολογούμενων κινδύνων και ταξινόμηση τους ως προς την αποδοχή τους. Ένας πίνακας κινδύνων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των κινδύνων, όπως στο παρακάτω παράδειγμα (υπάρχουν και άλλες επιλογές και απεικονίσεις).

| Πιθανότητα βλάβης | Σοβαρότητα βλάβης | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| | Ήπια βλάβη | Μέση βλάβη | Έντονη βλάβη |
| Πολύ απίθανη | Πολύ χαμηλός κίνδυνος | Πολύ χαμηλός κίνδυνος | Υψηλός κίνδυνος |
| Απίθανη | Πολύ χαμηλός κίνδυνος | Μέτριος κίνδυνος | Πολύ υψηλός κίνδυνος |
| Πιθανή | Χαμηλός κίνδυνος | Υψηλός κίνδυνος | Πολύ υψηλός κίνδυνος |
| Πολύ πιθανή | Χαμηλός κίνδυνος | Πολύ υψηλός κίνδυνος | Πολύ υψηλός κίνδυνος |

Μια τέτοια κατάταξη επιτρέπει την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης πρόληψης. Είναι σημαντικό να κατατάσσεται η πιθανότητα βλάβης με τη σοβαρότητα της βλάβης και να εξετάζεται η αμοιβαία σχέση και η πιθανότητα εμφάνισης, δεδομένου ότι αυτό θα καθορίσει το σύνολο των δράσεων πρόληψης.

4 Εντοπίστε κινδύνους και αξιολογήστε τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς ασφαλείας. Αυτή η επιθεώρηση θα πρέπει να καλύπτει όλους τους χώρους, συμπεριλαμβανομένων των γραφείων, των σπιτιών των ωφελούμενων (όταν είναι δυνατόν), των κοινοτικών κέντρων ή οποιωνδήποτε άλλων τοποθεσιών όπου διεξάγονται εργασίες κοινωνικών υπηρεσιών. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες ασφαλείας θα πρέπει επίσης να επανεξετάζονται και να εκτιμάται εάν είναι πλήρεις, ενημερωμένες και εάν κοινοποιούνται αποτελεσματικά στους εργαζομένους. Οι πολιτικές θα πρέπει να καλύπτουν τομείς όπως η αναφορά ατυχημάτων, οι διαδικασίες έκτακτης ανάγκης, η χρήση μέσων ατομικής προστασίας (ΜΑΠ) και ο χειρισμός επικίνδυνων υλικών, συμπεριλαμβανομένων των βελονών. Ο εργοδότης θα πρέπει να καθιστά τις οδηγίες όσο το δυνατόν σαφέστερες και να διασφαλίζει την εφαρμογή τους από τους εργαζομένους.

5 Η εκτίμηση της ΥΑΕ είναι μια συνεχής διαδικασία. Θα πρέπει να ενημερώνεται τακτικά, ιδίως όταν αλλάζει κάτι στην οργάνωση της εργασίας ή στους χώρους εργασίας. Παρακολουθήστε και αξιολογήστε συνεχώς την αποτελεσματικότητα των μέτρων ασφαλείας, επικαιροποιώντας τις πολιτικές και διαδικασίες, ανάλογα με τις ανάγκες, και παρέχοντας συνεχή εκπαίδευση και υποστήριξη στους εργαζομένους. Η προσέγγιση ΣΚΕΔ (Σχεδίασε, Κάνε, Έλεγε, Δράσε) μπορεί να είναι πολύ σχετική σε αυτόν τον τομέα.

6 Διατηρείστε διεξοδική καταγραφή των αξιολογήσεων ΥΑΕ, των εκπαιδεύσεων, των περιστατικών και των διορθωτικών μέτρων που πραγματοποιήθηκαν. Αυτή η τεκμηρίωση είναι απαραίτητη για σκοπούς συμμόρφωσης και για την παρακολούθηση της προόδου με την πάροδο του χρόνου. Ακολουθώντας αυτά τα βήματα, οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν αποτελεσματικά την επαγγελματική υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων τους.

Η συνεργασία για την εκτίμηση των κινδύνων ΥΑΕ είναι απαραίτητη

Η συνεργατική εργασία για την αξιολόγηση των κινδύνων ΥΑΕ στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών περιλαμβάνει τη σύμπραξη διαφόρων εμπλεκόμενων, όπως ο εργοδότης, οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους, οι ειδικοί σε θέματα ασφάλειας και οι αρμόδιες αρχές. Στόχος είναι η συλλογική αναγνώριση, ανάλυση, αξιολόγηση και μείωση των κινδύνων.

→ **Σχηματισμός διεπιστημονικών ομάδων** που αποτελούνται από εκπροσώπους όλων των επιπέδων και τομέων εντός του οργανισμού. Αυτή η ομάδα μπορεί να περιλαμβάνει διευθυντές, προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού, εργαζόμενους πρώτης γραμμής, υπευθύνους ασφάλειας και επαγγελματίες υγείας.

→ **Συνεργατική αναγνώριση κινδύνων** σε συναντήσεις όπου τα μέλη της ομάδας ανταλλάσσουν ιδέες για πιθανούς κινδύνους και ρίσκα που υπάρχουν στους χώρους παροχής κοινωνικών υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη φυσικούς, χημικούς, βιολογικούς, εργονομικούς και ψυχοκοινωνικούς κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων.

→ **Χρήση διαφόρων εργαλείων και τεχνικών αξιολόγησης κινδύνων** για την εκτίμηση των αναγνωρισμένων κινδύνων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ποιοτικές αξιολογήσεις, όπως λίστες ελέγχου αναγνώρισης κινδύνων, καθώς και ποσοτικές αξιολογήσεις, όπως μετρήσεις έκθεσης ή εργονομικές αξιολογήσεις.

Παράδειγμα από το Forte Project

Δύο γαλλικοί οργανισμοί, η Nexem και η Elisfa, ανέθεσαν σε σύμβουλο τη δημιουργία μιας ψηφιακής πλατφόρμας αφιερωμένης στον κοινωνικό τομέα, η οποία διευκολύνει την αξιολόγηση των επαγγελματικών κινδύνων. Βασισμένη σε μια μεγάλη βάση δεδομένων, η πλατφόρμα προτείνει απλά μέτρα πρόληψης και διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να εφαρμοστούν από τους εργοδότες.

EU OSHA Εργαλεία εκτίμησης κινδύνων

OiRA — Online interactive Risk Assessment παρέχει τους πόρους και την τεχνογνωσία που απαιτούνται για να μπορέσουν οι μικροί οργανισμοί να αξιολογήσουν οι ίδιοι τους κινδύνους τους. Τα εργαλεία OiRA, τα οποία διατίθενται δωρεάν, προσφέρουν μια σταδιακή προσέγγιση της διαδικασίας εκτίμησης κινδύνου -προσδιορισμός των κινδύνων στον χώρο εργασίας -εφαρμογή προληπτικών δράσεων -παρακολούθηση και αναφορά κινδύνων.

• ΣΥΣΤΑΣΗ 2 •

→ Βελτίωση της σωματικής υγείας στην εργασία

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ορισμός των φυσικών κινδύνων

Οι φυσικοί κίνδυνοι μπορούν να γίνουν κατανοητοί ως:

→ **Βιολογικοί κίνδυνοι**, οι οποίοι περιλαμβάνουν την έκθεση σε βιολογικούς παράγοντες και λοιμώξεις. Η έκθεση στον Covid-19 θεωρείται βιολογικός κίνδυνος, όπως και οι εποχικές επιδημίες γρίπης.

→ **Χημικοί κίνδυνοι**, οι οποίοι περιλαμβάνουν την έκθεση σε χημικές ουσίες, όπως φάρμακα, καθώς και σε προϊόντα καθαρισμού και απολύμανσης.

→ **Φυσικοί κίνδυνοι** που μπορεί να περιλαμβάνουν συγκρούσεις, ολισθήματα, σκοντάμματα και πτώσεις, αλλά και κινδύνους από την ποιότητα του αέρα, τον θόρυβο και τις ακραίες θερμοκρασίες. Επίσης, περιλαμβάνουν εργονομικούς κινδύνους, που προκύπτουν από την ανύψωση και μετακίνηση ατόμων, το σπρώξιμο εξοπλισμού, την εργασία σε άβολες στάσεις, την εκτέλεση επαναλαμβανόμενων κινήσεων, καθώς και η όρθια ή καθιστή θέση εργασίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα κλπ.

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA), στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και των κοινωνικών υπηρεσιών, οι πιο συχνές ανησυχίες για τη σωματική υγεία

είναι "τα προβλήματα ή οι πόνοι στα οστά, τις αρθρώσεις ή τους μύες". Τα δεδομένα της Ευρωπαϊκής Έρευνας Επιχειρήσεων για Νέους και Αναδυόμενους Κινδύνους (ESENER) του EU-OSHA αποκαλύπτουν ότι οι εργονομικοί κίνδυνοι, συμπεριλαμβανομένων των Μυοσκελετικών Παθήσεων (ΜΣΠ), είναι οι πιο διαδεδομένοι. Ο πιο συνηθισμένος τραυματισμός των νοσηλευτών είναι ο πόνος στη μέση, που προκύπτει, για παράδειγμα, από τη μετακίνηση εξοπλισμού και ασθενών.

Δεδομένου ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ των ΜΣΠ και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων, η αξιολόγηση κινδύνων και τα προληπτικά μέτρα για τις ΜΣΠ πρέπει να είναι ολιστικά και να λαμβάνουν υπόψη και την πρόληψη ψυχολογικών κινδύνων (βλ. Σύσταση 3).

Μέτρα πρόληψης που εφαρμόζονται:

Συγκριτικά με τους άλλους τομείς, στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και των κοινωνικών υπηρεσιών, αναφέρεται πιο συχνά ότι εφαρμόζονται μέτρα που στοχεύουν στους εργονομικούς κινδύνους. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοστά εργατικών ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών στον τομέα, απαιτείται να γίνουν περισσότερα.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ

Το πρώτο βήμα για όλα τα προληπτικά μέτρα είναι η **ολιστική αξιολόγηση κινδύνου** (βλ. Σύσταση 1). Αυτή η αξιολόγηση κινδύνου πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τις εργασιακές δραστηριότητες όσο και το πλαίσιο στο οποίο εκτελούνται. Για παράδειγμα, η ανύψωση ενός βαρύ φορτίου είναι διαφορετική ανάλογα με το αν ο/η εργαζόμενος/η πρέπει να το κάνει με ή χωρίς πίεση χρόνου. Το οργανωτικό πλαίσιο μπορεί επίσης να παίξει καθοριστικό ρόλο.

Η αξιολόγηση κινδύνων μπορεί να αποκαλύψει συγκεκριμένα προβλήματα και μέτρα που πρέπει να ληφθούν για τον έλεγχο ή τη μείωση των κινδύνων. Παρακάτω αναφέρονται οι πιο συνηθισμένοι φυσικοί κίνδυνοι και η πρόληψή τους.

Η διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα ιεραρχίας: από την ανώτερη διοίκηση (ώστε να δείχνει ότι το θέμα είναι κεντρικής σημασίας), μέχρι τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής, οι οποίοι γνωρίζουν καλύτερα πώς είναι η δουλειά τους καθημερινά (και όχι μόνο πώς απαιτείται από την περιγραφή της θέσης εργασίας).

Όσον αφορά όλα τα προληπτικά μέτρα για την ΥΑΕ, οι γενικές αρχές πρόληψης του 1989 Framework Directive θα πρέπει να εφαρμοστούν (με την εξής σειρά):

- 1 Αποφυγή κινδύνων.
- 2 Αξιολόγηση των κινδύνων που δεν μπορούν να αποφευχθούν.
- 3 Καταπολέμηση των κινδύνων στην πηγή τους.
- 4 Προσαρμογή της εργασίας στο άτομο, ιδίως όσον αφορά το σχεδιασμό των χώρων εργασίας, την επιλογή του εξοπλισμού εργασίας και των μεθόδων εργασίας και παραγωγής, με στόχο, κυρίως, την ανακούφιση από τη μονότονη εργασία και την εργασία με προκαθορισμένο ρυθμό, καθώς και τη μείωση της επίδρασής τους στην υγεία.
- 5 Προσαρμογή στην τεχνολογική πρόοδο.
- 6 Αντικατάσταση του «επικίνδυνου» με το «μη επικίνδυνο» ή το «λιγότερο επικίνδυνο».
- 7 Ανάπτυξη μιας συνεκτικής συνολικής πολιτικής πρόληψης που καλύπτει την τεχνολογία, την οργάνωση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τις κοινωνικές σχέσεις και την επίδραση παραμέτρων που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον.
- 8 Προτεραιοποίηση των συλλογικών προστατευτικών μέτρων έναντι των ατομικών προστατευτικών μέτρων;
- 9 Παροχή κατάλληλων οδηγιών στους/ις εργαζομένους/ες.

Οργάνωση της εργασίας

Αφού αποφευχθούν ορισμένοι κίνδυνοι και αξιολογηθούν άλλοι, η προσοχή πρέπει να στραφεί στην οργάνωση της εργασίας. **Ο τρόπος δόμησης της εργασίας είναι κρίσιμος για την πρόληψη ατυχημάτων και ασθενειών στη ρίζα τους**, ενώ εξασφαλίζει ότι τα προληπτικά μέτρα είναι προσβάσιμα σε όλους. Αυτό περιλαμβάνει την αντιμετώπιση βασικών ερωτημάτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, όπως ο σαφής καθορισμός των καθηκόντων, ο καθορισμός ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων, η παροχή σαφών οδηγιών και η παροχή ενός βαθμού αυτονομίας στους εργαζόμενους για την εκτέλεση των ευθυνών τους.

Η οργάνωση του **χρόνου εργασίας** είναι επίσης καθοριστική. Για παράδειγμα, είναι σημαντικό να αποφεύγεται η ανάθεση απαιτητικών καθηκόντων ταυτόχρονα ή επανειλημμένα στους ίδιους εργαζόμενους, ενώ θα πρέπει να επιτρέπονται διαλείμματα όταν χρειάζονται. Επιπλέον, διαφορετικοί τύποι μονάδων εργασίας πρέπει να αξιολογούνται για να διασφαλιστεί ότι αυτές οι πρακτικές εφαρμόζονται αποτελεσματικά.

Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής πρέπει να αποτελούν την κύρια εστίαση, δεδομένου ότι είναι οι πιο εμφανώς εκτεθειμένοι σε παράγοντες κινδύνου, όπως ο χειρισμός ανθρώπων. Ωστόσο, και άλλοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν σημαντική έκθεση σε φυσικούς κινδύνους. Για παράδειγμα, όσοι εργάζονται με χημικά καθαριστικά εκτίθενται όχι μόνο σε επικίνδυνες ουσίες, αλλά μπορεί επίσης να εργάζονται σε άβολες στάσεις

σώματος και να εκτελούν επαναλαμβανόμενες κινήσεις, γεγονός που οδηγεί σε μυοσκελετικές παθήσεις (ΜΣΠ). Οι εργαζόμενοι γραφείου είναι μια άλλη ομάδα που διατρέχει κίνδυνο. Είναι γνωστό ότι η πολύωρη καθιστική εργασία και η χρήση υπολογιστή μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα υγείας που σχετίζονται με την εργασία.

Κάθε εργαζόμενος είναι μοναδικός και μπορεί να χρειάζεται συγκεκριμένες προσαρμογές ή διευκολύνσεις, όπως εργαζόμενοι με αναπηρίες ή μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι (βλ. Σύσταση 8 για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας).

Εξοπλισμός

Ο εξοπλισμός εργασίας πρέπει να προσαρμόζεται στον εργαζόμενο και όχι το αντίστροφο. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι ρυθμιζόμενος ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του ατόμου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο εξοπλισμός είναι διαθέσιμος, αλλά να μην χρησιμοποιείται επειδή οι εργαζόμενοι τον βρίσκουν άβολο. Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης για να διαπιστωθεί αν ο εξοπλισμός είναι κατάλληλος και πώς μπορεί να φανεί χρήσιμος για τα καθήκοντά τους. Επιπλέον, η κατάλληλη εκπαίδευση, και ιδιαίτερα η εκπαίδευση εντός του χώρου εργασίας, είναι απαραίτητη για τη σωστή χρήση του εξοπλισμού.

Ωστόσο, τέτοια εργαλεία δεν είναι πάντα διαθέσιμα, ιδίως όταν οι υπηρεσίες παρέχονται στα σπίτια των εξυπηρετούμενων.

Εκπαίδευση και κουλτούρα πρόληψης

Αν και η εκπαίδευση των εργαζομένων δεν εξαλείφει πάντα τους κινδύνους, μπορεί να μειώσει σημαντικά την πιθανότητα ατυχημάτων και τραυματισμών. Η τακτική εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την ευαισθητοποίηση σχετικά με τους κινδύνους που ενυπάρχουν στην εργασία τους, διασφαλίζοντας ότι κατανοούν ποιες ενέργειες πρέπει να αποφεύγουν και ποιες συνιστώμενες πρακτικές να ακολουθούν. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει την κουλτούρα πρόληψης στον χώρο εργασίας, όπου όλοι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν ενεργά στη δική τους ασφάλεια και σε αυτή των συναδέλφων τους.

Μια ακόμη αποτελεσματική μέθοδος για την ενίσχυση των προσπάθειών πρόληψης είναι ο ορισμός εκπαιδευμένων **συντονιστών πρόληψης**. Αυτοί μπορούν να παρέχουν εκπαίδευση στους συναδέλφους τους και να υποστηρίζουν την καθημερινή διατήρηση καλών συνθηκών εργασίας.

Τι γίνεται με τα μαθήματα γυμναστικής, γιόγκα ή πιλάτες?

Τέτοιες πρωτοβουλίες στον χώρο εργασίας γίνονται όλο και πιο συχνές και μπορούν να επηρεάσουν θετικά την υγεία των εργαζομένων και τις συνολικές συνθήκες εργασίας. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να θεωρούνται ως υποκατάστατο της πρωτογενούς πρόληψης κινδύνων. Η κύρια εστίαση πρέπει να είναι στην αποφυγή και τη μείωση των κινδύνων. Μόλις τεθούν σε εφαρμογή αυτά τα μέτρα, η προώθηση δραστηριοτήτων που ενισχύουν την υγεία των εργαζομένων και δυναμώνουν τους μυς τους μπορεί να αποτελέσει μια πολύτιμη προσθήκη.

Παράδειγμα: Μετακίνηση και χειρισμός υποστηριζόμενων ατόμων (από Forte Project)

Στη Γαλλία, το «Institut National de Recherche pour la Sécurité» ανέπτυξε ένα πρόγραμμα πρόληψης για τους φροντιστές και τα άτομα που λαμβάνουν φροντίδα. Εκπαιδευτές εντός της επιχείρησης εκπαιδεύουν τους συναδέλφους τους σε νέες τεχνικές χειρισμού ασθενών και φιλοξενούμενων, με στόχο να προστατεύουν την υγεία τους και να προάγουν την αυτονομία και την ανάρρωση των ατόμων που λαμβάνουν φροντίδα.

Αντίθετα με τις προηγούμενες πρακτικές, οι εργαζόμενοι διδάσκονται όχι μόνο να χειρίζονται και να μεταφέρουν σωστά το άτομο που λαμβάνει φροντίδα, αλλά και να το κάνουν όσο το δυνατόν λιγότερο. Αφού αξιολογήσουν τις ικανότητες του ατόμου πριν από κάθε μετακίνηση, ενθαρρύνουν τη μέγιστη δυνατή κινητικότητα των υποστηριζόμενων ατόμων με τη βοήθεια απλών εργαλείων, όπως π.χ. σεντόνια ολίσθησης. Όπου εφαρμόστηκε η εκπαίδευση, μείωσε σημαντικά τον αριθμό ατυχημάτων, ασθενειών και απουσιών και βοήθησε στην εδραίωση μιας κουλτούρας πρόληψης στις ομάδες, οδηγώντας ακόμη και το προσωπικό να προτείνει εξοπλισμό και διαδικασίες που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους.

Επικοινωνία

Μια ενεργή προσέγγιση πρέπει να συμπληρώνεται από αποτελεσματική επικοινωνία που να πείθει τους/ις εργαζόμενους/ες για τα προσωπικά οφέλη αυτών των μέτρων, ιδιαίτερα όταν μπορεί να τα αντιλαμβάνονται ως πρόσθετους περιορισμούς (βλ. Σύσταση 5 για τη διαχείριση αλλαγών). Αυτό θα πρέπει να ενσωματωθεί σε μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγών, ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της νέας πολιτικής.

Αναπτύσσοντας ένα Πλάνο Δράσης

Ένα πλάνο δράσης για την πρόληψη φυσικών κινδύνων δεν αποτελεί μία μόνο ενέργεια αλλά μια συνεχή διαδικασία. Οι φυσικοί κίνδυνοι πρέπει να αξιολογούνται και να επικαιροποιούνται τακτικά, ιδανικά μία φορά τον χρόνο ή κάθε φορά που πραγματοποιούνται σημαντικές αλλαγές ή τροποποιήσεις στον χώρο εργασίας. Εργαλεία όπως ο κύκλος ΣΚΕΔ (Σχεδίασε Κάνε, Έλεγε, Δράσε) είναι ιδιαίτερα κατάλληλα για την αποτελεσματική διαχείριση αυτών των διαδικασιών.

Η αναγνώριση βασικών δεικτών είναι κρίσιμη για τη μέτρηση της προόδου και τον καθορισμό των απαραίτητων προσαρμογών ή ενεργειών για περαιτέρω βελτίωση. Η ετήσια αξιολόγηση αυτών των δεικτών είναι συνήθως η πιο αποτελεσματική προσέγγιση.

Οι βασικοί δείκτες, που εφαρμόζονται συνεχώς, μπορούν να είναι:

- Ο αριθμός των εργατικών ατυχημάτων
- Ο αριθμός των αναρρωτικών αδειών
- Ο αριθμός των επαγγελματικών ασθενειών
- Ο αριθμός απολύσεων ή πρόωρης συνταξιοδότησης που συνδέονται με εργατικά ατυχήματα ή επαγγελματικές ασθένειες
- Τα αποτελέσματα τακτικών ερευνών σχετικά με τις συνθήκες εργασίας

→ Η διαδικασία μπορεί επίσης να μετρηθεί ελέγχοντας τον αριθμό των προσαρμοσμένων συνθηκών εργασίας, τον αριθμό των συναντήσεων με εκπροσώπους των εργαζομένων, αφιερωμένες στην επαγγελματική υγεία.

• ΣΥΣΤΑΣΗ 3 •

→ *Βελτίωση της ψυχικής υγείας στην εργασία*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι που συνδέονται με την εργασία αποτελούν σημαντική πρόκληση για την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων σε ολόκληρη την ΕΕ, επηρεάζοντας όλους τους τομείς και τις ομάδες εργαζομένων, ενώ οι εργαζόμενοι/ες στον τομέα της κοινωνικής φροντίδας είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι/ες. Αυτοί οι εργαζόμενοι/ες αντιμετωπίζουν συχνά σοβαρή πίεση χρόνου, υπερβολικό φόρτο εργασίας και αυξημένα ποσοστά βίας και λεκτικής επίθεσης από εξυπηρετούμενους σε σύγκριση με άλλους τομείς. Στην κοινωνική φροντίδα, οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι επιδεινώνονται από χρόνιες ελλείψεις προσωπικού και

περιλαμβάνουν υψηλό φόρτο εργασίας, έντονη πίεση χρόνου, συναισθηματικές και γνωστικές απαιτήσεις, βία τρίτων, εργασιακό εκφοβισμό, πολλές ώρες εργασίας και εργασία σε βάρδιες, συχνά χωρίς επαρκή χρόνο, δεξιότητες, έλεγχο ή κοινωνική υποστήριξη.

Σύμφωνα με τον EU OSHA, ως ψυχοκοινωνικοί παράγοντες κινδύνου θεωρούνται οι τομείς εργασίας που μπορούν να προκαλέσουν ψυχική ή σωματική βλάβη, κυρίως λόγω του προγραμματισμού και της διαχείρισης της εργασίας ή/και του κοινωνικού και οργανωτικού πλαισίου της εργασίας.

Παραδείγματα ψυχοκοινωνικών κινδύνων περιλαμβάνουν:

- Βία και παρενόχληση τρίτων, εκφοβισμός, διακρίσεις
- Υψηλός φόρτος εργασίας και πίεση χρόνου
- Ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Συναισθηματικές απαιτήσεις (π.χ. συναισθηματική διαχείριση κατά τη διάρκεια τραυματικών γεγονότων)
- Γνωστικές απαιτήσεις (π.χ. multitasking, εργασίες που απαιτούν πλήρη συγκέντρωση)
- Έλλειψη σαφήνειας ρόλων, σύγκρουση ρόλων, αναποτελεσματική επικοινωνία
- Εργασία σε βάρδιες, ακανόνιστες ώρες εργασίας, πολλές ώρες εργασίας, εφημερία
 - Μοναχική εργασία (απομόνωση), εργασία σε μη συμβατικές θέσεις εργασίας
- Εργασιακή και εισοδηματική ανασφάλεια
- Έλλειψη συμμετοχής, έλλειψη ελέγχου της εργασίας, έλλειψη υποστήριξης από συναδέλφους και διοίκηση
- Έλλειψη θετικής ανατροφοδότησης ή ικανοποίησης από την εργασία

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας ESENER του 2019, οι περισσότεροι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας, όπως ο χειρισμός δύσκολων ασθενών και οι πολλές ώρες εργασίας, έχουν αυξηθεί. Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν αυτούς τους κινδύνους συχνότερα από τους άνδρες, ενώ οι νεότεροι εργαζόμενοι αναφέρουν λιγότερο σοβαρές χρονικές πιέσεις και υπερφόρτωση. Η πανδημία COVID-19 επιδείνωσε αυτά τα ζητήματα, αυξάνοντας το άγχος, το στρες, την κατάθλιψη, την εξουθένωση και άλλα προβλήματα ψυχικής υγείας στους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας και της κοινωνικής φροντίδας. Στην έρευνα του **2022 EYA Pulse** βρέθηκε ότι πάνω από το 40% αυτών των εργαζομένων ανέφεραν αυξημένο εργασιακό άγχος λόγω της πανδημίας, αν και περίπου οι μισοί/ες σημείωσαν ότι διευκόλυνε επίσης τη συζήτηση για το άγχος και την ψυχική υγεία στην εργασία.

Η πρόληψη και η διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων αποτελούν πρόκληση λόγω των διαφορετικών εθνικών προσεγγίσεων και του ευαίσθητου χαρακτήρα αυτών των ζητημάτων.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ

Όλοι οι εργοδότες θα πρέπει να εντοπίζουν καταστάσεις που ενδέχεται να προκαλέσουν ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στον χώρο εργασίας, να προσδιορίζουν τους κινδύνους και να τους αξιολογούν. Αυτό θα τους βοηθήσει να καταρτίσουν σχέδια δράσης σύμφωνα με τις 9 αρχές που αναφέρονται στην Οδηγία του 1989 (βλ. σύσταση 2).

Με την εφαρμογή των παρακάτω συστάσεων, οι οργανισμοί στον κοινωνικό τομέα και στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης θα μπορούσαν να προλαμβάνουν και να διαχειρίζονται καλύτερα τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, προωθώντας έτσι την υγεία, την ευημερία και την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού τους. Η διεξαγωγή ετήσιων ή εξαμηνιαίων συνεντεύξεων με τους εργαζόμενους και τους προϊσταμένους τους, επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκφράσουν την εργασιακή ικανοποίησή τους, να συζητήσουν τις ανάγκες τους και να επικοινωνήσουν τις εκπαιδευτικές τους επιθυμίες. Αυτό το βασικό μέτρο θα πρέπει να συμπληρωθεί με τουλάχιστον ορισμένες από τις ακόλουθες πρακτικές.

1 Εκτίμηση κινδύνου: Τακτική αξιολόγηση και παρακολούθηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων όπως ο φόρτος εργασίας, η πίεση χρόνου, οι συναισθηματικές απαιτήσεις, οι γνωστικές απαιτήσεις, η εργασία με βάρδιες, η εργασιακή ανασφάλεια και η έλλειψη υποστήριξης. Βλ. Σύσταση 1.

2 Εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση: Παροχή κατάρτισης για τη διοίκηση και τους εργαζόμενους σχετικά με την αναγνώριση, τη διαχείριση και την πρόληψη ψυχοκοινωνικών κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της επίλυσης συγκρούσεων και της διαχείρισης άγχους.

3 Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: Ενθάρρυνση των ευέλικτων ωραρίων εργασίας, της

τηλεργασίας και των τακτικών διαλειμμάτων για τη μείωση του άγχους και της εξουθένωσης. Βλ. Σύσταση 4.

4 Κοινωνική υποστήριξη: Προώθηση μιας υποστηρικτικής κουλτούρας μέσω της ομαδικής εργασίας καθώς και των ομάδων υποστήριξης ομοτίμων, της ανοικτής επικοινωνίας και της πρόσβασης σε συμβουλευτικές υπηρεσίες.

5 Χρήση τεχνολογίας: Χρήση ψηφιακών εργαλείων για τη διαχείριση του άγχους, την συμβουλευτική και την αυτοφροντίδα για τους εργαζόμενους κοινωνικής φροντίδας.

6 Κουλτούρα ευεξίας: Προώθηση της ψυχικής υγείας και ευεξίας μέσω προγραμμάτων βοήθειας εργαζομένων, δραστηριοτήτων ευεξίας και αναγνώρισης επιτευγμάτων.

7 Αντιμετώπιση των εμποδίων: Προσδιορισμός και αντιμετώπιση προκλήσεων όπως η απροθυμία για συζήτηση θεμάτων, η έλλειψη εξειδίκευσης και οι πολιτιστικοί κανόνες που ομαλοποιούν το άγχος.

8 Συνεχής βελτίωση: Τακτική αξιολόγηση και ενίσχυση της διαχείρισης ψυχοκοινωνικών κινδύνων με βάση την ανατροφοδότηση, τις αλλαγές στον χώρο εργασίας και τις βέλτιστες πρακτικές.

9 Αποτροπή εκφοβισμού: Εφαρμογή και επιβολή πολιτικών κατά του εκφοβισμού, εκπαίδευση στην αναγνώριση και αναφορά του εκφοβισμού και καθιέρωση σαφών συνεπειών για τους/ις δράστες/ριες.

10 Ιατρικές εξετάσεις: Διασφάλιση ότι οι έλεγχοι υγείας οδηγούν σε δράση, με την παροχή υποστήριξης και παρεμβάσεων στους αγχωμένους εργαζόμενους και την αντιμετώπιση των αιτιών.

• ΣΥΣΤΑΣΗ 4 •

→ Κατάρτιση της διοίκησης και διεύθυνσης σχετικά με την πρόληψη των κινδύνων ΥΑΕ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα θέματα που έχουν ήδη συζητηθεί (εκτίμηση κινδύνου, ψυχολογική υγεία και πρόληψη σωματικών κινδύνων) αποτελούν τρία κομμάτια του παζλ της ΥΑΕ. Ένα παζλ που, μόλις συναρμολογηθεί, θα μπορούσε να βοηθήσει στην αποφυγή πολλών προβλημάτων. Μεταξύ των πολλών προκλήσεων που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι εργοδότες των κοινωνικών υπηρεσιών σχετικά με το παρόν και το μέλλον του οργανισμού τους, η διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον είναι απαραίτητη προϋπόθεση. Αυτό το περιβάλλον θα πρέπει να τους επιτρέψει να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους με ψυχική ηρεμία. Η ΥΑΕ διαδραματίζει καίριο ρόλο σε αυτό, και τα στελέχη είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πολιτικής για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Λιγότερες από τις πρωταρχικές εκπαιδεύσεις για διευθυντικά στελέχη περιλαμβάνουν ειδικά στοιχεία για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία (ΥΑΕ). Η έρευνα ESENER του 2019 αποκαλύπτει ότι, σε όλους τους τομείς, η διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων περιπλέκεται από παράγοντες όπως η έλλειψη ευαισθητοποίησης της διοίκησης, της διεύθυνσης και του προσωπικού, η απροθυμία να συζητηθούν ανοιχτά τα θέματα αυτά και η ανεπαρκής εμπειρογνωσία ή εξειδικευμένη υποστήριξη.

Το πεδίο εφαρμογής της ΥΑΕ, συμπεριλαμβανομένων των νομικών, δεοντολογικών πτυχών και πτυχών αποδοτικότητας, δεν είναι πάντοτε κατανοητό ή αναγνωρισμένο από τα διοικητικά στελέχη, τα οποία συχνά είναι πιο εξοικειωμένα με τους φυσικούς κινδύνους, οι οποίοι εντοπίζονται ευκολότερα.

Δύο θεωρητικά μοντέλα υπογραμμίζουν τη σημασία των διευθυντών και πώς οι ενέργειές τους μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ατμόσφαιρα και την ευημερία στην εργασία:

→ Στο **Μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων - εργασιακών πόρων** (JD-R, Job-demands resources model), οι διευθυντές/ριες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη βελτιστοποίηση της ισορροπίας μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και των εργασιακών πόρων.

→ Το **Κλίμα ψυχοκοινωνικής ασφάλειας** (PSC, Psychosocial safety climate) αποτελείται από τέσσερα στοιχεία: Δέσμευση της Διοίκησης, Προτεραιότητα της Διοίκησης, Οργανωσιακή Επικοινωνία, Οργανωσιακή Συμμετοχή. Εδώ, η διοίκηση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και τα πρότυπα υγείας και ασφάλειας στον χώρο εργασίας.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ



ΡΥΘΜΙΣΗ

Ενσωμάτωση της πρόληψης στην καθημερινή διαχείριση



ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Χρήση ενός ή περισσότερων εργαλείων για την εφαρμογή προληπτικών ενεργειών



ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ

Απόκτηση γνώσεων για την ΕΑΥ και αποτροπή στον χώρο εργασίας

Στο πλαίσιο της ΥΑΕ, τα διάφορα επίπεδα διοίκησης — όπως η ανώτατη διοίκηση, οι προϊστάμενοι/ες, οι διευθυντές/ριες ανθρώπινου δυναμικού και οι επαγγελματίες στον τομέα της ασφάλειας — απαιτούν διάφορους βαθμούς ευαισθητοποίησης και κατάρτισης.

Η εικόνα που σχεδιάστηκε από την Anact (γαλλική εθνική υπηρεσία για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας) προτείνει 3 επίπεδα.

Μπορεί να είναι αποτελεσματικό να ξεκινήσετε με ένα ευρύ πρόγραμμα ευαισθητοποίησης και, στη συνέχεια, να προχωρήσετε σε πιο στοχευμένες ενότητες κατάρτισης, καθώς οι ανάγκες κατάρτισης στον τομέα της ΥΑΕ καλύπτουν ευρύ φάσμα θεμάτων.

Ορισμένες παιδαγωγικές αρχές:

→ Δράση έρευνας: Φέρτε κοντά τους κόσμους της έρευνας και της εργασίας προκειμένου να διερευνηθεί και να επιλυθεί ταυτόχρονα ένα ζήτημα.

→ Συλλογική και συνεργατική εκπαίδευση που επιτρέπει την ανάλυση πραγματικών καταστάσεων και τις λύσεις που προτείνονται από τους συναδέλφους. Επιπλέον, επιτρέπει τη δημιουργία ενός δικτύου και την ανάπτυξη συλλογικών πόρων. Επίσης, θα συνέβαλλε στην καταπολέμηση του φαινομένου της «διοικητικής μοναξιάς».

→ Εναλλαγή μεταξύ συνεδριών στον φορέα κατάρτισης και στον οργανισμό/εταιρία. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η κατάρτιση δεν είναι «εφάπαξ», αλλά μια συνεχής διαδικασία που προσαρμόζεται στις εξελισσόμενες ανάγκες για συνεχή βελτίωση και ενημέρωση των γνώσεων.

Περιεχόμενο

Εξετάστε δύο είδη δεξιοτήτων: εκείνες που σχετίζονται ειδικά με την ΥΑΕ και εκείνες που σχετίζονται με την ηγεσία στο πλαίσιο της ΥΑΕ.

Δεξιότητες σχετικές με την ΥΑΕ

→ Ευρωπαϊκή, εθνική και τομεακή **νομοθεσία**, δικαιώματα και υποχρεώσεις για εργοδότες και εργαζομένους. Άτομα που ασχολούνται με την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων εντός της επιχείρησης (συνδικαλιστικές οργανώσεις, συντονιστής υγείας των εργαζομένων).

→ **Γνώσεις σχετικά με συγκεκριμένους κινδύνους ΥΑΕ στις κοινωνικές υπηρεσίες** (επαγγέλματα που βασίζονται στις ανθρώπινες σχέσεις, βία, έλλειψη προοπτικών σταδιοδρομίας, ενίοτε κακές συνθήκες εργασίας και πιθανές επιπτώσεις της έλλειψης

προσωπικού κ.λπ.) και συνέπειες για τους εξυπηρετούμενους, τους εργαζομένους και τον οργανισμό. Πληροφορίες και μελέτες στο διαδίκτυο, κύριοι εθνικοί ή περιφερειακοί οργανισμοί που ασχολούνται με την ΥΑΕ και είναι σε θέση να παρέχουν πληροφορίες ή εργαλεία.

→ **Διαδικασία πρόληψης κινδύνων:** αξιολόγηση, σχέδιο δράσης, εφαρμογή, κίνδυνοι μετά τη λήψη μέτρα. Εστίαση στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, οι οποίοι μπορεί να είναι πιο δύσκολο να εντοπιστούν.

Δεξιότητες σχετικές με την ηγεσία στο πλαίσιο της ΥΑΕ

→ **Ηγεσία** σημαίνει επινόηση, σχεδιασμός και εφαρμογή μέτρων για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού, για την επίτευξη θετικού κοινωνικού αντίκτυπου και για τη διαφύλαξη του περιβάλλοντός. Η ηγεσία αφορά επίσης τη συμβουλευτική, την κατεύθυνση, την καθοδήγηση και την ενθάρρυνση του εργατικού δυναμικού.

→ **Οργάνωση της εργασίας:** εξισορρόπηση απαιτήσεων και πόρων, παρακολούθηση του φόρτου εργασίας και της κατανομής της εργασίας, παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού για την αποφυγή φυσικών κινδύνων, πληροφόρηση για το πώς και πού μπορούν να βρεθούν οι πόροι που απαιτούνται για την εφαρμογή μιας πολιτικής για την ΥΑΕ.

→ **Στο πλαίσιο του κοινωνικού διαλόγου:** πώς να συσταθούν ομάδες εργασίας μαζί με τους εργαζομένους και τους εκπροσώπους τους για την πρόταση εργαλείων για την ανάλυση και την ανάπτυξη σχετικών και λειτουργικών δεικτών ΥΑΕ, για τον καθορισμό του στρατηγικού σχεδίου πρόληψης κινδύνων, για την ιεράρχηση των δράσεων και την πρόταση συμφωνιών.

→ **Οργάνωση κατάρτισης σε θέματα πρόληψης για όλους τους εργαζομένους:** ενδοεπιχειρησιακή ή/και εξωτερική, συλλογική/συνεργατική ή/και ατομική, θεωρητική κατάρτιση και πιο πρακτική επιτόπια κατάρτιση, σύντομη αλλά τακτική και, ενδεχομένως, σε συγκεκριμένα θέματα.

→ **Εκμάθηση εντοπισμού αδύναμων** ενδείξεων όπως η κόπωση των εργαζομένων, το χαμηλό ηθικό, οι συχνές συγκρούσεις, οι αυξανόμενες απουσίες, η αλλαγή συμπεριφοράς, και τα σημάδια παρενόχλησης. Η ατμόσφαιρα του οργανισμού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζομένους, προσφέροντας εργασιακή ασφάλεια και την ανάπτυξή της για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων ΥΑΕ.

→ **Εκμάθηση των εννοιών και εργαλείων διαχείρισης αλλαγών,** επικοινωνία με τους εργαζόμενους, και η συμμετοχή τους. Μοιραστείτε μαζί τους μελέτες και αποτελέσματα ερευνών.

→ **Γενικότερα:** υπάρχουν πολλοί εμπειρογνώμονες στον τομέα της ΥΑΕ και τα στελέχη δεν θα πρέπει να διστάζουν να έρθουν σε επαφή μαζί τους για να επιλύσουν δύσκολες καταστάσεις στην εργασία ή να θεσπίσουν μια διαδικασία ΥΑΕ.

Σημειώστε ότι οι διευθυντές/ριες είναι επίσης εργαζόμενοι. Φέρουν ευθύνη για τυχόν ζητήματα εντός της δομής που διαχειρίζονται, τα οποία μπορεί να αποτελέσουν σημαντική πηγή άγχους. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για αυτούς/ες να συμπεριληφθούν στη διαδικασία και να αντιμετωπίσουν και τις δικές τους ανάγκες.

• ΣΥΣΤΑΣΗ 5 •

→ Διαχείριση αλλαγών

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι κοινωνικές υπηρεσίες επηρεάζονται από τις ευρύτερες κοινωνικές αλλαγές και ακόμα περισσότερο από τις μετασχηματιστικές επιδράσεις των μεγάλων σύγχρονων τάσεων. Οι αλλαγές αυτές πρέπει να αντιμετωπιστούν μέσω πρακτικής εφαρμογής στο επίπεδο του οργανισμού.

Η διαχείριση αλλαγών είναι ένα εργαλείο διαχείρισης που χαρακτηρίζεται από υποστηρικτική ηγεσία που δίνει στους εργαζόμενους χώρο για να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τα διαφορετικά στυλ, τις απόψεις και τις ιδέες τους. Τους ενθαρρύνει να προτείνουν λύσεις και να μοιραστούν τις εμπειρίες τους, συνεισφέροντας πολύτιμες γνώσεις στον οργανισμό.

Ένας σημαντικός λόγος για την εφαρμογή της διαχείρισης αλλαγών στις κοινωνικές υπηρεσίες είναι οι συχνά μεταβαλλόμενες συνθήκες πλαισίου. Επί του παρόντος, σε αυτές περιλαμβάνονται η ψηφιακή και η πράσινη μετάβαση, η σταδιακή αύξηση της χρήσης πλατφορμών φροντίδας, οι ελλείψεις εργατικού δυναμικού και η γήρανση του πληθυσμού. Υπάρχει επίσης μια τάση προς πιο εξατομικευμένη φροντίδα σε συνδυασμό με την επιθυμία για υπηρεσίες φροντίδας στο σπίτι και όχι σε περιβάλλον οικοτροφείου/γηροκομείου.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ

Εάν οι εργαζόμενοι/ες δεν συμμετέχουν στη διαδικασία αλλαγής από την αρχή, μπορεί να οδηγήσει σε ζητήματα όπως φόβο ότι δεν πληρούν τις νέες απαιτήσεις ή αντίσταση στην αλλαγή. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ψυχολογική τους ευεξία, οδηγώντας ενδεχομένως σε μείωση της εργασιακής απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, ο αποκλεισμός των εργαζομένων από τη διαδικασία αλλαγής μπορεί να διαβρώσει την εμπιστοσύνη εντός του οργανισμού.

Για την επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών αλλαγής εντός των οργανισμών, η διαχείριση αλλαγών πρέπει πρώτα να επικεντρωθεί στην υποστήριξη και τη συνεργασία. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή σεμιναρίων, εκπαιδεύσεων, οδηγιών, επικοινωνίας και κατανόησης, καθώς και τη στήριξη και την ανάπτυξη σχεδίων διαχείρισης. Οι προσπάθειες αυτές συμβάλλουν στην προώθηση των δεξιοτήτων τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να προσαρμοστούν σε νέους τρόπους εργασίας.

Στην **πρώτη φάση (ξεπάγωμα)**, όλα τα εμπλεκόμενα άτομα θα πρέπει να είναι προετοιμασμένα για τη διαδικασία αλλαγής, για να ξεπεραστεί η αντίσταση και να αναπτυχθεί η ετοιμότητα. Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας, δώστε σημασία και αντιμετωπίστε τυχόν φόβους που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την αλλαγή των συνηθισμένων δραστηριοτήτων και διαδικασιών τους.

Στη **δεύτερη φάση (αλλαγή)**, οι εμπλεκόμενοι εκπαιδεύονται σχετικά με τις νέες δραστηριότητες μέσω διαφόρων μεθόδων, όπως σεμινάρια κατάρτισης και εργαστήρια.

Η **τρίτη φάση (εδραίωση)** επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση των νέων διαδικασιών ή τεχνολογιών στον χώρο εργασίας, έτσι ώστε να γίνουν ρουτίνα και συνήθεια.

Παρακάτω, επισημαίνουμε δύο προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι κοινωνικές υπηρεσίες. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η διαχείριση αλλαγών είναι ένα εργαλείο που μπορεί επίσης να διευκολύνει την αντιμετώπιση πολλών άλλων προκλήσεων ενός οργανισμού, όπως η αναδιοργάνωση των υπηρεσιών και η στροφή προς πιο εξατομικευμένη και αποϊδρυματοποιημένη παροχή υπηρεσιών.

Πράσινη Μετάβαση

Ενώ η επίτευξη πράσινης μετάβασης και η προστασία του κλίματος μπορεί να μην φαίνεται να αποτελούν πρωταρχικό στόχο για τις κοινωνικές υπηρεσίες, επηρεάζονται σημαντικά από αυτούς τους στόχους. Η ανάγκη για πράσινη μετάβαση στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών προκύπτει από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των ευρέων στόχων μείωσης (π.χ. εντολές της ΕΕ) και ειδικών εθνικών κανονισμών (π.χ. υποχρεωτικός διαχωρισμός αποβλήτων). Οι κοινωνικές υπηρεσίες πρέπει επίσης να συμβάλλουν στις δεσμεύσεις για την προστασία του κλίματος και τη βιωσιμότητα. Η διαχείριση αλλαγών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων σε οργανωτικό επίπεδο.

Για παράδειγμα, η οργάνωση Workers' Welfare Organisation (AWO) στη Γερμανία έχει δεσμευτεί σε μια εθελοντική υπόσχεση να επιτύχει κλιματική ουδετερότητα για την AWO και όλες τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες της έως το 2040.

Προκειμένου να εφαρμοστούν επιτυχώς τέτοιες αλλαγές, συνιστάται να εξεταστούν οι ακόλουθες πτυχές:

Ευαισθητοποίηση των διευθυντών/τριών και των εργαζομένων

→ Αποτελεσματική Επικοινωνία: αλληλοεπιδράστε με όλους όσους επηρεάζονται, καθώς η επικοινωνία είναι κρίσιμη για την επιτυχία.

→ Επίδειξη Οφελών: πείστε τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους διευθυντές/προϊσταμένους για τα πλεονεκτήματα των μέτρων και παρακινήστε τους να συμμετάσχουν.

→ Συνεργατική Συμμετοχή: εμπλέξτε στελέχη και εργαζομένους στη διαδικασία σχεδιασμού, καθώς η πράσινη μετάβαση επηρεάζει όλους.

→ Γιορτάστε τις Επιτυχίες: προωθήστε και γιορτάστε τα μέτρα που υλοποιήθηκαν με επιτυχία για να ενισχύσετε την υποστήριξη και τη δέσμευση για μελλοντικές πρωτοβουλίες.

Σαφής κατανομή ρόλων

→ Καθορίστε ρόλους και ευθύνες.

→ Δημιουργήστε μια ομάδα έργου και ομάδες εργασίας χωρίς αποκλεισμούς.

→ Επιλέξτε έναν/μία αφοσιωμένο/η, κινητοποιημένο/η και ικανό/η διαχειριστή/στρια έργου με τις σωστές γνώσεις, γνήσια δέσμευση, άριστες διαπροσωπικές δεξιότητες, προσωπικότητα και διαθεσιμότητα χρόνου.

Οικονομικά

→ Παρέχετε επαρκείς οικονομικούς πόρους.

→ Αξιοποιήστε χρηματοδοτικά προγράμματα για την πράσινη μετάβαση.

Διαχείριση χρόνου

→ Ανάπτυξη και Εφαρμογή Χρονοδιαγραμμάτων: συνεργαστείτε με όλα τα επηρεαζόμενα μέρη για τη δημιουργία και τήρηση χρονοδιαγραμμάτων για την επιτυχή εφαρμογή των μέτρων.

→ Παρακολούθηση της Προόδου: παρακολουθείστε και επανεξετάστε την κατάσταση υλοποίησης σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανταλλάσσοντας πληροφορίες με τους/ις εμπλεκόμενους/ες.

Συνεχής ανάπτυξη

→ Εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης: εισάγετε ένα σύστημα για τη συνεχή βελτίωση της πράσινης μετάβασης. Αυτό θα επιτρέπει τη συστηματική διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και τη συνεχή αξιολόγηση και βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων.

→ Η διαχείριση αλλαγών στην πράσινη μετάβαση μπορεί επίσης να ενισχύσει τη συνοχή και την κινητοποίηση των εργαζομένων. Πολλοί επαγγελματίες είναι πρόθυμοι να συμβάλουν θετικά στη διαμόρφωση του μέλλοντος και αναζητούν εργοδότες που επιδεικνύουν καινοτομία και δέσμευση για βιωσιμότητα.

Ψηφιακή Μετάβαση

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ανάπτυξη ικανοτήτων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών. Η χρήση λύσεων ψηφιακής τεχνολογίας στην παροχή υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας έχει γίνει όλο και πιο σημαντική τα τελευταία χρόνια, ιδίως μετά την πανδημία Covid-19. Σήμερα, η επαγγελματική χρήση λογισμικού, smartphone και tablet είναι αρκετά συνηθισμένη.

Επιπλέον, η χρήση τηλεϊατρικής και τηλεβοήθειας, υποστηρικτικών τεχνολογιών και βοηθημάτων μεταφοράς και ανύψωσης γίνεται όλο και πιο συχνή στη μακροχρόνια φροντίδα. Αυτές οι τεχνολογίες έχουν ως στόχο να βοηθήσουν τα άτομα με ανάγκες

υποστήριξης να ζήσουν όσο το δυνατόν πιο ανεξάρτητα. Οι ψηφιακές λύσεις στις κοινωνικές υπηρεσίες παρέχουν επίσης ευκαιρίες για απομακρυσμένη φροντίδα και υποστήριξη. Η εφαρμογή τους θα πρέπει να σχεδιαστεί από κοινού για την ενίσχυση της οργάνωσης της εργασίας, τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, την παροχή συμβουλών μέσω διαδικτύου και τη δημιουργία διαδικτυακών πλατφορμών για την παροχή υπηρεσιών. Αυτή η τάση υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεχή κατάρτιση και αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών για να διασφαλιστεί ότι αυτές οι εξελίξεις θεωρούνται ευκαιρίες και όχι επιβαρύνσεις για τους εργαζόμενους στον τομέα της φροντίδας.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να δοθεί στους εργαζόμενους η ευκαιρία και η υποστήριξη να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες που προκύπτουν από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Δεδομένου ότι αυτοί θα είναι οι τελικοί χρήστες, **η συμμετοχή των εργαζομένων από την αρχή** είναι απαραίτητη. Πέρα από τα παραδοσιακά μαθήματα κατάρτισης, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν καινοτόμα και έξυπνα ψηφιακά εργαλεία μάθησης, όπως σύντομα επεξηγηματικά βίντεο, εκπαιδευτικό περιεχόμενο με κουίζ και εφαρμογές εκμάθησης. Οι εργοδότες θα πρέπει επίσης να υποστηρίζουν την ανεξάρτητη μάθηση και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ ομοτίμων (μάθηση εν ώρα εργασίας). Η διευθέτηση των ανησυχιών σχετικά με πιθανούς συμβιβασμούς στην ποιότητα της φροντίδας αποτελεί βασική πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσει η διαχείριση αλλαγών.

• ΣΥΣΤΑΣΗ 6 •

→ *Πρόληψη Επαγγελματικής Αποσύνδεσης
και Επανάταξη Εργαζομένων*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τομέας των κοινωνικών υπηρεσιών αντιμετωπίζει σημαντικούς κινδύνους επαγγελματικής αποσύνδεσης και προκλήσεις όσον αφορά την επαγγελματική επανάταξη.

Η επαγγελματική αποσύνδεση αναφέρεται στην απώλεια επαγγελματικής δραστηριότητας λόγω προβλημάτων σωματικής ή ψυχικής υγείας ή αναπηρίας. Αυτή η κατάσταση συχνά αναπτύσσεται σταδιακά, ξεκινώντας με μια μείωση της ευημερίας και της εμπλοκής στην εργασία που μπορεί να περάσει απαρατήρητη μέχρι να γίνει σοβαρή. Δεν προκαλείται από ένα συγκεκριμένο μεμονωμένο περιστατικό, αλλά μάλλον από μια κατάσταση που αναπτύσσεται σταδιακά λόγω ανεπίλυτων ζητημάτων που

αποτυγχάνουν να αντιμετωπιστούν με την πάροδο του χρόνου. Μπορεί να εκδηλωθεί ως αλλαγές συμπεριφοράς, βραχυπρόθεσμες απουσίες, έλλειψη ενδιαφέροντος για εργασία, οικογενειακά προβλήματα, κατάχρηση ουσιών κ.λπ.

Η εργασιακή επανάταξη αναφέρεται στην επανέναρξη της επαγγελματικής δραστηριότητας οποιουδήποτε εργαζομένου μετά από μια περίοδο ανικανότητας για εργασία λόγω μακροχρόνιας απουσίας. Η απουσία μπορεί να οφείλεται σε ασθένεια ή σε αναπηρία, να σχετίζεται με επαγγελματική ή μη επαγγελματική αιτία, και να εμφανίζεται σε όλες τις μορφές απασχόλησης (μερικής, ορισμένου χρόνου ή άλλη).

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ

Οι προτάσεις ζητούν την υιοθέτηση μιας προληπτικής πολιτικής απασχόλησης ως μέτρου για την πρόληψη της επαγγελματικής αποσύνδεσης και για την εφαρμογή αποτελεσματικής διαχείρισης της επιστροφής στην εργασία, δεδομένου ότι η απουσία αυτών των δύο προϋποθέσεων μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω ελλείψεις προσωπικού.

Μέτρα για την πρόληψη της επαγγελματικής αποσύνδεσης

Τα μέτρα αυτά αφορούν τόσο το εργασιακό περιβάλλον (οργανωτική κουλτούρα, σωματικές συνθήκες εργασίας) όσο και την ατομική σφαίρα (υγεία, σωματική ή ψυχική κατάσταση, προσωπικό ιστορικό και κατάσταση ζωής).

Οι οργανισμοί θα πρέπει να συνάπτουν διαρθρωτικές συμφωνίες, οι οποίες θα αναπτύσσονται σε συνεργασία με τους εργαζομένους ή τους εκπροσώπους τους, ώστε να διασφαλίζεται η προληπτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και εξατομικευμένα μέτρα. Η αγνόηση αυτών των ζητημάτων όχι μόνο εγείρει νομικές και ηθικές ανησυχίες σχετικά με την ευημερία των εργαζομένων, αλλά και μειώνει την ικανότητα του τομέα να παρέχει ποιοτική φροντίδα σε ευάλωτους πληθυσμούς.

Προληπτικά Μέτρα Ανθρώπινου Δυναμικού

→ **Επικοινωνήστε για τους Κινδύνους Υγείας και τις Πολιτικές:** Ενημερώστε τους εργαζόμενους για πιθανούς κινδύνους για την υγεία και για την πολιτική αναρρωτικών αδειών του οργανισμού κατά την πρόσληψη τους. Παρέχετε ετήσιες ενημερώσεις για την πολιτική.

→ **Προγραμματίστε Τακτικές Εξετάσεις:** Προγραμματίστε ιατρικές και ψυχολογικές αξιολογήσεις ρουτίνας που υιοθετούν μια ολιστική, διεπιστημονική προσέγγιση, ενσωματώνοντας πληροφορίες από έναν ιατρό εργασίας, ερωτηματολόγια εργαζομένων και συνεντεύξεις απόδοσης και σταδιοδρομίας. Αναλύστε τα αποτελέσματα και εφαρμόστε διορθωτικές ενέργειες, όπως απαιτείται.

→ **Αναπτύξτε Συστήματα Έγκαιρης Προειδοποίησης:** Δημιουργήστε συστήματα για την ανίχνευση και την έγκαιρη επισήμανση προβλημάτων, όπως η αύξηση των ημερών αναρρωτικής άδειας, της εναλλαγής προσωπικού, των εργατικών ατυχημάτων ή των απολύσεων μετά από μακροχρόνιες απουσίες σχετιζόμενες με καταστάσεις υγείας.

→ **Παρέχετε μέτρα που προάγουν την υγεία** όπως υγιεινή διατροφή, φυσική κατάσταση και εργονομία.

→ **Καθιερώστε πολυεπίπεδες διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων:** Εφαρμόστε διαδικασίες για την αντιμετώπιση της κακοποίησης και της μη αποδεκτής συμπεριφοράς με τον διορισμό ανεξάρτητου διαμεσολαβητή που δεν εμπλέκεται στη σύγκρουση.

→ **Αυξήστε την Ευαισθητοποίηση των Ατόμων σε Θέσεις Ευθύνης:** Εκπαιδεύστε τους προϊστάμενους/υπεύθυνους να αναγνωρίζουν σημάδια απεμπλοκής από εργασίες, συναδέλφους και διαδικασίες. Άμεση έναρξη κατάλληλων λύσεων για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων.

→ **Σχεδιάστε για βραχυπρόθεσμες απουσίες:** Προετοιμαστείτε για πιθανές σύντομες απουσίες εξετάζοντας διάφορα σενάρια τόσο γενικά όσο και σε επίπεδο ομάδας. Ο σχεδιασμός αυτός θα πρέπει να αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση των οργανωτικών διαταραχών και στην υποστήριξη της εναπομένουσας ομάδας. Αναπτύξτε στρατηγικές για τη διαχείριση σύντομων απουσιών με προσωρινά υποκατάστατα και μεγαλύτερων απουσιών με μέτρα αντικατάστασης.

Οργανωτικά μέτρα

→ Σκεφτείτε τον επανασχεδιασμό της οργάνωσης της εργασίας από μια δομή με τμήματα (προσανατολισμένη στις εργασίες) σε μια **δομή ομαδικής εργασίας** (προσανατολισμένη στον εξυπηρευόμενο). Αυτό θα μπορούσε να είναι η επιλογή μικρών, ημιαυτόνομων ομάδων (αυτορυθμιζόμενες μονάδες με ολοκληρωμένες δραστηριότητες).

→ Αναπτύξτε **σχέδια κατανομής προσωπικού**, με τη συμμετοχή των εργαζομένων, που να επιτρέπουν την εσωτερική μετακίνηση μεταξύ ομάδων. Αυτό απαιτεί έναν κεντρικό, εσωτερικά δικτυωμένο HR-planner με σφαιρική οπτική. Μπορεί να είναι απαραίτητο ή πιο κατάλληλο αυτό το άτομο να είναι εξωτερικός συνεργάτης. Ο προγραμματισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει και άλλες μορφές μακροπρόθεσμων αδειών (γονική, σπουδών, παρηγορητικής φροντίδας κ.λπ.).

→ **Αντιστοιχίστε τις θέσεις εργασίας με τα εγγενή κίνητρα** (περιεχόμενο, δεξιότητες και ενδιαφέροντα) και εξισορροπήστε **τις απαιτήσεις εργασίας** (φόρτος εργασίας, πολυπλοκότητα) με το **επίπεδο ελέγχου** (αυτονομία, αυτοαποτελεσματικότητα, υποστήριξη, επικοινωνία, προσιτός ρυθμός εργασίας, επαρκής εκπαίδευση).

→ Εφαρμόστε **διαφανείς στόχους** ή επιδιώξεις και προωθήστε την ίση μεταχείριση.

→ Δώστε προσοχή στον **ψηφιακό διοικητικό φόρτο**, διατηρώντας την εισαγωγή δεδομένων σε απλουστευμένο επίπεδο ή προσαρμόζοντας τα ψηφιακά εργαλεία που πολύ συχνά αυξάνουν τον φόρτο εργασίας αντί να τον μειώνουν. Εμπλέξτε τους ανθρώπους στον σχεδιασμό, έτσι ώστε το τελικό προϊόν να είναι εύκολο στη χρήση και σχετικό. Βεβαιωθείτε ότι τους παρέχεται εκπαίδευση και έχουν την αυτοπεποίθηση να τα χρησιμοποιήσουν. Εξετάστε το ενδεχόμενο χρήσης εφαρμογών σε κινητά τηλέφωνα ή φωνητικής εγγραφής, μειώνοντας έτσι την ανάγκη πληκτρολόγησης.

→ Δώστε προσοχή στις ώρες εργασίας τηρώντας την **ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**.

→ Παρέχετε μια **ασφαλή διαδικασία επικοινωνίας** με κανάλια για τους εργαζόμενους να μοιράζονται πληροφορίες με τη διοίκηση σχετικά με την επιδείνωση των συνθηκών. Οι οργανισμοί θα είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να εντοπίσουν αυτά τα σημάδια όταν δημιουργούν ένα ασφαλές κλίμα ανοικτής επικοινωνίας (μη απειλητικό, χωρίς ταμπού σχετικά με την εσωτερική/εξωτερική επαγγελματική κινητικότητα).

Εξατομικευμένα μέτρα

→ Διεξάγετε τακτικές **συναντήσεις ανασκόπησης της εργασίας** για να διαπιστώνετε και να κατανοείτε τα κίνητρα, τις προσδοκίες και τις πτυχές δυσaráεσκείας του προσωπικού.

→ Ενθαρρύνετε τους εργαζομένους **να ενημερώνουν τον ιατρό εργασίας** για οποιαδήποτε θέματα υγείας ή αναπηρίες.

→ Να είστε σε εγρήγορση για ξαφνικά σημάδια αποστασιοποίησης ή ανησυχίας και να παρέχετε μια **άμεση προσωπική συνάντηση ανασκόπησης**. Αναζητείστε υποκείμενα ζητήματα σωματικής ή ψυχικής υγείας. Εάν εντοπιστούν σημάδια τέτοιων προβλημάτων, εξετάστε **την εφαρμογή των από κοινού συμφωνημένων εξατομικευμένων λύσεων**.

→ Αντιμετωπίστε τα περιστατικά δυσμενούς συμπεριφοράς από συναδέλφους, διοίκηση, εξυπηρετούμενους ή άλλους μέσω εποπτειών και συζητήσεων σχετικά με τη δυσμενή συμπεριφορά. Υποστηρίξτε κατάλληλες **δράσεις για την εξάλειψη της συμπεριφοράς** και παρέχετε κατάρτιση στο προσωπικό για την αντιμετώπιση αυτών των συμπεριφορών.

Μέτρα για την εξασφάλιση της επαγγελματικής επανένταξης

Η διευκόλυνση της επιτυχούς επανένταξης βοηθά τους οργανισμούς να διατηρούν έμπειρο προσωπικό, να μειώνουν τα ποσοστά αποχώρησης και να αντιμετωπίζουν το διαρκές πρόβλημα της έλλειψης προσωπικού. Η επιτυχής επανένταξη του προσωπικού που επιστρέφει μετά από μακροπρόθεσμη απουσία μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή των ακόλουθων μέτρων, τα οποία σχεδιάζονται και συμφωνούνται από κοινού με τον/ην εργαζόμενο/η:

→ Όταν είναι κατάλληλο και εφικτό, διεξάγετε μια **προκαταρκτική συνέντευξη αποχώρησης** με έμφαση στις εργασιακές αιτίες και στις προοπτικές επιστροφής.

→ **Παρέχετε υποστήριξη κατά τη διάρκεια της απουσίας**. Επικοινωνήστε με τον απόντα (εφόσον συμφωνήσει) από νωρίς και διατηρήστε τακτική επικοινωνία. Προσφέρετε ηθική υποστήριξη, πληροφορίες για πρακτικά και νομικά ζητήματα (δικαιώματα, εισόδημα κ.λπ.) και προετοιμάστε την επιστροφή. Οι υπηρεσίες πρέπει να καθορίζουν το άτομο επικοινωνίας (π.χ. γιατρό, ψυχολόγο, διευθυντή/ρια ή προϊστάμενο/η) και τη συχνότητα επικοινωνίας, ανάλογα με την αιτία της απουσίας. Καθορίστε για πόσο διάστημα αναμένεται να απουσιάζει ο εργαζόμενος, συζητήστε λύσεις που ενδέχεται να μειώσουν την περίοδο απουσίας και σχεδιάστε από κοινού την επιστροφή στην εργασία. Βεβαιωθείτε ότι τα ονόματα και οι αριθμοί επικοινωνίας είναι ενημερωμένα.

→ **Ορίστε έναν υπεύθυνο επανένταξης και δημιουργήστε ένα σχέδιο διαχείρισης** για να διασφαλίσετε την επιτυχή επανένταξη. Αυτό μπορεί να είναι κάποιο άτομο από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το καθορισμένο άτομο επικοινωνίας ή μπορεί να απαιτεί μια πιο εξειδικευμένη προσέγγιση (π.χ. ένας εσωτερικός/εξωτερικός σύμβουλος ή μια διοικητική προσέγγιση).

→ **Προσαρμόστε το σενάριο** επιστροφής στις συνθήκες της απουσίας, εάν αυτές έχουν γνωστοποιηθεί (π.χ. γεγονός ζωής όπως η γονεϊκότητα, σε αντίθεση με εργασιακά ζητήματα όπως το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης). Εξετάστε την ανάγκη για υποστήριξη, αλλαγές στη θέση εργασίας ή προσαρμογές, συζητώντας εκ των προτέρων με τον/ην εργαζόμενο/η. Σεβαστείτε την εμπιστευτικότητα και τον εθελοντικό χαρακτήρα των αλλαγών.

→ **Προετοιμαστείτε για την επιστροφή** με εξατομικευμένο τρόπο, δημιουργώντας ένα σχέδιο διαχείρισης σε συνεργασία με άλλους, για παράδειγμα:

- Σχεδιάστε σε συνεργασία με τον ιατρό εργασίας. Λάβετε υπόψη την ανάγκη για ιατρική παρακολούθηση και υποστήριξη, καθώς και την ανάγκη για προσαρμοσμένο ωράριο ή/και θέση εργασίας, και υποστήριξη μετακίνησης.

- Σχεδιάστε σε συνεργασία με τους προϊστάμενους/υπεύθυνους. Λάβετε υπόψη την ανάγκη επανένταξης στην ίδια ή σε συγκρίσιμη θέση, σε προσαρμοσμένη θέση, σε μερική απασχόληση ή αν είναι χρειάζεται η εσωτερική ανακατανομή θέσης. Εξετάστε την ανάγκη για προσαρμογές στον χώρο εργασίας, για προσαρμογή του συνόλου καθηκόντων, για υποστήριξη και βοήθεια. Λάβετε υπόψη την ανάγκη για επανεκπαίδευση ή για σταδιακή επανένταξη.

- Υποστηρίξτε τους άμεσους συναδέλφους και τις ομάδες. Ανασκοπήστε τη συνολική φόρτο εργασίας για να διευκολυνθεί η επιστροφή. Εξετάστε την κατανομή των καθηκόντων και τις ώρες εργασίας.

→ **Εφαρμόστε υποστηρικτικά μέτρα κατά την επιστροφή** ανάλογα με το σχέδιο διαχείρισης της επανένταξης. Παρέχετε εσωτερική υποστήριξη με τη συμμετοχή των προϊσταμένων/υπευθύνων, των συναδέλφων ή/και των επαγγελματιών υγείας. Δώστε προσοχή στις ώρες εργασίας, σεβόμενοι την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

• ΣΥΣΤΑΣΗ 7 •

→ *Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance, WLB) σημαίνει την εύρεση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής, που θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και ευτυχία. Είναι σημαντική για την ενίσχυση της ευημερίας στην εργασία και αποτελεί επίσης βασικό μέρος της ευθύνης μιας εταιρείας απέναντι στους εργαζόμενους της.

Διάφορες ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες αφορούν την WLB:

- *Work-life balance Directive* (2019),
- *Gender Equality Strategy 2020-2025*,
- *European Care Strategy* (2022),
- *European Parliament resolution on telework and the Right to Disconnect* (2021).

Αυτές οι πρωτοβουλίες επικεντρώνονται κυρίως στην υποστήριξη της οικογενειακής ζωής, της γονεϊκότητας, της ίσης πρόσβασης στην εργασία και της ισότητας των φύλων. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών, πάνω από το 80% των εργαζομένων είναι γυναίκες. Πολλές μελέτες δείχνουν ότι οι γυναίκες συχνά αναλαμβάνουν μεγαλύτερο ψυχικό φόρτο, ιδιαίτερα σε τομείς όπως η φροντίδα παιδιών, οι αποφάσεις γονικής μέριμνας και άλλες ευθύνες φροντίδας, όπως η άτυπη μακροχρόνια φροντίδα. Αυτή η ανισορροπία μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα για τις γυναίκες, όπως αυξημένο άγχος, χαμηλότερη ικανοποίηση από τη ζωή και τις σχέσεις και αρνητική επίδραση στις καριέρες τους.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (WLB) μπορεί να διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο, καθώς καθένας έχει μοναδικές ανάγκες και προτεραιότητες. Δεν υπάρχει ένα μοντέλο που να ταιριάζει σε όλους για να την επιτύχουν, και η ισορροπία δεν σημαίνει απαραίτητα τον ίσο καταμερισμό του χρόνου μεταξύ δουλειάς και προσωπικής ζωής.

Μπορούν να ληφθούν μέτρα τόσο συλλογικά όσο και ατομικά, με τον εργοδότη να φέρει την κύρια ευθύνη. Ωστόσο, η εμπλοκή του εργαζομένου είναι κρίσιμη για την επιτυχία αυτών των προσπαθειών.

1 Να παραμένετε καλά ενημερωμένοι για τις ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες και τα εθνικά νομικά πλαίσια που επηρεάζουν την WLB και να διασφαλίζετε την εφαρμογή τους (π.χ. άδεια γονεϊκής φροντίδας, άδεια δεύτερου γονέα κ.λπ.).

2 Αναπτύξτε μια στρατηγική WLB που αντιμετωπίζει τις ανάγκες τόσο των εργαζομένων όσο και των εξυπηρετούμενων. Αυτό περιλαμβάνει:

- Διεξαγωγή εσωτερικής έρευνας για την αξιολόγηση της ικανοποίησης από την εργασία και των επιπέδων άγχους (ιδανικά, αυτό θα πρέπει να γίνεται ετησίως για την παρακολούθηση της προόδου με την πάροδο του χρόνου).

- Αξιολόγηση της αίσθησης του ανήκειν, των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων. Ενθάρρυνση της ενεργής συμμετοχής των εργαζομένων και της συνεισφοράς τους με ιδέες για βελτίωση.

- Συνεργασία με τους εκπροσώπους των εργαζομένων για την αξιολόγηση επαναλαμβανόμενων προβλημάτων, της αίσθησης ανισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και προτεραιοποίηση των ενεργειών που θα προτείνει ο οργανισμός.

- Πειθώ προς τη διακυβέρνηση και τους χρηματοδοτικούς εταίρους για τη σημασία μιας στρατηγικής WLB.

- Πρόταση ενός πολυετούς σχεδίου λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες όλων των εργαζομένων και εκείνων σε συγκεκριμένες καταστάσεις (φροντιστές κ.λπ.)

Ποιες ενέργειες και τύποι οργάνωσης της εργασίας μπορούν να περιληφθούν σε ένα τέτοιο σχέδιο; Το σχέδιο θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες, ανάλογα με το άτομο, τις συνθήκες του εργοδότη, τις τοπικές δυναμικές και τις ανάγκες των εξυπηρετούμενων. Ορισμένα πιθανά στοιχεία που μπορεί να περιλαμβάνονται είναι:

→ Μια σαφής πολιτική που θέτει σταθερά όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Περιορισμός του αριθμού των ωρών εργασίας ανά ημέρα ή εβδομάδα.

- Διασφάλιση τακτικών διαλειμμάτων κατά την εργάσιμη μέρα.

- Ενθάρρυνση των εργαζομένων να αφήνουν τη δουλειά στο γραφείο και να μην τη μεταφέρουν στο σπίτι.

- Εφαρμογή μέτρων που υποστηρίζουν το δικαίωμα αποσύνδεσης, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι δεν αναμένονται να απαντούν σε εργασιακές επικοινωνίες εκτός των ωρών εργασίας.

→ Λόγω της φύσης της κοινωνικής εργασίας, η οποία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε προσωπικές αλληλεπιδράσεις, η τηλεργασία δεν μπορεί να είναι ο κανόνας. Ωστόσο, για ορισμένους ρόλους, μπορεί να προσφερθεί τουλάχιστον μερικώς, παρέχοντας καλύτερη WLB για τους εργαζομένους που προτιμούν αυτήν την επιλογή.

Ευελιξία

Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την προσφορά ευέλικτων ωραρίων εργασίας, επιλογών τηλεργασίας, τη δυνατότητα στους εργαζομένους να επιλέγουν τις βάρδιες ή τις περιόδους διακοπών τους, καθώς και το μοίρασμα των ωρών εργασίας που είναι πιο απαιτητικές για την οικογενειακή ζωή.

Ένα παράδειγμα είναι το μοντέλο προγραμματισμού βαρδιών από την SERVICE MENSCH GmbH στην Αυστρία, που εστιάζει στον τομέα της κατ' οίκον φροντίδας:

Επεξεργασία νέων μοντέλων προγραμματισμού υπηρεσιών που λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες, τις επιθυμίες των εργαζομένων σχετικά με την κατανομή, τη διάρκεια και τη διανομή του χρόνου εργασίας καθώς και την προσωπική κατάσταση ζωής.

Πρωινό μοντέλο: Δευτέρα έως Παρασκευή πρωί, χωρίς βάρδιες και χωρίς Σαββατοκυριακάτικες βάρδιες.

Μοντέλο ελεύθερου χρόνου: εργασία όσο το δυνατόν λιγότερες ημέρες (πολλές συνεχόμενες ημέρες άδειας, μήπως Σαββατοκύριακα).

Ομάδα αντικατάστασης αδειών: αναπλήρωση υπηρεσιών λόγω προγραμματισμένης απουσίας.

→ Ενσωμάτωση **επιλογών μερικής απασχόλησης** και άλλων ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων σε επαγγελματικές πορείες, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι που εκμεταλλεύονται αυτές τις επιλογές δεν τιμωρούνται.

→ Διευκόλυνση **συνεχών υποστηρικτικών συστημάτων** για φροντίδα οικογένειας (παιδιά, άτομα με αναπηρίες, ηλικιωμένοι συγγενείς), ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να συμμετέχουν πλήρως στην εργασία χωρίς ανησυχίες, όπως η φροντίδα μετά το σχολείο για τα παιδιά.

→ Παροχή υποστήριξης για **εργαζομένους που επιστρέφουν** από άδεια ασθενείας, άδεια μητρότητας ή άδεια δεύτερου γονέα, ή που μεταβαίνουν από μερική σε πλήρη απασχόληση.

→ **Διαχείριση χρόνου:** Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα να διαχειρίζεται κάποιος τον χρόνο του με αποτελεσματικότητα, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών για να διαχειριστεί καθήκοντα, έργα, στόχους και χρονοδιαγράμματα. Στους εργαζομένους θα πρέπει να παρέχεται κατάλληλη εκπαίδευση για τη χρήση αυτών των εργαλείων, καθώς υπάρχουν πολλές τεχνικές που βοηθούν στην αποτελεσματική οργάνωση του χρόνου τους.

→ **Δημιουργία ενός συστήματος υποστήριξης:**

● Στον χώρο εργασίας: ανάλυση επαγγελματικής πρακτικής.

● Εκτός του χώρου εργασίας: υποστήριξη από ειδικό (για να αντιμετωπιστούν το άγχος, η επαγγελματική εξουθένωση, οι εξαρτήσεις, η συμβουλευτική).

• ΣΥΣΤΑΣΗ 8 •

→ Διαχείριση της ποικιλομορφίας και του φύλου

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση της διαφορετικότητας ορίζεται ως «η προληπτική και στρατηγική προσέγγιση που υιοθετούν οι οργανισμοί για να εκτιμήσουν και να αξιοποιήσουν τις διαφορετικές καταβολές, προοπτικές, ταλέντα και εμπειρίες των εργαζομένων τους, με στόχο την ενίσχυση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται και εκτιμά τις ατομικές διαφορές.»¹

Διαφορετικές μορφές διαφορετικότητας περιλαμβάνουν την «υποτιθέμενη φυλή», το φύλο, την εθνικότητα, την ηλικία, την ικανότητα, τη θρησκεία τόσο των εργαζομένων όσο και των εξυπηρετούμενων.

Η διαχείριση της διαφορετικότητας μπορεί να αντιμετωπίσει τα εξής:

→ **Στερεότυπα και προκαταλήψεις:** Προϋπάρχοντα στερεότυπα και προκαταλήψεις μπορούν να οδηγήσουν σε άδικη μεταχείριση και να εμποδίσουν την πρόοδο ατόμων από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες.

→ **Εμπόδια επικοινωνίας:** Οι διαφορές στη γλώσσα, τα στυλ επικοινωνίας και τα πολιτιστικά πρότυπα μπορούν να δημιουργήσουν παρεξηγήσεις και να εμποδίσουν την αποτελεσματική συνεργασία.

→ **Αντίσταση στην αλλαγή:** Ορισμένα άτομα μπορεί να αντιστέκονται στην αποδοχή πρωτοβουλιών για τη διαφορετικότητα, θεωρώντας τις περιττές ή ότι διαταράσσουν τις καθιερωμένες νόρμες.

→ **Σιωπηρή προκατάληψη:** Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων, από την πρόσληψη έως τις προαγωγές, και να οδηγήσουν σε άνιση μεταχείριση των εργαζομένων.

→ **Επιφανειακή προσπάθεια (Tokenism):** Μια προσχηματική προσέγγιση στη διαφορετικότητα, όπου άτομα από υποεκπροσωπούμενες ομάδες συμπεριλαμβάνονται μόνο για λόγους εμφάνισης, χωρίς να τους δίνονται ουσιαστικές ευκαιρίες ή πραγματική φωνή.

→ **Οι ποικίλες ανάγκες των εργαζομένων:** οι οποίες προκύπτουν από τις διαφορετικές ανάγκες των σταδίων της ζωής, πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αφενός, το εργατικό δυναμικό των κοινωνικών υπηρεσιών γερνάει με όλες τις γνωστές σωματικές και ψυχολογικές προκλήσεις, όπως οι ΜΣΠ και άλλες, αφετέρου ο τομέας εκφράζει πολλές δυσκολίες στην προσέλκυση νέων επαγγελματιών.

¹Cox, T. (1991): *The Multicultural Organization*.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/AME.1991.4274675>

→ **Διαθεματικότητα:** «Η διαθεματικότητα (Intersectionality) είναι μια έννοια και θεωρητικό πλαίσιο που διευκολύνει την αναγνώριση των σύνθετων τρόπων με τους οποίους οι κοινωνικές ταυτότητες επικαλύπτονται και δημιουργούν εμπειρίες διάκρισης και παράλληλων μορφών καταπίεσης, βασισμένων σε δύο ή περισσότερα κριτήρια, όπως η ταυτότητα ή η έκφραση φύλου, το φύλο, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, η εθνικότητα, η κάστα, καταγωγή ή κληρονομημένη κατάσταση, η ηλικία, η τάξη, η αναπηρία ή η κατάσταση υγείας.» (Δίκτυο Ηνωμένων Εθνών για τις Φυλετικές Διακρίσεις και την Προστασία των Μειονοτήτων, σελίδα 11).

→ **Σοβαρή έλλειψη προσωπικού,** σε έναν τομέα με έντονο διαχωρισμό βάση του φύλου, η οποία θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί καλύτερα λαμβάνοντας υπόψη το δυνητικό εργατικό δυναμικό σε όλη του την ποικιλομορφία.

→ **Εξυπηρετούμενοι** με πολυπολιτισμικό υπόβαθρο.

Όλα αυτά περιλαμβάνουν τη δημιουργία ασφαλών και χωρίς αποκλεισμούς περιβαλλόντων όπου όλοι οι εργαζόμενοι και οι εξυπηρετούμενοι θα αισθάνονται σεβαστοί και εκτιμημένοι.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ

Ανάπτυξη σχεδίου δράσης για την πολυμορφία

→ Δομή (ποσοστό ομάδων ανά ταυτότητα φύλου, επίπεδο εκπαίδευσης, ομιλούμενες γλώσσες κ.λπ. στον οργανισμό)

→ Θα πρέπει να συλλέγονται όλα τα δεδομένα με ανάλυση κατά φύλο και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να αξιολογούνται από την άποψη της ισότητας των φύλων. Με τον τρόπο αυτό, θα αναλυθούν πληροφορίες σχετικά με την κατανομή του εργατικού δυναμικού

- ανά φύλο και ηλικία,
- ανά φύλο και επίπεδο σπουδών,
- ανά φύλο και θέσεις εργασίας,
- ανά φύλο και παλαιότητα,
- ανά φύλο και είδος σχέσης εργασίας,
- ανά φύλο και είδος σύμβασης και εργάσιμες ημέρες,
- ανά φύλο και επίπεδο στην ιεραρχία,
- ανά φύλο και επαγγελματικές ομάδες,
- ανά φύλο και επίπεδο κατάρτισης κ.λπ.

→ Στυλ και συχνότητα επικοινωνίας (εντός και εκτός της εταιρείας, π.χ. να ληφθεί υπόψη η πιο ποικιλόμορφη πληθυσμιακή σύνθεση στις εικόνες που χρησιμοποιούνται καθώς και η γλώσσα χωρίς αποκλεισμούς).

→ Στελέχωση: ποσοστό γυναικών ή ατόμων με μη κυρίαρχα προφίλ (καταγωγή, άτομα με περιορισμένη ικανότητα, διαδρομή ζωής κ.λπ.) σε ηγετικές θέσεις και σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης.

→ Πρόσληψη (προκηρύξεις θέσεων εργασίας, συνεντεύξεις, επιλογή), δηλαδή, πώς διεξάγονται οι διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης.

→ Διατήρηση: Νιώθουν όλες οι ομάδες ασφαλείς, ενταγμένες και εκτιμημένες;

→ Επαγγελματική εκπαίδευση και διαχείριση ταλέντων: πρέπει να παρέχεται πληροφορία για την εκπαίδευση στην εταιρεία, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή σε, μεταξύ άλλων, τα κριτήρια καθορισμού του προγράμματος εκπαίδευσης, τους στόχους, τον τρόπο διάδοσης της προσφοράς εκπαίδευσης, εάν το περιεχόμενο έχει μια προοπτική φύλου, εάν οι δραστηριότητες εκπαίδευσης πραγματοποιούνται εντός ή εκτός του εργάσιμου χρόνου, η μορφή τους, τα εργαλεία για την εκτίμηση των αναγκών εκπαίδευσης του προσωπικού.

→ Επαγγελματική ανάπτυξη και πορεία σταδιοδρομία

→ Συνθήκες εργασίας: συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών πληροφοριών σχετικά με το ωράριο εργασίας, τις υπερωρίες, την εργασία σε βάρδιες, την απομακρυσμένη εργασία ή την τηλεργασία, τη συνεκτίμηση των θρησκευτικών και άλλων απαιτήσεων, τη λειτουργική και γεωγραφική κινητικότητα, τα κίνητρα, τα μέτρα πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου, την προσβασιμότητα και την ενσωμάτωση στις εγκαταστάσεις, τις τροποποιήσεις των θέσεων εργασίας, τις εγκαταστάσεις υγιεινής κ.λπ.

Στη συνέχεια, αυτά τα θέματα αξιολογούνται από μια ομάδα αυτό-αξιολόγησης, η οποία θα αποτελείται από διάφορους/ες εργαζομένους/ες και διευθυντές/ριες από διαφορετικά υπόβαθρα (η διαφορετικότητα θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται στην ομάδα αξιολόγησης).

Μια εναλλακτική λύση είναι να χρησιμοποιήσετε το *EU Diversity Self-Assessment Tool*.

Βασισμένο στην αρχική αξιολόγηση, ο οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να δημιουργήσει ένα σχέδιο δράσης για την ποικιλομορφία. Αυτό περιλαμβάνει έναν σαφή ορισμό της συγκεκριμένης δράσης και του συγκεκριμένου, μετρήσιμου και εφικτού στόχου διαφορετικότητας. Τα μέλη του προσωπικού και οι εκπρόσωποί τους συμμετέχουν στη δημιουργία του σχεδίου δράσης.

Μέτρα που πρέπει να λάβει ένας οργανισμός

→ **Αναπτύξτε μια σαφή, γραπτή δέσμευση ηγεσίας για την ποικιλομορφία και το φύλο:** Αυτό θα πρέπει να δείχνει μια ορατή και διαρκή δέσμευση στη διαφορετικότητα και την ένταξη σε όλα τα επίπεδα ηγεσίας. Οι ηγέτες πρέπει να προωθούν ενεργά τις πρωτοβουλίες για την ισότητα φύλων και τη διαφορετικότητα, δίνοντας ένα αυθεντικό παράδειγμα για όλον τον οργανισμό.

→ **Δημιουργία ειδικής ομάδας για την πολυμορφία:** Αυτή η ομάδα θα είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη μιας **ολοκληρωμένης** πολιτικής για τη διαφορετικότητα και την ισότητα των φύλων, καθώς και για τον καθορισμό οργανωτικών στόχων. Η ειδική ομάδα θα πρέπει να είναι ποικιλόμορφη, να αντικατοπτρίζει ένα φάσμα φύλων, εθνοτικής καταγωγής, ικανοτήτων, κοινωνικού υπόβαθρου και καθηκόντων εργασίας, και να περιλαμβάνει εκπροσώπους των εργαζομένων.

→ **Δημιουργήστε μία θέση υπεύθυνου/ης διαφορετικότητας και φύλου:** Αυτό το άτομο θα επιβλέπει την εφαρμογή των πολιτικών και δράσεων διαφορετικότητας, ενώ θα λειτουργεί και ως σημείο επαφής για οποιαδήποτε αναφορά δυσκολιών ή διακρίσεων στον εργασιακό χώρο. Θα πρέπει να λάβει τόσο αρχική όσο και συνεχιζόμενη εκπαίδευση, ώστε να είναι πλήρως καταρτισμένο για το ρόλο του.

→ **Αναλύστε την κατάσταση του οργανισμού:** Που βρίσκεται η εταιρεία ή ο οργανισμός όσον αφορά τη διαφορετικότητα; Ποια είναι η αποστολή και το όραμά μας, ποιες είναι τα εταιρικά μας αξίες; Πώς ενσωματώνουμε τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη; Πώς συνδέονται η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη με την προσέγγισή μας

για την ευημερία στον χώρο εργασίας; Και πώς αντιμετωπίζουμε αυτά τα ζητήματα με προληπτικό τρόπο; Παρέχουμε στους διευθυντές τη δυνατότητα και τα εργαλεία που χρειάζονται για να διαδραματίσουν κεντρικό ρόλο; Πώς επικοινωνούμε εντός και εκτός της εταιρείας; Πώς ενσωματώνουμε τη διαφορετικότητα και την ένταξη σε όλους τους τομείς της εταιρικής μας πολιτικής;

→ **Μετρήστε την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού:** Αυτοαντίληψη των εργαζομένων μέσω μιας ανώνυμης έρευνας και διοικητικών δεδομένων.

→ **Δημιουργείτε στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο με το προσωπικό ή τους εκπροσώπους του.**

→ **Αντιμετωπίστε την ισότητα των αμοιβών:** Διενέργεια τακτικών αναθεωρήσεων για να διασφαλιστεί ότι τα άτομα όλων των φύλων και υποβάθρων λαμβάνουν ίσους μισθούς και ίσες ευκαιρίες (προαγωγές κ.λπ.).

→ **Σχεδιάστε προγράμματα με ευαισθησία στη διαφορετικότητα και το φύλο:** Διασφάλιση ότι τα προγράμματα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται για να καλύπτουν τις συγκεκριμένες ανάγκες των ατόμων, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, εθνοτικής καταγωγής κ.λπ.

→ **Παρέχετε υποστήριξη για γονική άδεια και την άδεια για φροντίδα παιδιών:** Οι πολιτικές για γονική άδεια να συμπεριλαμβάνουν όλα τα φύλα και να προσφέρουν προσβάσιμες, οικονομικές και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες φροντίδας παιδιών για υποστήριξη των εργαζομένων γονέων.

→ **Δημιουργήστε ένα αυθεντικά συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον:**

Εργασία σε ένα περιβάλλον που σέβεται, εκτιμά και αξιοποιεί τα ποικίλα υπόβαθρα, τις προοπτικές, τα ταλέντα και τις εμπειρίες των εργαζομένων. Χρήση συμπεριληπτικής και απλής γλώσσας, η οποία αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα και μεταδίδει σεβασμό προς όλους τους ανθρώπους.

Μέτρα που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό

→ **Εφαρμογή μιας διαδικασίας πρόσληψης χωρίς αποκλεισμούς**

- Καθορισμός ομοιογενών κριτηρίων στα δοκιμαστικά επιλογής σε σχέση με τις απαιτήσεις κάθε θέσης, αποφεύγοντας προκαταλήψεις λόγω φύλου.
- Χρήση συμπεριληπτικής γλώσσας στις αγγελίες εργασίας.
- Διεύρυνση των καναλιών πρόσληψης, εξασφαλίζοντας προσβάσιμα μέσα για όλες τις ομάδες.
- Συμπερίληψη ως κριτηρίου επιλογής της προτίμησης του υποεκπροσωπούμενου φύλου, βάσει ίσων προσόντων και ικανοτήτων (όπου το επιτρέπει το νομικό σύστημα).
- Διοργάνωση δράσεων εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης στον τομέα της ισότητας, που απευθύνονται σε άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία επιλογής και λήψης αποφάσεων για προσλήψεις.

- Σχεδιασμός «οδηγού υποδοχής» που περιλαμβάνει σχετικές πληροφορίες για την ισότητα των φύλων: δέσμευση για ισότητα, σχέδιο ισότητας, πρωτόκολλο δράσης και πρόληψης της σεξουαλικής παρενόχλησης στην εργασία, περιεκτική γλώσσα και επικοινωνία, κ.λπ.

- Ουδέτερα ή μη εξειδικευμένα ως προς το φύλο βιογραφικά σημειώματα.

- Στοχευμένη προσέγγιση σε υποεκπροσωπούμενων ομάδων μέσω αγγελιών ή κοινωνικών μέσων, π.χ., παρουσίαση μειονοτήτων ή ανδρών φροντιστών, ώστε να αποτραπεί η ενίσχυση στερεοτύπων.

- Δημιουργία ποικιλόμορφων επιτροπών συνεντεύξεων.

- Περιγραφές θέσεων εργασίας χωρίς προκατειλημμένη γλώσσα.

- Προσοχή στις οριζόντιες δεξιότητες, όπως η ενσυναίσθηση και η περιέργεια.

→ Προώθηση της ποικιλομορφίας σε ηγετικές θέσεις

- Καθιέρωση μίας ευαίσθητης προσέγγισης ως προς το φύλο και την κουλτούρα για τη διασφάλιση ότι η σταδιοδρομία της καριέρας διέπεται από αντικειμενικά, μετρήσιμα, δημόσια, διαφανή, αμερόληπτα (όχι βάση το φύλο, την ηλικία κ.λπ.), ιστορικά και ομοιογενή κριτήρια.

- Καταμερισμός θέσεων εργασίας σε διευθυντικές θέσεις, θέσεις ηγεσίας μερικής απασχόλησης, εκπαιδευτικά προγράμματα ηγεσίας, δίκτυα, καθοδήγηση (coaching), μέντορινγκ (mentoring) ή εκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος της έλλειψης προτύπων κ.λπ.

- Έλεγχος των κριτηρίων για διευθυντικές θέσεις ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν αποκλείουν συγκεκριμένες ομάδες.

- Ισορροπημένη εκπροσώπηση των φύλων στα διοικητικά όργανα.

→ **Προώθηση ρυθμίσεων για τη φροντίδα παιδιών** για τη μείωση των πολλαπλών επιβαρύνσεων για τις γυναίκες και την ευαισθητοποίηση σχετικά με την ισότητα των φύλων όσον αφορά τη συμμετοχή στα οικιακά καθήκοντα – τόσο στο σπίτι όσο και στον χώρο εργασίας.

→ **Ίση πρόσβαση στην εκπαίδευση και την κατάρτιση:** Αυτό περιλαμβάνει την προσφορά μαθημάτων, εργαστηρίων και προγραμμάτων καθοδήγησης που υποστηρίζουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την επαγγελματική ανάπτυξη.

→ **Εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Εφαρμόστε προγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας για να επιτρέψετε στο προσωπικό να εργάζεται σε διαφορετικά τμήματα, επιδεικνύοντας τις δεξιότητές του ανεξάρτητα από την ηλικία, το φύλο ή το πολιτιστικό υπόβαθρο.

→ **Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας:** Παροχή ευέλικτων επιλογών εργασίας, όπως τηλεργασία ή ευέλικτα ωράρια, για την κάλυψη των ποικίλων αναγκών των εργαζομένων, ιδίως εκείνων με ευθύνες φροντίδας.

→ **Συντονισμένοι κύκλοι συζήτησης:** Οργανώστε τακτικές, συντονισμένες συζητήσεις με τους/ις εργαζόμενους για να προωθήσετε την ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών.

→ **Διασφάλιση της προσβασιμότητας των πληροφοριών στον χώρο εργασίας:** Κάντε όλες τις πληροφορίες που αφορούν τους κανόνες, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα στον χώρο εργασίας εύκολα προσβάσιμες σε όλους/ες τους/ις εργαζόμενους.

→ **Εφαρμογή πρωτοβουλιών χωρίς αποκλεισμούς:** Εισάγετε πρωτοβουλίες στον χώρο εργασίας που προωθούν τη συμπερίληψη, όπως δραστηριότητες ανάπτυξης ομαδικού πνεύματος ή πολιτιστικές ανταλλαγές μεταξύ εργαζομένων.

• ΣΥΣΤΑΣΗ 9 •

→ Διαχείριση της ηλικίας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με άρθρο **EU-OSHA**, ο ορισμός της διαχείρισης ηλικίας δίνει έμφαση στο ότι «οι παράγοντες που σχετίζονται με την ηλικία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην καθημερινή διοίκηση, συμπεριλαμβανομένων των ρυθμίσεων εργασίας και των ατομικών εργασιακών καθηκόντων, ώστε όλοι/ες, ανεξαρτήτως ηλικίας, να αισθάνονται ενδυναμωμένοι/ες να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους καθώς και τους εταιρικούς στόχους». Οι οκτώ στόχοι της διαχείρισης ηλικίας είναι:

- 1 Περισσότερη ευαισθητοποίηση σχετικά με τη γήρανση
- 2 Δίκαιη στάση απέναντι στη γήρανση
- 3 Η διαχείριση της ηλικίας ως βασική υποχρέωση και καθήκον των διευθυντών, προϊσταμένων και υπευθύνων
- 4 Συμπερίληψη της διαχείρισης ηλικίας στις πολιτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού
- 5 Προώθηση της ικανότητας προς εργασία και της παραγωγικότητας
- 6 Δια βίου μάθηση
- 7 Ρυθμίσεις εργασίας φιλικές προς την ηλικία
- 8 Ασφαλής και αξιοπρεπής μετάβαση στη συνταξιοδότηση

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ

Με την καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας γήρανσης, οι προνοητικοί οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να ενθαρρύνουν τη μάθηση μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Η σωστή διαχείριση ηλικίας υποστηρίζει όλους/ες, ανεξαρτήτως ηλικίας, και δημιουργεί ίσες ευκαιρίες για όλες τις γενιές.

Προτάσεις για δράσεις

Οι περισσότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη διατήρηση των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων σχετίζονται με τις γενικές οργανωτικές αποφάσεις και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, ορισμένοι παράγοντες αφορούν άμεσα ζητήματα που συνδέονται με την ηλικία και τις πολιτικές που έχουν σχεδιαστεί για να τα αντιμετωπίσουν. Συνεπώς, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη τόσο οι γενικοί παράγοντες όσο και εκείνοι που σχετίζονται ειδικά με τον τομέα και τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους.

Καταπολέμηση των διακρίσεων ηλικίας

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η ηλικιακή διάκριση (ageism) αποτελεί την πιο συχνή μορφή διακριτικής μεταχείρισης στις διαδικασίες προσλήψεων, σημαντικά πιο συχνή από τη φυλετική ή την έμφυλη διάκριση. Η ηλικιακή διάκριση είναι επίσης μια πραγματικότητα στο εργασιακό περιβάλλον μέσω συγκεκριμένων αποκλειστικών παραγόντων (για παράδειγμα, οι ταχέως μεταβαλλόμενες ψηφιακές δεξιότητες, οι ροές επικοινωνίας...).

Η εξέταση της φύσης της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των στοιχείων κινητοποίησης, σε συνδυασμό με αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης της ηλικίας, μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή εκπαίδευσης σχετικά με τις διακρίσεις και την ευαισθητοποίηση για τα οφέλη της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, διευθυντές/ριες και υπεύθυνους/ες προσλήψεων. Επιπλέον, στο πλαίσιο μιας ευρύτερης στρατηγικής διαχείρισης ποικιλομορφίας, η οργανωτική εκπαίδευση για το νεότερο προσωπικό μπορεί να τους βοηθήσει να κατανοήσουν τη διαδικασία γήρανσης και τις προκλήσεις που αυτή παρουσιάζει.

Ένα βασικό στοιχείο είναι να βλέπουμε την ηλικία όχι μόνο ως πρόκληση αλλά και ως ευκαιρία. Επιπλέον, η διαγενεακή μάθηση και η καθοδήγηση (mentoring) μπορούν να ενισχύσουν θετικά την αυτοεκτίμηση και το εργασιακό κίνητρο των μεγαλύτερων εργαζομένων, αντισταθμίζοντας τις κατά καιρούς δύσκολες εργασιακές συνθήκες.

Βελτίωση των συνθηκών εργασίας, γενικά και ειδικά για εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας στον τομέα της φροντίδας μπορεί να γίνονται πιο επιβαρυντικά καθώς οι εργαζόμενοι γερνούν. Τα επιπλέον επιδόματα (μπόνους) και η ευέλικτη αντιμετώπιση των ωρών και καθηκόντων εργασίας μπορούν να κάνουν αυτό το βάρος πιο ανεκτό και να ενισχύσουν την απόδοση και τη διατήρηση των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Τα βοηθήματα, όπως οι ανυψωτές ασθενών, οι εκπαιδεύσεις ή τα ειδικά μοντέλα κατανομής υπηρεσιών κ.λπ., θα μπορούσαν και θα έπρεπε να βελτιώσουν τις εργασιακές συνθήκες. Τα εργαλεία υποστήριξης ψυχικής υγείας και η επιπλέον φροντίδα υγείας μπορούν επίσης να είναι υποστηρικτικά. Η διαχείριση της αλλαγής μπορεί επίσης να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη βοήθεια των εργαζομένων να αποδεχτούν την εξελισσόμενη φύση των θέσεων εργασίας τους.

Καινοτομία μέσω οργανωτικών επιλογών

Η ποιότητα της εργασίας (και κατ' επέκταση η ελκυστικότητά της) μπορεί να επηρεαστεί από τις οργανωτικές επιλογές. Αν και δεν υπάρχει μια λύση που να ταιριάζει σε όλους/ες, οι μικρές μονάδες, ο ελάχιστος καταμερισμός των καθηκόντων, η ποικιλία καθηκόντων (π.χ. μέσω της εναλλαγής εντός της ομάδας), και η αυτονομία στα καθήκοντα στο χαμηλότερο επίπεδο (ατομικό ή μικρή ομάδα) τείνουν να δημιουργούν πιο υγιείς και βιώσιμες θέσεις εργασίας.

Η εργασία με κέντρο τον εξυπηρετούμενο (ένας φροντιστής αναλαμβάνει τα περισσότερα καθήκοντα για ένα άτομο) είναι καλύτερη από την εργασία με κέντρο το καθήκον (ένας φροντιστής αναλαμβάνει μόνο ένα καθήκον για πολλούς εξυπηρετούμενους) όσον αφορά την ποιότητα της υπηρεσίας και την ποιότητα της δουλειάς (η λεγόμενη σχεσιακή φροντίδα).

Μέσω της εργασίας σε μια μικρή ομάδα, τείνουν να αναπτύσσονται προσωπικοί δεσμοί, οι οποίοι οδηγούν τους συναδέλφους να νοιάζονται περισσότερο για τα θέματα (υγείας) των άλλων, λαμβάνοντας υπόψη την σωματική καταπόνηση, ειδικότερα για τους παλαιότερους συναδέλφους. Σε μια μικρή ομάδα, οι συνάδελφοι μπορεί να νιώθουν περισσότερο υποστηριγμένοι και να είναι σε θέση να υποστηρίξουν καλύτερα και τους άλλους.

Προσαρμογή της αναλογίας εργαζομένων σε οργανισμούς μακροχρόνιας φροντίδας

Η υποστελέχωση στον τομέα της φροντίδας αποτελεί μείζον ζήτημα και σημαντικό αρνητικό παράγοντα, καθώς ασκεί επιπλέον εργασιακή πίεση στο υπόλοιπο προσωπικό, οδηγώντας σε αυξημένες απουσίες και εναλλαγή προσωπικού.

Για να αντιμετωπιστεί αυτό, είναι σημαντικό να προσαρμοστεί η αναλογία ωρών φροντίδας ανά ωφελούμενο, διασφαλίζοντας ότι η αναλογία προσωπικού προς ασθενή ανταποκρίνεται στις ανάγκες κάθε εξυπηρετούμενου. Η μη παροχή επαρκούς προσωπικής φροντίδας όχι μόνο υπονομεύει τον ρόλο του τομέα στην κοινωνία, αλλά και αποθαρρύνει το προσωπικό. Ενώ το ζήτημα αυτό επηρεάζει όλες τις ηλικιακές ομάδες, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι σε αυτές τις πιέσεις.

Αναζητώντας στοιχεία κινητοποίησης που σχετίζονται με την ηλικία

Ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας μπορεί να έχουν θετική απήχηση στους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας:

- Δυνατότητα μερικής απασχόλησης (ως πραγματική επιλογή και όχι ως μόνη προσφορά)
- Εργασία με σκοπό (ηθική διάσταση)
- Συνάδελφοι/ισσες με παρόμοιες αντιλήψεις (αν και αυτό ισχύει και για τους/ις νέους/ες εργαζόμενους/ες)
- Αυξανόμενη ταύτιση με τον οργανισμό: Όταν οι εργαζόμενοι/ες νιώθουν ισχυρή σύνδεση με τον οργανισμό τους, αυτό αποτελεί πάντα ένα πλεονέκτημα. Αυτό το αίσθημα ταύτισης συχνά αυξάνεται με την παλαιότητα, καθιστώντας το ένα σημαντικό όφελος από την ύπαρξη γηραιότερου εργατικού δυναμικού.
- Εγγύηση εργασίας – χωρίς φόβο απόλυσης
- Δυνατότητα αξιοποίησης και διαμοιρασμού δεξιοτήτων και γνώσεων που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής
- Ρόλος μέντορα για νεότερους/ες συναδέλφους/ισες
Αυτά τα κίνητρα μπορεί να κάνουν τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους λιγότερο επικεντρωμένους στον μισθό και το καθεστώς, αλλά δεν μπορούν να αντισταθμίσουν τις δύσκολες συνθήκες εργασίας.

Εισαγωγή της διαχείρισης ηλικίας

Οι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίσουν ζητήματα που σχετίζονται με την ηλικία είτε αντιδραστικά (π.χ. μειώνοντας τις απαιτήσεις ή προσαρμόζοντας τα καθήκοντα) είτε προληπτικά (π.χ. ενισχύοντας τους ατομικούς πόρους και υποστηρίζοντας τη διαγενεακή μάθηση).

Μια προληπτική προσέγγιση απαιτεί ευαισθητοποίηση για τα ζητήματα και τα οφέλη που σχετίζονται με την ηλικία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, καθώς και δέσμευση για την ενσωμάτωση αυτών των παραμέτρων σε όλες τις πρακτικές διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.

• ΣΥΣΤΑΣΗ 10 •

→ *Βελτίωση δεξιοτήτων που οδηγούν σε καλύτερες θέσεις εργασίας*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας τρόπος για τη βελτίωση της ποιότητας εργασίας στις κοινωνικές υπηρεσίες είναι η ενίσχυση των δεξιοτήτων των επαγγελματιών κοινωνικών υπηρεσιών. Η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη επαγγελματική ασφάλεια, να εισαγάγει πιο ενδιαφέροντα στοιχεία στον ρόλο τους και να επιτρέψει πιο ευέλικτες επαγγελματικές διαδρομές.

Οι τρέχουσες τάσεις, όπως η γήρανση του πληθυσμού, οι εξελισσόμενες ανάγκες υποστήριξης και η ψηφιοποίηση, αναδεικνύουν τη διαρκώς αυξανόμενη

σημασία της ανάπτυξης δεξιοτήτων και της δια βίου μάθησης στις κοινωνικές υπηρεσίες. Η υποστήριξη της ανάπτυξης δεξιοτήτων του προσωπικού των κοινωνικών υπηρεσιών όχι μόνο ενισχύει το αίσθημα υποστήριξης και ευημερίας, αλλά δημιουργεί επίσης ένα πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, η διευκόλυνση της ανάπτυξης δεξιοτήτων μπορεί να διευρύνει τις επαγγελματικές ευκαιρίες και να επιτρέψει μεταβάσεις σε λιγότερο απαιτητικούς ρόλους, ιδιαίτερα στα τελευταία στάδια της καριέρας κάποιου.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ

Ευφυΐα δεξιοτήτων

→**Ανάπτυξη στρατηγικής δεξιοτήτων σε επίπεδο οργανισμού:** Μια τέτοια στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης και στα πιθανά κενά δεξιοτήτων εντός του οργανισμού, η οποία θα πρέπει επίσης να αξιολογεί τις ανάγκες των εξυπηρετούμενων. Θα πρέπει να συζητηθεί και να συμφωνηθεί μεταξύ του εργοδότη και των εκπροσώπων των εργαζομένων. Θα πρέπει να εξετάζει την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση για όλους τους τύπους εργαζομένων και να λαμβάνει υπόψη τη διάσταση του φύλου και την ανάγκη δημιουργίας σταδιοδρομιών που προσφέρουν προοπτικές και ενισχύουν τα κίνητρα καθώς και την παρεχόμενη στήριξη.

→**Εντοπισμός κενών δεξιοτήτων εντός του οργανισμού:** Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αξιολόγηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων, σε συνδυασμό με τις τρέχουσες δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων. Οι πληροφορίες για το χάσμα δεξιοτήτων εντός των οργανισμών μπορούν να συμβάλουν σε μια καλύτερη κατανόηση της εκπαίδευσης που απαιτείται για το τρέχον και το μελλοντικό προσωπικό.

→**Δημιουργία ισχυρής συνεργασίας μεταξύ παρόχων εκπαίδευσης και εργοδοτών,** ώστε οι προσφερόμενες εκπαιδεύσεις να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υποστηριζόμενων ατόμων και των εργοδοτών.

→**Δημιουργία ενός κοινού συστήματος παρακολούθησης με εργοδότες και εκπροσώπους εργαζομένων που επικεντρώνεται στις απαιτούμενες δεξιότητες:** Για παράδειγμα, μέσω της αξιολόγησης του αριθμού επαγγελματιών που απαιτούνται σε συγκεκριμένα επίπεδα και τομείς στις κοινωνικές υπηρεσίες. Με την παρακολούθηση αυτών των τάσεων, τόσο οι εργοδότες όσο και οι εκπρόσωποι εργαζομένων είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να εφαρμόσουν μέτρα πολιτικής. Το σύστημα αυτό μπορεί να εφαρμοστεί από κοινωνικούς εταίρους και κονδύλια εκπαίδευσης.

→**Δημιουργία δικτύων ανατροφοδότησης για τους εξυπηρετούμενους και τους άτυπους φροντιστές,** καθώς αυτοί είναι σε καλή θέση να παρέχουν πληροφορίες για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν οι ίδιοι και οι συγγενείς τους. Ενσωματώνοντας τα σχόλιά τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα, αυτά

Παράδειγμα:

Στη Γαλλία, όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως μεγέθους της εταιρείας, δικαιούνται μια «επαγγελματική συνέντευξη» κάθε δύο χρόνια, η οποία πραγματοποιείται με πρωτοβουλία του εργοδότη τους. Κάθε έξι χρόνια, αυτή η συνέντευξη περιλαμβάνει επίσης μια επισκόπηση της συμμετοχής του εργαζομένου σε εκπαιδεύσεις και της επαγγελματικής του εξέλιξης. Με την αξιοποίηση αυτών των συνεντεύξεων, οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν το σχέδιο ανάπτυξης δεξιοτήτων τους, να ευθυγραμμίσουν καλύτερα τη στρατηγική τους με τις φιλοδοξίες και τις δυνατότητες των εργαζομένων τους και να υιοθετήσουν μια πιο προοδευτική προσέγγιση στη διαχείριση θέσεων εργασίας και δεξιοτήτων.

μπορούν να προσαρμοστούν καλύτερα για να καλύψουν τις ανάγκες των εξυπηρετούμενων, διασφαλίζοντας έγκαιρη, βασισμένη στις ανάγκες ποιοτική φροντίδα. Επιπλέον, η δημιουργία συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους άτυπους φροντιστές και η ενθάρρυνση της συμμετοχής τους μπορεί να αποτελέσει μέρος μιας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης.

Πολιτική κατάρτισης

→ **Πρώθηση μιας υποστηρικτικής κουλτούρας μάθησης εντός του οργανισμού**, με την απόδοση αξίας στη συμμετοχή στην κατάρτιση και την απόκτηση δεξιοτήτων και με την αντανάκλαση αυτών των προσπαθειών στους ρόλους εργασίας και στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Αναγνωρίστε και αγκαλιάστε επίσης τη σημασία της άτυπης μάθησης εντός του οργανισμού.

→ **Παροχή ενός ελάχιστου αριθμού υποστηριζόμενων ωρών εκπαίδευσης ετησίως σε κάθε εργαζόμενο**. Ενσωμάτωση αυτού του ελάχιστου αριθμού στις συλλογικές συμβάσεις και τα συμβόλαια των εργαζομένων. Παροχή της απαραίτητης υποστήριξης, όπως οικονομική βοήθεια και άδεια, για να ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι να αξιοποιήσουν πλήρως αυτήν την ευκαιρία.

→ **Ενθάρρυνση ευέλικτων μαθησιακών διαδρομών** μέσω της διαμόρφωσης μιας σαφούς οπτικής και στρατηγικής για τις μαθησιακές/επαγγελματικές διαδρομές τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Ενσωμάτωση αυτών στις ετήσιες συνεδρίες ανατροφοδότησης/προγραμματισμού με τους εργαζομένους.

→ **Προσφορά εξατομικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός του οργανισμού**, καθώς η εκπαίδευση μεταξύ συναδέλφων επιτρέπει πρακτική, εύκολα εφαρμόσιμη εκπαίδευση, ενώ παράλληλα ενθαρρύνει τους εκπαιδευτές, οι οποίοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται, και ενδυναμώνει τους εργαζομένους επιτρέποντάς τους να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των συναδέλφων τους.

Παράδειγμα:

Στη Φινλανδία, το Ίδρυμα Tukenä (πρώην KVPS) εντόπισε την ανάγκη βελτίωσης της επαγγελματικής ευημερίας και ενίσχυσης των εργασιακών κοινοτήτων με τη δημιουργία νέων ευκαιριών για ανταλλαγή δεξιοτήτων και εμπειρογνωμοσύνης μεταξύ υπηρεσιών και μεμονωμένων μελών του προσωπικού. Για να αντιμετωπιστεί αυτό, ανέπτυξαν έναν κόμβο που παρέχει στους επαγγελματίες μια ψηφιακή πλατφόρμα για την ανταλλαγή γνώσεων, μάθησης και υποστήριξης από ομοτίμους. Αυτή η πλατφόρμα υποστηρίζει επίσης την επαγγελματική ευεξία και ενημερώνει την κοινότητα εργασίας με τις τελευταίες εξελίξεις και καινοτομίες.

→ **Πρώθηση της χρήσης 'διαβατηρίων' δεξιοτήτων και συστημάτων διαχείρισης μάθησης**.

→ **Ενθάρρυνση της υιοθέτησης καινοτομιών μάθησης**. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω προγραμμάτων και δικτύων που εστιάζουν στις βέλτιστες πρακτικές, στην ανταλλαγή γνώσεων και στην ενθάρρυνση των παρόχων ΕΕΚ να εφαρμόσουν μαθησιακές καινοτομίες.

→**Διεκδίκηση ποσοστών κάλυψης του κόστους για τη δια βίου μάθηση** με χρήση κονδυλίων κατάρτισης που διαχειρίζονται οι κοινωνικοί εταίροι ή ενσωμάτωσή τους στο συνολικό κόστος των κοινωνικών υπηρεσιών. Για παράδειγμα, εξετάστε το ενδεχόμενο να διαθέσετε το 3% του κόστους υπηρεσιών ειδικά για προγράμματα κατάρτισης.

→**Εξασφάλιση ενός ασφαλές περιβάλλον για μάθηση.** Αυτό σημαίνει δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εκπαιδευόμενοι αισθάνονται άνετα να κάνουν ερωτήσεις, να αναζητούν βοήθεια και να εκφράζονται ελεύθερα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής προγραμμάτων σε επίπεδο οργανισμού που αντιμετωπίζουν αυτές τις ανησυχίες.

→**Εφαρμογή προγραμμάτων εποπτείας, καθοδήγησης ή συμβουλευτικής,** για παράδειγμα με την πρόσληψη συνταξιούχων εργαζομένων για να εργαστούν ως μέντορες ή εκπαιδευτές, δίνοντας περισσότερο χώρο στους έμπειρους εργαζόμενους να μοιραστούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους, δημιουργώντας δίκτυα καθηγητών και οργανώνοντας κοινότητες ομοτίμων.

Δεξιότητες που οδηγούν σε λιγότερο απαιτητικές συνθήκες εργασίας

Η διατήρηση μιας πλήρους καριέρας σε ρόλους εξαιρετικά απαιτητικούς σωματικά - όπως εκείνοι που περιλαμβάνουν νυχτερινές βάρδιες, άμεση αλληλεπίδραση με εξυπηρετούμενους και σημαντική έκθεση σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους - μπορεί να είναι πολύ δύσκολη και συχνά οδηγεί σε αναρρωτική άδεια ή απολύσεις λόγω ανικανότητας. Το ζήτημα αυτό θα πρέπει να αντιμετωπιστεί μέσω ενός συστήματος συλλογής πληροφοριών για τις δεξιότητες που διερευνά ευκαιρίες για αλλαγές σταδιοδρομίας μέσω της συνεχούς κατάρτισης και της απόκτησης νέων δεξιοτήτων καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας ενός ατόμου.

Προσωποκεντρικές υπηρεσίες και ψηφιοποίηση

Οι ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητες για τη χρήση καινοτομιών όπως τα ψηφιακά αρχεία χρηστών, η ηλεκτρονική υποστήριξη, η διαδικτυακή επικοινωνία και άλλες εξελίξεις. Για να αντιμετωπιστεί αυτό, είναι επωφελής η οργάνωση ολοκληρωμένων προγραμμάτων που αποσκοπούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εξυπηρετούμενους.

Η προοδευτική μετάβαση προς πιο εξατομικευμένες κοινωνικές υπηρεσίες μέσα στην κοινότητα και στα σπίτια των εξυπηρετούμενων περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στις δεξιότητες των εργαζομένων. Αυτή η ανάγκη για ενημερωμένες δεξιότητες πρέπει να αντιμετωπιστεί για να αποφευχθούν πιθανές αρνητικές επιπτώσεις στις συνθήκες εργασίας.

Παράδειγμα:

Το **DigIT project** (χορηγούμενο από το ΕΚΤ) επικεντρώθηκε στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των επαγγελματιών φροντιστών ηλικιωμένων και ατόμων με αναπηρία. Το έργο στόχευε στη βελτίωση των γνώσεων, της προθυμίας και της ικανότητας των εργαζομένων να χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία προς όφελος των εξυπηρετούμενων. Καλύπτοντας την περιοχή της Στοκχόλμης, η πρωτοβουλία μεγάλης κλίμακας χωρίστηκε σε φάσεις, ξεκινώντας με τη χαρτογράφηση της ψηφιακής επάρκειας και των ψηφιακών ικανοτήτων και στη συνέχεια με τη φάση υλοποίησης. Αυτό περιλάμβανε διάφορες ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων τόσο σε βασικό όσο και σε προχωρημένο επίπεδο, υποστηρίζοντας τους διευθυντές στην καθοδήγηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και οργανώνοντας τη μάθηση στον χώρο εργασίας.

Η έκθεση του έργου **FORTE** με τίτλο "*Evolving jobs, skills and training needs in the social services sector and the role of social partners in managing changes*" έχει ρίξει φως σε αυτό το θέμα.

Επιπλέον, το τρέχον έργο **Care4Skills** στοχεύει στη δημιουργία ενός πιο ανθεκτικού και ευέλικτου εργατικού δυναμικού στον τομέα της μακροχρόνιας φροντίδας (LTC) σε ολόκληρη την Ευρώπη, προετοιμασμένου να παρέχει υψηλής ποιότητας, εξατομικευμένη φροντίδα σε ένα ολοένα και πιο ψηφιοποιημένο περιβάλλον.

Διάσταση του φύλου

Οι γυναίκες έχουν συχνά λιγότερη πρόσβαση σε προγράμματα κατάρτισης και ευκαιρίες καριέρας σε σύγκριση με τους άνδρες, κυρίως λόγω των οικογενειακών ευθυνών που συνήθως πέφτουν δυσανάλογα πάνω τους. Οι εργοδότες θα πρέπει να παρακολουθούν τη συμμετοχή στα προγράμματα κατάρτισης και να εφαρμόζουν μέτρα που διευκολύνουν τη συμμετοχή των γυναικών, όπως η διοργάνωση εσωτερικών εκπαιδευτικών συνεδριών στον χώρο εργασίας ή κοντά σε αυτόν, αντί για εξωτερικούς χώρους. Η αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος θα πρέπει να αποτελεί βασικό στοιχείο κάθε στρατηγικής διαχείρισης της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο.

ΤΕΛΙΚΗ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ: ΔΕΙΚΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΜΕΤΡΩΝ

Σε όλα τα έργα, οι δείκτες είναι απαραίτητοι για τη μέτρηση και την παρακολούθηση της προόδου, της απόδοσης ή των τάσεων με την πάροδο του χρόνου. Παρέχουν ποσοτικοποιημένα δεδομένα που βοηθούν στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας παρεμβάσεων, πολιτικών ή προγραμμάτων.

Στις δράσεις πρόληψης της ΥΑΕ, οι δείκτες χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επιτυχίας των σχεδίων πρόληψης για κάθε συγκεκριμένο θέμα. Αυτοί οι δείκτες διαφέρουν ανάλογα με το θέμα και θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τα μέτρα που εφαρμόζονται.

Παραδείγματα περιλαμβάνουν τον αριθμό και τους τύπους εργατικών ατυχημάτων, τον

αριθμό των ημερών αναρρωτικής άδειας, τη μέση διάρκεια της αναρρωτικής άδειας και τον αριθμό και τη διάρκεια των αδειών που σχετίζονται με την εργασία. Επιπλέον, τα ποιοτικά δεδομένα από έρευνες μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες.

Η σύγκριση αυτών των δεικτών με δεδομένα από συστήματα κοινωνικής ασφάλισης ή κοινωνικής προστασίας, καθώς και με άλλους παρόχους κοινωνικών υπηρεσιών εντός των ίδιων δικτύων, είναι επωφελής.

Η συνεπής παρακολούθηση, σε ετήσια βάση, είναι ζωτικής σημασίας για την αξιολόγηση της προόδου, την επικαιροποίηση και τη βελτίωση των κατευθυντήριων γραμμών και την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών.