

2012

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΑΝΑΘΕΤΟΥΣΑ ΑΡΧΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ (ΟΚΕ)

ΕΡΓΟ:

«ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΖΗΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ
ΓΗΡΑΝΣΗΣ»



ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ ΠΑ 1.1.7: «ΤΕΥΧΟΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ - ΕΡΕΥΝΩΝ»

Έκδοση 2.0

ΑΘΗΝΑ, Οκτώβριος 2012

TREK consulting

TREK CONSULTING ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κ.Καραμανλή 59, 151 25 Μαρούσι
Τηλ: 210-61.79.414, fax: 210-61.79.288
e-mail: info@trek.gr, url: www.trek.gr



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 4 |
| 1.1 | ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 5 |
| 2 | ΠΛΑΙΣΙΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΩΝ - ΕΡΕΥΝΩΝ | 6 |
| 2.1 | ΔΙΑΣΤΑΣΙΟΛΟΓΗΣΗ ΈΡΓΟΥ | 7 |
| 2.1.1 | ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ | 7 |
| 2.1.2 | ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ | 8 |
| 2.2 | ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΈΡΕΥΝΑΣ-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ | 11 |
| 2.2.1 | Η ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ | 11 |
| 2.2.1.1 | Η Δημογραφική Πρόκληση | 11 |
| 2.2.1.2 | Η Γήρανση του Πληθυσμού στην Ελλάδα | 14 |
| 2.2.1.3 | Η Δημογραφική Γήρανση και οι Επιπτώσεις της στη Σύγχρονη Κοινωνία | 16 |
| 2.2.1.4 | Βασικοί Άξονες Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης του Πληθυσμού | 18 |
| 2.2.2 | ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ- ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ | 20 |
| 2.2.2.1 | Οι εξελίξεις βασικών μεγεθών της Ελληνικής Οικονομίας κατά τα έτη 2010-2011 | 20 |
| 2.2.2.2 | Η Γήρανση του Πληθυσμού και οι Επιπτώσεις στην Ελληνική Οικονομία και Κοινωνία | 23 |
| 3 | ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΩΝ-ΕΡΕΥΝΩΝ | 37 |
| 3.1 | ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ-ΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΈΡΕΥΝΑΣ | 38 |
| 3.2 | ΆΞΟΝΕΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ | 41 |
| 3.2.1 | ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | 41 |
| 3.2.2 | ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΕΡΓΙΑ | 43 |
| 3.2.3 | ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ | 44 |
| 3.2.4 | ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ (WORK ABILITY INDEX - WAI) | 44 |
| 3.2.5 | ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ | 46 |
| 3.2.5.1 | Εργαλείο Διάγνωσης των Εκπαιδευτικών Αναγκών | 47 |
| 3.2.5.2 | Ανάλυση Εργασίας | 51 |
| 3.3 | ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΕΙΣ ΈΡΕΥΝΕΣ - ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ | 62 |
| 3.4 | ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΈΡΕΥΝΑ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ | 72 |
| 3.5 | ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΈΡΕΥΝΑΣ | 83 |
| 3.6 | ΟΔΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΝΩ ΤΩΝ 55 ΕΤΩΝ | 85 |
| 3.6.1 | ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΧΑΡΑΞΗΣ ΟΔΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ | 88 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 3.6.2 | ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ-ΠΡΟΤΥΠΑ ΟΔΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ..... | 89 |
| 3.6.2.1 | Εξατομικευμένη Συμβουλευτική | 89 |
| 3.6.2.2 | Εφαρμογή Ευέλικτων Μορφών Οργάνωσης της Εργασίας | 92 |
| 3.6.2.3 | Βελτίωση Συνθηκών Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας..... | 93 |
| 3.6.2.4 | Προτυποποιημένες Διαδικασίες στη διοίκηση προσωπικού των Επιχειρήσεων..... | 97 |
| 4 | ΠΛΑΝΟ ΑΜΕΣΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ | 101 |
| 4.1 | ΠΛΑΝΟ ΑΜΕΣΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ | 102 |




1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν παραδοτέο αποτελεί την δεύτερη βελτιωμένη έκδοση του τεύχους με τίτλο «ΤΕΥΧΟΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ - ΕΡΕΥΝΩΝ» επανυποβάλλεται από την εταιρεία **TREK Consulting Ανώνυμη Εταιρεία Σύμβουλοι Επιχειρήσεων** στο πλαίσιο του έργου: «ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΖΗΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ» (αρ. διακήρυξης 2100.00.002.4/6562 / 14-11-2011), σε συνέχεια των σχετικών παρατηρήσεων της ΕΠΠΕ και σύμφωνα με την από 28/05/2012 ισχύουσα σύμβαση.

Το παραδοτέο αποτελεί προϊόν της **Ενότητας Εργασίας 1: «Διάγνωση αναγκών & σύνθεση αποτελεσμάτων (οδικός χάρτης) των απασχολούμενων ατόμων άνω των 55 ετών στους υπό μελέτη επιχειρηματικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας και δημιουργία πρότυπου περιεχομένου εκπαίδευσης, υποστήριξης και προληπτικής διαχείρισης του ζητήματος της ενεργού γήρανσης στην Ελλάδα»** και ειδικότερα της **Φάσης 1.1: «Αποτύπωση της Υφιστάμενης Κατάστασης»**, **Δράση 1.1.1: «Ανάλυση Περιβάλλοντος, Εξειδίκευση Μεθόδων και Διαδικασιών Υλοποίησης των Μελετών - Ερευνών κατά την Αποτύπωση της Υφιστάμενης Κατάστασης»**.



2 ΠΛΑΙΣΙΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΩΝ - ΕΡΕΥΝΩΝ

2.1 ΔΙΑΣΤΑΣΙΟΛΟΓΗΣΗ ΈΡΓΟΥ

2.1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ

Κύριο αντικείμενο του έργου είναι η ενδυνάμωση των εργαζομένων άνω των 55 ετών της Χώρας και η δημιουργία σύγχρονων υποστηρικτικών και συμβουλευτικών μηχανισμών βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους με απώτερο στόχο την υιοθέτηση από τις ελληνικές επιχειρήσεις προληπτικών δράσεων διαχείρισης του ζητήματος της ενεργού γήρανσης του πληθυσμού, τη μείωση της διαρροής εργαζομένων άνω των 55 ετών λόγω έλλειψης της απαιτούμενης σύγχρονης τεχνογνωσίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων των υπό μελέτη κλάδων και της ελληνικής Οικονομίας γενικότερα μέσα από την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο.

Αντικείμενο του έργου είναι πιο συγκεκριμένα η λεπτομερής καταγραφή και η μελέτη των συνθηκών εργασίας των ατόμων άνω των 55 ετών, η ανάδειξη των προβλημάτων και ευκαιριών σε συγκεκριμένους κλάδους της ελληνικής Οικονομίας και η εξαγωγή συμπερασμάτων και καινοτόμων εργαλείων υποστήριξης των ωφελουμένων (εργαζόμενοι, εργοδότες και κοινωνικοί εταίροι) μέσα από καινοτόμες υπηρεσίες συμβουλευτικής και δικτύωσης, ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης όπως επίσης και εξατομικευμένης υποστήριξης του πληθυσμού στόχου.

Δομικό στοιχείο του έργου αποτελούν οι απαιτούμενες μελέτες και έρευνες που υλοποιεί ο Ανάδοχος (μελέτη καλών πρακτικών, πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα) και οι οποίες αναλύουν λεπτομερώς και επεξεργάζονται το σύνολο των παραγόντων και των συνθηκών εργασίας των ατόμων άνω των 55 ετών και οι οποίες θα εστιάζουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων των υπό μελέτη κλάδων του Έργου.

Μεταξύ άλλων, βασικοί τομείς διερεύνησης των ανωτέρω μελετών και ερευνών είναι:

- ο λεπτομερής εντοπισμός και η εμπεριστατωμένη ανάλυση των αιτιών διαρροής των εργαζομένων των επιχειρηματικών κλάδων του Έργου από την αγορά εργασίας,
- η ανάδειξη των απαιτούμενων προσόντων και δεξιοτήτων για τις εκάστοτε θέσεις εργασίας προκειμένου η ομάδα στόχος να μπορεί να διατηρηθεί

στην αγορά εργασίας καθώς και οι υφιστάμενες πρακτικές διοίκησης των επιχειρήσεων σε σύγκριση με τις επιθυμητές πρακτικές βάσει της μελέτης βέλτιστων πρακτικών,

προκειμένου εκ των άνω να υιοθετηθεί μία νέα κουλτούρα προληπτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ενθάρρυνσης και διατήρησης των ατόμων άνω των 55 ετών εντός της αγοράς εργασίας.

Τα αποτελέσματα των ερευνών και μελετών που θα προκύψουν για την κύρια ομάδα στόχο (εργαζόμενοι ηλικίας 55-64) είναι πολλαπλά. Καταρχήν, θα αναδειχθεί το ζήτημα της διαχείρισης των ηλικιών του κλάδου τους, με τις μελέτες και τις πιλοτικές εφαρμογές θα τεκμηριωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της συμμετοχής των εργαζομένων της κατηγορίας αυτής στην αγορά εργασίας και στη συνέχεια θα υποστηριχθούν για την παραμονή τους σε καθεστώς απασχόλησης με μέτρα όπως οι εκπαιδεύσεις, η εξατομικευμένη συμβουλευτική και η λειτουργία των πολλαπλασιαστών. Ακολούθως, με τη θέσπιση και εφαρμογή μέτρων με λειτουργικό ή/και οικονομικό χαρακτήρα θα υποστηριχθεί η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η ευέλικτη απασχόληση ή αντίστοιχα η σταδιακή αποχώρηση από την εργασία.

Οι μέσω του έργου παρεμβάσεις θα συντελέσουν επίσης σημαντικά στην ψυχολογική ενδυνάμωση των μελών της ομάδας-στόχου, ενώ η σταδιακή αποχώρηση από την εργασία θα περιορίσει σημαντικά τα ψυχολογικά, οικογενειακά και κοινωνικά προβλήματα που παρουσιάζονται συχνά εξαιτίας της πρόωρης «αποστράτευσης» υγιών, δυναμικών και χρήσιμων κοινωνικά και οικονομικά προσώπων.

2.1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ

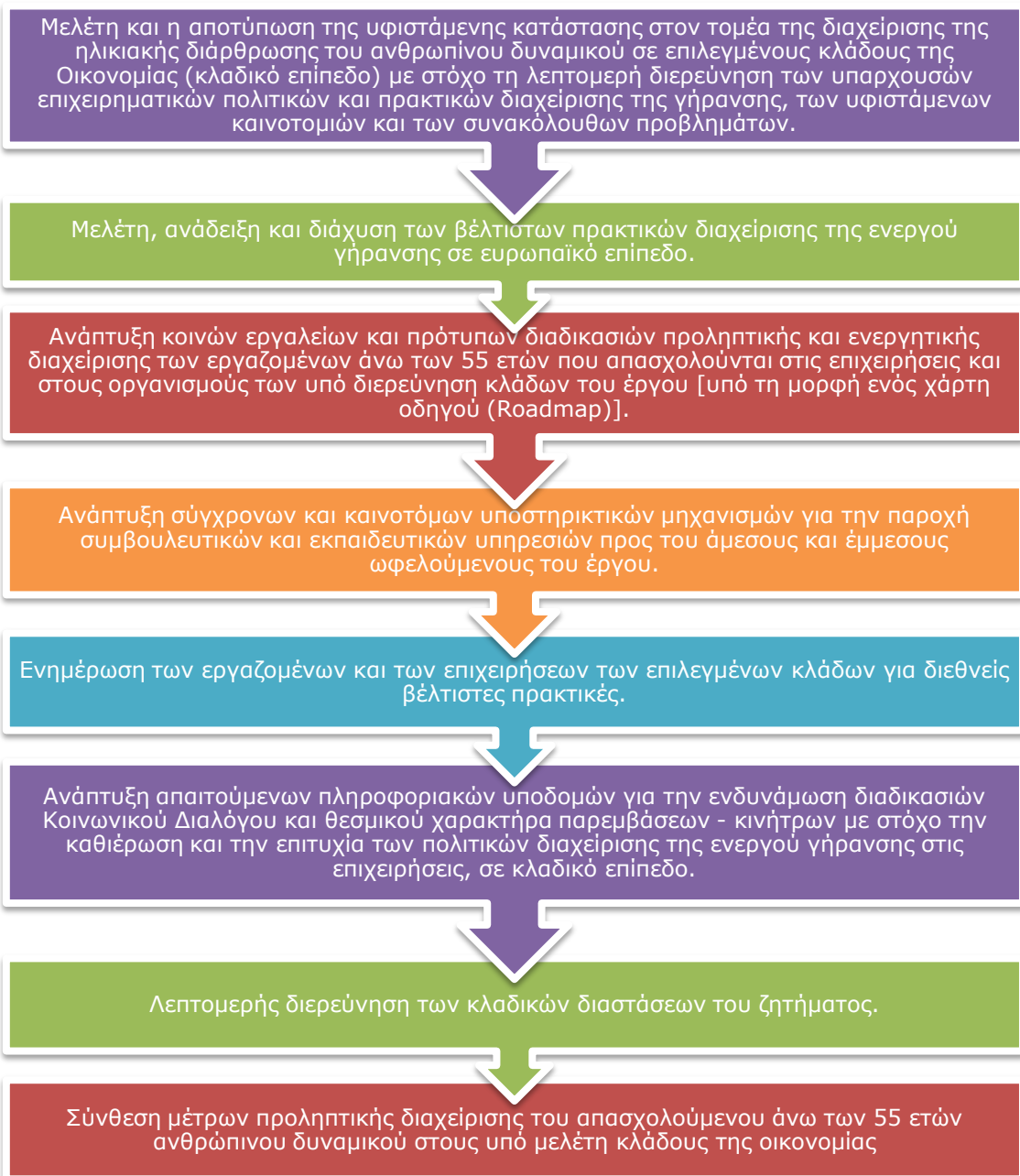
Κεντρικό στρατηγικό στόχο του έργου: «Υπηρεσίες Ανάπτυξης και Εφαρμογής Διαδραστικής Πλατφόρμας Προληπτικής Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης αποτελεί η **«Ανάπτυξη συνολικής πρότασης εφαρμογής προληπτικών πολιτικών διαχείρισης του ενεργού πληθυσμού της Χώρας»**.

Ο δομικός αυτός στόχος του έργου αναλύεται σε περαιτέρω στρατηγικούς στόχους όπως αυτοί αποτυπώνονται στο Σχήμα 2-1.



Σχήμα 2-1 Στρατηγική Στοχοθεσία Συνολικού Έργου

Οι ως άνω στρατηγικοί στόχοι του έργου εξειδικεύονται σε περαιτέρω στόχους, που συνιστούν και βασικούς άξονες υλοποίησης του έργου και οι οποίοι αποτυπώνονται στο Σχήμα 2-2.



Σχήμα 2-2 Ειδικοί Στόχοι Έργου

2.2 ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΈΡΕΥΝΑΣ-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

2.2.1 Η ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ

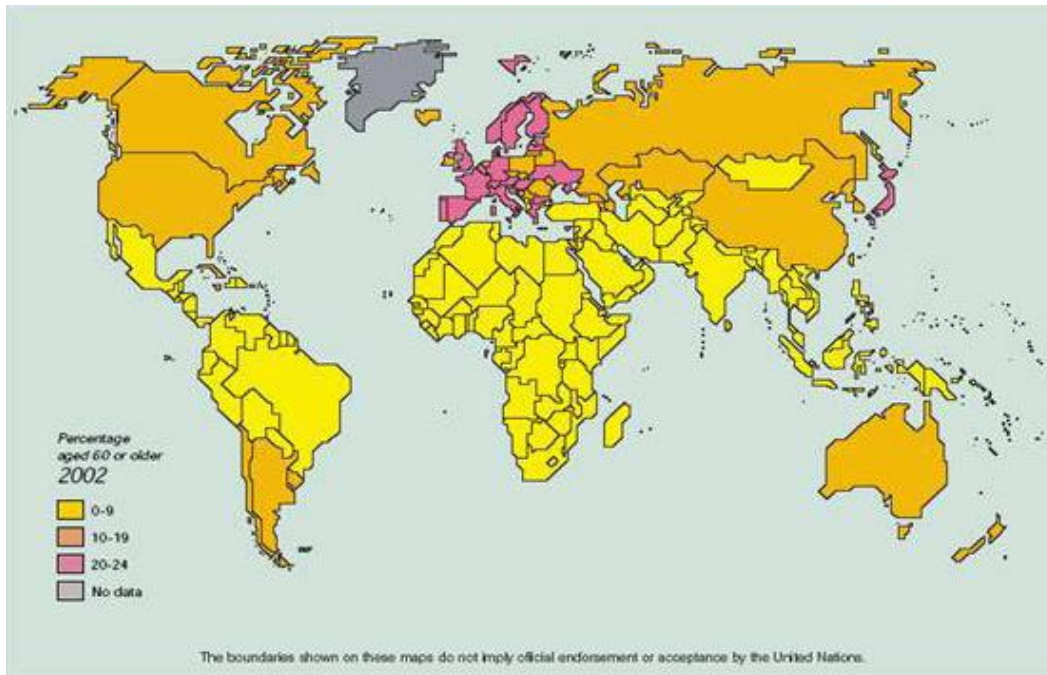
2.2.1.1 Η ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Όπως καταγράφεται η πραγματικότητα μέσα από τις στατιστικές των παγκόσμιων οργανισμών, η υφήλιος γερνάει. Το φαινόμενο έχει καθολική ισχύ αφού αφορά όλες τις ηπείρους, άνευ εξαιρέσεων. Η πίεση που ασκεί ένας διαρκώς γηράσκων πληθυσμός στο οικονομικό και κοινωνικό πλέγμα όπως αυτό έχει διαμορφωθεί μεταπολεμικά, είναι μεγάλη. Απαιτείται αναδιοργάνωση της οικονομικής ζωής, μέσα από διαδικασίες που θα εξασφαλίζουν την μεγαλύτερη δυνατή κοινωνική συναίνεση.

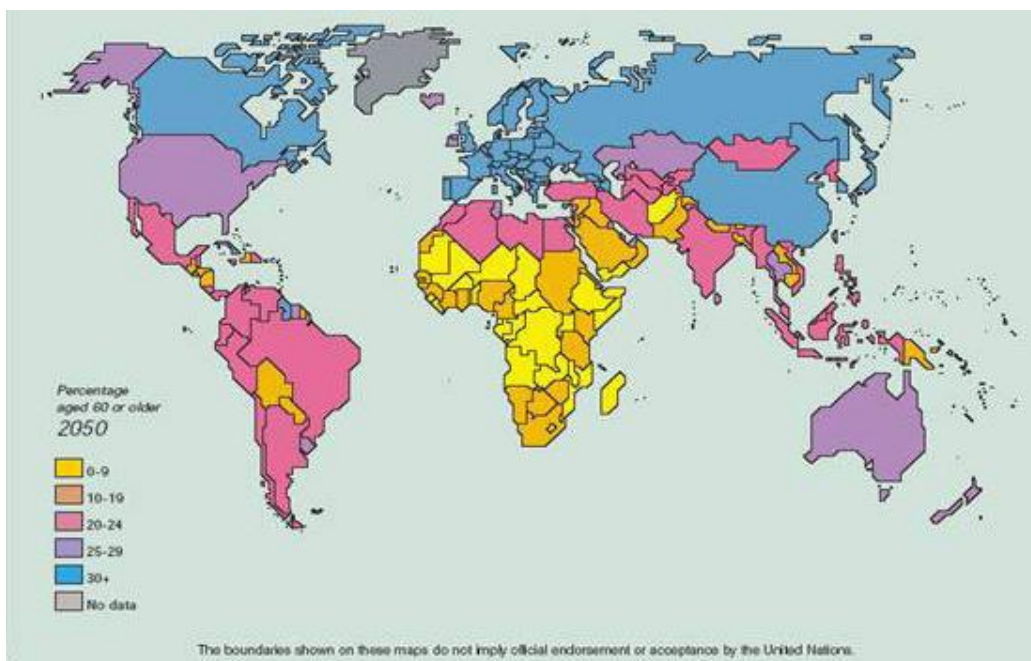
Από το 1950 έως το 2011, έχει λάβει χώρα μια αύξηση του προσδόκιμου μέσου όρου διαβίωσης στα 66.2 χρόνια, ηλικία που μεταφράζεται σε περίπου είκοσι (20) επιπλέον έτη ζωής. Η διαδικασία γήρανσης του πληθυσμού αναμένεται να συνεχιστεί και στις επόμενες δεκαετίες, καθώς οι εκτιμήσεις αναφέρουν αύξηση του προσδόκιμου μέσου όρου διαβίωσης κατά 10 επιπλέον έτη έως το 2050.

Για να γίνει κατανοητή σε απόλυτα μεγέθη η διάσταση του ζητήματος αναφέρεται ενδεικτικά ότι, η ηλικιακή ομάδα των ατόμων που έχουν διανύσει το 60^ο έτος της ηλικίας τους και πάνω, απαριθμούσε 629 εκατομμύρια το 2000. Η ομάδα αυτή, μέχρι το 2050, αναμένεται να απαριθμεί 1.964 εκατομμύρια άτομα ήτοι αύξηση της τάξεως του 212,2%.

Ποσοστό Πληθυσμού άνω των 60 ετών επί του συνολικού πληθυσμού για το έτος 2002



Ποσοστό Πληθυσμού άνω των 60 ετών επί του συνολικού πληθυσμού για το έτος 2050



Πηγή: Ηνωμένα έθνη

Εικόνα 1: Χάρτης Αποτύπωσης της αναμενόμενης αύξησης των ατόμων άνω των 60 ετών κατά τη χρονική περίοδο 2002 – 2050

Η ηλικιακή ομάδα των ατόμων που χαρακτηρίζονται «ηλικιωμένοι» (60+), αποτελούσαν το 1998 το 10% του παγκόσμιου πληθυσμού ενώ έως το 2025 αναμένεται να φτάσουν το 15%. Ακόμη πιο χαρακτηριστικά της επικρατούσας τάσης, είναι τα στοιχεία που καταδεικνύουν τη σύγκλιση των μεριδίων στο

σύνολο του πληθυσμού μεταξύ των ηλικιωμένων και των παιδιών. Στο χρονικό διάστημα 2000 – 2050 το ποσοστό των ηλικιωμένων αναμένεται να αυξηθεί από το 10% στο 21%, ενώ αντιθέτως το ποσοστό των παιδιών θα καταγράψει σημαντική μείωση από το 30% στο 21%.

Τα στοιχεία σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, επιβεβαιώνουν την επικρατούσα άποψη ότι η Ευρώπη είναι μια γερασμένη ήπειρος. Το αντίστοιχο ποσοστό των ατόμων που κατατάσσονται στους ηλικιωμένους για το 1998, είχε διαμορφωθεί στο 20% με τις προβλέψεις για το 2025 να το εκτινάσσουν στο 28%. Επίσης, αποτυπώνεται μια πραγματικότητα σύμφωνα με την οποία επικρατεί πληθυσμιακή στασιμότητα καθώς η συνολική αύξηση του πληθυσμού της Ευρώπης για το 2003 ήταν μόλις 0,04% και η μικρή αύξηση που θα σημειωθεί μέχρι το 2025, είναι απόρροια κυρίως των μεταναστευτικών ρευμάτων. Το 2005 οι κάτοικοι της Ευρώπης προσέγγισαν τα 458 εκατομμύρια, το 2025 εκτιμάται ότι θα προσεγγίσουν τα 469,5 εκατομμύρια (+ 2%) και θα ακολουθήσει στη συνέχεια μια πτώση καθώς ο πληθυσμός της θα διαμορφωθεί στα 468,7 εκατομμύρια το 2030.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο δείκτης δημογραφικής εξάρτησης που υπολογίζεται ως ο λόγος των ατόμων ηλικίας 0-14 και 66+ προς τα άτομα ηλικίας 15- 65. Ο λόγος αυτός παρουσιάζει ποιο είναι το ποσοστό των ατόμων που για αντικειμενικούς λόγους δεν αναμένεται να αποτελούν μέρος του εργατικού δυναμικού προς τα άτομα που σε μεγάλο βαθμό το συντηρούν. Ο εν λόγω δείκτης για το 2005 ήταν ίσος με 49% ενώ οι προβλέψεις για το 2030 τον ανεβάζουν στο 66%. Το γεγονός της σημαντικής αύξησης του δείκτη δημογραφικής εξάρτησης δεν πρέπει να προκαλεί αίσθηση δεδομένου ότι ο ενεργός πληθυσμός, ηλικίας 15 – 64 ετών, αναμένεται να παρουσιάσει σημαντική κάμψη στο χρονικό διάστημα 2005 – 2030 καθώς θα απολέσει 20,8 εκατομμύρια άτομα.

Αλλά δεν είναι μόνο η συνολική μείωση του εργατικού δυναμικού που θα λάβει χώρα τις επόμενες δεκαετίες που προβληματίζει σε όρους μείωσης του δυνητικού Α.Ε.Π., του συνολικού προϊόντος δηλαδή που είναι σε θέση να παράγει η οικονομία σε συνθήκες πλήρους απασχόλησης. Είναι και η γενικότερη γήρανση που θα παρατηρηθεί στην ηλικιακή διάρθρωσή του.

Συγκεκριμένα, οι νέοι ενήλικες ηλικίας 25 – 39 ετών αναμένεται να μειωθούν κατά ένα ποσοστό της τάξεως του 16% μέσα στο χρονικό διάστημα 2010 - 2030.

Μείωση όμως θα παρουσιάσουν και οι εργαζόμενοι ηλικίας 40 – 54 μετά το 2011 ενώ αύξηση κατά 15,5% αναμένεται να παρουσιάσει η ηλικιακή ομάδα 55 - 64 κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, πριν αρχίσει να παρουσιάζει και αυτή κάμψη προς γηραιότερες ηλικιακές ομάδες.

Αξίζει όμως να δούμε και μερικές επιμέρους ηλικιακές ομάδες εκτός εργατικού δυναμικού που παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Τα ηλικιωμένα άτομα 65 – 74 ετών αναμένεται να αυξηθούν κατά 37,4% μέχρι το 2030 ενώ τα υπέργηρα άτομα ηλικίας άνω των 80 ετών αυξήθηκαν κατά 17,1% το 2010 και αναμένεται να καταγράψουν επιπλέον αύξηση της τάξεως του 57,1% μέχρι το 2030.

Οι διαδοχικές αυξήσεις των υπερήλικων έως το 2030 αναμένεται να αυξήσουν το ποσοστό που αυτοί κατέχουν στον σύνολο του πληθυσμού στο 34,7%.

2.2.1.2 Η ΓΗΡΑΝΣΗ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Ελλάδα δεν διαφοροποιείται από τις γενικότερες πληθυσμιακές τάσεις που επικρατούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αντίθετα, ανήκει στην ομάδα των χωρών για τις οποίες οι δημογραφικές προβλέψεις είναι ιδιαίτερα δυσοίωτες.

Μέχρι το 2010, για όλες οι δημογραφικές ομάδες ατόμων ηλικίας μικρότερης των 39 ετών, αναμένεται μείωση του πληθυσμού τους. Εξαιρεση αποτελούν τα άτομα ηλικίας 0-14 ετών, των οποίων η μείωση του πληθυσμού είναι αρκετά μικρή ώστε να γίνεται λόγος για στασιμότητα καθώς η υποχώρηση κατά -0,02% δεν μπορεί να χαρακτηριστεί βαρύνουσα. Διαφορετική είναι η κατάσταση στα άτομα ηλικίας 5-29 ετών όπου αναμένεται σημαντική μείωση του μεγέθους τους κατά -12,99%. Μείωση θα καταγράψει και ο πληθυσμός της ηλικιακής ομάδας των ατόμων 25-39 ετών καθώς τα επίπεδα του 2010 θα είναι κατά -2,20% μικρότερα από τα αντίστοιχα του 2005.

Αντίθετα, σύμφωνα με τα πληθυσμιακά σενάρια, όλες οι ηλικιακές ομάδες των ατόμων ηλικίας άνω των 39 ετών θα εμφανίσουν αύξηση του πληθυσμού τους έως το 2010. Συγκεκριμένα, η ηλικιακή ομάδα των ατόμων 40-54 θα εμφανίσει αύξηση της τάξεως του 7,75%, λίγο μικρότερη από την αύξηση που θα εμφανίσουν τα άτομα της ηλικιακής ομάδας 55-64 με 10,88%. Η μεγαλύτερη αύξηση θα παρατηρηθεί στα άτομα που χαρακτηρίζονται ως υπέργηροι καθώς το ποσοστό της αύξησης του πληθυσμού τους αναμένεται να διαμορφωθεί u963 στο 32,54% έως το 2010. Οι τάσεις γήρανσης δεν θα μεταβληθούν μέχρι το 2030, σύμφωνα πάντα με το βασικό σενάριο προβολών πληθυσμού που πραγματοποιήθηκε από την Eurostat στα πλαίσια του προγράμματος EUROPRO2004. Για τις ηλικιακές ομάδες των ατόμων μέχρι και 39 ετών,

αναμένεται να συνεχιστεί η μείωση του πληθυσμού τους με μοναδική εξαίρεση τις ηλικίες 0-14 ετών που θα παρουσιάσουν οριακή αύξηση 1,40%. Ο πληθυσμός των ατόμων 15-24 ετών θα παρουσιάσει περαιτέρω κάμψη της τάξεως του -5,56%, ενώ τη μεγαλύτερη πτώση θα παρουσιάσει ο πληθυσμός των ατόμων 25-39 ετών καθώς θα καταγράψει μείωση της τάξεως του -8,37%. Οι ανοδικές τάσεις των υπολοίπων ηλικιακών ομάδων θα διατηρηθούν μέχρι το 2030. Η ηλικιακή ομάδα των ατόμων 40-54 ετών θα αυξηθεί κατά 5,11%, των ατόμων 55-64 κατά 7,03% και τα άτομα ηλικίας 65-79 ετών κατά 1,77%. Τη μεγαλύτερη αύξηση κατά 25,5% θα παρουσιάσουν πάντως για ακόμα μια φορά οι υπερήλικες, γεγονός που εγείρει πολλούς προβληματισμούς σχετικά με τις κοινωνικές εξελίξεις που αυτό επιφέρει.

Οι δημογραφικές τάσεις που επικρατούν στην Ελλάδα, αποτυπώνονται με σαφήνεια από τις τιμές του δείκτη πληθυσμιακής εξάρτησης που όπως έχει αναφερθεί, υπολογίζεται ως το πηλίκο του μη ενεργού προς τον οικονομικά ενεργό πληθυσμό. Υπενθυμίζεται ότι υψηλές τιμές του δείκτη αξιολογούνται αρνητικά καθώς σημαίνουν ότι η αναλογία των ατόμων που δεν μπορούν για αντικειμενικούς λόγους να εργαστούν προς το εργατικό δυναμικό της χώρας, τείνει σε επίπεδα που γεννούν κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα όπως η βιωσιμότητα των ασφαλιστικών ταμείων και η τωρινή ανεπάρκεια των συστημάτων υγείας.

Ο εν λόγω δείκτης για την Ελλάδα, αναμένεται να εμφανίσει μια γνησίως αύξουσα ακολουθία τιμών καθώς η τιμή του αναμένεται να εκτιναχθεί κατά 11,6 ποσοστιαίες μονάδες από 48,14% το 2005 στο 59,2% το 2030. Το γεγονός αυτό εγείρει αρκετούς προβληματισμούς σε όρους διαχείρισης του γηράσκοντος ελληνικού πληθυσμού, δεδομένης της υστέρησης έναντι άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε επίπεδο μέριμνας και σχεδιασμού αντιμετώπισης των προβλημάτων που ανακύπτουν. Άλλωστε, το ζήτημα της βιωσιμότητας των ασφαλιστικών ταμείων είναι πάγιο αίτημα όλων των κοινωνικών φορέων και ένα από τα πλέον δαιδαλώδη προβλήματα που κληρονομεί η εκάστοτε κυβέρνηση. Το γεγονός αυτό είναι απτή απόδειξη της πολυπλοκότητας του ζητήματος που προκύπτει από την γήρανση του ελληνικού πληθυσμού.

Το ερώτημα που εύλογα τίθεται σε αυτό το σημείο της ανάλυσης αφορά στους λόγους που οδήγησαν στην παράταση του προσδόκιμου ηλικίας των κατοίκων της Ευρώπης. Η ανάλυση των αιτιών που οδήγησαν στην μεγάλη αυτή αύξηση του προσδόκιμου μέσου όρου διαβίωσης, επικεντρώνεται σε τρία χαρακτηριστικά σημεία.

- Στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών υγείας και στο συνεχώς βελτιούμενο επίπεδο διαβίωσης, ιδιαιτέρως των ανεπτυγμένων χωρών
- Στην αύξηση των γενεών ηλικίας άνω των 60 ετών. Οφείλεται κυρίως στο φαινόμενο γνωστό και ως "baby boom", τη δημογραφική έξαρση δηλαδή που έλαβε χώρα κατά την περίοδο που ακολούθησε τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Τα άτομα που γεννήθηκαν αυτήν την περίοδο, μεταβάλλουν σημαντικά τον αριθμό των ατόμων που περιλαμβάνει κάθε ηλικιακή ομάδα. Τώρα που η γενιά αυτή πλησιάζει σε ηλικία εξόδου από το εργατικό δυναμικό, αναμένεται να επηρεάσει σημαντικά την οικονομική πραγματικότητα.
- Στην συνεχιζόμενη υπογεννητικότητα η οποία μπορεί να αναλυθεί σε περαιτέρω συνιστώσες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η απόκτηση του πρώτου παιδιού σε μεγαλύτερη ηλικία κυρίως λόγω της μεταβολής της θέσης της γυναίκας στις σύγχρονες κοινωνίες, με αποτέλεσμα η απόκτηση πολλών τέκνων να θεωρείται αρκετά δυσχερής. Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας είναι οι δυσκολίες στην επαγγελματική αποκατάσταση καθώς δεν διασφαλίζονται εύκολα οι οικονομικές προϋποθέσεις απόκτησης παιδιών παρά μόνο μετά την πάροδο μεγάλου χρονικού διαστήματος.

2.2.1.3 Η ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΓΗΡΑΝΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η γήρανση του πληθυσμού συνεπάγεται μια πρόκληση πρώτου μεγέθους για τις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες και την Ελλάδα. Στις ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις συγκαταλέγονται οι πιέσεις που θα ασκηθούν στα δημοσιονομικά των χωρών (εάν τα συνταξιοδοτικά συστήματα δεν προσαρμοστούν ανάλογα), ενώ παράλληλα η γήρανση μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στην οικονομική ανάπτυξη.

Στις προκλήσεις συμπεριλαμβάνονται οι σημαντικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται σήμερα στον κάθε ηλικιωμένο εργαζόμενο να παρατείνει τη διάρκεια της παραγωγικής εργασίας του, λόγω της καλύτερης υγείας του από ότι στο παρελθόν, και να παραμείνει ενεργός, υπό τις δικές του προϋποθέσεις ακόμα και μετά τη συνταξιοδότησή του.

Στις χώρες όπου οι αγορές εργασίας διαθέτουν την αναγκαία ευελιξία και προσφέρονται κατάλληλες θέσεις εργασίας, οι ηλικιωμένοι έχουν πια την

δυνατότητα να παραμείνουν ενεργοί στον εργασιακό τους χώρο με τις ανάλογες απολαβές, να ρυθμίζουν τα ωράριά τους αλλά παράλληλα να έχουν και αρκετό χρόνο στην διάθεσή τους για τα ενδιαφέροντά τους.

Η παράταση της διάρκειας εργασίας των ηλικιωμένων θα έχει θετική επίδραση σε τρεις βασικούς τομείς:

1. Θα διατηρηθεί σε ικανοποιητικά επίπεδα ο ρυθμός αύξησης του εργατικού δυναμικού, αφού η αύξηση του ποσοστού απασχόλησης των ηλικιωμένων θα αντισταθμίσει την αρνητική επίδραση που ασκεί η γήρανση του πληθυσμού στην οικονομική ανάπτυξη,
2. θα ελαττώσει την αρνητική επίδραση στα δημοσιονομικά των χωρών αφού θα μειώσει τις δαπάνες για πρόωρες συντάξεις,
3. θα βοηθήσει τους εργοδότες να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα την ανάγκη αντικατάστασης των αποχωρούντων εργαζομένων με νέους.

Όμως, για να αυξηθεί η απασχόληση των ηλικιωμένων εργαζομένων χρειάζονται πρωτοβουλίες σε πολλά μέτωπα καθώς και η συνεργασία των κυβερνήσεων, των εργοδοτών, των εργατικών ενώσεων και γενικότερα όλων των κοινωνικών ομάδων. Ειδικότερα, εξαιρετικά ευνοϊκές επιδράσεις μπορεί να έχουν οι θετικές μακρο-οικονομικές συνθήκες, η ενίσχυση της ευελιξίας της αγοράς εργασίας και οι πολιτικές για την διατήρηση των εργαζομένων στην αγορά εργασίας.

Οι εργοδότες από την πλευρά τους ήδη αναπροσαρμόζουν και αυτοί τις αντιλήψεις τους για τους ηλικιωμένους στις χώρες που το πρόβλημα της γήρανσης και των ελλείψεων εξειδικευμένης εργασίας έχει ήδη εμφανιστεί. Έχοντας να αντιμετωπίσουν το επερχόμενο κύμα συνταξιοδοτήσεων που θα έχει ως αποτέλεσμα την σημαντική έλλειψη προσωπικού με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία, αναζητούν τρόπους ώστε να διατηρήσουν στις τάξεις τους αποδοτικότερους ηλικιωμένους εργαζομένους προσφέροντας προγράμματα «Ευέλικτης Συνταξιοδότησης» με αναπροσαρμοσμένα ωράρια και λιγότερο φόρτο εργασίας.

Στην σημερινή εποχή έχουν αρχίσει να θεωρούνται ξεπερασμένες οι προκαταλήψεις των παλαιότερων εποχών που αφορούσαν στους ηλικιωμένους εργαζομένους. Όπως χαρακτηριστικά υποστηρίζει ο Lee Iacocca (πρώην Πρόεδρος της αυτοκινητοβιομηχανίας Chrysler Motors): «...Ήμουν ανέκαθεν κατά των ηλικιακών διακρίσεων στο χώρο εργασίας. Στην Chrysler είχα εργαζομένους 40 ετών που ενεργούσαν σαν ογδοντάχρονοι και ογδοντάχρονους που μπορούσαν να κάνουν ότι και οι σαραντάρηδες. Πρέπει να μάθουμε να έχουμε διαφορετική αντίληψη για την ηλικία από ότι παλαιότερα. Σε τελική

ανάλυση η ηλικία σου δίνει εμπειρία. Εκτός αυτού χρειάζεται να φτάσει κανείς στα 50 για να καταλάβει τι πραγματικά συμβαίνει στον κόσμο...».



Σχήμα: Οι Επιπτώσεις της Δημογραφικής Γήρανσης του Πληθυσμού

2.2.1.4 ΒΑΣΙΚΟΙ ΆΞΟΝΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΖΗΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ

Τα τελευταία χρόνια, στο πλαίσιο του γενικότερου προβληματισμού σχετικά με τη δημογραφική γήρανση του πληθυσμού της Ευρώπης, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα ζητήματα που αφορούν στη θέση των ατόμων υψηλότερης ηλικίας, συνήθως 55-64 ετών, στην αγορά εργασίας αλλά και γενικότερα στη συμμετοχή τους στο κοινωνικό - οικονομικό γίγνεσθαι.

Τα ζητήματα αυτά είναι αναμφίβολα πολυδιάστατα, στο βαθμό που αφορούν

- στις διαδικασίες και στο χρονοδιάγραμμα αποχώρησής τους από τον ενεργό βίο,
- στην κατάσταση της υγείας τους,
- στην ικανότητά τους να ανταποκριθούν σε επίπονες εργασίες, στην εισοδηματική τους κατάσταση και το βιοτικό τους επίπεδο,
- στην κοινωνική συμμετοχή τους και τις σχέσεις τους με το ευρύτερο συγγενικό και κοινωνικό περιβάλλον

Ο προβληματισμός είναι επίσης πολυεπίπεδος υπό την έννοια ότι αναφέρεται σε **ατομικό επίπεδο**, δηλαδή αφορά άμεσα τα ίδια τα άτομα αλλά και σε

συλλογικό, αφού αγγίζει διάφορους τομείς της κοινωνικο-οικονομικής μας οργάνωσης, ειδικότερα το ασφαλιστικό σύστημα και τον τομέα της υγείας και πρόνοιας, αλλά και γενικότερους στόχους μιας κοινωνίας όπως η ανάγκη διαφύλαξης της κοινωνικής συνοχής

Ιδιαίτερη θέση στους παραπάνω προβληματισμούς κατέχει το θέμα της πρώιμης εξόδου των ηλικιωμένων εργαζομένων από την αγορά εργασίας (OECD, 2003-2005, Buck et al, 2003, Kohli et al, 1991). Η διαδικασία αυτή θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια φυσιολογική εξέλιξη υπό την έννοια ότι, οι σημερινοί εργαζόμενοι υψηλότερης ηλικίας, έχουν γενικά μακροχρόνια παρουσία στην αγορά εργασίας, γεγονός που, σε συνδυασμό με την πιθανή αύξηση του ατομικού τους εισοδήματος μεταβάλλει τις προτιμήσεις τους, με αποτέλεσμα να επιλέγουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο παρά περαιτέρω παραμονή στην αγορά εργασίας (Mac Kellar, 2000).

Εντούτοις, η πρώιμη αποχώρηση των ατόμων από την αγορά εργασίας στις υψηλότερες ηλικίες, προβληματίζει, κυρίως για δύο λόγους:

- Από τη μία πλευρά, μέσα σε ένα πλαίσιο διεύρυνσης της δημογραφικής γήρανσης, η απόλυτη αλλά και η σχετική αύξηση του αριθμού των ατόμων υψηλότερης ηλικίας, σε συνδυασμό με την πρώιμη έξοδο τους από την αγορά εργασίας, μπορεί να συνδυαστεί με σταδιακή συρρίκνωση της προσφοράς εργασίας (Bagavos, 2002, Bagavos et al, 2001, Kohli et al, 1991).
- Ο δεύτερος βασικός λόγος σχετίζεται με τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος, υπό την έννοια ότι, η πρώιμη αποχώρηση από τον εργασιακό βίο επιβαρύνει το συνταξιοδοτικό σύστημα μέσω του οικονομικού βάρους που προκαλεί στις δαπάνες και της δυνάμει υστέρησης που προκαλεί στα έσοδα (Blanchet et al., 2005, Gruber et al., 2004).

Από τις αναλύσεις που αφορούν στη διερεύνηση των αιτιών που συναρτώνται με την πρώιμη αποχώρηση των ατόμων υψηλότερης ηλικίας από την αγορά εργασίας, διαπιστώνεται, μεταξύ των άλλων, ότι οι αιτίες δεν συνδέονται αποκλειστικά με την επιθυμία των εργαζομένων για έξοδό τους από την αγορά εργασίας, αλλά αφορούν (OECD, 2003-2005, Buck et al, 2003, Kohli et al, 1991):

- στην οργάνωση των συνταξιοδοτικών συστημάτων,
- στις πολιτικές διαχείρισης του εργατικού δυναμικού,
- στις αλλαγές σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας.



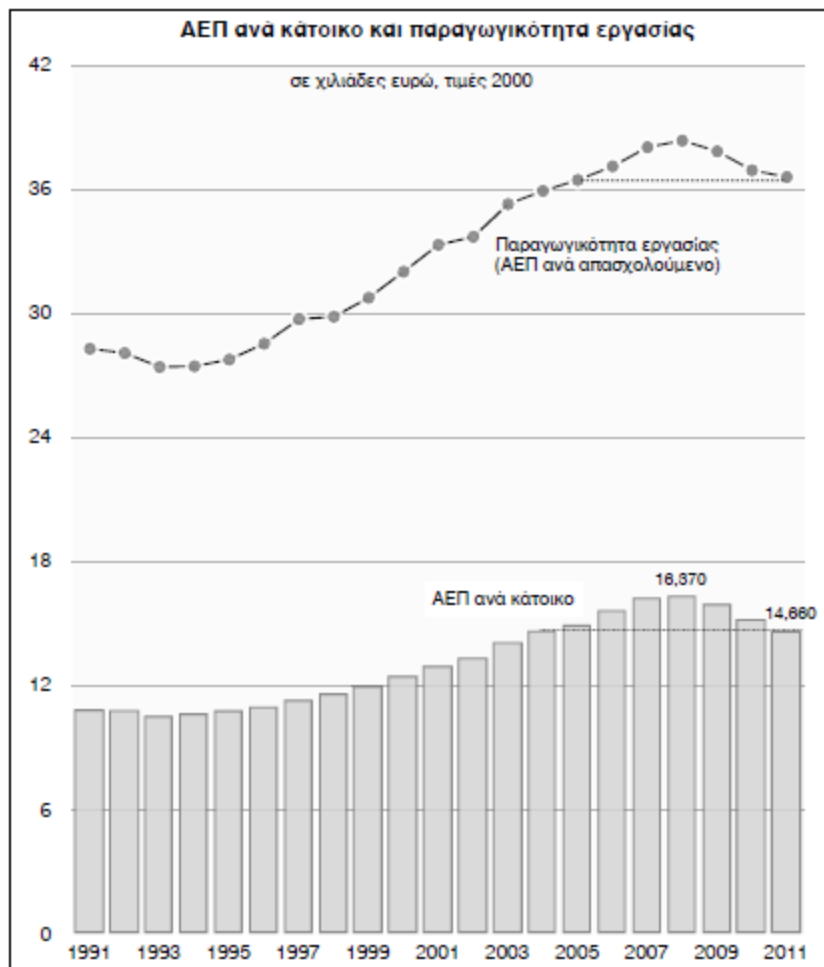
Σχήμα: Διαγραμματική Απεικόνιση Αξόνων Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης του Πληθυσμού

Στο πλαίσιο του παρόντος ο Έργου, ο Ανάδοχος αναγνωρίζοντας πλήρως τους ανωτέρω άξονες διαχείρισης του ζητήματος της ενεργού γήρανσης και την αλληλοεξάρτησή τους, θα δώσει ιδιαίτερη έμφαση στον άξονα «Γήρανση και Διαχείριση του Εργατικού Δυναμικού» που αποτελεί τον πυρήνα του Έργου.

2.2.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ – ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

2.2.2.1 ΟΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΑ ΕΤΗ 2010-2011

Μετά την υποχώρηση του ΑΕΠ κατά 2% το 2009, η ελληνική οικονομία βρίσκεται πλέον σε βαθιά ύφεση: το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 4,5% το 2010 και θα έχει μειωθεί κατά 3,5% το 2011. Η αθροιστική μείωση του ΑΕΠ, σε σταθερές τιμές, κατά την τριετία 2009-2011 ανέρχεται σε 10,3%.



Πηγή: Annual Macroeconomic Database, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

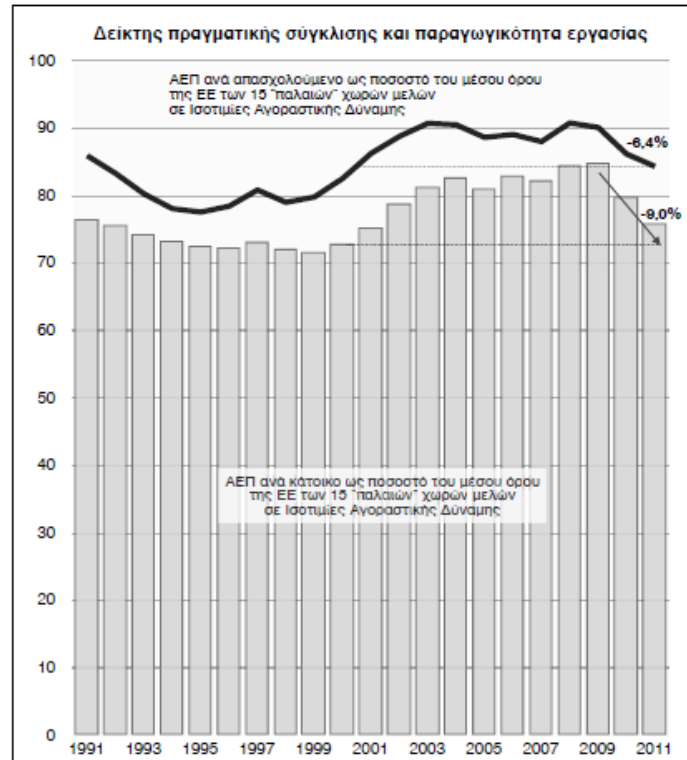
Εικόνα 2: ΑΕΠ Ανά Κάτοικο και Παραγωγικότητα Εργασίας στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την εφετηνή πρόβλεψη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Μάιος 2011), το ΑΕΠ θα αυξηθεί το 2012 κατά 1,1%. Αυτό εξαρτάται από το μέγεθος της επίπτωσης που τελικά θα έχουν τα μέτρα πολιτικής που ελήφθησαν και συνεχώς λαμβάνονται από την κυβέρνηση στον βαθμό που αποτυγχάνουν οι προβλέψεις της σχετικά με την δημοσιονομική προσαρμογή.

Οι επιδόσεις της ελληνικής οικονομίας, όσον αφορούν το ΑΕΠ, υπήρξαν ανώτερες των αντίστοιχων επιδόσεων των πιο προηγμένων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το 1995 μέχρι το 2009. Η ταχύτερη οικονομική μεγέθυνση είχε σαν αποτέλεσμα να βελτιωθεί ο βαθμός πραγματικής σύγκλισης της ελληνικής οικονομίας: το ΑΕΠ ανά κάτοικο στην Ελλάδα, σε ισοτιμίες αγοραστικής δύναμης, πλησίασε σημαντικά τον αντίστοιχο μέσο όρο στις 15 πιο προηγμένες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το 2010-2011, ωστόσο, η ελληνική οικονομία παρουσίασε απόκλιση 9,0% έναντι του μέσου όρου των 15 πιο ανεπτυγμένων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο

δείκτης σύγκλισης μειώθηκε από το 84,5% του μέσου όρου της ΕΕ-15 το 2009 σε 75,9% το 2011 (Εικόνα 3). Πρόκειται για οπισθοχώρηση της πραγματικής σύγκλισης κατά μια δεκαετία πίσω, στο επίπεδο του 2001.



Πηγή: Annual Macroeconomic Database, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Εικόνα 3: Δείκτης Πραγματικής Σύγκλισης και Παραγωγικότητα Εργασίας στην Ελλάδα

Όπως φαίνεται στο ανωτέρω Διάγραμμα (Εικόνα 3), η μεγάλη άνοδος του ΑΕΠ ανά κάτοικο στην Ελλάδα, μέχρι το 2008, οφειλόταν κυρίως στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, δηλαδή **στην ταχεία αύξηση του ΑΕΠ ανά απασχολούμενο στην Ελλάδα ως ποσοστό του μέσου όρου των 15 πιο αναπτυγμένων χωρών μελών της ΕΕ** (σε ισοτιμίες αγοραστικής δύναμης).

Ομοίως, η δραματική πτώση του δείκτη πραγματικής σύγκλισης της διετίας 2010-2011 οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην υποχώρηση της παραγωγικότητας που συνοδεύει την μείωση του βαθμού χρησιμοποίησης του παραγωγικού δυναμικού, η οποία με την σειρά της οφείλεται στην μειωμένη ζήτηση.

Το 2010 και το 2011 η πτώση της παραγωγικότητας της εργασίας σε σύγκριση με τον μέσο όρο των 15 πιο αναπτυγμένων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι θεαματική: μέσα σε μία διετία, οι απώλειες ανήλθαν αθροιστικά σε 6,4% [ανωτέρω Διάγραμμα (Εικόνα 3)].

2.2.2.2 Η ΓΗΡΑΝΣΗ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.2.2.2.1 Επισκόπηση

Το φαινόμενο της γήρανσης του πληθυσμού, που προκαλείται από την αύξηση της προσδοκώμενης διάρκειας ζωής με την παράλληλη μείωση της γεννητικότητας, είναι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αναμένεται να αντιμετωπίσουν οι περισσότερες αναπτυγμένες χώρες και η Ελλάδα στις επόμενες 10ετίες.

Η γήρανση του πληθυσμού συνεπάγεται:

- i. Χαμηλό (ή/και αρνητικό) ρυθμό αύξησης του εργατικού δυναμικού (δηλαδή των ατόμων ηλικίας από 15-64 ετών) και της απασχόλησης, με σχετικά υψηλό ρυθμό αύξησης των ατόμων ηλικίας άνω των 64 ετών και με παράλληλη μείωση του αριθμού των ατόμων που εισέρχονται στην αγορά εργασίας. Αν δεν αλλάξουν τα δεδομένα ως προς την απασχόληση των ηλικιωμένων, αυτό συνεπάγεται μείωση του δυναμικού ρυθμού ανάπτυξης της οικονομίας.
- ii. Σημαντική μεταβολή στην ηλικιακή διάρθρωση του εργατικού δυναμικού υπέρ των περισσότερο ηλικιωμένων εργαζομένων.
- iii. Πτώση σε πολύ χαμηλά επίπεδα του λόγου εργαζομένων / συνταξιούχων. Ως αποτέλεσμα, στα υπό κρατικό έλεγχο συνταξιοδοτικά συστήματα, όπου οι συντάξεις της κάθε περιόδου πληρώνονται από τους εργαζόμενους της ίδιας περιόδου (pay as you go), αν οι παράμετροι (όρια ηλικίας συνταξιοδότησης και ποσοστά αναπλήρωσης) των συνταξιοδοτικών συστημάτων δεν προσαρμοστούν ανάλογα, η γήρανση του πληθυσμού θα έχει επίσης ως αποτέλεσμα τη ραγδαία επιδείνωση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και τη δραματική αύξηση του χρέους της γενικής κυβέρνησης ως % του ΑΕΠ.

Σημειώνεται ότι η επιδείνωση της δημοσιονομικής κατάστασης των χωρών εντείνεται περισσότερο από τη μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της οικονομίας η οποία προκύπτει λόγω της γήρανσης του πληθυσμού, όπως προαναφέρθηκε.

Στα αυτοχρηματοδοτούμενα συνταξιοδοτικά συστήματα (fully funded pension systems) η γήρανση σημαίνει σημαντική συγκέντρωση αποθεματικών στην περίοδο κατά την οποία οι ασφαλισμένοι υπερβαίνουν ακόμα κατά πολύ τους

συνταξιούχους, που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των αγορών χρηματοοικονομικών προϊόντων, και διευκολύνουν την αποδοτική διαχείριση αυτών των αποθεματικών.

Τα ανωτέρω έχουν γίνει ήδη αντικείμενο εκτεταμένων συζητήσεων σε όλες τις χώρες που υφίστανται τις συνέπειες της γήρανσης και πολλές μελέτες έχουν ήδη δημοσιευτεί από τους διεθνείς Οργανισμούς που σημειώνουν το μέγεθος του προβλήματος ανά χώρα και μέτρα μακροοικονομικής πολιτικής που μπορεί να απομακρύνουν τους κινδύνους επιβράδυνσης της ανάπτυξης και υπερχρέωσης.

Σε πολλές χώρες έχουν ήδη γίνει σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση αποτελεσματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν στα συστήματα συνταξιοδότησης όσον αφορά τη δημοσιονομική τους επίπτωση. Επίσης, μέχρι σήμερα οι επιπτώσεις της γήρανσης στην ανάπτυξη επιδιώκεται να αντισταθμιστούν με την τεράστια πρόοδο στην τεχνολογία και τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις για αύξηση της παραγωγικότητας, όπως και με την αύξηση του αριθμού των μεταναστών που εισέρχονται στις αναπτυγμένες χώρες και καλύπτουν τα κενά που δημιουργούνται από τη γήρανση του εγχώριου πληθυσμού στην προσφορά εξειδικευμένης και ανειδίκευτης εργασίας. Έτσι η ανάπτυξη δεν έχει επηρεαστεί στις χώρες ελευθέρως εισόδου μεταναστών ή στις χώρες που ανθεί η εξαγωγή ολόκληρων παραγωγικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων σε χώρες χαμηλού κόστους (outsourcing). Άλλωστε, εκατομμύρια εργαζόμενοι εισήλθαν ουσιαστικά στην παγκόσμια προσφορά εργασίας με το άνοιγμα πολύ μεγάλων χωρών, όπως η Κίνα, η Ινδία και οι πρώην σοσιαλιστικές χώρες, στον παγκόσμιο ανταγωνισμό.

Όμως, το πρόβλημα της γήρανσης παραμένει στις αναπτυγμένες χώρες και στην Ελλάδα, στο βαθμό κατά τον οποίο τα ελλείμματα στην εγχώρια προσφορά εργασίας (ιδιαίτερα σε τομείς εξειδικευμένης εργασίας), δεν θα είναι δυνατό να καλύπτονται σε συνεχή βάση με αυξανόμενα ρεύματα μεταναστών.

Η διαδικασία ένταξης των μεταναστών στις εγχώριες κοινωνίες των αναπτυγμένων χωρών γίνεται σταδιακά και με αρκετές δυσκολίες. Επιπλέον, οι κοινωνίες που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της γήρανσης του εγχώριου πληθυσμού δεν είναι δυνατό να συνεχίζουν να λειτουργούν ικανοποιητικά με συνεχή μείωση του ποσοστού απασχόλησης του εγχώριου πληθυσμού, παρά τη σημαντική επέκταση της προσδοκώμενης διάρκειας ζωής, χωρίς να επηρεαστεί αρνητικά το επίπεδο ευημερίας αυτού του πληθυσμού. Αυτός είναι ο λόγος που σε όλες τις χώρες αναλαμβάνονται ήδη συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για να διατηρηθεί ενεργό το κύριο μέρος του πληθυσμού και για να αυξηθούν σημαντικά τα ποσοστά απασχόλησης των ηλικιωμένων 55-65 ετών.

Πολλές χώρες θεωρούν ότι θα πρέπει να στηρίζονται όσο γίνεται στη χρησιμοποίηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο του εγχώριου εργατικού δυναμικού, τόσο των νέων όσο και των ηλικιωμένων, για να γίνει δυνατή η συνέχιση της αυξητικής πορείας της παραγωγικής απασχόλησης και να διατηρηθούν οι δυνητικοί ρυθμοί ανάπτυξης των οικονομιών σε ικανοποιητικά επίπεδα χωρίς υπερβολική εξάρτηση από αυξανόμενες ροές μεταναστών. Οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι θα καταστούν σε πολλές χώρες και στην Ελλάδα μια από τις σημαντικότερες πηγές εργατικού δυναμικού και αυτό θα πρέπει να γίνει κατανοητό τόσο από τους σχεδιαστές της πολιτικής και τις Κυβερνήσεις των χωρών όσο και από τις επιχειρήσεις.

Όπως έχει ήδη προβλέψει ο Peter F. Drucker από το 2001, οι πολιτικοί σε όλες τις χώρες θα συνεχίσουν για κάποιο διάστημα να υπόσχονται ότι θα περισώσουν τα υπάρχοντα συνταξιοδοτικά συστήματα με τα σημερινά τους χαρακτηριστικά, αλλά τόσο οι ίδιοι όσο και οι ψηφοφόροι τους (ιδιαίτερα δε οι εργαζόμενοι που εισέρχονται στην αγορά εργασίας μετά το 1995) ξέρουν ήδη πολύ καλά ότι σε 20 χρόνια από σήμερα θα είναι υποχρεωμένοι (και θα επιδιώκουν προσθέτουμε εμείς) να συνεχίσουν να εργάζονται μέχρι τα 75 τους χρόνια αν η υγεία τους το επιτρέπει.

Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 15 (ΕΕ-15), ο δείκτης γονιμότητας μειώνεται από 2,57 παιδιά ανά γυναίκα στις αρχές της δεκαετίας του 1970 σε 1,6 παιδιά ανά γυναίκα στις αρχές της δεκαετίας που διανύουμε (Διάγραμμα 1). Όσον αφορά στην Ελλάδα, ο δείκτης γονιμότητας ακολουθεί παρόμοια πτωτική πορεία με καθυστέρηση μιας δεκαετίας περίπου, δηλαδή από 2,38 παιδιά ανά γυναίκα το 1970 στα 1,25 παιδιά ανά γυναίκα στις μέρες μας. Ο δείκτης γονιμότητας μετά το 2010 στην ΕΕ-15, αλλά και στην Ελλάδα λίγα χρόνια αργότερα, υπολογίζεται ότι θα έχει αυξητική πορεία λόγω των μεταναστών. Επιπλέον σε αρκετές χώρες της ΕΕ-15 δίδονται συγκεκριμένα κίνητρα για την αύξηση της γεννητικότητας τα οποία και αυτά αναμένεται να επηρεάσουν, ως ένα βαθμό, τον αριθμό των γεννήσεων.

Ταυτόχρονα, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η πρόοδος στους τομείς της υγείας και της ποιότητας ζωής οδηγούν στην αύξηση της προσδοκώμενης διάρκειας ζωής στη γέννηση. Στην Ελλάδα η προσδοκώμενη διάρκεια ζωής θα αυξηθεί από 71 έτη το 1970 σε 82 έτη το 2050.

Αυτοί οι δύο παράγοντες θα οδηγήσουν αναπόφευκτα στη γήρανση του πληθυσμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι λοιπόν, η ηλικιακή ομάδα 16-29 ετών αναμένεται να μειωθεί κατά 13 εκατ. στην εικοσαετία 1995-2015 ενώ την ίδια χρονική περίοδο, η ηλικιακή ομάδα 50-64 ετών θα αυξηθεί κατά 16 εκατ. Στην

Ιταλία, για παράδειγμα, έως το 2050 υπολογίζεται πως περισσότερο από το 1/3 του πληθυσμού θα είναι άνω των 65 ετών από 10,9% το 1970 και 20% το 2005. Στην Ελλάδα έως το 2050 οι κάτοικοι άνω των 65 υπολογίζεται ότι θα φθάσουν στο 30,2% του συνολικού πληθυσμού από 11,1% το 1970 και 18,2% το 2005.

Για ορισμένες χώρες, η αύξηση στον αριθμό των ηλικιωμένων θα είναι μεγαλύτερη τα επόμενα τριάντα χρόνια καθώς όσοι έχουν γεννηθεί μεταξύ του 1946 και του 1964, περίοδο κατά την οποία επιταχύνθηκαν οι γεννήσεις λόγω της λήξης του 2ου Παγκοσμίου Πολέμου και της επακόλουθης ανόρθωσης των οικονομιών στην Ευρώπη, θα αρχίσουν να συμπληρώνουν το 65 έτος. Χώρες οι οποίες θα έχουν την σημαντικότερη επίδραση από την συνταξιοδότηση της γενιάς αυτής (baby boomers) είναι κυρίως οι ΗΠΑ, ο Καναδάς, η Ολλανδία, η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Σουηδία και η Δανία.

Για να γίνουν κατανοητές οι σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις από την γήρανση του πληθυσμού αρκεί να δει κανείς τη μεταβολή του λόγου ηλικιωμένων (άνω των 65 ετών) σε σχέση με το εργατικό δυναμικό των χωρών (ηλικίες 15 έως 64 παρότι αυτή η ηλικιακή ομάδα πρέπει να διευρυνθεί τα επόμενα χρόνια ώστε να περιλαμβάνει και εργαζόμενους άνω των 65 ετών). Έτσι λοιπόν, στις χώρες της ΕΕ-17 από 18,7 ηλικιωμένους ανά 100 εργαζόμενους το 1970 και 24,4 ηλικιωμένους ανά 100 εργαζόμενους το 2005, ο λόγος αυτός υπολογίζεται ότι θα αυξηθεί σε 48,6 ηλικιωμένους ανά 100 εργαζόμενους το 2050.

Στην Ελλάδα ο αριθμός των ηλικιωμένων ανά 100 εργαζόμενους αυξάνεται από 17 το 1970 σε 27 το 2005 ενώ υπολογίζεται να φθάσει σε 54 το 2050. Ειδικότερα για την χώρα μας η κατάσταση είναι ακόμα πιο σοβαρή αν λάβουμε υπόψη τη μεταβολή του λόγου εργαζομένων προς συνταξιούχους. Έτσι από 2,1 εργαζόμενους για κάθε συνταξιούχο το 2005, το 2050 αναμένεται ο λόγος αυτός να ανέλθει στο 1 προς 1,1 περίπου.

Με βάση τα στοιχεία του 2001 ο αριθμός συνταξιούχων αναμένεται να αυξηθεί κατά 46,2% περίπου έως το 2050 (από 2,6 εκατ. το 2005 σε 3,8 εκατ. το 2050), ενώ ο αριθμός των εργαζομένων αναμένεται να μειωθεί κατά 21,8% την ίδια περίοδο (από 5,5 εκατ. το 2005 σε 4,3 εκατ. το 2050). Η νομιμοποίηση ενός μεγάλου αριθμού μεταναστών στην περίοδο 2001-2006 μπορεί να έχει αλλάξει σε κάποιο βαθμό αυτά τα στοιχεία.

Άμεση συνέπεια αυτής της σημαντικής αύξησης στον αριθμό των συνταξιούχων σε σχέση με τον αριθμό εργαζομένων είναι **η δημιουργία μεγάλων πιέσεων στα δημοσιονομικά μεγέθη της κάθε χώρας, λόγω αύξησης των**

συντάξεων ως ποσοστό του ΑΕΠ, με σημαντικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη. Υπολογίζεται λοιπόν πως, με σταθερή παραγωγικότητα και αμετάβλητα ποσοστά απασχόλησης, ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ κατά κεφαλήν στις χώρες του ΟΟΣΑ θα μειωθεί στο 1,7% τις επόμενες τρεις δεκαετίες, θα είναι δηλαδή κατά 30% χαμηλότερος από τον αντίστοιχο ρυθμό μεταξύ των ετών 1970 και 2000.

Επιπλέον αναμένεται η ύπαρξη προβλημάτων και στην αγορά εργασίας. Αν υποθέσουμε πως η συμμετοχή στο εργατικό δυναμικό θα παραμείνει σταθερή όσον αφορά στην ηλικία και στο φύλλο, ο αριθμός των αποχωρούντων από την αγορά εργασίας στην ΕΕ-17 θα υπερβαίνει σταθερά τον αριθμό των εισερχομένων και ως το 2030 η διαφορά θα φθάσει να είναι μεγαλύτερη του ενός εκατομμυρίου ετησίως. Οι εξελίξεις αυτές αναμένεται να οδηγήσουν σε καταστάσεις όπου οι εργοδότες θα αντιμετωπίσουν σημαντικές ελλείψεις στην προσφορά εργασίας (ιδιαίτερα σε προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία) στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, με το πρόβλημα να είναι σημαντικότερο σε χώρες όπως η Γαλλία και η Σουηδία στις οποίες υπήρξαν στο παρελθόν περίοδοι αυξημένων γεννήσεων (baby boomers) που φτάνουν σε ηλικία άνω των 55 ετών στις επόμενες δεκαετίες. Το πρόβλημα αυτό έχει ήδη αρχίσει να γίνεται υπαρκτό σε ορισμένες χώρες όπως για παράδειγμα στη Γερμανία όπου υπάρχει έλλειψη μηχανικών και στο Ηνωμένο Βασίλειο όπου εκτός από την έλλειψη μηχανικών υπάρχουν ελλείψεις και στους κλάδους του νοσηλευτικού προσωπικού και της παιδείας.

Για να διατηρηθούν λοιπόν οι ρυθμοί ανάπτυξης και τα επίπεδα ευημερίας των πολιτών σε ικανοποιητικά επίπεδα πρέπει να ληφθούν συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για να διατηρηθεί στην αγορά εργασίας το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό που έχει ακόμα δυνατότητα προσφοράς παραγωγικής εργασίας. Όπως τονίστηκε, μια από τις σημαντικότερες πηγές εργατικού δυναμικού στο μέλλον καθίστανται οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι για τους οποίους θα πρέπει να αρθούν τα υπάρχοντα αντικίνητρα και να ενισχυθούν τα κίνητρα για μακροχρονιότερη παραμονή τους στην αγορά εργασίας. Τα περιθώρια για αύξηση του ποσοστού απασχόλησης των ηλικιωμένων (55-64 ετών) είναι σημαντικά, παρότι η κατάσταση διαφέρει από χώρα σε χώρα. Το 2004 κατά μέσο όρο στις χώρες του ΟΟΣΑ, λιγότερο από το 60% του πληθυσμού μεταξύ 50 και 64 ετών είχαν εργασία σε σχέση με το 76% του πληθυσμού μεταξύ 24 και 49 ετών.

2.2.2.2.2 Παραμονή στην εργασία

Μολονότι είναι οικονομικά αναγκαίο να παραταθεί η διάρκεια εργασίας των εργαζομένων άνω των 55 ετών, είναι σημαντικό να ασχοληθεί κανείς με το πως βλέπουν και οι ίδιοι την έννοια της συνταξιοδότησης. Η έρευνα «The New Employee/Employer Equation survey » (όπως παρουσιάζεται στο βιβλίο «Workforce Crisis») που αναφέρεται στους σημερινούς ηλικιωμένους στις ΗΠΑ, τους παρουσιάζει να είναι αρκετά καλά μορφωμένοι και με σχετικά υψηλά εισοδήματα. Το 35% αυτών διαθέτει πτυχίο πανεπιστημίου και σε σύγκριση με τους νεότερους εργαζόμενους διαθέτουν υψηλότερα εισοδήματα και περισσότερα επενδυτικά κεφάλαια.

Έχοντας γεννηθεί τα χρόνια αμέσως μετά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο, τα οποία χαρακτηρίστηκαν από υψηλούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης, και σε σύγκριση με τις νεότερες ηλικιακές ομάδες, τα άτομα αυτά διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Έχουν συντηρητικότερες απόψεις για την εξουσία και το ρόλο της κυβέρνησης. Περιμένουν από το κράτος περισσότερη υποστήριξη, προστασία και παρεμβάσεις όταν χρειάζεται.
- Δίνουν μεγάλη αξία στην οργάνωση, την αξιοκρατία και τη δικαιοσύνη. Έχουν περισσότερη άνεση με τις ιεραρχίες στον εργασιακό χώρο σε σχέση με τους νεότερους εργαζόμενους.
- Θεωρούν απόδειξη της επιτυχίας τον υλικό πλούτο και την κοινωνική υπόσταση όμως είναι πιθανό να χαρακτηρίσουν την επιτυχία στη ζωή λέγοντας: «είμαι πιστός στις αξίες μου και δεν συμβιβάζομαι».
- Είναι λιγότερο πιθανό να περιγράψουν τους εαυτούς τους ως φιλόδοξους αλλά θεωρούν τους εαυτούς τους αξιόπιστους, εργατικούς, με αυτοπεποίθηση, αισιόδοξους, κοινωνικούς, πετυχημένους, θρησκόληπτους και ανοιχτούς σε καινούργιες ιδέες.
- Προσαρμόζονται δυσκολότερα σε καινούργιες τεχνολογίες, έχοντας μεγαλώσει σε μια περίοδο χωρίς την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας των τελευταίων δεκαετιών. Μολαταύτα έρευνες δείχνουν πως η ηλικιακή αυτή ομάδα αναπτύσσεται με τους υψηλότερους ρυθμούς στην χρήση του διαδικτύου και γενικότερα αν αποφασίσουν να ασχοληθούν με κάποια τεχνολογία οι πιθανότητες είναι ότι θα την υιοθετήσουν με ενθουσιασμό.

Στα προτερήματα των εργαζομένων αυτής της ηλικιακής ομάδας περιλαμβάνονται η εμπειρία, η συναισθηματική ωριμότητα και η αφοσίωση. Όταν

δεσμευτούν σε μια επιχείρηση, προϊστάμενο ή ομάδα εργασίας κάνουν ότι μπορούν για να επιτύχουν τον σκοπό τους. Οι περισσότεροι προτιμούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους εργοδότες τους και συσχετίζουν τη σταδιοδρομία τους με την εταιρία στην οποία εργάζονται.

Σε ότι αφορά στα προσωπικά τους θέματα, σε σχέση με τις νεότερες ηλικιακές ομάδες:

- ζ έχουν χαμηλότερα χρέη,
- ζ έχουν λιγότερα προβλήματα στον γάμο και στην οικογένεια,
- αναφέρουν ελαφρώς περισσότερα προβλήματα υγείας,
- θεωρούν την οικογένεια σημαντικότερη από την εργασία.

Όσον αφορά στα θέματα της απασχόλησης, οι εργαζόμενοι άνω των 55 ετών:

- έχουν υψηλά ποσοστά αυτοαπασχολούμενων,
- στον χώρο εργασίας, λόγω της εμπειρίας τους, κατέχουν διευθυντικές θέσεις,
- παραμένουν περισσότερα χρόνια στον ίδιο εργοδότη,
- έχουν τα υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης από την εργασία τους και τα χαμηλότερα ποσοστά ανθρώπων που δηλώνουν κορεσμό από τη σταδιοδρομία τους ή ότι βρίσκονται σε θέση χωρίς προοπτική,
- είναι πιθανότερο να δηλώσουν πως είναι περήφανοι για τη σταδιοδρομία τους ενώ παράλληλα είναι η λιγότερο πιθανή ηλικιακή ομάδα να παραπονεθεί για το φόρτο εργασίας.

Στα ζητήματα συνταξιοδότησης, οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι δηλώνουν πως θα ήθελαν να συνεχίσουν στην εργασία τους και μετά την ηλικία συνταξιοδότησης.

Ειδικά όσοι είναι άνω των 65, οι μελέτες δείχνουν πως είναι ακόμα περισσότερο θετικοί στην προοπτική να συνεχίσουν να εργάζονται. Οι κυριότεροι λόγοι που κάνουν τους ηλικιωμένους να θέλουν να συνεχίσουν να εργάζονται είναι (με σειρά αξιολόγησης):

- 1) να συνεχίσουν να είναι πνευματικά ενεργοί
- 2) να παραμείνουν σωματικά δυνατοί
- 3) να εξακολουθήσουν να είναι χρήσιμοι και παραγωγικοί
- 4) να κάνουν κάτι που τους ευχαριστεί.

Οι εργαζόμενοι όλων των ηλικιακών ομάδων ανεξαιρέτως επιθυμούν μια εργασία με περιεχόμενο και ευθύνες, ευκαιρίες για μάθηση, σεβασμό στον εργασιακό χώρο, δίκαιες απολαβές και επιδόματα. Τα ίδια ισχύουν και για τους ηλικιωμένους εργαζόμενους και μάλιστα δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο γεγονός ότι οι απολαβές τους πρέπει να είναι ανάλογες της εμπειρίας τους.

Είναι σαφές, πάντως, πως υπάρχουν και πολλές περιπτώσεις ηλικιωμένων που θέλουν να συνταξιοδοτηθούν και να μην επιστρέψουν στην αγορά εργασίας. Αυτό παρατηρείται κυρίως σε εργαζόμενους επαγγελματιών με σημαντική σωματική κόπωση εν αντιθέσει με τους εργαζόμενους στον χώρο των υπηρεσιών οι οποίοι είναι πιο θετικοί στην παράταση της εργασίας τους. Έτσι καθώς οι περισσότερες αναπτυγμένες χώρες μεταβάλλονται από οικονομίες με βάση την βιομηχανία και την γεωργία σε οικονομίες υπηρεσιών, υπολογίζεται πως όλο και μεγαλύτερος αριθμός ανθρώπων είναι θετικοί στην προοπτική παράτασης της διάρκειας εργασίας.

Οι παραπάνω αναφορές αφορούν τους ηλικιωμένους εργαζόμενους στις ΗΠΑ. Είναι όμως εξίσου ενδιαφέρον να κατανοηθούν τα χαρακτηριστικά των αντιστοίχων ηλικιωμένων εργαζόμενων στην Ευρώπη και στην Ελλάδα. Είναι δηλαδή τόσο διαφορετικές οι ανάγκες τους και οι απόψεις τους όσον αφορά την εργασία, την προσωπική τους ζωή ή την συνταξιοδότηση; Με ποιες προοπτικές βλέπει ο Έλληνας ηλικιωμένος την συντάξιμη ζωή του και κυρίως κάτω από ποιες προϋποθέσεις θα έβλεπε θετικά μια πρόταση για παράταση της εργασιακής του ζωής;

Κυριότεροι αποτρεπτικοί παράγοντες για την παράταση της εργασίας μετά τα 65

Παρότι είναι οικονομικά αναγκαίο να παραταθεί η διάρκεια εργασίας των ηλικιωμένων αλλά και οι ίδιοι βλέπουν αρκετά θετικά σημεία σε μια τέτοια πρόταση, υπάρχουν διάφοροι λόγοι που αποτρέπουν όσους από αυτούς επιζητούν μια τέτοια εξέλιξη.

Έτσι λοιπόν οι κυριότεροι λόγοι που αποτρέπουν τους ηλικιωμένους από το να παρατείνουν την διάρκεια εργασίας χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- τα αντικίνητρα των ίδιων των συνταξιοδοτικών συστημάτων,
- οι ανάγκες των ηλικιωμένων εργαζομένων και η έλλειψη ευελιξίας των επιχειρήσεων να τις αντιληφθούν
- η έλλειψη υποστήριξης των ηλικιωμένων από την αγορά εργασίας.

Τα συνταξιοδοτικά συστήματα

Όλα σχεδόν τα συνταξιοδοτικά συστήματα των Ευρωπαϊκών χωρών αντιμετωπίζουν ως ένα βαθμό τα ίδια αντικίνητρα δηλαδή υψηλά ποσοστά αναπλήρωσης των συντάξεων, ανεπαρκείς παροχές που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν κίνητρα στους ηλικιωμένους ώστε να παρατείνουν την εργασία τους, ανελαστικά όρια ηλικίας συνταξιοδότησης και ευκολία πρόωρων συνταξιοδοτήσεων.

Για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα αυτά τα περισσότερα Ευρωπαϊκά κράτη υιοθετούν τρεις άξονες στρατηγικής:

- 1) Μείωση των συνταξιοδοτικών παροχών και των ποσοστών αναπλήρωσης με την σταδιακή συσχέτιση των συνταξιοδοτικών αποδοχών με τα εισοδήματα σε όλα τα χρόνια εργασίας και όχι στα πιο αποδοτικά από αυτά.
- 2) Αύξηση συντάξεων μετά από κάποια ηλικία και αντίστοιχα δραστική μείωση των αποδοχών στις περιπτώσεις πρόωρων συνταξιοδοτήσεων.
- 3) Κατάργηση, σε ένα μεγάλο βαθμό, των ευκαιριών για πρόωρη συνταξιοδότηση και αύξηση της ηλικίας συνταξιοδότησης.

Στην πράξη χρησιμοποιούνται συνδυασμοί των τριών αυτών στρατηγικών. Έτσι στην Σουηδία και την Ιταλία μειώθηκαν οι γενναιόδωρες συνταξιοδοτικές παροχές για να υποστηριχτεί η οικονομική βιωσιμότητα του συστήματος. Παράλληλα δόθηκαν κίνητρα για την παραμονή στην εργασία με τη συσχέτιση των παροχών με τις εισφορές στην διάρκεια όλων των ετών εργασίας. Στην Ιταλία παράλληλα, καταργήθηκαν σχεδόν όλες οι περιπτώσεις πρόωρης συνταξιοδότησης.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, αυξήθηκαν τα κίνητρα για όσους επιλέγουν να παραμείνουν στην εργασία τους και μετά την ηλικία συνταξιοδότησης, η οποία αυξήθηκε πρόσφατα στα 66 από το 2024, στα 67 από 2034 και στα 68 από το 2044. Στη Γερμανία και στην Ισπανία μειώθηκαν οι παροχές για πρόωρες συνταξιοδοτήσεις και αυξήθηκαν οι παροχές για παράταση της εργασίας. Στην Γαλλία αυξήθηκε η χρονική περίοδος εισφορών για να δικαιούται ο εργαζόμενος ολόκληρη τη σύνταξη του. Σε χώρες που είχαν συστήματα πρόωρων συνταξιοδοτήσεων με σημαντικές κρατικές ενισχύσεις, όπως η Γαλλία, το Βέλγιο και η Φινλανδία, αυτά τα προγράμματα καταργήθηκαν στην πλειοψηφία τους.

Ο κοινός στόχος όλων αυτών των στρατηγικών είναι η επιτακτική ανάγκη να αυξηθεί το οικονομικό κόστος που επιβαρύνει τον κάθε εργαζόμενο σε περίπτωση οικιοθελούς πρόωρης συνταξιοδότησης. Η άλλη όψη του νομίσματος είναι ότι με τις στρατηγικές αυτές μειώνεται δραστικά το οικονομικό κόστος για τον εργαζόμενο που αποφασίζει να αυξήσει τις συνταξιοδοτικές του αποδοχές με το να παραμείνει στην αγορά εργασίας περισσότερα χρόνια.

Στην Ελλάδα ακόμα και σήμερα το ισχύον θεσμικό πλαίσιο χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη:

- 1) ισχυρών κινήτρων για πρόωρη συνταξιοδότηση (σημαντικά υψηλότερα ποσοστά αναπλήρωσης από όλες τις χώρες του ΟΟΣΑ, ιδιαίτερα για τα εισοδήματα που υπερβαίνουν το μέσο εισόδημα), και β) ισχυρών αντικινήτρων για εργασία (υψηλή φορολογική επιβάρυνση του εισοδήματος από εργασία, μεγάλη ανελαστικότητα της αγοράς εργασίας). Σημαντική πρόοδος έχει συντελεστεί στη διαδικασία αποκατάστασης της βιωσιμότητας των συνταξιοδοτικών συστημάτων στην Ευρώπη και σε άλλες χώρες ενώ στην Ελλάδα αντίστοιχη πρόοδος είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη.
- 2) οι ανάγκες των ηλικιωμένων εργαζομένων και η έλλειψη ευελιξίας των επιχειρήσεων να τις αντιληφθούν

Οι εργοδότες έχουν πολλά να κερδίσουν με το να ανταποκριθούν σε αυτές τις ανάγκες των ηλικιωμένων εργαζόμενων. Βέβαια δεν μπορούν να ικανοποιηθούν όλοι οι εργαζόμενοι αφού ο καθένας βλέπει ξεχωριστά την έννοια της συνταξιοδότησης. Υπάρχουν αυτοί που θέλουν να αποσυρθούν εντελώς και δεν προτίθενται να επιστρέψουν στον χώρο εργασίας. Υπάρχουν άλλοι που θέλουν να κάνουν την ίδια δουλειά αλλά με λιγότερο φόρτο εργασίας, άλλοι που θέλουν να συνεχίσουν να δουλεύουν αλλά από διαφορετική θέση στον ίδιο εργοδότη και τέλος άλλοι που θέλουν να απασχοληθούν από διαφορετικό εργοδότη.

Ένας τρόπος που αρκετοί εργοδότες προσπαθούν να κρατήσουν τους ηλικιωμένους εργαζόμενους στην εργασία είναι μέσω προγραμμάτων «Ευέλικτης Συνταξιοδότησης» που προσφέρουν σταδιακή μείωση των ωρών εργασίας και των καθηκόντων πριν την συνταξιοδότηση αλλά και την ευκαιρία να συνεχίσουν στην εργασία τους και μετά την συνταξιοδότησή τους.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της αυτοκινητοβιομηχανίας Volvo στην Σουηδία. Λόγω της οικονομικής ύφεσης της Σουηδικής οικονομίας στις αρχές της δεκαετίας του 1990, μειώθηκαν οι πωλήσεις αυτοκινήτων και έτσι η Volvo αναγκάστηκε να μειώσει δραστικά το προσωπικό της για να αντιμετωπίσει το

πρόβλημα. Περί τα μέσα της δεκαετίας η οικονομία της χώρας άρχισε ξανά την ανοδική της πορεία, οι πωλήσεις αυτοκινήτων αυξήθηκαν και η Volvo έπρεπε να διαχειριστεί το πρόβλημα των αυξανόμενων πωλήσεων με το μειωμένο προσωπικό που διέθετε. Έτσι δημιουργήθηκε ένα τμήμα για εργαζόμενους ηλικίας άνω των 50 ετών. Τα καθήκοντά τους περιλάμβαναν ελαφριάς μορφής εργασίες όπως την προετοιμασία της γραμμής παραγωγής. Στην γραμμή παραγωγής δούλευαν οι νεότεροι εργάτες που διέθεταν μεγαλύτερη σωματική δύναμη και αντοχή.

Με τον χρόνο οι δύο ηλικιακές ομάδες έμαθαν να δουλεύουν μαζί χωρίς προβλήματα. Κυρίως για τους μεγαλύτερους εργαζόμενους, η συνεργασία με την ομάδα των νεότερων εργατών αλλά και με τα μέλη της δικής τους ομάδας δημιούργησε ένα αίσθημα ένταξης, ασφάλειας και ευημερίας. Επιπλέον βελτιώθηκε σημαντικά το ηθικό των εργαζομένων και μειώθηκαν δραστικά οι αναρρωτικές άδειες. Η διοίκηση ακόμα αποφάσισε να δώσει στην ομάδα των ηλικιωμένων εργατών την ευκαιρία να έχουν ευέλικτο ωράριο, περισσότερα διαλείμματα και ποικιλία στην εργασία τους. Ο συνδυασμός όλων αυτών είχε ως αποτέλεσμα ένας μεγάλος αριθμός από τους ηλικιωμένους εργαζόμενους να αποφασίσει να συνεχίσει να δουλεύει στην Volvo και μετά την συνταξιοδότησή του.

Σε μελέτες που έχουν διεξαχθεί στην Ευρώπη και στις Ηνωμένες Πολιτείες παρατηρείται πως η «Ευέλικτη Συνταξιοδότηση» είναι πολύ περισσότερο ενδεδειγμένη σε σχέση με την παραδοσιακή συνταξιοδότηση όπου ο φόρτος εργασίας και τα καθήκοντα παύονται απότομα όταν ο εργαζόμενος φθάσει σε ηλικία συνταξιοδότησης. Η «Ευέλικτη Συνταξιοδότηση» πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει ευέλικτους ρόλους και συνθήκες εργασίας, ευέλικτα ωράρια, και περισσότερο έλεγχο από τον εργαζόμενο στην διαχείριση του χρόνου του.

Η «Ευέλικτη Συνταξιοδότηση» δεν σημαίνει μόνο μερική συνταξιοδότηση αλλά και ενεργή συνταξιοδότηση όπου οι εργαζόμενοι παραμένουν παραγωγικοί και κοινωνικά δικτυωμένοι με τον χώρο εργασίας τους. Σημαίνει ακόμα συνεχιζόμενη εργασία η οποία αρχίζει πριν την ηλικία συνταξιοδότησης και μπορεί να συνεχίζει και για πολλά χρόνια αργότερα.

Εκτός όμως από τις θετικές επιπτώσεις για τους εργαζόμενους, προγράμματα «Ευέλικτης Συνταξιοδότησης» έχουν παρομοίως θετικά αποτελέσματα και για τους εργοδότες αφού τους δίνουν την ευκαιρία:

- να διατηρήσουν τις υπηρεσίες των εργαζόμενων σε καίριες θέσεις καθώς και αυτών με την καλύτερη απόδοση οι οποίοι θα μπορούσαν να μεταπηδήσουν στους ανταγωνιστές,
- να διατηρήσουν και να μεταφέρουν την τεχνογνωσία των ηλικιωμένων εργαζομένων τους στους νεότερους εργαζόμενους,
- να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα πιθανές διακυμάνσεις στο προσωπικό,
- να δημιουργήσουν νέα ηγετικά στελέχη των οργανισμών με την μετάδοση των γνώσεων και των εμπειριών των ηλικιωμένων εργαζομένων.

Σε μελέτη που έγινε στις Η.Π.Α. υπολογίστηκε πως 23% των οργανισμών έχουν προγράμματα «Ευέλικτης Συνταξιοδότησης» για τους ηλικιωμένους εργαζομένους τους. Από αυτές τις εταιρίες το 47% προσφέρει μειωμένο ωράριο, το 42% προσωρινή εργασία, το 42% την ευκαιρία για συμβουλευτικές υπηρεσίες και το 45% δημιουργεί ειδικές θέσεις εκ των οποίων οι περισσότερες αφορούν στην εκπαίδευση, τις συμβουλευτικές υπηρεσίες και την έρευνα.

Η έλλειψη υποστήριξης των ηλικιωμένων από την αγορά εργασίας

Αν οι ηλικιωμένοι δεν έχουν τα προσόντα που ζητούν οι εργοδότες, αν δεν έχουν καλή υγεία ή εργάζονται κάτω από αντίξοες συνθήκες, είναι πιθανό πως θα υποχρεωθούν σε πρόωρη συνταξιοδότηση.

Η έλλειψη υποστήριξης των ηλικιωμένων από έμπειρους συμβούλους στην αγορά εργασίας μειώνει περαιτέρω τις πιθανότητες τους να παραμείνουν εργασιακά ενεργοί.

Στις περισσότερες χώρες έχουν δημιουργηθεί συγκεκριμένες πολιτικές που ασχολούνται με την βελτίωση της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής με σκοπό να κάνουν την παράτασή της ελκυστική για τον κάθε εργαζόμενο. Αυτές οι πολιτικές εστιάζονται κυρίως στους τομείς της υγείας, της συνεχούς επιμόρφωσης και της οργάνωσης του εργασιακού χώρου.

Όσον αφορά στην υγεία, η Φιλανδία έχει να επιδείξει τα καλύτερα αποτελέσματα όπου μέσω του προγράμματος ΤΥΚΥ, το οποίο έχει ως στόχο να προστατεύσει τις σωματικές και ψυχικές ικανότητες των εργαζομένων στον χώρο εργασίας, οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι έχουν συνεχή παρακολούθηση από εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό. Στην Ολλανδία αρκετές συλλογικές συμβάσεις εργασίας θεσπίζουν το δικαίωμα της μείωσης του φόρτου εργασίας καθώς και του

ευέλικτου ωραρίου για τους πιο ηλικιωμένους εργαζόμενους. Στη Γερμανία, ο ομοσπονδιακός οργανισμός εργοδοτών BDA μαζί με τους αντίστοιχους οργανισμούς στην Ιρλανδία, στην Αυστρία και στην Δανία έχει ξεκινήσει ένα πανευρωπαϊκό πρόγραμμα για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας των ηλικιωμένων εργαζομένων.

Στον τομέα της επιμόρφωσης, στόχος είναι οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι να συνεχίσουν να επιμορφώνονται και να αποκτούν καινούργια προσόντα έως το τέλος της σταδιοδρομίας τους. Στην Σουηδία υπάρχουν προγράμματα που χρηματοδοτούνται από κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς τα οποία προσφέρουν οικονομική ενίσχυση στους ηλικιωμένους που θέλουν να παρακολουθήσουν συγκεκριμένα προγράμματα επιμόρφωσης για να βελτιώσουν τις επαγγελματικές τους γνώσεις. Στη Γερμανία, το πρόγραμμα AQTIV Act έχει ως στόχο να βελτιώσει τα προσόντα και τις γνώσεις των εργαζομένων άνω των 50 ετών σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (με λιγότερους από 100 υπαλλήλους).

Στον τομέα της οργάνωσης του χώρου εργασίας, οι πρωτοβουλίες βασίζονται στην άποψη ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι η εργαζόμενοι από το αντικείμενο και τον χώρο εργασίας τους, τόσο πιο πιθανό είναι να θέλουν να παρατείνουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Μελέτες έχουν δείξει πως όσο μεγαλύτερη αυτονομία έχει ένας εργαζόμενος τόσο πιο πιθανό είναι να θέλει να συνεχίσει στην εργασία του. Για τον λόγο αυτό χώρες όπως η Δανία και η Σουηδία στις οποίες παραδοσιακά οι εργαζόμενοι είχαν μεγαλύτερη αυτονομία στον χώρο εργασίας σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, έχουν και τους μεγαλύτερους αριθμούς ηλικιωμένων εργαζομένων.

Προκαταλήψεις που αφορούν την απασχόληση των ηλικιωμένων

Ένας μεγάλος αριθμός πολιτικών που αφορούν στις εργασιακές πρακτικές προέρχεται από το παρελθόν και αντικατοπτρίζει ορισμένες προκαταλήψεις ως προς τους ηλικιωμένους. Είναι σημαντικό οι προκαταλήψεις αυτές να μειωθούν καθώς, λόγω της συνεχιζόμενης γήρανσης του πληθυσμού, τα ερχόμενα χρόνια το εργατικό δυναμικό της κάθε χώρας θα βασίζεται όλο και περισσότερο στους ηλικιωμένους εργαζόμενους.

Συχνά αναφέρεται ότι όσο λιγότερες θέσεις εργασίας προσφέρονται για ηλικιωμένους τόσο περισσότερες θέσεις θα υπάρχουν για τους νέους. Αυτή η θέση βασίζεται στο λανθασμένο επιχείρημα ότι υπάρχει ένας συγκεκριμένος αριθμός θέσεων εργασίας σε μια οικονομία. Στην πράξη όμως αυτό δεν είναι

σωστό καθώς υπάρχουν παραδείγματα πολλών χωρών (ακόμα και της Ελλάδος) όπου παρότι δέχτηκαν μεγάλα κύματα μεταναστών, το ποσοστό ανεργίας δεν ανέβηκε καθώς υπήρξε παράλληλα αύξηση στις προσφερόμενες θέσεις εργασίας.

Υποστηρίζεται ακόμα ότι οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι είναι λιγότερο παραγωγικοί. Δεν υπάρχουν μελέτες που να επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι οι παραγωγικότητα του ανθρώπου μειώνεται με την ηλικία. Αυτό που δείχνουν οι περισσότερες μελέτες είναι ότι οι ηλικιωμένοι, όπως και οι νεότεροι, έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα με το πιο προφανές πλεονέκτημα των ηλικιωμένων να είναι η εμπειρία και η ωριμότητα. Οι πιο παραγωγικές ομάδες είναι αυτές που μπορούν να εκμεταλλευτούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα όλων των ηλικιών.

Αρκετοί πιστεύουν πως οι ηλικιωμένοι δεν μπορούν να τα καταφέρουν κάτω από πίεση. Παρότι είναι λογικό αρκετοί ηλικιωμένοι εργαζόμενοι να νοιώθουν ψυχολογικά εξουθενωμένοι από τις πιέσεις του χώρου εργασίας, δεν σημαίνει ότι αυτό ισχύει για όλους τους ηλικιωμένους. Όπως έχει προαναφερθεί, στην σημερινή εποχή, η ποιότητα ζωής έχει βελτιωθεί και η προσδωκόμενη διάρκεια ζωής έχει αυξηθεί οπότε είναι πολύ λογικό οι σημερινοί εργαζόμενοι και να απασχολούνται περισσότερο χρόνια αλλά και να έχουν μεγαλύτερη διάρκεια συνταξιοδοτικής ζωής. Επιπλέον, καθώς τις τελευταίες δεκαετίες οι οικονομίες των αναπτυγμένων χωρών έχουν μετατραπεί από βιομηχανικές σε οικονομίες παροχής υπηρεσιών, αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα προβλήματα πολλών ηλικιωμένων εργαζομένων, λόγω μειωμένης δυνατότητας άσκησης χειρωνακτικών εργασιών, να έχουν μειωθεί σε μεγάλο βαθμό.

Πολλοί ακόμα υποστηρίζουν πως οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι έχουν δυσκολίες προσαρμογής σε καινούργιες καταστάσεις. Παρόλα αυτά υπάρχουν αρκετές μελέτες που δείχνουν ότι οι ηλικιωμένοι προσαρμόζονται εξίσου καλά σε καινούργιες καταστάσεις, τεχνολογίες και μεθόδους εργασίας. Επίσης, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη ότι αυτές οι προκαταλήψεις απευθύνονται κυρίως σε ανθρώπους μεταξύ των ηλικιών 55 και 65, οι οποίοι στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες έχουν μπροστά τους περίπου 25 χρόνια ζωής. Οι περισσότεροι από αυτούς βρίσκονται, και θα βρίσκονται για αρκετά χρόνια ακόμα, στην αποδοτικότερη περίοδο της ζωής τους.



3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΩΝ-ΕΡΕΥΝΩΝ

3.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ-ΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΈΡΕΥΝΑΣ

Στο πλαίσιο της Ενότητας Εργασίας 1: «Διάγνωση αναγκών & σύνθεση αποτελεσμάτων (οδικός χάρτης) των απασχολούμενων ατόμων άνω των 55 ετών στους υπό μελέτη επιχειρηματικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας και δημιουργία πρότυπου περιεχομένου εκπαίδευσης, υποστήριξης και προληπτικής διαχείρισης του ζητήματος της ενεργού γήρανσης στην Ελλάδα», του έργου ο Ανάδοχος καλείται να εκπονήσει ένα σύνολο ερευνών πρωτογενούς και δευτερογενούς επιπέδου και συνοδευτικών μελετών ώστε να οδηγηθεί σε διαγνωστικά συμπεράσματα για την ενεργό γήρανση σε εθνικό και διεθνές επίπεδο δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένους επιχειρησιακούς κλάδους. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων θα οδηγήσει στην χάραξη ενός «Οδικού Χάρτη Υιοθέτησης και Εφαρμογής των Πολιτικών και Πρακτικών προληπτικής διαχείρισης των εργαζομένων άνω των 55 ετών. Το Σχήμα 3-1 αποτυπώνει τις επιμέρους εργασίες που θα αναπτυχθούν.

Αποτύπωση της Υφιστάμενης Κατάστασης

- Ανάλυση Περιβάλλοντος, Εξειδίκευση Μεθόδων και Διαδικασιών Υλοποίησης των Μελετών - Ερευνών κατά την Αποτύπωση της Υφιστάμενης Κατάστασης
- Επισκόπηση διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας
- Διενέργεια Ερευνών Πεδίου
- Επεξεργασία και Ανάλυση δεδομένων
- Σύνθεση Αποτελεσμάτων πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας

«Οδικός Χάρτης» Υιοθέτησης και Εφαρμογής των Πολιτικών και Πρακτικών προληπτικής διαχείρισης των εργαζομένων άνω των 55 ετών

- Ανάπτυξη Εργαλείων Εξατομικευμένης Συμβουλευτικής προς τις Ομάδες των Ωφελουμένων του Έργου
- Ανάπτυξη Προτυποποιημένων Διαδικασιών - Εγχειριδίων προληπτικής διαχείρισης των εργαζομένων άνω των 55 ετών
- Σύνθεση Αποτελεσμάτων και Ανάπτυξη του Οδικού Χάρτη της Ενεργού Γήρανσης στην Ελλάδα 2012 - 2020

Σχήμα 3-1 Ενότητα Εργασίας 1 Έργου

Οι κλάδοι Μελέτης και Έρευνας που αποτελούν πεδίο εργασιών στο πλαίσιο της Ενότητας Εργασίας 1: «Διάγνωση αναγκών & σύνθεση αποτελεσμάτων (οδικός χάρτης) των απασχολούμενων ατόμων άνω των 55 ετών στους υπό μελέτη επιχειρηματικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας και δημιουργία πρότυπου περιεχομένου εκπαίδευσης, υποστήριξης και προληπτικής διαχείρισης του ζητήματος της ενεργού γήρανσης στην Ελλάδα» του έργου αποτυπώνονται στο Σχήμα 3-2.



Σχήμα 3-2 Κλάδοι Μελέτης, Έρευνας και Εφαρμογής Έργου

Επισημαίνονται τα εξής:

- Ο Ανάδοχος στο πλαίσιο των εργασιών του, προβαίνει ήδη σε ανάλυση του περιβάλλοντος σε κλαδικό επίπεδο προκειμένου να επικαιροποιήσει τα χαρακτηριστικά των κλάδων που θα λάβει υπόψη του και θα αναλύσει κατά την υλοποίηση του έργου.
- Ο Ανάδοχος, σε συνεργασία με τα στελέχη της ομάδας έργου της Αναθέτουσας Αρχής θα καθορίσει επακριβώς τους κλάδους σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσής του. Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί από τον Υποψήφιο Ανάδοχο είναι η Μεθοδολογία P.E.S.T.E.L.

- Ο Ανάδοχος κατά την ανάλυση των κλάδων βάσει της **μεθοδολογίας P.E.S.T.E.L.** λαμβάνει υπόψη του και θα επικαιροποιήσει τα δεδομένα του βάσει των ακόλουθων κριτηρίων επιλογής:
 - ✓ διάρθρωση της ελληνικής Οικονομίας ανά Τομέα Παραγωγής
 - ✓ δυναμική των εν λόγω κλάδων και η επίδρασή τους στο παραγόμενο εγχώριο εθνικό προϊόν
 - ✓ πλήθος του εργατικού δυναμικού που απασχολείται σε αυτούς τους κλάδους και η ποσοστιαία κατανομή του στο σύνολο του εργατικού δυναμικού της Χώρας
 - ✓ ηλικιακή διάρθρωση του εργατικού δυναμικού που απασχολείται στους υπό μελέτη κλάδους
 - ✓ απαιτούμενα προσόντα σε δεξιότητες και ικανότητες που χαρακτηρίζουν το αντίστοιχο εργατικό δυναμικό
 - ✓ ιδιαίτερες συνθήκες και πρακτικές διοίκησης στους εν λόγω κλάδους
 - ✓ ρυθμό εισαγωγής και απαίτηση για τη χρήση νέων τεχνολογιών
 - ✓ μέγεθος και διάρθρωση των Εταιρειών και Επιχειρήσεων που απαρτίζουν τους εν λόγω κλάδους

Οι βασικές κατηγορίες ερευνών και μελετών που θα εκπονηθούν στο πλαίσιο του έργου αφορούν σε:

- 1 Δευτερογενείς Έρευνες - Μελέτες Αποτύπωσης υφιστάμενης κατάστασης ως εξής:
 - 1.1 Μελέτη στον τομέα της διαχείρισης της ηλικιακής διάρθρωσης του ανθρωπίνου δυναμικού της Χώρας
 - 1.2 Μελέτη Αποτύπωσης Καλών Πρακτικών Δράσεων Προληπτικών Πρακτικών Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο
- 2 Πρωτογενή Έρευνα Αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης σε συγκεκριμένους κλάδους επιχειρήσεων ανά ομάδα ωφελουμένων
- 3 Συνθετική Διάγνωση Αποτελεσμάτων Πρωτογενούς και Δευτερογενούς Έρευνας
- 4 Εκπόνηση Οδικού Χάρτη Ενεργού Γήρανσης

Οι κύριοι άξονες έρευνας και μελέτης στους οποίους θα εστιάσουν και οι σχετικές εργασίες, παρουσιάζονται στην παράγραφο που ακολουθεί.

3.2 ΞΕΟΝΕΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Τόσο η πρωτογενής όσο και οι δευτερογενής έρευνα θα εστιάσει στην ανάλυση συγκεκριμένων πεδίων για κάθε κλάδο, και τα οποία θα αξιολογηθούν με βάση συγκεκριμένα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Ακολουθώντας παρουσιάζονται οι βασικοί άξονες διεξαγωγής της έρευνας.

3.2.1 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το εργατικό δυναμικό μίας Χώρας αποτελείται από το σύνολο των εργαζομένων που συμμετέχουν και μπορούν ή επιθυμούν να συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία. Στη στατιστική ορολογία, το εργατικό δυναμικό αναφέρεται ως «ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός». Στο μη-οικονομικά ενεργό πληθυσμό συμπεριλαμβάνονται τα άτομα εκείνα που δεν είναι σε θέση ή δεν επιθυμούν να εργάζονται. Αυτό αφορά τις νέες ηλικίες μέχρι την αποφοίτηση από την βασική, την ανώτερη ή την ανώτατη εκπαίδευση, τους συνταξιούχους και τους βαριά ανάπηρους. Επίσης, οι εισοδηματίες που δεν εργάζονται συμπεριλαμβάνονται στο μη - οικονομικά ενεργό πληθυσμό. Καθώς και οι «νοικοκυρές», οι γυναίκες δηλαδή που ασχολούνται με οικιακές εργασίες, για τις οποίες όμως μπορεί εύλογα να υποστηριχθεί ότι είναι μη αμειβόμενες εργαζόμενες, έστω και εάν δεν συμπεριλαμβάνονται στο στατιστικά αποδεκτό ορισμό του εργατικού δυναμικού.

Παραδοσιακά, οι άντρες συμμετέχουν με μεγαλύτερο ποσοστό στο εργατικό δυναμικό. Όμως ο βαθμός συμμετοχής των γυναικών, όπως είναι γνωστό, αυξάνεται ραγδαία, ιδιαίτερα από το δεύτερο μισό του αιώνα που μας πέρασε. Το άθροισμα του οικονομικού και του μη - οικονομικά ενεργού πληθυσμού συναποτελεί το σύνολο του πληθυσμού της Χώρας.

Το εργατικό δυναμικό απασχολείται στους τρεις βασικούς τομείς της οικονομίας:

1. Πρωτογενή (γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία, δασοκομία κ.α.)
2. Δευτερογενή (βιομηχανία, βιοτεχνία, κατασκευές)
3. Τριτογενή (εμπόριο, υπηρεσίες)

Όταν αναπτύσσεται οικονομικά μία χώρα, κατά κανόνα τουλάχιστον, παρατηρείται διαδοχική μείωση του πρωτογενούς τομέα, αύξηση του δευτερογενούς και εξελικτικά ακόμα μεγαλύτερη αύξηση του τριτογενούς τομέα.

Το εργατικό δυναμικό συγκεντρώνεται στις αστικές και ημιαστικές περιοχές (μεγάλες και μικρές πόλεις) και στις αγροτικές (χωριά και ύπαιθρος). Στο εργατικό δυναμικό, δηλαδή στον οικονομικά ενεργό πληθυσμό, συμπεριλαμβάνονται επί μέρους κατηγορίες που και από στατιστική άποψη συνήθως είναι οι ακόλουθες:

- Μισθωτοί
- Εργοδότες
- Ελεύθεροι επαγγελματίες
- Αγρότες
- Εισοδηματίες

Ομάδες βασικών επαγγελμάτων που εμφανίζονται συχνά σε στατιστικές είναι:

- Τεχνίτες και εργάτες
- Υπάλληλοι γραφείου
- Επιστήμονες – ελεύθεροι επαγγελματίες
- Έμποροι και πωλητές
- Απασχολούμενοι στη γεωργία

Τέλος, το εργατικό δυναμικό ή, όπως ορίστηκε, ο «οικονομικά ενεργός πληθυσμός» μίας χώρας απασχολείται στον ιδιωτικό ή στο δημόσιο τομέα. Ο τελευταίος περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες και τους φορείς υπό την εποπτεία του κράτους. Υπάρχουν και περιπτώσεις εργαζομένων που απασχολούνται σε φορείς που ολοκληρωτικά ή κατά πλειοψηφία ανήκουν στο κράτος, αλλά οι σχέσεις εργασίας είναι ανάλογες αυτών του ιδιωτικού τομέα (π.χ. ΝΠΙΔ όπου βασικός μέτοχος είναι το κράτος). Στις περιπτώσεις αυτές, έχει επικρατήσει να θεωρείται ότι πρόκειται για ένα μικτό τομέα εργασίας, δηλ. κάτι μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

3.2.2 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΕΡΓΙΑ

Με τον όρο απασχόληση προσδιορίζεται το ποσοστό του εργατικού δυναμικού (οικονομικά ενεργός πληθυσμός) που σε μία δεδομένη χρονική στιγμή συμμετέχει ενεργά στην παραγωγική διαδικασία. Σε μία δεδομένη χρονική στιγμή το σύνολο του εργατικού δυναμικού αποτελείται από τους απασχολούμενους και τους ανέργους.

Η ανεργία αφορά τα άτομα εκείνα που σε μία δεδομένη χρονική στιγμή δεν βρίσκουν δουλειά, ενώ επιθυμούν και αναζητούν εργασία. Ο άνεργος, ως ορολογία διαφέρει από τον «άεργο», ο οποίος, αφορά κάποιο πρόσωπο που δεν έχει κάποια εργασία αλλά ούτε και ενδιαφέρεται να εργαστεί.

Η Ελληνική Στατιστική Αρχή στα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιεί για την έρευνα του εργατικού δυναμικού, η οποία γίνεται σε ετήσια βάση, ως άνεργοι ορίζονται «τα άτομα 14 ετών και άνω που δεν σπουδάζουν και που κατά την εβδομάδα πριν από την ημερομηνία διεξαγωγής της έρευνας δεν εργάστηκαν καθόλου, ούτε είχαν μία κανονική εργασία ως μισθωτοί (με μισό ή ημερομίσθιο) που να την αναλάβουν αμέσως».

Σε όλες τις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο αριθμός και το ποσοστό των ανέργων αναφέρεται στα άτομα εκείνα που εγγράφονται ως άνεργοι στα γραφεία εργασίας των υπηρεσιών απασχόλησης. Στην Ελλάδα, οι άνεργοι εγγράφονται στα γραφεία εργασίας του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Όσοι έχουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις προϋπηρεσίας ως μισθωτοί επιδοτούνται για ορισμένους μήνες μετά την απόλυσή τους, ανάλογα με το χρόνο της προϋπηρεσίας τους. Τα γραφεία εργασίας παρέχουν πληροφόρηση στους ανέργους, επιδοτούμενους ή μη, για κενές θέσεις εργασίας στην ευρύτερη περιοχή που καλύπτουν τοπικά.

Μία συναφής έννοια προς την ανεργία είναι η υποαπασχόληση, που σημαίνει ότι ένα άτομο, παρόλο που μπορεί και επιθυμεί να απασχολείται πλήρως με το ισχύον ωράριο της εβδομαδιαίας εργασίας, στην πραγματικότητα απασχολείται λιγότερες ώρες. Η περίπτωση αυτή αφορά ιδιαίτερα τους αγρότες, τους αυτοαπασχολούμενους ή τους ελεύθερους επαγγελματίες.

3.2.3 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση είναι ευρείας έκτασης και πολυδιάστατες. Έχουν επηρεάσει σημαντικά όλες τις παραγωγικές διαδικασίες, τις υπηρεσίες, τις επικοινωνίες και την αποτελεσματικότητα των οιονδήποτε συστημάτων. Πιο συγκεκριμένα, η χρήση και η ανάπτυξη των μικροηλεκτρονικών έχει, ως συνέπεια, απώλειες αλλά και κέρδη στις θέσεις εργασίας διαφόρων τομέων, αλλαγές στη ζήτησή τους και μεταβολές στο περιεχόμενο των αντικειμένων ορισμένων επαγγελματιών.

Συνεπώς, κάθε προσπάθεια ανάλυσης των επιπτώσεων των νέων τεχνολογιών στην απασχόληση θα πρέπει να βασίζεται σε τρεις κύριες πλευρές:

- Στην επίδραση πάνω στο συνολικό μέγεθος της απασχόλησης
- Στην αλλαγή της δομής της απασχόλησης
- Στο χρονοδιάγραμμα της αλλαγής

Ο Ανάδοχος, λαμβάνοντας υπόψη του τα ανωτέρω διερευνά σε βάθος, μέσω των αντίστοιχων μεθοδολογιών επόνησης ερευνών και μελετών τον βαθμό επίπτωση της εισαγωγής των νέων τεχνολογιών στην εργασία για τους εργαζόμενους άνω των 55 ετών.

3.2.4 ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ (WORK ABILITY INDEX - WAI)

Η έννοια της Εργασιακής Ικανότητας (Work Ability Concept)

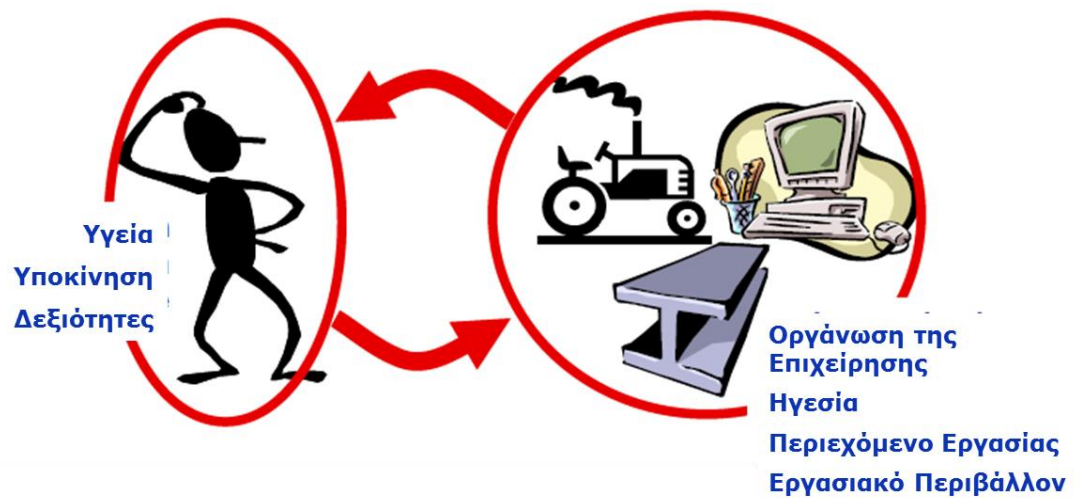
Ο όρος «Εργασιακή Ικανότητα» ('Work ability') είναι υψηλής σημασίας και συσχετίζει τον κάθε εργαζόμενο με τον οργανισμό - επιχείρηση στον οποίο εργάζεται.

Σύμφωνα με τους ερευνητές Ilmarinen και Tuomi (2004), η Ικανότητα για Εργασία πρέπει να κατανοηθεί ως το «πόσο καλός είναι ο εργαζόμενος στο παρόν, στο κοντινό μέλλον, και σε ποιο βαθμό είναι σε

θέση να υλοποιήσει την εργασία του σε σχέση με τις εργασιακές απαιτήσεις, την φυσική και την ψυχική του υγεία»

Η έννοια της ικανότητα για εργασία επίσης μπορεί να θεωρηθεί ως το αποτέλεσμα της διάδρασης ανάμεσα στον εργαζόμενο και τις εργασιακές συνθήκες / απαιτήσεις.

Στο ακόλουθο σχήμα φαίνονται οι κύριες συνιστώσες τόσο σε ατομικό επίπεδο (εργαζόμενος) όσο και σε επίπεδο εργασίας.



Αν «η εργασιακή ικανότητα» είναι μια τόσο σημαντική έννοια, όπως φαίνεται από τα παραπάνω, προκύπτει το ερώτημα κατά πόσον η ικανότητα εργασίας μπορεί να μετρηθεί και αν το μέτρο αυτό θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης για τους σκοπούς του ελέγχου.

Με αυτό τον τρόπο, οι παράγοντες κινδύνου κατά την εργασία και τα δυσμενή αποτελέσματα θα μπορούσαν να ανιχνευθούν σε πρώιμο στάδιο με αποτέλεσμα την δημιουργία αποτελεσμάτων προληπτικών μέτρων.

Σήμερα, το ερωτηματολόγιο WAI υλοποιείται σε διεθνές επίπεδο και έχει γίνει ένα μεθοδολογικό σημείο αναφοράς μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για «την ικανότητα εργασίας». Είναι που που χρησιμοποιούνται στην πρόληψη της υγείας τόπο εργασίας, της υγιεινής και της επανένταξης και επιστήμη. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ομάδες όσο και για ιδιώτες. Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο σε σχεδόν 30 γλώσσες.

Διαστάσεις του δείκτη Εργασιακής Ικανότητας (WAI)

- τρέχουσα ικανότητα εργασίας σε σχέση την περίοδο μέγιστης απόδοσης
- τρέχουσα ικανότητα εργασίας σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας

- Αριθμός των διαγνώσεων ασθενειών από Ιατρό κατά την παρούσα φάση (π.χ. το τελευταίο έτος)
- Μείωση αποτελεσματικότητας της εργασίας λόγω ασθενειών
- Συχνές απουσίες λόγω ασθένειας
- εκτιμώμενη εργασιακή ικανότητα σε 2 χρόνια
- Ψυχική υγεία

3.2.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Η διαδικασία διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα υλοποίησης:

- Διατύπωση επιθυμητής εργασιακής απόδοσης για τις ομάδες στόχου
- Διατύπωση των εκπαιδευτικών αναγκών

Ως εκπαιδευτική ανάγκη ορίζεται το έλλειμμα ή το κενό που υπάρχει μεταξύ της προγραμματισμένης απόδοσης της θέσης εργασίας και της πραγματικής απόδοσης.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες αναφέρονται σε τρία επίπεδα ανάλυσης:

- στο επίπεδο της επιχείρησης,
- στο επίπεδο της εργασίας
- στο επίπεδο των εργαζομένων

Η **ανάλυση της επιχείρησης** περιλαμβάνει τη διαδικασία διερεύνησης της καταλληλότητας της εκπαίδευσης στο πλαίσιο της στρατηγικής της επιχείρησης, των διαθέσιμων μέσων και της υποστήριξης του διοικητικού κλίματος της επιχείρησης για ανάληψη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

Η **ανάλυση της εργασίας** περιλαμβάνει τη διαδικασία διερεύνησης των επιμέρους εργασιών που απαρτίζουν ένα επάγγελμα, καθώς επίσης και τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτείται να έχουν και να επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στο υπό ανάλυση επάγγελμα.

Η ανάλυση των εκπαιδευομένων περιλαμβάνει τις διαδικασίες:

- εντοπισμού του παράγοντα στον οποίο οφείλεται η διαφορά της επιθυμητής από την πραγματική απόδοση, αν δηλαδή η διαφορά

οφείλεται σε έλλειψη γνώσεων, ικανοτήτων ή κινήτρων προερχομένων από το περιβάλλον της εργασίας,

- προσδιορισμού των προσώπων που χρειάζονται εκπαίδευση
- προσδιορισμού της ετοιμότητας των εκπαιδευομένων για μάθηση.

Ανάγκες εκπαίδευσης σε υπάρχουσες ειδικεύσεις.

Αφορούν κυρίως ανάγκες επανεκπαίδευσης του υπάρχοντος προσωπικού των επιχειρήσεων με στόχο τη βελτίωση των ισχυουσών γνώσεων και δεξιοτήτων ή την απόκτηση νέων εργασιακών συμπεριφορών ή νοοτροπιών. Οι προσεγγίσεις είναι ερευνητικές, δηλαδή επιχειρείται διερεύνηση των προβληματικών καταστάσεων ή ελλείψεων των επιχειρήσεων με όρους εκπαιδευτικών αναγκών, ακολουθώντας συγκεκριμένη μεθοδολογία.

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης θα εκφράζει τη συνολική και ολοκληρωμένη λειτουργία της επιχείρησης δηλαδή:

- στο συνολικό επιχειρησιακό επίπεδο,
- στο επίπεδο της θέσης εργασίας και
- στο επίπεδο των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων.

Η ανάλυση στο πρώτο επίπεδο αναδεικνύει γενικές εκπαιδευτικές ανάγκες, ενώ η ανάλυση στο επίπεδο της θέσης εργασίας και στο επίπεδο του εργαζομένου αναδεικνύει συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες.

3.2.5.1 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Σύμφωνα με τον ανωτέρω ορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η Ομάδα Έργου του Αναδόχου θα σχεδιάσει και θα αναπτύξει εργαλείο διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών.

Βασικός στόχος του προτεινόμενου Εργαλείου, είναι αφενός η εξοικείωση των επιχειρήσεων και των εργαζομένων με την προσέγγιση των δεξιοτήτων και αφετέρου η αξιοποίηση της μέσω ενός εύχρηστου εργαλείου για τη διάγνωση των αναγκών τους, όπως αυτές διαμορφώνονται βάσει, των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας τους και των προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Τα αποτελέσματα της διάγνωσης μπορούν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες όπως:

- το βαθμό κάλυψης των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας από ένα υφιστάμενο ή νέο εργαζόμενο,
- τις εκπαιδευτικές ανάγκες ενός εργαζόμενου, προκειμένου να ανταποκριθεί πληρέστερα στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχει
- το βαθμό κάλυψης απαιτήσεων μιας νέας θέσης εργασίας από ένα υφιστάμενο ή νέο εργαζόμενο,
- τις εκπαιδευτικές ανάγκες ενός εργαζόμενου (υφιστάμενου ή νέου) προκειμένου αυτός να καταστεί κατάλληλος για μια νέα θέση
- ποιος ή ποιοι από τους εργαζόμενους παρουσιάσουν υψηλότερο προσόντα σε σχέση με το προφίλ της θέσης που κατέχουν και ενδεχομένως θα μπορούσαν να προαχθούν ή να αναλάβουν μια πιο απαιτητική θέση εργασίας.

Βασική προϋπόθεση για την ορθότητα των αποτελεσμάτων αποτελεί η προσεκτική, αναλυτική και αντικειμενική περιγραφή:

- των προφίλ των θέσεων εργασίας
Η περιγραφή περιλαμβάνει την αποτύπωση των ευθυνών, των λειτουργιών, των καθηκόντων (διακριτές εργασίες) κάθε θέσης και των απαιτήσεων σε δεξιότητες-ικανότητες καθώς και του επιπέδου επάρκειας κάθε απαιτούμενης δεξιότητας.
- των δεξιοτήτων των εργαζομένων
Η περιγραφή περιλαμβάνει την αναγνώριση των δεξιοτήτων κάθε θέσης καθώς και του επιπέδου επάρκειας κάθε δεξιότητας.

Γενική Περιγραφή Λειτουργίας του Εργαλείου

Οι βασικές λειτουργίες του εργαλείου διάγνωσης είναι οι εξής:

Διαχείριση Θέσεων Εργασίας- Ο χρήστης μπορεί να εισάγει και να επεξεργάζεται τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης. Για κάθε θέση δημιουργείται μια καρτέλα στην οποία εισάγονται τα βασικά της στοιχεία, όπως:

- Τίτλος
- Διεύθυνση

- Τμήμα
- Περιγραφή κτλ

Μόλις ο χρήστης καταχωρήσει τα βασικά στοιχεία της θέσης, στη συνέχεια πρέπει να εισάγει τις επιμέρους εργασίες της. Για κάθε επιμέρους εργασίας εκτός από την περιγραφή της ο χρήστης θα εισάγει τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της καθώς και το επίπεδο επάρκειας κάθε δεξιότητας βάσει μια πενταβάθμιας ποιοτικής κλίμακας (1. Άριστο επίπεδο, 2. Πολύ Καλό επίπεδο, 3. Καλό Επίπεδο, 4. Ικανοποιητικό επίπεδο, 5. Χαμηλό επίπεδο).

Διαχείριση Εργαζομένων - Ο χρήστης μπορεί να εισάγει και να επεξεργάζεται τα στοιχεία των εργαζομένων της επιχείρησης. Για κάθε εργαζόμενο θα δημιουργηθεί μια καρτέλα στην οποία εισάγονται ένα σύνολο στοιχείων, όπως:

- Όνομα,
- Επώνυμο,
- Οικογενειακή Κατάσταση,
- Στοιχεία Επικοινωνίας
- Επίπεδο Εκπαίδευσης και Αντικείμενο Εκπαίδευσης
- Εργασιακή Σχέση (πλήρους ή μερικής απασχόλησης, σύμβαση έργου κτλ)
- Ημερομηνία Πρόσληψης
- Θέσης Εργασίας που κατέχει ο εργαζόμενος (Θέση, Διεύθυνση, Τμήμα)

Μόλις ο χρήστης καταχωρήσει τα στοιχεία αυτά, στη συνέχεια μπορεί να εισάγει τις δεξιότητες του εργαζόμενου (πχ. χρήση Η/Υ, χρήση λογιστικού συστήματος κτλ) καθώς και το επίπεδο επάρκειας κάθε δεξιότητας βάσει μια πενταβάθμιας ποιοτικής κλίμακας (1. Άριστο επίπεδο, 2. Πολύ Καλό επίπεδο, 3. Καλό Επίπεδο, 4. Ικανοποιητικό επίπεδο, 5. Χαμηλό επίπεδο).

Διαχείριση Δεξιοτήτων - Το σύνολο των δεξιοτήτων που συνδέονται με τις θέσεις εργασίες και τους εργαζόμενους υπάρχουν συγκεντρωμένες στο μητρώο δεξιοτήτων. Για την ορθότερη και ευκολότερη διαχείριση τους, οι δεξιότητες ομαδοποιούνται σε κατηγορίες.

Κατά την καταχώρηση μιας δεξιότητας αποτυπώνονται:

- Το όνομα της,
- Η περιγραφή της
- Η κατηγορία στην οποία ανήκει

Διάγνωση Αναγκών – Η διάγνωση των αναγκών πραγματοποιείται σε επίπεδο εργαζόμενου. Η εφαρμογή θα παρέχει τη δυνατότητα στο χρήστη να συγκρίνει τις δεξιότητες ενός εργαζόμενου σε σχέση τόσο με την θέση εργασίας που κατέχει, όσο και με άλλες θέσεις εργασίας της επιχείρησης. Για την σύγκριση χρησιμοποιείται η ανάλυση περιθωρίων βελτίωσης (gap analysis), κατά την οποία υπολογίζονται οι διαφορές των απαιτούμενων ικανοτήτων της θέσης με αυτές του εργαζόμενου, ενώ τα αποτελέσματα προβάλλονται με τρεις τρόπους και συγκεκριμένα:

- Συνολικά Αποτελέσματα (Βαθμός Κάλυψης Αναγκών) - δηλαδή δημιουργείται ένας πίνακας στον οποίο παρουσιάζονται όλες οι δεξιότητες της θέσης εργασίας, η απαιτούμενη επάρκεια, η επάρκεια του εργαζόμενου και η διαφορά τους καθώς και ο βαθμός κάλυψης των απαιτήσεων της θέσης.
- Αρνητικές Τιμές (Εκπαιδευτικές Ανάγκες) - δηλαδή δημιουργείται ένας πίνακας στον οποίο παρουσιάζονται οι δεξιότητες που η επάρκεια της θέσης είναι υψηλότερη από αυτή του εργαζόμενου καθώς και η ανάλυση τους (απαιτούμενη επάρκεια θέσης, επάρκεια εργαζόμενου, διαφορά).
- Θετικές Τιμές (Ανάγκες Προγραμματισμού) - δηλαδή δημιουργείται ένας πίνακας στον οποίο παρουσιάζονται οι δεξιότητες που η επάρκεια της θέσης είναι χαμηλότερη από αυτή του εργαζόμενου καθώς και η ανάλυση τους (απαιτούμενη επάρκεια θέσης, επάρκεια εργαζόμενου, διαφορά).

Τα αποτελέσματα της διάγνωσης μπορούν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες στο χρήστη αφού του επιτρέπουν να εντοπίσει:

- το βαθμό κάλυψης των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας από ένα υφιστάμενο ή νέο εργαζόμενο,
- τις εκπαιδευτικές ανάγκες ενός εργαζόμενου, προκειμένου να ανταποκριθεί πληρέστερα στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχει
- το βαθμό κάλυψης απαιτήσεων μιας νέας θέσης εργασίας από ένα υφιστάμενο ή νέο εργαζόμενο,
- τις εκπαιδευτικές ανάγκες ενός εργαζόμενου (υφιστάμενου ή νέου) προκειμένου αυτός να καταστεί κατάλληλος για μια νέα θέση
- ποιος ή ποιοι από τους εργαζόμενους παρουσιάσουν υψηλότερο προσόντα σε σχέση με το προφίλ της θέσης που κατέχουν και ενδεχομένως θα μπορούσαν να προαχθούν ή να αναλάβουν μια πιο απαιτητική θέση εργασίας.

3.2.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανάλυση της εργασίας είναι μια μέθοδος που εντοπίζει με ακρίβεια τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα συμπεριφοριστικά προσόντα που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος για να είναι αποτελεσματικός στην εργασία του. Μπορούμε να ορίσουμε την ανάλυση εργασίας, ως μια διαδικασία διαχωρισμού ενός εργασιακού ρόλου (επαγγέλματος) σε επιμέρους λειτουργίες και σε επιμέρους λεπτομερείς εργασίες ανά λειτουργία, καθώς και ως διαδικασία εντοπισμού των ικανοτήτων απόδοσης του κατόχου του εργασιακού ρόλου.

Με την επιλογή αυτή μπορούμε να πετύχουμε το επιθυμητό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα αφού οι ενέργειές μας θα είναι ανεξάρτητες από την επιχείρηση ή τον φορέα που ο κάθε ενδιαφερόμενος απασχολείται ή επιθυμεί να απασχοληθεί.

Η ανάλυση εργασίας αποτελεί το πρώτο βήμα στο σχεδιασμό κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας, όχι μόνο γιατί καθορίζει το περιεχόμενο της κατάρτισης, αλλά και γιατί προδιαγράφει τη συνολική διαδικασία που θα ακολουθήσει κάποιος για να εφαρμόσει το μοντέλο της Δημιουργίας των Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων της εκπαίδευσης.

Η ανάλυση των προβλημάτων απόδοσης της εργασίας δια μέσου της διερεύνησης των απαιτήσεων απόδοσης προσδιορίζει εκπαιδευτικές ή μη εκπαιδευτικές λύσεις. Από την άλλη πλευρά, η ανάλυση εργασίας καθορίζει τι ακριβώς θα πρέπει να μάθει κάποιος, έτσι ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα απόδοσης.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση εργασίας επικεντρώνεται στον επιμερισμό του εργασιακού ρόλου σε διαφορετικές δραστηριότητες. Αυτές οι δραστηριότητες επιμερίζονται επιπλέον σε εργασίες και οι εργασίες με την σειρά τους "αποκαλύπτουν" λεπτομερώς ποιες γνώσεις, ποιες ικανότητες και ποιες συμπεριφορές πρέπει να έχει κάποιος, ώστε να επιτελέσει αποτελεσματικά τον υπό ανάλυση εργασιακό ρόλο.

Η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών προσδιορίζει την ύπαρξη κάποιας εκπαιδευτικής ανάγκης, ενώ η ανάλυση εργασίας η οποία έχει επιλεγεί ως μέθοδος, αναλύει την εκπαιδευτική ανάγκη με σκοπό τον σχεδιασμό της κατάρτισης.

3.2.5.2.1 Διαδικασία Ανάλυσης Εργασίας

Η διαδικασία της ανάλυσης της Εργασίας που θα ακολουθήσει ο Ανάδοχος περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Επιλογή εργασιακού ρόλου για ανάλυση.
2. Καταγραφή βασικών λειτουργιών του εργασιακού ρόλου. Η καταγραφή γίνεται με συνεντεύξεις, είτε σε ατομικό επίπεδο, είτε σε ομαδικό επίπεδο από:
 - i. τους κατόχους των εργασιακών ρόλων ή θέσεων εργασίας,
 - ii. τους προϊσταμένους των κατόχων των θέσεων,
 - iii. ειδικούς εμπειρογνώμονες.
3. Εάν οι λειτουργίες είναι περισσότερες από τρεις, τότε γίνεται αξιολόγηση της βαρύτητάς τους και αναλόγως των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης αναλύονται περαιτέρω.
4. Καταγραφή των εργασιών ή των δραστηριοτήτων που απαρτίζουν κάθε λειτουργία.
5. Αξιολόγηση του καταλόγου των εργασιών οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για την οργάνωση της εκπαίδευσης.
6. Εφόσον οι εργασίες έχουν καταγραφεί, αξιολογηθεί και έχει διαμορφωθεί κατάλογος προτεραιοτήτων, εντοπίζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι συμπεριφοριστικές ικανότητες που αντιστοιχούν σε κάθε εργασία.

Τρεις μεγάλες κατηγορίες περιλαμβάνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας – οι γενικές εργασιακές δραστηριότητες, το περιβάλλον της εργασίας, και το περιβάλλον της επιχείρησης.

- Οι γενικές δραστηριότητες ορίζονται ως το άθροισμα των παρόμοιων εργασιακών δραστηριοτήτων που θεμελιώνουν την αποτελεσματική εφαρμογή ευρέων επαγγελματικών ομάδων. Αυτές οι ευρύτερες εργασιακές δραστηριότητες εφαρμόζονται σε διαφορετικό βαθμό σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελμάτων ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες τους. Διακρίνονται δε σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: τις ανάγκες για πληροφόρηση, τις νοητικές διαδικασίες, το εργασιακό αποτέλεσμα, και την συνεργασία με άλλους εντός ή εκτός της επιχείρησης.
- Το περιβάλλον εργασίας αναφέρεται στις συνθήκες κάτω από τις οποίες εφαρμόζονται οι γενικές δραστηριότητες. Περιλαμβάνει τις φυσικές συνθήκες

εργασίας όπως θερμοκρασία, θόρυβος, τοποθεσία κτλ. καθώς επίσης ψυχολογικές συνθήκες, όπως ένταση εργασίας, πίεση χρόνου, στρες, συνεργασία με πολλούς εργαζόμενους ή κοινό κτλ. που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση.

- Το περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται στους παράγοντες ή καταστάσεις, που μπορούν να επηρεάσουν το συνολικό λειτουργικό περιβάλλον της επιχείρησης και τελικά την εργασιακή απόδοση ενός εργαζόμενου. Για παράδειγμα η μη ύπαρξη πολλών ιεραρχικών επιπέδων ή πεπλατυσμένων – διευρυμένων οργανωσιακών δομών απαιτεί οι εργαζόμενοι να κατέχουν διευρυμένες ή οριζόντιες ικανότητες και δεξιότητες όπως πχ. ομαδική συνεργασία, ώστε να μπορούν να συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους χωρίς την άμεση επίβλεψη προϊσταμένων. Άλλο παράδειγμα είναι η λειτουργία της επιχείρησης σε υψηλή τεχνολογική οργάνωση όπου οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν ευχέρεια στην χρήση των νέων τεχνολογιών, όπως για παράδειγμα το εργασιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται στις επιχειρήσεις παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών νέων τεχνολογιών πληροφορικής ή επικοινωνιών.

Ειδικές απαιτήσεις θέσης εργασίας.

Οι ειδικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας αφορούν τις γενικές δραστηριότητες που απαρτίζουν μια θέση εργασίας ή επάγγελμα, τις εργασίες που περιλαμβάνει μια δραστηριότητα, τα καθήκοντα, τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τους εξοπλισμούς, τα εργαλεία, και γενικώς τα μέσα που χρειάζεται να έχει ένας εργαζόμενος για να υλοποιήσει μια εργασία. Τα ειδικά χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας εξάγονται από την εφαρμογή της ανάλυσης της εργασίας. Οι μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως έχουν καταγράψει τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας που αναφέρονται στο οργανόγραμμα τους, σε ειδικά έντυπα που ονομάζονται περιγραφή εργασιών (job description).

Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμη και εάν υπάρχουν τέτοιες περιγραφές εργασιών, είναι πολύ πιθανόν να είναι απηρχαιωμένες, μη λειτουργικές και να μην εκφράζουν τις πραγματικές και σύγχρονες απαιτήσεις της εργασίας. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν την ανάγκη για μια τέτοια καταγραφή των εργασιών, θεωρείται πολυτέλεια και μη αναγκαία. Έτσι η Ομάδα Έργου του Αναδόχου θα δημιουργήσει την περιγραφή, ώστε σκιαγραφώντας μια θέση εργασίας να κατανοήσει τις ειδικές απαιτήσεις της σε γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές που πρέπει να επιδεικνύει ένας κάτοχος της για να

είναι σε θέση να την υλοποιήσει. Υπάρχουν πολλοί τρόποι και προσεγγίσεις ανάλυσης μιας θέσης εργασίας.

Στην διεθνή πρακτική δύο μέθοδοι θεωρούνται ως οι πλέον έγκυρες να καταγράψουν και να σκιαγραφήσουν τις ειδικές απαιτήσεις ενός επαγγέλματος, η μία είναι η DACUM¹ και η άλλη είναι η λειτουργική ανάλυση (functional analysis).

Δεν θεωρείται σκόπιμο η Ομάδα Έργου του Αναδόχου να προσεγγίσει μεθοδολογικά σ' όλο το εύρος τις ειδικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας με μια από τις προαναφερόμενες προσεγγίσεις ανάλυσης.

Αν και θα πρέπει να είναι ενήμερος για τον τρόπο λειτουργίας τους, ο ρόλος της Ομάδας Έργου του Αναδόχου είναι να εντοπίσει σε γενικές γραμμές τις ειδικές απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε να είναι σε θέση να κάνει εκτίμηση τόσο εάν και κατά πόσο είναι σε θέση οι εργαζόμενοι άνω των 55 ετών να αντεπεξέλθουν στις εργασιακές απαιτήσεις της θέσης εργασίας όσο και να επιτύχει τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναθέσεων εργασίας βάσει των βασικών της χαρακτηριστικών και της σύγκρισής της με αντίστοιχες θέσεις εργασίας από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου τις οποίες ο Ανάδοχος θα περιλάβει στο δείγμα της έρευνας πεδίου αλλά και των μελετών του έργου (βάσει δευτερογενών στοιχείων).

Χαρακτηριστικά επαγγέλματος / θέσης εργασίας.

Τα χαρακτηριστικά του επαγγέλματος αναφέρονται στην οικονομική κατάσταση του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση, στην αγορά που λειτουργεί και στις προοπτικές απασχόλησης που δημιουργεί.

Η οικονομική θέση του κλάδου έχει σημασία για να μπορεί να προβλέψει κανείς τις προοπτικές απασχόλησης που δημιουργεί ο κλάδος. Παράδειγμα ο κλάδος των μεταλλευτικών ή βιομηχανίας υφασμάτων φθίνει, ενώ ο τουριστικός ή ο κλάδος του λιανικού εμπορίου τροφίμων αυξάνει. Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης επηρεάζει την βιωσιμότητα της και επομένως ανάλογα επηρεάζει και τις προοπτικές απασχόλησης.

Αξιολόγηση Χαρακτηριστικών Θέσης Εργασίας και Επιχείρησης.

¹ Εκτενής αναφορά της μεθόδου που θα ακολουθήσει ο Ανάδοχος αναφέρεται στον Οδηγό Ανάλυσης της Εργασίας του Γιάννη Χαλά.

Η αξιολόγηση της θέσης εργασίας και της επιχείρησης στην οποία ευρίσκεται η θέση εργασίας που μελετάται, έχει μεγάλη σημασία γιατί εντοπίζει με ακρίβεια τις απαιτήσεις των εργοδοτών για απασχόληση. Η ιδιαίτερη σημασία της έγκειται στην πραγματική υπόθεση ότι οι εργοδότες δεν έχουν συνειδητοποιήσει με ακρίβεια τις ελλείψεις τους σε νέες ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που ζητούν να προσλάβουν.

Η υπόθεση αυτή είναι πραγματική, γιατί λίγοι εργοδότες έχουν συνειδητοποιήσει τις αλλαγές που συμβαίνουν στο χώρο του περιεχομένου και της οργάνωσης της εργασίας. Για τον λόγο αυτόν, ο ρόλος της Ομάδας Έργου του Αναδόχου θα είναι ευρύτερος και θα περιλαμβάνει και τη συμβουλευτική προσέγγιση προς την πλευρά των επιχειρήσεων σε θέματα αναζήτησης, πρόσληψης, τοποθέτησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου.

Γενικές απαιτήσεις θέσης εργασίας

Οι γενικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας επιμερίζονται σε γενικές δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσει ο κάτοχος της θέσης, στο περιβάλλον της εργασίας και στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Γενικές δραστηριότητες

Οι γενικές δραστηριότητες που απαιτεί μια εργασία, συντίθενται από τις δραστηριότητες λήψης πληροφοριών, από τις νοητικές ικανότητες, από τις δραστηριότητες που αποσκοπούν σε εμφάνιση αποτελεσμάτων και σε δραστηριότητες που απαιτούν επικοινωνία και συνεργασία.

Η Ομάδα Έργου του Αναδόχου θα δημιουργήσει, ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της επιχείρησης - μέγεθος, τομέας παραγωγής, περιβάλλον δραστηριοποίησης, κτλ.- ερωτηματολόγιο που θα προσαρμόζεται στην ιδιαιτερότητα της επιχείρησης.

Ακολουθούν οι γενικές δραστηριότητες τις οποίες η Ομάδα Έργου του Αναδόχου θα λάβει υπόψη της κατά την ανάλυση της θέσης εργασίας.

A. Λήψη Πληροφοριών

1. λήψη πληροφοριών: παρατήρηση, λήψη, και απόκτηση πληροφοριών από όλες τις σχετικές πηγές της εργασίας.

2. εντοπισμός αντικειμένων, πράξεων, ή γεγονότων: εντοπίζει πληροφορίες κατηγοριοποιώντας, υπολογίζοντας, αναγνωρίζοντας διαφορές ή ομοιότητες, και εντοπίζει αλλαγές σε περιπτώσεις ή γεγονότα.
3. συντονίζει διαδικασίες, υλικά, η περιβάλλοντα: συντονίζει και επιθεωρεί πληροφορίες από υλικά, γεγονότα, ή περιβάλλον για να εντοπίσει ή να διαχειριστεί προβλήματα.
4. επιθεωρεί εξοπλισμούς, δομές ή υλικά: επιθεωρεί εξοπλισμούς, δομές ή υλικά για να εντοπίζει αιτίες δυσλειτουργιών.

B. Νοητικές Διαδικασίες

1. υπολογίζει μετρήσιμα χαρακτηριστικά προϊόντων, γεγονότων ή πληροφοριών: υπολογίζει μεγέθη, αποστάσεις, και ποσότητες ή εντοπίζει χρόνους κόστη, πόρους, ή υλικά που χρειάζονται για την ολοκλήρωση των εργασιών.
2. κρίνει την ποιότητα ανθρώπων, αντικειμένων, υπηρεσιών ή ανθρώπων: μετρά την αξία, σπουδαιότητα ή ποιότητα πραγμάτων ή ανθρώπων.
3. αξιολογεί πληροφορίες για να αποφασίζει το ταίριασμα με προδιαγραφές: χρησιμοποιεί σχετικές πληροφορίες και κρίσεις για να αποφασίζει εάν γεγονότα ή διαδικασίες είναι σύμφωνα με νόμους, κανονισμούς ή προδιαγραφές.
4. επεξεργάζεται πληροφορίες: συνθέτει, κωδικοποιεί, κατηγοριοποιεί, υπολογίζει, ελέγχει ή αξιολογεί πληροφορίες ή δεδομένα.
5. αναλύει πληροφορίες ή δεδομένα: εντοπίζει τις βασικές αρχές, ή αίτια, ή σχέσεις πληροφοριών κατακερματίζοντας σε μέρη πληροφορίες ή δεδομένα.
6. παίρνει αποφάσεις και επιλύει προβλήματα: αναλύει πληροφορίες και αξιολογεί αποτελέσματα ώστε να επιλέγει την καλύτερη δυνατή λύση.
7. σκέπτεται δημιουργικά: αναπτύσσει, σχεδιάζει, ή δημιουργεί νέες ιδέες, εφαρμογές, σχέσεις, συστήματα, ή προϊόντα συμπεριλαμβανομένων καλλιτεχνικών συνεισφορών.
8. αναβαθμίζει και χρησιμοποιεί σχετική γνώση: αναβαθμίζει τεχνικά τις γνώσεις και αξιοποιεί νέα γνώση.
9. αναπτύσσει στόχους και στρατηγικές: τοποθετεί μακροχρόνιους στόχους και προσδιορίζει στρατηγικές και πράξεις υλοποίησης τους.

10. χρονοπρογραμματίζει εργασίες και δραστηριότητες: δημιουργεί χρονοπρογράμματα για γεγονότα, δραστηριότητες καθώς και για την εργασία των άλλων.
11. οργανώνει, σχεδιάζει, και θέτει προτεραιότητες εργασίας άλλων: αναπτύσσει σχέδια εργασίας με προτεραιότητες, κατάλληλη οργάνωση και σχεδιασμό.

Γ. Εργασιακό Αποτέλεσμα

1. διενεργεί διοικητικές εργασίες: εκτελεί καθημερινές διοικητικές εργασίες.
2. επιλέγει προσωπικό: επιλέγει, αξιολογεί και προάγει προσωπικό.
3. συντονίζει και ελέγχει πόρους: συντονίζει και ελέγχει παραγωγικούς πόρους και ιδιαίτερα χρήματα- προϋπολογισμούς.
4. εκτελεί γενικές φυσικές εργασίες: εκτελεί την εργασία με φυσική – σωματική προσπάθεια, χρησιμοποιώντας τα χέρια, πόδια και γενικά το σώμα.
5. χειρίζεται και μετακινεί αντικείμενα: χρησιμοποιεί τα χέρια για να χειρισθεί, να μετακινήσει, να τοποθετήσει διάφορα αντικείμενα, υλικά, ή πράγματα.
6. ελέγχει μηχανήματα και διαδικασίες: χρησιμοποιώντας είτε μηχανισμούς ελέγχου είτε φυσική δραστηριότητα για να λειτουργήσει μια μηχανή ή διαδικασία (δεν περιλαμβάνονται ηλεκτρονικοί υπολογιστές και αυτοκίνητα).
7. εργάζεται με ηλεκτρονικούς υπολογιστές: χρησιμοποιεί ηλεκτρονικούς υπολογιστές στην εργασία του.
8. λειτουργεί αυτοκίνητα, μηχανικά μέρη ή εξοπλισμούς: χειρίζεται κάθε είδους αυτό- κινούμενων οχημάτων.
9. σχεδιάζει, τοποθετεί, και προσδιορίζει τεχνικές προδιαγραφές για μηχανήματα, και μηχανολογικούς εξοπλισμούς: παρέχει προδιαγραφές, λεπτομερείς οδηγίες, και σχέδια για να πληροφορήσει άλλους με ποιο τρόπο πρέπει να λειτουργήσει ένα μηχάνημα ή να συντηρηθεί, ή να συναρμολογηθεί και αποσυναρμολογηθεί.
10. επισκευή και συντήρηση μηχανολογικών εγκαταστάσεων: συντήρηση, ρύθμιση, και έλεγχο της λειτουργίας μηχανημάτων και εξοπλισμών που λειτουργούν στην βάση ηλεκτρολογικών αρχών και όχι ηλεκτρονικών.
11. επισκευή και συντήρηση ηλεκτρονικών εγκαταστάσεων: συντήρηση, ρύθμιση, και έλεγχο της λειτουργίας μηχανημάτων και εξοπλισμών που λειτουργούν στην βάση ηλεκτρονικών αρχών

12. καταγραφή πληροφοριών: εισαγωγή, περιγραφή, αντιγραφή, αποθήκευση, ή συντήρηση πληροφοριών σε γραπτή ή ηλεκτρονική μορφή.
13. ερμηνεία πληροφοριών για άλλους: μετάφραση ή ερμηνεία πληροφοριών για την σημασία τους ή για την δυνατότητα χρησιμοποίησής τους.

Δ. Επικοινωνία / Συνεργασία

1. επικοινωνία με προϊσταμένους, συναδέλφους ή υφισταμένους: παροχή πληροφοριών με κάθε μέσο, προφορικό ή γραπτό λόγο, ή ηλεκτρονικό.
2. επικοινωνία με ανθρώπους που βρίσκονται εκτός οργανισμού: επικοινωνία με πελάτες, προμηθευτές, δημόσιους λειτουργούς και κάθε άλλη εξωτερική πηγή συνεργασίας.
3. δημιουργεί και συντηρεί διαπροσωπικές σχέσεις: δημιουργεί συνεργατικές σχέσεις και δικτυώσεις με άλλους και τις συντηρεί.
4. βοηθά και φροντίζει τους άλλους: παρέχει προσωπική βοήθεια, και φροντίδα μ' όσους συνεργάζεται.
5. πουλά ή επηρεάζει άλλους: πείθει ή επηρεάζει άλλους να αγοράσουν απ' αυτόν ή να αλλάξουν την γνώμη τους για κάτι.
6. επιλύει συγκρούσεις και διαπραγματεύεται με άλλους: αντιμετωπίζει παράπονα, επιλύει διαφορές και προσωπικές αντιπαραθέσεις ή άλλως διαπραγματεύεται με τους φορείς των συγκρούσεων.
7. εργάζεται έχοντας άμεση σχέση με κοινό: εξυπηρετεί πελάτες και γενικά έρχεται σε άμεση επαφή με το κοινό.
8. συντονίζει τις εργασίες και τις δραστηριότητες άλλων: δημιουργεί πνεύμα συνεργασίας για να υλοποιηθεί κάποιο έργο ομαδικά.
9. αναπτύσσει και δημιουργεί ομάδες: ενθαρρύνει και δημιουργεί αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και εκτίμηση για συνεργασία μεταξύ των μελών μιας ομάδας.
10. εκπαιδεύει και μαθαίνει άλλους: προσδιορίζει εκπαιδευτικές ανάγκες άλλων και δημιουργεί εκπαιδευτικά προγράμματα για να τις καλύψει.
11. καθοδηγεί, διευθύνει και παρακινεί υφισταμένους: παρέχει βοήθεια, καθοδηγεί, βάζει στόχους απόδοσης και συντονίζει τους άλλους για την επιτυχία τους.

12. καθοδηγεί και αναπτύσσει άλλους: προσδιορίζει αναπτυξιακές ανάγκες άλλων και βοηθά να τις καλύψουν.
13. παρέχει συμβουλευτική στήριξη στους άλλους: παρέχει συμβουλευτικές οδηγίες και προσωπική στήριξη στον τρόπο που υλοποιείται η εργασία.

Ενδεικτικές Ενότητες Ερωτηματολογίου περιγραφής θέσης εργασίας

Ακολουθεί αναφορά των βασικών ενοτήτων που θα περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου σχετικά με την ανάλυση της θέσης εργασίας.

1. Περιγραφή σκοπού θέσης εργασίας.
2. Από ποιες βασικές δραστηριότητες αποτελείται η θέση εργασίας;
3. Αναφορά για την κάθε εργασιακή δραστηριότητα των επιμέρους εργασιών και υπευθυνοτήτων που αντιστοιχούν σε κάθε δραστηριότητα.
4. Ιδιαιτερότητα εργασίας. Αναφορά ιδιαίτερων προβλημάτων στις εργασίες και υπευθυνότητες.
5. Εξοπλισμοί και τεχνολογικά μέσα.
6. Γνώσεις² Καταγραφή των ιδιαίτερων γνώσεων που απαιτούνται να έχει ο κάτοχος της θέσης εργασίας.
7. Δεξιότητες³ καταγραφή των δεξιοτήτων εφαρμογής των εργασιών που απαιτούνται να έχει ο κάτοχος της θέσης εργασίας.
8. Ικανότητες⁴ Καταγραφή των φυσικών, διανοητικών, αντιληπτικών, και ψυχοκινητικών ικανοτήτων που απαιτούνται να έχει ο κάτοχος της θέσης εργασίας.

² Γνώσεις αποτελούν ένα σώμα πληροφοριών που μπορούν να αποκτηθούν είτε από κάποια ακαδημαϊκή πηγή είτε από εγχειρίδια κατασκευαστών, είτε από εμπειρία.

³ Δεξιότητες αποτελούν κυρίως εφαρμόσιμες ενέργειες που απαιτούν σωματική προσπάθεια, αλλά ενίοτε μπορούν να αφορούν και νοητικές ή διαπροσωπικές δραστηριότητες.

⁴ Ικανότητες αποτελούν τα ευρύτερα ανθρώπινα χαρακτηριστικά που προέρχονται είτε από ταλέντο είτε από πολύχρονη εμπειρία. Μια ικανότητα σηματοδοτεί την επιτυχή εργασιακή απόδοση ενός ευρύτερου αριθμού εργασιών όπως ικανότητα πειθούς, ικανότητα αναλυτικής σκέψης κτλ.

Συμπεράσματα

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάλυσης της εργασίας θα υπάρχουν πλέον καταγεγραμμένες όλες οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι στάσεις που θα πρέπει να γνωρίζει κάποιος για να μπορέσει να συνεχίσει να εργάζεται ή να επανενταχθεί σε εργασία.

Έχοντας επίσης την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης μπορεί πλέον να γίνει η καταγραφή των αναγκών εκπαίδευσης, ο προσδιορισμός του εκπαιδευτικού υλικού που θα χρησιμοποιηθεί για την υλοποίηση της εκπαίδευσης καθώς και διαδικασίες και το υλικό αξιολόγησης.

3.2.6 ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αποτελεί σημαντικό κριτήριο και δείκτη αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και της διαχείρισής του. Αναφέρεται στην ευελιξία του εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών και ωραρίων απασχόλησης πάντα στο πλαίσιο της κείμενης νομοθεσίας.

Ως πλάνο διαχείρισης της ενεργού γήρσσης εξετάζονται σχέδια ευέλικτων μορφών απασχόλησης που μπορεί να περιλαμβάνουν ευελιξία στις ώρες απασχόλησης (ευέλικτα ωράρια, σχέδια υπερωριών κ.α.), εποχιακή απασχόληση, μειωμένη απασχόληση, μοίρασμα θέσης εργασίας από δύο άτομα, τηλεεργασία και εργασία από το σπίτι. Επίσης μπορεί να εστιάζει σε ευελιξία στις συμβάσεις εργασίας και λειτουργική ευελιξία, δηλαδή εκπαίδευση των εργαζομένων για απόκτηση πολλών δεξιοτήτων, ώστε να μειώνεται το κόστος απασχόλησης και να αξιοποιείται όλο το προσωπικό και να αποφεύγονται οι απομακρύνσεις.

3.2.7 ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αποτελεί δείκτη-κριτήριο συνυφασμένο και με την αποδοσή και της παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παράλληλα αποτελεί βασικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Χρήζει ειδικής ανάλυσης ως προς την ελληνική περίπτωση δεδομένης της ραγδαίας μείωσής του τα τελευταία χρόνια μεταστρέφοντας εντελώς την υψηλή θέση του ελληνικού κόστους εργασίας στον ευρωπαϊκό χάρτη. Πλέον αξιόπιστος και διεθνώς συγκρίσιμος τρόπος μέτρησης του κόστους εργασίας ανά ώρα είναι η

έρευνα Δεικτών Κόστους Εργασίας που διενεργείται κάθε τρίμηνο στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τις αντίστοιχες εθνικές στατιστικές υπηρεσίες, με έρευνα πεδίου σε αντιπροσωπευτικό δείγμα των επιχειρήσεων στη βάση κοινής μεθοδολογίας. Τα αποτελέσματα αναφέρονται σε τέσσερις διαστάσεις του κόστους εργασίας: α) το συνολικό κόστος εργασίας, β) το κόστος εργασίας δίχως τα επιμίσθια και τις έκτακτες αμοιβές, γ) τους μισθούς και ημερομίσθια, δ) το μη μισθολογικό κόστος (εργοδοτικές εισφορές). Ένας άλλος δείκτης ευρείας χρήσεως, το «μοναδιαίο κόστος εργασίας» ή «κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος» (unit labour costs) θεωρείται από τους πλέον ενδεικτικούς δείκτες της ανταγωνιστικότητας μιας οικονομίας. Ωστόσο ο δείκτης αυτός παρουσιάζει σημαντικά μεθοδολογικά προβλήματα, ιδιαίτερα όταν χρησιμοποιείται για διεθνείς συγκρίσεις. Το μοναδιαίο κόστος εργασίας ορίζεται ως το συνολικό κόστος εργασίας ανά μονάδα παραγωγής ή ως η συνολική μισθολογική δαπάνη μιας οικονομίας διαιρούμενη με το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) της. Όμως, όπως συμβαίνει και με τη μέτρηση της παραγωγικότητας μιας οικονομίας, είναι αμφιλεγόμενο κατά πόσο, για παράδειγμα, στη συνολική μισθολογική δαπάνη πρέπει να περιληφθούν μόνο οι αμοιβές των μισθωτών ή θα πρέπει να περιληφθούν και οι αμοιβές των αυτοαπασχολούμενων, ως εκτούτου ο συγκεκριμένος δείκτης παρουσιάζει κάποια αμφιλεγόμενα σημεία.

3.3 ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΕΙΣ ΈΡΕΥΝΕΣ - ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Βασικοί στόχοι των δευτερογενών ερευνών - μελετών είναι:

- Η πλήρης αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στον ελληνικό και ευρωπαϊκό χώρο σχετικά με το ζήτημα της ενεργού γήρανσης του πληθυσμού.
- Η λεπτομερής διερεύνηση των υπάρχουσών επιχειρηματικών πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης της γήρανσης, των υφιστάμενων καινοτομιών και των συνακόλουθων προβλημάτων.
- Η λεπτομερής ανάλυση του συνόλου των παραγόντων και των συνθηκών εργασίας των ατόμων άνω των 55 ετών μέσα από την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων των κλάδων μελέτης του έργου.
- Η ανάδειξη των διαχρονικών μεταβολών που αφορούν την απασχόληση και ιδιαίτερα των ατόμων άνω των 55 ετών σε σύγκριση με εκείνων κάτω των 55 ετών.
- Η ανάδειξη των διαχρονικών μεταβολών της ανεργίας και της μη συμμετοχής των ατόμων άνω των 55 ετών στην αγορά εργασίας.
- Η ανάδειξη των διαχρονικών μεταβολών της ανεργίας και της μη συμμετοχής των ατόμων άνω των 55 ετών στην αγορά εργασίας σε κλαδικό επίπεδο.
- Η πλήρης αποτύπωση και ανάδειξη καλών πρακτικών δράσεων προληπτικών πρακτικών διαχείρισης του ζητήματος της ενεργού γήρανσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Η αποτύπωση, διερεύνηση, ανάλυση και ανάδειξη του θεσμικού πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τη διαχείριση του ζητήματος της ενεργού γήρανσης.
- Η διερεύνηση, αποτύπωση, ανάλυση και ανάδειξη των εθνικών συστημάτων κινήτρων καθώς και των εθνικών πολιτικών διαχείρισης της ενεργού γήρανσης των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- Ο λεπτομερής εντοπισμός και η εμπειριστατωμένη ανάλυση των αιτιών διαρροής των εργαζομένων από τις ελληνικές επιχειρήσεις των κλάδων μελέτης του έργου.
- Η λεπτομερής καταγραφή και η μελέτη των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων άνω των 55 ετών στις ελληνικές επιχειρήσεις με ιδιαίτερη έμφαση στις επιχειρήσεις των κλάδων μελέτης του έργου
- Η ανάδειξη προβλημάτων και ευκαιριών για το σύνολο των εμπλεκόμενων με το ζήτημα της ενεργού γήρανσης παραγόντων (κυβέρνηση, εργοδότες, εργαζόμενοι, κοινωνικοί εταίροι)
- Η καταγραφή και ανάλυση των υφιστάμενων εργασιών ανά ειδικότητα για τους εργαζόμενους άνω των 55 ετών στις επιχειρήσεις των κλάδων μελέτης του έργου.
- Η διερεύνηση, ανάλυση και αποτύπωση των εκπαιδευτικών αναγκών εργαζομένων άνω των 55 ετών σε επιχειρήσεις των κλάδων μελέτης του έργου βάσει των υφιστάμενων επαγγελματικών περιγραμμάτων.
- Η διαμόρφωση νέων εκπαιδευτικών στόχων για τους εργαζόμενους άνω των 55 ετών βάσει των υφιστάμενων επαγγελματικών περιγραμμάτων.

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης Φάσης θα πραγματοποιηθεί καταγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης μέσα από την υλοποίηση των ακόλουθων βημάτων:

- Επισκόπηση διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας
- Διενέργεια Δευτερογενών Ερευνών Πεδίου
- Επεξεργασία και Ανάλυση Δεδομένων
- Σύνθεση αποτελεσμάτων πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας

Ο Ανάδοχος αρχικά θα υλοποιήσει την **οργάνωση, μελέτη, χαρτογράφηση και διαστασιολόγηση Επιμέρους Στοιχείων και Παραμέτρων της αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης**. Η καταγραφή και αρχική μελέτη του πλαισίου και επιμέρους στοιχείων και παραμέτρων του έργου κατ' επέκταση αποτελεί βασική ενέργεια εξοικείωσης και κατανόησης του Αναδόχου με τη φιλοσοφία και κουλτούρα της Αναθέτουσας Αρχής γενικότερα και τους στόχους, αντικείμενο και περιβάλλον του έργου ειδικότερα.

Μέσα από την ανάλυση του περιβάλλοντος και προκειμένου να καταστεί δυνατή η στοχοθέτηση των μελετών / ερευνών του έργου, ο Ανάδοχος κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης δράσης θα σχεδιάσει επίσης **σχέδιο εντοπισμού των**

κρίσιμων μεγεθών που θα περιληφθούν κατά την υλοποίηση των μελετών - ερευνών της και των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των μελετών.

Εν συνεχεία, η Ομάδα Έργου του Αναδόχου θα προχωρήσει στην **επισκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας.**

Η βιβλιογραφική επισκόπηση αποτελεί μία οργανωμένη καταγραφή:

- 1** της ερευνητικής περιοχής που εξετάζεται
- 2** των κρίσιμων τεχνικών ζητημάτων που εμπλέκονται σε αυτή
- 3** των μεθόδων αντιμετώπισης των εν λόγω τεχνικών προβλημάτων

Τα βήματα που θα ακολουθήσει η ομάδα έργου του Αναδόχου είναι τα ακόλουθα:

- Για κάθε άρθρο / μελέτη το οποίο θα μελετάται θα καταγράφεται με δομημένο τρόπο (checklist) η περίληψή του με σκοπό την άμεση αναθεώρηση των κρίσιμων ζητημάτων και στόχων της έρευνας. Με αυτόν τον τρόπο θα καταστεί δυνατή η δυναμική επικαιροποίηση των στόχων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και την εύκολη κατηγοριοποίηση του μελετητικού περιεχομένου.
- Θα εντοπίζονται τα γενικά χαρακτηριστικά του ευρύτερου ερευνητικού ενδιαφέροντος της ανασκόπησης και οι σχετικές υποπεριοχές ανά ενότητα και στόχο των μελετών - ερευνών.
- Θα εντοπίζονται οι κρίσιμες εργασίες που πρέπει να ακολουθήσουν βάσει των εκάστοτε αποτελεσμάτων κατά την εξέλιξη της διαδικασίας
- Θα εντοπίζονται τα ζητήματα - στόχοι - θεματικές περιοχές για τα οποία δεν έχουν μέχρι στιγμής εντοπιστεί δεδομένα προς αξιολόγηση και έρευνα.
- Θα καταγράφονται οι σχετικές αναφορές κατά την εξέλιξη της εργασίας ανάλογα με τους στόχους, τα θεματικά πεδία και το περιεχόμενο της έρευνας.

Εν συνεχεία η ομάδα έργου του Αναδόχου **θα προχωρά στη σύνοψη, ομογενοποίηση και εκκαθάριση των επομέρους σημειώσεων βάσει των στόχων της έρευνας και την ομαδοποίηση ανά περιεχόμενο.**

Η ομάδα έργου του Αναδόχου τέλος, κατά τη διενέργεια της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας (διεθνούς και ελληνικής) θα καταγράψει σε σχετικό αρχείο

σύνοψη των αποτελεσμάτων της βιβλιογραφίας με σκοπό την μελλοντική εκμετάλλευση του περιεχομένου.

3.3.1.1.1 Δευτερογενής Έρευνα Αποτύπωσης της Υφιστάμενης Κατάστασης στον τομέα της διαχείρισης της ηλικιακής διάρθρωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Χώρας

Η δευτερογενής έρευνα αποτύπωσης της ηλικιακής διάρθρωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Χώρας θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα μέρη:

Στο **πρώτο μέρος** θα εξετάζεται η απόλυτη και η σχετική θέση των ηλικιωμένων εργαζομένων στην αγορά εργασίας της Ελλάδας. Η ανάλυση θα έχει περισσότερο ποσοτικό χαρακτήρα και θα επικεντρώνεται στις μεταβολές που συντελούνται διαχρονικά. Αρχικά, θα εξετάζονται οι εξελίξεις και οι τάσεις αναφορικά με τον πληθυσμό, το εργατικό δυναμικό, την απασχόληση και την ανεργία. Στη συνέχεια θα εξετάζονται οι διαχρονικές μεταβολές σχετικά με την απασχόληση κατά τομέα και κλάδο καθώς και η θέση των εργαζομένων σε αυτήν.

Ιδιαίτερη έμφαση θα δίνεται στη μελέτη των αλλαγών που αφορούν στο μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού. Σε όλα τα προαναφερόμενα ζητήματα θα εξετάζονται οι διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών, όπως και αυτές που αφορούν στις ηλικιακές ομάδες 55-59 και 60-64 ετών οι οποίες συνιστούν τον πληθυσμό των απόμων υψηλότερης ηλικίας.

Αν και στο πρώτο αυτό μέρος, οι εξελίξεις θα αναφέρονται στο χρονικό διάστημα 1988-2011, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην περίοδο 1993 – 2011. Η επιλογή αυτή έγινε λόγω των αλλαγών που επήλθαν το 1993 σε βασικούς ορισμούς μεγεθών που καταγράφονται από την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, η οποία αποτελεί την κύρια πηγή άντλησης των σχετικών ποσοτικών δεδομένων, γεγονός που ορισμένες φορές καθιστά προβληματική την συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων μεταξύ της περιόδου πριν και μετά το 1993.

Στο **δεύτερο μέρος** θα επιχειρείται ανάλυση των επιπτώσεων που μπορούν να προκύψουν από τις διαφαινόμενες μεταβολές στην κατά ηλικία δομή του πληθυσμού σε ηλικία εργασίας. Μέσα από την εξέταση των κύριων χαρακτηριστικών που αφορούν στις δημογραφικές προοπτικές από σήμερα έως το 2025, θα αναδειχτεί η αναπόφευκτη αύξηση του μεριδίου των απόμων υψηλότερης ηλικίας στον πληθυσμό σε ηλικία εργασίας. Στη συνέχεια, με βάση την επεξεργασία διαφορετικών σεναρίων, θα αναλυθούν οι επιπτώσεις που μπορούν να προκύψουν τα επόμενα χρόνια αναφορικά με τα ποσοστά

απασχόλησης του πληθυσμού σε ηλικία εργασίας, το μέγεθος της συνολικής απασχόλησης καθώς και το μερίδιο των ατόμων υψηλότερης ηλικίας στη συνολική απασχόληση.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι τα τρία προαναφερόμενα μεγέθη θα αναλυθούν αποκλειστικά από την πλευρά της προσφοράς, επιλογή η οποία συναρτάται άμεσα με την δυσκολία προσδιορισμού των παραγόντων που, μακροπρόθεσμα, προσδιορίζουν τη ζήτηση.

Στο **τρίτο μέρος** η Μελέτη θα παρουσιάζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι απασχολούμενοι άνω των 55 ετών. Ειδικότερα, βάσει των ήδη υφιστάμενων μελετών θα αναλυθούν οι εργασιακές συνθήκες ανά κλάδο, τα επαγγελματικά περιγράμματα όπου αυτά ήδη υπάρχουν, οι απορρέουσες απαιτήσεις εργασίας ανά κλάδο και ανά θέση εργασίας καθώς και οι εκπαιδευτικές ανάγκες των απασχολούμενων άνω των 55 ετών. Βάση μελέτης και κατηγοριοποίησης του περιεχομένου του τρίτου μέρους της μελέτης θα αποτελέσουν οι διαστάσεις του δείκτη εργασιακής ικανότητας (Work Ability Index - WAI).

Στο **τέταρτο μέρος** η Μελέτη θα επικεντρωθεί στον εντοπισμό, την ανάλυση και την παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης σε σχέση με τις πολιτικές διαχείρισης των εργαζομένων άνω των 55 ετών από την σκοπιά των εργοδοτών. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στις ενέργειες κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων, στις πρακτικές διοίκησης, στις ευκαιρίες εκπαίδευσης και στις πολιτικές και τα συστήματα διασφάλισης της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων. Επίσης, στο τέταρτο μέρος θα αναλυθεί και θα αξιολογηθεί ο τρόπος παραγωγής της επιχειρηματικής πολιτικής, η διατύπωση πολιτικών βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος και η ανάληψη προληπτικών μέτρων μείωσης της διαρροής εργαζομένων, ειδικά εκείνων του πληθυσμού – στόχου.

Στο **πέμπτο μέρος** η Μελέτη θα επικεντρωθεί στον ρόλο των κοινωνικών εταίρων σχετικά με τις πολιτικές και δράσεις τους αναφορικά με τα προβλήματα των απασχολούμενων και εργαζομένων άνω των 55 ετών της Χώρας. Ιδιαίτερη μνεία θα γίνει στις υφιστάμενες διαδικασίες κοινωνικού διαλόγου που ισχύουν στη Χώρα μας καθώς και στις πρωτοβουλίες του συνόλου και όλων των επιπέδων των κοινωνικών εταίρων και συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Κατά την εκπόνηση της μελέτης ο Ανάδοχος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στους κλάδους μελέτης του έργου, οι οποίοι θα αποτελέσουν και τη βάση ανάλυσης και αξιολόγησης των ευρημάτων της με άλλους κλάδους της ελληνικής Οικονομίας.

Η Δευτερογενής Έρευνα Αποτύπωσης της ηλικιακής διάρθρωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Χώρας που θα διεξάγει ο Ανάδοχος θα παρέχει επίσης πληροφόρηση σχετικά με την πλήρη αποτύπωση και μέτρηση των ακόλουθων εννοιών / μεγεθών:

- την διάσταση των ηλικιών στη ένταξη των ατόμων στην αγορά εργασίας στην Ελλάδα με έμφαση στα άτομα υψηλότερης ηλικίας
 - τις διαχρονικές μεταβολές αναφορικά με τον πληθυσμό, το εργατικό δυναμικό, την απασχόληση και την ανεργία στην Ελλάδα
 - την διάσταση του Φύλου στις παρατηρούμενες μεταβολές
 - την διάσταση των ηλικιών στον πληθυσμό των ατόμων υψηλότερης ηλικίας
 - Άτομα υψηλότερης ηλικίας και συνολικός πληθυσμός σε ηλικία εργασίας
 - Πληθυσμός, συμμετοχή στη αγορά εργασίας και εργατικό δυναμικό
 - την εξέλιξη της απασχόλησης κατά τομέα και κλάδο
 - την εξέλιξη της απασχόλησης κατά τομέα, κλάδο και θέση στην απασχόληση
 - τις σημαντικές εξελίξεις αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού
- την παρουσία των ατόμων υψηλότερης ηλικίας στην αγορά εργασίας υπό το πρίσμα των προοπτικών εξέλιξης του πληθυσμού σε ηλικία εργασίας
 - Τα βασικά χαρακτηριστικά των δημογραφικών προοπτικών
 - Αλλαγές στην κατά ηλικία δομή του πληθυσμού, απασχόληση των ατόμων υψηλότερης ηλικίας και συνολική απασχόληση από την πλευρά της προσφοράς
 - Απασχόληση των ατόμων υψηλότερης ηλικίας και συνολικά ποσοστά απασχόλησης.
 - Απασχόληση των ατόμων υψηλότερης ηλικίας και μέγεθος της συνολικής απασχόλησης από την πλευρά της προσφοράς
 - Ποσοστά απασχόλησης και εξέλιξη της μέγιστης απασχόλησης από την πλευρά της προσφοράς
 - Άτομα υψηλότερης ηλικίας και αποθέματα αύξησης της απασχόλησης από την πλευρά της προσφοράς

- ο Αύξηση των ποσοστών απασχόλησης: η διάσταση του φύλου και της ηλικίας
- Συμπεράσματα – συνθετική διάγνωση

Κύρια βάση της Ομάδας Υλοποίησης Έργου αποτελούν τα αποτελέσματα των δράσεων (έρευνες - μελέτες) του Έργου με τίτλο «Καινοτόμες προσεγγίσεις εφαρμογών Κοινωνικού Διαλόγου. Η περίπτωση της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης» το οποίο υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της β' φάσης υλοποίησης της Κ.Π. «EQUAL», και στο οποίο συμμετείχε η Αναθέτουσα Αρχή.

Παράλληλα, ο Ανάδοχος, μεταξύ άλλων, προβαίνει σε ανασκόπηση επίσημων μελετών Φορέων και Οργανισμών μέτρησης της απασχόλησης και της ανεργίας στην Ελλάδα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση τόσο στα ποιοτικά όσο και στα ποσοτικά δεδομένα.

Ειδικότερα αναφέρονται οι ακόλουθοι Οργανισμοί και συγκεκριμένες μελέτες – έρευνες, τα δεδομένα των οποίων θα αποτελέσουν βάση της μελέτης που θα υλοποιήσει ο Ανάδοχος:

- Ελληνική Στατιστική Αρχή (www.statistics.gr): Άντληση στοιχείων από τη βάση δεδομένων της ΕΛ.ΣΤΑΤ. οι οποίες εκπονούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και αφορούν τον τομέα της Απασχόλησης – Ανεργίας. Πιο συγκεκριμένα, ο Ανάδοχος θα αντλήσει δεδομένα μεταξύ άλλων από τις ακόλουθες έρευνες / μελέτες:
 - ο **Μηνιαία και τριμηνιαία έρευνα εργατικού δυναμικού.** (Η Έρευνα Εργατικού Δυναμικού είναι μια τριμηνιαία δειγματοληπτική έρευνα που καλύπτει όλα τα άτομα που διαμένουν στην Ελλάδα και ζουν σε ιδιωτικά νοικοκυριά. Βασικός σκοπός της έρευνας είναι η κατανομή του πληθυσμού εργάσιμης ηλικίας (15 ετών και άνω) σε τρεις πλήρως διακριτές ομάδες- άτομα στην απασχόληση, άνεργοι και μη ενεργοί. Η Έρευνα Εργατικού Δυναμικού συλλέγει πρόσθετες πληροφορίες που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά της κύριας εργασίας, την ύπαρξη και τα χαρακτηριστικά της δεύτερης εργασίας, το εκπαιδευτικό επίπεδο που έχει ολοκληρωθεί, την συμμετοχή σε εκπαιδευτική δραστηριότητα, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία και την αναζήτηση εργασίας. Από το 2006, η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ.ΣΤΑΤ.) ανακοινώνει και μηνιαία στοιχεία για την απασχόληση και την ανεργία, με βάση τις εκτιμήσεις που

προκύπτουν από το δείγμα της έρευνας που ερευνάται τον αντίστοιχο μήνα.)

- ο **Ειδικές έρευνες**, όπως για παράδειγμα έρευνα σχετικά με την εκπαίδευση ενηλίκων, τα εργατικά ατυχήματα και προβλήματα υγείας που συνδέονται με την εργασία, τη μετάβαση από την αγορά εργασίας στη σύνταξη, Έρευνα για τη Θέση στην Αγορά Εργασίας των Μεταναστών και των Άμεσων Απογόνων τους, άτομα με προβλήματα υγείας ή αναπηρία, μορφές και διάρκεια του χρόνου εργασίας, έρευνα μετάβασης από την εκπαίδευση στην αγορά εργασίας, έρευνα για την είσοδο των νέων στον εργατικό χώρο κ.α.

- Ευρωπαϊκή Στατιστική Αρχή – EUROSTAT
(<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>)
- Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (www.oaed.gr)
- Ινστιτούτο Εργασίας της Γ.Σ.Ε.Ε. (INE-ΓΣΕΕ)
(<http://www.inegsee.gr/profil/profil-ine.html>)
- Ελληνικά Πανεπιστήμια
- Κλαδικές Μελέτες από Ιδιωτικούς Φορείς

Κωδικοποίηση – Ανάλυση Στοιχείων της Έρευνας.

Κατά τον σχεδιασμό και εκπόνηση της μελέτης, ο Ανάδοχος θα λάβει υπόψη του και θα χρησιμοποιήσει την κωδικοποίηση και την κατηγοριοποίηση των δεδομένων που χρησιμοποιείται στις αναλύσεις και εκθέσεις / έρευνες της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Αρχής κατ' επέκταση, προκειμένου τα συμπεράσματα να είναι εύκολα συγκρίσιμα με άλλες σχετικές μελέτες που είτε έχουν υλοποιηθεί είτε θα υλοποιηθούν στο μέλλον.

Ο Ανάδοχος σε συνεργασία με τα στελέχη της Αναθέτουσας Αρχής θα εξειδικεύσει και θα οριοθετήσει πλήρως τη βάση δεδομένων (σχετικές μελέτες, έρευνες) που θα χρησιμοποιήσει κατά την εκπόνηση της μελέτης αποτύπωσης της ηλικιακής διάρθρωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Χώρας.

3.3.1.1.2 Δευτερογενής Έρευνα Αποτύπωσης Καλών Πρακτικών Δράσεων Προληπτικών Πρακτικών Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο

Ο Ανάδοχος θα εκπονήσει τη μελέτη «Δευτερογενής Έρευνα Αποτύπωσης Καλών Πρακτικών Δράσεων Προληπτικών Πρακτικών Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο», μέσω της οποίας θα επιχειρηθεί ο εντοπισμός, η ανάλυση και η παρουσίαση καλών πρακτικών διαχείρισης των εργαζομένων άνω των 55 ετών σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Πιο συγκεκριμένα, η Μελέτη θα επικεντρωθεί στον εντοπισμό, την ανάλυση και την παρουσίαση καλών πρακτικών σε σχέση με τις πολιτικές διαχείρισης των εργαζομένων άνω των 55 ετών από την σκοπιά των εργοδοτών.

Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στις ενέργειες κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων, στις πρακτικές διοίκησης και οργάνωσης της εργασίας, στην παροχή κινήτρων απόδοσης των εργαζομένων, στις ευκαιρίες εκπαίδευσης και στις πολιτικές και τα συστήματα διασφάλισης της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων. Επίσης, στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης θα αναλυθούν και θα αξιολογηθούν οι τρόποι παραγωγής της επιχειρηματικής πολιτικής, η διατύπωση πολιτικών βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος και η ανάληψη προληπτικών μέτρων μείωσης της διαρροής εργαζομένων, ειδικά εκείνων του πληθυσμού – στόχου.

Βασικό μέλημα της Ομάδας Έργου του Αναδόχου κατά την εκπόνηση της εν λόγω μελέτης θα αποτελέσει η σύνδεση των επιχειρηματικών καλών πρακτικών με την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο οι καλές πρακτικές προληπτικής διαχείρισης των εργαζομένων άνω των 55 ετών συντελούν στην βελτίωση της θέσης των επιχειρήσεων, σε όρους:

- Εταιρικής φήμης και εικόνας
- Ικανοποίησης των εργαζομένων
- Μείωσης κόστους λειτουργίας
- Μείωσης καταγγελιών και προστίμων από τους πελάτες
- Μείωσης απεργιών
- Αύξησης μεριδίου αγοράς
- Χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης

Παράλληλα, η Ομάδα Έργου του Αναδόχου έπειτα από τον εντοπισμό των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν καλές πρακτικές, θα αναλύσει και άλλους δείκτες και δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως π.χ. περιβαλλοντικές δράσεις με σκοπό τη διαπίστωση του ένα οι καλές πρακτικές εντάσσονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο **ηθικής διαχείρισης** των επιχειρήσεων.

3.4 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΈΡΕΥΝΑ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ

Η Ομάδα Έργου του Αναδόχου **θα εκπονήσει έρευνα πεδίου**, η οποία θα έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- **Συνεντεύξεις με τη μέθοδο των συνεντεύξεων σε βάθος** σε δείγμα ογδόντα (80) ελληνικών επιχειρήσεων των κλάδων μελέτης του έργου το οποίο θα επιμερίζεται σε δέκα (10) επιχειρήσεις ανά κλάδο, όπως αυτές θα υποδειχθούν από την Αναθέτουσα Αρχή. Σε αυτό το πλαίσιο προτείνεται η διεξαγωγή των συνεντεύξεων στο πλαίσιο workshops που θα διεξαχθούν σε κεντρικές πόλεις της χώρας. Η διενέργεια των συνεντεύξεων μέσω workshops, προσφέρει προστιθέμενη αξία στο έργο και τα οφέλη του καθώς διασφαλίζει:
 - ✓ Ουσιαστική διάδραση και αλληλεπίδραση των εμπλεκομένων στο έργο
 - ✓ Ενιαία προσέγγιση στις απαιτήσεις του έργου και των συνεντεύξεων
 - ✓ Βέλτιστη αξιοποίηση συνεργιών μεταξύ των εμπλεκομένων στο έργο
 - ✓ Συνθετική αξιοποίηση βέλτιστων πρακτικών
 - ✓ Διάχυση Τεχνογνωσίας, Βέλτιστων Πρακτικώ
 - ✓ Μοντελοποίηση Διαδικασιών
 - ✓ Βέλτιστο συντονισμό και συγχωτισμό των συνιστωσών του έργου

- Αποστολή ερωτηματολογίων σε δείγμα τριακοσίων (300) επιχειρήσεων των υπό μελέτη κλάδων του έργου, όπως αυτές θα υποδειχθούν από την Αναθέτουσα Αρχή. Το δείγμα των επιχειρήσεων στις οποίες θα αποσταλούν τα ερωτηματολόγια θα προκύψει ύστερα από μελέτη του συνολικού πληθυσμού και τη στάθμιση κλάδων οι οποίοι λόγω του μεγέθους τους πρέπει και είναι ανάγκη να ερευνηθούν περαιτέρω για την εξαγωγή πιο αξιόπιστων δεδομένων.

Η στρωματοποίηση του δείγματος ανά επιχείρηση θα εξαχθεί από τα δεδομένα που θα προκύψουν από τη δευτερογενή μελέτη και θα επιχειρείται ο αντικατοπτρισμός των αναλογιών των ωφελουμένων που παρατηρούνται στον πληθυσμό. Επίσης και για λόγους επίτευξης της μέγιστης αποτελεσματικότητας κατά τη διενέργεια της έρευνας η επιλογή του δείγματος των επιχειρήσεων που θα επιλεγούν για τη διεξαγωγή της έρευνας θα στηριχθεί και στα ακόλουθα κριτήρια:

- ο κλάδος δραστηριότητας βάσει της κωδικοποίησης Κ.Α.Δ. 2008.
- το μέγεθος της επιχείρησης σύμφωνα με τον σχετικό κανονισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2003/361/ΕΚ, όπου ορίζεται ότι «η κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερο από 250 εργαζομένους και των οποίων ο ετήσιο κύκλο εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. EUR ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. EUR.»,
- η γεωγραφική τοποθέτηση της έδρας της επιχείρησης και την εν γένει δραστηριοποίηση της επιχείρησης (π.χ. εξαγωγικές δραστηριότητες),
- η ανάλυση του ιστορικού της σχετικά με δράσεις προληπτικής διαχείρισης της ενεργού γήρανσης όπως και δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από προηγούμενες δημοσιεύσεις / μελέτες.

Οι αποφάσεις για τις τεχνικές και τα εργαλεία συλλογής των δεδομένων μιας έρευνας είναι άμεσα συνυφασμένες με το γενικό πλαίσιο μεθοδολογικής προσέγγισης που έχει προταχθεί. Στην περίπτωση που μας αφορά, προκειμένου να επιτευχθεί η διατύπωση και η σαφής περιγραφή των συνθηκών της ενεργού γήρανσης στη χώρα μας και παράλληλα η διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται απαραίτητη η πραγματοποίηση μιας συνδυαστικής έρευνας ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης σε κλαδικό επίπεδο. Στόχος της έρευνας πεδίου είναι η συγκέντρωση του κατάλληλου και εμπειριστατωμένου εμπειρικού υλικού. Σε αυτό το πλαίσιο κρίνεται

καταλληλότερη μέθοδος προς αυτή την κατεύθυνση η εφαρμογή υβριδικού μοντέλου έρευνας ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης βάσει δομημένου ερωτηματολογίου που φέρει κλειστές και ανοικτές ερωτήσεις και το οποίο συνδυάστηκε με προσωπικές συνεντεύξεις στους συμμετέχοντες φορείς.

Τα ποσοτικά χαρακτηριστικά προκύπτουν από την ανάλυση και επεξεργασία των κλειστών ερωτήσεων και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά από την ποιοτική επεξεργασία των ανοικτών ερωτήσεων και κυρίως από τα συμπεράσματα των προσωπικών συνεντεύξεων. Οι ερευνητές θα αποτυπώσουν και εν τέλει θα κωδικοποιήσουν κατά τις συνεντεύξεις αυτές λέξεις, εκφράσεις, διατυπώσεις και τοποθετήσεις οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή άντλησης ποιοτικών ευρημάτων.

Επιπλέον για την κατανόηση του έργου θα προηγηθεί η χρήση δευτερογενών δεδομένων και η επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Ως εκ τούτου, το προτεινόμενο και εφαρμοζόμενο σύστημα μεθοδολογικής προσέγγισης αποτελείται από συνδυασμό ποσοτικών, ποιοτικών και δευτερογενών δεδομένων.

Παράλληλα, με στόχο την επίτευξη ολοκληρωμένης και σφαιρικής προσέγγισης στα ερευνούμενα πεδία προτείνεται δισδιάστατη προσέγγιση του δείγματος της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα θα απευθύνεται παράλληλα σε διευθυντικά στελέχη και εργαζόμενους επιδιώκοντας να προσεγγίσει τα ερευνούμενα αντικείμενα από δύο σκοπιές και να επιτύχει βέλτιστα δυνατά ευρήματα.

Η αποστολή ερωτηματολογίων θα ακολουθήσει των πρώτων συμπερασμάτων της συμμετοχής της ομάδας στόχου στην έρευνα με συνεντεύξεις (επιτόπιες) και θα υλοποιηθεί για λόγους αποφυγής μεροληπτικών αποτελεσμάτων.

Το δείγμα των επιχειρήσεων στις οποίες θα αποσταλούν τα ερωτηματολόγια θα προκύψει ύστερα από μελέτη του συνολικού πληθυσμού και τη στάθμιση κλάδων οι οποίοι λόγω του μεγέθους τους πρέπει και είναι ανάγκη να ερευνηθούν περαιτέρω για την εξαγωγή πιο αξιόπιστων δεδομένων.

Η πρωτογενής έρευνα θα διεξαχθεί για κάθε επιχείρηση και θα απευθύνεται σε κάθε ομάδα ωφελουμένων (εργοδότες, εργαζόμενοι, κοινωνικοί εταίροι) εντός των επιχειρήσεων του επιλεχθέντος δείγματος.

Η έρευνα με τη μέθοδο Delphi Panel – in Depth Interviews) θα διεξαχθεί σε δέκα (10) επιχειρήσεις ανά επιλεγμένο κλάδο του έργου. Θα απευθύνεται σε κάθε ομάδα ωφελουμένων, ήτοι:

- εργοδότες,
- εργαζόμενοι,

- κοινωνικοί εταίροι,

εντός των επιχειρήσεων του επιλεχθέντος δείγματος.

Σε κάθε επιχείρηση θα διενεργηθούν δέκα (10) συνεντεύξεις (επιτόπια συμπλήρωση ερωτηματολογίων σύμφωνα με τη μεθοδολογία).

Η αποστολή ερωτηματολογίων θα ακολουθήσει των πρώτων συμπερασμάτων της συμμετοχής της ομάδας στόχου στην έρευνα με συνεντεύξεις (επιτόπιες) και θα υλοποιηθεί για λόγους αποφυγής μεροληπτικών αποτελεσμάτων.

Η μέθοδος Delphi Panel που θα εφαρμοστεί είναι μια μέθοδος συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών και στοιχείων από μια ομάδα ειδημόνων στο ευρύτερο χώρο έρευνας. Οι ειδήμονες στο χώρο έρευνας συμπληρώνουν ερωτηματολόγιο παραθέτοντας τις απόψεις τους, στη βάση ότι μελλοντικά έχουν τη δυνατότητα να τις αναπροσαρμόσουν. Τα χαρακτηριστικά αυτής της μεθόδου είναι τα ακόλουθα:

2. Μια σειρά ερωτηματολογίων συμπληρώνεται από μια ομάδα ειδημόνων.
3. Οι απαντήσεις των ειδημόνων είναι ανώνυμες.
4. Οι απαντήσεις κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τη σύγκλισή τους.

Ως τεχνική, μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ποσοτική τεχνική, αλλά όταν χρησιμοποιούνται ημί- δομημένες ανοιχτές ερωτήσεις (open-ended questions), μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα αυτής της τεχνικής είναι πρώτα από όλα ότι «χρησιμοποιείται μια ομάδα ειδημόνων η οποία παρέχει την γνώση και την πείρα της και δεύτερον ότι οι απαντήσεις είναι ανώνυμες, πράγμα που επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να διατυπώσουν τις απόψεις τους ελεύθερα και να τις τροποποιήσουν χωρίς την εμφάνιση του στοιχείου του εγωισμού.

Παρόλα αυτά, λόγω του ότι η εφαρμογή της τεχνικής Delphi Panel είναι αρκετά χρονοβόρα, κρίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή μιας πιλοτικής έρευνας.

Οι πιλοτικές έρευνες είναι έρευνες μικρής έκτασης και λαμβάνουν χώρα πριν την τελική έρευνα. Είναι σκόπιμο πριν από κάθε έρευνα να πραγματοποιούνται μία ή περισσότερες πιλοτικές έρευνες, οι οποίες προσφέρονται για τον έλεγχο τόσο των ερωτήσεων όσο και των απόψεων σχετικά με το πεδίο έρευνας.

Για το σκοπό αυτό συντάσσεται ένα ερωτηματολόγιο Delphi Panel με ημί-δομημένες ανοιχτές ερωτήσεις (open-ended questions), ξεκάθαρες και κατανοητές, οι οποίες καλύπτουν σφαιρικά όλο το πεδίο έρευνας. Όλες οι

ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο Delphi Panel στοχεύουν στο να βοηθήσουν τον μελετητή να αποκτήσει μια πρώτη επαφή με το χώρο στον οποίο πρόκειται να διεξαχθεί η έρευνα, ενώ αποτελεί τη βάση καθοδήγησης για την διεξαγωγή της τελικής έρευνας με τη χρήση σε βάθος συνεντεύξεων (in-depth interviews).

Μετά την ολοκλήρωση της πιλοτικής έρευνας και αφότου όλα τα στοιχεία της έρευνας ελεγχθούν, πραγματοποιείται η τελική έρευνα με τη χρήση σε βάθος συνεντεύξεων (in-depth interviews) με ημί-δομημένες ανοιχτές ερωτήσεις (open-ended questions).

Βασικές παραμέτρους κατά τη διεξαγωγή της έρευνας αποτελούν η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των στοιχείων. Η εγκυρότητα σχετίζεται με το κατά πόσο τα συλλεχθέντα από τον μελετητή στοιχεία αντιπροσωπεύουν το αντικείμενο προς μελέτη. Η αξιοπιστία σχετίζεται με το κατά πόσο τα «ευρήματα» της έρευνας θα ήταν τα ίδια αν η έρευνα επαναλαμβανόταν μετά από λίγο χρονικό διάστημα, με τους ίδιους ή διαφορετικούς συμμετέχοντες.

Για να επιτευχθεί αυτός ο έλεγχος εξετάζεται η εγκυρότητα κάθε πηγής πληροφοριών, ενώ η συλλογή τους γίνεται από αρκετές διαφορετικές πηγές και όπου είναι εφικτό γίνεται διασταύρωση των πληροφοριών.

Όσον αφορά στη σχεδίαση του ερωτηματολογίου, αυτή θα πραγματοποιηθεί σε συνεργασία με την Ομάδα Εργασίας της Αναθέτουσας Αρχής, ενώ θα τηρηθούν οι εξής βασικές αρχές σχεδίασης:

- Η σχεδίαση του ερωτηματολογίου θα διευκολύνει και ικανοποιεί στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό:
 - Τους ερωτώμενους, οι οποίοι είναι αναγκαίο, να κατανοούν τις ερωτήσεις εύκολα και οι απαντήσεις τους να μπορούν να καταχωρηθούν, άμεσα, σε κατάλληλο χώρο και με ορθό τρόπο (αποφυγή κατά το δυνατόν ερωτήσεων ανοικτού τύπου).
 - Τους ερευνητές, οι οποίοι αν και εκπαιδεύονται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, πρέπει να βρίσκουν σε αυτό οδηγίες, ορισμούς και διευκρινήσεις για κάθε ενδεχόμενο.
 - Τους λοιπούς συνεργάτες, οι οποίοι έχουν ως έργο τους τον λογικό έλεγχο των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων και τη μεταφορά των προ - κωδικοποιημένων πληροφοριών στην ηλεκτρονική βάση δεδομένων για επεξεργασία.
- Η δομή του ερωτηματολογίου θα είναι λογική και απόλυτα σαφής.

Αρχικά το ερωτηματολόγιο θα περιλαμβάνει «Επικεφαλίδα και στοιχεία»:

- Από ποιον προέρχεται, δηλαδή ποιος κάνει την έρευνα και στοιχεία επικοινωνίας,
- Δήλωση περί εξασφάλισης της εμπιστευτικότητας των στοιχείων
- Τα απαραίτητα στοιχεία του φορέα και του/ των ατόμων επαφής.
- Η διάρθρωση του ερωτηματολογίου, η γραφική-τυπογραφική του οργάνωση, καθώς και η εικαστική του επιμέλεια θα είναι σαφής και ελκυστική
- Ομαδοποίηση ερωτήσεων: Θα γίνεται σαφής διάκριση μεταξύ των τμημάτων του ερωτηματολογίου.

Κατά το σχεδιασμό και την κατάρτιση των ερωτηματολογίων θα ληφθεί υπόψη ο **δείκτης εργασιακής ικανότητας [Work Ability Index (WAI)]**.

Στο πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνας πεδίου, μέσω των ερωτηματολογίων πραγματοποιείται παράλληλα διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών σε τρία βασικά στάδια:

Στάδιο 1: Διερεύνηση Περιβάλλοντος Φορέα

Κατά το στάδιο αυτό, με στόχο την κατανόηση της λειτουργίας του κάθε ερωτώμενου Φορέα και τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών στο πλαίσιο του έργου και λαμβάνοντας υπόψη τη Στρατηγική και τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό του κάθε ερωτώμενου Φορέα, την Οργανωτική Δομή, τις αρμοδιότητες κάθε θέσης εργασίας, τους υπάρχοντες τομείς ειδίκευσης, το εξωτερικό περιβάλλον του Φορέα, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν πραγματοποιηθεί και αυτά που βρίσκονται στο στάδιο υλοποίησης, την ύπαρξη εκπαιδευτικής πολιτικής, την τεχνολογική υποδομή του Φορέα, οποιαδήποτε άλλα σχετικά στοιχεία:

- αποτυπώνεται το ευρύτερο περιβάλλον του φορέα,
- διαστασιολογείται η εκπαιδευτική δράση-πρόγραμμα,
- καθορίζονται οι φάσεις και τα στάδια εκπαίδευσης

Στάδιο 2: Προσδιορισμός Απαιτούμενων Εξειδικεύσεων και Ειδικοτήτων

Με στόχο τον προσδιορισμό των απαιτούμενων τομέων ειδίκευσης και δεξιοτήτων στο πλαίσιο του έργου στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι απαιτούμενοι τομείς ειδίκευσης και οι δεξιότητες, με βάση τις πληροφορίες που προέκυψαν από το προηγούμενο στάδιο και με πρόσθετη πληροφόρηση που θα

δοθεί από τη Διοίκηση του Φορέα. Αναμενόμενο αποτέλεσμα αυτού του Σταδίου είναι η ανάδειξη θεματικών ενοτήτων και επιπέδων επιμόρφωσης που θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους καθώς και με τις λειτουργικές ανάγκες και περιορισμούς του Φορέα.

Στάδιο 3: Καθορισμός Εκπαιδευτικών Αλλαγών

Με στόχο τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του Φορέα για κάθε οργανωτική, ή λειτουργική μονάδα, θέση εργασίας ή άτομο στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται τα υπάρχοντα και απαιτούμενα επίπεδα ειδικευσης με τη χρησιμοποίηση δομημένων συνεντεύξεων και τυποποιημένων ερωτηματολογίων, στα οποία απαντούν τα άτομα ή/και οι άμεσοι προϊστάμενοί τους. Ακολουθεί διαδικασία ομαδοποίησης των επιπέδων ειδικευσης, εφόσον αυτό είναι εφικτό. Κατόπιν συγκρίνεται το υπάρχον με το απαιτούμενο επίπεδο ειδικευσης για κάθε άτομο ή ομάδα, όπως αυτά τα επίπεδα προσδιορίστηκαν παραπάνω. Τα αποτελέσματα αυτής της σύγκρισης καθορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων ή ομάδων του

Τελικό στάδιο αποτελεί η συνθετική διάγνωση των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου και των μελετών βάσει δευτερογενών στοιχείων και η σύνταξη αναλυτικής έκθεσης των αποτελεσμάτων των δράσεων.

Προετοιμασία βάσης δεδομένων για την ανάλυση των δεδομένων:

Περιλαμβάνει το σχεδιασμό, τον καθορισμό των πεδίων και τη δημιουργία της βάσης δεδομένων, στην οποία εισάγονται και αναλύονται τα δεδομένα που προκύπτουν από τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων. Ο σχεδιασμός της βάσης, γίνεται έτσι, ώστε να διευκολύνεται η εφαρμογή των βέλτιστων στατιστικών τεχνικών που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των δεδομένων και την εξαγωγή δεικτών και συμπερασμάτων. Επισημαίνεται, ότι η βάση σχεδιάζεται με τους κατάλληλους περιορισμούς, για τη σωστή εισαγωγή των δεδομένων και την αποφυγή λαθών καταχώρησης. Ελέγχεται σε πιλοτική καταχώρηση μετά την πιλοτική εφαρμογή των ερωτηματολογίων.

Καταχώρηση: Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια υπόκεινται σε λογικό έλεγχο. Το στάδιο αυτό καταλήγει σε αποδοχή ή απόρριψη των ερωτηματολογίων. Σε κάθε περίπτωση όμως ελλιπούς συμπλήρωσης, η συνέντευξη επαναλαμβάνεται από τον field manager. Τα ελεγμένα ερωτηματολόγια, προωθούνται για καταχώρηση στη βάση σύμφωνα με τις οδηγίες του φυλλαδίου του Eurostat "Data Editing and Imputation". Ταυτόχρονα κωδικογραφούνται οι τυχόν ανοιχτές ερωτήσεις, δηλ. σε κάθε απάντηση αντιστοιχίζεται ένας μοναδικός αριθμός, ώστε τα στοιχεία να είναι αξιοποιήσιμα.

Κάθε ερωτηματολόγιο αντιπροσωπεύεται από ένα μοναδικό κωδικό αριθμό για το ερωτηματολόγιο και ένα μοναδικό κωδικό αριθμό για το στρώμα στο οποίο αντιστοιχεί η μονάδα του δείγματος. Έτσι είναι δυνατή η ιχνηλασιμότητα (επιστροφή πίσω και δυνατότητα εντοπισμού μονάδων) σε όλα τα στάδια της έρευνας αν τυχόν απαιτηθεί.

Έλεγχος ποσοστού μη απόκρισης (non response analysis): Σε κάθε περίπτωση γίνεται ανάλυση μη απόκρισης, σύμφωνα με τα επιστημονικά αποδεκτά δεδομένα.

Ανάλυση Δεδομένων: Μετά την εισαγωγή των δεδομένων, γίνεται ανάλυση αυτών. Η ανάλυση των δεδομένων από την ομάδα έργου του Αναδόχου θα γίνει με τη χρήση του λογισμικού **στατιστικού πακέτου S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences)**. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αξιοπιστία της ανάλυσης και την εξαγωγή αξιοποιήσιμων συμπερασμάτων αποτελεί ο προσδιορισμός των κατάλληλων στατιστικών τεχνικών. Ενδεικτικά αναφέρονται στατιστικές τεχνικές που αναμένεται να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση:

- πίνακες συχνοτήτων ως προς τα αποτελέσματα της έρευνας,
- συσχέτιση χαρακτηριστικών (κατά περίπτωση το κατάλληλο στατιστικό μέτρο βάσει του είδους των συλλεγθέντων δεδομένων, όπως αυτά θα έχουν προσδιορισθεί στο ερωτηματολόγιο π.χ.
 - πίνακες διασταύρωσης,
 - Έλεγχος Χ²,
 - έλεγχος μέσων όρων T-τεστ,
 - δείκτες συσχέτισης,

γραφήματα ανάλογα με την περίπτωση π.χ. ραβδογράμματα, ιστογράμματα, πίτες, συσσωρευμένες γραμμές ή στήλες, σε δυο ή τρεις διαστάσεις κλπ.

Ως εκ τούτου, η ανάλυση δεδομένων θα αφορά τα δεδομένα τόσο των αποτελεσμάτων – δεδομένων που θα προκύψουν από τις συνεντεύξεις σε βάθος όσο και από εκείνα της αποστολής ερωτηματολογίων.

Κατά την δράση της ανάλυσης δεδομένων, η Ομάδα Έργου του Αναδόχου θα ακολουθήσει τις εξής ενέργειες:

| Ενέργεια | Περιγραφή |
|--------------------|---|
| 1. Ετοιμασία βάσης | Περιλαμβάνει το σχεδιασμό, τον καθορισμό των πεδίων και τη δημιουργία της βάσης δεδομένων, στην οποία |

| Ενέργεια | Περιγραφή |
|---|--|
| <p>δεδομένων για την ανάλυση των δεδομένων</p> | <p>εισάγονται και αναλύονται τα δεδομένα που προκύπτουν από τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων. Ο σχεδιασμός της βάσης, γίνεται έτσι, ώστε να διευκολύνεται η εφαρμογή των βέλτιστων στατιστικών τεχνικών που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των δεδομένων και την εξαγωγή δεικτών και συμπερασμάτων. Επισημαίνεται, ότι η βάση σχεδιάζεται με τους κατάλληλους περιορισμούς, για τη σωστή εισαγωγή των δεδομένων και την αποφυγή λαθών καταχώρησης. Ελέγχεται σε πιλοτική καταχώρηση μετά την πιλοτική εφαρμογή των ερωτηματολογίων.</p> |
| <p>2. Καταχώρηση</p> | <p>Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια υπόκεινται σε λογικό έλεγχο. Το στάδιο αυτό καταλήγει σε αποδοχή ή απόρριψη των ερωτηματολογίων. Σε κάθε περίπτωση όμως ελλιπούς συμπλήρωσης, η συνέντευξη επαναλαμβάνεται από τον field manager. Τα ελεγμένα ερωτηματολόγια, προωθούνται για καταχώρηση στη βάση σύμφωνα με τις οδηγίες του φυλλαδίου του Eurostat "Data Editing and Imputation". Ταυτόχρονα κωδικογραφούνται οι τυχόν ανοιχτές ερωτήσεις, δηλ. σε κάθε απάντηση αντιστοιχίζεται ένας μοναδικός αριθμός, ώστε τα στοιχεία να είναι αξιοποιήσιμα.</p> <p>Κάθε ερωτηματολόγιο αντιπροσωπεύεται από ένα μοναδικό κωδικό αριθμό για το ερωτηματολόγιο και ένα μοναδικό κωδικό αριθμό για το στρώμα στο οποίο αντιστοιχεί η μονάδα του δείγματος. Έτσι είναι δυνατή η ιχνηλασιμότητα (επιστροφή πίσω και δυνατότητα εντοπισμού μονάδων) σε όλα τα στάδια της έρευνας αν τυχόν απαιτηθεί.</p> |
| <p>3. Έλεγχος ποσοστού μη απόκρισης (non response analysis)</p> | <p>Σε κάθε περίπτωση γίνεται ανάλυση μη απόκρισης, σύμφωνα με τα επιστημονικά αποδεκτά δεδομένα</p> |
| <p>4. Ανάλυση</p> | <p>Μετά την εισαγωγή των δεδομένων, γίνεται ανάλυση</p> |

| Ενέργεια | Περιγραφή |
|--|--|
| <p>Δεδομένων</p> | <p>αυτών. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αξιοπιστία της ανάλυσης και την εξαγωγή αξιοποιήσιμων συμπερασμάτων αποτελεί ο προσδιορισμός των κατάλληλων στατιστικών τεχνικών. Ενδεικτικά αναφέρονται στατιστικές τεχνικές που αναμένεται να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση:</p> <ul style="list-style-type: none"> • πίνακες συχνοτήτων ως προς τα αποτελέσματα της έρευνας, • συσχέτιση χαρακτηριστικών (κατά περίπτωση το κατάλληλο στατιστικό μέτρο βάσει του είδους των συλλεχθέντων δεδομένων, όπως αυτά θα έχουν προσδιορισθεί στο ερωτηματολόγιο π.χ. <ul style="list-style-type: none"> ○ πίνακες διασταύρωσης, ○ Έλεγχος Χ², ○ έλεγχος μέσων όρων T-τεστ, ○ δείκτες συσχέτισης, • γραφήματα ανάλογα με την περίπτωση π.χ. ραβδογράμματα, ιστογράμματα, πίτες, συσσωρευμένες γραμμές ή στήλες, σε δυο ή τρεις διαστάσεις κλπ. |
| <p>5. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων</p> | <p>Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων σε ηλεκτρονική μορφή σε power point και σε έντυπη έγχρωμη εκτύπωση θα περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο τα εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ταυτότητα της έρευνας, • ευρετήριο και επεξηγήσεις όρων, • ανάλυση δεικτών και πίνακες, • συμπεράσματα – προτάσεις. |

Η ανάλυση των δεδομένων από την ομάδα έργου του Αναδόχου θα γίνει με τη χρήση της τρέχουσας έκδοσης του λογισμικού **στατιστικού πακέτου S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences)**.

Κατά τη διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας πεδίου ο Ανάδοχος **θα εφαρμόσει συγκροτημένο μοντελοποιημένο σύστημα διαχείρισης επικοινωνίας, αρχείου, αναφορών και δεδομένων** όπως αυτό έχει παρουσιαστεί και στο παραδοτέο Π.3.1.1 Χρονοπρογραμματισμός Υλοποίησης και το οποίο θα διασφαλίζει την απρόσκοπτη ροή και διάχυση πληροφορίας με βάση το οργανωτικό σχήμα του έργου και την πλέον κατάλληλη τροφοδότηση των εργασιών του Αναδόχου και της Ομάδας Εργασίας με τα πλέον έγκυρα και έγκαιρα δεδομένα. Παράλληλα, επιτυγχάνεται η προτυποποίηση παρακολούθησης του έργου και η ενιαίας προσέγγισης αποτύπωση του ιστορικού εξέλιξης των εργασιών και του συνολικού έργου.

Ειδικά ως προς την επικοινωνία με τους φορείς στους οποίους διεξάγεται η έρευνα προτείνεται η δημιουργία ειδικού λογαριασμού e-mail του Μελετητή από και προς τον οποίον θα πραγματοποιούνται όλες οι επικοινωνίες.

3.5 ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

Η Ομάδα έργου του Αναδόχου θα επιδιώξει να συγκεράσει τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου και των μελετών βάσει δευτερογενών στοιχείων οι οποίες θα έχουν υλοποιηθεί, με σκοπό την επίτευξη των ακόλουθων:

- την πλήρη διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας (κλάδοι μελέτης του έργου) όσον αφορά τους εργαζομένους άνω των 55 ετών, τις διαχρονικές εξελίξεις σε σύγκριση με τις λοιπές ηλικιακές ομάδες εργατικού δυναμικού καθώς και τον εντοπισμό των βασικών διαφοροποιήσεων που ανακύπτουν μεταξύ των υπό μελέτη κλάδων οικονομικής δραστηριότητας πάνω στη διαχείριση της ηλικιακής ομάδας 55+.
- την ανάδειξη καλών πρακτικών (σχετική μελέτη) από τις Χώρες εκείνες που έχουν υλοποιήσει θεσμικά μέτρα πολιτικής που σημειώνουν πρόοδο ως προς την εκπλήρωση των στόχων της στρατηγικής της Λισσαβόνας για την προώθηση της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης.
- τη συγκριτική μελέτη και ανάλυση των αποτελεσμάτων από τις συνδυασμένες πολιτικές σε κλαδικό επίπεδο σε κράτη μέλη της ΕΕ που ανέπτυξαν καλές πρακτικές όσον αφορά τη διαχείριση της ενεργού γήρανσης

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων (ηλεκτρονική σε power point και έντυπη έγχρωμη εκτύπωση), θα αποτελείται από τα εξής: Ταυτότητα των μελετών / ερευνών, ευρετήριο και επεξηγήσεις όρων, ανάλυση δεικτών και πίνακες περιεχομένου των αποτελεσμάτων.

Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί κατά την ανάλυση και σύνθεση των αποτελεσμάτων θα είναι η S.W.O.T. Analysis προκειμένου να προσδιοριστούν τα αδύνατα και δυνατά σημεία όπως και οι ευκαιρίες και απειλές των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου και των μελετών βάσει δευτερογενών στοιχείων.

Με αυτόν τον τρόπο θα καταστεί δυνατή η αξιόπιστη σύνθεση των αποτελεσμάτων βάσει της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της κάθε μελέτης χωριστά και της ποσοτικοποίησης της αξιοπιστίας των δεδομένων ανά

3.6 ΟΔΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΝΩ ΤΩΝ 55 ΕΤΩΝ

Με τη χρήση τόσο βιβλιογραφικών πηγών σχετικών με το αντικείμενο του έργου όσο και με τα δεδομένα / αποτελέσματα που θα έχουν προκύψει από τη δευτερογενή και την πρωτογενή έρευνα, θα αναπτυχθούν διαδικασίες και εργαλεία που αφορούν στην εξατομικευμένη συμβουλευτική προς τις ομάδες των ωφελούμενων (κοινωνικοί εταίροι, εργαζόμενοι, εργοδότες) και προτυποποιημένες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού.

Πιο συγκεκριμένα, ο Ανάδοχος θα εκπονήσει μελέτη υιοθέτησης και εφαρμογής των ευρημάτων της έρευνας από τις ελληνικές επιχειρήσεις με τίτλο «Οδικός Χάρτης της ενεργού γήρανσης στην Ελλάδα 2012 - 2020».

Η Ομάδα Έργου του Αναδόχου μέσω της μεθοδολογίας S.W.O.T. Analysis θα συγκρίνει τα αποτελέσματα όλων των προηγούμενων μελετών και ερευνών και θα αναπτύξει τον οδικό χάρτη της ενεργού γήρανσης στην Ελλάδα 2012 - 2020.

Πιο συγκεκριμένα, τα βήματα υλοποίησης που θα ακολουθηθούν είναι τα ακόλουθα:



Σχήμα 3-3 Μεθοδολογία υλοποίησης ανάλυσης SWOT

Τα βήματα μιας SWOT ανάλυσης είναι τα εξής:

- Ολοκληρωμένη ανάλυση του περιβάλλοντος με τον **προσδιορισμό των υφιστάμενων στόχων, αρμοδιοτήτων και δομών των ελληνικών επιχειρήσεων.**

Με την καταγραφή αυτή οι αναλυτές αποκτούν μία σφαιρική αντίληψη του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, των στόχων τους και χαρτογραφούν τα κύρια σημεία του και πηγές άντλησης των δεδομένων αυτής της ανάλυσης. Τα απαραίτητα δεδομένα αυτής της ανάλυσης προέρχονται από συνεντεύξεις με στελέχη ή/ και ιδιοκτήτες και λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς με το ζήτημα της ενεργού γήρανσης.

- **Εξωτερική και εσωτερική ανάλυση** (ευκαιριών, απειλών, δυνατών και αδύνατων σημείων).

Για κάθε δραστηριότητα των επιχειρήσεων, όπως καταγράφηκε από το προηγούμενο βήμα, γίνεται προσδιορισμός των ευκαιριών, απειλών, δυνατών και αδύνατων σημείων της. Η απεικόνιση των τεσσάρων παραγόντων της ανάλυσης SWOT γίνεται με τη χρήση πινάκων.

| | | |
|------------------|----------------------|------------------|
| | Ισχυρά σημεία | Αδυναμίες |
| Ευκαιρίες | | |
| Απειλές | | |

- **Συγκεντρωτική απεικόνιση δυνάμεων-αδυναμιών-ευκαιριών-απειλών του οργανισμού.**

Οι πίνακες του προηγούμενου βήματος συγκεντρώνονται και ομαδοποιούνται, με σκοπό τη σύνθεση ενός συνοπτικού πίνακα ο οποίος παρέχει μία συνολική και συγκεντρωτική απεικόνιση των κυριότερων παραγόντων που επιδρούν σε κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις της ανάλυσης SWOT. Η διαδικασία αυτή οδηγεί στη δημιουργία ενός ενιαίου πίνακα παραγόντων.

- **Κατηγοριοποίηση των πιθανών δράσεων – Προσανατολισμός παρεμβάσεων**

Ο τελικός πίνακας της ανάλυσης SWOT αποτελεί το εργαλείο εκείνο για τη διαμόρφωση στρατηγικών προτάσεων. Παράγοντες κάθε τεταρτημορίου του εξαχθέντος πίνακα απαιτούν διαφορετικές επιλογές πολιτικών.

**Πίνακας 3-1 Εφαρμογή SWOT για τη διαμόρφωση πλαισίου
παρεμβάσεων**

| | Ισχυρά σημεία | Αδυναμίες |
|------------------|----------------------------|------------------------|
| Ευκαιρίες | Επιταχυντικές πολιτικές | Διαρθρωτικές πολιτικές |
| Απειλές | Σταθεροποιητικές πολιτικές | Προληπτικές πολιτικές |

Ειδικότερα, στον πίνακα παρουσιάζεται σχηματικά ο τρόπος αξιοποίησης της ανάλυσης SWOT για την διαμόρφωση κομβικών επιλογών πολιτικής παρέμβασης, ανάλογα με την συνδυασμένη ανάγνωση των τεταρτημορίων ανά ζεύγος (ισχυρά σημεία με ευκαιρίες, αδυναμίες με ευκαιρίες, ισχυρά σημεία με απειλές, αδυναμίες με απειλές). Στα τεταρτημόρια συνδυασμού που προκύπτουν θα περιέχονται εναλλακτικές αλλά ρεαλιστικές, με βάση τον συνδυασμό των ενδογενών με τα εξωγενή χαρακτηριστικά, κατευθύνσεις πολιτικής (υπό τη μορφή συγκεκριμένων παρεμβάσεων), οι οποίες θα κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες σύμφωνα με τον χαρακτήρα τους:

1. Επιταχυντικές πολιτικές (growth-accelerating/expansionary policies). Αποβλέπουν στην ενίσχυση του ρόλου και των υποδομών της ελληνικής επιχείρησης μέσω της διαδικασίας ανασχεδιασμού έτσι ώστε να υποστηρίζεται αποτελεσματικότερα ο ρόλος και οι αρμοδιότητές της στις απαιτήσεις του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
2. Διαρθρωτικές πολιτικές (structural policies). Αντιμετωπίζουν διαχρονικές στρεβλώσεις και αναπτυξιακές στερήσεις και συμβάλουν στη διατηρησιμότητα - βιωσιμότητα των στόχων και συνιστώσων των ελληνικών επιχειρήσεων έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθει στον ρόλο και τις αρμοδιότητές τους σχετικά με την ενεργό γήρανση.
3. Σταθεροποιητικές πολιτικές (stabilisation policies). Στοχευμένες πολιτικές που εξουδετερώνουν ή αντισταθμίζουν συγκεκριμένες αρνητικές εξελίξεις ή τάσεις στο περιβάλλον που θα προκύψει από τη διαδικασία αναπροσαρμογής - αναθεώρησης των βασικών συνιστώσων της επιχειρηματικής πρακτικής.
4. Προληπτικές πολιτικές (preventive/discretionary policies). Επιλεκτικές πολιτικές που προλαμβάνουν και αμβλύνουν αρνητικές επιδράσεις που θα προκύπτουν από την αναπροσαρμογή -

πρόταση αναθεώρησης του τρόπου διαχείρισης των εργαζομένων άνω των 55 ετών.

- **Αξιολόγηση- επιλογή συνολικής στρατηγικής**

Οι προτάσεις του προηγούμενου βήματος αξιολογούνται από την Αναθέτουσα Αρχή και επιλέγεται προς υλοποίηση η καταλληλότερη.

Πέραν των προτάσεων πολιτικής και πρακτικών διοίκησης που θα πρέπει να υιοθετηθούν από τις ελληνικές επιχειρήσεις (εργοδότες, εργαζόμενοι, κοινωνικοί εταίροι), ο Ανάδοχος θα περιλάβει στον Οδικό Χάρτη εγχειρίδια προτυποποιημένων διαδικασιών οι οποίες θα είναι δυνατό να υιοθετηθούν από τις ελληνικές επιχειρήσεις των υπό μελέτη κλάδων στα ακόλουθα θεματικά πεδία:

- Εξατομικευμένη συμβουλευτική και συμβουλευτική καριέρας
- Εφαρμογή ευέλικτων μορφών οργάνωσης της εργασίας
- Βελτίωση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας
- Προτυποποιημένες διαδικασίες στη διοίκηση προσωπικού των επιχειρήσεων.

3.6.1 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΧΑΡΞΗΣ ΟΔΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ

Με τη χρήση τόσο βιβλιογραφικών πηγών όσο και με τα δεδομένα που έχουν προκύψει από τη δευτερογενή και την πρωτογενή έρευνα, θα αναπτυχθούν διαδικασίες και εργαλεία που αφορούν στην εξατομικευμένη συμβουλευτική προς τις ομάδες των ωφελούμενων (κοινωνικοί εταίροι, εργαζόμενοι, εργοδότες) και προτυποποιημένες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού.

Πιο συγκεκριμένα, κατά την υλοποίηση της συγκεκριμένης φάσης, ο Ανάδοχος θα εκπονήσει τη Μελέτη υιοθέτησης και εφαρμογής των ευρημάτων της έρευνας από τις ελληνικές επιχειρήσεις (Οδικός Χάρτης 2012 - 2020). Πέραν των προτάσεων πολιτικής και πρακτικών διοίκησης που θα υιοθετηθούν, ο Ανάδοχος συγκεκριμένο παραδοτέο θα περιλάβει εγχειρίδια προτυποποιημένων διαδικασιών οι οποίες θα είναι δυνατό να υιοθετηθούν από τις ελληνικές επιχειρήσεις των υπό μελέτη κλάδων στα ακόλουθα θεματικά πεδία:

- Εξατομικευμένη συμβουλευτική και συμβουλευτική καριέρας
- Εφαρμογή ευέλικτων μορφών οργάνωσης της εργασίας

- Βελτίωση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας
- Προτυποποιημένες διαδικασίες στη διοίκηση προσωπικού των επιχειρήσεων.

3.6.2 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ-ΠΡΟΤΥΠΑ ΟΔΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ

3.6.2.1 ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ

Με τον όρο εξατομικευμένη συμβουλευτική - σε ό,τι αφορά τον κόσμο των επιχειρήσεων - εννοείται ένα σύνολο διαδικασιών, ειδικά προσαρμοσμένων στις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου, με στόχο την υποβοήθησή του σχετικά με έναν ή περισσότερους τομείς της επαγγελματικής του ζωής. Οι εν λόγω μηχανισμοί ποικίλλουν από άτυπες συζητήσεις του απασχολούμενου με τον προϊστάμενό του ή κάποιο στέλεχος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, μέχρι άρτια δομημένα σύνολα συζητήσεων ένας με έναν, μεταξύ του πρώτου και ειδικά εκπαιδευμένων στελεχών.

Η εξατομικευμένη συμβουλευτική μπορεί να αφορά σε διαφορετικούς τομείς της επαγγελματικής ζωής ενός εργαζόμενου, όπως είναι η βελτίωση της απόδοσής του, ο σχεδιασμός της καριέρας του ή η διαχείριση προσωπικών ζητημάτων τα οποία έχουν αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητά του κατά την καθημερινή του εργασία. Η παρούσα ενότητα θα εστιάσει στους δύο τελευταίους από τους προαναφερθέντες τομείς, οι οποίοι εμφανίζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο του active ageing.

Καταρχήν, η συμβουλευτική καριέρας (career counseling) αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο αποσκοπεί στην υποστήριξη του εργαζόμενου, ώστε να σχεδιάσει με βέλτιστο τρόπο τη σταδιοδρομία του στο εσωτερικό της επιχείρησης, αυξάνοντας παράλληλα την κινητικότητά του στην αγορά εργασίας που αυτή αποτελεί. Πρόκειται για ένα σύνολο δομημένων συνεντεύξεων του απασχολούμενου με τον ιεραρχικό του προϊστάμενο ή κάποιο στέλεχος της λειτουργίας του HR, που υλοποιούνται συνήθως με τη βοήθεια τυποποιημένων εργαλείων, κατά τη διάρκεια των οποίων το εν λόγω άτομο έχει τη δυνατότητα να υποστηριχθεί ουσιαστικά, στην προσπάθειά του να σχεδιάσει την καριέρα του, ακολουθώντας μια σειρά από στάδια:

- βελτίωση της αυτογνωσίας του, αναφορικά με τις επαγγελματικές του δεξιότητες, περιορισμούς, ανάγκες και ενδιαφέροντα

- διαμόρφωση στόχων σχετικά με την επαγγελματική του πορεία στην επιχείρηση
- λήψη αποφάσεων για την εργασία, συνεχιζόμενη κατάρτιση και άλλες αναπτυξιακές δραστηριότητες ώστε οι παραπάνω στόχοι να επιτευχθούν

Η συμβουλευτική καριέρας αποτελεί ουσιαστικά το τέταρτο στάδιο μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης ανάπτυξης σταδιοδρομίας (career development) από την πλευρά της επιχείρησης, όρος με τον οποίο περιγράφεται μία συνεχής, τυποποιημένη οργανωσιακή διαδικασία, η οποία αποσκοπεί στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, σε συμφωνία με τις ανάγκες τόσο των ατόμων όσο και της επιχείρησης. Μία πλήρης λοιπόν διαδικασία ανάπτυξης καριέρας περιλαμβάνει την:

Αυτοαξιολόγηση του απασχολούμενου, αναφορικά με τις δυνατότητές του, τα ενδιαφέροντα και τους στόχους του. Αυτή μπορεί να γίνει με χρήση τυποποιημένων εργαλείων, τα οποία παρέχει στους εργαζόμενους η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αξιολόγηση από την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις διαθέτουν μία σειρά από μηχανισμούς άντλησης πληροφοριών για την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων, όπως είναι η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, στην οποία γίνεται λόγος σε επόμενη ενότητα. Τέτοιες πληροφορίες συσσωρεύονται στο Τμήμα HR, το οποίο είναι σε θέση να τις επεξεργαστεί και αξιοποιήσει στο πλαίσιο του career development.

Πληροφόρηση από την πλευρά της επιχείρησης σχετικά με επιλογές καριέρας. Ένα χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα είναι η ενημέρωση του προσωπικού για κενές θέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης (job posting).

Συμβουλευτική καριέρας. Η συμβουλευτική καριέρας παρέχεται από τον άμεσο ιεραρχικό προϊστάμενο του ωφελούμενου, κάποιο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων ή συνδυασμό των δύο. Η εμπειρία από την καθημερινότητα των επιχειρήσεων ωστόσο, έχει δείξει ότι ο άμεσος προϊστάμενος έχει το πλεονέκτημα της καλύτερης γνώσης του ατόμου, αλλά και της καθημερινής πραγματικότητας της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, η ιδανικότερη κατάσταση είναι η συμβουλευτική να τελείται από τον manager, με την κατάλληλη υποστήριξη, πληροφόρηση και εκπαίδευση από το Τμήμα HR.

Οι διαδικασίες συμβουλευτικής καριέρας παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης από τις επιχειρήσεις, καθώς είναι σε θέση να συντελέσουν καθοριστικά στην εξασφάλιση επαγγελματικών προοπτικών και εργασιακής ασφάλειας για τους seniors. Στόχος τους είναι η

παροχή στους τελευταίους ευκαιριών εργασιακής εξέλιξης (όχι κατ. ανάγκη ανοδικής ιεραρχικά), αλλά και διαφύλαξης και εμπλουτισμού του δυναμικού τους σε δεξιότητες, μέσω αποτελεσματικής σύζευξης των ατομικών αναγκών με τις οργανωσιακές απαιτήσεις και τους επιχειρησιακούς στόχους.

Αναφέρθηκε πιο πάνω ότι η εξατομικευμένη συμβουλευτική για την αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων του απασχολούμενου έχει σημαντική θέση στις προσπάθειες μιας επιχείρησης για την προώθηση της ενεργού γήρανσης. Θα ήταν ίσως χρήσιμο στο σημείο αυτό να γίνει μία περιγραφή του τι ακριβώς περιλαμβάνει η συγκεκριμένη συμβουλευτική διαδικασία και πώς σχετίζεται με το active ageing.

Τα προσωπικά και οικογενειακά προβλήματα ενός εργαζομένου επηρεάζουν κάποιες φορές σε μεγάλο βαθμό την εικόνα που αυτός εμφανίζει στο εργασιακό του περιβάλλον. Προβλήματα άγχους, ψυχικής ή σωματικής υγείας, συναισθηματικά προβλήματα, που αναστέλλουν την αποδοτικότητά του στην εργασία.

Παράλληλα, όσον αφορά στην ηλικιακή ομάδα-στόχο, αυτή καλείται να αντιμετωπίσει μία σειρά από πρόσθετες προκλήσεις προσωπικής φύσης, που είναι πιθανόν να επηρεάσουν αρνητικά την εργασιακή απόδοση. Έτσι, κατά την ηλικία αυτή, το άτομο αρχίζει να εισέρχεται στη φάση του γήρατος, με ό,τι σωματικές και ψυχολογικές συνέπειες αυτό μπορεί να επιφέρει. Έρχεται αντιμέτωπο με τη συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι η ενεργή του ζωή τελειώνει, αλλά και ότι το μεγαλύτερο και πιο ευχάριστο ίσως μέρος της ζωής του έχει παρέλθει. Αντιμετωπίζει πιθανώς επιπλέον την επιδείνωση της φυσικής κατάστασης και υγείας ή ακόμη και την απώλεια αγαπημένων του προσώπων και πιθανώς τη μοναξιά. Η μεγαλύτερη ίσως όμως πρόκληση για τον senior είναι η αποδοχή και συμφιλίωσή του με τον τρόπο με τον οποίο πέρασε τη ζωή του και τις επιλογές τις οποίες έκανε, επαγγελματικές και προσωπικές.

Η προσωπική συμβουλευτική του εργαζόμενου έρχεται να παρέμβει σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις, κατά τις οποίες ένας ή περισσότεροι από τους προαναφερθέντες παράγοντες επηρεάζουν αρνητικά την απόδοσή του στην καθημερινή του δουλειά και πλήττουν κατά συνέπεια την απασχολησιμότητά του. Πρόκειται για μία συγκροτημένη και τυπική σχέση, που αναπτύσσεται μεταξύ ενός εργαζόμενου και ενός εξειδικευμένου συμβούλου της επιχείρησης, στο πλαίσιο της οποίας γίνονται σε βάθος συζητήσεις για κάποιο προσωπικό πρόβλημα του πρώτου, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην επίλυσή του, εάν πρόκειται για κάποιο σχετικά απλό πρόβλημα ή στην παραπομπή του σε ειδικό

επιστήμονα ή φορέα για περαιτέρω υποστήριξη, για τις σοβαρότερες περιπτώσεις.

Στόχος της συγκεκριμένης διαδικασίας στο πλαίσιο της διαχείρισης του active ageing είναι να υποστηρίξει τα άτομα άνω των 55 ετών που αντιμετωπίζουν ανάλογα προβλήματα, ώστε να βελτιωθεί η προσωπική τους αρμονία, υγεία και ευεξία και να διαφυλαχθεί συνεπώς η ικανότητά τους να παραμείνουν επαγγελματικά ενεργοί. Δεδομένων των σημαντικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα εν λόγω άτομα και οι οποίες περιγράφηκαν πιο πάνω, καθίσταται σαφές ότι η διαδικασία της προσωπικής συμβουλευτικής είναι σε θέση να συντελέσει καίρια στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για τη διατήρηση των seniors στον κόσμο της εργασίας.

3.6.2.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΥΕΛΙΚΤΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η υιοθέτηση από την επιχείρηση ευέλικτων μορφών απασχόλησης (flexible working time practices) αποτελεί ένα ιδιαίτερης αξίας μέσο για τη διατήρηση στον ενεργό επαγγελματικά βίο των εργαζομένων άνω των 55 ετών. Οι εν λόγω μορφές εργασίας είναι σε θέση να προσφέρουν στα άτομα αυτά μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά στο ωράριο, στον τρόπο δουλειάς (π.χ. τηλεργασία), αλλά και στον τρόπο με τον οποίο αυτά θα αποσυρθούν από τον εργασιακό βίο (π.χ. σταδιακή αποχώρηση). Κατ' αυτόν τον τρόπο, μπορούν να συνδράμουν καθοριστικά ώστε η σύγχρονη επιχείρηση να ανταποκριθεί στις ανάγκες και επιθυμίες της συγκεκριμένης ηλικιακής ομάδας, σχετικά με την εργασία, αλλά και την οικογενειακή και κοινωνική ζωή.

Τα παραπάνω οδηγούν εύκολα στο συμπέρασμα ότι στόχο των ευέλικτων μορφών εργασίας, αναφορικά με το active ageing, αποτελεί η διαμόρφωση μιας αποδεκτής ισορροπίας εργασιακής και οικογενειακής ζωής (work-life balance) για τους μεγαλύτερους σε ηλικία απασχολούμενους. Δεν πρέπει από την άλλη μεριά να παραβλέπεται ότι παράλληλος στόχος αποτελεί μία πιο αποτελεσματική για την επιχείρηση σύζευξη των απαιτήσεων της παραγωγικής διαδικασίας με την οργάνωση της εργασίας.

Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να παρατεθούν συνοπτικά οι κύριες μορφές ευέλικτης εργασίας που έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί ως σήμερα από τις επιχειρήσεις:

- ευέλικτο ωράριο, με δυνατότητα προσέλευσης ή αποχώρησης αργότερα ή νωρίτερα από το καθιερωμένο ωράριο
- υπερωρίες, είτε εντός της εργάσιμης εβδομάδας, είτε το Σαββατοκύριακο
- απασχόληση με μεταβαλλόμενο ωράριο, ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας κατά περίοδο και σταθερό αριθμό ωρών εργασίας σε ετήσια βάση
- μερική απασχόληση, με σταθερές ώρες εργασίας ανά εβδομάδα ή ανά μήνα
- μερική απασχόληση με μεταβαλλόμενο εβδομαδιαίο αριθμό ωρών εργασίας και ωράριο, που καθορίζονται είτε με πρωτοβουλία του εργοδότη είτε του εργαζομένου
- χρονοαπασχόληση, κατά την οποία ο εργαζόμενος προσφέρει προσυμφωνημένο με την επιχείρηση αριθμό ωρών εργασίας, σε ετήσια βάση, ανάλογα με τις επιθυμίες του, με μεγάλες δυνατότητες ευελιξίας όσον αφορά στο ωράριο
- τηλεργασία, κατά την οποία η εργασία εκτελείται εκτός του χώρου της επιχείρησης, επί παραδείγματι στο σπίτι του εργαζόμενου, με τη συνδρομή των νέων τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών

3.6.2.3 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας αποτελεί βασική συνιστάσα της ποιοτικής διαχείρισης της κάθε επιχείρησης. Αυτό δείχνει σαφώς τον πρωταγωνιστικό ρόλο της μέριμνας για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας με στόχο την ευεξία των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας και την ικανότητά τους να παραμείνουν στο εργατικό δυναμικό. Τα ζητήματα υγείας και ασφάλειας είναι επίσης σημαντικά προκειμένου να αποφεύγονται ανεπιθύμητα κόστη στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της εργασίας ως αποτέλεσμα της αύξησης του αριθμού των χαμένων εργάσιμων ημερών.

Η βελτίωση των συνθηκών Υγιεινής και Ασφάλειας της εργασίας αποτελεί ένα από τα κύρια όπλα που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, στην προσπάθειά της για την επιμήκυνση του ενεργού βίου του ανθρώπινου δυναμικού της. Η

κατάσταση της υγείας των εργαζομένων είναι εξάλλου μεταξύ των βασικότερων παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη σε κάθε διαδικασία αξιολόγησης της απασχολησιμότητάς τους, ενώ παράλληλα οι λόγοι πρόωρης συνταξιοδότησης συνδέονται συχνά με τον επίπονο χαρακτήρα της καθημερινής δουλειάς και τη φθορά που αυτή έχει σωρευτικά προκαλέσει στους απασχολούμενους με την πάροδο των χρόνων.

Στόχος των διαδικασιών βελτίωσης των συνθηκών Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία (occupational health and safety) για τους απασχολούμενους άνω των 55 ετών, είναι η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και της οργάνωσης της εργασίας, ώστε αυτές να επιτρέπουν στα εν λόγω άτομα να αποδίδουν στο βέλτιστο βαθμό, αλλά και να διασφαλίζουν την υγεία τους και συνεπώς την ικανότητά τους να εργάζονται.

Η υγεία των απασχολούμενων μπορεί να τίθεται σε κίνδυνο, στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος, από μια πληθώρα παραγόντων. Τα χαρακτηριστικά εκείνα του περιβάλλοντος που είναι σε θέση να προκαλέσουν ατυχήματα ή ακόμη και δυστυχήματα, θεωρούνται επικίνδυνες καταστάσεις που σχετίζονται με την ασφάλεια του εργαζόμενου, ενώ εκείνα που απειλούν τη φυσική, ψυχική και συναισθηματική του κατάσταση, επικίνδυνες καταστάσεις που επηρεάζουν την υγεία του.

Κάθε βίαιο συμβάν που επέρχεται κατά την εκτέλεση της εργασίας ή εξαιτίας της εργασίας και έχει ως συνέπεια βλάβη του σώματος ή της υγείας ή απώλεια της ζωής του εργαζόμενου, θεωρείται εργατικό ατύχημα. Η έννοια του εργατικού ατυχήματος έχει διευρυνθεί στην ελληνική νομολογία και εφόσον συντρέχουν ορισμένες συνθήκες, θεωρούνται εργατικά ατυχήματα και εκείνα τα οποία συμβαίνουν κατά τη μετάβαση στον τόπο εργασίας, κατά τη διάρκεια της μεσημβρινής διακοπής, κατά τη διάρκεια υπέρμετρης προσπάθειας, κατά το χρόνο πρακτικής ή ταχύρυθμης εκπαίδευσης κ.α.

Από την άλλη μεριά, κάθε νοσηρή κατάσταση που δημιουργείται στον οργανισμό του εργαζόμενου εξαιτίας βλαβερής επίδρασης από την άσκηση της επαγγελματικής δραστηριότητας, θεωρείται επαγγελματική ασθένεια. Η διερεύνηση και ο χαρακτηρισμός μιας ασθένειας ως επαγγελματικής είναι σύνθετη διαδικασία, καθώς μια τέτοιου είδους ασθένεια είναι δυνατόν να εμφανισθεί, αφού περάσουν αρκετά χρόνια από τότε που ο εργαζόμενος εκτέθηκε σε κάποια επιβλαβή ουσία ή κάποιον άλλο βλαβερό παράγοντα, ακόμη και πολλά χρόνια μετά τη συνταξιοδότησή του, γεγονός που έχει ιδιαίτερη σημασία για την ηλικιακή ομάδα των seniors.

Καθώς το εργασιακό περιβάλλον ήταν στο παρελθόν και εξακολουθεί δυστυχώς να είναι αιτία ασθένειας, αναπηρίας ή και θανάτου για πολλούς από τους εργαζόμενους, πολυάριθμοι κλάδοι της επιστήμης, όπως είναι η Εργονομία, η Ιατρική της Εργασίας, η Τοξικολογία και η Χημεία έχουν ασχοληθεί επισταμένα με τη μελέτη των επιδράσεων του σ. αυτό το πεδίο. Αξίζει να γίνει στο σημείο αυτό ιδιαίτερη αναφορά στην πρώτη από τις παραπάνω, την Εργονομία, η οποία ασχολείται με τη συνύπαρξη ανθρώπου και εργασιακού περιβάλλοντος, με στόχο τον εξανθρωπισμό

Η εργονομία εμφανίζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης, καθώς καθιστά εφικτή την προσαρμογή του εργασιακού περιβάλλοντος στις ανάγκες των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων. Η προσαρμογή αυτή γίνεται μεταξύ άλλων, με τον κατάλληλο σχεδιασμό των μηχανημάτων και εργαλείων, την εργονομική διάταξη και διαμόρφωση του χώρου, τον ορθολογικό σχεδιασμό της ροής της παραγωγικής διαδικασίας και γενικότερα όλων των διαδικασιών και κινήσεων που εκτελούνται μέσα σε μία επιχείρηση, ώστε αυτές να λαμβάνουν καλύτερα υπόψη τους χαρακτηριστικά των απασχολούμενων της ομάδας στόχου, όπως είναι οι μικρότερες αντοχές τους στη σωματική καταπόνηση.

Η ευθύνη για την Υγιεινή και Ασφάλεια στην εργασία, ανήκε βάσει των πλέον παραδοσιακών επιστημονικών προσεγγίσεων στη διοίκηση της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, για τις μεγαλύτερες δομές, που διαθέτουν Τμήμα ή Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, αυτό έχει σημαντικό ρόλο στη διαφύλαξη και προαγωγή της επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας, ενώ βάσει των πιο σύγχρονων προσεγγίσεων άμεση εμπλοκή έχουν και στελέχη γραμμής, όπως αυτά της Διεύθυνσης παραγωγής για τις βιομηχανικές μονάδες.

Το Τμήμα Διαχείρισης ή οποιοδήποτε άλλο σχετικό Τμήμα (π.χ. Διοικητικής Μέριμνας, Ανθρώπινων Πόρων) συνεργάζεται με τους ειδικούς σε θέματα ασφαλείας, στα εξής πεδία:

- σχεδιάζει ενέργειες για τη βελτίωση των συνθηκών Υγιεινής και Ασφάλειας, όπως επί παραδείγματι προγράμματα κατάρτισης
- συμμετέχει στη διερεύνηση αιτίων εργατικών ατυχημάτων
- συντονίζει ενέργειες ανάλυσης και εκτίμησης του επαγγελματικού κινδύνου στο εργασιακό περιβάλλον
- συνεργάζεται στενά με τους εκλεγμένους εκπροσώπους των εργαζομένων για τη βελτίωση της προστασίας του προσωπικού από επικίνδυνους παράγοντες στην καθημερινή δουλειά.

Βάσει του νομικού πλαισίου, προβλέπονται για τις επιχειρήσεις συγκεκριμένες υποχρεώσεις για τη συνεργασία με τεχνικούς ασφαλείας και ιατρούς εργασίας ανάλογα με το μέγεθος και το είδος της δραστηριότητας της οργάνωσης.

Ο τεχνικός ασφαλείας υπάγεται οργανωτικά απευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης, στην οποία κάνει γραπτές υποδείξεις για τη βελτίωση των συνθηκών Υγιεινής και Ασφάλειας στην επιχείρηση. Μεταξύ άλλων:

- συμβουλεύει σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού, μέσων και εξοπλισμού,
- ελέγχει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων
- επιθεωρεί την εργονομία των θέσεων εργασίας
- επιβλέπει την ορθή χρήση των μέσων αυτοπροστασίας
- ερευνά τα αίτια των εργατικών ατυχημάτων.

Ο ιατρός εργασίας υπάγεται οργανωτικά επίσης απευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης και συνεργάζεται με τον τεχνικό ασφαλείας. Αναλυτικότερα:

- συμβουλεύει τον εργοδότη και τους εργαζόμενους για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν, συμβουλεύει σε θέματα προγραμματισμού, σχεδιασμού και τροποποίησης της παραγωγικής διαδικασίας
- γνωματεύει για τις περιπτώσεις που ένας εργαζόμενος πρέπει να μετακινηθεί σε άλλη θέση εργασίας για λόγους υγείας
- προβαίνει στον αναγκαίο ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων σε περιοδική βάση (συνήθως ετήσια ή εξαμηνιαία)
- επιβλέπει την εφαρμογή των μέτρων ασφαλείας
- ερευνά τις αιτίες των ασθενειών που οφείλονται στην εργασία.

Σημειώνεται τέλος ότι, στις επιχειρήσεις που αριθμούν άνω των 50 απασχολούμενων, αυτοί έχουν βάσει του νόμου το δικαίωμα να συνιστούν Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας της εργασίας, αποτελούμενη από εκλεγμένους αντιπροσώπους τους.

Ο ρόλος της Επιτροπής θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμος για την προαγωγή της επαγγελματικής υγείας, καθώς αυτή μεταξύ άλλων μελετά τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση, προτείνει μέτρα για τη βελτίωσή τους και παρακολουθεί την τήρησή τους, επισημαίνει τον επαγγελματικό κίνδυνο, ενημερώνεται από τη διοίκηση για τα στοιχεία των εργατικών ατυχημάτων και επαγγελματικών

ασθενειών, αλλά και για την εισαγωγή νέων παραγωγικών διαδικασιών, μηχανημάτων, εργαλείων και υλικών ή για τη λειτουργία νέων εγκαταστάσεων.

3.6.2.4 ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σε προηγούμενη ενότητα του παρόντος εγχειριδίου έγινε αναφορά στο φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχειρησιακής λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι χρήσιμο να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι η προτυποποίηση μιας σειράς διαδικασιών της εν λόγω λειτουργίας, εμφανίζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την προώθηση της ενεργού γήρανσης στις επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες δε στις οποίες θα εστιάσει η παρούσα ενότητα αφορούν σε τρία από τα πλέον παραδοσιακά πεδία της Διοίκησης Προσωπικού, αυτά της στελέχωσης (recruitment), της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης (continuous vocational training) και της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού (performance appraisal).

Η στελέχωση καταρχήν είναι η διαδικασία δημιουργίας μιας «δεξαμενής» καταρτισμένων υποψηφίων για συγκεκριμένες θέσεις της επιχείρησης. Εφόσον είναι ορθολογιστικά οργανωμένη, πρέπει να αποτελεί διαρκή διαδικασία και να διατηρεί την επιχείρηση στην «επικαιρότητα» της αγοράς. Συχνά ωστόσο, γίνεται υπό πίεση χρόνου, για την κάλυψη άμεσων αναγκών, κάτι που υποδηλώνει αποτυχία πρόβλεψης αναγκών από το σύστημα HR της επιχείρησης.

Η διαδικασία της στελέχωσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό να βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο πλάνο HR, το οποίο να καθορίζει τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Σε κάθε περίπτωση, απαιτεί τη λήψη μιας σειράς αποφάσεων, σχετικά με τα κάτωθι θέματα:

- Πόσους ανθρώπινους πόρους χρειάζεται η επιχείρηση
- Πώς θα τους εξασφαλίσει
- Ποιο προφίλ είναι το πλέον ενδεδειγμένο
- Πώς θα διαδώσει η επιχείρηση το μήνυμα για τη στελέχωση
- Πόσο αποτελεσματικές είναι οι προσπάθειες στελέχωσης

Μία ολοκληρωμένη διαδικασία στελέχωσης περιλαμβάνει τα εξής στάδια :

- Πλάνο HR

- Διαρκής επαφή με αγορά εργασίας
- Καταγραφή ανάγκης για στελέχωση

Καθορισμός προσόντων με συνεργασία του τμήματος HR και του αρμοδίου manager το τμήμα του οποίου αφορά η στελέχωση

- Έλεγχος εσωτερικών πηγών
- Χρήση εξωτερικών πηγών
- Διαδικασία επιλογής
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση συνδεδεμένες με το πλάνο HR

Στην παραπάνω διαδικασία καταγράφηκε η δυνατότητα χρήσης από την επιχείρηση εσωτερικών πηγών για τη διενέργεια της στελέχωσης. Η εσωτερική στελέχωση έχει μεγάλη σημασία στο πλαίσιο της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης, καθώς είναι σε θέση να αυξήσει την εσωτερική κινητικότητα στην επιχείρηση, διαμορφώνοντας ουσιαστικά μια εσωτερική αγορά εργασίας, κάτι που μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα χρήσιμο για τους απασχολούμενους άνω των 55 ετών, δίνοντάς τους τη δυνατότητα μιας νέας καριέρας στο εσωτερικό της επιχείρησης, που να ανταποκρίνεται πιθανόν σε μεγαλύτερο βαθμό στις ανάγκες και τις επιθυμίες τους από την τρέχουσα εργασιακή τους κατάσταση.

Είναι χρήσιμο να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι στόχο της προτυποποίησης των διαδικασιών στελέχωσης, στο πλαίσιο του age management, αποτελεί η εξασφάλιση για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους ή υποψηφίους, μίας ίσης ή ακόμη και προνομιακής πρόσβασης στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας της επιχείρησης. Η σημασία μίας τέτοιας παρέμβασης στο σύστημα στελέχωσης είναι καιρία, καθώς επηρεάζει σημαντικά τη δυνατότητα απασχόλησης ατόμων της ομάδας στόχου στην επιχείρηση, είτε μέσω εσωτερικής είτε μέσω εξωτερικής στελέχωσης.

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση (Σ.Ε.Κ.) αποτελεί μια εκπαιδευτική διαδικασία που αποσκοπεί στην ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων του εργαζόμενου, ώστε να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του και μέσω αυτής την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Με τον όρο επαγγελματικές δεξιότητες (competencies) εννοείται το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών (knowledge, skill, attitude) που θέτει σε εφαρμογή ένας εργαζόμενος προκειμένου να αντεπεξέλθει με επιτυχία στις απαιτήσεις μιας δεδομένης θέσης εργασίας.

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση έχει την ιδιαιτερότητα της σύνδεσης της εκπαίδευσης με ένα συγκεκριμένο επαγγελματικό περιβάλλον. Διακρίνεται

έτσι από την αρχική επαγγελματική κατάρτιση, η οποία συνδέεται στενά με τον ακαδημαϊκό χώρο και άλλες κατηγορίες εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Η ιδιαιτερότητα αυτή επηρεάζει σημαντικά το χαρακτήρα της, προσδίδοντάς της μεικτή φύση.

Η Σ.Ε.Κ. έγκειται κατά συνέπεια σε δύο διαφορετικούς χώρους, αυτόν της εκπαίδευσης και αυτόν της εργασίας, προσπαθώντας να συνδυάσει τα χαρακτηριστικά και τις αρχές και των δύο. Κατά συνέπεια, οι απαιτήσεις από ένα πρόγραμμα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης είναι πολύ μεγαλύτερες σε σύγκριση με ένα κοινό εκπαιδευτικό πρόγραμμα: στόχος δεν είναι απλά να αποκτηθούν γνώσεις, αλλά επαγγελματικές δεξιότητες που ο εργαζόμενος θα είναι σε θέση να αξιοποιήσει στην καθημερινή του δουλειά, προς όφελος του ίδιου και της επιχείρησης.

Παράλληλος στόχος της Σ.Ε.Κ., δεδομένης της εργασιακής αβεβαιότητας και ανασφάλειας που βιώνει η διεθνής οικονομία τις τελευταίες δεκαετίες, είναι η διατήρηση της απασχολησιμότητας (workability) του εργαζόμενου, ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο του εργασιακού και συνακόλουθου κοινωνικού αποκλεισμού σε περίπτωση απώλειας της θέσης εργασίας του.

Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, η Σ.Ε.Κ. χρησιμοποιεί μια πλειάδα μέσων και μεθόδων. Πέραν λοιπόν της κλασσικής σεμιναριακής επιμόρφωσης σε αίθουσα διδασκαλίας, σημειώνεται ενδεικτικά ότι είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη και αποτελεσματική η κατάρτιση κατά την εργασία (on-the-job training), η οποία επιτρέπει τη μετάδοση επαγγελματικών δεξιοτήτων σε πραγματικές συνθήκες δουλειάς, ενώ σημαντικό έδαφος κερδίζει τα τελευταία χρόνια η εξ αποστάσεως κατάρτιση (e-learning), με χρήση των νέων τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών, μέθοδος που προσφέρει στον καταρτιζόμενο μία αξιοσημείωτη αυτονομία στη διαχείριση της εκπαίδευσής του.

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση είναι ένας από τους πλέον χρήσιμους μηχανισμούς που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους για προώθηση του active ageing (βλ. ερωτηματολόγιο 4 στο παράρτημα IV). Η προτυποποίηση διαδικασιών κατάρτισης στο πλαίσιο αυτό, αποσκοπεί τόσο στην εξασφάλιση ικανοποιητικών ευκαιριών δια βίου μάθησης για τους απασχολούμενους άνω των 55 ετών, όσο και στην προσαρμογή των εκπαιδευτικών μεθόδων και εργαλείων στις ανάγκες τους.

Το τρίτο από τα εξεταζόμενα στην παρούσα ενότητα πεδία προτυποποίησης διαδικασιών στο πλαίσιο του active ageing είναι η αξιολόγηση προσωπικού. Πρόκειται για μία διαδικασία εκτίμησης της απόδοσης των εργαζομένων, με βάση

έναν αριθμό κριτηρίων, τα οποία αυτοί είναι σημαντικό να γνωρίζουν εκ των προτέρων. Αποτελεί μια από τις βασικότερες διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ενώ θεωρείται ότι, έστω και άτυπα, διενεργείται στη συντριπτική πλειονότητα των οργανώσεων.

Σε γενικές γραμμές, η αξιολόγηση της απόδοσης έχει δύο όψεις μέσα στην επιχείρηση, που εμφανίζουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους. Από τη μια μεριά ποσοτικοποιεί την απόδοση ώστε να ανταμείψει ή να επιπλήξει κάποιον συνεργάτη και γενικότερα να διαφοροποιήσει την αντιμετώπιση της επιχείρησης απέναντι στο προσωπικό με βάση την απόδοση, συνδέοντάς την με την πολιτική αμοιβών, τη διοίκηση καριέρας κλπ. Από την άλλη μεριά, στοχεύει στην ανάπτυξη του ατομικού δυναμικού του κάθε συνεργάτη. Στην περίπτωση αυτή, ο manager που αξιολογεί αντιμετωπίζεται περισσότερο ως σύμβουλος παρά ως κριτής, κάτι που διευκολύνει συνολικά την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας.

Η δεύτερη αυτή διάσταση της αξιολόγησης ενδιαφέρει κυρίως την επιχείρηση στο πλαίσιο του active ageing, καθώς συνδέεται στενά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, χάρη στις πληροφορίες με τις οποίες τροφοδοτεί το management αλλά και τον ίδιο το συνεργάτη που αξιολογείται. Η αξιολόγηση μπορεί λοιπόν να φανερώσει δυνατά σημεία αλλά και αδυναμίες του senior απασχολούμενου, τα οποία να οδηγήσουν τη Διεύθυνση HR στην ανάληψη δράσης για την καλύτερη ανάπτυξη του δυναμικού του στο εσωτερικό της οργάνωσης.

Ο στόχος της προτυποποίησης διαδικασιών αξιολόγησης προσωπικού, για την προώθηση της ενεργού γήρανσης στις οργανώσεις είναι διττός. Περιλαμβάνει καταρχήν τη διασφάλιση μιας δίκαιης αποτίμησης της προσφοράς των απασχολούμενων μεγάλης ηλικίας στην επιχείρηση, απαλλαγμένης από στερεότυπα που σχετίζονται με την ηλικία. Επιπρόσθετα, αποσκοπεί στην εξασφάλιση χρήσιμων πληροφοριών για την εργασιακή συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα της εν λόγω ηλικιακής ομάδας, η αξιοποίηση των οποίων από την επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τη Διοίκηση της κατηγορίας αυτής του ανθρώπινου δυναμικού της, μέσου της υιοθέτησης εξατομικευμένων παρεμβάσεων.



4 ΠΛΑΝΟ ΑΜΕΣΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

4.1 ΠΛΑΝΟ ΎΜΕΣΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Με βάση την ανάλυση που εκτιμώνται ως προτεραιότητας οι επόμενες ενέργειες οι οποίες παρουσιάζουν και μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις:

- ✓ Ενεργοποίηση από την Ομάδα Εργασίας του Αναδόχου βάσει συγκεκριμένης εξειδικευμένης μεθοδολογικής προσέγγισης της εκπόνησης των δευτερογενών ερευνών πεδίου.
- ✓ Παροχή από την Ομάδα Εργασίας της Αναθέτουσας Αρχής οποιοδήποτε πληροφοριακού υλικού προηγούμενων συναφών έργων (πχ. Αναπτυξιακή Σύμπραξη ΕΜΠΕΙΡΙΑ)
- ✓ Ευαισθητοποίηση των εμπλεκόμενων κοινωνικών εταίρων με στόχο την κατανόηση του έργου και του ρόλου που μπορούν να διαδραματίσουν κατά τη υλοποίησή του
- ✓ Παροχή από την Ομάδα Εργασίας της Αναθέτουσας Αρχής τυχόν προτάσεων-υποδείξεων για τον καθορισμό του δείγματος των 80 φορέων στους οποίους θα πραγματοποιηθούν οι σε βάθος συνεντεύξεις στο πλαίσιο workshops σε κεντρικές πόλεις της χώρας.
- ✓ Προετοιμασία εισηγήσεων από την Ομάδα Εργασίας του Αναδόχου για τον προγραμματισμό διεξαγωγής των workshops.