



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

GreenLift Πλαίσιο

GREEN-LIFT για την πράσινη
αναβάθμιση δεξιοτήτων και την
επανεκπαίδευση των εργαζομένων
στον τομέα ΚΕΔΥ
Σύντομη Έκδοση

Ιούλιος 2026



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.

ΠΩΣ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΤΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 1: Το Πλαίσιο GreenLift: Πεδίο Εφαρμογής και Χρήση.....	3
Πεδίο εφαρμογής του Πλαισίου GreenLift.....	4
Ομάδες- στόχοι.....	5
Δομή του Πλαισίου.....	6
Πώς να χρησιμοποιήσετε το Πλαίσιο GreenLift στην πράξη.....	7
Κεφάλαιο 2: Οι Πυλώνες του GreenLift	8
Πυλώνας Ι: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης.....	9
Πυλώνας ΙΙ: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου	
Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης.....	34
Κεφάλαιο 3: Εργαλειοθήκη Αξιολόγησης Κοινωνικού Αντικτύπου	45
Σκοπός και Πεδίο Εφαρμογής της Εργαλειοθήκης.....	46
Διαστάσεις Κοινωνικού Αντικτύπου που Εξετάζονται.....	47
Οδηγίες Εφαρμογής της Εργαλειοθήκης Αξιολόγησης Κοινωνικού Αντίκτυπου.....	49
Δεοντολογικά Ζητήματα και Προστασία Δεδομένων.....	50
Επίλογος	51
Η Σύμπραξη.....	52



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

01

Το Πλαίσιο GreenLift: Πεδίο Εφαρμογής και Χρήση



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πεδίο Εφαρμογής του Πλαισίου GreenLift

Το Πλαίσιο GreenLift αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο αναφοράς, σχεδιασμένο για την υποστήριξη οργανισμών, και ιδιαίτερα των ΜμΕ, στη διαχείριση της μετάβασης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο του πράσινου μετασχηματισμού του τομέα Κλωστοϋφαντουργίας, Ένδυσης, Δέρματος και Υπόδησης (ΚΕΔΥ). Παρέχει ένα δομημένο μοντέλο, το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιούν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τις διαδικασίες επανειδίκευσης και αναβάθμισης δεξιοτήτων, βοηθώντας τους να εντοπίζουν τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, να σχεδιάζουν κατάλληλα μέτρα υποστήριξης και να συνοδεύουν τους εργαζομένους σε όλη τη διάρκεια της μετάβασής τους.

Αντί να παρέχει το ίδιο τεχνικό εκπαιδευτικό περιεχόμενο, το Πλαίσιο εστιάζει στους οργανωτικούς, κοινωνικούς και ανθρωποκεντρικούς μηχανισμούς υποστήριξης που απαιτούνται, ώστε οι διαδικασίες επανειδίκευσης και αναβάθμισης δεξιοτήτων να είναι πιο συμπεριληπτικές, αποτελεσματικές και βιώσιμες. Στόχος του είναι να βοηθήσει τους οργανισμούς του τομέα ΚΕΔΥ να διαχειρίζονται τις διαδικασίες πράσινης μετάβασης με ομαλό και δομημένο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τη συμπερίληψη, την ευημερία των εργαζομένων και τις ειδικές ψυχοκοινωνικές ανάγκες που αναδείχθηκαν μέσα από την ανάλυση αναγκών του GreenLift.

Η ανάγκη για ένα τέτοιο μοντέλο κατέστη σαφής μέσα από τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν κατά τη διαδικασία διαβούλευσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Πολλές ΜμΕ επισήμαναν ότι δεν διαθέτουν την απαραίτητη εσωτερική ικανότητα, τα κατάλληλα εργαλεία και τις δομημένες μεθόδους που απαιτούνται για να καθοδηγήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους σε περιόδους αλλαγών, συμπεριλαμβανομένης της συνεχιζόμενης πράσινης μετάβασης του τομέα.

Σε αυτό το πλαίσιο, το Πλαίσιο απευθύνεται σε υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού, ιδιοκτήτες ΜμΕ και άλλα στελέχη που συμμετέχουν στη λήψη οργανωτικών αποφάσεων, παρέχοντάς τους πρακτικές γνώσεις, εργαλεία και καθοδήγηση για την υποστήριξη της μετάβασης του ανθρώπινου δυναμικού με ολιστικό και ανθρωποκεντρικό τρόπο. Απώτερος στόχος του Πλαισίου GreenLift είναι να διασφαλίσει ότι κανένας εργαζόμενος δεν θα μείνει πίσω κατά την πράσινη μετάβαση του τομέα. Για τον λόγο αυτό, θέτει τη συμπερίληψη, την ευημερία και την ανθρωποκεντρική επανειδίκευση και αναβάθμιση δεξιοτήτων στον πυρήνα του οργανωτικού σχεδιασμού της μετάβασης.



Πεδίο Εφαρμογής του Πλαισίου GreenLift

Με βάση αυτή την προσέγγιση, το Πλαίσιο GreenLift θα πρέπει να νοείται ως ένα υποστηρικτικό πλαίσιο και όχι ως ένα τεχνικό εκπαιδευτικό εργαλείο. Ο ρόλος του δεν είναι να αντικαταστήσει ή να συμπληρώσει την επαγγελματική, τεχνική ή εξειδικευμένη κατάρτιση του τομέα, αλλά να αντιμετωπίσει τα μη τεχνικά εμπόδια που ενδέχεται να δυσκολεύουν τους εργαζομένους να αποκτήσουν πρόσβαση σε ευκαιρίες επανειδίκευσης και αναβάθμισης δεξιοτήτων, να συμμετάσχουν ενεργά σε αυτές και να επωφεληθούν ουσιαστικά από αυτές.

Στο πλαίσιο αυτό, το Πλαίσιο εστιάζει στην ενίσχυση της οργανωτικής ικανότητας. Υποστηρίζει τους οργανισμούς του τομέα ΚΕΔΥ στον εντοπισμό ελλείψεων σε δεξιότητες και γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού τους, καθώς και στη δημιουργία εσωτερικών διαδικασιών, δομών υποστήριξης και μαθησιακών περιβαλλόντων που διευκολύνουν τη συνεχή μάθηση και τη συμπεριληπτική μετάβαση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ομάδες- στόχοι

- 1 Υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και ιδιοκτήτες ΜμΕ στον τομέα ΚΕΔΥ
- 2 Προσωπικό υποστήριξης, μέντορες και σύμβουλοι
- 3 Μεταποιητικές επιχειρήσεις και συνεργατικοί σχηματισμοί του τομέα ΚΕΔΥ
- 4 Φορείς που υποστηρίζουν τη μετάβαση των ενηλίκων στο εργατικό δυναμικό

Δομή του Πλαισίου

Η δομή του Πλαισίου διαρθρώνεται γύρω από δύο βασικούς πυλώνες, οι οποίοι είναι αλληλένδετοι και αλληλοσυμπληρώνονται:

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Εστιάζει κυρίως σε μη τεχνικούς μηχανισμούς υποστήριξης, όπως ο επαγγελματικός προσανατολισμός, η καθοδήγηση και η συμβουλευτική, καθώς και η προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων. Ο συγκεκριμένος πυλώνας συνδέεται άμεσα με τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν κατά τη φάση αξιολόγησης των αναγκών, τα οποία καταδεικνύουν ότι η αμιγώς τεχνική κατάρτιση και η ανάπτυξη πράσινων δεξιοτήτων, χωρίς πρόβλεψη για τη συμπερίληψη, την πρόληψη και μια συνολικά πιο ολιστική προσέγγιση, δεν επαρκούν για την επιτυχή μετάβαση του ανθρώπινου δυναμικού.

Πυλώνας II: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης

Ο Πυλώνας II συμπληρώνει το Ολιστικό Μοντέλο Υποστήριξης του έργου GreenLift, μέσω μιας σύντομης, δομημένης και πρακτικά προσανατολισμένης προσέγγισης στις απαραίτητες δεξιότητες που χρειάζονται οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και το προσωπικό υποστήριξης, προκειμένου να ενισχύσουν την εσωτερική ικανότητα των ΜμΕ.



Ακολουθεί τη λογική «εκπαίδευση των εκπαιδευτών», ώστε να διασφαλιστεί ότι οι οργανισμοί του τομέα ΚΕΔΥ σχεδιάζουν, εφαρμόζουν και διατηρούν κοινωνικά υπεύθυνες, βιώσιμες και ολιστικά υποστηρικτικές δράσεις για τη μετάβαση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ουσιαστικά, ο Πυλώνας I καθορίζει ποιους τύπους μηχανισμών υποστήριξης είναι απαραίτητοι, ενώ ο Πυλώνας II εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί του τομέα μπορούν να αξιοποιούν αποτελεσματικά αυτούς τους μηχανισμούς.

Πώς να χρησιμοποιήσετε το Πλαίσιο GreenLift στην πράξη

1

Εντοπισμός αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού: Οι οργανισμοί αξιοποιούν αναστοχαστικές πρακτικές και διαδικασίες αξιολόγησης αναγκών, προκειμένου να εντοπίσουν τα κενά δεξιοτήτων και τις ψυχοκοινωνικές προκλήσεις που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, με ιδιαίτερη έμφαση στις πλέον ευάλωτες ομάδες.

2

Επιλογή κατάλληλων μέτρων υποστήριξης: Μετά την αξιολόγηση των αναγκών, οι οργανισμοί αξιοποιούν τα ευρήματα για να επιλέξουν στοχευμένα μέτρα από το Ολιστικό Μοντέλο Υποστήριξης, επιτρέποντας την παροχή προσαρμοσμένης υποστήριξης αντί μιας γενικής προσέγγισης.

3

Εφαρμογή δράσεων επαγγελματικού προσανατολισμού, καθοδήγησης και ευημερίας: Σε συνεργασία με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, οι οργανισμοί εφαρμόζουν τους επιλεγμένους μηχανισμούς υποστήριξης, δίνοντας έμφαση σε δομημένες αλλά ευέλικτες διαδικασίες, ευθυγραμμισμένες με τις καθημερινές πρακτικές.

4

Κατάρτιση των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού και του προσωπικού υποστήριξης: Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και το προσωπικό υποστήριξης συμμετέχουν ενεργά στην εφαρμογή, με στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και τη διασφάλιση της συνεπούς ενσωμάτωσης των μηχανισμών υποστήριξης στο εσωτερικό του οργανισμού.

5

Σύνδεση της υποστήριξης με διαδρομές αναβάθμισης δεξιοτήτων: Τέλος, οι μηχανισμοί υποστήριξης συνδέονται με τις υφιστάμενες διαδρομές αναβάθμισης και επανειδίκευσης δεξιοτήτων, ώστε να διασφαλίζονται η συνοχή και η μακροπρόθεσμη διατήρηση των αποτελεσμάτων.



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

02

Οι Πυλώνες του
GreenLift



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Ο παρών Πυλώνας παρέχει **πρακτική καθοδήγηση και εργαλεία για υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού, εργοδότες και προσωπικό υποστήριξης** σχετικά με τον τρόπο υποστήριξης των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια της πράσινης μετάβασης. Κάθε μία από τις παρακάτω ενότητες συνδυάζει σύντομο επεξηγηματικό περιεχόμενο με συγκεκριμένα, έτοιμα προς χρήση εργαλεία υποστήριξης.

1. Επαγγελματικός Προσανατολισμός και Διαδρομές Μετάβασης: Πώς να υποστηρίξετε τους εργαζομένους στον σχεδιασμό της πράσινης μετάβασής τους



Ο επαγγελματικός προσανατολισμός στηρίζει τη μετάβαση του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα ΚΕΔΥ, βοηθώντας τους εργαζομένους να κατανοήσουν πώς η βιωσιμότητα, η κυκλική οικονομία και η Βιομηχανία 5.0 αλλάζουν τους ρόλους τους. Έτσι, μπορούν να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις για επανειδίκευση, αναβάθμιση δεξιοτήτων ή επαγγελματική μετάβαση, ενώ οι ΜμΕ ενισχύουν την ανθεκτικότητα και τις ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης του προσωπικού τους. Οι παρακάτω προκλήσεις δείχνουν πώς τα συστημικά κενά επηρεάζουν τους εργαζομένους σε ατομικό επίπεδο:

- **Αβεβαιότητα για το μέλλον:** Η ψηφιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες και οι αλλαγές προς τη βιωσιμότητα δημιουργούν αβεβαιότητα σχετικά με τη μελλοντική σημασία και προοπτική των επαγγελματικών ρόλων.
- **Φόβος απέναντι στην αλλαγή / έλλειψη αυτοπεποίθησης:** Οι εργαζόμενοι χαμηλής ειδίκευσης και μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να αισθάνονται άγχος απέναντι στις νέες τεχνολογίες, να διστάζουν να συμμετάσχουν σε κατάρτιση και να υποτιμούν τις μεταβιβάσιμες δεξιότητές τους.
- **Έλλειψη σαφών επαγγελματικών διαδρομών:** Οι νέοι πράσινοι επαγγελματικοί ρόλοι δεν παρουσιάζονται με σαφήνεια, περιορίζοντας την κατανόηση των εργαζομένων και τη δυνατότητά τους να δουν τον εαυτό τους σε αυτές τις θέσεις.
- **Έλλειψη κατάλληλου επαγγελματικού προσανατολισμού:** Ιδιαίτερα στις ΜμΕ, η επαγγελματική καθοδήγηση συχνά απουσιάζει, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν αποφάσεις για επανειδίκευση ή επαγγελματική μετάβαση με περιορισμένη πληροφόρηση.

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Φάση 1. Εντοπισμός εργαζομένων που χρειάζονται επαγγελματικό προσανατολισμό

Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και το προσωπικό υποστήριξης θα πρέπει να εντοπίζουν προληπτικά τους εργαζομένους που χρειάζονται πρόσθετη καθοδήγηση, όπως όσους επηρεάζονται από την αυτοματοποίηση ή τις αλλαγές προς τη βιωσιμότητα, εργαζομένους χαμηλής ειδίκευσης με περιορισμένη ψηφιακή αυτοπεποίθηση, άτομα που αισθάνονται πίεση από τη μετάβαση, καθώς και γυναίκες ή εργαζομένους σε φάση επαγγελματικής αλλαγής με περιορισμένη πρόσβαση σε ευκαιρίες ανάπτυξης.

Ο εντοπισμός τους μπορεί να βασίζεται στην παρατήρηση και στη χρήση απλών εργαλείων καταγραφής αναγκών.

Εργαλείο 1: Απλό πρότυπο καταγραφής προφίλ εργαζομένου

Πεδίο	Πληροφορίες προς συμπλήρωση
Ονοματεπώνυμο εργαζομένου	
Τρέχων ρόλος / τμήμα	
Βασικά καθήκοντα / αρμοδιότητες	
Έτη εμπειρίας	
Αυτοαξιολογούμενα δυνατά σημεία	
Προκλήσεις που αντιμετωπίζονται	
Ενδιαφέρον για μάθηση	
Σημειώσεις από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού / τον Προϊστάμενο	

Πυλώνας Ι: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Φάση 2. Υποστήριξη του αναστοχασμού και της επίγνωσης των δεξιοτήτων

Αφού εντοπιστούν οι εργαζόμενοι που χρειάζονται υποστήριξη, θα πρέπει να αναστοχαστούν σχετικά με τις τρέχουσες αρμοδιότητές τους, τις υφιστάμενες δεξιότητες, τις μεταβιβάσιμες ικανότητες, τις φιλοδοξίες, τα κίνητρα και τα πιθανά εμπόδια. Η διαδικασία αυτή ενισχύει την αυτογνωσία και υποστηρίζει τη λήψη τεκμηριωμένων επαγγελματικών αποφάσεων.

Για την καθοδήγηση αυτού του αναστοχασμού και τη μετατροπή των συμπερασμάτων σε εφαρμόσιμο σχεδιασμό, το ακόλουθο εργαλείο συμβάλλει στη διαμόρφωση εξατομικευμένων διαδρομών επαγγελματικής ανάπτυξης:

Εργαλείο 2: Πρότυπο Σχεδιασμού Επαγγελματικής Μετάβασης και Σταδιοδρομίας

Πεδίο	Πληροφορίες προς συμπλήρωση
Ονοματεπώνυμο εργαζομένου	
Τρέχων ρόλος / επίπεδο δεξιοτήτων	
Ρόλοι ενδιαφέροντος / δεξιότητες ενδιαφέροντος	
Στόχοι (για τους επόμενους 6-12 μήνες)	
Στόχοι (για τα επόμενα 1-3 έτη)	
Απαιτούμενη κατάρτιση / υποστήριξη για την επίτευξη των στόχων	
Επόμενα βήματα	
Ημερομηνία επανεξέτασης	

Πυλώνας Ι: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Φάση 3. Υποστήριξη της τεκμηριωμένης λήψης επαγγελματικών αποφάσεων

Για να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν πώς η πράσινη μετάβαση επηρεάζει τον ρόλο τους. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και οι εργοδότες μπορούν να τους υποστηρίξουν εξηγώντας τις αλλαγές στους επαγγελματικούς ρόλους, παρουσιάζοντας ευκαιρίες επανειδίκευσης, αναβάθμισης δεξιοτήτων και επαγγελματικής κινητικότητας, συνδέοντας τους στόχους τους με κατάλληλες διαδρομές κατάρτισης και βοηθώντας τους να καθορίσουν ρεαλιστικά επόμενα βήματα.

Για να διασφαλιστεί ότι οι συζητήσεις επαγγελματικού προσανατολισμού είναι δομημένες, συνεπείς και προσανατολισμένες σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια λίστα ελέγχου ως πρακτικό εργαλείο αναφοράς κατά την επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού και των εργαζομένων.



Πυλώνας Ι: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Εργαλείο 3: Λίστα Ελέγχου για υπεύθυνους ανθρωπίνου δυναμικού με σκοπό την υποστήριξη των συζητήσεων σχετικά με την επαγγελματική σταδιοδρομία

<u>Πριν τη συζήτηση</u>	
Ο εργαζόμενος ενημερώνεται επαρκώς για τη φύση της συζήτησης και για τους λόγους για τους οποίους πραγματοποιείται.	Ναι Όχι
Γνωρίζω τις αλλαγές που γίνονται στον τομέα και στον οργανισμό και άρα μπορώ να υποστηρίξω επαρκώς τον εργαζόμενο.	Ναι Όχι
<u>Κατά τη συζήτηση</u>	
Ακούω προσεκτικά τα προβλήματα και τις προσδοκίες των εργαζομένων.	Ναι Όχι
Οι μεταβιβάσιμες δεξιότητες του εργαζομένου έχουν προσδιοριστεί και αναγνωριστεί.	Ναι Όχι
Όλες οι πιθανές επαγγελματικές επιλογές, οι ευκαιρίες κατάρτισης και οι μελλοντικές προοπτικές έχουν παρουσιαστεί και συζητηθεί διεξοδικά.	Ναι Όχι
<u>Μετά τη συζήτηση</u>	
Τα επόμενα βήματα για την επαγγελματική εξέλιξη του εργαζομένου έχουν συμφωνηθεί κατόπιν αμοιβαίας συνεννόησης.	Ναι Όχι
The worker has established a connection to relevant training and support mechanisms.	Ναι Όχι
Έχει προγραμματιστεί μια επόμενη συζήτηση.	Ναι Όχι

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

2. Υποστήριξη μέσω καθοδήγησης και συμβουλευτικής: Οργάνωση και να υλοποίηση της καθοδήγησης στην πράξη

Σε ολόκληρη την Ευρώπη, οι βιομηχανίες μετασχηματίζονται λόγω της ψηφιοποίησης, της τεχνολογικής καινοτομίας, των απαιτήσεων βιωσιμότητας και των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς. Στον τομέα ΚΕΔΥ, όπου πολλές ΜμΕ συνδυάζουν την παραδοσιακή χειροτεχνία με σύγχρονες πρακτικές παραγωγής, οι εργαζόμενοι πρέπει να αναβαθμίζουν συνεχώς τις δεξιότητές τους και να προσαρμόζονται σε νέους ρόλους που συνδέονται με την αυτοματοποίηση, τα ψηφιακά εργαλεία, τα νέα υλικά και τις πιο οικολογικές διαδικασίες.



Αν και η επίσημη κατάρτιση παραμένει απαραίτητη, οι εργαζόμενοι συχνά χρειάζονται επιπλέον υποστήριξη για να εφαρμόσουν τις νέες γνώσεις στην καθημερινή τους εργασία. Η καθοδήγηση (mentoring) και η συμβουλευτική υποστήριξη (coaching) μπορούν να συμπληρώσουν την κατάρτιση, προσφέροντας εξατομικευμένη καθοδήγηση, αναστοχασμό και ανταλλαγή γνώσεων απευθείας στον χώρο εργασίας.

Για τις ΜμΕ του ΚΕΔΥ, αυτές οι προσεγγίσεις είναι πρακτικές και οικονομικά αποδοτικές, καθώς αξιοποιούν την υπάρχουσα εσωτερική εμπειρογνωμοσύνη, μειώνουν τον χρόνο απουσίας από την εργασία και υποστηρίζουν τη μάθηση σε πραγματικά παραγωγικά πλαίσια.

Πυλώνας Ι: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ



Η καθοδήγηση είναι μια σχέση που συμβάλλει στην ανάπτυξη, στην οποία ένας έμπειρος επαγγελματίας καθοδηγεί έναν λιγότερο έμπειρο συνάδελφο, μοιράζοντας τις γνώσεις του, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή του. Σε αντίθεση με την υποστήριξη που εστιάζει σε άμεσα λειτουργικά προβλήματα, η καθοδήγηση συνήθως στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επαγγελματική εξέλιξη.

Μέσα από την τακτική αλληλεπίδραση, οι μέντορες βοηθούν τους καθοδηγούμενους να αναστοχάζονται πάνω στις εμπειρίες τους στον χώρο εργασίας, να κατανοούν τις απαιτήσεις του οργανισμού και να διευρύνουν σταδιακά τις ικανότητές τους. Στον τομέα ΚΕΔΥ, η μεντορική υποστήριξη είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη μεταφορά πρακτικών και άτυπων γνώσεων που έχουν αναπτυχθεί μέσα από πολυετή εμπειρία. Ωστόσο, θα πρέπει να συνδυάζεται με άλλες μεθόδους μάθησης, ώστε να αποφεύγεται η υπερβολική εξάρτηση από έναν μόνο μέντορα και να υποστηρίζεται ευρύτερα η επανειδίκευση και η αναβάθμιση δεξιοτήτων.

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ

Η συμβουλευτική αποτελεί μια δομημένη προσέγγιση επαγγελματικής ανάπτυξης, η οποία επικεντρώνεται στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Σε αντίθεση με την καθοδήγηση, που βασίζεται στη μεταφορά εμπειρίας και στην υποστήριξη της μακροπρόθεσμης εξέλιξης, η συμβουλευτική βοηθά τα άτομα να αναστοχαστούν την κατάστασή τους, να εντοπίσουν λύσεις και να διαμορφώσουν στρατηγικές βελτίωσης. Αντί να παρέχει άμεσες συμβουλές, ο coach υποστηρίζει τα άτομα να αναπτύξουν τις δικές τους προσεγγίσεις επίλυσης προβλημάτων μέσα από στοχευμένες συζητήσεις.

Η συμβουλευτική είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την ενίσχυση οριζόντιων δεξιοτήτων, όπως η ηγεσία, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, η διαχείριση του χρόνου και η προσαρμογή στις αλλαγές. Οι σχέσεις συμβουλευτικής είναι συνήθως μικρότερης διάρκειας και περισσότερο προσανατολισμένες σε συγκεκριμένους στόχους σε σύγκριση με την καθοδήγηση, καθώς συχνά επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες προκλήσεις ή ανάγκες βελτίωσης της απόδοσης.



Πυλώνας Ι: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

ΑΤΥΠΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σε πολλές ΜμΕ, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα παραγωγής, σημαντικό μέρος της μάθησης πραγματοποιείται άτυπα κατά την καθημερινή εργασία. Οι εργαζόμενοι συχνά ανταλλάσσουν γνώσεις κατά την εκτέλεση εργασιών, την επίλυση προβλημάτων ή την υποστήριξη συναδέλφων. Αυτή η μορφή μάθησης είναι ευέλικτη, άμεση και συνδέεται στενά με πραγματικές εργασιακές καταστάσεις.

Παραδείγματα αποτελούν η αναζήτηση βοήθειας από συναδέλφους, η αυθόρμητη παροχή συμβουλών από προϊσταμένους και η ανταλλαγή πρακτικών συμβουλών κατά την καθημερινή εργασία. Ωστόσο, επειδή η διαδικασία δεν είναι δομημένη, η πρόσβαση στη μάθηση ενδέχεται να μην είναι ισότιμη για όλους τους εργαζομένους.

Για τον λόγο αυτό, η άτυπη υποστήριξη συχνά συμπληρώνεται από δομημένο mentoring, το οποίο παρέχει σαφέστερους στόχους, τακτική αλληλεπίδραση και αναστοχασμό, καθιστώντας τη μεταφορά γνώσης πιο συστηματική.

	Καθοδήγηση	Συμβουλευτική	Άτυπη Υποστήριξη
Εστίαση	Επαγγελματική ανάπτυξη και μεταφορά γνώσεων	Βελτίωση της απόδοσης και επίτευξη στόχων	Άμεση βοήθεια και επίλυση προβλημάτων
Δομή	Ημιδομημένη σχέση	Πολύ καλά οργανωμένη διαδικασία	Μη δομημένη
Διάρκεια	Μεσοπρόθεσμα έως μακροπρόθεσμα	Βραχυπρόθεσμα έως μεσοπρόθεσμα	Περιστασιακά
Σχέση	Υποστήριξη από έμπειρο μέντορα	Ο σύμβουλος βοηθά στον αναστοχασμό	Αλληλεπίδραση μεταξύ ομοτίμων
Κύριος στόχος	Επαγγελματική εξέλιξη και ανταλλαγή γνώσεων	Επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	Επίλυση καθημερινών προβλημάτων

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

SETTING UP A MENTORING/COACHING SCHEME IN SMES

Για πολλές ΜμΕ, η δημιουργία ενός προγράμματος καθοδήγησης ή coaching μπορεί αρχικά να φαίνεται περίπλοκη. Ωστόσο, τα προγράμματα αυτά μπορούν συχνά να υλοποιηθούν χρησιμοποιώντας απλές δομές που βασίζονται στις γνώσεις και την εμπειρία που ήδη υπάρχουν εντός του οργανισμού. Τα προγράμματα καθοδήγησης και coaching είναι ιδιαίτερα πολύτιμα σε τομείς όπως ο ΚΕΔΥ, καθώς ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, διευκολύνουν τη μεταφορά πρακτικής εμπειρογνομosύνης και υποστηρίζουν τόσο την προσωπική όσο και την επαγγελματική ανάπτυξη. Δημιουργώντας ευκαιρίες για τους έμπειρους εργαζόμενους να υποστηρίξουν τους συναδέλφους τους, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τις εσωτερικές διαδικασίες μάθησης και να οικοδομήσουν μια κουλτούρα ανταλλαγής γνώσεων.

Η δημιουργία ενός προγράμματος καθοδήγησης ή συμβουλευτικής περιλαμβάνει γενικά διάφορα βασικά βήματα:

ΒΗΜΑ 1

Καθορισμός των στόχων του προγράμματος: Πριν από την εφαρμογή ενός προγράμματος καθοδήγησης, οι οργανισμοί θα πρέπει να καθορίσουν με σαφήνεια τον σκοπό του. Οι σαφείς στόχοι διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες καθοδήγησης συνάδουν με τις προτεραιότητες του οργανισμού, βοηθούν τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και παρέχουν τη βάση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος. Οι στόχοι της καθοδήγησης μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού.

ΒΗΜΑ 2

Εντοπισμός μεντόρων και καθοδηγούμενων: Η επιλογή κατάλληλων συμμετεχόντων είναι ουσιαστική για ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα καθοδήγησης. Τόσο οι μέντορες όσο και οι καθοδηγούμενοι πρέπει να είναι παρακινημένοι, αφοσιωμένοι και πρόθυμοι να αφιερώσουν χρόνο στη διαδικασία.

Οι μέντορες είναι συνήθως έμπειροι επαγγελματίες που μπορούν να μοιραστούν τις γνώσεις τους και να υποστηρίξουν την εξέλιξη των συναδέλφων τους. Σημαντικές ιδιότητες είναι η επαγγελματική εξειδίκευση, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η υπομονή, η ενσυναίσθηση και η προθυμία να βοηθήσουν τους άλλους.

Οι καθοδηγούμενοι είναι εργαζόμενοι που μπορούν να επωφεληθούν από την καθοδήγηση, όπως νεοπροσληφθέντες, εργαζόμενοι που μαθαίνουν νέες τεχνικές, αναλαμβάνουν νέους ρόλους ή προετοιμάζονται για επαγγελματική εξέλιξη. Η συμμετοχή θα πρέπει ιδανικά να είναι εθελοντική, ώστε να ενισχύεται η παρακίνηση και η αφοσίωση.

Πυλώνας Ι: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

ΒΗΜΑ 3

Προετοιμασία των μεντόρων: Αν και οι έμπειροι εργαζόμενοι διαθέτουν πολύτιμες τεχνικές γνώσεις, η αποτελεσματική καθοδήγηση απαιτεί επίσης επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες. Η βασική προετοιμασία των μεντόρων μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων καθοδήγησης και να βοηθήσει τους μέντορες να αισθάνονται πιο σίγουροι για τον ρόλο τους. Η προετοιμασία μπορεί να περιλαμβάνει την ενεργητική ακρόαση, την αποτελεσματική επικοινωνία, τις ανοιχτές ερωτήσεις, την εποικοδομητική ανατροφοδότηση και την υποστήριξη στον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων ανάπτυξης. Ακόμη και σύντομες συνεδρίες προσανατολισμού ή ενημερωτικό υλικό μπορούν να συμβάλουν στο να διασφαλιστεί ότι οι σχέσεις καθοδήγησης είναι εποικοδομητικές και υποστηρικτικές.

ΒΗΜΑ 1

Δημιουργία δομής προγράμματος: Οι σχέσεις καθοδήγησης πρέπει να παραμένουν ευέλικτες, αλλά μια βασική δομή βοηθά τους συμμετέχοντες να παραμένουν οργανωμένοι και να διατηρούν τη συνέχεια. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον καθορισμό της διάρκειας του προγράμματος, τον καθορισμό της συχνότητας των συναντήσεων, τη χρήση απλών εργαλείων παρακολούθησης της προόδου και τον προγραμματισμό μιας τελικής συνεδρίας ανατροφοδότησης. Οι τακτικές συναντήσεις βοηθούν τους μέντορες και τους καθοδηγούμενους να αναστοχάζονται σχετικά με την πρόοδο, να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις και να διατηρούν τη δυναμική. Στο τέλος του κύκλου, μπορεί να συλλεχθεί η ανατροφοδότηση των συμμετεχόντων για την αξιολόγηση του προγράμματος και τη βελτίωση μελλοντικών δραστηριοτήτων καθοδήγησης.

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Οι σαφείς ρόλοι του μέντορα και του καθοδηγούμενου συμβάλλουν στη δημιουργία παραγωγικών σχέσεων mentoring, βασισμένων στον αμοιβαίο σεβασμό, την ανοιχτή επικοινωνία και την κοινή δέσμευση για μάθηση.

ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ

Οι μέντορες λειτουργούν ως καθοδηγητές και διευκολυντές και όχι ως προϊστάμενοι. Υποστηρίζουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ενθαρρύνουν τον αναστοχασμό και δημιουργούν ένα ασφαλές περιβάλλον, όπου οι καθοδηγούμενοι μπορούν να συζητούν τις προκλήσεις τους. Θα πρέπει να τηρούν την εμπιστευτικότητα, να σέβονται την αυτονομία των καθοδηγούμενων και να ενισχύουν την ανεξάρτητη επίλυση προβλημάτων.

ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΟΥΜΕΝΟΥ

Οι καθοδηγούμενοι έχουν επίσης ενεργό ρόλο, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για την ανάπτυξή τους. Θα πρέπει να προσδιορίζουν μαθησιακούς στόχους, να προετοιμάζουν ερωτήσεις, να μοιράζονται εμπειρίες από τον χώρο εργασίας, να αναστοχάζονται πάνω στην ανατροφοδότηση και να εφαρμόζουν τις νέες γνώσεις στην καθημερινή τους εργασία.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα καθοδήγησης απαιτεί πρακτικά εργαλεία για τη δομή των αλληλεπιδράσεων, την παρακολούθηση της προόδου και τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων.

Τα εργαλεία αυτά θα πρέπει να είναι απλά, ευέλικτα και κατάλληλα για τις ΜΜΕ του τομέα ΚΕΔΥ, όπου οι πόροι μπορεί να είναι περιορισμένοι, αλλά η πρακτική καθοδήγηση είναι απαραίτητη.

Ένα βασικό εργαλείο είναι το πρότυπο αντιστοίχισης μέντορα-καθοδηγούμενου, το οποίο υποστηρίζει μια προσεκτική και διαφανή διαδικασία αντιστοίχισης. Η αντιστοίχιση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο την τεχνική εμπειρογνωμοσύνη, αλλά και τους τρόπους μάθησης, τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα, τη διαθεσιμότητα και την προσωπική συμβατότητα.



Πυλώνας Ι: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Παραδείγματα στοιχείων ενός προτύπου αντιστοίχισης:

Κατηγορία	Καθοδηγητής	Καθοδηγούμενος	Σημειώσεις / Παρατηρήσεις
Ονοματεπώνυμο	John Smith	Jane Doe	Ο καθοδηγητής έχει εμπειρία στη χειροτεχνία δέρματος· ο καθοδηγούμενος μεταβαίνει σε ρόλο παραγωγής.
Τμήμα / Θέση	Παραγωγή Υποδημάτων	Βοηθός χειριστής παραγωγής	Αντιστοίχιση εντός της ομάδας παραγωγής με βάση την τεχνική συνάφεια
Δεξιότητες / Εξειδίκευση	Κοπή δέρματος, έλεγχος ποιότητας	Νέες τεχνικές παραγωγής, ψηφιακή σχεδίαση	Προσδιορισμός των κοινών σημείων για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων της καθοδήγησης
Μαθησιακοί Στόχοι	-	Βελτίωση της αποδοτικότητας της παραγωγής, εκμάθηση νέων εργαλείων	Στόχοι που θα καθοδηγήσουν τις συνεδρίες καθοδήγησης
Διαθεσιμότητα	Εβδομαδιαίες συνεδρίες διάρκειας 1 ώρας	Εβδομαδιαίες συνεδρίες διάρκειας 1 ώρας	Εναρμόνιση χρονοδιαγραμμάτων
Πρόσθετες σημειώσεις	Ο καθοδηγητής έχει σημαντική εμπειρία στην καθοδήγηση.	Ο καθοδηγούμενος προτιμά τη μάθηση μέσω πρακτικής εξάσκησης	Παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα και τον τρόπο μάθησης

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΕΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Οι δομημένες συνεδρίες καθοδήγησης είναι πιο αποτελεσματικές όταν και τα δύο μέρη κατανοούν τον σκοπό και τη ροή της συνάντησης. Ο οδηγός συνεδρίας καθοδήγησης παρέχει ένα πλαίσιο συζήτησης, διατηρώντας παράλληλα την απαραίτητη ευελιξία ανάλογα με τις ανάγκες του καθοδηγούμενου.

Ενδεικτική δομή οδηγού συνεδρίας καθοδήγησης:

Βήμα	Φάση της συνεδρίας	Διάρκεια	Βασικές Δραστηριότητες
1	Καλωσόρισμα και αρχική συζήτηση	5'-10'	- Συζήτηση προκλήσεων και επιτευγμάτων. - Δημιουργία άνετου περιβάλλοντος για ανοιχτή συζήτηση.
2	Ανασκόπηση της προηγούμενης συνεδρίας / των ενεργειών	5'-10'	- Ανασκόπηση προόδου σε καθήκοντα, στόχους ή δεξιότητες. - Αναστοχασμός σε επιτυχίες και σημεία βελτίωσης.
3	Βασικό θέμα της συνεδρίας	20'-30'	- Συζήτηση δεξιοτήτων, έργων ή προκλήσεων. - Ο μέντορας καθοδηγεί, παρουσιάζει τεχνικές ή θέτει ερωτήσεις.
4	Σχεδιασμός Ενεργειών και Καθορισμός Στόχων	10'-15'	- Συμφωνία για πρακτικές ενέργειες πριν από την επόμενη συνεδρία. - Καθορισμός μετρήσιμων στόχων και χρονοδιαγράμματος.
5	Ανατροφοδότηση και Αναστοχασμός	5'-10'	- Ο καθοδηγούμενος αναστοχάζεται όσα έμαθε. - Ο μέντορας παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση και ενθάρρυνση.

Πυλώνας Ι: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ ΚΑΙ ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η παροχή στους μέντορες μιας σαφούς περιγραφής ρόλου και ενός καταλόγου ελέγχου συμβάλλει στον καθορισμό των προσδοκιών και ενισχύει τη συνέπεια σε όλο το πρόγραμμα. Αυτό εξασφαλίζει ότι οι μέντορες κατανοούν τις ευθύνες τους και αισθάνονται σίγουροι κατά την καθοδήγηση των καθοδηγούμενων.

Παράδειγμα δομής ενός οδηγού για μια συνεδρία καθοδήγησης:

Κατηγορία	Περιγραφή
Κύριες αρμοδιότητες	• Να παρέχει καθοδήγηση και να μοιράζεται την εμπειρογνωμοσύνη του με τον καθοδηγούμενο • Να υποστηρίζει την ανάπτυξη των τεχνικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων του καθοδηγούμενου • Να ενθαρρύνει τον αναστοχασμό, την κριτική σκέψη και την επίλυση προβλημάτων • Να διατηρεί την εμπιστευτικότητα και την εμπιστοσύνη στο πλαίσιο της σχέσης καθοδήγησης • Να παρακολουθεί την πρόοδο του καθοδηγούμενου και να παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση
Λίστα ελέγχου για τον μέντορα (πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τις συνεδρίες)	• Προετοιμάζεται για κάθε συνεδρία με θέματα ή ερωτήσεις • Ακούει προσεκτικά και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του καθοδηγούμενου • Ενθαρρύνει τον καθοδηγούμενο να θέτει ρεαλιστικούς στόχους • Παρέχει παραδείγματα από τη δική του εμπειρία χωρίς να αναλαμβάνει τον έλεγχο • Διατηρεί ένα ασφαλές και υποστηρικτικό περιβάλλον • Καταγράφει τα βασικά σημεία της συζήτησης και τις συμφωνηθείσες ενέργειες • Αναστοχάζεται τη δική του πρακτική καθοδήγησης με στόχο τη συνεχή βελτίωση

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

ΦΟΡΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Η παρακολούθηση της εξέλιξης των σχέσεων καθοδήγησης είναι απαραίτητη για την αξιολόγηση του προγράμματος και τη συνεχή βελτίωσή του. Ένα απλό έντυπο παρακολούθησης επιτρέπει τόσο στους μέντορες όσο και στους συντονιστές του προγράμματος να καταγράφουν δραστηριότητες, στόχους, επιτεύγματα και προκλήσεις.

Παράδειγμα περιεχομένου για μια φόρμα παρακολούθησης:

Ημερομηνία συνεδρίασης	Θέματα που συζητήθηκαν	Συμφωνηθείσες ενέργειες	Πρόοδος / Αποτελέσματα	Επόμενα βήματα / Σημειώσεις
1/3/2026	Τεχνικές διαμόρφωσης του δέρματος	Εξάσκηση στη νέα μέθοδο κοπής	Ο εκπαιδευόμενος ολοκλήρωσε την πρώτη δοκιμασία υπό επίβλεψη	Προγραμματισμός συνεδρίας ανασκόπησης
15/03/2026	Χρήση ψηφιακών εργαλείων παραγωγής	Εφαρμογή ψηφιακής διάταξης στο δείγμα	Ο καθοδηγούμενος αισθάνεται σιγουριά στη χρήση του εργαλείου	Εισαγωγή δεικτών απόδοσης στην επόμενη συνεδρίαση
1/4/2026	Ομαδική συνεργασία	Ανώτατος υπεύθυνος προς μίμηση	Καλές πρακτικές που παρατηρήθηκαν στη ροή εργασίας	Ηγεσία μιας εργασίας μικρής ομάδας την επόμενη εβδομάδα από τον καθοδηγούμενο

Ένα δομημένο έντυπο παρακολούθησης εξασφαλίζει διαφάνεια και λογοδοσία, ενώ παράλληλα υποστηρίζει την αξιολόγηση και την υποβολή εκθέσεων του προγράμματος.

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

3. Ευεξία και ψυχοκοινωνική υποστήριξη: Αναγνώριση και αντιμετώπιση των ψυχοκοινωνικών αναγκών στον χώρο εργασίας

Ο ρόλος της ψυχοκοινωνικής ευημερίας στη μετάβαση του εργατικού δυναμικού

Η ψυχοκοινωνική ευημερία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση, η διαχείριση και η εμπειρία της εργασίας επηρεάζουν την ψυχική υγεία, την παρακίνηση και την αφοσίωση των εργαζομένων (EU-OSHA, 2014). Οι περίοδοι οργανωτικών αλλαγών αποτελούν στιγμές ιδιαίτερα υψηλού κινδύνου για το εργασιακό άγχος (EU-OSHA, 2022α). Η ψυχοκοινωνική ευημερία δεν αποτελεί, επομένως, μόνο ζήτημα υγείας, αλλά και ζήτημα μετάβασης. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν μακροχρόνιο άγχος είναι λιγότερο πιθανό να επιδιώξουν την αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους, να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες ή να συμμετάσχουν ενεργά στην οργανωτική αλλαγή (ΑΡΟ, 2014). Το χρόνιο, μη διαχειριζόμενο άγχος μπορεί να μειώσει την αυτοπεποίθηση, να περιορίσει την ικανότητα μάθησης και να επηρεάσει τη μακροπρόθεσμη απασχολησιμότητα.

Η ευημερία ως παράγοντας επιτυχίας για την επανεκπαίδευση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων

Η συνεχής επανεκπαίδευση και η δια βίου μάθηση είναι απαραίτητες για την προσαρμογή στις αρχές της κυκλικής οικονομίας, στις φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες παραγωγής και στα ψηφιακά εργαλεία. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι που φοβούνται την απώλεια της εργασίας τους, αισθάνονται υπερφορτωμένοι ή στερούνται αυτοπεποίθησης ενδέχεται να απομακρυνθούν από τις ευκαιρίες κατάρτισης. Οργανωτικά μέτρα, όπως η σαφής επικοινωνία, οι συμμετοχικές διαδικασίες αλλαγής και οι λογικές προσδοκίες όσον αφορά τον φόρτο εργασίας, μπορούν να ενισχύσουν τη συμμετοχή και να υποστηρίξουν την αποτελεσματική μάθηση (ΑΡΟ, 2014· Pijpker et al., 2019). Επομένως, η ψυχοκοινωνική ευημερία διευκολύνει την καινοτομία, την απασχολησιμότητα και τον βιώσιμο μετασχηματισμό.

Ευημερία, απασχολησιμότητα και οργανωτική ανθεκτικότητα

Η ψυχοκοινωνική ευημερία συνδέεται στενά με την απασχολησιμότητα και την οργανωτική ανθεκτικότητα. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι έχουν υποστήριξη και ενημέρωση είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν στη μάθηση και να παραμένουν αφοσιωμένοι κατά τη διάρκεια των διαδικασιών μετάβασης (ΑΡΟ, 2014). Στο πλαίσιο του GreenLift, η ψυχοκοινωνική ευημερία θεωρείται θεμελιώδης συνιστώσα μιας δίκαιης και χωρίς αποκλεισμούς πράσινης μετάβασης.

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΚΕΔΥ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

Ορισμός των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στην εργασία

Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι προκύπτουν από τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται, οργανώνεται και διαχειρίζεται η εργασία, καθώς και από το ευρύτερο κοινωνικό και οργανωτικό πλαίσιο (EU-OSHA, 2014). Συνδέονται με την οργάνωση της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του χώρου εργασίας.

Εάν δεν αντιμετωπιστούν κατάλληλα, μπορούν να οδηγήσουν σε άγχος, μειωμένη δέσμευση και επαγγελματική εξουθένωση (EU-OSHA, 2022a). Δεδομένου ότι οι κίνδυνοι αυτοί επηρεάζουν άτομα, ομάδες και οργανισμούς, η πρόληψη απαιτεί ολοκληρωμένες πολυεπίπεδες απαντήσεις και όχι μεμονωμένα μέτρα (ΑΡΟ, 2014).

Ψυχοκοινωνικές προκλήσεις που σχετίζονται με τη μετάβαση

Οι οργανωτικές μεταβάσεις, όπως η ψηφιοποίηση, η αυτοματοποίηση και η στροφή προς τη βιώσιμη παραγωγή, μπορούν να αυξήσουν την ψυχοκοινωνική πίεση (EU-OSHA, 2016). Στον τομέα ΚΕΔΥ, οι βασικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν την εργασιακή ανασφάλεια, τον φόβο για την απαξίωση των δεξιοτήτων, τον αυξημένο φόρτο εργασίας και τις γνωστικές απαιτήσεις, την αντίσταση στην αλλαγή, καθώς και τις ανησυχίες σχετικά με την επαγγελματική ταυτότητα.



Παράγοντες κινδύνου ειδικά για το ν τομέα ΚΕΔΥ

Ενώ οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι εμφανίζονται σε όλους τους τομείς, ορισμένα δομικά χαρακτηριστικά των χώρων εργασίας του τομέα ΚΕΔΥ μπορούν να τους εντείνουν:

- Πίεση παραγωγής και αυστηρές προθεσμίες
- Σωματικά απαιτητικές και επαναλαμβανόμενες εργασίες
- Άτυπες οργανωτικές δομές στις ΜΜΕ
- Επισφαλείς και κατακερματισμένοι τρόποι απασχόλησης

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ ΜΕ ΣΕΒΑΣΜΟ ΣΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΚΑΙ ΧΩΡΙΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥΣ

Οι διαστάσεις του ψυχοκοινωνικού στρες που σχετίζονται με το φύλο

Οι ανισότητες μεταξύ των φύλων εξακολουθούν να είναι εμφανείς στα πρότυπα απασχόλησης, στις συνθήκες εργασίας και στην πρόσβαση στην επαγγελματική εξέλιξη σε ολόκληρη την ευρωπαϊκή αγορά εργασίας (EIGE, 2025). Οι γυναίκες συγκεντρώνονται συχνότερα σε **θέσεις μερικής απασχόλησης, χαμηλότερα αμειβόμενες και επισφαλείς**, οι οποίες συνδέονται συχνά με ευθύνες φροντίδας. Στον τομέα ΚΕΔΥ, αυτό αντανακλάται στον κατακερματισμό του εργατικού δυναμικού, με τις γυναίκες να απασχολούνται συχνά σε θέσεις παραγωγής χαμηλότερων δεξιοτήτων και τους άνδρες να καταλαμβάνουν συνήθως τεχνικές ή εποπτικές θέσεις (ILO, 2025). Εάν η πρόσβαση σε ψηφιακές θέσεις και θέσεις υψηλότερων δεξιοτήτων παραμείνει άνιση, η τεχνολογική αναβάθμιση ενδέχεται να ενισχύσει αυτές τις ανισότητες.

Αυτά τα διαρθρωτικά πρότυπα δημιουργούν επίσης ψυχοκοινωνικούς κινδύνους για τις γυναίκες, όπως αυξημένη σύγκρουση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, μειωμένη πρόσβαση σε ευέλικτες ευκαιρίες κατάρτισης, μεγαλύτερη έκθεση στην εργασιακή ανασφάλεια και ανεπαρκώς αναγνωρισμένη συναισθηματική εργασία σε ρόλους συντονισμού ομάδων.

Άλλα προφίλ ευάλωτων εργαζομένων

Πέρα από τα πρότυπα που σχετίζονται με το φύλο, άλλες ομάδες ενδέχεται να αντιμετωπίζουν αυξημένη ψυχοκοινωνική πίεση κατά τη διάρκεια των διαδικασιών μετάβασης, λόγω συσσωρευμένων διαρθρωτικών μειονεκτημάτων και όχι λόγω ατομικής αδυναμίας (Kersten et al., 2022). Στον τομέα ΚΕΔΥ, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει **εργαζόμενους με χαμηλή ειδίκευση, εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, μετανάστες εργαζόμενους και όσους απασχολούνται σε επισφαλείς ή μη τυποποιημένες θέσεις εργασίας** (ILO, 2025).



Αυτές οι ομάδες ενδέχεται να βιώνουν έντονο φόβο απόλυσης, μειωμένη συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης λόγω περιορισμένων ψηφιακών δεξιοτήτων ή απροθυμία να εκφράσουν το άγχος τους εξαιτίας του στίγματος. Χωρίς στοχευμένη υποστήριξη, οι διαδικασίες μετάβασης ενδέχεται να ενισχύσουν τις υπάρχουσες ανισότητες.

Πυλώνας Ι: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Αρχές για την υποστήριξη της ευημερίας χωρίς αποκλεισμούς

Η συμπεριληπτική διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων δεν απαιτεί ξεχωριστά συστήματα, αλλά μια προσέγγιση βασισμένη στην ισότητα, η οποία ενσωματώνεται στις υπάρχουσες οργανωτικές πρακτικές.

- Ισότητα αντί για ομοιομορφία
- Ψυχολογική ασφάλεια και αξιοπρέπεια στην εργασία
- Πολιτισμική ευαισθησία και προσεγγίσεις χωρίς στιγματισμό

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΪΜΩΝ ΕΝΔΕΙΞΕΩΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΥΣΦΟΡΙΑΣ

Δείκτες σε ατομικό επίπεδο

Δείκτης	Σημάδια
Αλλαγές στη συμπεριφορά	☐ Απομάκρυνση από τους συναδέλφους ή τις συναντήσεις ☐ Ευερεθιστότητα ή έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις ☐ Αποφυγή νέων καθηκόντων ή εκπαίδευσης
Μειωμένη συγκέντρωση και κίνητρα	☐ Μείωση της ποιότητας της εργασίας ☐ Μειωμένη πρωτοβουλία ☐ Επιβράδυνση της λήψης αποφάσεων
Απουσίες και παρουσία χωρίς παραγωγικότητα	☐ Αυξημένες βραχυπρόθεσμες απουσίες ☐ Συχνές καθυστερήσεις ☐ Φυσική παρουσία χωρίς συμμετοχή
Σωματικά συμπτώματα	☐ Συνεχής κόπωση ή διαταραχές του ύπνου ☐ Πονοκέφαλοι ή δυσφορία που σχετίζονται με το άγχος
Σωματικά και ψυχοσωματικά συμπτώματα	☐ Πονοκέφαλοι, κόπωση ή διαταραχές του ύπνου ☐ Γαστρεντερικά προβλήματα ☐ Αυξημένη μυοσκελετική δυσφορία

Πυλώνας Ι: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Δείκτες σε επίπεδο ομάδας

Η ψυχοκοινωνική πίεση επηρεάζει συχνά τη δυναμική της ομάδας.

ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΣΗΜΑΔΙΑ

- Αύξηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων
- Μείωση της συνεργασίας ή της ανταλλαγής γνώσεων
- Αντίσταση στην εκπαίδευση ή στην καινοτομία
- Αποχή από συναντήσεις ή συζητήσεις

Προειδοποιητικά σημάδια σε οργανωτικό επίπεδο

Οι οργανισμοί θα πρέπει επίσης να παρακολουθούν τις ευρύτερες τάσεις:

- Αποχώρηση από προγράμματα αναβάθμισης δεξιοτήτων
- Αυξανόμενες προθέσεις αποχώρησης
- Ανομοιογενής συμμετοχή στην επανεκπαίδευση μεταξύ των διαφόρων ομάδων του εργατικού δυναμικού
- Επίμονη ανισορροπία στο φόρτο εργασίας κατά τη διάρκεια της μετάβασης



Όταν τα σημάδια επαναλαμβάνονται σε διάφορα επίπεδα, θα πρέπει να επανεξετάζονται οι οργανωτικοί παράγοντες πριν τα προβλήματα οξυνθούν.

Εργαλείο – Λίστα ελέγχου για τα πρώιμα προειδοποιητικά σημάδια

Η λίστα ελέγχου έχει ως στόχο να βοηθήσει τα διευθυντικά στελέχη και το προσωπικό του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να εντοπίζουν τα πρώιμα σημάδια ψυχοκοινωνικής πίεσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Σημάδια σε ατομικό επίπεδο	
Εμφανείς αλλαγές στη συμπεριφορά	Ναι Όχι
Μείωση της συγκέντρωσης ή της κινητοποίησης	Ναι Όχι
Αυξημένη απουσία ή παρουσία χωρίς παραγωγικότητα	Ναι Όχι

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Σημάδια σε επίπεδο ομάδας	
Αυξημένες διαπροσωπικές συγκρούσεις	Ναι Όχι
Μειωμένη συνεργασία ή επικοινωνία	Ναι Όχι
Αντίσταση στην κατάρτιση ή στην καινοτομία	Ναι Όχι
Αποχώρηση από συνεδριάσεις ή συζητήσεις	Ναι Όχι
Σημάδια σε οργανωτικό επίπεδο	
Διακοπή της κατάρτισης ή της επιμόρφωσης	Ναι Όχι
Αύξηση του τζίρου ή πρόθεση αποχώρησης	Ναι Όχι
Μειωμένη συμμετοχή σε πρωτοβουλίες αλλαγής	Ναι Όχι
Μορφές σιωπής ή απόσυρσης	Ναι Όχι

Συμβουλή
για ΜμΕ

Εστιάστε στα μοτίβα και όχι σε μεμονωμένα γεγονότα· μια δύσκολη εβδομάδα είναι φυσιολογική. Τα επίμονα ή επαναλαμβανόμενα σήματα σε όλα τα επίπεδα απαιτούν προσοχή

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΑΣΦΑΛΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Προληπτικές προσεγγίσεις για την ευημερία στις ΜμΕ

Οι ΜμΕ αποτελούν σημαντικό τμήμα του τομέα ΚΕΔΥ. Αν και οι ΜμΕ ενδέχεται να διαθέτουν περιορισμένους πόρους στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, συχνά επωφελούνται από τις στενότερες σχέσεις μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων. Οι προληπτικές προσεγγίσεις για την ευημερία μπορούν να είναι τόσο πρακτικές όσο και αναλογικές.

Σαφής επικοινωνία σε περιόδους αλλαγών

Η κακή διαχείριση της αλλαγής αυξάνει την ψυχοκοινωνική πίεση (EU-OSHA, 2016). Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν τους λόγους για τους οποίους πραγματοποιείται η αλλαγή, πώς επηρεάζει τους ρόλους τους και ποια υποστήριξη είναι διαθέσιμη.

Συμμετοχή και εύλογες προσδοκίες όσον αφορά τον φόρτο εργασίας

Κατά τη διάρκεια των μετασχηματισμών στον ψηφιακό τομέα ή στον τομέα της βιωσιμότητας, οι εργαζόμενοι συχνά καλούνται να μάθουν νέα πράγματα, διατηρώντας παράλληλα τους στόχους παραγωγής. Η προσαρμογή των προσδοκιών κατά τη διάρκεια των φάσεων επανεκπαίδευσης και η πρόσκληση των εργαζομένων να εκφράσουν τις απόψεις τους μειώνουν την υπερφόρτωση και ενισχύουν την αφοσίωση (ΑΡΟ, 2014).

Αναγνώριση της προσπάθειας και δικαιοσύνη

Οι προσωρινές διακυμάνσεις στην απόδοση είναι συνηθισμένες κατά τη διάρκεια των περιόδων εκμάθησης. Η αναγνώριση της προσπάθειας, της προσαρμοστικότητας και της ανάπτυξης δεξιοτήτων μειώνει το άγχος και συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη προσαρμογή.

Η ψυχολογική ασφάλεια στην πράξη

Η ψυχολογική ασφάλεια σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράζουν τις ανησυχίες τους, να θέτουν ερωτήσεις και να παραδέχονται τις δυσκολίες τους χωρίς να φοβούνται αρνητικές συνέπειες (ΑΡΟ, 2014). Κατά τη διάρκεια των περιόδων μετάβασης, συμβάλλει στην πρόληψη της αποσύνδεσης και της απόσυρσης. Οι προϊστάμενοι μπορούν να ενισχύσουν την ψυχολογική ασφάλεια ζητώντας ανατροφοδότηση, ανταποκρινόμενοι εποικοδομητικά στις ανησυχίες, αναγνωρίζοντας την αβεβαιότητα και αποφεύγοντας τη γλώσσα που εστιάζει στην επίρριψη ευθυνών. Η υποστηρικτική ηγεσία βασίζεται στη σεβαστή επικοινωνία και τη δίκαιη μεταχείριση. Αναγνωρίζοντας τα πρώιμα προειδοποιητικά σημάδια, οι προϊστάμενοι μπορούν να μειώσουν την ψυχοκοινωνική πίεση πριν αυτή κλιμακωθεί.

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Ενσωμάτωση της ευημερίας στις καθημερινές εργασιακές πρακτικές

Η προαγωγή της ευημερίας δεν απαιτεί ξεχωριστά προγράμματα. Μπορεί να ενσωματωθεί στις συνήθεις πρακτικές διοίκησης, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της επανεκπαίδευσης και της οργανωσιακής αλλαγής.

Δομημένες συναντήσεις ανατροφοδότησης κατά τις περιόδους μετάβασης

Οι τακτικές συναντήσεις ανατροφοδότησης βοηθούν τους προϊσταμένους να εντοπίζουν έγκαιρα την υπερφόρτωση εργασίας μέσω απλών ερωτήσεων σχετικά με τον φόρτο εργασίας, την αυτοπεποίθηση και τις ανάγκες υποστήριξης.

Προσαρμογή των προσδοκιών κατά τη διάρκεια της επανεκπαίδευσης

Η προσδοκία πλήρους παραγωγικότητας ενώ οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες δεξιότητες μπορεί να αυξήσει άσκοπα το άγχος. Η προσωρινή ευελιξία στους στόχους, την κατανομή των καθηκόντων ή τα χρονοδιαγράμματα μπορεί να υποστηρίξει τόσο την ευημερία όσο και τη μακροπρόθεσμη απόδοση (ΑΡΟ, 2014). Στους σωματικά απαιτητικούς ρόλους του κλάδου ΚΕΔΥ, οι υποστηρικτικές και ψυχολογικά ασφαλείς συνθήκες εργασίας ενισχύουν την προσαρμοστικότητα, τη συμμετοχή και την οργανωσιακή ανθεκτικότητα κατά τη διάρκεια της πράσινης και της ψηφιακής μετάβασης (ILO, 2025).

ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΟΜΟΤΙΜΟΥΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ

Ο ρόλος της υποστήριξης από ομοτίμους στους χώρους εργασίας του τομέα ΚΕΔΥ

Η
υποστήριξη
από
ομοτίμους
μπορεί να:

- Μειώσει τον φόβο απαξίωσης των δεξιοτήτων
- Ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων σχετικά με νέα εργαλεία
- Ενισχύσει την αλληλεγγύη σε περιόδους αβεβαιότητας
- Προλάβει την απομόνωση μεταξύ ευάλωτων εργαζομένων

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Μορφές υποστήριξης από ομοτίμους

Η υποστήριξη από ομοτίμους δεν απαιτεί σύνθετα προγράμματα. Προσεγγίσεις με περιορισμένες απαιτήσεις σε πόρους είναι συχνά επαρκείς.

1 Συστήματα υποστήριξης μεταξύ συναδέλφων κατά την επανεκπαίδευση: Οι εργαζόμενοι συνδυάζονται σε ζεύγη ώστε να παρέχουν αμοιβαία υποστήριξη κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης ή της τεχνολογικής προσαρμογής. Οι συνδυασμοί μπορούν να βασίζονται σε συμπληρωματικές δεξιότητες, ενθαρρύνοντας την αμοιβαία μάθηση

2 Στιγμές ομαδικού αναστοχασμού: Σύντομες (20–30 λεπτών) δομημένες συζητήσεις επιτρέπουν στις ομάδες να μοιράζονται προκλήσεις, να εντοπίζουν πρακτικές λύσεις και να παρέχουν ανατροφοδότηση στη διοίκηση. Οι συναντήσεις αυτές θα πρέπει να εστιάζουν στις εργασιακές διαδικασίες και όχι στην προσωπική συμβουλευτική.

3 Άτυποι χώροι ασφαλούς διαλόγου: Συνεδρίες περιορισμένης διάρκειας αφιερωμένες στη συζήτηση ανησυχιών που σχετίζονται με τη μετάβαση. Ο σαφής σκοπός και οι συμφωνημένοι κανόνες συμμετοχής είναι απαραίτητοι.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΗΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Τα προληπτικά μέτρα και οι μηχανισμοί συναδελφικής υποστήριξης ενισχύουν την οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Ωστόσο, ορισμένες περιπτώσεις απαιτούν επαγγελματική παρέμβαση πέρα από το πεδίο δράσης του χώρου εργασίας. Οι σαφείς διαδικασίες παραπομπής προστατεύουν τόσο τους εργαζομένους όσο και τους οργανισμούς, διασφαλίζοντας την έγκαιρη πρόσβαση σε εξειδικευμένη υποστήριξη, ενώ παράλληλα τηρούνται τα ηθικά και νομικά όρια.

Κατανόηση των οργανωσιακών ορίων

Οι οργανισμοί είναι υπεύθυνοι για την πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και τη διευκόλυνση της έγκαιρης αναζήτησης υποστήριξης. Δεν αποτελούν παρόχους υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης.

Πυλώνας I: Οδηγός Ολιστικού Μοντέλου Υποστήριξης

Εργαλείο: Λίστα ελέγχου ενδείξεων παραπομπής

Σκεφτείτε την παραπομπή σε περίπτωση που παρατηρηθούν:	
Επίμονη συναισθηματική δυσφορία για αρκετές εβδομάδες	Ναι Όχι
Έντονη απόσυρση ή αδυναμία εκτέλεσης βασικών καθηκόντων	Ναι Όχι
Επαναλαμβανόμενες ή μακροχρόνιες απουσίες που συνδέονται με το άγχος	Ναι Όχι
Εκφράσεις απελπισίας ή κρίσης	Ναι Όχι
Κλιμακούμενες συγκρούσεις ή διαταραχή της λειτουργικότητας	Ναι Όχι

Εντοπισμός και χαρτογράφηση εξωτερικών υπηρεσιών υποστήριξης

Οι οργανισμοί θα πρέπει να εντοπίζουν σχετικές επιλογές εξωτερικής υποστήριξης, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν:

Υπηρεσίες επαγγελματικής υγείας ή Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων (ΠΥΕ)	• Ιατροί εργασίας • Συμβουλευτική στον χώρο εργασίας • ΠΥΕ
Δημόσιες υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης	• Πάροχοι πρωτοβάθμιας υγειονομικής φροντίδας • Δημόσιες υπηρεσίες ψυχικής υγείας
Κοινοτικές και εξειδικευμένες οργανώσεις	• Οργανώσεις υποστήριξης μεταναστών • Φορείς ισότητας των φύλων ή καταπολέμησης των διακρίσεων • Σύλλογοι υποστήριξης ατόμων με αναπηρία

Ηθικές παράμετροι

Οι διαδικασίες παραπομπής πρέπει να βασίζονται στην προστασία των δεδομένων, την εμπιστευτικότητα και τη συγκατάθεση.

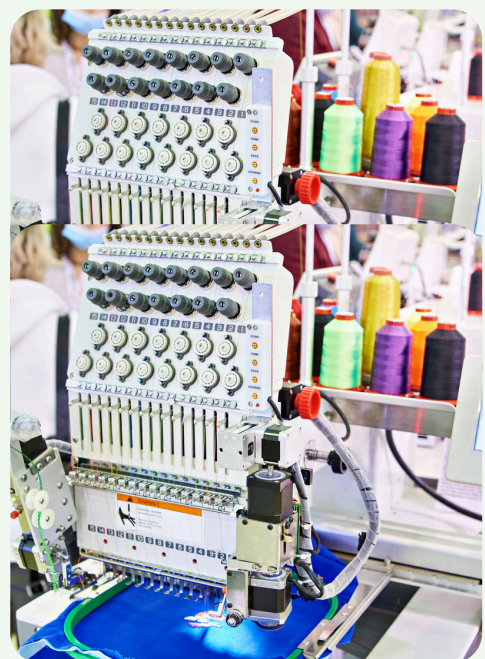
Πυλώνας II: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης

Ενότητα 1 – Κατανόηση της Πράσινης Μετάβασης και των Αναγκών του Εργατικού Δυναμικού

Η πράσινη μετάβαση δημιουργεί ευκαιρίες για ανταγωνιστικότητα και καινοτομία, αλλά παράλληλα φέρνει σημαντικές προκλήσεις για το εργατικό δυναμικό, ιδιαίτερα στις ΜμΕ με περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Οι εργαζόμενοι καλούνται όλο και περισσότερο να αναπτύξουν πράσινες, ψηφιακές και οριζόντιες δεξιότητες, όπως η βιώσιμη χρήση υλικών, η μείωση αποβλήτων, η ψηφιακή ιχνηλασιμότητα, η παρακολούθηση δεδομένων, η επίλυση προβλημάτων και η επικοινωνία. Ωστόσο, δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι ίση πρόσβαση σε ευκαιρίες μάθησης. Οι εργαζόμενοι χαμηλών δεξιοτήτων, μεγαλύτερης ηλικίας, σε διαδικασία μετάβασης, καθώς και οι γυναίκες, ενδέχεται να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες προσαρμογής, γεγονός που μπορεί να αυξήσει τα κενά δεξιοτήτων, την αβεβαιότητα και την αποστασιοποίηση.

Πέρα από τις τεχνικές δεξιότητες, η μετάβαση επηρεάζει επίσης την επαγγελματική αυτοπεποίθηση και την ψυχοκοινωνική ευημερία των εργαζομένων. Πολλοί εργαζόμενοι δεν είναι βέβαιοι για το πώς θα εξελιχθούν οι ρόλοι τους ή ποιες επαγγελματικές διαδρομές είναι διαθέσιμες. Αυτή η έλλειψη σαφήνειας μπορεί να μειώσει τα κίνητρα, να δημιουργήσει αντίσταση στην αλλαγή και να αποθαρρύνει τη συμμετοχή στην εκπαίδευση.

Για τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού και τους εργοδότες, η πράσινη μετάβαση δεν αποτελεί μόνο μια κανονιστική ή τεχνική διαδικασία· είναι ένας μετασχηματισμός με επίκεντρο τον άνθρωπο. Ο ρόλος τους είναι να προβλέπουν τις μελλοντικές ανάγκες σε δεξιότητες, να υποστηρίζουν τη δίκαιη πρόσβαση στην εκπαίδευση, να επικοινωνούν με σαφήνεια τις οργανωσιακές αλλαγές και να παρέχουν επαγγελματική καθοδήγηση. Στις ΜμΕ, όπου οι επίσημες δομές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι περιορισμένες, πρακτικά εργαλεία, η συνεργασία με παρόχους ΕΕΚ και σταδιακοί μηχανισμοί υποστήριξης μπορούν να συμβάλουν ώστε η μετάβαση να είναι συμπεριληπτική, ρεαλιστική και βιώσιμη.



Πυλώνας II: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης

Ενότητα 2 – Επαγγελματική Καθοδήγηση και Σχεδιασμός Μετάβασης στην Πράξη

Η αποτελεσματική επαγγελματική καθοδήγηση ξεκινά με την **καταγραφή του προφίλ και την αξιολόγηση αναγκών**. Σε έναν κλάδο με διαφορετικά επίπεδα δεξιοτήτων, ποικίλο εργασιακό υπόβαθρο και ευάλωτες ομάδες, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να χρησιμοποιούν απλές και δομημένες μεθόδους, όπως ατομικές συζητήσεις, σύντομες έρευνες και παρατήρηση στον χώρο εργασίας. Στόχος δεν είναι η τυπική αξιολόγηση, αλλά η καλύτερη κατανόηση των ανησυχιών, των δεξιοτήτων, των κινήτρων και των αναγκών υποστήριξης των εργαζομένων. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στις γυναίκες, στους εργαζομένους χαμηλών δεξιοτήτων, στους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους και σε όσους βρίσκονται σε διαδικασία μετάβασης, καθώς ενδέχεται να χρειάζονται πρόσθετη καθοδήγηση.

Το επόμενο βήμα είναι η **χαρτογράφηση δεξιοτήτων**, η οποία βοηθά τους εργαζομένους να κατανοήσουν πώς οι υφιστάμενες ικανότητές τους συνδέονται με τους εξελισσόμενους ρόλους και τις μελλοντικές ευκαιρίες. Περιλαμβάνει τον εντοπισμό οριζόντιων δεξιοτήτων, όπως η επικοινωνία, ο συντονισμός και η επίλυση προβλημάτων, καθώς και των κενών σε πράσινες και ψηφιακές δεξιότητες. Η επαγγελματική καθοδήγηση υποστηρίζει στη συνέχεια τους εργαζομένους να διερευνήσουν πώς μπορεί να αλλάξει ο τρέχων ρόλος τους, ποιες εναλλακτικές διαδρομές υπάρχουν και ποιες ευκαιρίες αναβάθμισης ή επανεκπαίδευσης είναι ρεαλιστικές για αυτούς.

Τα **Ατομικά Σχέδια Μετάβασης και Επαγγελματικής Ανάπτυξης** μετατρέπουν αυτές τις συζητήσεις σε σαφή και εφικτά βήματα. Βοηθούν τους εργαζομένους να κατανοήσουν το μέλλον τους στον κλάδο, ενώ παράλληλα επιτρέπουν στους εργοδότες να ευθυγραμμίσουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους βιωσιμότητας. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν βραχυπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους επαγγελματικούς στόχους, δεξιότητες προς ανάπτυξη, εκπαιδευτικές δραστηριότητες, εσωτερική υποστήριξη όπως καθοδήγηση ή παρακολούθηση εργασίας, ενδεικτικά χρονοδιαγράμματα και τακτική παρακολούθηση. Όταν εφαρμόζονται αποτελεσματικά, τα σχέδια αυτά προωθούν τη συνεχή μάθηση, μειώνουν την αντίσταση στην αλλαγή, υποστηρίζουν την εσωτερική κινητικότητα και ενισχύουν την οργανωσιακή ανθεκτικότητα κατά την πράσινη μετάβαση.

Πυλώνας II: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης

Ενότητα 3 – Υποστήριξη μέσω Συμβουλευτικής και Καθοδήγησης για τη Μετάβαση του Εργατικού Δυναμικού

Η υποστήριξη μέσω συμβουλευτικής και καθοδήγησης συμβάλλει στη γεφύρωση των κενών δεξιοτήτων, στην προώθηση της μεταφοράς γνώσεων και στην ενίσχυση της συνεχούς μάθησης. Το mentoring συνδέει έμπειρους εργαζομένους με εργαζομένους που χρειάζονται καθοδήγηση, ενώ το coaching υποστηρίζει τον αναστοχασμό, τον καθορισμό στόχων και την προσωπική ανάπτυξη. Και οι δύο προσεγγίσεις μπορούν να ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση, την προσαρμοστικότητα και την επαγγελματική εξέλιξη. Παρακάτω παρέχονται οδηγίες για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων mentoring.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Τα προγράμματα mentoring μπορούν να λάβουν διαφορετικές μορφές, ανάλογα με τους στόχους του οργανισμού, τις ομάδες-στόχους, τους διαθέσιμους πόρους και το πλαίσιο εφαρμογής. Η επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου είναι σημαντική, καθώς επηρεάζει τη συμμετοχή των εργαζομένων, τα μαθησιακά αποτελέσματα και την αποτελεσματικότητα του προγράμματος.

Η καθοδήγηση σε ατομικό επίπεδο αποτελεί το πιο παραδοσιακό μοντέλο. Βασίζεται σε μια δομημένη σχέση μεταξύ ενός μέντορα και ενός εργαζομένου που λαμβάνει καθοδήγηση, για μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Η προσέγγιση αυτή είναι χρήσιμη όταν οι εργαζόμενοι χρειάζονται εξατομικευμένη καθοδήγηση, εμπιστευτική υποστήριξη ή στοχευμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Η καθοδήγηση σε ομαδικό επίπεδο περιλαμβάνει έναν μέντορα που υποστηρίζει περισσότερους εργαζομένους. Είναι χρήσιμο για την ανάπτυξη κοινών δεξιοτήτων, όπως η βιωσιμότητα, οι ψηφιακές και οι οριζόντιες δεξιότητες. Ενθαρρύνει τη συζήτηση, τον αναστοχασμό και τη συνεργατική επίλυση προβλημάτων.

Η καθοδήγηση σε επίπεδο ομοτίμων βασίζεται στην αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ ατόμων με παρόμοιο επίπεδο εμπειρίας. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις, όπως η προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες, η είσοδος σε έναν νέο κλάδο ή η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων. Το peer mentoring μειώνει τις ιεραρχικές αποστάσεις, προωθεί τη συμπεριληπτική μάθηση και ενισχύει την επικοινωνία, αλλά εξακολουθεί να απαιτεί σαφείς στόχους και δομή.

Πυλώνας II: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης

Ενότητα 3 – Υποστήριξη μέσω Συμβουλευτικής και Καθοδήγησης για τη Μετάβαση του Εργατικού Δυναμικού

Η **αντίστροφη καθοδήγηση** επιτρέπει σε λιγότερο έμπειρους ή νεότερους εργαζομένους να καθοδηγούν στελέχη υψηλότερης ιεραρχίας, ιδιαίτερα σε θέματα όπως τα ψηφιακά εργαλεία, η βιωσιμότητα και οι νέες τεχνολογίες. Αναγνωρίζει ότι η γνώση δεν συνδέεται πάντα με την προϋπηρεσία και προωθεί τη διαγενεακή μάθηση, την καινοτομία και την προσαρμογή στην αλλαγή.

Η **καθοδήγηση καριέρας** εστιάζει στη μακροπρόθεσμη επαγγελματική ανάπτυξη και τον σχεδιασμό σταδιοδρομίας. Βοηθά τους εργαζομένους να αναγνωρίσουν μεταβιβάσιμες δεξιότητες, να εξερευνήσουν εναλλακτικές επαγγελματικές διαδρομές και να προετοιμαστούν για τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας.

Η **e- καθοδήγηση ή ψηφιακή καθοδήγηση** πραγματοποιείται μέσω διαδικτυακών πλατφορμών, βιντεοκλήσεων ή εργαλείων επικοινωνίας. Προσφέρει μεγαλύτερη πρόσβαση και ευελιξία, ιδιαίτερα σε απομακρυσμένα ή μεγάλης κλίμακας προγράμματα, απαιτώντας σαφείς κανόνες επικοινωνίας και προσοχή στην προστασία δεδομένων.

Η **περιστασιακή καθοδήγηση** αποτελεί μια σύντομη και ευέλικτη προσέγγιση, που χρησιμοποιείται όταν ένας εργαζόμενος χρειάζεται καθοδήγηση για συγκεκριμένη πρόκληση, εργασία ή απόφαση. Είναι χρήσιμο σε αλλαγές ρόλων, εφαρμογή τεχνολογιών ή αναδιαρθρώσεις, παρέχοντας έγκαιρη υποστήριξη χωρίς μακροχρόνια δέσμευση.

ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΣΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΗ (MENTOR) –ΚΑΘΟΔΗΓΟΥΜΕΝΟΥ

Η αποτελεσματική εφαρμογή της καθοδήγησης εξαρτάται από την προσεκτική αντιστοίχιση μεταξύ **μεντόρων και καθοδηγούμενων**. Η αντιστοίχιση θα πρέπει να βασίζεται στις ανάγκες ανάπτυξης του καθοδηγούμενου, την εμπειρογνωμοσύνη του μέντορα, τους μαθησιακούς στόχους, τα επίπεδα εμπειρίας και τις προτιμήσεις επικοινωνίας. Η διαδικασία θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τη διαθεσιμότητα, τους προτιμώμενους τρόπους αλληλεπίδρασης και το είδος της υποστήριξης που απαιτείται. Μετά την ολοκλήρωση της αντιστοίχισης, οι ρόλοι και οι ευθύνες πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια.

Πυλώνας II: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης

Ενότητα 4 – Ευημερία και Ψυχοκοινωνική Υποστήριξη στους Χώρους Εργασίας του Κλάδου ΚΕΔΥ

Οι οργανωσιακές μεταβάσεις μπορούν να δημιουργήσουν διάφορους ψυχοκοινωνικούς παράγοντες κινδύνου. Στους χώρους εργασίας του κλάδου ΚΕΔΥ, αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν αναδιαρθρώσεις, νέα ψηφιακά εργαλεία, απαιτήσεις συμμόρφωσης με τη βιωσιμότητα, αυξημένους στόχους παραγωγής και αλλαγές σε ρόλους ή αρμοδιότητες. Η αυτοματοποίηση και οι αναδιαρθρώσεις μπορεί να προκαλέσουν φόβο απώλειας θέσεων εργασίας, αβεβαιότητα σχετικά με τους μελλοντικούς ρόλους και ανησυχία για την πρόσβαση σε νέες διαδρομές ανάπτυξης δεξιοτήτων. Η τεχνολογική αλλαγή μπορεί επίσης να αυξήσει το άγχος σχετικά με την απαξίωση δεξιοτήτων, ιδιαίτερα μεταξύ μεγαλύτερων ή χαμηλών δεξιοτήτων εργαζομένων που ενδέχεται να μην έχουν αυτοπεποίθηση σε ψηφιακά περιβάλλοντα μάθησης.

Καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να διστάζουν να εκφράσουν άμεσα αυτές τις ανησυχίες, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να παρατηρούν πρώιμα σημάδια, όπως απόσυρση, μειωμένα κίνητρα, αυξημένα λάθη, συναισθηματική εξάντληση ή απροθυμία συμμετοχής στην εκπαίδευση. Ο φόρτος εργασίας μπορεί επίσης να αυξηθεί κατά τις περιόδους μετάβασης, ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι καλούνται να διατηρήσουν τους στόχους παραγωγής ενώ μαθαίνουν νέα συστήματα. Οι πιέσεις αυτές εντείνονται όταν ο έλεγχος της εργασίας είναι περιορισμένος, η επικοινωνία δεν είναι σαφής ή οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στις διαδικασίες σχεδιασμού. Η αντίσταση στην αλλαγή, επομένως, δεν θα πρέπει να ερμηνεύεται αυτόματα ως απροθυμία προσαρμογής· μπορεί να αντανακλά αβεβαιότητα, φόβο ή ανησυχίες σχετικά με την επαγγελματική ταυτότητα.

Ορισμένα χαρακτηριστικά του κλάδου ΚΕΔΥ μπορούν να εντείνουν τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. **Η πίεση παραγωγής, οι αυστηρές προθεσμίες, οι εποχικές αιχμές, οι γρήγοροι κύκλοι της μόδας και οι εξαρτήσεις από τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού μπορούν να αυξήσουν το άγχος.**

Η εργασία είναι συχνά σωματικά απαιτητική και επαναλαμβανόμενη, ενώ οι νέες τεχνολογίες μπορεί να προσθέσουν γνωστική πίεση. Σε πολλές ΜΜΕ που διοικούνται από τους ιδιοκτήτες τους, οι άτυπες δομές και οι στενές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη, αλλά η απουσία επίσημων συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να σημαίνει ότι οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι αντιμετωπίζονται μόνο όταν τα προβλήματα γίνουν εμφανή.

Πυλώνας II: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης

Ενότητα 4 – Ευημερία και Ψυχοκοινωνική Υποστήριξη στους Χώρους Εργασίας του Κλάδου ΚΕΔΥ

Οι συμπεριληπτικές και ευαίσθητες ως προς το φύλο πρακτικές ευημερίας είναι απαραίτητες, καθώς οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι δεν επηρεάζουν όλους τους εργαζομένους με τον ίδιο τρόπο. Η έκθεση σε αυτούς διαφέρει ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το καθεστώς απασχόλησης, το μεταναστευτικό υπόβαθρο, τον ρόλο και το επίπεδο δεξιοτήτων. Οι γυναίκες, που συχνά εργάζονται σε χαμηλότερα αμειβόμενες θέσεις παραγωγής, μπορεί να αντιμετωπίζουν εμπόδια σχετικά με την ισορροπία εργασίας-ζωής, τις ευθύνες φροντίδας και την πρόσβαση στην εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι με μεταναστευτικό υπόβαθρο, μεγαλύτερης ηλικίας ή χαμηλών δεξιοτήτων μπορεί επίσης να αντιμετωπίζουν αυξημένο άγχος, όταν η εκπαίδευση και η επικοινωνία δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.

Η **ψυχολογική ασφάλεια** αποτελεί βασικό στοιχείο της υποστήριξης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι μπορούν να θέτουν ερωτήσεις, να εκφράζουν ανησυχίες και να παραδέχονται δυσκολίες χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών. Οι προϊστάμενοι μπορούν να ενισχύσουν την ψυχολογική ασφάλεια χρησιμοποιώντας σαφή και σεβαστική γλώσσα, ενθαρρύνοντας την ανατροφοδότηση, αποφεύγοντας την επίρριψη ευθυνών και προσαρμόζοντας την επικοινωνία σε διαφορετικά υπόβαθρα. Η συμπεριληπτική υποστήριξη βασίζεται στην ισότητα ευκαιριών. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι με ευθύνες φροντίδας μπορεί να χρειάζονται ευέλικτα προγράμματα εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι με μεταναστευτικό υπόβαθρο απλοποιημένο υλικό και οι εργαζόμενοι με χαμηλότερη αυτοπεποίθηση πρόσθετη καθοδήγηση ή συμβουλευτική.

Η **πρακτική διαχείριση ψυχοκοινωνικών κινδύνων** μπορεί να ξεκινήσει με απλά εργαλεία στον χώρο εργασίας. Η χαρτογράφηση ψυχοκοινωνικών κινδύνων βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίζουν κινδύνους πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αναβάθμιση δεξιοτήτων, να αναγνωρίζουν ποιους επηρεάζουν περισσότερο και να δίνουν προτεραιότητα σε επαναλαμβανόμενους ή δομικούς κινδύνους. Ένα σύντομο ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης ευημερίας βοηθά τους εργαζομένους να αξιολογούν την ενέργεια, το κίνητρο, τον φόρτο εργασίας και την υποστήριξη που λαμβάνουν. Τα εργαλεία αυτά δεν αποτελούν διαγνωστικά μέσα, αλλά ενισχύουν την έγκαιρη αναγνώριση και τον διάλογο.

Πυλώνας II: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης

Ενότητα 4 – Ευημερία και Ψυχοκοινωνική Υποστήριξη στους Χώρους Εργασίας του Κλάδου ΚΕΔΥ

Η υποστήριξη από ομοτίμους μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στους χώρους εργασίας του κλάδου ΚΕΔΥ, όπου η άτυπη συνεργασία και η μάθηση μέσω εμπειρίας είναι ήδη συχνές. Η οργανωμένη υποστήριξη από ομοτίμους μειώνει την απομόνωση, διευκολύνει την αντιμετώπιση των προκλήσεων μάθησης και ενθαρρύνει την κοινή επίλυση προβλημάτων κατά την επανεκπαίδευση και την οργανωσιακή αλλαγή. Μπορεί να περιλαμβάνει συστήματα υποστήριξης μεταξύ συναδέλφων, μικρές ομαδικές συζητήσεις ή άτυπες συναντήσεις διαλόγου. Για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να είναι εθελοντική, εμπιστευτική και σαφώς διαχωρισμένη από τη συμβουλευτική. Συμπληρώνει την ευθύνη του οργανισμού χωρίς να αντικαθιστά τη διοικητική ή επαγγελματική υποστήριξη.

Ωστόσο, δεν μπορεί όλη η ψυχοκοινωνική πίεση να αντιμετωπιστεί εσωτερικά. Οι διευθυντές, οι προϊστάμενοι και οι εκπαιδευτές δεν είναι θεραπευτές. Ο ρόλος τους είναι να παρέχουν οργανωσιακή υποστήριξη, όπως προσαρμογή φόρτου εργασίας, ευέλικτα ωράρια, τακτική επικοινωνία και σαφείς προσδοκίες. **Επαγγελματική υποστήριξη μπορεί να χρειαστεί** όταν η δυσφορία επιμένει, υπάρχει έντονη συναισθηματική επιβάρυνση, επαναλαμβανόμενες απουσίες, σημαντική απόσυρση ή δυσκολία εκτέλεσης βασικών καθηκόντων.



Πυλώνας II: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης

Ενότητα 5 – Ένταξη και Υποστήριξη Ευάλωτων Ομάδων

Κατά τις διαδικασίες μετάβασης, οι **ευάλωτες ομάδες** μπορεί να είναι πιο πιθανό να αποσύρονται από την εκπαίδευση ή να αποφεύγουν τις ευκαιρίες ψηφιακής μάθησης. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει έναν κύκλο συσσωρευμένου μειονεκτήματος: τα υπάρχοντα εμπόδια αυξάνουν το άγχος, το άγχος μειώνει τη συμμετοχή και η περιορισμένη συμμετοχή περιορίζει την εξέλιξη. Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να παρακολουθούν τη συμμετοχή και να εντοπίζουν αν ορισμένες ομάδες υποεκπροσωπούνται στην εκπαίδευση ή στις ευκαιρίες εσωτερικής κινητικότητας.

Η συμπεριληπτική καθοδήγηση είναι απαραίτητη για την αποφυγή αποκλεισμού. Αντί για την ίδια αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων, οι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόζουν μια προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη διαφορετικές ανάγκες και αφετηρίες. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι με ευθύνες φροντίδας μπορεί να χρειάζονται ευέλικτα προγράμματα εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι με μεταναστευτικό υπόβαθρο απλοποιημένο ή μεταφρασμένο υλικό και οι εργαζόμενοι με χαμηλή αυτοπεποίθηση καθοδήγηση, συμβουλευτική ή σταδιακή εξοικείωση με νέα καθήκοντα.

Η ισότιμη μεταχείριση δεν οδηγεί πάντα σε ίσα αποτελέσματα όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν διαφορετικά εμπόδια.

Τέσσερις αρχές πρέπει να καθοδηγούν τη συμπεριληπτική υποστήριξη. Πρώτον, **η καθοδήγηση πρέπει να είναι εξατομικευμένη και βασισμένη στον διάλογο**, χωρίς υποθέσεις για τα κίνητρα ή τις ικανότητες. Δεύτερον, πρέπει **να αναγνωρίζει την υπάρχουσα εμπειρία, την πρακτική γνώση και τις μεταβιβάσιμες δεξιότητες**, όχι μόνο τα κενά. Τρίτον, πρέπει **να είναι ευαίσθητη σε πολιτισμικά και έμφυλα ζητήματα**, αποφεύγοντας στερεότυπα και ενισχύοντας τη συμμετοχή όλων. Τέταρτον, **η επικοινωνία πρέπει να είναι σαφής και προσβάσιμη**, με απλή γλώσσα, πρακτικά παραδείγματα και δυνατότητες διευκρινίσεων.

Πυλώνας II: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης

Ενότητα 5 – Ένταξη και Υποστήριξη Ευάλωτων Ομάδων

Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού, οι εκπαιδευτές και οι προϊστάμενοι έχουν σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση μιας συμπεριληπτικής μετάβασης. Η ευθύνη τους είναι να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, να εφαρμόζουν διαφανή κριτήρια επιλογής για την εκπαίδευση, να εντοπίζουν πιθανούς αποκλεισμούς και να χτίζουν εμπιστοσύνη με τους εργαζομένους. Θα πρέπει να αποφεύγουν χαρακτηρισμούς όπως «αντιδραστικός» ή «χαμηλών ικανοτήτων» και να αντιμετωπίζουν την προσαρμογή ως μέρος της επαγγελματικής ανάπτυξης.

Αποφύγετε

Δύσκολος εργαζόμενος
Αντιστέκεται στην αλλαγή
Περιορισμένες ικανότητες

Χρησιμοποιήστε

Χρειάζεται πρόσθετη υποστήριξη
Χρειάζεται διευκρινίσεις
Προτιμά τη σταδιακή μάθηση βήμα προς βήμα

Τα μέτρα υποστήριξης θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ατομικές ανάγκες. Η συναδελφική υποστήριξη, το mentoring και η επαγγελματική καθοδήγηση μπορούν να προσαρμοστούν μέσω μικρότερων ομάδων, συστημάτων υποστήριξης μεταξύ συναδέλφων, γλωσσικά προσαρμοσμένης υποστήριξης ή απλούστερου σχεδιασμού σταδιοδρομίας. Κατά την επανεκπαίδευση, οι οργανισμοί θα πρέπει να επιτρέπουν σταδιακή εξοικείωση με τα ψηφιακά εργαλεία, να επεκτείνουν τα χρονοδιαγράμματα μάθησης όπου είναι δυνατό και να διαχωρίζουν τη μάθηση από την αξιολόγηση απόδοσης. Η διατήρηση των ίδιων απαιτήσεων παραγωγικότητας κατά την εκπαίδευση μπορεί να αυξήσει το άγχος, ιδιαίτερα για εργαζομένους που αντιμετωπίζουν ήδη εμπόδια.

Παράλληλα, οι προσαρμογές δεν πρέπει να οδηγούν σε στιγματισμό. Η υποστήριξη πρέπει να είναι εθελοντική, εμπιστευτική και να αντιμετωπίζεται ως καλή πρακτική για όλους τους εργαζομένους. Οι προσωπικές πληροφορίες πρέπει να κοινοποιούνται μόνο όταν είναι απαραίτητο και να διαχειρίζονται σύμφωνα με τους κανόνες προστασίας δεδομένων. Η προσφορά ευέλικτων επιλογών μάθησης σε όλο το προσωπικό μειώνει το στίγμα και ενισχύει την προσαρμογή.

Πυλώνας II: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης

Ενότητα 6 – Σύνδεση Μηχανισμών Υποστήριξης με Διαδρομές Αναβάθμισης Δεξιοτήτων και Εκπαίδευσης

ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού κατά την πράσινη μετάβαση απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδέει την υποστήριξη, την εκπαίδευση και την απόκτηση δεξιοτήτων. Καθώς ο κλάδος ΚΕΔΥ προσαρμόζεται στις απαιτήσεις βιωσιμότητας, την τεχνολογική αλλαγή και τις νέες ανάγκες της αγοράς εργασίας, οι εργαζόμενοι χρειάζονται τόσο τεχνικές δεξιότητες όσο και οριζόντιες ικανότητες, όπως προσαρμοστικότητα, επίλυση προβλημάτων και συνεχή μάθηση.

Η πορεία ανάπτυξης μπορεί να οργανωθεί σε τέσσερα βασικά στάδια:

- εντοπισμός αναγκών
- ενεργοποίηση και συμμετοχή
- ανάπτυξη δεξιοτήτων
- εφαρμογή και εδραίωση

Τα στάδια αυτά δεν είναι απολύτως γραμμικά, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να επιστρέφουν σε προηγούμενα στάδια ανάλογα με την πρόοδό τους, τις προκλήσεις και τις νέες ανάγκες μάθησης. Οι μηχανισμοί υποστήριξης θα πρέπει επομένως να είναι διαθέσιμοι σε όλη τη διαδικασία.

Η **επαγγελματική καθοδήγηση** βοηθά τους εργαζομένους να αναγνωρίσουν τις δεξιότητες και τις επαγγελματικές τους διαδρομές. Η συμβουλευτική και η καθοδήγηση ενισχύουν τα κίνητρα, την αυτοπεποίθηση και τη μεταφορά γνώσεων, ενώ η ψυχοκοινωνική υποστήριξη μειώνει το άγχος, τον φόβο για την αλλαγή και την εγκατάλειψη της εκπαίδευσης. Οι μηχανισμοί αυτοί βελτιώνουν την πρόσβαση στη μάθηση και υποστηρίζουν την ολοκλήρωση της κατάρτισης.

Στο πλαίσιο της πράσινης μετάβασης, ο κλάδος ΚΕΔΥ χρειάζεται νέες δεξιότητες σε τρεις βασικούς τομείς. Οι **τεχνικές δεξιότητες** περιλαμβάνουν τον οικολογικό σχεδιασμό, τη βιώσιμη ανάπτυξη προϊόντων, τις κυκλικές μεθόδους παραγωγής, τη διαχείριση βιώσιμων υλικών και τη χρήση ψηφιακών εργαλείων παραγωγής. Οι οριζόντιες δεξιότητες περιλαμβάνουν την προσαρμοστικότητα, την κριτική σκέψη, τη συνεργασία και την επικοινωνία. Οι **πράσινες δεξιότητες** αφορούν την εφαρμογή αρχών βιωσιμότητας στην καθημερινή εργασία και τη συμβολή στους περιβαλλοντικούς στόχους.

Πυλώνας II: Πρόγραμμα Κατάρτισης για Υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και Προσωπικό Υποστήριξης

Ενότητα 6 – Σύνδεση Μηχανισμών Υποστήριξης με Διαδρομές Αναβάθμισης Δεξιοτήτων και Εκπαίδευσης

Ωστόσο, η ανάπτυξη δεξιοτήτων μπορεί να περιορίζεται από διάφορα εμπόδια. Σε ατομικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιμετωπίζουν χαμηλή αυτοπεποίθηση, περιορισμένες ψηφιακές γνώσεις, έλλειψη κινήτρων ή φόβο αλλαγής. Σε οργανωσιακό επίπεδο, οι ΜΜΕ μπορεί να στερούνται δομημένων στρατηγικών εκπαίδευσης, ευέλικτων ωραρίων ή υποστήριξης από τη διοίκηση. Σε συστημικό επίπεδο, η εκπαίδευση μπορεί να μην ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες της αγοράς εργασίας ή να είναι δύσκολα προσβάσιμη.

Για την αντιμετώπιση αυτών των εμποδίων, η αναβάθμιση δεξιοτήτων θα πρέπει να οργανώνεται μέσω ολοκληρωμένων διαδρομών που συνδέουν αξιολόγηση, υποστήριξη, εκπαίδευση και αναγνώριση. Η αξιολόγηση εντοπίζει κενά δεξιοτήτων και μελλοντικές ανάγκες, ενώ η υποστήριξη παρέχει καθοδήγηση και ενθάρρυνση. Η εκπαίδευση συνδυάζει μαθήματα, εργαστήρια και μάθηση στην εργασία.

Η παραπομπή σε κατάλληλες ευκαιρίες εκπαίδευσης είναι επίσης σημαντική. Τα οργανωμένα συστήματα παραπομπής βοηθούν τους εργαζομένους να επιλέγουν εκπαίδευση που ανταποκρίνεται στις ανάγκες, το επίπεδο δεξιοτήτων και τους επαγγελματικούς τους στόχους.

Η συνέχεια μεταξύ υποστήριξης και ανάπτυξης δεξιοτήτων αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται υποστήριξη πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την εκπαίδευση, ώστε να εφαρμόζουν νέες δεξιότητες, να λαμβάνουν αναγνώριση και να εξελίσσονται επαγγελματικά.



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

03

Εργαλειοθήκη Αξιολόγησης Κοινωνικού Αντικτύπου



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σκοπός και Πεδίο Εφαρμογής της Εργαλειοθήκης

Εισαγωγή

Ο κλάδος ΚΕΔΥ αποτελεί σημαντικό μέρος της ευρωπαϊκής οικονομίας, συνδυάζοντας τεχνική παράδοση, περιφερειακή ταυτότητα και απασχόληση, αλλά αντιμετωπίζει σημαντικές κοινωνικές προκλήσεις κατά την πράσινη μετάβαση. Στις χώρες των εταίρων του GreenLift, ο κλάδος αποτελείται κυρίως από ΜμΕ, οικογενειακές επιχειρήσεις και βιοτεχνίες που πρέπει να ανταποκριθούν σε νέες απαιτήσεις βιωσιμότητας με περιορισμένους πόρους. Αυτό δημιουργεί πίεση στις μικρότερες επιχειρήσεις, ενώ εργαζόμενοι όπως γυναίκες, μεγαλύτερης ηλικίας, μετανάστες και άτομα σε επισφαλείς θέσεις μπορεί να αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια στην εκπαίδευση και την εξέλιξη. Η **Αξιολόγηση Αναγκών** του **GreenLift** έδειξε ότι το 60% των εργαζομένων δεν είχε συμμετάσχει σε εκπαίδευση σχετική με τη βιωσιμότητα, ενώ οι εργοδότες θεωρούν τη βιωσιμότητα σημαντική για τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα, αναδεικνύοντας το κενό μεταξύ επιχειρηματικών αναγκών και υποστήριξης εργαζομένων.

Σκοπός και πεδίο εφαρμογής της Εργαλειοθήκης

Η Εργαλειοθήκη αξιολογεί τον κοινωνικό αντίκτυπο σε τέσσερις διαστάσεις: **ποιότητα εργασίας, ευημερία εργαζομένων, ένταξη και ισότητα**, καθώς και **συμμετοχή της κοινότητας και των ενδιαφερόμενων μερών**. Οι διαστάσεις αυτές βασίζονται στη Συμφωνία Επιχορήγησης (Grant Agreement), την Αξιολόγηση Αναγκών του GreenLift και το Πλαίσιο Ποιότητας Εργασίας (Job Quality Framework) του Eurofound. Η Εργαλειοθήκη περιλαμβάνει εργαλεία συλλογής δεδομένων, πλαίσιο βαθμολόγησης και ερμηνείας, καθώς και ηθικές κατευθυντήριες γραμμές συμβατές με τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων (GDPR).

Σχετικά με την Εργαλειοθήκη

Η Εργαλειοθήκη αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο μέτρησης για την αξιολόγηση των κοινωνικών αποτελεσμάτων της πράσινης αναβάθμισης δεξιοτήτων. Βασίζεται στην Αξιολόγηση Αναγκών του GreenLift, έχει σχεδιαστεί για ΜμΕ και οργανισμούς-εταίρους, εφαρμόζεται στις τέσσερις χώρες των εταίρων και ευθυγραμμίζεται με τις αρχές της ΕΕ για Δίκαιη Μετάβαση (EU Just Transition principles) και τα πλαίσια αναφοράς Περιβαλλοντικών, Κοινωνικών και Διακυβέρνησης (ESG) κριτηρίων.

Δεν αποτελεί πρόγραμμα εκπαίδευσης, εργαλείο νομικού ελέγχου ή υποκατάστατο του διαλόγου με εργαζομένους και ενδιαφερόμενα μέρη. Επίσης, δεν είναι μια εφάπαξ διαδικασία, αλλά ένα εργαλείο που προορίζεται για επαναλαμβανόμενη χρήση σε αρχικό στάδιο, ενδιάμεση αξιολόγηση και παρακολούθηση.

Διαστάσεις Κοινωνικού Αντικτύπου που Εξετάζονται

Διάσταση 1: Ποιότητα Εργασίας

Η ποιότητα εργασίας αφορά την ασφάλεια απασχόλησης, τις ασφαλείς συνθήκες εργασίας, τη δίκαιη αμοιβή και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των θέσεων εργασίας. Στον κλάδο ΚΕΔΥ, τα στοιχεία αυτά πιέζονται κατά την πράσινη μετάβαση, ιδιαίτερα για τις ΜμΕ που πρέπει να ανταποκριθούν σε νέες περιβαλλοντικές απαιτήσεις με περιορισμένους πόρους και έντονο ανταγωνισμό. Η Αξιολόγηση Αναγκών δείχνει ότι τα πρότυπα ηθικής εργασίας και οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας αναγνωρίζονται ως σημαντικές πρακτικές βιωσιμότητας. Ωστόσο, τα μέλη της κοινότητας αξιολόγησαν τον κοινωνικό αντίκτυπο του κλάδου μόνο με 3,35/5, δείχνοντας ένα κενό μεταξύ πρόθεσης και πραγματικότητας. Οι εργαζόμενοι στις χώρες των εταίρων ανέδειξαν επίσης την υγεία και ασφάλεια σε βιώσιμους χώρους εργασίας ως κρίσιμη δεξιότητα. Επιπλέον, οι ΜμΕ και οι υπεργολάβοι συχνά αντιμετωπίζουν δυσανάλογο κόστος μετάβασης, ενώ η γήρανση του εργατικού δυναμικού και η περιορισμένη μεταφορά γνώσεων αυξάνουν τον κίνδυνο κενών δεξιοτήτων.

Διάσταση 2: Ευημερία Εργαζομένων

Η ευημερία των εργαζομένων περιλαμβάνει τη σωματική ασφάλεια, την ψυχοκοινωνική υγεία, τα κίνητρα και την υποστήριξη στην εργασία. Η πράσινη μετάβαση μπορεί να δημιουργήσει αβεβαιότητα και πίεση όταν οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται σε νέες πρακτικές χωρίς επαρκή χρόνο ή καθοδήγηση. Σύμφωνα με την Αξιολόγηση Αναγκών, η **έλλειψη χρόνου** αποτελεί το συχνότερο εμπόδιο στη συμμετοχή σε εκπαίδευση. Παρότι η βιωσιμότητα θεωρείται σημαντική για την ανταγωνιστικότητα, το **60%** των εργαζομένων δεν είχε συμμετάσχει σε σχετική εκπαίδευση. Η ευημερία αποτελεί βασικό στόχο της μετάβασης, παράλληλα με την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Διάσταση 3: Ένταξη και Ισότητα

Η Αξιολόγηση Αναγκών ανέδειξε τις ευάλωτες ομάδες ως προτεραιότητα στις χώρες των εταίρων. Η επίσημη **πιστοποίηση πράσινων και ψηφιακών δεξιοτήτων** θεωρήθηκε ιδιαίτερα σημαντική για τους εργαζομένους χαμηλών δεξιοτήτων, καθώς βοηθά στην αναγνώριση και την αξία των νέων ικανοτήτων. Οι ενδιαφερόμενοι τόνισαν επίσης την **ανάγκη για προσεγγίσεις με ευαισθησία ως προς το φύλο, στοχευμένη υποστήριξη εργαζομένων με μεταναστευτικό υπόβαθρο και υπεργολαβικών εργαζομένων, καθώς και μεγαλύτερη συμμετοχή ΜΚΟ, γυναικείων οργανώσεων και κοινωνικών επιχειρήσεων**. Η πράσινη μετάβαση θα πρέπει επομένως να αποφεύγει την ενίσχυση των υφιστάμενων ανισοτήτων.

Διαστάσεις Κοινωνικού Αντίκτυπου που Εξετάζονται

Διάσταση 4: Συμμετοχή της Κοινότητας και των Ενδιαφερόμενων Μερών

Η πράσινη μετάβαση δεν μπορεί να επιτευχθεί από μεμονωμένες επιχειρήσεις. Απαιτεί συνεργασία μεταξύ βιομηχανίας, εκπαιδευτικών φορέων, δημόσιων αρχών, κοινωνίας των πολιτών και τοπικών κοινοτήτων. Η Αξιολόγηση Αναγκών του GreenLift αναδεικνύει την ανάγκη για δίκτυα, συμπράξεις και δομές διακυβέρνησης που υποστηρίζουν την ανταλλαγή γνώσεων και τη συλλογική δράση.

Στις τέσσερις χώρες των εταίρων χαρτογραφήθηκαν **64** ενδιαφερόμενα μέρη, **41** συμμετέχουν ενεργά και υπογράφηκαν **13** Μνημόνια Συνεργασίας. Ωστόσο, οι φορείς της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων υπερεκπροσωπούνται, ενώ η κοινωνία των πολιτών παραμένει λιγότερο συμμετέχουσα. Απαιτείται ένα ισχυρότερο μοντέλο «τριπλής έλικας» μεταξύ βιομηχανίας, εκπαίδευσης και κυβέρνησης, καθώς και καλύτερη πρόσβαση των ΜμΕ σε ανταλλαγή γνώσεων, πιλοτικές δράσεις και κοινούς πόρους.

Πλαίσιο Δεικτών

Η Εργαλειοθήκη περιλαμβάνει **19** δείκτες κοινωνικού αντίκτυπου που αναπτύχθηκαν για να καλύψουν ένα κενό που εντοπίστηκε στην Αξιολόγηση Αναγκών του GreenLift: την έλλειψη πρακτικών και εύχρηστων μετρήσεων κοινωνικού αντίκτυπου για τον κλάδο ΚΕΔΥ. Παρότι πλαίσια όπως η αναφορά ESG, η Αξιολόγηση Κύκλου Ζωής (Life Cycle Assessment (LCA)) και οι απαιτήσεις του Ψηφιακού Διαβατηρίου Προϊόντος παρέχουν σημαντική κατεύθυνση, δεν προσφέρουν απλά εργαλεία που μπορούν να εφαρμόσουν οι ΜμΕ χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις.

Οι δείκτες επιλέχθηκαν με βάση τα ευρήματα της Αξιολόγησης Αναγκών, τη συνάφειά τους με τα χρονοδιαγράμματα του GreenLift, την εφαρμογή τους σε ΜμΕ με περιορισμένη δυναμικότητα ανθρώπινου δυναμικού και την ευθυγράμμισή τους με τις διαστάσεις Ποιότητας Εργασίας του Eurofound και τις αρχές της ΕΕ για τη Δίκαιη Μετάβαση. Κάθε δείκτης υποστηρίζει την πρακτική μέτρηση των κοινωνικών αποτελεσμάτων κατά την πράσινη αναβάθμιση δεξιοτήτων και τη μετάβαση του εργατικού δυναμικού.

Οδηγίες Εφαρμογής της Εργαλειοθήκης Αξιολόγησης Κοινωνικού Αντίκτυπου

Η Εργαλειοθήκη Αξιολόγησης Κοινωνικού Αντίκτυπου χρησιμοποιεί τρία πρακτικά εργαλεία για την παρακολούθηση των κοινωνικών επιπτώσεων της παρέμβασης GreenLift. Το **Εργαλείο 1** συλλέγει ανώνυμη ανατροφοδότηση από εργαζομένους, το **Εργαλείο 2** υποστηρίζει υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού, ιδιοκτήτες ΜμΕ ή στελέχη στη διερεύνηση οργανωσιακών πρακτικών και το **Εργαλείο 3** βοηθά τις ομάδες εταίρων να καταγράφουν τη συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών και τα στοιχεία εφαρμογής. Μια απλοποιημένη έκδοση του Εργαλείου 3 μπορεί επίσης να κοινοποιείται σε εξωτερικούς φορείς, όπως ΜΚΟ, Επιμελητήρια και περιφερειακούς ενδιαφερόμενους φορείς.

ΒΗΜΑ 1

Προετοιμασία της διαδικασίας: Διασφαλίστε ότι τα εργαλεία είναι διαθέσιμα στην κατάλληλη γλώσσα και ότι οι συμμετέχοντες ενημερώνονται για την εθελοντική συμμετοχή, την ανωνυμία, τη χρήση και την αποθήκευση δεδομένων.

ΒΗΜΑ 2

Συλλογή δεδομένων βάσης: Στην αρχή, οι εργαζόμενοι συμπληρώνουν ανώνυμα το Εργαλείο 1, οι εργοδότες ή το προσωπικό HR συμπληρώνουν το Εργαλείο 2 και οι ομάδες εταίρων συμπληρώνουν το Εργαλείο 3.

ΒΗΜΑ 3

Ανάλυση αποτελεσμάτων: Βαθμολογήστε τις απαντήσεις σε επίπεδο δείκτη, διάστασης και συνολικής Εργαλειοθήκης, εστιάζοντας κυρίως στις αλλαγές με την πάροδο του χρόνου.

ΒΗΜΑ 4

Αξιοποίηση των ευρημάτων: Χρησιμοποιήστε τα αποτελέσματα για την προσαρμογή της υποστήριξης, όπως mentoring, συμβουλευτική, πρόσβαση στην εκπαίδευση, δράσεις προσέγγισης, προγραμματισμό ή συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών.

ΒΗΜΑ 5

Επανάληψη και αναφορά: Επαναλάβετε την αξιολόγηση στο ενδιάμεσο στάδιο, στην παρακολούθηση και στην τελική αξιολόγηση.

Δεοντολογικά Ζητήματα και Προστασία Δεδομένων

Βασικές Αρχές Προστασίας Δεδομένων

Όλη η συλλογή δεδομένων στο πλαίσιο της Εργαλειοθήκης πρέπει να συμμορφώνεται με τον GDPR (Κανονισμός ΕΕ 2016/679) και τη σχετική εθνική νομοθεσία κάθε χώρας εταίρου, όπως ο ελληνικός Νόμος 4624/2019. Κάθε εταίρος είναι υπεύθυνος για τη συμμόρφωση στη δική του χώρα.

Η Εργαλειοθήκη βασίζεται σε βασικές αρχές προστασίας δεδομένων: η συμμετοχή είναι εθελοντική, οι συμμετέχοντες ενημερώνονται σαφώς και παρέχουν συγκατάθεση, ενώ δεν συλλέγονται περιττά προσωπικά δεδομένα. Το Εργαλείο 1 δεν συλλέγει ονόματα ή στοιχεία ταυτοποίησης, ενώ τα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιούνται μόνο για ομαδική ανάλυση. Τα δεδομένα χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και αναφορά του GreenLift και δεν κοινοποιούνται εκτός κοινοπραξίας χωρίς πρόσθετη συγκατάθεση.

Όλα τα δεδομένα αποθηκεύονται με ασφάλεια σε προστατευμένα συστήματα του έργου, με πρόσβαση μόνο σε εξουσιοδοτημένα μέλη. Οι συμμετέχοντες έχουν δικαίωμα πρόσβασης, διόρθωσης ή διαγραφής των δεδομένων τους σύμφωνα με τα άρθρα 15–17 του GDPR.

Ειδικά Μέτρα Προστασίας για Ευάλωτες Ομάδες

Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή κατά τη συλλογή δεδομένων από ευάλωτες ομάδες, όπως εργαζομένους σε επισφαλείς θέσεις, μετανάστες, προσωρινούς εργαζομένους, άτομα εκτός εκπαίδευσης και εργασίας και υπεργολαβικούς εργαζομένους. Σε περιπτώσεις όπου μπορεί να υπάρχει αδήλωτη εργασία, οι εταίροι πρέπει να εφαρμόζουν πρόσθετες διασφαλίσεις για την προστασία της ανωνυμίας, την αποφυγή κινδύνων ταυτοποίησης και τη διασφάλιση ότι η συμμετοχή δεν προκαλεί φόβο αρνητικών συνεπειών.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, το Πλαίσιο GreenLift υπογραμμίζει ότι η επιτυχημένη πράσινη μετάβαση στον κλάδο ΚΕΔΥ δεν εξαρτάται μόνο από νέες τεχνικές δεξιότητες και περιβαλλοντικές δράσεις, αλλά και από την ικανότητα των οργανισμών να υποστηρίζουν το εργατικό δυναμικό τους κατά την αλλαγή.

Συνδυάζοντας την επαγγελματική καθοδήγηση, τη συμβουλευτική, την υποστήριξη ευημερίας και την ανάπτυξη οργανωσιακής ικανότητας, το Πλαίσιο προσφέρει μια πρακτική και συμπεριληπτική προσέγγιση για ΜΜΕ και άλλους οργανισμούς του κλάδου ΚΕΔΥ. Θέτει στο επίκεντρο τις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων, με ιδιαίτερη προσοχή στις ευάλωτες ομάδες που μπορεί να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερους κινδύνους κατά τη μετάβαση.



Στο μέλλον, η αξία του Πλαισίου θα εξαρτηθεί από την πρακτική εφαρμογή, την προσαρμογή και την προώθησή του σε διαφορετικά οργανωσιακά και περιφερειακά περιβάλλοντα. Μαζί με την Εργαλειοθήκη Αξιολόγησης Κοινωνικού Αντίκτυπου, μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να κάνουν συγκεκριμένα βήματα προς έναν πιο πράσινο, δίκαιο και ανθεκτικό κλάδο ΚΕΔΥ.

Πλήρες Πλαίσιο GreenLift

Για το πλήρες μεθοδολογικό υπόβαθρο, τα στοιχεία τεκμηρίωσης, τα εργαλεία και τις αναφορές, οι αναγνώστες μπορούν να συμβουλευτούν το ολοκληρωμένο Πλαίσιο GreenLift, [εδώ](#).

Project Coordinator



THE SWEDISH SCHOOL
OF TEXTILES
UNIVERSITY OF BORÅS

Partners



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



LOTTOZERO

INFINITIVITY
DESIGN LABS



**Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις. Αριθμός Αναφοράς έργου: 101195924