

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 1.2.1: «ΟΔΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 2012 – 2020»

Έκδοση 1.0

ΑΘΗΝΑ, 10/11/2012

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 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	5
1.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
1.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗΣ ΟΔΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	7
2	ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΤΟΥΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΝΕΡΓΟ ΓΗΡΑΝΣΗ	10
2.1	ΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	11
2.1.1	Τι ΕΙΝΑΙ ΕΝΕΡΓΟΣ ΓΗΡΑΝΣΗ.....	11
2.1.2	ΤΑ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΜΕ ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ.....	13
2.1.3	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	16
2.2	ΌΡΑΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ	22
3	ΠΛΗΡΗΓΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ.....	24
3.1	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΗΛΙΚΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	25
3.2	ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ	31
3.2.1	ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ	32
3.2.2	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ.....	39
3.2.3	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ - ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ 41	
3.3	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	43
3.3.1	ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ/ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	47
3.3.1.1	Κατάστρωση Χάρτη Διαχείρισης Ηλικιών.....	47
3.3.1.2	Διαγνωστική Ανάλυση Επιχειρησιακής και Ατομικής Διάστασης Διαχείρισης Ενεργού Γήρανσης.....	48
3.3.1.3	Σχεδιασμός Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση τη Διαχείριση της Ενεργού Γήρανσης.....	49
3.3.2	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΗΛΙΚΙΩΝ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	54
3.3.3	ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ-ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΗΛΙΚΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	54
3.3.4	ΠΛΑΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ- ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ.....	56
3.3.5	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ.....	60
3.3.6	ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	62
3.3.7	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ	63
3.3.8	ΔΙΑΓΕΝΕΑΚΗ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	68
3.3.9	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ.....	70
3.3.10	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ, ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΕΥΕΞΙΑ	73
3.3.11	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗ.....	76
3.3.12	ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ, ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	78

4 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ..... 81

4.1	ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	82
4.2	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ	90
4.3	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	91
4.4	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ.....	94
4.5	ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	96
4.6	ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ	100
4.7	ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	105

**5 ΑΡΧΕΣ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ-ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..... 110**

5.1	ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ).....	111
5.2	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	117
5.3	ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ	119
5.4	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	123
5.4.1	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	128
5.4.1.1	<i>Διαδικασία και Περιεχόμενο Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού</i>	<i>128</i>
5.4.1.2	<i>Ευέλικτες Δομές - Ανάθεση Καθηκόντων- Μεταβίβαση Εξουσίας</i>	<i>131</i>
5.4.2	ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ	135
5.4.2.1	<i>Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης</i>	<i>136</i>
5.4.2.2	<i>Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης</i>	<i>137</i>
5.4.2.3	<i>Προσέλκυση & Διαχείριση Ταλέντων</i>	<i>138</i>
5.4.3	ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	143
5.4.3.1	<i>Σκοπός & Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής</i>	<i>144</i>
5.4.3.2	<i>Διαδικασία Επιλογής.....</i>	<i>146</i>
5.4.3.3	<i>Τελική Απόφαση Επιλογής</i>	<i>149</i>
5.4.4	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	150
5.4.4.1	<i>Εισαγωγή.....</i>	<i>150</i>
5.4.4.2	<i>Έννοια, Ορισμοί.....</i>	<i>150</i>
5.4.4.3	<i>Σκοπός της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού</i>	<i>152</i>
5.4.4.4	<i>Στόχοι της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....</i>	<i>153</i>
5.4.4.5	<i>Φιλοσοφία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων.....</i>	<i>157</i>
5.4.4.6	<i>Διαδικασία & Μέθοδοι Εκπαίδευσης</i>	<i>158</i>
5.4.4.7	<i>Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.....</i>	<i>165</i>
5.4.4.8	<i>Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού</i>	<i>168</i>
5.4.4.9	<i>Επένδυση στην εκπαίδευση και ποιοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις</i>	<i>169</i>

5.4.4.10	Προκλήσεις για το μέλλον.....	171
5.4.4.11	Τεχνολογική ανάπτυξη και ανάγκη για εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	172
5.4.5	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	174
5.4.6	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	176
5.5	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	178
5.5.1	ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ	179
5.5.2	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	181
5.5.3	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	185
5.5.4	ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	186
5.5.5	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	188
6	ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ	190
6.1	ΓΕΝΙΚΑ	191
6.2	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ, ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ-ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	195
6.3	ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (EMPOWERMENT)	200
6.3.1	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ	202
6.3.2	ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ	204
6.4	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	206
6.4.1	ΑΤΟΜΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	207
6.4.2	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ	209
6.4.3	ΗΓΕΣΙΑ	211
7	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ-ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	214
7.1	ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΒΑΣΕΙ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ.....	215
7.2	ΘΕΜΑΤΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	215
8	ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ.....	229
8.1	ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	230
9	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	232
9.1	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ	233



1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν παραδοτέο με τίτλο «Τίτλος Παραδοτέου» υποβάλλεται 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) 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 1.2: "«Οδικός Χάρτης» Υιοθέτησης και Εφαρμογής των Πολιτικών και Πρακτικών προληπτικής διαχείρισης των εργαζομένων άνω των 55 ετών"*** και των επιμέρους δραστηριοτήτων:

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

Με τη χρήση τόσο βιβλιογραφικών πηγών όσο και με τα δεδομένα που έχουν προκύψει από τη δευτερογενή και την πρωτογενή έρευνα, στο παρόν τεύχος αναπτύσσονται διαδικασίες και εργαλεία που αφορούν στην εξατομικευμένη συμβουλευτική προς τις ομάδες των ωφελούμενων (κοινωνικοί εταίροι, εργαζόμενοι, εργοδότες) και οδηγούν σε προτυποποιημένες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού. Αναλυτικότερα ο οδικός χάρτης για τη διαχείριση της ενεργού γήρανσης πλοηγεί τις ομάδες των ωφελούμενων τους έργου στις εξής περιοχές:

- 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.

1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗΣ ΟΔΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι στόχοι του Οδικού Χάρτη για τη Διαχείριση της Ενεργού γήρανσης εστιάζουν:

- Στην ανάπτυξη ενός εύχρηστου εργαλείου πλοήγησης σε πρακτικές διαχείρισης της ενεργού γήρανσης για τις διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού των φορέων των εξεταζόμενων κλάδων και του επιχειρηματικού κόσμου γενικότερα
- Στην πολυπρισματική προσέγγιση της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης ώστε να προκύψουν ολοκληρωμένες πρότυπες οδηγίες εφαρμόσιμες, ρεαλιστικές και ευέλικτα παραμετροποιήσιμες στην κάθε περίπτωση λαμβάνοντας υπόψη το ευρύτερο οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον, την «κρίσιμη» συγκυρία και τους επιθυμητούς στόχους και επιχειρώντας την γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης
- Στην μοντελοποίηση οδηγιών διαχείρισης της ενεργού γήρανσης ώστε να είναι αξιοποιήσιμες από το σύνολο των αποδεκτών και να μπορούν να εξειδικευτούν κατά περίπτωση

Σε αυτό το πλαίσιο για την κατάστρωση του οδικού χάρτη διαχείρισης της ενεργού γήρανσης ακολουθήθηκε ολοκληρωμένη μεθοδολογία διάγνωσης απαιτήσεων στα εξής βασικά στάδια:

- 1.** Κατανόηση Συμπερασμάτων - Παραδοχές Υφιστάμενης Κατάστασης (as is) ως προς την ενεργό γήρανση στη χώρα μας, όπως αυτά έχουν προκύψει κατά τα στάδια εκπόνησης της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας
- 2.** Προσδιορισμός Στοχοθετούμενης Κατάστασης – Όραμα (to be) – Παραδοχές ως προς την διαχείριση της ενεργού γήρανσης
- 3.** Ανάλυση Χάσματος υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης και διερεύνηση παραμέτρων που το καλλιεργούν και εμποδίων που καθυστερούν την γεφύρωσή του
- 4.** Προσδιορισμός-Χαρτογράφηση Απαιτούμενων Παρεμβάσεων-Δράσεων- Πρακτικών, ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ υφιστάμενης και στοχοθετούμενης κατάστασης για κάθε ομάδα στόχο

Η ολοκληρωμένη προσέγγιση της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης, απαιτεί την πολυπρισματική ανάλυση του ζητήματος ώστε να διαστασιοποιηθούν και να χαρτογραφηθούν εν τέλει οι βασικές του διαστάσεις ως εξής:

A. Οργανωτική/Στρατηγική διάσταση, περιλαμβάνει:

- Οικονομία της ενεργού γήρανσης/Οικονομική Διαχείριση (κόστος εργασίας, δαπάνες υγείας και σύνταξης)
- Πολιτικές Απασχόλησης και Συνταξιοδότησης
- Πολιτικές και Στρατηγικές σε επίπεδο κεντρικής και τοπικής διακυβέρνησης (κίνητρα σε εργαζόμενους και επιχειρήσεις, προγράμματα εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης, προγράμματα ενίσχυσης απασχόλησης και επιχειρηματικότητας ηλικιωμένων)

B. Κοινωνική/Επιχειρησιακή Διάσταση, περιλαμβάνει:

- Δημογραφικές τάσεις
- Σύστημα Υγείας και Κοινωνικής Ασφάλισης
- Πολιτικές και Εφαρμογές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Επιχειρήσεων/Φορέων – Προτυποποιημένες Διαδικασίες
- Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού/Συμβουλευτική Καριέρας/Πρόσβαση στην Μάθηση και Επανακατάρτιση
- Ευέλικτες Μορφές Εργασίας
- Ασφάλεια και Υγιεινή στην Εργασία
- Συνεργατικά Δίκτυα Προώθησης Απασχολησιμότητας και Επιχειρηματικότητας Ηλικιωμένων και Ανταλλαγής Γνώσης και Τεχνογνωσίας
- Κοινωνική Κουλτούρα-Παιδεία για την Ενεργό Γήρανση
- Διαχείριση Θεμάτων Διακρίσεων (ηλικία, φύλο κλπ.)


Γ. Υποστηρικτική Διάσταση, περιλαμβάνει:

- Οργανισμοί και Φορείς Στήριξης (κοινωνικοί εταίροι κ.α. φορείς)
- Νέες Τεχνολογίες εξατομικευμένες στις απαιτήσεις στήριξης των ηλικιωμένων (έξυπνα συστήματα για θέματα ασφάλειας και υγείας, έξυπνη διαβίωση, τηλε εκπαίδευση και τηλεεργασία, τεχνολογικά

κοινωνικά δίκτυα, πλατφόρμες στήριξης απασχόλησης και επιχειρηματικότητας και ανταλλαγής τεχνογνωσίας, γνώσης και χρόνου)

- Εργαλεία Υποστήριξης Προτυποποιημένων Διαδικασιών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Υπό το ως άνω οπτικό πρίσμα αναπτύσσεται ο πλοηγός διαχείρισης της ενεργού γήρανσης.



ΣΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΤΟΥΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΝΕΡΓΟ ΓΗΡΑΝΣΗ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

2.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΕΡΓΟΣ ΓΗΡΑΝΣΗ

«Ενεργός γήρανση σημαίνει ότι η ζωή συνεχίζεται αμείωτη και επομένως η κοινωνία οφείλει να εκτιμά και να τιμά με αυξανόμενους ρυθμούς τη συμβολή των μεγαλύτερων και να τους παρέχει ευκαιρίες για να εξακολουθούν να εργάζονται και να μοιράζονται τις εμπειρίες και την πείρα τους με τους νεότερους, να εξακολουθούν να συμμετέχουν ενεργά στην κοινωνία ως ισότιμα μέλη της, και να ζουν όσο το δυνατόν πιο υγιείς και δραστήριοι, απολαμβάνοντας μια καλύτερη ποιότητα ζωής¹.»

Ως εκ τούτου ενεργός γήρανση σημαίνει για τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας:

- περισσότερες ευκαιρίες να συμμετέχουν πλήρως στην κοινωνία
- ευκαιρίες απασχόλησης
- ενθάρρυνση να αναλαμβάνουν εθελοντική εργασία (π.χ. παροχή βοήθειας σε μέλη της οικογένειας)
- μεγαλύτερη ανεξαρτησία χάρη σε ειδικά προσαρμοσμένες κατοικίες, υποδομές, εφαρμογές ΤΠ και μεταφορές.

«Η ενεργός γήρανση θα μπορούσε να καταστήσει τη γενιά της έκρηξης των γεννήσεων (baby-boomers) μέρος της λύσης του δημογραφικού προβλήματος έναντι της ταύτισής της με το πρόβλημα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η στρατηγική "Ευρώπη 2020" προβάλλει την ανάγκη να διασφαλισθεί ότι οι ηλικιωμένοι θα παραμείνουν υγιείς και δραστήριοι όσο το δυνατόν περισσότερο.²»

¹ Ορισμός Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, για την ενεργό γήρανση

² Laszlo Andor, Επίτροπος αρμόδιος για θέματα απασχόλησης, κοινωνικών υποθέσεων και κοινωνικής ένταξης, «Ευκαιρίες και προκλήσεις της δημογραφικής αλλαγής στην Ευρώπη», 13 Ιουλίου 2010

Η πολιτική «ενεργού γήρανσης» (active ageing) έχει ως στόχο τη δημιουργία περισσότερων ευκαιριών εργασίας για τους μεγαλύτερους σε ηλικία πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για να γίνει αυτό απαιτείται βελτίωση των συνθηκών εργασίας, καλύτερη ενημέρωση και μετεκπαίδευση των εργαζόμενων καθώς και δημιουργία προγραμμάτων δια βίου μάθησης. Παράλληλα, είναι απαραίτητο να αναθεωρηθούν τα συστήματα φορολόγησης και παροχών που θα ενθαρρύνουν τους μεγαλύτερους σε ηλικία να εργάζονται περισσότερα χρόνια.

2.1.2 ΤΑ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΜΕ ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ

Ορισμένα ποσοτικά στοιχεία για τη γήρανση του πληθυσμού στην Ευρώπη συνάδουν στα εξής:

- Το 2030, ο αριθμός των εργαζόμενων μεταξύ 56 και 64 ετών θα έχει αυξηθεί κατά 24 εκατομμύρια.
- Στα επόμενα 10 χρόνια, ο πληθυσμός της Ευρώπης θα αποτελείται ως επί το πλείστον από άτομα άνω των 40 ετών.
- Μέχρι το 2030, η ΕΕ θα πρέπει να αντιμετωπίσει μια έλλειψη ατόμων σε ηλικία εργασίας. Η έλλειψη αυτή θα είναι περίπου 20,8 εκατομμύριων ανθρώπων.

Στο ίδιο ακριβώς πλαίσιο και η Ελλάδα γερνάει και μάλιστα υπό συνθήκες οικονομικής κρίσης και πρωτόγνωρης αύξησης της ανεργίας, ως εξής:

- το ποσοστό των ηλικιωμένων άνω των 65 ετών σήμερα να ξεπερνά το 18% και προοπτική το 2020, να πλησιάζει το 24%,
- ο πληθυσμός των παιδιών ηλικίας 0-14 ετών συνεχώς μειώνεται και σήμερα αριθμεί περίπου 14%, που σημαίνει όχι μόνον ότι γερνάμε ως χώρα, αλλά επίσης ότι μελλοντικά θα μειωθεί ο πληθυσμός συνολικά,
- η απασχόληση των ηλικιωμένων στην Ελλάδα, παρουσιάζει διαρκώς καθοδική πορεία με 42,2 το 2009, 42,3 το 2010 και 39,4 το 2011, απέχοντας πάνω από 10 ποσοστιαίες μονάδες από το στόχο της Λισσαβόνας, σύμφωνα με στοιχεία της eurostat
- σύμφωνα με τα στοιχεία μελέτης του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ) με θέμα «Εξελίξεις στη μετάβαση από την εργασία στη σύνταξη», η μέση ηλικία αποχώρησης έχει πέσει στις γυναίκες (ΙΚΑ) στα 57,2 έτη το 2011 από 58,3 έτη που ήταν για το 2010 και το 2009. Στους άντρες (ΙΚΑ) η μέση ηλικία υποχώρησε κάτω από 60 ετών που ήταν το 2009 με αποτέλεσμα να βρίσκεται στα 59,9 έτη το 2011. Στο Δημόσιο η μέση ηλικία εξόδου πέφτει ακόμη πιο κάτω: στα 56,9 έτη για τους άντρες και στα 57,6 έτη για τις γυναίκες, ενώ ακόμη και στον ΟΓΑ που έχει «ανελαστικές» προϋποθέσεις συνταξιοδότησης (υποχρεωτικά στα 65) η μέση ηλικία έχει πέσει στα 64,6 έτη για τις γυναίκες ενώ για τους άντρες είναι στα 65,8 έτη (από 66,4 που ήταν το 2009 και τυο 2010). Εντύπωση προκαλεί το γεγονός

πως ακόμη και στον ΟΑΕΕ υπάρχει μείωση της πραγματικής ηλικίας συνταξιοδότησης στα 63,1 έτη παρότι και εκεί η αποχώρηση είναι ανελαστικά στο 65ο έτος,

- ➔ αναλυτικότερα μετά την ψήφιση του ασφαλιστικού νόμου 3863/10, έχει αυξηθεί σημαντικά ο ρυθμός εξόδου των ασφαλισμένων προς τη σύνταξη, καθώς σύμφωνα με τα απολογιστικά στοιχεία όλων των ασφαλιστικών ταμείων, μέχρι το Σεπτέμβριο του 2011 οι αιτήσεις συνταξιοδότησης είχαν φτάσει τις 173.504, όταν για ολόκληρο το 2010 είχαν εκδοθεί 187.973 νέες συντάξεις, ενώ το 2009 ο αριθμός των νέων συντάξεων ήταν στις 151.840.
- ➔ ο δείκτης απασχόλησης στην Ελλάδα εμφανίζεται κατά 10,8 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερος από το μέσο όρο της ΕΕ-27 αφενός,
- ➔ το ποσοστό απασχόλησης παρουσιάζει τη μεγαλύτερη μείωση ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ για την περίοδο 2009-2012.
- ➔ ιδιαίτερα ανησυχητική εξέλιξη αποτελεί η ραγδαία αύξηση της μακροχρόνιας ανεργίας, που είναι μεγαλύτερη της συνολικής, με αποτέλεσμα σχεδόν 500 χιλιάδες άτομα να αναζητούν εργασία για πάνω από 12 μήνες (η Ελλάδα κατέχει πλέον το υψηλότερο ποσοστό μακροχρόνιας ανεργίας ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ-27)
- ➔ η πρωτογενής μελέτη που διενεργήθηκε στο πλαίσιο του παρόντος έργου σε οκτώ κλάδους της οικονομίας, καταγράφει για το συνολικό δείγμα στοιχεία όπως τα εξής:
 - ο μέσος όρος επιθυμητής ηλικίας αποχώρησης από την εργασία είναι τα 61 έτη με την μεγαλύτερη συγκέντρωση επιθυμίας πρόωρης αποχώρησης πριν τα 61 σε ηλικίες από 40 έως 55, ενώ οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι άνω των 55 ετών επιθυμούν να αποχωρήσουν μετά τα 61 έτη ηλικίας αλλά πριν τα 65, γεγονός που προκαλείται σε σημαντικό βαθμό από την σημαντική απόκλιση του μισθού και της σύνταξης.
 - το 10% των ερωτηθέντων έχει υποστεί διάκριση στην εργασία λόγω ηλικίας με τις γυναίκες να αντιμετωπίζουν το φαινόμενο συχνότερα από τους άντρες.
 - για το 30% των συμμετεχόντων σε διαδικασίες επιλογής προσωπικού η ηλικία είναι ανασταλτικός παράγοντας στην επιλογή προσωπικού με τον μέσο όρο Άνω Ορίου Ηλικίας ως ανασταλτικού παράγοντα για προσλήψεις να κυμαίνεται στα 43-44 έτη.

- πάνω από το 50% των ερωτώμενων δεν είναι ικανοποιημένο από τις αποδοχές του, ενώ το 10% δεν είναι ικανοποιημένο από τα μέτρα ασφάλειας και υγείας που τηρούνται στην επιχείρηση με τον αγροτικό κλάδο και τον κλάδο της κλωστουφαντουργίας και των ΔΕΚΟ και ειδικά στις μεγάλες ηλικίες να παρουσιάζουν συχνότερα το φαινόμενο αδυναμία σαφούς και πλήρους περιγραφής των μέτρων αυτών, παρά το υψηλό ποσοστό ικανοποίησης από την τήρησή τους
- Το 34% των ερωτηθέντων επιθυμούν πιο ευέλικτο ωρόριο εργασίας, με τις ηλικίες 50-55 καθώς και τις γυναίκες να συγκεντρώνουν μεγαλύτερο ποσοστό αυτή της επιθυμίας.
- Για το 56% των ερωτηθέντων η κατάρτιση μπορεί να αποτελέσει λόγω επέκτασης της παραμονής τους στον εργασιακό βίο
- Το άγχος δηλώνεται από το 34% των ερωτηθέντων ως διαγνωσμένο είτε από τους ίδιους είτε από ιατρό πρόβλημα διαταραχής
- Το 38% των ερωτηθέντων δεν είναι αισιόδοξοι για το επαγγελματικό τους μέλλον

2.1.3 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η Ευρώπη διέρχεται μια περίοδο αναπόφευκτης γήρανσης του πληθυσμού της. Από το 2010 ο αριθμός των πολιτών ηλικίας 15-60 έχει αρχίσει να συρρικνώνεται, ενώ ο αριθμός όσων είναι 60 και άνω θα συνεχίζει να αυξάνεται κατά περίπου 2 εκατομμύρια το χρόνο. Η μεγαλύτερη πίεση αναμένεται κατά την περίοδο 2015-2035 όταν η λεγόμενη «γενιά των baby-boomers» θα βγει στη σύνταξη.

Σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες προγνώσεις της Eurostat, **το 2060 σε κάθε Ευρωπαϊό πολίτη άνω των 65 θα αντιστοιχούν μόνο δύο εργαζόμενοι ηλικίας 15-64 ετών.**

Αυτή η μεταβολή οφείλεται στον συνδυασμό χαμηλού ρυθμού γεννήσεων και αυξανόμενης διάρκειας ζωής. Πράγματι, σήμερα οι Ευρωπαίοι ζουν περισσότερο και έχουν καλύτερη υγεία. Από το 1960 η προσδοκώμενη διάρκεια ζωής έχει αυξηθεί κατά οχτώ έτη και οι δημογραφικές προβλέψεις κάνουν λόγο για περαιτέρω αύξηση κατά πέντε έτη μέσα στα επόμενα σαράντα χρόνια. Η αυξανόμενη διάρκεια ζωής αποτελεί σίγουρα χαρμόσυνο γεγονός, αλλά η γήρανση του πληθυσμού ίσως να αυξήσει την πίεση στους κρατικούς προϋπολογισμούς και τα συνταξιοδοτικά ταμεία.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει να παίξει αδιαμφισβήτητο σημαντικό ρόλο σε θέματα όπως η ενεργή γήρανση και η κοινωνική προστασία. Ωστόσο, σε τέτοια θέματα, **ο πρώτος λόγος ανήκει τόσο στις εθνικές, περιφερειακές και τοπικές κυβερνήσεις όσο και στην κοινωνία και τους κοινωνικούς εταίρους.**

Στο πλαίσιο της στρατηγικής για την απασχόληση, η τάση για πρόωρη συνταξιοδότηση έχει αρχίσει να αναστρέφεται στα κράτη-μέλη. Η ενεργός γήρανση αποτελεί επίσης αποτελεσματικό εργαλείο για την αντιμετώπιση της φτώχειας στις μεγαλύτερες ηλικίες. Ένας σημαντικός αριθμός των ηλικιωμένων βιώνουν τα γηρατειά σαν ένα είδος περιθωριοποίησης. Από τη μία, καλύτερες ευκαιρίες εργασίας μπορούν να βοηθήσουν τους μεγαλύτερους σε ηλικία να αντιμετωπίσουν κάποιες από τις αιτίες της φτώχειας, ενώ απ' την άλλη, η ενεργή συμμετοχή σε εθελοντικές δραστηριότητες μπορεί να μειώσει το αίσθημα της απομόνωσης.

Η ενεργός γήρανση, ως πολιτική και κουλτούρα, αναγνωρίζει ότι εφόσον οι άνθρωποι πρέπει να εργαστούν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, τότε θα

πρέπει να είναι σε καλή σωματική και ψυχική υγεία, με πρόσβαση σε πιο ευέλικτες δομές και συνθήκες εργασίας, με υγιείς χώρους εργασίας, με έμφαση στη διά βίου μάθηση και τα συνταξιοδοτικά συστήματα. Αντιμετωπίζοντας ιστορικά χαμηλά ποσοστά γονιμότητας, υποστηρίζεται ότι η δημογραφική ανανέωση προϋποθέτει δράσεις για την προώθηση και την ενθάρρυνση της οικογενειακής ζωής και καλύτερη ισορροπία εργασίας-ζωής. Κίνητρα όπως η άδεια γονέα, η παροχή φροντίδας των παιδιών και η μείωση των φόρων έχουν τη δυνατότητα να αυξηθεί η συμμετοχή και παραμονή στην αγορά εργασίας - ιδίως των γυναικών.

Η επανακατάρτιση και δια βίου μάθηση αναμένεται να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την παραμονή των ηλικιωμένων γενεών στην αγορά εργασίας και την αποφυγή πρόωρης συνταξιοδότησης.

Σε αυτό το πλαίσιο και στην Ελλάδα έχουν σχεδιαστεί και εφαρμοστεί σχετικές πολιτικές και δράσεις, ωστόσο οι οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις των τελευταίων χρόνων σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο έχουν διαφοροποιήσει σε σημαντικό βαθμό τις τάσεις και εξελίξεις που αφορούν στην ενεργό γήρανση καθιστώντας τη χώρα μας πεδίο οξύμωρων συνθηκών όπου οι ευρωπαϊκές πολιτικές για τη διαχείριση της ενεργού γήρανσης συχνά συγκρούονται με τις οικονομικοκοινωνικές εξελίξεις και τις επιλογές πολιτικών εξόδου από την κρίση

Το 2011 και το 2012 οι οικονομικές εξελίξεις στην Ελλάδα επιδεινώθηκαν πέρα από κάθε προσδοκία, αφού οι μεταβολές των μακροοικονομικών μεγεθών ήταν κατά πολύ δυσμενέστερες, διαψεύδοντας όλες τις προβλέψεις που είχαν γίνει από εγχώριους φορείς και από διεθνείς οργανισμούς, οι οποίες απέτυχαν να εκτιμήσουν το εύρος της πτώσης στην τελική εγχώρια ζήτηση.

Η δραματική αυτή επιδείνωση της ελληνικής οικονομίας είχε άμεσο αντίκτυπο στο μέτωπο της απασχόλησης, με τις δυσμενείς συνέπειες να πλήττουν κυρίως τον ιδιωτικό τομέα.

Η διαρκής ρευστότητα, οι συνεχόμενες αλλαγές και ανακατατάξεις που επικράτησαν στους τομείς των εργασιακών σχέσεων, της απασχόλησης και της λειτουργίας του κοινωνικού κράτους, καθώς και η αυξημένη αβεβαιότητα που έχει, μεταξύ άλλων, και ψυχολογικές συνέπειες σε κοινωνικό και ατομικό επίπεδο, έχουν διαμορφώσει ένα περιβάλλον όπου τα δεδομένα αναθεωρούνται με ραγδαίους ρυθμούς.

Η κρίση επιδεινώνει τις συνθήκες απασχόλησης με την κατάργηση θέσεων εργασίας και την αύξηση της ανεργίας, με την καθιέρωση και επέκταση των

ευέλικτων μορφών απασχόλησης (κυρίως μερική απασχόληση και εκ περιτροπής απασχόληση), με την υποβάθμιση του θεσμού των συλλογικών συμβάσεων εργασίας και την κατάργηση άλλων εργασιακών, δικαιωμάτων. Οδηγεί στην αύξηση των αβεβαιοτήτων απασχόλησης, διαβίωσης και ασφάλισης. Η πλήρης απασχόληση εξακολουθεί να αποτελεί ένα όραμα, αλλά οι δυνατότητες επίτευξής της περιορίζονται. **Φαίνεται πιο ρεαλιστική η επίτευξη της ευελιξίας με ασφάλεια (flexicurity), δηλαδή ενός συνδυασμού της μεγαλύτερης ευελιξίας της αγοράς εργασίας με ένα ισχυρό δίκτυο ασφάλειας, που πρέπει να εξασφαλίσει το νέο κοινωνικό κράτος με την επιδότηση της ανεργίας και της εργασίας, με επιδοτούμενα προγράμματα μετεκπαίδευσης και δια βίου εκπαίδευσης, με τη χαμηλότερη φορολόγηση της εργασίας και με τη δημιουργία νέων ευκαιριών απασχόλησης.**

Στις διεθνείς αγορές, ιδιαίτερα στις αγορές κεφαλαίων και εργασίας, οι αλλαγές έχουν πάρει ένα μοναδικό, ιστορικό χαρακτήρα. Όλο και περισσότερες εντεταλμένες θέσεις εργασίας (tasks) αρχικά στη μεταποίηση και στη συνέχεια στις υπηρεσίες, μεταφέρονται σε χώρες φτηνής εργατικής δύναμης προκαλώντας για ένα χρονικό διάστημα στην αγορά εργασίας ελλείψεις τις οποίες, ιδιαίτερα οι ευρωπαϊκές χώρες, αδυνατούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά. Από την άλλη μεριά τα πλεονάσματα που σωρεύουν οι αναπτυσσόμενες, προπάντων οι αναδυόμενες οικονομίες (κυρίως η Κίνα και οι πετρελαιοπαραγωγές χώρες, αλλά και η Ινδία), διοχετεύονται και επενδύονται σε χώρες, όπως οι Η.Π.Α. και ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες (Γαλλία, Σκανδιναβία αλλά και Ισπανία).

Η ελληνική αγορά εργασίας γνώρισε πρωτοφανείς θεσμικές ανατροπές κατά τη διετία 2010- 2012, ανατροπές οι οποίες άλλαξαν άρδην το τοπίο των εργασιακών σχέσεων και ανέτρεψαν σταθερές Υπό το πρίσμα των παραπάνω διαπιστώσεων. Έχει δε ενδιαφέρον να παρακολουθήσουμε την εξέλιξη του εργατικού κόστους τα τελευταία χρόνια και, συγκεκριμένα από το 2007, που ήταν το τελευταίο έτος με θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης της οικονομίας, μέχρι σήμερα. Το συνολικό κόστος εργασίας (άμεσο και έμμεσο) στο σύνολο της οικονομίας μειώθηκε, μεταξύ του α' τετραμήνου του 2010 και του τελευταίου του 2011 κατά 14,3% σε ονομαστικές τιμές, με σημαντικές αποκλίσεις ανά κλάδο δραστηριότητας. Αν προσθέσει κανείς και τον πληθωρισμό, η μείωση αγγίζει το 16%. Σε αυτό αναμένεται να προστεθεί άλλο ένα 10% περίπου περαιτέρω μείωση μέσα στο 2012. Έχουμε, δηλαδή, μια βίαιη μείωση των αποδοχών που επεβλήθη νομοθετικά στη διάρκεια της τελευταίας διετίας 2010-2012, η οποία, ωστόσο, δεν φάνηκε να συμβάλλει στην αύξηση της

ανταγωνιστικότητας. Αντιθέτως, η διεθνής θέση της Ελλάδας παραμένει σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα, εξαιτίας της συνεχιζόμενης βαθιάς ύφεσης της οικονομίας.

Ως εκ τούτου, οι εξελίξεις στην αγορά εργασίας κατά την περίοδο 2010-2011 στη χώρα μας χαρακτηρίζονται από πρωτοφανείς απώλειες εργατικών δυνάμεων, κατά 900 θέσεις εργασίας καθημερινά και ραγδαία αύξηση της ανεργίας, όπου ο αριθμός μόνο των μακροχρόνια ανέργων το 2011 είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό του συνόλου των ανέργων το 2009. Παρουσιάζεται δε η υψηλότερη μείωση της απασχόλησης και η μεγαλύτερη αύξηση της ανεργίας ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ-27. Μεγαλύτερο, συγκριτικά, βάρος της κρίσης υφίστανται οι άνδρες, κυρίως έως 45 ετών.

Σημειώνεται, επίσης, σημαντική συρρίκνωση της απασχόλησης σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, καθώς και μείωση της πλήρους απασχόλησης και επέκταση των ευέλικτων μορφών εργασίας.

Οι μεταβολές στην αγορά εργασίας που παρατηρούνται τον τελευταίο χρόνο, φαίνεται να ακολουθούν μια διαφορετική πορεία σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Από το 1991 έως και το 2008 η απασχόληση αυξανόταν και η ελληνική οικονομία είχε δημιουργήσει σχεδόν ένα εκατομμύριο θέσεις εργασίας, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται σε σχετική έρευνα. Το 1/3 της αύξησης της απασχόλησης που σημειώθηκε τα 17 αυτά χρόνια, χάθηκε μέσα σε ένα χρόνο, κατά την περίοδο 2010-2011. Συγκεκριμένα, για την περίοδο αυτή η απασχόληση μειώθηκε κατά 323.600 άτομα. Η απώλεια θέσεων εργασίας είναι σημαντική για όλες τις ομάδες ηλικιών και για τα δύο φύλα, ωστόσο πλήττονται συγκριτικά περισσότερο οι άνδρες από τις γυναίκες, τα άτομα έως 45 ετών και στα δύο φύλα και ιδιαίτερα οι νέοι έως 29 ετών. Σε σχέση με το 2010, τα 2/3 της μεταβολής της συνολικής απασχόλησης αντιστοιχούν στη μείωση της απασχόλησης των ατόμων έως 45 ετών.

Σε σύγκριση με τις χώρες της ΕΕ, ο δείκτης απασχόλησης στην Ελλάδα εμφανίζεται κατά 10,8 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερος από το μέσο όρο της ΕΕ-27 αφενός, και αφετέρου το ποσοστό απασχόλησης παρουσιάζει τη μεγαλύτερη μείωση ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ για την περίοδο 2009-2011.

Οι μεταβολές στην απασχόληση κατά την περίοδο 2010-2011 επηρεάζουν σημαντικά και τους τρεις τομείς της οικονομίας. Ο δευτερογενής τομέας παρουσιάζει συγκριτικά υψηλότερη ποσοστιαία μείωση, υπερδιπλάσια από αυτή της συνολικής απασχόλησης, η οποία οφείλεται κυρίως στους δύο μεγαλύτερους κλάδους της οικονομίας, των Κατασκευών και της Μεταποίησης. Η μείωση της

συνολικής απασχόλησης οφείλεται σχεδόν αποκλειστικά στην απώλεια θέσεων εργασίας πλήρους απασχόλησης, με μεγαλύτερο συγκριτικά κίνδυνο να αντιμετωπίζουν περισσότερο οι άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες και οι νέοι ηλικίας έως 29 ετών και των δύο φύλων.

Ένα χαρακτηριστικό των εξελίξεων της περιόδου 2010-2011 είναι η σημαντική ποσοστιαία αύξηση της μερικής απασχόλησης των ανδρών και ειδικότερα, αυτών ηλικίας άνω των 30 ετών, ενώ αντίθετα, η μερική απασχόληση των γυναικών μειώνεται. Η εξέλιξη αυτή έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου των ανδρών στο σύνολο των μερικά απασχολούμενων, όπου πλέον το 40% είναι άνδρες, η πλειοψηφία των οποίων αναγκάστηκε να δεχτεί τη μερική απασχόληση λόγω αδυναμίας να εξασφαλίσει πλήρη απασχόληση.

Άλλο χαρακτηριστικό των εξελίξεων είναι η ταχεία επέκταση νέων μορφών ευέλικτης και επισφαλούς εργασίας (μερικής ή εκ περιτροπής απασχόλησης) και ο περιορισμός της πλήρους απασχόλησης.

Η σημαντική μείωση της απασχόλησης μετατρέπεται σε ανεργία, η αύξηση της οποίας ανέρχεται σε πάνω από 40%, σε σχέση με το 2010. Η αύξηση αυτή αφορά όλες τις ηλικίες και των δύο φύλων, ωστόσο περισσότερο πλήττονται τα άτομα έως 45 ετών, τα οποία αποτελούν τα 2/3 των ανέργων.

Ειδικότερα, και το 2011, το ποσοστό ανεργίας των νέων έως 29 ετών παραμένει υπερδιπλάσιο συγκριτικά με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες.

Η ανεργία των γυναικών συνεχίζει να είναι υψηλότερη από αυτή των ανδρών. Ωστόσο, αυτό που χαρακτηρίζει τις εξελίξεις κατά την περίοδο 2010-2011 είναι το κλείσιμο της ψαλίδας στα ποσοστά ανεργίας μεταξύ των δύο φύλων, γεγονός που οφείλεται στην αρκετά υψηλότερη, σε αριθμούς και σε ποσοστά, αύξηση της ανεργίας των ανδρών σε σχέση με αυτή των γυναικών, σε όλες τις ηλικίες και τα επίπεδα εκπαίδευσης.

Ιδιαίτερα ανησυχητική εξέλιξη αποτελεί η ραγδαία αύξηση της μακροχρόνιας ανεργίας, που είναι μεγαλύτερη της συνολικής, με αποτέλεσμα σχεδόν 500 χιλιάδες άτομα να αναζητούν εργασία για πάνω από 12 μήνες. Αξίζει να αναφερθεί ότι η Ελλάδα κατέχει πλέον το υψηλότερο ποσοστό μακροχρόνιας ανεργίας ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ-27.

Από την εικόνα που παρουσιάζει η αγορά εργασίας σήμερα – ραγδαία αύξηση της ανεργίας και σημαντική συρρίκνωση της απασχόλησης με αυξανόμενους ρυθμούς μεταβολής – σε συνδυασμό με την ακολουθούμενη πολιτική δημοσιονομικής προσαρμογής μέσω μείωσης δαπανών και εισοδήματος, οι μελλοντικές εξελίξεις στην απασχόληση και την ανεργία διαφαίνονται ιδιαίτερα

δυσμενείς. Δύσκολα θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι τα συμβατικά μέτρα και οι ενεργητικές πολιτικές που σχεδιάζονταν τα προηγούμενα χρόνια με σκοπό την αύξηση της απασχόλησης, την αντιμετώπιση της ανεργίας και την εργασιακή ένταξη ευάλωτων πληθυσμιακών ομάδων, θα επιφέρουν σημαντικό θετικό αποτέλεσμα. Σε μια οικονομία η οποία βρίσκεται σε βαθειά ύφεση, σε μια αγορά εργασίας όπου η απασχόληση φαίνεται να βρίσκεται σε 'ελεύθερη πτώση' και η ανεργία σε 'ιλιγγιώδη άνοδο', οι μελλοντικές εξελίξεις στην απασχόληση θα εξαρτηθούν από τις στρατηγικά επιλεγμένες πολιτικές προτεραιότητες και παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση της οικονομικής ύφεσης και της δημοσιονομικής κρίσης της χώρας.

Οι χώρες και οι επιχειρήσεις εξετάζουν και αντιμετωπίζουν τη διαχείριση της ηλικίας με διαφορετικούς τρόπους, αναλόγως μάλιστα και με την ένταση με την οποία τις επηρεάζει η σε εξέλιξη βαρέα οικονομική κρίση. Στην περίπτωση της Ελλάδας, ιδιαίτερα δε κατά τη διάρκεια της ύφεσης, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι συχνά δεν αντιμετωπίζονται ως ομάδες προτεραιότητας με δυσμενές για τη διαχείριση της ενεργού γήρανσης αποτέλεσμα. Κατά την διετία 2010-2012 το θεσμικό πλαίσιο ως προς την αγορά εργασίας υπέστη ραγδαίες εξελίξεις. Σε λίγες περιπτώσεις οι πολιτικές και οι ρυθμίσεις ευνοούν τη διαχείριση της ενεργού γήρανσης, ωστόσο στις βασικές τους κατευθύνσεις είτε δεν την ευνοούν είτε μάλιστα την αποθαρρύνουν. Αυτό αποτελεί και το παράδοξο της ελληνικής περίπτωσης που μάλιστα υπό τις συστάσεις της ΕΕ, οδηγήθηκε ή οδηγείται σε πολιτικές και παρεμβάσεις που δεν προάγουν την ενεργό γήρανση των εργαζομένων και δημιουργούν συνθήκες απώλειας και των όποιων επιτεύξεων σε αυτό το πεδίο έως σήμερα.

2.2 ΌΡΑΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ

Είναι σαφές ότι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που θέτουν οι δημογραφικές αλλαγές αφορά την αγορά εργασίας. Η μείωση του πληθυσμού που είναι σε ηλικία εργασίας κατά περίπου 50 εκατομμύρια άτομα μεταξύ 2010 και 2060, θα μπορούσε να προκαλέσει σοβαρή οικονομική ύφεση, εκτός εάν αυτή μπορεί να αντισταθμιστεί από την αύξηση των ποσοστών συμμετοχής στην απασχόληση σε όλα τα τμήματα του εργατικού δυναμικού και την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι κίνδυνοι αυτοί επιδεινώνονται από άλλες τάσεις, όπως η ταχεία τεχνολογική αλλαγή, η παγκοσμιοποίηση και η οικονομική κρίση, παράγοντες που οδηγούν συνδυαζόμενοι σε αναγκαστική οικονομική αναδιάρθρωση.

Η ενεργοποίηση του δυναμικού των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων αποτελεί βασική απάντηση στην αντιμετώπιση του προβλήματος της συρρίκνωσης του εργατικού δυναμικού. Η βελτίωση των ευκαιριών απασχόλησης για τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να βελτιώσει το βιοτικό τους επίπεδο μέσω της αύξησης των εισοδημάτων τους αλλά και των συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων τους και παράλληλα να βελτιώσει την αυτοεκτίμησή τους και της κοινωνική τους συμμετοχή.

Η προώθηση της παράτασης του επαγγελματικού βίου στην απασχόληση απαιτεί κυρίως τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την προσαρμογή τους στην κατάσταση της υγείας και τις ανάγκες των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, τη βελτίωση της πρόσβασης στην κατάρτιση και τη δια βίου μάθηση και την αναθεώρηση των φορολογικών και συνταξιοδοτικών συστημάτων ώστε να τους δίνονται κίνητρα για την παραμονή τους στην εργασία.

Η αύξηση των επιπέδων απασχόλησης και η επιμήκυνση του εργασιακού βίου των πολιτών αποτελούν σημαντικούς στόχους των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών από τα τέλη της δεκαετίας του '90.

Η στρατηγική Ευρώπη 2020 στοχεύει στην αύξηση του ποσοστού απασχόλησης των ατόμων ηλικίας 20-64 στο 75%. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, απαιτείται από τους ευρωπαίους πολίτες να εργάζονται για περισσότερα χρόνια.

Σε πολλές χώρες της ΕΕ έχουν υιοθετηθεί τα τελευταία χρόνια συνταξιοδοτικές μεταρρυθμίσεις. ***Για να μην οδηγήσει όμως η αύξηση του ορίου συνταξιοδότησης σε υψηλότερα ποσοστά πρόωρης συνταξιοδότησης και***

σε αξιώσεις συντάξεων αναπηρίας, απαιτείται η λήψη μέτρων στον ίδιο τον χώρο εργασίας με στόχο την υποστήριξη της εφαρμογής των αλλαγών στα συστήματα συνταξιοδότησης αλλά και την παροχή ενίσχυσης και ενθάρρυνσης των εργαζομένων να συνεχίσουν να εργάζονται μέχρι την ηλικία συνταξιοδότησης.

Τα μέτρα αυτά περιλαμβάνουν:

- βελτίωση των συνθηκών εργασίας,
- καλύτερη διαχείριση της ηλικίας,
- προαγωγή της ικανότητας προς εργασία καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού βίου,
- καλές πρακτικές για την υγεία και την ασφάλεια,
- ευέλικτες μορφές απασχόλησης,

Πρωτίστως απαραίτητη είναι η αλλαγή νοοτροπίας έναντι της γήρανσης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, **«η καλή πρακτική στην απασχόληση μεγάλης ηλικίας εργαζομένων συνίσταται στην άμεση ή έμμεση προσπάθεια άρσης των εμποδίων που προκαλεί η ηλικία και στη δημιουργία περιβάλλοντος στο οποίο κάθε άτομο θα έχει την ευχέρεια να αξιοποιεί τις δυνατότητες του χωρίς να μειονεκτεί λόγω ηλικίας».**

Η προαγωγή της ικανότητας προς εργασία αποτελεί σημαντικό πεδίο δράσης στον τομέα διαχείρισης της ηλικίας. Η έννοια της ικανότητας προς εργασία υποδηλώνει ότι οι ενέργειες προαγωγής της ικανότητας προς εργασία στον χώρο εργασίας πρέπει να καλύπτουν όλες τις διαστάσεις της εργασίας. **Για την προαγωγή της ικανότητας προς εργασία απαιτείται συνεργασία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, η οποία προϋποθέτει καλή ηγεσία και συνεργασία των εργαζομένων.**

Συνοψίζοντας μπορούμε να επιχειρήσουμε μία διπλή προσέγγιση ως προς τις στρατηγικές διαχείρισης της ενεργού γήρανσης ως εξής:



ΣΠΛΟΗΓΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ

3.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΗΛΙΚΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας αποχωρούν από τον επαγγελματικό βίο πριν από την υποχρεωτική ηλικία συνταξιοδότησης, για ποικίλους λόγους. Ως εκ τούτου, επιτακτική είναι η εξασφάλιση μιας καλής και μακράς επαγγελματικής σταδιοδρομίας για την ενίσχυση και την στήριξη της επιμήκυνσης της διάρκειας ζωής των ευρωπαίων πολιτών.

Στόχο της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης αποτελεί η αναβάθμιση της ποιότητας ζωής και της ευημερίας του πληθυσμού, ιδίως των ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας, καθώς και η προώθηση της αλληλεγγύης μεταξύ των γενεών.

Ο ομαλός επαγγελματικός βίος αποτελεί σημαντική συνιστώσα της προώθησης της ενεργού γήρανσης. Κατά συνέπεια:

η επαγγελματική υγεία και ασφάλεια συμβάλλουν καθοριστικά στη εξασφάλιση της ενεργού γήρανσης μέσω ενός καλύτερου και μεγαλύτερης διάρκειας επαγγελματικού βίου.

Η εργασία υπό τις καλύτερες δυνατές συνθήκες προάγει επίσης τη συνεργασία μεταξύ των νέων, των μεσήλικων και των παλαιότερων γενεών.

Στο δημογραφικό πλαίσιο που διαμορφώνεται τα μακροχρόνια προβλήματα υγείας και οι χρόνιες ασθένειες αυξάνονται με την πάροδο της ηλικίας. Κατά συνέπεια, το 30% περίπου των ανδρών και των γυναικών που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 50-64 ετών αντιμετωπίζει επείγουσα ανάγκη προσαρμογής των συνθηκών εργασίας στα προβλήματα υγείας που το ταλανίζουν προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος πρόωρης συνταξιοδότησης και ανικανότητας προς εργασία. Τα κυριότερα προβλήματα υγείας είναι οι μυοσκελετικές παθήσεις και τα προβλήματα ψυχικής υγείας.

Η κατάθλιψη αποτελεί επίσης μια από τις πιο συχνές αιτίες ανικανότητας προς εργασία και πρόωρης συνταξιοδότησης. Η μείωση της σωματικής ικανότητας προς εργασία σχετίζεται σαφώς με την ηλικία: η καρδιοαναπνευστική ικανότητα και η μυϊκή δύναμη μειώνονται κατά περίπου 1-2% ετησίως μετά την ηλικία των 30 ετών. Η μειωμένη σωματική ικανότητα αποτελεί πρόβλημα κυρίως σε θέσεις εργασίας που προκαλούν έντονη σωματική κόπωση. Περίπου το 30% των θέσεων εργασίας στην Ευρώπη σχετίζεται σήμερα με κακές στάσεις του σώματος,

χειρισμό βαρέων αντικειμένων ή επαναλαμβανόμενες κινήσεις. Σε κάθε ηλικία, ωστόσο, παρατηρούνται μεγάλες διαφοροποιήσεις όσον αφορά τη λειτουργική ικανότητα και την κατάσταση της υγείας.

Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, στην πλειονότητά τους, μπορούν να απολαμβάνουν καλή υγεία και να διατηρούν σε ικανοποιητικό επίπεδο τη φυσική τους κατάσταση.

Αν και με την πάροδο της ηλικίας η υγεία και η φυσική ικανότητα εξασθενούν, πολλές άλλες λειτουργίες βελτιώνονται.

Η πνευματική ανάπτυξη είναι το θετικό επακόλουθο της γήρανσης. Για παράδειγμα, η στρατηγική σκέψη, η οξυδέρκεια, η αβρότητα, η σοφία, η σύνεση, η ικανότητα ανεύρεσης ορθολογικών λύσεων, ο έλεγχος της ζωής, η ολιστική αντίληψη και οι γλωσσικές δεξιότητες αυξάνονται με την ηλικία. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι προσηλωμένοι στην εργασία τους, δείχνουν αφοσίωση στον εργοδότη τους και απουσιάζουν λιγότερο συχνά από την εργασία τους σε σχέση με άλλες ηλικιακές ομάδες. Η επαγγελματική πείρα και η διαχείριση της ζωής βελτιώνονται επίσης με την πάροδο της ηλικίας.

Μελέτες έχουν δείξει ότι κατά τη μέτρηση της απόδοσης στον χώρο εργασίας, η επαγγελματική πείρα αντισταθμίζει τη μείωση ορισμένων βασικών γνωστικών διαδικασιών όπως είναι οι λειτουργίες της μνήμης και οι ψυχοκινητικές ικανότητες.

Η ηλικία και η επαγγελματική πείρα βελτιώνουν το πολύτιμο κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας:

- i) η επαγγελματική επάρκεια, η άρρητη γνώση, και οι δεξιότητες συνεργασίας αυξάνονται,
- ii) η κατανόηση των δομικών χαρακτηριστικών και των λειτουργιών της επιχείρησης βελτιώνεται,
- iii) οι επαφές με τους πελάτες και τα δίκτυα διευρύνονται, η δε κατανόηση των αλλαγών που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον αυξάνεται.

Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας μπορούν να αποκτήσουν νέες γνώσεις. Αυτό που μεταβάλλεται με την ηλικία δεν είναι η ικανότητα μάθησης αλλά η διαδικασία μάθησης.

Κατά συνέπεια, η πρόσβαση των εργαζόμενων μεγαλύτερης ηλικίας στην εκπαίδευση και σε ίσες ευκαιρίες κρίνεται σημαντική προκειμένου να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και να αναβαθμίσουν τις εργασιακές τους ικανότητες. Στη διάβιου μάθηση είναι αναγκαίο να εφαρμόζονται ορθές στρατηγικές μάθησης και διδασκαλίας.

Συνοψίζοντας, η γήρανση καθιστά τους εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας καλύτερους και δυνατότερους από πριν, από πολλές απόψεις.

Ως εκ τούτου, η ενεργός συμμετοχή στον επαγγελματικό βίο αποτελεί σημαντικό θετικό παράγοντα για την ενεργό γήρανση. Κάθε γενιά έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και τις δικές της αδυναμίες. Η ανάδειξη και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας κρίνεται σκόπιμη προκειμένου να καταστούν πολύτιμο κεφάλαιο για την αγορά εργασίας.

Στον ορισμό της διαχείρισης της ηλικίας τονίζεται ότι:

«η καθημερινή διαχείριση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες που σχετίζονται με την ηλικία, περιλαμβανομένου του επιμερισμού του εργασιακού φόρτου και των επιμέρους επαγγελματικών καθηκόντων, ούτως ώστε κάθε άτομο, ανεξαρτήτως ηλικίας, να νιώθει ικανό να επιτύχει τους ατομικούς του στόχους και τους στόχους της επιχείρησης».

Ως εκ τούτου, η διαχείριση της ηλικίας σε επίπεδο οργάνωσης συνεπάγεται τον συνυπολογισμό των σχετικών με την ηλικία παραγόντων σε καθημερινή βάση, συμπεριλαμβανομένων των εργασιακών ρυθμίσεων και των ατομικών εργασιακών καθηκόντων.

Μέσω της διαχείρισης της ηλικίας επιδιώκονται οι ακόλουθοι οκτώ στόχοι:

1. Καλύτερη ενημέρωση σχετικά με τη γήρανση

2. Υιοθέτηση ορθών συμπεριφορών όσον αφορά τη γήρανση

3. Ένταξη της διαχείρισης της ηλικίας στις βασικές αρμοδιότητες και υποχρεώσεις των διευθυντών και των προϊσταμένων

4. Ένταξη της διαχείρισης της ηλικίας στην πολιτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

5. Προώθηση της ικανότητας προς εργασία και της παραγωγικότητας

6. Διά βίου μάθηση

7. Επιμερισμός της εργασίας με βάση την ηλικία

8. Ομαλή και αξιοπρεπή μετάβαση στη συνταξιοδότηση

Σχήμα 1 Στόχοι Διαχείρισης Ηλικιών

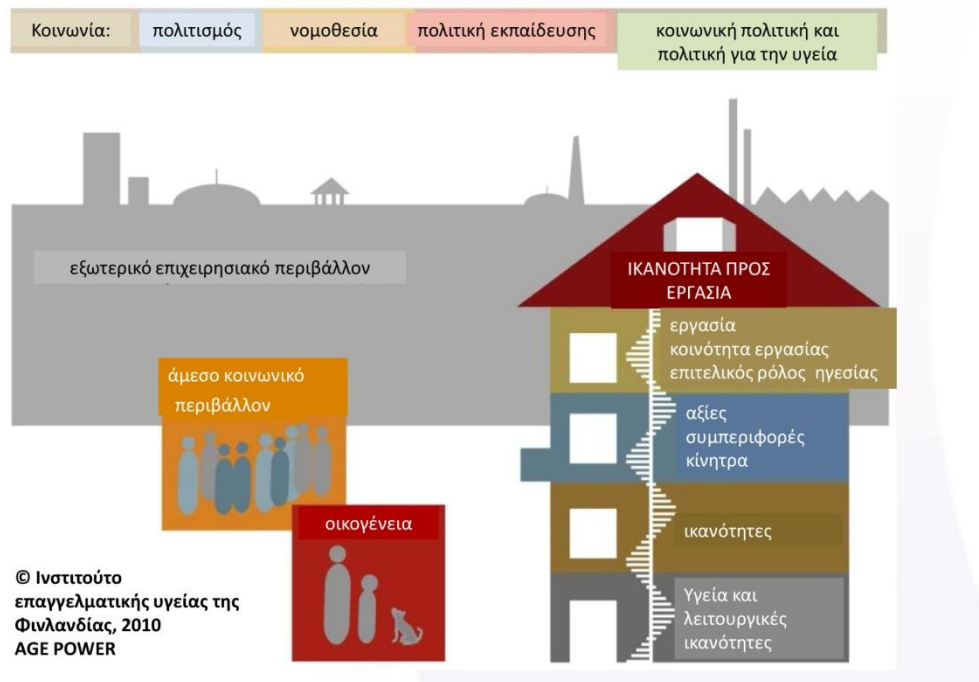
Οι πρακτικές διαχείρισης της ηλικίας στους χώρους εργασίας καταδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις ασχολούνται με ζητήματα γήρανσης είτε σε επίπεδο «επίλυσης προβλημάτων» είτε σε επίπεδο «πρόληψης».

Εξαιτίας του χαμηλού επιπέδου ενημέρωσης σχετικά με το ζήτημα της γήρανσης οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το πρόβλημα με πενιχρούς πόρους και μέσω της μείωσης των εργασιακών απαιτήσεων για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας (προσέγγιση «επίλυσης προβλημάτων»).

Μέσω της καλύτερης κατανόησης της γήρανσης ως πρόκλησης ή ευκαιρίας, οι επιχειρήσεις που ενεργούν σε επίπεδο πρόληψης λαμβάνουν μέριμνα προκειμένου να ενισχύσουν την ανάπτυξη των ατομικών πόρων του προσωπικού τους και να συνδράμουν στη διαγενεακή μάθηση. Στην καλύτερη περίπτωση, στο πλαίσιο της διαχείρισης της ηλικίας υιοθετείται μια διά βίου προσέγγιση και δημιουργούνται ίσες ευκαιρίες για όλες τις γενιές.

Η ευρεία έρευνα για την ικανότητα εργασίας των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας κατέστησε δυνατό τον προσδιορισμό των βασικών παραγόντων που

επηρεάζουν την ατομική ικανότητα προς εργασία όπως παρουσιάζονται εποπτικά στο παρακάτω σχήμα.



Τα τρία χαμηλότερα πατώματα του σπιτιού περιγράφουν τους ατομικούς πόρους: i) υγεία και σωματικά προσόντα, ii) ικανότητα, iii) αξίες, συμπεριφορές και κίνητρα. Ο τέταρτος όροφος καλύπτει iv) την επαγγελματική ζωή. Ως ικανότητα προς εργασία νοείται η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ατομικών πόρων.

Όταν η εργασία και οι ατομικοί πόροι συνδυάζονται αρμονικά, η ικανότητα προς εργασία είναι καλή. Οι σκάλες υποδηλώνουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των ορόφων του σπιτιού. Η ισχυρότερη αλληλεπίδραση εκδηλώνεται μεταξύ του τρίτου και τέταρτου ορόφου («εργασία» και «αξίες και συμπεριφορές»). Οι θετικές και αρνητικές εμπειρίες από την εργασία «κατοικούν» στον 3ο όροφο, ο οποίος στη συνέχεια σταθμίζεται θετικά ή αρνητικά. Ο 3ος όροφος αντιπροσωπεύει την υποκειμενική αντίληψη του εργαζόμενου για τη δουλειά του – τις απόψεις και τα συναισθήματά του για διάφορους παράγοντες που συνδέονται με την καθημερινή του εργασία. Ο 3ος όροφος διαθέτει ένα μπαλκόνι, από όπου ο εργαζόμενος μπορεί να δει το πλησιέστερο προς τον χώρο εργασίας περιβάλλον: v) την οικογένειά του και vi) το άμεσο κοινωνικό περιβάλλον του. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την ικανότητα εργασίας του εργαζόμενου σε καθημερινή βάση. Ο υγιεινός τρόπος ζωής και τα χόμπι ενισχύουν την υγεία και τις λειτουργικές ικανότητες. Τα προσωπικά κοινωνικά δίκτυα και οι αλληλεπιδράσεις με τους ανθρώπους επηρεάζουν τις αξίες, τις συμπεριφορές και τα κίνητρα. Έτσι, δύο παράγοντες εκτός χώρου εργασίας

επηρεάζουν την ικανότητα προς εργασία, είτε βελτιώνοντας είτε χειροτερεύοντας την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ατομικών πόρων. Συνολικά, η ικανότητα προς εργασία εξαρτάται από έξι παράγοντες.

Το σπίτι-μοντέλο της ικανότητας προς εργασία περιγράφει τους επιμέρους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανότητα του ανθρώπου. Ως ικανότητα προς εργασία νοείται η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ατομικών πόρων. Εκτός από τον χώρο εργασίας, την ισορροπία επηρεάζουν παράγοντες όπως η οικογένεια και ο στενός κοινωνικός περίγυρος.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων υφίσταται συνεχείς μεταβολές λόγω της παγκοσμιοποίησης, των νέων τεχνολογιών, της οικονομικής κρίσης, κλπ. Κατά συνέπεια, το έργο που πρέπει να επιτευχθεί στο πλαίσιο της επιχείρησης τελεί υπό διαρκή εξέλιξη. Ταυτόχρονα, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης μεταβάλλεται, μεταξύ άλλων, λόγω της γήρανσης του εργατικού δυναμικού. Τα πιθανά προβλήματα υγείας καθιστούν την ανάγκη αναβάθμισης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων επιτακτικότερη. Η απρόσμενη δυναμική που αναπτύσσεται μεταξύ των ορόφων του σπιτιού εμποδίζει την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ατομικών πόρων. Συνεπώς, για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής ισορροπίας πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού βίου.

Ο 3ος όροφος απεικονίζει και συνοψίζει την εργασιακή μας κατάσταση. Οι πληροφορίες ρέουν από τους επιμέρους ορόφους και οι παράγοντες εκτός εργασίας μπορούν εύκολα να επηρεάσουν τις αξίες και τις συμπεριφορές του εργαζομένου, καθώς και την προσήλωσή του στην εργασία. Η απόφασή του σχετικά με την παραμονή του στη συγκεκριμένη επιχείρηση μέχρι τη συνταξιοδότηση, ή και αργότερα, θα ληφθεί στον 3ο όροφο. Όσο θετικότερη είναι η εκτίμηση που πραγματοποιείται στον 3ο όροφο, τόσο πιθανότερη διαφαίνεται η επίτευξη ομαλής εργασιακής ζωής και μακράς σταδιοδρομίας. Στους βασικότερους δείκτες με θετικό πρόσημο περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, ο σεβασμός προς το πρόσωπο του εργαζόμενου, η εμπιστοσύνη προς τον εργοδότη, η υποστήριξη και τα σχόλια των προϊσταμένων, η δίκαιη μεταχείριση, η προσήλωση στην εργασία. Η θετική στάθμιση στον 3ο όροφο καθιστά την ενεργό γήρανση εφικτή.

Ιδανικά, η διαχείριση της ηλικίας εφαρμόζει μια προσέγγιση καθ' όλη τη διάρκεια του ενεργού βίου δημιουργώντας ίσες ευκαιρίες για όλες τις ηλικιακές ομάδες.

3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ

Κατά την επόμενη δεκαετία, οι κυβερνήσεις, οι κοινωνικοί εταίροι, οι επιχειρήσεις και τα συνδικάτα – καλούνται να υιοθετήσουν συντονισμένες, θετικές πολιτικές και προσεγγίσεις που θα επιτρέπουν στους ηλικιωμένους να επιλέγουν να συνεχίσουν την επαγγελματική ζωή τους. Με αυτό τον τρόπο θα παρασχεθούν στους ηλικιωμένους εργαζόμενους νέες ευκαιρίες σε έναν νέο χώρο προσφοράς και ζήτησης δεξιοτήτων που θα δημιουργηθεί, προς όφελος των επιχειρήσεων και θα ενισχύσει την οικονομία.

Ακολουθεί ένα τρίπτυχο προσέγγισης της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης σε επίπεδο Ρυθμιστικό-Οργανωτικό, Κοινωνικό-Επιχειρησιακό και Υποστηρικτικό-Τεχνολογικό.

3.2.1 ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ

Σε επίπεδο πολιτικής βούλησης, κανονιστικών ρυθμίσεων και δημιουργίας εθνικών πολιτικών και πλαισίων στήριξης της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης δύναται να υλοποιηθεί μία σειρά παρεμβάσεων που συνοψίζεται στα εξής:

ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ

- 1.** Πολιτικές Απασχόλησης και συνταξιοδότησης που θα παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία στους ηλικιωμένους ώστε να έχουν τη δυνατότητα επιλογών ώστε να παραμένουν ενεργοί επαγγελματικά
- 2.** Κανονισμοί και πολιτικές παροχής κινήτρων στις επιχειρήσεις ώστε να συνεργάζονται και να επιλέγουν ηλικιωμένους εργαζόμενους στο πλαίσιο του θεμιτού ανταγωνισμού
- 3.** Αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των ηλικιωμένων εργαζόμενων για την παραγωγή επιχειρησιακής αξίας και την τόνωση της καινοτομίας
- 4.** Ενθάρρυνση νέων μορφών φορέων διαμεσολάβησης που θα προωθούν ευκαιρίες απασχόλησης, σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς ώστε οι ηλικιωμένοι να προωθούνται σε θέσεις απασχόλησης
- 5.** Ενίσχυση βιώσιμων μοντέλων χρηματοδότησης - τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα - και πολιτική βούληση υποστήριξης νέων μορφών συνεργατικών εταιριών και δομών διαμεσολάβησης
- 6.** Προσβασιμότητα όλων των εμπλεκόμενων μερών σε δράσεις εκπαίδευσης, κατάρτισης και δια βίου μάθησης καθώς και παράλληλες υποστηρικτικές δομές και υπηρεσίες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με εξειδικευμένη διαχείριση των ηλικιωμένων εργαζόμενων και παράλληλη υποστήριξη της μετάβασης από την ενεργό στην ανενεργό επαγγελματική ζωή
- 7.** Κίνητρα και πλαίσια (νομικά και θεσμικά) για νέα οργανωτική κουλτούρα στις επιχειρήσεις, για την αξιοποίηση των ηλικιωμένων εργαζόμενων

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ #1: Εθνική Συλλογική Σύμβαση για την Εφαρμογή Σχεδίου για την Απασχόληση των Ηλικιωμένων Εργαζόμενων - Βέλγιο

Στο Βέλγιο με την Εθνική Συλλογική Σύμβαση της 27ης Ιουνίου 2012 για την Εφαρμογή Σχεδίου για την Απασχόληση των Εργαζομένων Μεγαλύτερης Ηλικίας στις Επιχειρήσεις προβλέπεται και επιβάλλεται η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε πλάνο για την απασχόληση βάσει του οποίου οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν την πολιτική και λειτουργία τους ώστε να διατηρηθούν ή/και να αυξηθούν οι θέσεις εργασίας των ηλικιωμένων εργαζόμενων.

Η σύμβαση συνάπτεται για αόριστο χρονικό διάστημα και τίθεται σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2013.

Η σύμβαση αυτή έχει ως στόχο να ρυθμίσει τις προϋποθέσεις, τις διαδικασίες και τις λεπτομέρειες βάσει των οποίων τηρείται στις επιχειρήσεις ένα σχέδιο απασχόλησης για τη διατήρηση ή την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων ηλικίας 45 ετών. Με βάση τη σύμβαση κάθε εργοδότης καταρτίζει πλάνο απασχόλησης ηλικιωμένων εργαζόμενων με στόχο τη διατήρηση και την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων ηλικίας 45 ετών και άνω. Η σύμβαση αυτή εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από είκοσι εργαζόμενους. Ενδεικτικές δράσεις που προτείνεται να περιλαμβάνονται στο πλαίσιο του σχεδίου απασχόλησης αφορούν:

- επιλογή και πρόσληψη νέων εργαζομένων (άνω των 45 ετών)
- ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των προσόντων των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης στην εκπαίδευση
- εξέλιξη της σταδιοδρομίας και αλλαγή και προαγωγή θέσεων εργασίας ενδοεπιχειρησιακά
- δυνατότητες ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων μέσω συστήματος ανταλλαγής γνώσης και τεχνογνωσίας ενδοεπιχειρησιακά
- δυνατότητες ευέλικτων ρυθμίσεων όσον αφορά στο χρόνο εργασίας και τις συνθήκες εργασίας
- προστασίας της υγείας των εργαζομένων, με δυνατότητες και παροχές πρόληψης και θεραπείας των επαγγελματικών ασθενειών (λόγω σωματικής ή/και ψυχικής κόπωσης)
- συστήματα και εργαλεία καταγραφής και αναγνώρισης δεξιοτήτων

Αξίζει να επισημανθεί ότι η διαδικασία σύνταξης του σχεδίου απασχόλησης λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο διαβούλευσης του εργοδότη με εκπροσώπους των

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ #1: Εθνική Συλλογική Σύμβαση για την Εφαρμογή Σχεδίου για την Απασχόληση των Ηλικιωμένων Εργαζόμενων - Βέλγιο

εργαζομένων, οι απόψεις και προτάσεις των οποίων θα πρέπει να ενσωματωθούν στο σχέδιο είτε να τεκμηριωθεί αναλυτικά από τον εργοδότη η μη ενσωμάτωσή τους. Σε επιχειρήσεις που λόγω μεγέθους δεν υφίστανται επίσημα όργανα εκπροσώπησης εργαζομένων ο εργαζόμενος ενημερώνει συνολικά τους εργαζόμενους.

Κατά την υλοποίηση του προγράμματος ο εργοδότης ενημερώνει διαρκώς τους εργαζόμενους και τους εκπροσώπους τους για την πορεία εξέλιξης, τα αποτελέσματα και την επίτευξη των στόχων.

Το πρόγραμμα για την απασχόληση μπορεί να είναι μονοετές ή πολυετές και περιλαμβάνει ενδεικτικά και κατ' ελάχιστον τα ακόλουθα:

- Τα βασικά στοιχεία και τα μεγέθη της επιχείρησης
- Η ημερομηνία σύναψης του σχεδίου
- Η περίοδος ισχύος του σχεδίου
- Οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν για τη διατήρηση ή/και αύξηση των εργαζομένων άνω των 45 ετών
- Προσδιορισμός των επιλεγμένων τομέων παρέμβασης και περιγραφή των μέτρων που θα εφαρμόσει η επιχείρηση
- Περιγραφή των θέσεων εργασίας
- Καθορισμός τους Υπευθύνου για την υλοποίηση του σχεδίου
- Τον τρόπο αξιολόγησης του σχεδίου
- Προηγούμενα Σχέδια ή Στόχοι
- Οι προτάσεις που διατυπώθηκαν από τους εκπροσώπους των εργαζομένων και οι οποίες δεν έχουν ενσωματωθεί στο σχέδιο
- Τεκμηρίωση για την μη ενσωμάτωση προτάσεων των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση της συνολικής σύμβασης πραγματοποιείται δύο χρόνια από την έναρξη ισχύος της από τους κοινωνικούς εταίρους που την υπέγραψαν βάσει των αποτελεσμάτων της εφαρμογής της.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ #2: Προγράμματα ΟΑΕΔ για την υποστήριξη της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης - Ελλάδα

Πρόγραμμα επιχορήγησης επιχειρήσεων της τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού (Δήμων και Περιφερειών), για την απασχόληση ανέργων ηλικίας 55–64 ετών

- Σκοπός του προγράμματος είναι η απασχόληση 5.000 ανέργων ηλικίας 55 έως 64 ετών.
- Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 74 παρ. 5 του Ν. 3863/2010 (115 Α) όπως τροποποιήθηκε με τις διατάξεις του Ν. 3996/2011 (Α' 170), και του Ν.3852/2010 (87 Α) για απασχόληση πρώην εργαζομένων ηλικίας 55–64 ετών και μακροχρόνια ανέργων ηλικίας 55–64 ετών, κατά παρέκκλιση του άρθρου 1 του ν. 3812/2009 (ΦΕΚ 234 Α).
- Οι ενισχύσεις χορηγούνται βάσει του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1998/2006 της Επιτροπής για τις ενισχύσεις ήσσονος σημασίας (de minimis).
- Το πρόγραμμα απευθύνεται σε επιχειρήσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού (Δήμων και Περιφερειών)
- Ωφελούμενοι : 5.000 άνεργοι 55-64 ετών
- Το Πρόγραμμα συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους, στο πλαίσιο του Θεματικού Άξονα 3, Άξονες Προτεραιότητας 3.1,3.2,3.3: «Διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση» του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού» 2007 – 2013.
- Επιλέξιμες γεωγρ. περιοχές : όλες οι περιφέρειες της χώρας.
- Προϋπολογισμός : 75 εκατ. ευρώ
- Δικαιούχοι είναι οι επιχειρήσεις τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού (Δήμων και Περιφερειών).

Δεν υπάγονται:

- Οι επιχειρήσεις που θα απασχολήσουν τους άνεργους τις βραδινές ώρες πέραν της 22ης ώρας.
- Οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως προβληματικές.
- Οι επιχειρήσεις εις βάρος των οποίων εκκρεμεί ανάκτηση παλαιάς κρατικής ενίσχυσης.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ #2: Προγράμματα ΟΑΕΔ για την υποστήριξη της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης - Ελλάδα

- Άνεργοι: Πρώην εργαζόμενοι ηλικίας 55–64 ετών (να έχουν συμπληρώσει το 55ο έτος και το 64ο έτος της ηλικίας τους αντίστοιχα κατά την υπόδειξη τους από την Υπηρεσία), που έχει καταγγελθεί η σύμβασή τους από την 15η Ιουλίου 2010 και μετά (ημερομηνία δημοσίευσης του ν.3863/2010 «Νέο Ασφαλιστικό Σύστημα και συναφείς διατάξεις, ρυθμίσεις στις εργασιακές σχέσεις») ή/και Μακροχρόνια άνεργοι ηλικίας 55–64 ετών (να έχουν συμπληρώσει το 55ο έτος και το 64ο έτος της ηλικίας τους αντίστοιχα).
- Η επιχορήγηση για κάθε ημέρα πλήρους απασχόλησης ανέρχεται στο ποσό των 25 €.
- Κάθε άτομο που υπάγεται στο πρόγραμμα επιχορηγείται από την ημερομηνία ένταξής του.
- Η συνολική διάρκεια του προγράμματος ορίζεται στους είκοσι επτά (27) μήνες (είκοσι τέσσερις (24) μήνες επιχορήγηση και τρεις (3) μήνες δέσμευση).

Πρόγραμμα επιχορήγησης επιχειρήσεων για την απασχόληση ανέργων που βρίσκονται στο στάδιο πλησίον της σύνταξης

- Σκοπός του προγράμματος είναι η επιδότηση της ασφαλιστικής εισφοράς ανέργων ηλικίας 55 έως 64 ετών.
- Απόφαση Δ.Σ.: 4092/58/21-12-2007 (ΦΕΚ 2512/Β/31-12-2007)
- Το Πρόγραμμα χρηματοδοτείται από εθνικούς πόρους.
- Επιλέξιμες γεωγρ. περιοχές: όλες οι περιφέρειες της χώρας.
- Ωφελούμενοι : άνεργοι που δεν έχουν συμπληρώσει τις προϋποθέσεις για τη συνταξιοδότησή τους από φορέα κύριας ασφάλισης, επειδή τους υπολείπονται μέχρι 1.500 έτη ή μέχρι πέντε (5) χρόνια για τη συμπλήρωση του κατά περίπτωση ορίου ηλικίας τους για τη συνταξιοδότησή τους και ο τελευταίος ασφαλιστικός τους φορέας είναι το ΙΚΑ.
- Στο πρόγραμμα αυτό είναι δυνατόν να ενταχθούν όλες οι ιδιωτικές επιχειρήσεις.
- Η διάρκεια της επιδότησης καθορίζεται έως και εξήντα (60), κατ' ανώτατο όριο μήνες.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ #2: Προγράμματα ΟΑΕΔ για την υποστήριξη της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης - Ελλάδα

- Το ποσό επιχορήγησης για κάθε ημέρα πλήρους απασχόλησης καθορίζεται: 22 € για τον πρώτο χρόνο, 24 € για τον δεύτερο χρόνο, 26 € για τον τρίτο χρόνο, 28 € για τον τέταρτο χρόνο, 30 € για τον πέμπτο χρόνο με την απαραίτητη προϋπόθεση ότι κάθε μήνα οι μισθωτοί θα ασφαρίζονται για δέκα οκτώ (18) τουλάχιστον ημέρες εργασίας.
- Λιγότερες από 18 ημέρες απασχόλησης το μήνα θα επιχορηγούνται για τρεις (3) κατ' ανώτατο όριο μήνες ανά έτος επιχορήγησης
- Παρέχεται η δυνατότητα να επιχορηγηθούν επιχειρήσεις που θα απασχολήσουν μισθωτούς με μειωμένο ωράριο εργασίας από τέσσερις (4) και άνω τουλάχιστον ώρες ημερησίως. Στην περίπτωση αυτή το ποσό της επιχορήγησης που θα καταβάλλεται ανέρχεται στα :
11 € για τον πρώτο χρόνο, 12 € για τον δεύτερο χρόνο,
13 € για τον τρίτο χρόνο, 14 € για τον τέταρτο χρόνο,
15 € για τον πέμπτο χρόνο

Πρόγραμμα επιδότησης ασφαλιστικής εισφοράς ανέργων ηλικίας 55–64 ετών

- Σκοπός του προγράμματος είναι η επιδότηση της ασφαλιστικής εισφοράς ανέργων ηλικίας 55 έως 64 ετών.
- Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 66 του Ν. 3996/2011 (ΦΕΚ 170 Α/5-8-2011) – «Αναμόρφωση του Σώματος Επιθεωρητών Εργασίας, ρυθμίσεις θεμάτων Κοινωνικής Ασφάλισης και άλλες διατάξεις.»
- Το Πρόγραμμα χρηματοδοτείται από εθνικούς πόρους.
- Επιλέξιμες γεωγρ. περιοχές : όλες οι περιφέρειες της χώρας.
- Ωφελούμενοι : Πρώην εργαζόμενοι, ασφαλισμένοι στο ΙΚΑ–ΕΤΑΜ, ηλικίας 55 έως 64 ετών, των οποίων η σύμβαση εξηρημένης εργασίας αορίστου χρόνου, πλήρους ή μερικής απασχόλησης, καταγγέλλεται, ανεξάρτητα αν πρόκειται για ομαδικές ή μεμονωμένες απολύσεις, εφόσον έχουν πραγματοποιήσει τουλάχιστον 4.500 ημέρες ή δεκαπέντε (15) έτη ασφάλισης σε οποιονδήποτε φορέα κύριας ασφάλισης και παραμένουν άνεργοι, έχουν το δικαίωμα της αυτασφάλισης στο ΙΚΑ – ΕΤΑΜ. Η άσκηση του δικαιώματος αυτού μπορεί να γίνει εντός εξήντα (60) ημερών από την καταγγελία της

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ #2: Προγράμματα ΟΑΕΔ για την υποστήριξη της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης - Ελλάδα

σύμβασης εξηρημένης εργασίας. Η δυνατότητα υπαγωγής στις ρυθμίσεις αυτές λήγει στις 31.12.2012.

- Οι απολυθέντες ασφαρίζονται για τον Κλάδο Σύνταξης και για τον Κλάδο Παροχής Ασθένειας σε είδος του ΙΚΑ – ΕΤΑΜ. Ως βάση για τον υπολογισμό των μηνιαίων εισφορών, λαμβάνονται οι αποδοχές που αντιστοιχούν στον κατώτατο βασικό μισθό, όπως ορίζεται από την εκάστοτε ισχύουσα Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας.
- Στο κόστος της αυτασφάλισης υποχρεούται να συμμετέχει ο πρώην εργοδότης – καταγγέλλον τη σύμβαση εξηρημένης εργασίας με:

αα) Το πενήντα τοις εκατό (50%) του κόστους της αυτασφάλισης για ασφαλισμένους ηλικίας 55 ετών συμπληρωμένων έως 60 ετών και για χρονικό διάστημα μέχρι τη συμπλήρωση από τον απολυθέντα τόσο του ορίου ηλικίας όσο και των απαιτούμενων ημερών ασφάλισης για λήψη πλήρους σύνταξης γήρατος εξ ιδίου δικαιώματος και μέχρι τρία (3) χρόνια κατ' ανώτατο όριο.

ββ) Το ογδόντα τοις εκατό (80%) του κόστους της αυτασφάλισης για ασφαλισμένους 60 ετών συμπληρωμένων έως 64 ετών και για χρονικό διάστημα μέχρι τη συμπλήρωση από τον απολυθέντα τόσο του ορίου ηλικίας όσο και των απαιτούμενων ημερών ασφάλισης για λήψη πλήρους σύνταξης γήρατος εξ ιδίου δικαιώματος και μέχρι τρία (3) χρόνια κατ' ανώτατο όριο.

Ο ΟΑΕΔ αναλαμβάνει την κάλυψη του υπολειπόμενου κόστους αυτασφάλισης, για όσο χρόνο υφίσταται υποχρέωση καταβολής από τον καταγγέλλοντα τη σύμβαση εργοδότη και για ποσοστό 50% ή 20% του κόστους αυτασφάλισης. Η σχετική δαπάνη βαρύνει τον κλάδο Λ.Α.Ε.Κ. του ΟΑΕΔ

3.2.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ

Σε επίπεδο κοινωνικό και επιχειρησιακό οι επιχειρήσεις και οι κοινωνικοί εταίροι έχουν τον πρώτο λόγο διαμόρφωσης πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης της ενεργού γήρανσης και κυρίως καλλιέργειας μίας νέας κουλτούρας όσον αφορά στους ηλικιωμένους εργαζόμενους. Ακολουθώς αναφέρονται βασικές πτυχές αυτής της προσέγγισης:

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ

- 1.** Ενίσχυση της θετικής αντίληψης της κοινωνίας σχετικά με την αξία των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας των ηλικιωμένων εργαζόμενων λαμβάνοντας υπόψη και το φύλο τους
- 2.** Ευαισθητοποίηση και παροχή κινήτρων στους ηλικιωμένους εργαζόμενους ώστε να συμμετάσχουν ενεργά σε οργανώσεις και όργανα εκπροσώπησής τους
- 3.** Υποστήριξη διαπολιτισμικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ηλικιωμένων εργαζόμενων, καθώς και δράσεων για την άρση των διακρίσεων
- 4.** Προώθηση των συλλογικών αναγκών των ηλικιωμένων εργαζόμενων
- 5.** Υποστήριξη της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ηλικιωμένων εργαζομένων με τους νεότερους εργαζόμενους για την αλληλεγγύη και την κατανόηση μεταξύ των γενεών
- 6.** Αξιοποίηση της εμπειρίας, της εμπιστοσύνης και της συνέπειας ως των κύριων αυξημένων ικανοτήτων των ηλικιωμένων εργαζόμενων
- 7.** Εφαρμογή ενιαίου οργανωμένου πλαισίου διαχείρισης της ενεργού γήρανσης με:
 - Χαρτογράφηση/Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης ως προς το προφίλ των εργαζομένων της, το προφίλ της ίδιας της επιχείρησης και τις δομές και πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση και με την ηλικία
 - Καθορισμό της πολιτικής και στρατηγικής της διοίκησης και δέσμευση της

διοίκησης για την πρόθεση και τους στόχους διαχείρισης της ενεργού γήρανσης

- Ευαισθητοποίηση-Κατάρτιση των Διεθντικών Στελεχών για τη Διαχείριση των Ηλικιών στην Εργασία
- Πλάνο Διαχείρισης Σταδιοδρομίας των Ηλικιωμένων Εργαζόμενων (και του συνόλου των εργαζομένων)
- Δράσεις Κατάρτισης και Δια Βίου Μάθησης
- Διαχείριση Γνώσης και Μεταφορά Τεχνογνωσίας
- Διαγενεακή Αλληλεπίδραση στην Εργασία
- Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας – Εσωτερική Κινητικότητα
- Διασφάλιση Ασφάλειας, Υγείας και Ευεξίας των Εργαζομένων
- Υποστήριξη Μετάβασης από την Εργασία στην Συνταξιοδότηση
- Δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, δικτύωσης και αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας

8. Κοινωνικές Δράσεις ανάπτυξης δραστηριοτήτων απασχόλησης ηλικιωμένων πέραν της εργασίας, κοινών δραστηριοτήτων ομάδων εθελοντισμού, συμμετοχή σε κοινωνικές εταιρείες και συνεταιρισμούς

9. Ενθάρρυνση ηλικιωμένων για συμμετοχή σε επιχειρηματικές δράσεις σε συνεργασία με νεότερες γενιές

10. Ενθάρρυνση ηλικιωμένων για παροχή καθοδήγησης και μεταφοράς γνώσης

11. Ενθάρρυνση διαχείρισης γνώσης και διαχείρισης χρόνου

Αναλυτική παρουσίαση των πρακτικών -καθώς και σχετικών μελετών περιπτώσεων- για την διαχείριση της ενεργού γήρανσης στις επιχειρήσεις παρουσιάζεται στο σχετικό κεφάλαιο 3.3 Πρακτικές Διαχείρισης Ενεργού Γήρανσης στις Επιχειρήσεις.

3.2.3 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ - ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ

Κατά την επόμενη δεκαετία, η τεχνολογία θα διευκολύνει ώστε να καταστεί δυνατή η συνέχιση της ενεργού συμμετοχής των μεγαλύτερων σε ηλικία επαγγελματιών του κοινωνικο-οικονομικού συστήματος. Μέσα από την εμπλοκή με τους τελικούς χρήστες, νέες πλατφόρμες συνεργασίας και εργαλεία ΤΠΕ θα αναπτυχθούν και θα υποστηρίζουν τη δημιουργία νέων οργανωτικών μορφών που συνδέουν και ενδυναμώνουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ώστε να διευκολυνθεί η αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Αυτές οι τεχνολογίες θα είναι προσβάσιμες σε όλους, «φιλικές» και θα επιτρέπουν στους ηλικιωμένους να επεκτείνουν τις δυνατότητές τους, αφήνοντας σημαντική κληρονομιά γνώσης και εμπειρίας και δημιουργώντας υπεραξία.

Παράλληλα, η τυποποίηση διαδικασιών λειτουργίας των επιχειρήσεων βάσει προκαθορισμένων προτύπων αποτελούν υποστηρικτικά εργαλεία διαχείρισης των ηλικιών στην εργασία.

Ενδεικτικά, ως τέτοια πρότυπα και εργαλεία αναφέρονται:

- 1.** Πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ποιότητας που περιλαμβάνουν στόχους-δείκτες για την διαχείριση των ηλικιών, την αποφυγή διακρίσεων και την διαχείριση γνώσης
- 2.** Μοντελοποιημένες διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που διέπονται από συγκεκριμένα κριτήρια και αρχές αποφυγής διακρίσεων στην εργασία, χαρτογράφησης των ηλικιών στην εργασία, αποτύπωσης των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας και των ιδιαίτερων ταλέντων που επιβάλλουν, χαρτογράφησης των εργαζόμενων και του αναλυτικού προφίλ τους
- 3.** Μοντελοποιημένες ενδοεπιχειρησιακές δράσεις ανταλλαγής γνώσης και τεχνογνωσίας
- 4.** Συστήματα έξυπνης διαχείρισης γνώσης
- 5.** Εργαλεία διάγνωσης υφιστάμενης κατάστασης ανθρωπίνων πόρων και διαχείρισης θέσεων εργασίας, πόρων, δεξιοτήτων και ταλέντων

- 6.** Εργαλεία Αξιολόγησης Απαιτήσεων και Αξιολόγησης Υλοποίησης Δράσεων Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Δια βίου Μάθησης
- 7.** Εργαλεία αξιολόγησης συνθηκών εργασίας
- 8.** Εργαλεία αξιολόγησης ψυχοσωματικής κατάστασης και ικανότητας προς εργασία

3.3 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσουμε τον χάρτη πλοήγησης διαχείρισης της ενεργού γήρανσης στις επιχειρήσεις. Η ανάπτυξή του προέρχεται από συνθετική αξιοποίηση πηγών όπως ο Οδηγός του Business & Society Belgium « Du management des 45+ à la gestion des âges » - Guide pratique (Bruxelles, 2009), Οδηγίες του Ινστιτούτου Επαγγελματικής Υγείας της Φινλανδίας (Age Power 2010), Οδηγός του Κέντρου Διαχείρισης των Δεξιοτήτων (Centre de Gestion des Compétences) και EGID (HEC-ULg), Βέλτιστες Πρακτικές που αποτυπώνονται σε μελέτες σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, Βιβλιογραφικές Πηγές για την Διοίκηση και Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων, και Αποτελέσματα και Συμπεράσματα των Εργασιών του Τρέχοντος Έργου.

Η διαχείριση των ηλικιών στις επιχειρήσεις επηρεάζει τις βασικές πτυχές πολιτικής τους ως εξής:

- ➔ **Επικοινωνιακή Πολιτική:** Η διαχείριση των Ηλικιών επιδρά στην επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης εσωτερικά και εξωτερικά
- ➔ **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Η διαχείριση των ηλικιών εισάγει νέες αρχές και στόχους στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τις επιμέρους διαδικασίες της (επιλογή, πρόσληψη, αμοιβές και παροχές, ανταπόδοση, κατάρτιση και δια βίου μάθηση, διαχείριση θέσεων εργασίας, δεξιοτήτων και ταλέντων)
- ➔ **Ασφάλεια και Υγιεινή στην Εργασία:** Η διαχείριση των ηλικιών στην εργασία εισάγει πρόσθετες διαστάσεις στις πολιτικές ασφάλειας και υγιεινής στην εργασία προάγοντας την προληπτική διαχείριση θεμάτων ασφάλειας, υγείας και ευεξίας των ηλικιωμένων εργαζόμενων
- ➔ **Κοινωνική Ευθύνη:** Σε αυτή τη διάσταση, η διαχείριση των ηλικιών εισάγει αρχές και αξίες της ίσης μεταχείρισης, της αποφυγής διακρίσεων, των ίσων ευκαιριών



Σχήμα 2 Διαχείριση των Ηλικιών στις Επιχειρήσεις

Σε αυτό το πλαίσιο ο χάρτης πλοήγησης για την διαχείριση της ενεργού γήρανσης στις επιχειρήσεις αναπτύσσεται στους παρακάτω βασικούς οδικούς άξονες:

Χαρτογράφηση/Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης ως προς το προφίλ των εργαζομένων της, το προφίλ της ίδιας της επιχείρησης και τις δομές και πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση και με την ηλικία

Καθορισμός της πολιτικής και στρατηγικής της διοίκησης και δέσμευση της διοίκησης για την πρόθεση και τους στόχους διαχείρισης της ενεργού γήρανσης

Διαχείριση Θέσεων Προσλήψεων

Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας – Εσωτερική Κινητικότητα

Ευαισθητοποίηση-Κατάρτιση των Διευθυντικών Στελεχών για τη Διαχείριση των Ηλικιών στην Εργασία

Πλάνο Διαχείρισης Σταδιοδρομίας – Συμβουλευτική Καριέρας

Δράσεις Κατάρτισης και Δια Βίου Μάθησης

Διαγενεακή Αλληλεπίδραση στην Εργασία

Διαχείριση Γνώσης και Μεταφορά Τεχνογνωσίας

Διασφάλιση Ασφάλειας και Υγιεινής, Υγείας και Ευεξίας των Εργαζομένων

Υποστήριξη Μετάβασης από την Εργασία στην Συνταξιοδότηση

Δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, δικτύωσης και αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας

Σχήμα 3 Οδικοί Άξονες Διαχείρισης Ενεργού Γήρανσης στις Επιχειρήσεις

Βασικές παραμέτρους για την αποτελεσματική αξιοποίησή του αποτελούν:

- ➔ Η προσαρμογή στα μεγέθη, τις απαιτήσεις και τα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης
- ➔ Η αξιοποίησή του στο πλαίσιο μίας ενιαίας ολοκληρωμένης προσέγγισης για τη διαχείριση των ηλικιών στην εργασία, η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται επί της ουσίας από τη διοίκηση και να είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους, ενσαρκώνοντας ένα πραγματικό επιχειρησιακό σχέδιο και ένα νέο όραμα για τη διαχείριση του προσωπικού.
- ➔ Η διαρκής παρακολούθηση, μέτρηση, αξιολόγηση, αναθεώρηση και βελτίωση των εφαρμοζόμενων πρακτικών ώστε να επικυρώνονται βάσει αποτελεσμάτων.
- ➔ Η επί της ουσίας υποστήριξη και ενδυνάμωση αυτής της προσπάθειας από τους αρμόδιους φορείς (κεντρική κυβέρνηση, τοπικοί αυτοδιοίκηση, φορείς

απασχόλησης) και τους κοινωνικούς εταίρους μέσω ρυθμίσεων, έργων, παρεμβάσεων, δράσεων και ενεργειών ενίσχυσής της.

3.3.1 ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ/ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Η διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης ως προς την ηλικιακή διάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση και την διαγνωστική ανάλυση υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης ως προς τη διαχείριση των ηλικιών συνίσταται σε ένα πλαίσιο εφαρμογής διαγνωστικών μεθόδων και εργαλείων. Αναλυτικότερα:

3.3.1.1 ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΧΑΡΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΗΛΙΚΙΩΝ

Η κατάστρωση ενός χάρτη ηλικιών με βάση πολυκριτηριακή ανάλυση (πχ. φύλο, ειδικότητα, δραστηριότητες, τμήμα, κλπ) αποτελεί βασικό εργαλείο για την άσκηση πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Σε αυτό το πλαίσιο διαστασιολογείται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ως προς τα επιμέρους χαρακτηριστικά του με βασικό γνώμονα την ηλικία και:

- ➔ Αποτυπώνεται ρεαλιστικά η υφιστάμενη κατάσταση
- ➔ Παρέχονται σημαντικές και συστηματικές πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων από τα διευθυντικά στελέχη σε σχέση με την πολιτική διαχείρισης της ενεργού γήρανσης
- ➔ Καταστρώνεται βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο πλάνο αποχωρήσεων (λόγω συνταξιοδότησης) με αποτέλεσμα να μπορούν να προβλεφθούν οι δείκτες απασχόλησης της επιχείρησης ποσοτικά και ποιοτικά και να χαραχτούν σχετικές πολιτικές, παρεμβάσεις, προτάσεις και λύσεις
- ➔ Αποτυπώνονται τα πιθανά προβλήματα σε επίπεδο διαχείρισης θέσεων εργασίας και ηλικιακής διάρθρωσης εργαζομένων
- ➔ Τίθεται ένα στεγανό υπόβαθρο άντλησης πληροφορίας, σχεδιασμού πολιτικών και πρακτικών και λήψης αποφάσεων
- ➔ Επιτυγχάνεται κεντρική και ενιαία προσέγγιση ως προς τη διαχείριση των ηλικιών στην εργασία

3.3.1.2 ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ

Οι προκαταλήψεις, οι διακρίσεις και τα στερεότυπα αποτελούν σημαντικό εμπόδιο για μια σωστή πολιτική ίσων ευκαιριών. Πριν το σχεδιασμό οποιασδήποτε πολιτικής ίσης μεταχείρισης, ίσων ευκαιριών και διαχείρισης πολυμορφίας ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αναλυθεί και να αξιολογηθεί η επιχειρησιακή διάσταση του ζητήματος της ενεργού γήρανσης.

Η συγκεκριμένη αξιολόγηση προάγει την αναδιαμόρφωση και διαρκή βελτίωση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο η επιχείρηση προσδιορίζει:

- ➔ Το προφίλ που επιθυμεί να εφαρμόζει και να επικοινωνεί σε σχέση με τη διαχείριση της ενεργού γήρανσης και με την παροχή ίσων ευκαιριών στους εργαζόμενους
- ➔ Την ηλικιακή διάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και την κατηγοριοποίηση αυτής με βάση πολυκριτηριακή ανάλυση ώστε να μπορούν να καθοριστούν τα πεδία δραστηριοτήτων, διοίκησης ομάδας και οι δράσεις εκπαίδευσης ή κατάρτισης που θα πρέπει να αναπτυχθούν για κάθε κατηγορία

Σε ατομικό επίπεδο, ο καθένας μας ενδέχεται, εκούσια ή ακούσια, να διακατέχεται από ορισμένες προκαταλήψεις και να εφαρμόζει εκούσια ή ακούσια διακρίσεις. Είναι σημαντικό ως άτομα να εργαζόμαστε και να εξελισσόμαστε ώστε να μπορούμε να εντοπίσουμε και να αντιμετωπίσουμε τέτοιες προκαταλήψεις και στερεότυπα. Διεθνώς αναγνωρισμένα εργαλεία υφίστανται ώστε να υποστηρίξουν μία τέτοια προσπάθεια. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε:

- ➔ Το Implicit Association Test το οποίο μετράει συμπεριφορές ή πεποιθήσεις που οι άνθρωποι δεν επιθυμούν να εκφράζουν ή δεν είναι σε θέση να αναφέρουν. Το τεστ είναι διαθέσιμο στον ακόλουθο δικτυακό ισότοπο: <https://implicit.harvard.edu/implicit/france/selectatest.jsp>
- ➔ Ερωτηματολόγια με θέμα τις αντιλήψεις τα οποία δύναται να αναπτυχθούν και εφαρμοστούν στο πλαίσιο εξατομικευμένης συμβουλευτικής

3.3.1.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων όπως αυτή αναλύεται διεξοδικά στο κεφάλαιο 5 του παρόντος, λαμβάνει μία νέα και ολοκληρωμένη διάσταση εισάγοντας σε αυτή την πολιτική, βούληση και δέσμευση διαχείρισης των ηλικιών στην εργασία. Οι επιχειρήσεις καλούνται να εφαρμόζουν κατά το δυνατόν μοντελοποιημένες διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης εφαρμόζοντας για κάθε μία από αυτές προσαρμοσμένες πρακτικές στην ίση διαχείριση των ηλικιών στην εργασία.

Ενδεικτικά αναφέρονται πρακτικές, εργαλεία και δείκτες παρακολούθησης που η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων καλείται να εφαρμόζει:

- ➔ **Επιλογή Προσωπικού – Πρόσληψη.** Χρήσιμο κρίνεται μια ανάλυση των προσλήψεων με βάση την ηλικία για τα τελευταία Χ χρόνια και η εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς την ηλικιακή διάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού και την εφαρμογή διακρίσεων στις επιλογές. Σε συνδυασμό με την επισκόπηση της αξιολόγησης του προσωπικού και των αποδόσεων ανά ηλικιακή ομάδα είναι πιθανό να μεταστραφεί πλήρως και η όποια αποκρυσταλλωμένη άποψη για τη διαχείριση των ηλικιών στην εργασία.
- ➔ **Μισθολογική πολιτική/πολιτικές ανταπόδοσης.** Αξίζει να αναλυθεί η πολιτική μισθών σε σχέση με την ηλικία και κατά πόσο αποτελεί εμπόδιο στις προσλήψεις ή λόγο για απολύσεις.
- ➔ **Αποτύπωση του Δείκτη Εργασιακής Ικανότητας,** βάσει ερωτηματολογίου για την υγεία, την ευεξία, την αποτελεσματικότητα, τις απουσίες από την εργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων για τις ηλικιακές ομάδες και τις συμπεριφορές τους.
- ➔ **Κάθετη και Οριζόντια Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας - Κινητικότητα:** Μέτρηση κάθετων και οριζόντιων μετακινήσεων ενδοεπιχειρησιακά ανά ηλικία τα τελευταία χρόνια και εξαγωγή συμπερασμάτων για την επιχειρησιακή αξία των ηλικιωμένων εργαζόμενων.
- ➔ **Πολιτική εκπαίδευσης, κατάρτισης και δια βίου μάθησης.** Ποια η προσέγγιση και η επένδυση σε εκπαίδευση, κατάρτιση και δια βίου μάθηση ανά ηλικιακή ομάδα; Παρέχονται εξειδικευμένα προγράμματα προσαρμοσμένα στις μαθησιακές ικανότητες των ηλικιωμένων;

→ Αξιοποίηση εργαλείων ανάλυσης χάσματος μεταξύ των γενεών εργαζομένων σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών.

Η αξιολόγηση των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να γίνει είτε στο επίπεδο ολόκληρης της επιχείρησης, ενδεχομένως με ανάθεση σε αντικειμενικό εξωτερικό συνεργάτη, και να χρησιμεύσει ως "έλεγχος" της αρχικής κατάστασης, ή σε επίπεδο ομάδας, ανά τμήμα με ένα τριπλό στόχο: διάγνωση, ευαισθητοποίηση και αναζήτηση τομέων που απαιτούν παρεμβάσεις δράσης.

Σε αυτό το πλαίσιο είναι σκόπιμο στο προσωπικό τις επιχείρησης να περιγραφούν:

- οι θέσεις εργασίας με βάση τον αριθμό και την ηλικία των εργαζομένων που ασχολούνται με αυτά, την απόδοση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που εκπροσωπούν, τη δυσκολία πρόσληψης και
- τα απαιτούμενα προσόντα με βάση την πραγματική τους παρουσία στην επιχείρηση, πόσα άτομα έχουν αυτά τα προσόντα εντός της επιχείρησης, σε ποια ηλικιακή ομάδα κατατάσσονται αυτά τα άτομα, πόσο συχνά το προσόν αυτό αξιοποιείται, πόσο συναντώνται στην αγορά εργασίας, ποιος ο βαθμός δυσκολίας απόκτησης του προσόντος από τον εργαζόμενο, ποιο το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης που απαιτείται, ποιο το απαιτούμενο επίπεδο εμπειρίας, ποιος ο εκτιμώμενος μέσος χρόνος απόκτησης, ποια σημασία του προσόντος για την απόδοση της εταιρείας, ποια η σημαντικότητα για τη διατήρηση ή την απόκτηση άλλων προσόντων, ποιος ο κίνδυνος που σχετίζεται με την έλλειψη αυτού του προσόντος.
- με αυτόν τον τρόπο προκύπτει μία μήτρα που συνδυάζει θέσεις εργασίας με προσόντα (γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές) και με βάση την οποία αξιολογούνται οι εργαζόμενοι ατομικά, διασταυρώνονται και ελέγχονται προτάσεις εσωτερικής κινητικότητας-εναλλαγής θέσεων, καταστρώνονται πλάνα προσλήψεων και ανταπόδοσης, αξιολογούνται πραγματικά και αποτελεσματικά οι ομάδες εργαζομένων με βάση τα χαρακτηριστικά τους μεμονωμένα ή/και συνδυαστικά (πχ. ηλικία, φύλο κλπ), εντοπίζονται απαιτήσεις εκπαίδευσης ή κατάρτισης κ.α.. Ως εκ τούτου η επιχείρηση διαθέτει ένα δυναμικό σύστημα αξιολόγησης και παρακολούθησης του ανθρώπινου δυναμικού της, με στόχο την ανάπτυξή του.

Μελέτη Περίπτωσης #1: Ναυπηγοεπισκευαστικός Κλάδος, Ανάπτυξη Επαγγελματικών Προφίλ και Συστήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων-Ελλάδα

Στον ναυπηγοεπισκευαστικό κλάδο πρότυπη πιλοτική δράση αποτέλεσε το έργο Νεώριο II της ΑΣ ΠΛΩ-ηγός στο πλαίσιο του Equal. Στο πλαίσιο του εντοπίστηκε ότι η έλλειψη ενημερωμένων και προσαρμοσμένων στα σύγχρονα δεδομένα επαγγελματικών προφίλ είχε οδηγήσει σε αδυναμία κάλυψης των επαγγελματικών αναγκών, από πλευρά των απασχολούμενων, εξαιτίας της μη κατοχής των απαραίτητων γνώσεων ή δεξιοτήτων, είτε σε μερική μόνο αξιοποίηση των προσόντων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και σε χαμηλή αποδοτικότητα στην επιχείρηση με ταυτόχρονη απώλεια κέρδους και μείωση της αξιοπιστίας της.

Η πιλοτική πρακτική αφορούσε στην ανάλυση του επαγγελματικού περιγράμματος (προφίλ) των εργαζομένων, σε συνδυασμό με αντίστοιχη ανάλυση των προδιαγραφών των θέσεων εργασίας για τις ίδιες ειδικότητες.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν αυτή της Λειτουργικής Ανάλυσης η οποία βασίζεται στον εντοπισμό των επαγγελματικών προτύπων (vocational standards). Τα επαγγελματικά πρότυπα δηλαδή οι απαιτήσεις του εργασιακού χώρου μεταφράζονται σε μαθησιακά πρότυπα που με τη σειρά τους τροφοδοτούν τον σχεδιασμό και υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης.

Η πιλοτική εφαρμογή αναφέρεται σε πέντε βασικές ναυπηγικές ειδικότητες: Ελασματοουργοί, Σωληνουργοί, Ηλεκτροσυγκολλητές, Μηχανουργοί και Εφαρμοστές Μηχανικοί, σε *επίπεδο εμπειρου τεχνίτη*. Ακολούθησαν συναντήσεις με στελέχη των ναυπηγείων και συνεντεύξεις με εργαζόμενους των σχετικών ειδικοτήτων. Με τον τρόπο αυτό επιχειρήθηκε, για πρώτη φορά στον κλάδο στην Ελλάδα «να χαρτογραφηθούν» η έκταση και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του αντικειμένου εργασίας ορισμένων εκ των βασικότερων ειδικοτήτων μιας σύγχρονα οργανωμένης ναυπηγικής μονάδας, με απώτερο στόχο τη συγκρότηση ενός ολοκληρωμένου και προ-τυποποιημένου «οδικού χάρτη» των ειδικοτήτων των ναυπηγείων. Το κέντρο βάρους κατά την συλλογή των στοιχείων δόθηκε στην καταγραφή των απόψεων του ίδιου του τεχνικού δυναμικού των ναυπηγείων των σχετικών ειδικοτήτων. Η ανάλυση ενσωματώνει επίσης τις σύγχρονες αντιλήψεις για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρήσεων, οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυξημένες ποιοτικές απαιτήσεις εκτέλεσης των εργασιών, ανάγκη για διεύρυνση των εργασιακών αρμοδιοτήτων του εργαζόμενου και διαχείριση της αλλαγής που η διεύρυνση αυτή επιφέρει, ανάγκη

Μελέτη Περίπτωσης #1: Ναυπηγοεπισκευαστικός Κλάδος, Ανάπτυξη Επαγγελματικών Προφίλ και Συστήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων-Ελλάδα

για εφαρμογή των αρχών της δια βίου μάθησης για τη συνεχή επικαιροποίηση και αναβάθμιση της τεχνογνωσίας και των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Η ανάλυση των επαγγελματικών προφίλ αποτέλεσε το κύριο υπόβαθρο για την δόμηση συστήματος ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων (Σ.Α.Α.Π.) που περιγράφεται στη συνέχεια.

Το Σ.Α.Α.Π. αποτέλεσε με τη σειρά του το ολοκλήρωμα όλων των συναφών δράσεων του έργου ΝΕΩΡΙΟΝ ΙΙ για το ανθρώπινο δυναμικό (επαγγελματικά προφίλ και προδιαγραφές θέσεων εργασίας, εκπαιδευτικά πακέτα, πλατφόρμα τηλεκπαίδευσης, κ.λπ.).

Άξονες Ανάπτυξης του Συστήματος

- Διατύπωση Κριτηρίων για την κατάλληλη Τοποθέτηση του Προσωπικού στις επιμέρους θέσεις εργασίας
- Διαμόρφωση Συστήματος Εξέλιξης του ΑΔ (καριέρα), ως κινήτρου συνεχούς βελτίωσης του
- Διαμόρφωση Συστήματος Διάρθρωσης Επιχείρησης για την Αποτελεσματικότερη Λειτουργία της.

Συστατικά Συστήματος

- Περιγραφή απαιτήσεων επιμέρους θέσεων εργασίας
- Περιγραφή απαιτούμενων προσόντων για κάθε θέση εργασίας
- Σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων
- Σύστημα βελτίωσης προσόντων εργαζομένων
- Διαδικασία μετάβασης εργαζόμενου από το ένα στάδιο στο επόμενο.

Μεθοδολογία Ανάπτυξης Συστήματος

Για τις θέσεις εργασίας στις ναυπηγικές βιομηχανίες:

- Καταγράφεται η σημερινή διάρθρωση των θέσεων εργασίας ανά ειδικότητα
- Για κάθε θέση εργασίας γίνεται:
 - περιγραφή των απαιτήσεων της
 - περιγραφή των απαιτούμενων προσόντων
- Αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της υφισταμένης δομής ως προς:
 - την επάρκεια εκτέλεσης των εργασιών

Μελέτη Περίπτωσης #1: Ναυπηγοεπισκευαστικός Κλάδος, Ανάπτυξη Επαγγελματικών Προφίλ και Συστήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων-Ελλάδα

- την επαρκή διαμόρφωση συστήματος κινήτρων για τους εργαζόμενους (καριέρα)
- Προτείνονται βελτιώσεις διάρθρωσης θέσεων εργασίας
- Περιγράφονται οι απαιτήσεις των θέσεων εργασίας
- Περιγράφονται τα απαιτούμενα προσόντα κάλυψης κάθε θέσης
- Δημιουργούνται εργαλεία αξιολόγησης προσόντων
- Περιγράφονται οι διαδικασίες αξιολόγησης τους
- Περιγράφεται σύστημα βελτίωσης προσόντων εργαζομένων (κατάρτιση/εξειδίκευση: εσωτερική - εξωτερική)
- Περιγράφεται ο μηχανισμός ανατροφοδότησης απαιτήσεων θέσεων εργασίας και επικαιροποίησης απαιτήσεων προσόντων εργαζομένων.

Πηγή: Equal ΑΣ ΠΛΩ-ηγός

3.3.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΗΛΙΚΙΩΝ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Όπως σε κάθε διαδικασία ποιοτικής διαχείρισης και ανάληψης εταιρικής ευθύνης η χάραξη στρατηγικής για την διαχείριση της ενεργού γήρανσης και η δέσμευση της διοίκησης για την τήρησή της αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο.

Μία πολιτική ή πρακτική εφόσον αποτελεί δεσμευτικό πλαίσιο της διοίκησης μετατρέπεται αυτόματα σε στρατηγική που δεσμεύει προθέσεις και επιχειρησιακούς πόρους (ανθρώπινους και οικονομικούς).

Επιπλέον, προκαλεί αυτεπάγγελτα την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης διαχέοντας εσωτερικά και εξωτερικά το μήνυμα της πολιτικής και των στόχων στους οποίους η διοίκηση δεσμεύεται.

3.3.3 ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ-ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΗΛΙΚΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τα διευθυντικά στελέχη αποτελούν το βασικό στρώμα ελέγχου της αποτελεσματικότητας μιας στρατηγικής ή πολιτικής που επιλέγει η διοίκηση.

Για να είναι εφικτή αυτή η εφαρμογή θα πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να έχουν ήδη ευαισθητοποιηθεί και ενημερωθεί επί του συγκεκριμένου ζητήματος και να διαθέσουν τον κατάλληλο χρόνο ώστε να απαγκιστρωθούν πρώτοι εκείνοι από τυχόν προκαταλήψεις και λανθασμένες αντιλήψεις με έμφαση:

- Στην διαχείριση του χάσματος των γενεών στην εργασία
- Στην βέλτιστη διαχείριση της επιχειρησιακής γνώσης και εμπειρίας και των ταλέντων κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά
- Στην εφαρμογή ευέλικτων μορφών απασχόλησης
- Στην εφαρμογή λύσεων εναλλαγής θέσεων εργασίας και εσωτερικής κινητικότητας

- Στην ευαισθησία απέναντι σε θέματα ασφάλειας, υγείας και ευεξίας όλων των εργαζόμενων και ειδικά των ηλικιωμένων εργαζόμενων
- Στην απαγόρευση των διακρίσεων στην εργασία και στην παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους υποψηφίους εργαζόμενους ή εργαζόμενους

Ο εντοπισμός και η άρση των προκαταλήψεων όπως έχει ήδη επισημανθεί, αποτελεί κρίσιμο στάδιο για την διαχείρισης των ηλικιών στις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση δύναται να διενεργεί εσωτερική αξιολόγηση όσον αφορά τις προκαταλήψεις, τις διακρίσεις και τον αποκλεισμό στην εργασία λόγω της ηλικίας-και όχι μόνο- και να καταλήγει σε χρήσιμα συμπεράσματα για τις πολιτικές και τις πρακτικές που θα ακολουθήσεις μέσω:

- Επικοινωνίας και συζήτησης των αποτελεσμάτων της έρευνας
- Ενδυνάμωσης των Εργαζομένων ώστε να προτείνουν οι ίδιοι σχετικές λύσεις
- Σχετικών Δράσεων Ευαισθητοποίησης
- Εξάλειψη των φαινομένων αποκλεισμών ηλικιακών ομάδων από τις διαδικασίες αναγγελίας θέσεων εργασίας κλπ.

3.3.4 ΠΛΑΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ- ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Η αντίληψη ότι οι γνώσεις των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων είναι απαρχαιωμένες πρέπει να αλλάξει. Για κάθε εργαζόμενο/η πρέπει να υπάρχει ένα ολοκληρωμένο και σωστά σχεδιασμένο πλάνο επαγγελματικής σταδιοδρομίας, ώστε να εξασφαλίζεται η παραμονή του στον εργασιακό χώρο. Για το λόγο αυτό, είναι σκόπιμες:

- ➔ **Τακτικές συζητήσεις εργαζομένων & ανταλλαγή απόψεων:** Οι τακτικές συζητήσεις μεταξύ των εργαζομένων αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο προσωπικής ανάπτυξης για όλους, καθώς επιδιώκουν να υποστηρίξουν ένα σωστό σχεδιασμό καριέρας, μια ουσιαστική αξιολόγηση της απόδοσης ή ακόμα και μια εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να παρουσιάσουν τις δικές τους ιδέες και στόχους και με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα οποιαδήποτε αλλαγή υλοποιείται να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των ίδιων των εργαζομένων.
- ➔ **Πιστοποίηση ικανοτήτων εργαζομένων μεγάλης ηλικίας & εφαρμογή μεθόδων ανάπτυξης αυτών:** Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο 'ώριμοι' εργαζόμενοι να αποκλείονται από προγράμματα κατάρτισης, τόσο από δική τους υπαιτιότητα όσο και λόγω της στερεότυπης αντίληψης που υπάρχει στις επιχειρήσεις ότι η επένδυση σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα έχει υψηλό κόστος. Ως αποτέλεσμα μεγεθύνεται όλο και περισσότερο το χάσμα μεταξύ νέων και ωριμότερων υπαλλήλων. Στατιστικές έχουν αποδείξει ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας υπάλληλοι είναι εξίσου ικανοί για περαιτέρω απόκτηση γνώσεων και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Παρουσιάζουν, όμως, διαφορετική μαθησιακή συμπεριφορά από τους νεότερους συναδέλφους τους και επίσης, έχουν διαφορετικές απαιτήσεις ως προς την μορφή κατάρτισης που επιθυμούν να έχουν. Δεδομένου ότι ένας/μία εργαζόμενος/η παραμένει στην εργασιακή ζωή για διάστημα μεγαλύτερο των 3 δεκαετιών, είναι πολύ σημαντικό να παρουσιάζονται συνεχώς δυνατότητες ανάπτυξης και να υποστηρίζεται η επαγγελματική ανέλιξη των εργαζομένων.

Λόγω της αυξανόμενης ηλικίας συνταξιοδότησης, έχει γίνει απαραίτητο να συνειδητοποιήσουμε ότι στα 45 χρόνια υπάρχουν ακόμα πολλά χρόνια μπροστά

για την επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζόμενων. Επομένως, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να συνεχίζουν να επενδύουν στην καριέρα των εργαζόμενων ώστε τα κίνητρα να παραμένουν. Χωρίς να παραμελείται η συνοχή της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενσωματώνουν ειδικές διαστάσεις για κάθε ηλικιακή ομάδα.

Σε αυτό το πλαίσιο προτείνονται δράσεις ανάπτυξης σταδιοδρομίας όπως:

- ➔ Δυνατότητες αναβάθμισης, προαγωγής ή/και εναλλαγής θέσης εργασίας ενδοεπιχειρησιακά
- ➔ Συμμετοχή σε δράσης κατάρτισης και δια βίου μάθησης και προγράμματα ανταλλαγής γνώσης και τεχνογνωσίας
- ➔ Συμμετοχή σε προγράμματα διαχείρισης χρόνου
- ➔ Συμμετοχή σε Προγράμματα Συμβουλευτικής Καριέρας και Καθοδήγησης Ζωής
- ➔ Δυνατότητες κοινής συμμετοχής (επιχείρηση και εργαζόμενοι) σε δράσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για την πραγμάτωση ανώτερων στόχων κοινωνικής προσφοράς μέσα από την εργασία και την προσφορά τους
- ➔ Δυνατότητες Προσαρμογών - Ευελιξίας Ωραρίου και άλλων συνθηκών εργασίας
- ➔ Ανάπτυξη εργαλείων συνέντευξης και αξιολόγησης συνθηκών θέσεις εργασίας και εργασίας και διάγνωσης αναγκών
- ➔ Διεξαγωγή συνεντεύξεων εξέλιξης σταδιοδρομίας, ανεξάρτητα από τις ετήσιες αξιολογήσεις
- ➔ Παροχή ευκαιριών υλοποίησης και ανάληψης επιχειρηματικών ιδεών στο πλαίσιο της επιχείρησης ή ανάπτυξης κοινών δράσεων επιχειρηματικότητας (πχ. επιβράβευση με συμμετοχή στην επιχείρηση μετοχικά κλπ.)
- ➔ Ανάπτυξη δομών υποστήριξης των εργαζομένων και ευρύτερης συμβουλευτικής

Μελέτη Περίπτωσης #1: : Ναυπηγοεπισκευαστικός Κλάδος, Κέντρο Στήριξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Ναυπηγικής - Ελλάδα

Η ανάπτυξη Κέντρου Στήριξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Ναυπηγικής αποτέλεσε την κατεξοχήν παρέμβαση του έργου ΠΛΩ-ηγός προς το γηράσκον δυναμικό της ναυπηγικής βιομηχανίας, λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτό αποτελεί

Μελέτη Περίπτωσης #1: : Ναυπηγοεπισκευαστικός Κλάδος, Κέντρο Στήριξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Ναυπηγικής - Ελλάδα

την κύρια ομάδα εργαζομένων με ανάγκες εργασιακής και ψυχολογικής στήριξης (π.χ. λόγω αυξημένου εργασιακού άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης). Πιο αναλυτικά, ομάδες -στόχο του Κέντρου αποτελούν το γηράσκον αλλά ακόμη ενεργό παραγωγικό δυναμικό των ναυπηγείων, οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό επισφάλειας στην απασχόληση λόγω δυσκολίας προσαρμογής, νεοεισερχόμενοι εργαζόμενοι καθώς και εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης. Βασικές δράσεις αποτέλεσαν:

Σχεδιασμός Κέντρου: Δημιουργία, οργάνωση και λειτουργία του Κέντρου Υποστήριξης & Προσαρμογής του Ανθρώπινου Δυναμικού και συνεχής συντονισμός και η υποστήριξη σε διοικητική τεχνογνωσία του Κέντρου, καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας του.

Ανάπτυξη Μεθοδολογικών Εργαλείων Κέντρου Υποστήριξης: Ανάπτυξη επιστημονικής μεθοδολογίας και αντίστοιχων εργαλείων εφαρμογής, τόσο για την εξυπηρέτηση των εργαζομένων όσο και για την καταγραφή των στοιχείων που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία του κέντρου

Λειτουργία Κέντρου Υποστήριξης: Πιλοτική λειτουργία του πρότυπου Κέντρου Στήριξης, μέσω της παροχής υπηρεσιών ενημέρωσης - πληροφόρησης επαγγελματικής και εξειδικευμένης συμβουλευτικής, επαγγελματικού επαναπροσανατολισμού και προώθησης στην κατάρτιση και στην απασχόληση ή/και στη δημιουργία μικρών υπεργολαβικών επιχειρήσεων (υποστήριξη επιχειρηματικότητας) σε αντικείμενα του κλάδου.

Δημοσιότητα - Δικτύωση Κέντρου Υποστήριξης: Φυσική και ηλεκτρονική δικτύωση του Κέντρου με τα ναυπηγεία και τις προαναφερθείσες δομές και υπηρεσίες συμβουλευτικής και στήριξης της απασχόλησης και η συμμετοχή σε ψηφιακές κοινότητες, ώστε τα στελέχη να είναι σε θέση να γνωρίζουν τα στοιχεία αναφοράς που απαιτούνται (π.χ. βάσεις δεδομένων εργαζομένων και βάσεις δεδομένων ανέργων, με στοιχεία όπως ειδικότητα, ηλικιακά, μορφωτικά ή άλλα στοιχεία, βάσεις δεδομένων επιχειρήσεων, κλπ). Έμφαση δίνεται στην ηλεκτρονική δικτύωση λόγω των δυνατοτήτων υπέρβασης των προβλημάτων χωρικής απομόνωσης και απόστασης από τα κέντρα λήψης αποφάσεων, που παρέχει.

Αξιολόγηση Λειτουργίας & Διερεύνηση Βιωσιμότητας Κέντρου Υποστήριξης: Αποτίμηση της λειτουργίας του Κέντρου, των αποτελεσμάτων και των δράσεων του και αφετέρου, τη διερεύνηση της βιωσιμότητάς του μετά το πέρας του

Μελέτη Περίπτωσης #1: : Ναυπηγοεπισκευαστικός Κλάδος, Κέντρο Στήριξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Ναυπηγικής - Ελλάδα

έργου.

Από πλευράς μεθοδολογίας, αξίζει να υπογραμμισθεί η επίτευξη συμμετοχικής αντιμετώπισης της υποστήριξης του γηράσκοντος δυναμικού, με συνεισφορά από την πλευρά των εργοδοτών, των συνδικαλιστικών εκπροσώπων των εργαζομένων, αναπτυξιακών φορέων, των υπηρεσιών απασχόλησης (π.χ. ΚΠΑ-Ο.Α.Ε.Δ.), υπό την αιγίδα της Περιφέρειας Ν. Αιγαίου. Με βάση την προσέγγιση αυτή, το Κέντρο αντιπροσωπεύει μια καινοτόμα εξειδικευμένη συμφωνία των κοινωνικών εταίρων σε κλαδικό επίπεδο, για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος.

Πηγή: Equal ΑΣ ΠΛΩ-ηγός

3.3.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ

Η διατήρηση των θέσεων εργασίας των ηλικιωμένων εργαζόμενων, είναι πολύ σημαντική, αλλά ακόμη σημαντικότερη στην άρση των προκαταλήψεων είναι η ενθάρρυνση των προσλήψεων ηλικιωμένων εργαζόμενων. Όπως και με κάθε πολιτική ίσων ευκαιριών, αυτό πραγματοποιείται μέσω των κατωτέρω ενεργειών:

- ➔ Προσαρμογή της ζήτησης και της αναγγελίας ζήτησης εργασίας για την εξάλειψη όλων των μορφών διακρίσεων σχετικά με την ηλικία (άμεση διάκριση αυτού του είδους απαγορεύεται από το νόμο). Το ιδανικό θα ήταν αυτές οι αγγελίες να προωθούν τη διαφορά ηλικίας, π.χ. μέσω μιας δήλωσης όπως «ενθαρρύνουμε τους πιο ηλικιωμένους εργαζόμενους με συναφή εμπειρία να υποβάλουν αίτηση».
- ➔ Επανεξέταση των διαδικασιών αξιολόγησης και των ερωτήσεων που τίθενται στις συνεντεύξεις έτσι ώστε να μην επικεντρωνόμαστε στην ηλικία του ατόμου αλλά στην εμπειρία και στα προσόντα του. Για παράδειγμα η χρήση των νέων τεχνολογιών μπορεί να προκαλέσει πρόβλημα για ορισμένα προφίλ, οπότε μια ενδεχόμενη προσαρμογή των προδιαγραφών θα επιτρέψει και σε ηλικιωμένους εργαζόμενους να δηλώσουν το ενδιαφέρον τους.
- ➔ Στόχευση στους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας κατά την επιλογή των μέσων προώθησης των αγγελιών. Είναι σκόπιμο να αποφεύγεται, για παράδειγμα ο αποκλειστικός περιορισμός των αγγελιών πρόσληψης σε διαδικτυακά μέσα και να προβλέπονται και πιο συμβατικά μέσα.
- ➔ Συνεργασία με γραφεία ευρέσεως εργασίας, εταιρείες προσωρινής απασχόλησης ή, οργανισμούς ή ενώσεις που συνεργάζονται με ηλικιωμένους ανέργους.
- ➔ Πρόβλεψη προδιαγραφών θέσεων που μπορεί να είναι πιο ελκυστικές για ηλικιωμένους εργαζόμενους όπως πχ. ευελιξία ωραρίων κλπ.
- ➔ Σωστή κατάρτιση των αρμοδίων για την επιλογή προσωπικού στα ενδεχόμενα οφέλη που προσφέρει το νομικό πλαίσιο ή σχετικά προγράμματα στήριξης και ενίσχυσης για τη πρόσληψη εργαζόμενων μεγαλύτερης ηλικίας.

Στηρίζεται πάνω σε πολλές διαστάσεις (ατομικές, ομαδικές, και οργανωτικές) και πάνω σε διάφορους παράγοντες. Καλύπτει επίσης:

- την προσωπική ανάπτυξη και απόκτηση νέων δεξιοτήτων για τους 45+ και
- την προσωπική ανάπτυξη και απόκτηση νέων δεξιοτήτων για όλους, τα οποία έχουν ήδη αναλυθεί

3.3.6 ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η εναλλαγή θέσης εργασίας αποτελεί μια αποτελεσματική πρακτική, καθώς βοηθά τον εργαζόμενο/η να μην βαριέται από την επαναλαμβανόμενη εργασία και να αξιοποιεί τις ικανότητες του/της και σε άλλους τομείς της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο η εσωτερική κινητικότητα μπορεί να είναι μια απάντηση σε διάφορα προβλήματα όπως:

- Οι αντιξοότητες κάποιων θέσεων εργασίας,
- Ο αφανισμός ορισμένων αρμοδιοτήτων λόγω τεχνολογικής ή άλλης εξέλιξης,
- Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας,
- Η αναζήτηση κινήτρων και η ανανέωση του ενδιαφέροντος

Ωστόσο, όπως διάφορες έρευνες αποδεικνύουν, η γενιά των 45+ είναι λιγότερο προετοιμασμένη και λιγότερο πρόθυμη για αλλαγές και κινητικότητα, ακόμα και στο εσωτερικό της εταιρείας. Είναι λοιπόν απαραίτητο στο μέλλον τα προγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας και εσωτερικής κινητικότητας να γίνουν κοινός τόπος για όλες τις γενιές, ώστε να εξοικειωθούν τουλάχιστον προδραστικά οι επόμενες γενιές σε αυτόν τον τρόπο λειτουργίας. Διάφορες δράσεις που μπορούν να υλοποιηθούν από τις επιχειρήσεις για την ανάπτυξη της εσωτερικής κινητικότητας περιλαμβάνουν:

- Προγραμματισμό εναλλαγής θέσεων εργασίας εκ περιτροπής όσον αφορά το πρόγραμμα κατάρτισης,
- Αναγγελία των κενών θέσεων εργασίας εντός της εταιρείας, πριν από την ανάρτηση επίσημης αγγελίας ζήτησης.
- Λεπτομερής παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων εσωτερικής εναλλαγής θέσεων εργασίας με εξατομικευμένη παρακολούθηση και παρακολούθηση των εμπλεκόμενων ομάδων ή/και ατόμων.
- Δημιουργία προγραμμάτων διαχείρισης ανά έργο που επιτρέπουν σε ορισμένα έμπειρα προφίλ να συμμετέχουν σε μια λογική εσωτερικής συμβουλής.
- Συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους, το υποστηρικτικό προσωπικό και τους εμπλεκόμενους εργαζόμενους.

3.3.7 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ

Η ηλικία και η επαγγελματική πείρα βελτιώνουν το πολύτιμο κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας καθώς:

- ➔ η επαγγελματική επάρκεια, η άρρητη γνώση, και οι δεξιότητες συνεργασίας αυξάνονται,
- ➔ η κατανόηση των δομικών χαρακτηριστικών και των λειτουργιών της επιχείρησης βελτιώνεται,
- ➔ οι επαφές με τους πελάτες και τα δίκτυα διευρύνονται, η δε κατανόηση των αλλαγών που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον αυξάνεται.

Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας μπορούν να αποκτήσουν νέες γνώσεις. Αυτό που μεταβάλλεται με την ηλικία δεν είναι η ικανότητα μάθησης αλλά η διαδικασία μάθησης.

Κατά συνέπεια, **η πρόσβαση των εργαζόμενων μεγαλύτερης ηλικίας στην εκπαίδευση και σε ίσες ευκαιρίες κρίνεται σημαντική προκειμένου να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και να αναβαθμίσουν τις εργασιακές τους ικανότητες.** Στη διά βίου μάθηση είναι αναγκαίο να εφαρμόζονται ορθές και κατάλληλες για την ηλικιακή ομάδα στρατηγικές μάθησης και μέθοδοι διδασκαλίας.

Ωστόσο, όλα τα στατιστικά στοιχεία επιβεβαιώνουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι άνω των 45 ετών έχουν μικρότερη πρόσβαση στην κατάρτιση από τους άλλους εργαζόμενους. Αυτό το φαινόμενο αυξάνεται ακόμα περισσότερο μετά τα 50.

Το θέμα της συνεχιζόμενης κατάρτισης είναι κεντρικής σημασίας για την διαχείριση της ενεργού γήρανσης καθώς επηρεάζει την διαχείριση σταδιοδρομίας, την εναλλαγή θέσεων εργασίας-εσωτερική κινητικότητα, την ίδια την απασχολησιμότητα και την διαχείριση μεταφοράς γνώσης και τεχνογνωσίας, ενώ παράλληλα επιδρά έμμεσα στην ψυχική υγεία και ευεξία.

Οι βασικοί παράγοντες μειωμένης παροχής αλλά και ζήτησης προγραμμάτων κατάρτισης

Μεταξύ αυτών των παραγόντων αξίζει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην κατάρτιση των νεοεισερχόμενων, δεν διαθέτουν αναλυτικό χαρτοφυλάκιο των γνώσεων, δεξιοτήτων και ταλέντων του κάθε εργαζόμενου ώστε να προάγεται η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και η συμμετοχή σε αντίστοιχες δράσεις κατάρτισης,

Παράλληλα, τα ίδια τα προγράμματα κατάρτισης δεν είναι προσαρμοσμένα σε απαιτήσεις ηλικιωμένων εργαζόμενων με αποτέλεσμα συχνά να μην είναι ως αναμένεται αποτελεσματικά και δελεαστικά.

Η πλειονότητα των δράσεων που μπορούν να αναπτύξουν οι εταιρείες στον τομέα αυτό δύναται να έχουν αντίκτυπο στη συνολική πολιτική της κατάρτισης ως εξής:

- ➔ Η κατάρτιση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εταιρικής κουλτούρας.
- ➔ Καταργούνται τα εμπόδια που δεν επιτρέπουν στους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας να συμμετέχουν στην κατάρτιση μέσω:
 - ✓ Αλλαγής των διαδικασιών πρόσβασης στην κατάρτιση.
 - ✓ Οργάνωσης της εργασίας για την παροχή πρόσβασης στην κατάρτιση.
 - ✓ Ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των δ/ντων ώστε να επιλέγουν και να συστήνουν την κατάρτιση των ηλικιωμένων εργαζόμενων με συμπερίληψη της πολιτικής αυτής στα κριτήρια αξιολόγησης των διευθυντών.
 - ✓ Ενημέρωσης των εργαζόμενων για τις δυνατότητες κατάρτισης με ένταξη τους σε ένα σχέδιο σταδιοδρομίας το οποίο αξιολογείται και επανεξετάζεται τακτικά
 - ✓ Καθιέρωσης μεθόδων κατάρτισης που έχουν νόημα για τους πιο έμπειρους εργαζόμενους και/ ή που ενσωματώνουν όλες τις γενιές της επιχείρησης, επικεντρώνοντας στην ανταλλαγή εμπειριών και δεξιοτήτων με Ομάδες μελέτης, Έρευνα/Εκμάθηση πεδίου, Εργαστήρια, Εφαρμογή προσαρμοσμένων σχεδίων ανάπτυξης που ενσωματώνουν προϋπολογισμούς κατάρτισης.
 - ✓ Συλλογής στατιστικών στοιχείων συμμετοχής των ηλικιωμένων εργαζόμενων στις καταρτίσεις.
 - ✓ Τοποθέτησης των αναγκών για νέες δεξιότητες, νέες γνώσεις στο επίκεντρο των δράσεων κατάρτισης.
 - ✓ Καθιέρωσης μιας τακτικής αξιολόγησης των εργαζόμενων με βάση τις ανάγκες και την παρακολούθηση της κατάρτισης.
 - ✓ Συμμετοχής των πιο έμπειρων εργαζόμενων στην προετοιμασία και τη διεξαγωγή της κατάρτισης.
 - ✓ Σύνδεσης της κατάρτισης με προγράμματα εσωτερικής κινητικότητας

Αξίζει να σημειωθεί ότι πλατφόρμα προληπτικής διαχείρισης που θα αναπτυχθεί στο πλαίσιο του παρόντος έργου με ολοκληρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης και συμβουλευτικής και ο προδιαγεγραμμένος τρόπος διάχυσης και προώθησης της αξιοποίησής της αποτελεί βέλτιστη πρακτική στο πλαίσιο που περιγράφηκε.

Πέραν των εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης που δύναται να αφορούν συγκεκριμένες ειδικότητες, δραστηριότητες και θέσεις εργασίας, οριζόντιες δράσεις κατάρτισης που δύναται να αναβαθμίσουν το ανθρώπινο δυναμικό άνω των 55 ετών –και όχι μόνον- προάγοντας τη διαχείριση της ενεργού γήρανσης παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 7 του παρόντος.

Μελέτη Περίπτωσης #1: Κλάδος Λιανεμπορίου Όμιλος Σκλαβενίτη, Κέντρο Εκπαίδευσης και Κατάρτισης - Ελλάδα

Ο όμιλος της αλυσίδας λιανεμπορίου Σκλαβενίτη διατηρεί ειδική δομή εκπαιδευτικού κέντρου στην οποία λαμβάνει χώρα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων καθώς και κατάρτισης και επανακατάρτισης με έμφαση στην διαρκή αξιολόγηση την ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης έως την συνταξιοδότησή του, δείχνοντας ειδική μέριμνα για τους ηλικιωμένους εργαζόμενους.

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα Παρόντος Έργου

Μελέτη Περίπτωσης #2: Κλάδος Κλωστοϋφαντουργίας, Α.Σ. ΕΠ-Ένδυση, Διαδικασίες και Εργαλεία Συμβουλευτικής και Κατάρτισης - Ελλάδα

Οι διαδικασίες και ιδίως τα εργαλεία που σχεδιάστηκαν στο πλαίσιο του έργου της Α.Σ. ΕΠ-ΕΝΔΥΣΗ, είναι σε μεγάλο βαθμό απλουστευμένα, ώστε να μπορούν να βοηθήσουν τόσο θεωρητικά, όσο και να εφαρμοστούν στην πράξη από εκείνον που έχει την ευθύνη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι διαδικασίες αφορούν καταρχήν διαδικασίες συμβουλευτικής κατάρτισης, οι οποίες συνθέτουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα προετοιμασίας και σχεδιασμού δράσεων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, εξυπηρετώντας τον άρτιο σχεδιασμό. Οι διαδικασίες αυτές, δεν περιλαμβάνουν το σχεδιασμό του προγράμματος κατάρτισης και την υλοποίησή του, αλλά όλα τα προηγούμενα στάδια. Ξεκινούν από μια διαγνωστική προσέγγιση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, προχωρούν στην καταγραφή των θέσεων

εργασίας (δραστηριοτήτων) και των αναγκών κατάρτισης της επιχείρησης (ενδεικτικό ερωτηματολόγιο για τον εργαζόμενο), καλύπτουν όλο το φάσμα των ενδιάμεσων και υποστηρικτικών διαδικασιών και ολοκληρώνονται με αναφορά στις πηγές και μορφές χρηματοδότησης.

Πέρα από τον άρτιο και επίκαιρο σχεδιασμό των προγραμμάτων κατάρτισης και προκειμένου να αποδοθεί αξία στη μάθηση του ατόμου, ανεξάρτητα με τον τρόπο που έχει αποκτηθεί, είναι απαραίτητο αυτή να πιστοποιείται κατά έγκυρο και γενικά αποδεκτό τρόπο. Για τη διασφάλιση έγκυρων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων πιστοποίησης, τηρούνται και ακολουθούνται βασικές αρχές, κανόνες (πρότυπα και προδιαγραφές), μεθοδολογίες και διαδικασίες.

Συνοπτικά, τα προς πιστοποίηση επαγγελματικά προσόντα κάθε επαγγέλματος ή επαγγελματικής ειδικότητας ενός κλάδου, ανεξαρτήτως του τρόπου με τον οποίο αυτά αποκτήθηκαν, πρέπει να προσδιορίζονται στο περίγραμμα του επαγγέλματος ή της ειδικότητας. Για να διασφαλίζεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων πιστοποίησης, πρέπει να αποτυπώνονται οι πραγματικές ανάγκες των θέσεων εργασίας που δημιουργούνται στις επιχειρήσεις (ανάγκες εργαζομένων και επιχειρήσεων) και να έχει εξασφαλιστεί η συμφωνία των αρμόδιων συλλογικών φορέων εργοδοτών και εργαζομένων (συμφωνία των κοινωνικών εταίρων) του κλάδου. Η αποτύπωση αυτή δεν αγνοεί τη διαδικασία που ξεκίνησε πρόσφατα στην Ελλάδα με τη συνεργασία κοινωνικών και αρμόδιων φορέων πιστοποίησης (ΕΚΕΠΙΣ), καθώς και την αξιοποίηση της δυνατότητας συνεργασίας με αντίστοιχους διεθνείς οργανισμούς πιστοποίησης για τον κλάδο.

Η πιστοποίηση των επαγγελματικών προσόντων κάθε επαγγέλματος ή επαγγελματικής ειδικότητας βασίζεται στην τεκμηρίωση ικανότητας επαγγελματικής εφαρμογής των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων (competence-based) και εναρμονίζεται με το επιστημονικό περιεχόμενο του επαγγέλματος χωρίς να εξαντλείται σε αυτό (content-based).

Επιπλέον, προς την πρόληψη κρίσεων σε μικρο-επίπεδο, οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν διαδικασίες συμβουλευτικής καριέρας. Οι διαδικασίες αυτές παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού για την ομαλή μετάβασή του στα νέα μοντέλα οργάνωσης της παραγωγής και της εργασίας, καθώς αξιοποιείται η δυνατότητα για καλύτερη κατανομή και διαχείριση του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση, ενώ η επιχείρηση μπορεί να απολαμβάνει πολλαπλάσια οφέλη που προκύπτουν από την ενίσχυση του εργασιακού προφίλ και την απασχολησιμότητα των εργαζομένων.

Επιπλέον, οι διαδικασίες αυτές ενισχύουν το κοινωνικό προφίλ των επιχειρήσεων και συμβάλλουν στην απόκτηση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καθώς προάγονται ενέργειες εξατομικευμένης υποστήριξης των εργαζομένων - κυρίως αυτών σε επαπειλούμενες θέσεις εργασίας - προκειμένου να ενισχυθεί η κινητικότητα τους και η αποδοτικότητα τους μέσα στην επιχείρηση. Η αντιμετώπιση δυσκολιών προσαρμογής στα νέα τεχνολογικά δεδομένα αλλά και συγκερασμού της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής αποτελούν ενδεικτικά πεδία παρέμβασης σε ατομικό επίπεδο. Στο πλαίσιο του έργου «Δίκτυο προσαρμογής και αναδιάρθρωσης του συστήματος παραγωγής και εργασίας στον κλάδο της ένδυσης», που υλοποιείται από την Α.Σ. ΕΠ-ΕΝΔΥΣΗ, σχεδιάστηκαν και εφαρμόστηκαν πιλοτικά εργαλεία που υποστηρίζουν διαδικασίες σκιαγράφησης του επαγγελματικού προφίλ (ενδεικτικό ερωτηματολόγιο), καταγραφής των αναγκών κατάρτισης, αυτοαξιολόγησης της πορείας του εργαζόμενου, κ.λπ.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση ότι, παγιώνεται και ενισχύεται ένας ιδιότυπος διαχωρισμός στην ελληνική αγορά εργασίας του κλάδου ανάμεσα στους εργαζόμενους που απολαμβάνουν σταθερότητα και ασφάλεια (ιδιαίτερα όσοι κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις) και στους υπόλοιπους που είτε αδυνατούν να εξασφαλίσουν απασχόληση, είτε όταν το καταφέρνουν εργάζονται με μικρή αμοιβή, συχνά με μερική απασχόληση ή με άλλη άτυπη μορφή απασχόλησης και γενικά σε θέσεις εργασίας περιστασιακές με ελάχιστες δυνατότητες εξέλιξης (συνήθως ανειδίκευτες γυναίκες 25-45 ετών, με έμφαση σε εκείνες που δεν έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις). Σε αντίθεση με το διεθνές περιβάλλον του κλάδου, δεν αναπτύχθηκαν μικρές υπεργολαβικές μονάδες γρήγορες και ποιοτικής ανταπόκρισης (just in time).

Πρέπει να επισημανθεί ότι σε μακρο-επίπεδο, ο εργοδοτικός σύνδεσμος των επιχειρήσεων πλεκτικής Ελλάδος κινείται στην κατεύθυνση συμβολής των κλαδικών κοινωνικών φορέων για την πρόληψη και αντιμετώπιση κρίσεων με γρήγορη προσαρμογή των επιχειρήσεων και των εργαζομένων στις νέες ανάγκες και συνθήκες, που επιβάλλουν οι αναδιρθώσεις στον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, στην ιστοσελίδα www.fashionjobs.gr υπάρχει προς χρήση βάση δεδομένων για εργαζομένους και επιχειρήσεις.

Η εφαρμογή χρησιμοποιεί ένα καινοτόμο σύστημα αντιστοίχισης θέσεων εργασίας και υποψηφίων, το οποίο επιτρέπει, στηριζόμενο στις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας, τον ανώτατο εντοπισμό και ειδοποίηση των καταλληλότερων υποψηφίων, λαμβάνοντας υπόψη κριτήρια όπως η εκπαίδευση, η εμπειρία, οι δεξιότητες και οι επιθυμίες. Στην ιστοσελίδα οι χρήστες με πολύ

εύκολο τρόπο αποκτούν πρόσβαση στις βασικές λειτουργίες του συστήματος για να καρπωθούν τα αποτελέσματα της σημαντικής αυτής εφαρμογής.

Με την εφαρμογή αυτή γίνεται προσπάθεια να δοθεί μέσω της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών, η δυνατότητα σε επιχειρήσεις και εργαζομένους να ενταχθούν σε μία βάση ζήτησης και προσφοράς εξειδικευμένων στο κλάδο ειδικοτήτων εργαζομένων. Σκοπός της είναι να συμβάλει ποιοτικά στην αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και της εργασιακής απασχόλησης στις επιχειρήσεις του κλάδου.

Αξίζει να επισημανθεί ότι, η εφαρμογή είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κλάδου και αποτυπώνει όλες τις υφιστάμενες και νέες ειδικότητες. Οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιούν το σύστημα για να αναπτύξουν το εργασιακό τους προφίλ, περιγράφοντας τις γνώσεις και την εμπειρία τους, ενώ οι εργοδότες μπορούν να δηλώνουν τις απαιτήσεις που επιθυμούν να καλύψουν.

Πηγή: Equal Α.Σ. ΕΠ-ένδυση

3.3.8 ΔΙΑΓΕΝΕΑΚΗ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η διαγενεακή συνεργασία μπορεί να αποτελέσει καταλυτική πολιτική για την διαχείριση της ενεργού γήρανσης στην εργασία. Είναι ευρέως γνωστό ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν εργατικό δυναμικό μεγάλης ηλικίας, σύντομα θα αντιμετωπίσουν πρόβλημα καθώς ένα μεγάλο ποσοστό του συνόλου των εργαζομένων τους, θα συνταξιοδοτηθεί. Μεγαλύτερη επίπτωση θα υποστούν οι ΜΜΕ, αφού η αποχώρηση του έμπειρου εργατικού δυναμικού από μια μικρή επιχείρηση, συνεπάγεται αυτομάτως και απώλεια τεχνογνωσίας.

Χρήσιμη πρακτική για τις διαγενεακές ανταλλαγές στην εργασία αποτελεί η δημιουργία μικτών (ηλικιακά) ομάδων εργασίας.

Αναλυτικότερα, η σύνθεση ομάδων εργασίας οι οποίες αποτελούνται από έναν/μία νέο/α εργαζόμενο/η και έναν/μία έμπειρο/η εργαζόμενο/η συμβάλλουν εποικοδομητικά στη μεταφορά τεχνογνωσίας και στη διάχυση της πληροφόρησης. Η πρακτική αυτή έχει ως στόχο να επωφεληθεί όλο το εργατικό δυναμικό καθώς μπορούν και οι εμπειρότεροι/ες υπάλληλοι να μάθουν από τους/τις νεότερους/ες.

Επιπλέον, πολύτιμη πρακτική αποτελεί η καθοδήγηση νέων από ηλικιωμένους (coaching-mentoring). Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν εκμεταλλεύονται τα

μοντέλα καθοδήγησης, ώστε να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τόσο των νέων όσο και των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων. Το 'ώριμο' εργατικό δυναμικό, είναι σεβαστό για την αξιοπιστία του, τις οργανωσιακές και κοινωνικές του ικανότητες στην διεκπεραίωση της εργασίας καθώς και για την πολυετή πείρα και τεχνογνωσία που διαθέτει. Από την άλλη μεριά, το νεαρό σε ηλικία εργατικό δυναμικό μπορεί να διαχειρίζεται και να προσαρμόζεται ευκολότερα και καλύτερα στις αλλαγές, είναι άτομα πιο αυθόρμητα και ευέλικτα και θέλουν να παίρνουν αποφάσεις. Έτσι, οι επιχειρήσεις είναι σκόπιμο να χρησιμοποιούν την καθοδήγηση (coaching, mentoring), ως μια μέθοδος αμοιβαίας ανταλλαγής εμπειριών και ταυτόχρονα εκπαίδευσης των νέων.

3.3.9 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ

Η διαχείριση γνώσης και η μεταφορά τεχνογνωσίας, διασφαλίζει την συλλογική επιχειρησιακή γνώση ως δομικό στοιχείο της επιχείρησης και μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες τεχνικές. Μεταξύ αυτών, επισημαίνουμε τις εξής:

- ➔ Βιωματική μεταφορά γνώσης μέσω οργάνωσης μικτών ηλικιακά ομάδων εργασίας
- ➔ Ενδοεπιχειρησιακά εργαστήρια ανταλλαγής εμπειρίας
- ➔ Καθοδήγηση μεταξύ των γενεών
- ➔ Ανάπτυξη εργαλείων καθοδήγησης (πχ. εγχειρίδια, tutorials, κλπ.)
- ➔ Ανάπτυξη βιβλιαρίων κατάρτισης
- ➔ Ανάπτυξη Μητρώου-Τράπεζας Γνώσης
- ➔ Υποστηρικτικά Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης

Επιπλέον, ως σημαντικές επισημαίνονται και οι εξής πρακτικές:

- ➔ Θεματικές Ομάδες: μια ομάδα ατόμων που συγκεντρώνεται για να μοιραστεί πληροφορίες και να μάθει ο ένας από τον άλλον για κάποιο συγκεκριμένο θεματικό πεδίο.
- ➔ Παρουσιάσεις-Επισκοπήσεις-Απολογισμοί Εργασιών: Εξωστρεφείς δράσεις ενημέρωσης των εργαζομένων για όλη την πορεία εξέλιξης ενός έργου ή μιας εργασίας ώστε να μοιραστούν οι γνώσεις που αποκτήθηκαν και οι καλές πρακτικές και πρακτικές προς αποφυγή/Πέρα από την ανάπτυξη του δομικού πλαισίου, είναι επίσης απαραίτητη η κατάρτιση των συμμετεχόντων στις συγκεκριμένες τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά των γνώσεων. Πράγματι, τα παραδείγματα που παρουσιάστηκαν προηγουμένως παρέχουν ένα πλαίσιο που απαντά στις ακόλουθες ερωτήσεις: ποιος, πότε, πόσο συχνά, σε ποιες περιπτώσεις.

Η μεταφορά των γνώσεων και δεξιοτήτων απαιτεί προσεκτική προετοιμασία. Μεταξύ των παραγόντων επιτυχίας μιας τέτοιας προσέγγισης, επισημαίνονται οι εξής:

- ➔ Η σημασία της επιλογής των "ηλικιωμένων" και των "νέων" που συμμετέχουν στο έργο. Όσον αφορά τον ηλικιωμένο, είναι το επίπεδο της εμπειρογνωμοσύνης του, η αναγνώριση που απολαμβάνει και η ικανότητά

του να μεταδώσει τα ταλέντα του που θα είναι ζωτικής σημασίας. Για το νεότερο είναι φυσικά η ικανότητά του να μάθει που θα είναι σημαντική. Τέλος για τους δύο, τα κίνητρα και οι μεταξύ τους σχέσεις είναι, επίσης, σημεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

- ➔ Η εξοικείωση των ηλικιωμένων και των νέων με την έννοια του ταλέντου. Είναι σημαντικό να διακρίνουν καλά τις διαφορές μεταξύ πληροφορίας-γνώσης-δεξιότητας, όπως και μεταξύ άμεσων και έμμεσων γνώσεων.

Πολλές επιχειρήσεις, στην προσπάθεια τους να διατηρήσουν την τεχνογνωσία τους, έχουν εισαγάγει πληροφοριακά συστήματα τα οποία τους βοηθούν να συλλέγουν, να καταγράφουν, να επεξεργάζονται και συνεπώς να διαχειρίζονται την πληροφορία προς όφελος της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, διατηρείται η εμπειρία και η τεχνογνωσία των προηγούμενων εργαζομένων, από την οποία μπορούν να μάθουν και οι νέοι/ες εργαζόμενοι/ες.

Μελέτη Περίπτωσης #1: : Ναυπηγείο Νεωρίου, Διαχείριση Γνώσης – Ελλάδα

Στο πλαίσιο του έργου ΠΛΩ-ηγος αναπρύχθηκε παρέμβαση διαχείρισης με τις ακόλουθες βασικές δράσεις:

1. Διερεύνηση Αναγκών Γνώσης στα Ναυπηγεία: Αποτελεσε το υπόβαθρο της παρέμβασης του έργου σχετικά με τη Διαχείριση της Οργανωσιακής Γνώσης στην ελληνική ναυπηγική βιομηχανία και αφορά σε διαγνωστική μελέτη των αναγκών των δύο ναυπηγείων και του κλάδου συνολικά σε γνώση, η οποία διαγιγνώσκει τις κρίσιμες ανάγκες γνώσης, συναρτήσει των σημερινών και των επερχόμενων απαιτήσεων της αγοράς και τον προσανατολισμό των παραγωγικών δραστηριοτήτων (επισκευές, νέες κατασκευές, κλπ).

Τα βασικά οφέλη του έργου συνοψίζονται στα εξής:

- Συστηματική καταγραφή της διάσπαρτης εμπειρικής γνώσης
- Αξιοποίηση του έμπειρου δυναμικού για εκπαιδευτικούς σκοπούς
- Παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού
- Παραγωγή υλικού για δημιουργία ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης
- Δυνατότητα εφαρμογής στο σύνολο των ειδικοτήτων ή διαδικασιών της παραγωγής
- Αξιολόγηση φάσεων εργασίας από τους ίδιους τους εργαζόμενους
- Προώθηση ομαδικού πνεύματος συνεργασίας

Μελέτη Περίπτωσης #1: : Ναυπηγείο Νεωρίου, Διαχείριση Γνώσης – Ελλάδα

- 2. Διαχείριση οργανωσιακής γνώσης:** Ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμου συστήματος διαχείρισης της τυπικής και - κυρίως - της εμπειρικής οργανωσιακής γνώσης των ναυπηγείων. Ο στόχος είναι διττός:
- 3. Συστηματική, κωδικοποιημένη καταγραφή και διαχείριση της τυπικής γνώσης:** Εντοπισμός, καταγραφή, κωδικοποίηση και μετατροπή της εμπειρικής γνώσης σε τυπική, σε ψηφιακή μορφή. Γενικά η μεθοδολογία υλοποίησης βασίστηκε κυρίως στην αξιοποίηση του γηράσκοντος δυναμικού, το οποίο κατέχει κατά τεκμήριο το μεγαλύτερο μέρος της γνώσης, σε νέους εργασιακούς ρόλους, όπως αυτός του «εργάτη γνώσης» (Knowledge Worker) ή του εμπυχωτή-μεσολαβητή (Facilitator).
- 4. Εκδηλώσεις Ενημέρωσης & Διάχυσης Αποτελεσμάτων:** Επικεντρώθηκε στη διάχυση των αποτελεσμάτων σχετικά με τη διαχείριση γνώσης και απευθύνεται στο εσωτερικό περιβάλλον των ναυπηγικών επιχειρήσεων.

Πηγή: Equal ΑΣ ΠΛΩ-ηγός

3.3.10 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ, ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΕΥΕΞΙΑ

Η υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας αποτελεί βασική συνιστώσα 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 διατήρηση της υγείας των εργαζομένων μέχρι την ηλικία συνταξιοδότησης είναι πολύ σημαντική ειδικά σε θέσεις εργασίας όπου η εργασιακή απόδοση εξαρτάται από την σωματική δυνατότητα των εργατών. Οι στατιστικές αποδεικνύουν ότι όσοι απασχολούνται σε επαγγέλματα με σωματική κόπωση συνταξιοδοτούνται πρόωρα, αφού δεν μπορούν να αντέξουν τόσο την σωματική όσο και την ψυχική καταπόνηση. Ως αποτέλεσμα αυτού οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αυτό, φροντίζοντας για την υγεία των υπαλλήλων τους.

Οι πολιτικές ασφάλειας και υγείας στην εργασία συνάδουν με το ισχύον θεσμικό και νομικό πλαίσιο όπως αυτό διαμορφώνεται αναλόγως του μεγέθους, της δομής, της δραστηριότητας και των συνθηκών απασχόλησης της επιχείρησης.

Στο *Κεφάλαιο 4. Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία* του παρόντος αναπτύσσονται διεξοδικά οι σχετικές οδηγίες προς επιχειρήσεις, εργοδότες, εργαζόμενους και κοινωνικούς εταίρους.

Πέραν της απαίτησης εναρμόνισης με το ισχύον πλαίσιο και τα σχετικά πρότυπα για τις συνθήκες ασφάλειας και υγείας στην εργασία είναι σημαντικό να προορίζονται για όλους τους εργαζόμενους ώστε να δίνεται έμφαση στην πρόληψη, να μην εφαρμόζονται διακρίσεις και να μην στιγματίζονται οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι.

Παράλληλα, δράσεις οι οποίες δύναται να μην αποτελούν προϊόν επιβεβλημένου κανονιστικού πλαισίου προάγουν την υγεία και ευεξία των εργαζομένων. Οι συγκεκριμένες δράσεις εστιάζουν στα εξής:

- ✚ Ανάπτυξη, Υλοποίηση και Παρακολούθηση Πλάνου Υγείας στην Εργασία (ΠΥΕ) όπως αναλυτικά περιγράφεται στο Κεφάλαιο 4. Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία
- ✚ Ευαισθητοποίηση και προαιρετικές δράσεις προστασίας της υγείας» απευθυνόμενες στους εργαζόμενους και οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν:
 - ✓ προαιρετικό έλεγχο υγείας στο χώρο εργασίας,
 - ✓ εκστρατείες πρόληψης σε διάφορους τομείς (κάπνισμα, πόνοι στην πλάτη, στάση σώματος κατά την εργασία κλπ.),
 - ✓ προώθηση αθλητικών δραστηριοτήτων (ενέργειες ευαισθητοποίησης, μείωση τιμών στα γυμναστήρια, ανάπτυξη εσωτερικών υποδομών),
 - ✓ προώθηση υγιεινής διατροφής και ευ ζην (ενέργειες ευαισθητοποίησης, ανάπτυξη εσωτερικών υποδομών)
- ✚ Έμφαση στην εργονομία των θέσεων εργασίας ή στις αντιξοότητες των θέσεων εργασίας

Αυτό το τελευταίο σημείο μπορεί να οδηγήσει σε πολιτική εσωτερικής αναδιάταξης θέσεων εργασίας με στόχο την τοποθέτηση των ευάλωτων στις συνθήκες εργασίας εργαζόμενων σε ασφαλέστερες θέσεις. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθούν οι εναερίτες της ΔΕΗ που μετά το πέρας κάποιων ετών ηλικίας επιλέγεται να μην επιχειρούν σε καλώδια και κολώνες αλλά τοποθετούνται σε πιο επιτελικές, διοικητικές ή τεχνικές θέσεις.

Μεταξύ των διαρθρωτικών μέτρων που μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή για την υποστήριξη τέτοιων παρεμβάσεων στις επιχειρήσεις επισημαίνονται οι εξής:

- ➔ Εργαλεία αξιολόγησης κινδύνου ασφάλειας και υγείας στην εργασία
- ➔ Εργαλεία αξιολόγησης τηρούμενων μέτρων ασφάλειας και υγείας στην εργασία
- ➔ Έρευνες ερωτηματολογίου για θέματα υγείας και ευεξίας στην εργασία (π.χ. αποτύπωση δείκτη εργασιακής ικανότητας, αποτύπωση – μέτρηση άγχους, ποσοτική και ποιοτική μέτρηση απουσιών από την εργασία)
- ➔ Στη συλλογή εσωτερικών δεδομένων σε θέματα υγείας και ευεξίας (π.χ. για το άγχος, αυτό περιλαμβάνει μια ανάλυση των απουσιών, αλλά και έρευνες ικανοποίησης).
- ➔ Συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους επί των συγκεκριμένων ζητημάτων
- ➔ Στην αναζήτηση συμβουλών σχετικά με την εργονομία και επένδυση για τη βελτίωση των συνθηκών των θέσεων εργασίας.
- ➔ Χάραξη ολοκληρωμένης στρατηγικής για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία

Το θέμα της ευεξίας στην εργασία αποτελεί μεγάλο κεφάλαιο στην διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και στη διοίκηση επιχειρήσεων καθώς συνδέεται άμεσα, όχι μόνον με την υγεία των εργαζομένων και την αποδοτική παραμονή τους στην εργασία, αλλά με την συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης, Άλλωστε η ευεξία στην εργασία συνδέεται παράλληλα με την ισορροπία μεταξύ προσωπικού και επαγγελματικού βίου που αποτελεί άλλη μία σημαντική παράμετρο για την διατήρηση της σωματικής και ψυχικής υγείας.

3.3.11 ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗ

Σε ευρωπαϊκές χώρες όπως το Βέλγιο και η Φινλανδία, υφίστανται επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα υποστήριξης κατά τη συνταξιοδότηση και τα οποία ενσωματώνουν δράσεις υποστήριξης του εργαζόμενου κατά το διάστημα πριν τη συνταξιοδότησή του ή/και μετά από αυτή.

Τα προγράμματα αυτά προφανώς ενδιαφέρουν τον εργαζόμενο διότι του παρέχεται υποστήριξη σε μία ενδεχομένως δύσκολη περίοδο της ζωής του. Μπορούν επίσης να έχουν οφέλη και για την εταιρεία που διατηρεί με αυτόν τον τρόπο επαφή με τους εργαζόμενους που έχουν ειδικές γνώσεις, ταλέντα και δεξιότητες που μπορεί να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση και στο μέλλον.

Ενδεικτικά, αναφέρονται σχετικές δράσεις:

- ➔ Υποστήριξη/παροχή εργαλείων και συμβουλών (πχ. από την οικονομική διεύθυνση ή τον λογιστή της επιχείρησης) προς στον εργαζόμενο ώστε να υπολογίσει την οικονομική του κατάσταση μετά τη συνταξιοδότησή του.
- ➔ Οργάνωση προπαρασκευαστικών μαθημάτων που βοηθούν στην παροχή μια σειρά επιλογών για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας (σε μερικές περιπτώσεις, ο/η σύζυγος μπορεί να συμμετέχει σε αυτή τη διαδικασία). Οι επιλογές μπορεί να προτείνουν και λύσεις επιχειρηματικότητας, συμμετοχής σε κοινωνικές εταιρείες ή/και συνεταιρισμούς, συμμετοχή σε εθελοντικές οργανώσεις, δράσεις κοινωνικής προσφοράς, δράσεις σύμπραξης με νέους για την επιχειρηματική επένδυση σε ανάπτυξη και πρόωθηση καινοτόμων προϊόντων και λύσεων
- ➔ Παροχή κοινωνικό-ψυχολογικών συμβουλευτικών υπηρεσιών σε εργαζόμενους που έχουν ήδη συνταξιοδοτηθεί ή εργαζόμενους προς συνταξιοδότηση
- ➔ Συστηματική Οργάνωση Κοινωνικών Εκδηλώσεων για τη Διατήρηση των δεσμών μεταξύ ενεργών και συνταξιοδοτημένων εργαζόμενων
- ➔ Δημιουργία μητρώου-τράπεζας επιχειρησιακής γνώσης, ώστε να δίνεται η ευκαιρία στους ηλικιωμένους εργαζόμενους να διαχέουν και μετά την συνταξιοδότηση την τεχνογνωσία τους και η επιχείρηση να μπορεί να επανέλθει στις γνώσεις, τα ταλέντα και τις δεξιότητές τους.

- Να συμπεριλαμβάνονται οι συνταξιοδοτημένοι εργαζόμενοι σε έργα παροχής συμβουλών και καθοδήγηση για τους νέους εργαζόμενους.
- Ανάπτυξη ευκαιριών για προσωρινή εργασία, εφόσον κάτι τέτοιο επιτρέπεται και από το θεσμικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, να είναι εφικτό να καλούνται οι συνταξιούχοι κατά τη διάρκεια περιόδων αιχμής
- Ενημέρωση των συνταξιοδοτημένων εργαζόμενων για τις πολιτικές και τις εξελίξεις της εταιρείας μέσω ενός δικτύου ή ενός ενημερωτικού δελτίου

3.3.12 ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ, ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η ανάληψη δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που αφορούν είτε τους ηλικιωμένους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις είτε τους ηλικιωμένους της τοπικής και της ευρύτερης κοινωνίας μπορεί να αποτελέσει πραγματική θεμέλιο λίθο στην μεταστροφή της εταιρικής και κοινωνικής κουλτούρας ως προς την ενεργό γήρανση.

Μόνον με την ολοκληρωμένη αλλαγή στα θεμέλια της κοινωνικής και εταιρικής αντίληψης μπορεί η διαχείριση της ενεργού γήρανσης πραγματικά να ευοδώσει καρπούς και αποτελέσματα στην συνείδηση των ατόμων και των ομάδων. Σε αυτό το πλαίσιο συστήνεται η ανάληψη σχετικών δράσεων από τις επιχειρήσεις και η κατανόηση των αρχών της κοινωνικής οικονομίας που είναι απόλυτα συνυφασμένη με την οικονομία και την μακρόπνοη ευημερία των επιχειρήσεων.

Μελέτη Περίπτωσης #1: Κλάδος Κλωστοϋφαντουργίας-COCOMAT, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Δράσεις Άρσης των Διακρίσεων και Ενδυνάμωσης των Ευπαθών Ομάδων, Ελλάδα

Από το 1997, COCO-MAT συμμετέχει στο Βραβείο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM). Το όραμα των ιδρυτών COCO-MAT είναι να καταστεί παγκόσμιος ηγέτης στην αγορά ου δραστηριοποιείται, για την προώθηση μιας κουλτούρας με βάση τη βιωσιμότητα και την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους υπαλλήλους της, ανεξάρτητα ηλικίας, εθνικότητας, φυλής, χρώματος, θρησκείας ή αναπηρίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, η πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού διέπεται στο σύνολό της από αυτές τις αρχές και οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι μετέχουν ισότιμα στη διαδικασία επιλογής, κατάρτισης και ανάπτυξης.

Παράλληλα, η επιχείρηση Πάροδο των ετών έχει δημιουργήσει ένα πολύμορφο ηλικιακά, πολυπολιτισμικό και πολύγλωσσο περιβάλλον εργασίας προωθώντας παρέχοντας ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης για τα ηλικιωμένα άτομα, τους μετανάστες ή τα άτομα με αναπηρία. Επιπλέον, ως κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία στην τοπική κοινότητα της, υποστηρίζει με διάφορους τρόπους και μεθόδους που κυμαίνονται από τη χορηγία αθλητικών ομάδων, ενώσεων και πολιτιστικές εκδηλώσεις για τη

Μελέτη Περίπτωσης #1: Κλάδος Κλωστοϋφαντουργίας-COCOMAT, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Δράσεις Άρσης των Διακρίσεων και Ενδυνάμωσης των Ευπαθών Ομάδων, Ελλάδα

χρηματοδότηση δραστηριοτήτων με οικολογικό υπόβαθρο ή δράσεις ενημέρωσης και στήριξης εκείνων που έχουν ανάγκη (ηλικιωμένους, πρόσφυγες, άτομα με αναπηρία, κ.λπ.). Ειδικά ως προς τους ηλικιωμένους συμμετέχει σε προγράμματα συμβουλευτικής και ψυχικής υποστήριξής τους.

Πηγή: Πρωτογενής Μελέτη Παρόντος Έργου

Μελέτη Περίπτωσης #2: Ναυπηγεία Νεωρίου, Κλαδικό Φόρουμ Κοινωνικού Διαλόγου, Ελλάδα

Κεντρικός σκοπός του Φόρουμ για την Απασχόληση ήταν η εγκαθίδρυση μιας μόνιμης, συνεχούς δομής κλαδικού - κοινωνικού διαλόγου μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στην ναυπηγική βιομηχανία (εργαζόμενοι, εργοδοσία, τοπική αυτοδιοίκηση, κράτος, εμπειρογνώμονες, κοινωνικοί φορείς, κ.λπ.) ώστε να εντοπισθούν τα κρίσιμα σημεία και αφού καταγραφούν, αναλυθούν και αξιολογηθούν, να αποτελέσουν εργαλείο για την εισαγωγή βέλτιστων παραγωγικών διαδικασιών στις ναυπηγικές μονάδες, διασφαλίζοντας παράλληλα την ομαλότητα στις σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων, ενισχύοντας διαρκώς την προσπάθεια για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, την απασχόληση και την διαχείριση της αλλαγής στον χώρο.

Αρχικά υλοποιήθηκε μελέτη σχεδιασμού, η οποία περιλάμβανε την αποτύπωση των σκοπών και στόχων του φόρουμ, την ανάλυση της μεθοδολογίας σχεδιασμού και των προδιαγραφών λειτουργικής και θεματικής οργάνωσης του φόρουμ (σε φυσική και ψηφιακή διάσταση - e-Forum), την ανάλυση των εξαχθέντων συμπερασμάτων από τις ενέργειες που υλοποιήθηκαν για τις ανάγκες του σχεδιασμού, τον καθορισμό των ενεργειών και εκδηλώσεων του Φόρουμ και τη μεθοδολογία αξιολόγησής τους. Κεντρικό μεθοδολογικό εργαλείο για τον σχεδιασμό της δομής αποτέλεσε η υλοποίηση έρευνας αναγκών και αξιολόγησης των διαφαινόμενων προβλημάτων γύρω από την Απασχόληση στα ναυπηγεία, με χρήση ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων.

Πηγή: Equal ΑΣ ΠΛΩ-ηγός

Μελέτη Περίπτωσης #3: Ελλάδα, Σύρος-Ναυπηγεία Νεωρίου, Διακρατική Συνεργασία Eunetyard - Μεθοδολογία ΤΕΚΟ

Πρόκειται για τη μεταφορά, προσαρμογή και πιλοτική εφαρμογή καινοτόμου μεθοδολογίας καταγραφής της εμπειρικής γνώσης του γηράσκοντος δυναμικού, η οποία αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε αρχικά στο πλαίσιο της Φιλανδικής Αναπτυξιακής Σύμπραξης EQUAL Vayla DP, διακρατικού εταίρου της Α.Σ. Νεώριον στο πλαίσιο της διακρατικής συνεργασίας EUNETYARD.

Τα καινοτομικά χαρακτηριστικά της μεθοδολογίας περιλαμβάνουν τη συγκρότηση μικτής ομάδας έμπειρων (μεντόρων) και νέων εργαζομένων η οποία παίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στην όλη διαδικασία, την εφαρμογή της σε πραγματικές συνθήκες εργασίας (on-the-job), τη χρήση ψηφιακής φωτογραφικής μηχανής για την οπτική καταγραφή εκτέλεσης κάθε επιλεγμένης εργασίας βήμα-βήμα και τη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης του αποτελέσματος της εργασίας από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Πηγή: Equal ΑΣ ΠΛΩ-ηγός



4 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας αποτελεί βασική συνιστώσα 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 εργαζομένου 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.

Η πρόληψη των ατυχημάτων στον χώρο εργασίας, των συμπτωμάτων και των ασθενειών που σχετίζονται με την εργασία πρέπει να αποτελούν βασική προτεραιότητα για όλες τις ηλικιακές ομάδες. Απαραίτητη προϋπόθεση για να παραμείνουν στην εργασία οι εργαζόμενοι που ήδη αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας ή πάσχουν από χρόνιες ασθένειες είναι η προσαρμογή της εργασίας στην κατάσταση της υγείας και στις ικανότητές τους. Απαιτείται επίσης βελτίωση στην αποκατάσταση και επανένταξη των εργαζομένων που παρέμειναν εκτός εργασίας για μεγάλη χρονική περίοδο λόγω εργατικού ατυχήματος, επαγγελματικής ασθένειας ή αναπηρίας.

Υπάρχουν στοιχεία που αποδεικνύουν την ευεργετική επίδραση της εργασίας στην ανάρρωση των ατόμων που απουσίαζαν με άδεια λόγω ασθένειας. Αντιθέτως, η μακροχρόνια απουσία για λόγους υγείας μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ψυχικής υγείας, απομόνωση, κοινωνικό αποκλεισμό και πρόωρη αποχώρηση από την αγορά εργασίας. Η αύξηση των ποσοστών απασχόλησης και η παράταση του ενεργού βίου με ταυτόχρονη μείωση της πρόωρης συνταξιοδότησης και της αξίωσης συντάξεων αναπηρίας αναγνωρίζονται ως βασικές προτεραιότητες. Αυτό σημαίνει ότι είναι πιο σημαντικό από ποτέ άλλοτε να βοηθήσουμε τα άτομα που αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας ώστε να παραμείνουν στην αγορά εργασίας. Η επαγγελματική αποκατάσταση και η διευκόλυνση της επιστροφής στην εργασία μετά από άδεια λόγω ασθένειας και τραυματισμού κρίνονται επίσης μείζονος σημασίας.

Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες για τη διευκόλυνση της επιστροφής στην εργασία. Στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2010 η 'γνωμάτευση ασθενείας' (sick note) αντικαταστάθηκε από τη 'γνωμάτευση ικανότητας προς εργασία' (fit note), με στόχο την πρόληψη μακρόχρονης απουσίας των εργαζομένων για λόγους ασθένειας. Στη Δανία έχει ξεκινήσει σε εθνικό επίπεδο η υλοποίηση του έργου Παρέμβαση για την επιστροφή στην εργασία το οποίο απευθύνεται σε άτομα που έχουν λάβει μακράς διάρκειας άδεια ασθενείας.

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 απασχολουμένων, 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.

Ηλικία και παραγωγικότητα

- Ένα από τα μείζονα ζητήματα που σχετίζεται με τη γήρανση του εργατικού δυναμικού είναι η ανησυχία ότι η έκπτωση των λειτουργικών ικανοτήτων και της υγείας των εργαζομένων λόγω ηλικίας οδηγεί αυτομάτως σε μειωμένη απόδοση και παραγωγικότητα των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων. Η σχέση μεταξύ ηλικίας και παραγωγικότητας, ωστόσο, είναι πολύ πιο σύνθετη διότι συνδέεται με τα πλεονεκτήματα επαγγελματικής πείρας, διευρυμένης εργασιακής γνώσης, επαγγελματικής δεινότητας, τεχνογνωσίας, προσαρμοστικότητας και χρήσης στρατηγικών αντιστάθμισης. Δεν υπάρχουν βάσιμες αποδείξεις ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι είναι εν γένει λιγότερο παραγωγικοί σε σχέση με τους νεότερους. Αντιθέτως, υπάρχουν ολόένα και περισσότερα στοιχεία που τεκμηριώνουν την άποψη ότι η επαγγελματική πείρα αποτελεί πιο έγκυρο και αξιόπιστο δείκτη πρόβλεψης της παραγωγικότητας σε σύγκριση με την ηλικία.

Απουσία από την εργασία

- Το ποσοστό των εργαζομένων οι οποίοι δεν απουσίασαν από την εργασία τους για πρόβλημα υγείας που σχετίζεται με την εργασία ήταν σχεδόν παρόμοιο σε όλες τις ηλικιακές ομάδες (41-42%).
- Η άδεια λόγω ασθενείας για μια ή περισσότερες ημέρες μειώνεται αντιστρόφως ανάλογα προς την ηλικία (από 46% έως 36%), ενώ η συχνότητα απουσίας με άδεια λόγω ασθενείας για έναν μήνα ή περισσότερο αυξάνεται αναλογικά προς την ηλικία (από 13% έως 23%).

Ατυχήματα

Από έρευνες προκύπτουν τα ακόλουθα:

- Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι έχουν εν γένει λιγότερες πιθανότητες να έχουν κάποιο ατύχημα σε σύγκριση με τους νεότερους συναδέλφους τους.
- Τα ατυχήματα στον χώρο εργασίας που αφορούν μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους καταλήγουν συχνά σε σοβαρότερους τραυματισμούς (π.χ. μόνιμη αναπηρία, ακρωτηριασμός ή θάνατος).

Εργασιακό άγχος

- Οι ειδικότεροι παράγοντες άγχους για τους εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να είναι η έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης, καθώς και οι δυσκολίες προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες τεχνολογίες.

Εκτίμηση κινδύνων με γνώμονα την ηλικία

Κατά την εκτίμηση κινδύνων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι σημαντικές ατομικές διαφορές λειτουργικής ικανότητας, η υγεία και άλλοι παράγοντες διαφοροποίησης των εργαζομένων, όπως αναπηρίες, ζητήματα σχετικά με το φύλο, ηλικία, ιδιότητα μετανάστη κ.ά. Η προσαρμογή της εργασίας στις ατομικές ικανότητες, στις δεξιότητες και στην κατάσταση της υγείας των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί μια συνεχή και δυναμική διαδικασία καθ' όλη τη σταδιοδρομία του ατόμου, και πρέπει να βασίζεται στην ορθή εκτίμηση των κινδύνων. Στη διαδικασία αυτή συμπεριλαμβάνεται η προσαρμογή της εργασίας στην κατάσταση της υγείας και στις ανάγκες των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων. Η ηλικία αποτελεί μια μόνο πτυχή της πολυμορφίας του εργατικού δυναμικού.

Σύμφωνα με την αρχή της εκτίμησης κινδύνων με γνώμονα την ηλικία, κατά την εκτίμηση κινδύνων συνυπολογίζονται για έκαστη ηλικιακή ομάδα παράγοντες σχετικοί με την ηλικία, συμπεριλαμβανομένων των εν δυνάμει αλλαγών στη λειτουργική ικανότητα και στην κατάσταση υγείας για τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, πρέπει να δίνεται προσοχή στις σωματικές απαιτήσεις της εργασίας, στους κινδύνους που εγκυμονεί η εργασία σε βάρδιες, η εργασία υπό συνθήκες υψηλής θερμοκρασίας, θορύβου κ.λπ. Ωστόσο, καθώς οι διαφορές μεταξύ των ατόμων αυξάνονται με την ηλικία, δεν πρέπει να διατυπώνονται υποθέσεις αποκλειστικά με γνώμονα την ηλικία. Κατά την αξιολόγηση κινδύνων πρέπει να

λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις του συγκεκριμένου τύπου εργασίας ως προς τις λειτουργικές ικανότητες και την κατάσταση της υγείας του ατόμου.

Εξαιτίας των σημαντικών αυτών ατομικών διαφορών και για να αντιμετωπίζονται οι αλλαγές στη λειτουργική ικανότητα των εργαζομένων, απαιτείται τροποποίηση του χώρου εργασίας σύμφωνα με τις ανάγκες και την κατάσταση έκαστου εργαζομένου. Ο καλός σχεδιασμός του χώρου εργασίας αποφέρει οφέλη σε όλες τις ηλικιακές ομάδες παρόλο που στοχεύει στους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας.

Προσαρμογή της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος

Εξαιτίας των σημαντικών ατομικών διαφορών που παρατηρούνται, οι τροποποιήσεις που πραγματοποιούνται στον χώρο εργασίας για την αντιμετώπιση των αλλαγών στη λειτουργική ικανότητα πρέπει να σέβονται τις ανάγκες και την κατάσταση έκαστου εργαζομένου. Ο καλός σχεδιασμός του χώρου εργασίας αποφέρει οφέλη σε όλες τις ηλικιακές ομάδες παρόλο που στοχεύει στους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας.

Αισθητηριακές λειτουργίες:

- Οι αλλαγές στην όραση μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω του κατάλληλου φωτισμού και συστηματικών ελέγχων της όρασης. Η μειωμένη ικανότητα εκτίμησης των αποστάσεων και της ταχύτητας κινούμενων αντικειμένων επηρεάζει τη νυχτερινή οδήγηση.
- Σε ό,τι αφορά την ακοή, απαιτείται μείωση της συνολικής στάθμης θορύβου στους χώρους εργασίας και συνιστάται συστηματικός έλεγχος της ακοής.

Η μειωμένη σωματική λειτουργική ικανότητα μπορεί να αντιμετωπιστεί, παραδείγματος χάριν, με τα εξής μέτρα:

- Επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας
- Εναλλαγή εργασιών
- Χρήση εξοπλισμού και άλλων επικουρικών τεχνολογιών
- Περιορισμοί σε εργασίες ανύψωσης βαρέων φορτίων και σε καθήκοντα έντονης σωματικής κόπωσης
- Κατάρτιση στις κατάλληλες τεχνικές ανύψωσης και μεταφοράς
- Καλός εργονομικός σχεδιασμός εργαλείων, εξοπλισμού και επίπλων

- Καλός σχεδιασμός του χώρου εργασίας για ελαχιστοποίηση των πιθανοτήτων πτώσης
- Δυνατότητα ξεκούρασης, π.χ. μέσω σύντομων διαλειμμάτων, συχνότερων διαλειμμάτων
- Οργάνωση της εργασίας σε βάρδιες, π.χ. με την εφαρμογή 'συστήματος ταχείας εναλλαγής βαρδιών'

Η ικανότητα προς εργασία είναι η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ατομικών πόρων, δηλαδή όταν η εργασία και οι ατομικοί πόροι συνδυάζονται αρμονικά, η ικανότητα προς εργασία είναι καλή. Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου προς εργασία είναι οι εξής:

- υγεία και λειτουργικές ικανότητες
- δεξιότητες
- αξίες, νοοτροπίες και κίνητρα
- διάφορα ζητήματα σχετικά με την εργασία όπου περιλαμβάνεται το εργασιακό περιβάλλον, το περιεχόμενο και οι απαιτήσεις της εργασίας, η οργάνωση της εργασίας, η εργασιακή κοινότητα και η ηγεσία.

4.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

Τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τη διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία. Κύριο καθήκον των εργοδοτών είναι η πρόληψη των κινδύνων που απειλούν τους εργαζομένους με την εφαρμογή μέτρων προστασίας, περιλαμβανομένων των ασφαλών μεθόδων εργασίας, του ασφαλούς εξοπλισμού, του κατάλληλου εξοπλισμού ατομικής προστασίας, καθώς και με την παροχή ενημέρωσης, οδηγιών και κατάρτισης στους εργαζομένους

Σύμφωνα με τη νομοθεσία, οι εργοδότες είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση της υγείας και της ασφάλειας στους χώρους εργασίας ευθύνης τους.

Αυτό σημαίνει ότι μεριμνούν για την προστασία των εργαζομένων από κάθε πιθανή αιτία πρόκλησης βλάβης μέσω του αποτελεσματικού ελέγχου των κινδύνων πρόκλησης τραυματισμού ή ασθενειών που θα μπορούσαν να παρουσιαστούν στο εργασιακό περιβάλλον.

Με βάση τη νομοθεσία για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, οι εργοδότες έχουν καθήκον να διενεργούν εκτιμήσεις κινδύνων στους χώρους εργασίας. Πρέπει να διενεργούνται εκτιμήσεις σχετικά με όλους τους κινδύνους που θα μπορούσαν να προκαλέσουν βλάβες στους εργαζομένους στους χώρους εργασίας τους, με σκοπό τον προσδιορισμό των μέτρων ελέγχου που απαιτούνται.

- ✚ Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν πληροφόρηση στους εργαζομένους σχετικά με τους κινδύνους στους χώρους εργασίας και για τα μέτρα προστασίας, καθώς και οδηγίες και κατάρτιση για την αντιμετώπιση των κινδύνων.
- ✚ Οι εργοδότες πρέπει να ζητούν τη γνώμη των εργαζομένων σε θέματα επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας. Σύμφωνα με την εκάστοτε εθνική νομοθεσία, οι διαβουλεύσεις μπορούν είτε να είναι άμεσες είτε να διεξάγονται μέσω εκπροσώπου των εργαζομένων. Σε πολλές περιπτώσεις ακολουθείται ένας συνδυασμός των δύο μεθόδων. Ενδέχεται να απαιτηθεί η δημιουργία μιας κοινής επιτροπής εργαζομένων και εργοδοτών για την ασφάλεια, στο πλαίσιο της οποίας θα εξετάζονται κυρίως θέματα στρατηγικής.
- ✚ Οι εργοδότες πρέπει να καλλιεργήσουν μια νοοτροπία ένταξης των αρχών της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας στον ρόλο του καθενός ξεχωριστά. Διαβουλεύσεις πρέπει να πραγματοποιούνται σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους. Οι βασικές αρχές παραμένουν οι ίδιες, όπως η ενθάρρυνση του ανοιχτού διαλόγου, η συνεκτίμηση και η αξιοποίηση όλων

των απόψεων και η ανάληψη κατάλληλης δράσης —η μορφή μπορεί να αλλάζει.

4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Αν και είναι καθήκον των εργοδοτών να διασφαλίζουν χώρους εργασίας όπου οι κίνδυνοι για την ασφάλεια και την υγεία βρίσκονται υπό έλεγχο, ωστόσο η νομοθεσία απαιτεί και τη συνδρομή των εργαζομένων στην προσπάθεια αυτή. Επιπλέον, στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας, οι εργοδότες πρέπει να ζητούν τη γνώμη των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους. Οι διοικήσεις δεν διαθέτουν λύσεις για όλα τα προβλήματα υγείας και ασφάλειας στους χώρους εργασίας. Οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους διαθέτουν την εμπειρία και τη γνώση όσον αφορά τις διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιών. Η νομοθεσία ορίζει, ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συνδράμουν τους εργοδότες στο καθήκον της προστασίας τους:

- μεριμνώντας για την ασφάλεια και την υγεία τόσο τη δική τους όσο και των άλλων,
- προάγοντας την ενεργή συνεργασία με τον εργοδότη τους σε θέματα ασφάλειας και υγείας στην εργασία,
- εφαρμόζοντας την κατάρτιση που έλαβαν για την ασφαλή εκτέλεση της εργασίας τους, τη χρήση εξοπλισμού, εργαλείων, ουσιών κ.λπ.,
- ενημερώνοντας τον εργοδότη, τους προϊσταμένους ή τους εκπροσώπους των εργαζομένων σχετικά με περιπτώσεις στις οποίες είτε η ίδια η φύση της εργασίας είτε τα ανεπαρκή μέτρα ασφαλείας δημιουργούν κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων.

Οι νομικές απαιτήσεις αντικατοπτρίζουν τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν στη βελτίωση των προτύπων για την υγεία και την ασφάλεια τόσο για τους ίδιους όσο και για τους συναδέλφους τους. Πρώτον, η υγεία και η ασφάλεια τους προστατεύει από το να υποστούν βλάβες ως συνέπεια της εργασίας τους. Δεύτερον, η επίγνωση των κινδύνων που υπάρχουν στον χώρο εργασίας τους συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση αυτών των κινδύνων.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην υγεία και στην ασφάλεια περιλαμβάνει μια απλή αμφίδρομη διαδικασία στο πλαίσιο της οποίας οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι /εκπρόσωποι των εργαζομένων:

- συζητούν,
- ανταλλάσσουν προβληματισμούς,
- ανταλλάσσουν πληροφορίες και απόψεις,
- επιλαμβάνονται των θεμάτων εγκαίρως,
- λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις όλων των ενδιαφερόμενων μερών,
- αποφασίζουν από κοινού,
- επιδεικνύουν αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται, να λαμβάνουν οδηγίες και κατάρτιση και να συμμετέχουν σε διαβουλεύσεις για θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία.

Η πλήρης συμμετοχή των εργαζομένων δεν πρέπει να περιορίζεται στις διαβουλεύσεις, οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους πρέπει να συμμετέχουν και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Πρώτοι οι εργοδότες πρέπει να καλλιεργήσουν μια νοοτροπία για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, η οποία να υποστηρίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Ωστόσο, η συμμετοχή των εργαζομένων δεν θα πρέπει να περιορίζεται απλώς στην παθητική συνεργασία και στην τήρηση των κανόνων ασφάλειας. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότερη προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων είναι η αξιοποίηση στο έπακρο των νομικών προβλέψεων σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Μεταξύ των τρόπων συμμετοχής των εργαζομένων περιλαμβάνονται:

- η υποβολή ερωτήσεων, η ανάδειξη θεμάτων και η υποβολή προτάσεων κατά τη διάρκεια
- συνεδριάσεων, ομαδικών συζητήσεων, σεμιναρίων κατάρτισης ή κατ' ιδίαν συζητήσεων με
- τους προϊσταμένους ή με τη διοίκηση,
- η συμμετοχή σε διαβουλεύσεις στο πλαίσιο ερευνών ή η συμμετοχή σε προγράμματα υποβολής προτάσεων ή διαγωνισμούς για την ασφάλεια,
- η συμμετοχή σε δοκιμές, π.χ. για την επιλογή μέσων ατομικής προστασίας,
- η εθελοντική συμμετοχή σε δράσεις για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία, όπως
- η λειτουργία σχετικών ομάδων εργασίας,

- η υποβολή εκθέσεων σχετικά με ατυχήματα, παρ' ολίγον ατυχήματα ή άλλο πιθανό κίνδυνο ή εμπόδιο για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, καθώς και προτάσεων για βελτιώσεις,
- η συζήτηση με τον εκπρόσωπο των εργαζομένων, εάν υπάρχει, και η συμμετοχή σε κάθε τύπου δράσεις (π.χ. συνεδριάσεις, έρευνες κ.λπ.) που διοργανώνονται στο πλαίσιο αυτό· σε αντίθετη περίπτωση, η εθελοντική ανάληψη καθηκόντων εκπροσώπου εργαζομένων μπορεί να είναι μια λύση,
- η συνεισφορά σχετικών με την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία πληροφοριών, στο ενημερωτικό δελτίο της επιχείρησης,
- η εφαρμογή κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων των γνώσεων που αποκτήθηκαν κατά την κατάρτιση,
- η παραδειγματική στάση τους έναντι των νεοπροσληφθέντων συναδέλφων τους και η παροχή συνδρομής προς αυτούς όσον αφορά διάφορες πτυχές της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία τους.

4.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ

Η εκπροσώπηση των εργαζομένων, σε συνδυασμό με την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων, συνιστά αποτελεσματικό μηχανισμό διαβούλευσης και συμμετοχής των εργαζομένων στην επαγγελματική υγεία και ασφάλεια. Ο ρόλος του εκπροσώπου των εργαζομένων είναι να διασφαλίζει τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων της διοίκησης για την καθιέρωση μέτρων πρόληψης και προστασίας, εκφράζοντας τις απόψεις, τις ανησυχίες και τις προτάσεις τους. Επιπλέον, ο ρόλος του διαφέρει από τον ρόλο των προϊσταμένων, στις αρμοδιότητες των οποίων περιλαμβάνεται η διαχείριση της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία. Τα δικαιώματα και οι αρμοδιότητες των εκπροσώπων των εργαζομένων καθορίζονται από την εθνική νομοθεσία και μπορεί να περιλαμβάνουν άδεια μετ' αποδοχών για τη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους και τη συμμετοχή τους σε δράσεις κατάρτισης.

Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων μπορεί να συμμετέχουν σε μια κοινή επιτροπή ασφάλειας εργαζομένων-εργοδοτών. Οι επιτροπές ασφάλειας λειτουργούν ως πεδίο διαλόγου και ως συμβουλευτικά όργανα για τη λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις. Οι επιτροπές ασφάλειας επιτρέπουν στους εκπροσώπους των εργαζομένων, στους συμβούλους υγείας και ασφάλειας, στη διοίκηση και στους προϊσταμένους να συνεδριάζουν και να εντοπίζουν θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία, καθώς και να επηρεάζουν από κοινού τις επιδόσεις ασφάλειας και υγείας στην επιχείρηση.

Η εθνική νομοθεσία και οι εθνικές κατευθυντήριες οδηγίες καθορίζουν τον τρόπο σύστασης και λειτουργίας αυτών των επιτροπών. Θα πρέπει να υπάρχει ισόρροπη εκπροσώπηση των εργαζομένων και της διοίκησης, ενώ στο πλαίσιο λειτουργίας τους πρέπει να εξετάζονται κυρίως θέματα στρατηγικής και σημαντικά προβλήματα.

Ενδέχεται, επίσης, οι εκπρόσωποι των εργαζομένων να είναι και εκπρόσωποι συνδικαλιστικών οργανώσεων. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις διαδραματίζουν πολύτιμο ρόλο στη στήριξη και στην κατάρτιση των εκπροσώπων τους και στην παροχή ανεξάρτητης πληροφόρησης σε θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία. Σε πολλές περιπτώσεις, συνεργάζονται με τους εργοδότες σε διάφορα

προγράμματα, για την επίλυση προβλημάτων στον τομέα της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας.

4.5 ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Δεν εκτίθενται όλοι οι εργαζόμενοι στους ίδιους κινδύνους υπάρχουν ειδικές ομάδες εργαζομένων που εκτίθενται σε αυξημένους κινδύνους (ή η εργασία τους είναι ιδιαίτερων απαιτήσεων). Όταν μιλάμε για εργαζομένους που εκτίθενται σε «ιδιαιτέρους» ή «αυξημένους» κινδύνους, αναφερόμαστε σε εργαζομένους που αντιμετωπίζουν ειδικούς κινδύνους λόγω της ηλικίας τους, της καταγωγής τους, του φύλου τους, της φυσικής τους κατάστασης ή της θέσης τους στην επιχείρηση. Τέτοια άτομα ενδέχεται να είναι περισσότερο ευάλωτα σε ορισμένους κινδύνους και να έχουν ιδιαίτερες ανάγκες στην εργασία.

Η νομοθεσία για την υγεία και την ασφάλεια απαιτεί από τους εργοδότες τη διενέργεια εκτιμήσεων κινδύνου και τονίζει την ανάγκη «προσαρμογής της εργασίας στον άνθρωπο», την υποχρέωση του εργοδότη «να έχει στη διάθεσή του μια εκτίμηση των υφισταμένων κατά την εργασία κινδύνων για την ασφάλεια και την υγεία, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αφορούν ομάδες εργαζομένων που εκτίθενται σε ιδιαίτερους κινδύνους» καθώς και το ότι «οι ευαίσθητες ομάδες κινδύνου πρέπει να προστατεύονται από τους κινδύνους που τις αφορούν ειδικότερα».

Σήμερα, η ποικιλομορφία (διαφορετικότητα) στον χώρο εργασίας και η διαχείρισή της αποτελούν σημαντικά ζητήματα για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία. Εντούτοις, το θέμα της ποικιλομορφίας σπάνια έχει μελετηθεί υπό το πρίσμα της εκτίμησης κινδύνου. Τα πρακτικά εργαλεία εκτίμησης κινδύνου που λαμβάνουν υπόψη τους ειδικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν, για παράδειγμα, τα άτομα με αναπηρίες, οι μετανάστες εργαζόμενοι, οι μεγάλης ηλικίας εργαζόμενοι, οι γυναίκες και οι προσωρινά απασχολούμενοι εξακολουθούν να είναι λιγοστά. Προσδοκάται, πάντως, ότι η περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη θα οδηγήσουν μελλοντικά στη δημιουργία πρόσθετου υλικού με κατευθυντήριες οδηγίες για το θέμα.

Βασικά στοιχεία μιας εκτίμησης κινδύνου «χωρίς αποκλεισμούς»:

- Αντιμετώπιση των ζητημάτων ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού με σοβαρότητα και θετική προδιάθεση.

- Αποφυγή διατύπωσης πρόωρων εικασιών σχετικά με τους κινδύνους και με το ποιοι διατρέχουν κίνδυνο.
- Αξιολόγηση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού ως πλεονεκτήματος (και όχι ως προβλήματος).
- Εξέταση ολόκληρου του εργατικού δυναμικού, περιλαμβανομένων των εργαζομένων καθαριότητας, των υπαλλήλων υποδοχής, των εργαζομένων συντήρησης, των προσωρινά απασχολούμενων, των μερικώς απασχολούμενων κ.λπ.
- Η προσαρμογή των εργασιακών και προληπτικών μέτρων στους εργαζομένους καθώς και η προσαρμογή της εργασίας στους εργαζομένους αποτελούν βασική αρχή της κοινοτικής νομοθεσίας.
- Εξέταση των αναγκών που απορρέουν από την ποικιλομορφία (διαφορετικότητα) του εργατικού δυναμικού κατά το στάδιο του σχεδιασμού και του προγραμματισμού και πραγματοποίηση των όποιων αλλαγών προτού ο εργαζόμενος με αναπηρία/ο μεγάλης ηλικίας εργαζόμενος/ο μετανάστης εργαζόμενος εισέλθει στην απασχόληση.
- Σύνδεση της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας με δράσεις για την ισότητα στους χώρους εργασίας, περιλαμβανομένων σχεδίων ισότητας και πολιτικών κατά των διακρίσεων.
- Κατάρτιση και πληροφόρηση των υπευθύνων εκτίμησης κινδύνου, των διαχειριστών, των εποπτών, των εκπροσώπων σε θέματα ασφάλειας κ.λπ. για τα ζητήματα ποικιλομορφίας που άπτονται των κινδύνων ασφάλειας και υγείας. Παροχή κατάλληλης κατάρτισης σχετικά με την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία σε κάθε εργαζόμενο, προσαρμογή του υλικού κατάρτισης στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων.

Στο πλαίσιο της εκτίμησης κινδύνου χωρίς αποκλεισμούς, θα πρέπει να ακολουθείται μια συμμετοχική προσέγγιση —στην οποία θα συμπράττουν οι ενδιαφερόμενοι εργαζόμενοι— και να εξετάζονται οι πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Τα παραδείγματα καλών πρακτικών εκτίμησης των κινδύνων χωρίς αποκλεισμούς συνίστανται σε ένα μείγμα προληπτικών μέτρων (προσαρμογή της εργασίας στον εργαζόμενο, προσαρμογή στην τεχνική πρόοδο, παροχή κατάλληλων οδηγιών στους εργαζομένους, παροχή ειδικής κατάρτισης κ.λπ.). Η υιοθέτηση αυτών των αλληλένδετων μέτρων αποτελεί έναν ουσιαστικό παράγοντα επιτυχίας.

Η διενέργεια εκτίμησης κινδύνου για κατηγορίες εργαζομένων με αυξημένο κίνδυνο, βάσει της οποίας θα εξαλειφθούν οι κίνδυνοι και θα αντιμετωπιστούν οι πηγές κινδύνου στη ρίζα τους, θα ωφελήσει όλους τους εργαζομένους (ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, εθνικότητας και σωματικών διαστάσεων). Μερικά παραδείγματα μέτρων που θα μπορούσαν να ωφελήσουν ολόκληρο το εργατικό δυναμικό είναι:

- Η πραγματοποίηση τροποποιήσεων σε εγκαταστάσεις ή σταθμούς εργασίας (για την εξυπηρέτηση εργαζομένων με αναπηρίες, μεγάλης ηλικίας εργαζομένων κ.λπ.), όπως η τοποθέτηση ραμπών, ανελκυστήρων, διακοπών φωτισμού και σκαλοπατιών με χείλος χρωματισμένο με ανοιχτόχρωμη μπογιά κ.λπ.
- Η υιοθέτηση πιο εργονομικών εργαλείων και εξαρτημάτων (που προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες κάθε εργαζομένου, ανεξαρτήτως του μεγέθους και των χαρακτηριστικών τους). Αυτό συνεπάγεται ότι η δουλειά ή η επιμέρους εργασία θα μπορεί να εκτελείται από ένα μεγαλύτερο εύρος εργαζομένων (γυναίκες, μεγάλης ηλικίας εργαζομένους, κοντούς ανθρώπους κ.λπ.), π.χ. λόγω μείωσης της απαιτούμενης σωματικής δύναμης.
- Η παροχή όλων των πληροφοριών για την υγεία και την ασφάλεια με κατάλληλη μορφή (με στόχο να καταστούν οι πληροφορίες αυτές πιο κατανοητές για τους μετανάστες εργαζομένους).
- Η ανάπτυξη μεθόδων και στρατηγικών με στόχο την παραμονή στην εργασία των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων που δουλεύουν σε βάρδιες. Τέτοιες στρατηγικές θα ωφελήσουν το σύνολο των εργαζομένων (ανεξαρτήτως ηλικίας) και θα καταστήσουν περισσότερο ελκυστική την εργασία σε βάρδιες για τους νέους εργαζομένους.

Κάθε φορά που μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός πραγματοποιεί αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον του χώρου εργασίας ή αγοράζει νέο εξοπλισμό, είναι σημαντικό να διασφαλίζεται ότι αυτές οι αλλαγές ή αγορές είναι κατάλληλες ως προς την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού.

Εάν η επιχείρηση ή ο οργανισμός δεν μπορεί να αντεπεξέλθει στους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται μια ειδική ομάδα εργαζομένων, είναι σημαντικό να αναζητήσει συμβουλή από υπηρεσίες και αρχές για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία, από επαγγελματίες υγείας, από επαγγελματίες ασφάλειας και εργονόμους, από οργανώσεις για άτομα με αναπηρίες ή για μετανάστες κ.λπ.

Από τα παραδείγματα καλών πρακτικών εκτίμησης των κινδύνων χωρίς αποκλεισμούς προκύπτει ότι για να είναι αποτελεσματική οποιαδήποτε

προληπτική ενέργεια είναι απαραίτητη η συμμετοχή του συνόλου των άμεσα ενδιαφερόμενων: των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους, των συμβουλίων εργαζομένων, της διοίκησης, των εμπειρογνομόνων σε θέματα επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας, των αναδόχων ή των υπεργολάβων κ.λπ.

Μελέτη Περίπτωσης #1 — Παραγωγική γήρανση — Αναμόρφωση του προγράμματος βαρδιών στην Polyfelt (πλέον TenCate), Αυστρία

Η διοίκηση και το συμβούλιο εργαζομένων μιας μονάδας χημικών προϊόντων στην Αυστρία αντιμετώπιζαν πρόβλημα με τις εντατικές βάρδιες, τη γήρανση του εργατικού δυναμικού και τη μικρή ηλικία συνταξιοδότησης. Στο πλαίσιο μιας συμμετοχικής διαδικασίας και με τη βοήθεια εμπειρογνομόνων σε θέματα επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας διαμορφώθηκε νέο πρόγραμμα βαρδιών. Το αποτέλεσμα ήταν επωφελές για όλους. Λιγότερες ώρες εργασίας την εβδομάδα, λιγότερες βραδινές βάρδιες και μεγαλύτερα διαλείμματα κατά τις βάρδιες ήταν τα κυριότερα οφέλη για τους εργαζομένους. Μεγαλύτερη παραγωγικότητα, συνταξιοδότηση σε μεγαλύτερη ηλικία και βελτιωμένη εικόνα του εργοδότη ήταν μερικά από τα οφέλη που αποκόμισε η επιχείρηση.

Μελέτη Περίπτωσης #2 — Προαγωγή της ενσωμάτωσης εργαζομένων με αναπηρίες στη Ford, Γερμανία

Στόχος του προγράμματος αυτού ήταν η ενσωμάτωση των εργαζομένων με αναπηρίες στην παραγωγική διαδικασία και η επανένταξη των εργαζομένων που είχαν απουσιάσει για μεγάλο διάστημα με άδεια ασθενείας. Η επιχείρηση συγκρότησε ομάδα διαχείρισης των αναγκών για άτομα με αναπηρίες με τη συμμετοχή εκπροσώπων της διοίκησης και των εργαζομένων, διενήργησε εκτίμηση κινδύνου χρησιμοποιώντας το IMBA, ένα εργαλείο για την ένταξη των ατόμων με αναπηρίες στο εργασιακό περιβάλλον, εξατομικευμένους ιατρικούς ελέγχους και εξατομικευμένους ελέγχους ικανοτήτων και αξιοποίησε τα ευρήματα για τον σχεδιασμό του χώρου εργασίας. Επίσης, αξιολογήθηκαν και άλλα προβλήματα με τη βοήθεια ερωτηματολογίων. Μέχρι σήμερα έχουν επανενταχθεί στην παραγωγική διαδικασία περίπου 500 εργαζόμενοι. Το πρόγραμμα έχει αποσπάσει πολυάριθμα βραβεία.

4.6 ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ

Η προαγωγή της υγείας στους χώρους εργασίας (ΠΥΕ) είναι η συνδυασμένη προσπάθεια εργοδοτών, εργαζομένων και της κοινωνίας ευρύτερα, με στόχο τη βελτίωση του επιπέδου υγείας και ευεξίας των ατόμων στους χώρους εργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται συνδυαστικά μέσω:

- της βελτίωσης της οργάνωσης της εργασίας και του περιβάλλοντος εργασίας,
- της προώθησης της συμμετοχής των εργαζομένων σε υγιείς δραστηριότητες,
- της ενθάρρυνσης υγιών επιλογών και
- της ενθάρρυνσης της προσωπικής εξέλιξης των εργαζομένων.

Ενδεικτικά παραδείγματα μέτρων προαγωγής της υγείας στους χώρους εργασίας σε επίπεδο οργάνωσης

- **παροχή ευέλικτου ωραρίου και ευέλικτων μορφών εργασίας,**
- **ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη βελτίωση της οργάνωσης της εργασίας τους και στη βελτίωση του περιβάλλοντος της εργασίας τους,**
- **παροχή δυνατοτήτων διά βίου μάθησης στους εργαζόμενους.**

Ενδεικτικά παραδείγματα μέτρων προαγωγής της υγείας στους χώρους εργασίας σε επίπεδο εργασιακού περιβάλλοντος

- **παροχή χώρων αναψυχής,**
- **πλήρης απαγόρευση του καπνίσματος,**
- **παροχή υποστηρικτικού ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος στον χώρο εργασίας.**

Ενδεικτικά παραδείγματα μεμονωμένων μέτρων

- **παροχή και χρηματοδότηση αθλητικών δραστηριοτήτων και**

εκδηλώσεων,

- **ενθάρρυνση της υγιεινής διατροφής,**
- **παροχή προγραμμάτων διακοπής του καπνίσματος**
- **υποστήριξη της ψυχικής ευεξίας, για παράδειγμα μέσω της παροχής εξωτερικών ανώνυμων ψυχοκοινωνικών συμβουλών, συμβουλευτικής υποστήριξης και εκπαίδευσης για την καταπολέμηση του άγχους.**

Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σε υγιείς υπαλλήλους που εργάζονται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον. Βελτιώνοντας τη διάθεση και την υγεία των εργαζομένων, η προαγωγή της υγείας στους χώρους εργασίας συνεπάγεται:

- μείωση του απουσιασμού,
- περισσότερα κίνητρα,
- μεγαλύτερη παραγωγικότητα,
- ευκολότερη στελέχωση,
- λιγότερες αποχωρήσεις προσωπικού,
- θετική και ανθρώπινη εικόνα.

Σύμφωνα με έρευνες, κάθε ευρώ που επενδύεται στην ΠΥΕ αποδίδει 2,5-4,8 ευρώ, τα οποία αντιστοιχούν σε εξοικονόμηση πόρων λόγω της μείωσης των ποσοστών απουσίας από την εργασία

Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία για την επιτυχή εφαρμογή της ΠΥΕ είναι η συνεχής δέσμευση όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Η δέσμευση της διοίκησης είναι καίριας σημασίας για την εναρμόνιση των διοικητικών πρακτικών με το πρόγραμμα ΠΥΕ. Εξίσου κρίσιμης σημασίας είναι η ένταξη του προσωπικού σε όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές ενός προγράμματος ΠΥΕ και η ενθάρρυνση της όσο το δυνατόν μεγαλύτερης συμμετοχής των εργαζομένων σε όλα τα στάδια εφαρμογής του προγράμματος ΠΥΕ στο οικείο εργασιακό περιβάλλον.

Επίσης, τα πλέον καλοσχεδιασμένα προγράμματα ΠΥΕ είναι αυτά που συνδυάζουν τις ανάγκες της επιχείρησης με αυτές των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει τυποποιημένο μοντέλο ΠΥΕ. Απεναντίας, κάθε επιχείρηση καλείται να προσαρμόζει τις βασικές αρχές προαγωγής της υγείας στις

ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον οικείο χώρο εργασίας. Οι αρχές αυτές είναι:

1. Η προετοιμασία

- Συστήστε μια ομάδα εργασίας αρμόδια για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος ΠΥΕ. Η ομάδα αυτή πρέπει, εφόσον είναι εφικτό, να περιλαμβάνει εκπροσώπους:
 - της ανώτερης βαθμίδας διοίκησης,
 - της επιτροπής προσωπικού,
 - του τμήματος ανθρώπινων πόρων και
 - της υπηρεσίας και της επιτροπής επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας.
- Ενημερώστε τους πάντες σχετικά με το πρόγραμμα ΠΥΕ στο οικείο εργασιακό περιβάλλον χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα επικοινωνίας, όπως αφίσες, πίνακες ανακοινώσεων, το ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο και συσκέψεις.
- Βεβαιωθείτε ότι τηρούνται οι νομοθετικές απαιτήσεις για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Η υγεία προάγεται αποτελεσματικά στους χώρους εργασίας μόνο όταν οι επαγγελματικοί κίνδυνοι έχουν ήδη αποτελέσει αντικείμενο επιτυχούς διαχείρισης.

2. Ο σχεδιασμός

- Αξιολογήστε τις ανάγκες. Μπορείτε να μεγιστοποιήσετε την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος ΠΥΕ, αξιολογώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Αυτό μπορείτε να το επιτύχετε μέσω:
 - δημιουργίας ειδικών για το θέμα ομάδων,
 - ερευνών με χρήση online ερωτηματολογίου το οποίο διακινείται μέσω διαδικτύου,
 - του συνδυασμού της αξιολόγησης με παρόμοια υφιστάμενα μέτρα (π.χ. συμπεριλαμβάνοντας σε μια έρευνα εκτίμησης κινδύνων ερωτήσεις σχετικά με την υγεία και την ευεξία των εργαζομένων),
 - της επανεξέτασης των υφιστάμενων δεδομένων: τα στατιστικά στοιχεία της επιχείρησης (όπως τα δημογραφικά στοιχεία του προσωπικού, ο απουσιασμός, τα ποσοστά αποχώρησης προσωπικού και άλλα δεδομένα σχετικά με την υγεία) που προκύπτουν από την παρακολούθηση της επαγγελματικής υγείας των εργαζομένων ή από τον εθελοντικό

προληπτικό έλεγχο της υγείας τους, υποδεικνύουν ενδεχομένως τους τομείς όπου πρέπει να αναληφθεί δράση.

- ➔ Καθορίστε τις προτεραιότητες. Προσδιορίστε τους επιμέρους στόχους του προγράμματος ΠΥΕ και θέστε τις αντίστοιχες προτεραιότητες. Στους στόχους αυτούς μπορείτε να συμπεριλάβετε:
 - τη βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής,
 - τη μείωση των παραπόνων για μυοσκελετικά προβλήματα,
 - την προαγωγή, εν γένει, ενός υγιούς τρόπου ζωής.
- ➔ Συνδυάστε το πρόγραμμα ΠΥΕ με δραστηριότητες πρόληψης κινδύνου. Όποτε είναι εφικτό, ο σχεδιασμός και οι παρεμβάσεις για την προαγωγή της υγείας στο περιβάλλον εργασίας πρέπει να συνδυάζονται με δραστηριότητες πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων.
- ➔ Ενσωματώστε στο πρόγραμμα ΠΥΕ τις ήδη υπάρχουσες επιτυχημένες δραστηριότητες, όπως π.χ. αυτές που υλοποιούνται από υφιστάμενες ομάδες.

3. Η υλοποίηση

- ➔ Υλοποιήστε ένα συντονισμένο πρόγραμμα αντί ποικίλες αλλά μεμονωμένες παρεμβάσεις.
- ➔ Εάν χρειαστεί, καλέστε ενδιάμεσους φορείς/οργανισμούς να συμμετάσχουν και επωφεληθείτε από τυχόν προσφορές, υλικό και πρωτοβουλίες. Σε αυτά μπορούν να περιλαμβάνονται:
 - ✓ φορείς υποχρεωτικής ασφάλισης ατυχημάτων οι οποίοι παρέχουν, για παράδειγμα, μειωμένα ασφάλιστρα σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα ΠΥΕ,
 - ✓ προγράμματα ασφάλισης υγείας που αποζημιώνουν τους ασφαλισμένους εάν εγγραφούν σε αθλητικούς συλλόγους ή άλλες σχετικές δραστηριότητες,
 - ✓ η χρησιμοποίηση της ασφαλιστικής κάλυψης για τη θεραπεία εργαζομένων εξαρτημένων από το κάπνισμα.
- ➔ Δώστε ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους. Αποφεύγετε περιστατικά διακριτικής μεταχείρισης, όπως για παράδειγμα το να μη λαμβάνετε υπόψη το χρονοδιάγραμμα όλων των εργαζομένων. Θα ήταν ίσως σκόπιμο να αναζητήσετε τρόπους επικοινωνίας με όσους δεν έχουν διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

→ Αξιολογήστε τα αποτελέσματα προτού ξεκινήσετε τη διαδικασία. Η παρακολούθηση των ενδείξεων επιτυχίας ή αποτυχίας θα σας βοηθήσει να αξιολογήσετε και, εφόσον χρειάζεται, να βελτιώσετε το πρόγραμμα ΠΥΕ.

προσπάθειες θα χρειαστεί να καταβάλλετε για την προώθησή του. Τα κίνητρα που είναι προσαρμοσμένα στην επιχείρησή σας μπορούν να αποβούν χρήσιμα για τη μεταστροφή της υφιστάμενης ενδοεπιχειρησιακής νοοτροπίας υπέρ της υγείας. Στα κίνητρα αυτά μπορούν να περιλαμβάνονται:

- ✓ οικονομικά κίνητρα και χορηγίες για τη χρηματοδότηση εξωτερικών κοινωνικών ή αθλητικών εκδηλώσεων,
 - ✓ παροχή άδειας για συμμετοχή στις εκδηλώσεις αυτές,
 - ✓ διοργάνωση διαγωνισμών και απονομή βραβείων για τη συμμετοχή σε προγράμματα ΠΥΕ.
- Προσαρμόστε τα σχετικά υλικά ενημέρωσης/προβολής του προγράμματος ΠΥΕ στον κοινό-στόχο. Η περιπλοκότητα, η αναλυτικότητα και ο βαθμός δυσκολίας στην ανάγνωση πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στο κοινό για το οποίο προορίζεται το εκάστοτε υλικό. Ζητήστε σχόλια από τους ενδιαφερόμενους.

4. Η αξιολόγηση και η συνεχιζόμενη υλοποίηση

- Αναλύστε τον αντίκτυπο του προγράμματος ΠΥΕ:
- ✓ στην ικανοποίηση του προσωπικού, π.χ. διενεργώντας σχετική έρευνα,
 - ✓ στις σχετικές οικονομικές παραμέτρους, όπως στην αποχώρηση προσωπικού, στην παραγωγικότητα και στο ποσοστό απουσιασμού.
- Προβείτε σε ανάλυση/αποτίμηση των οικονομικών οφελών από την εφαρμογή ενός προγράμματος ΠΥΕ.
- Κοινοποιήστε τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας: ενημερώστε τους άλλους σχετικά με τις επιτυχίες σας και τις αλλαγές που σχεδιάζετε να επιφέρετε στο μέλλον.
- Μη σταματάτε να σχεδιάζετε και να βελτιώνεστε: η επιτυχής προαγωγή της υγείας στους χώρους εργασίας έχει ως προϋπόθεση ότι αντιμετωπίζεται ως μια συνεχής διαδικασία.
- Κατανοήστε τις λεπτομέρειες της αξιολόγησής σας όταν προβαίνετε σε σχέδια για το μέλλον.

4.7 ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η προαγωγή της ψυχικής υγείας (ΠΨΥ) περιλαμβάνει όλες τις δράσεις που συμβάλλουν στην καλή ψυχική υγεία. Ο ορισμός αυτός οδηγεί στο ερώτημα: Τι είναι η ψυχική υγεία; Σύμφωνα με την Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας, η ψυχική υγεία είναι «μια κατάσταση ευημερίας» κατά την οποία ένα άτομο:

- συνειδητοποιεί τις ικανότητές του/της,
- μπορεί να αντιμετωπίσει φυσιολογικές στρεσογόνες καταστάσεις της ζωής,
- μπορεί να εργάζεται με παραγωγικό τρόπο, και
- είναι ικανό/-ή να συμβάλλει στην κοινότητα όπου ανήκει.

Πρωταρχικός στόχος της ΠΨΥ είναι να επικεντρωθεί σε ό,τι διατηρεί και βελτιώνει την ψυχική μας ευημερία. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι μια ιδιαίτερα αποτελεσματική ΠΨΥ θα πρέπει να περιλαμβάνει έναν συνδυασμό τόσο της διαχείρισης των κινδύνων στην εργασία όσο και της προαγωγής της υγείας στην εργασία.

Παράγοντες προστασίας της καλής ψυχικής υγείας στην εργασία είναι οι εξής:

- κοινωνική στήριξη,
- το αίσθημα συμμετοχής και αναγνώρισης της αξίας της παρεχόμενης εργασίας,
- το να βρίσκει κανείς νόημα στην εργασία του,
- η δυνατότητα του εργαζομένου να αποφασίζει για το τι θα κάνει στη διάρκεια της εργασίας του,
- η δυνατότητα του εργαζομένου να οργανώνει την εργασία του σύμφωνα με τον δικό του ρυθμό.

Τα τελευταία έτη αυξάνονται φαινόμενα όπως η τάση των εργαζομένων να απουσιάζουν από την εργασία τους, να καθίστανται άνεργοι ύστερα από απώλεια της ικανότητάς τους για εργασία ή να υποβάλλουν αίτηση αναγνώρισης μακροχρόνιας αναπηρίας, λόγω εργασιακού άγχους και προβλημάτων ψυχικής υγείας. Συγκεκριμένα, εκτιμάται ότι η κατάθλιψη θα αποτελέσει σύντομα τη

βασική αιτία των αναρρωτικών αδειών σε όλη την Ευρώπη. Εκτός από την απουσία από την εργασία, οι συνέπειες της κακής ψυχικής υγείας έχουν συνδεθεί με πολλές άλλες αρνητικές επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις, όπως τα μειωμένα επίπεδα απόδοσης και παραγωγικότητας των εργαζομένων, η ελαχιστοποίηση των κινήτρων και η αποχώρηση μεγάλου αριθμού ειδικευμένων εργαζομένων από την επιχείρηση.

Οι εργοδότες υποχρεούνται εκ του νόμου να διαχειρίζονται όλους τους τύπους κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, περιλαμβανομένων των κινδύνων για την ψυχική υγεία των εργαζομένων τους. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η καλή ΠΨΥ θα πρέπει να περιλαμβάνει και τις δύο πτυχές —τη διαχείριση των κινδύνων στην εργασία και την προαγωγή της υγείας στην εργασία. Υπάρχουν πολλά οφέλη για τις επιχειρήσεις (όπως η βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας) σε περίπτωση που αυτές επενδύσουν στην ψυχική υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Μπορεί επίσης να ενισχυθεί η φήμη μιας επιχείρησης.

Αρκετοί είναι οι παράγοντες (επαγγελματικοί, κοινωνικοί, οικογενειακοί, προσωπικοί κλπ.) που μπορούν να επιδεινώσουν την ψυχική υγεία. Το εργασιακό περιβάλλον και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η οργάνωση και η διαχείριση της εργασίας μπορεί να έχουν επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων. Η εργασία μπορεί να αποβεί ευεργετική για την ψυχική υγεία, μέσω της ενίσχυσης του αισθήματος της κοινωνικής ένταξης, της θέσης και της ταυτότητας του εργαζομένου, καθώς και της ορθολογικής οργάνωσης του χρόνου του. Από την άλλη, ωστόσο, έχει διαπιστωθεί ότι πολλοί ψυχοκοινωνικοί παράγοντες κινδύνου στους χώρους εργασίας αυξάνουν τον κίνδυνο του άγχους, της κατάθλιψης και της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Κατά την εφαρμογή των μέτρων για τη βελτίωση της ΠΨΥ στην εργασία επιλέγονται κατά κανόνα ποικίλες προσεγγίσεις:

- «κύκλοι υγείας» για τον εντοπισμό και τη συζήτηση των προβλημάτων και για την εξεύρεση λύσεων που βασίζονται στη συμμετοχή των εργαζομένων,
- θέσπιση πολιτικών για την ψυχική υγεία και συναφή θέματα όπως η βία και η παρενόχληση στο εργασιακό περιβάλλον ή η ενσωμάτωση θεμάτων ψυχικής υγείας στη γενική πολιτική για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία εντός της επιχείρησης,
- παροχή κατάρτισης στα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, για τη διαχείριση του τρόπου με τον οποίο αναγνωρίζονται τα συμπτώματα

άγχους στους εργαζομένους, καθώς και τρόπων ανεύρεσης σωστών λύσεων για τη μείωση του άγχους των εργαζομένων,

- διεξαγωγή έρευνας μεταξύ του προσωπικού, με τη χρήση ανώνυμων ερωτηματολογίων προκειμένου να προσδιοριστεί τι προκαλεί προβλήματα ή ανησυχία στους εργαζομένους κατά την εργασία τους,
- αξιολόγηση των μέτρων και των προγραμμάτων που έχουν εφαρμοστεί, βάσει διαδικασίας ανατροφοδότησης από τους εργαζομένους,
- δικτυακές πύλες για την ενημέρωση όλων των μελών του προσωπικού σχετικά με τα μέτρα και τα προγράμματα που εφαρμόζονται στους χώρους εργασίας με στόχο την ενίσχυση της ψυχικής ευημερίας,
- μαθήματα/κατάρτιση εργαζομένων σχετικά με τρόπους αντιμετώπισης στρεσογόνων καταστάσεων,
- δωρεάν παροχή συμβουλών σχετικά με διάφορα και συχνά αντικρουόμενα θέματα που αφορούν την ιδιωτική ή την επαγγελματική ζωή του συνόλου των εργαζομένων (είναι δε προτιμότερο αυτό να πραγματοποιείται εντός του ωραρίου της καθημερινής εργασίας).

Το 2009 πραγματοποιήθηκε συλλογή σειράς περιπτωσιολογικών μελετών σχετικά με την ψυχική υγεία στην εργασία από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA). Η έκθεση, βασίζεται στη συγκεκριμένη συλλογή παραδειγμάτων καλής πρακτικής.

Μελέτη Περίπτωσης #3: Η προσέγγιση αφήγησης εμπειριών - Δανία

Ο Δήμος Hedensted, Δανία, ανέπτυξε επιτυχώς και εφάρμοσε μια σειρά από πολιτικές για την προστασία της υγείας μέσω της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων. Ο Δήμος Hedensted εφάρμοσε μια προσέγγιση αφήγησης εμπειριών, ώστε να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα. Στο πλαίσιο της εν λόγω προσέγγισης, οι εργαζόμενοι έλαβαν πρόσκληση να συμμετάσχουν σε μια «ημέρα έμπνευσης», όπου παρακινήθηκαν να μοιραστούν εμπειρίες από την εργασιακή τους ζωή, τις οποίες θεωρούσαν σημαντικές όσον αφορά την κατάσταση της υγείας τους σε σχέση με τις συνθήκες στον χώρο εργασίας τους. Με βάση αυτές τις πληροφορίες διαμορφώθηκαν συγκεκριμένες πολιτικές. Οι πολιτικές αυτές βασίζονται τόσο στις διηγήσεις των εργαζομένων όσο και σε υφιστάμενες γενικές συστάσεις, η εφαρμογή τους ωστόσο δεν συνδέθηκε με αυστηρούς κανόνες. Αντιθέτως, λαμβάνεται υπόψη το στάδιο της ζωής και η κατάσταση κάθε εργαζόμενου, σε κάθε περίπτωση όπου απαιτείται να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τις μεθόδους

παροχής βοήθειας προς τους εργαζομένους.

Μελέτη Περίπτωσης #4: Προσαρμογή της εργασίας στο άτομο - Δανία

Η εταιρεία Creativ Company, Δανία, ιδρύθηκε το 2000 με σκοπό τη δημιουργία ενός εντελώς διαφορετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η βασική ιδέα στην Creativ Company είναι ότι η εργασία μπορεί να σχεδιαστεί σύμφωνα με τις δεξιότητες κάθε ατόμου και όχι με βάση την προσαρμογή του ατόμου σε ένα υπάρχον επαγγελματικό περίγραμμα για κάθε θέση εργασίας.

Μελέτη Περίπτωσης #5: Ειδικά προγράμματα που αποσκοπούν στην υγιή συμπεριφορά εκτός των χώρων εργασίας – Πολωνία

Η Mars, Πολωνία, προσφέρει ένα πολυδύναμο πρόγραμμα το οποίο περιλαμβάνει μian ολοκληρωμένη αξιολόγηση της κατάστασης της υγείας και του τρόπου ζωής κάθε εργαζομένου, προσφέρει αρκετά βήματα εκμάθησης ενός περισσότερο υγιούς τρόπου ζωής και ελέγχου της επιτυχίας και, τέλος, ενθαρρύνει τους εργαζομένους να διαδώσουν τα διδάγματα που έχουν αποκομίσει και να ενημερώσουν τους άλλους ανθρώπους εντός της κοινότητάς τους.

Μελέτη Περίπτωσης #6: Κοινωνικές εκδηλώσεις για την προαγωγή υγιών τρόπων ζωής - Ουγγαρία


Η Magyar Telekom, Ουγγαρία, διοργανώνει βραδιές προβολής ντοκιμαντέρ ως μέθοδο ενημέρωσης των εργαζομένων για θέματα που σχετίζονται με την υγεία, όπως είναι οι στρεσογόνες καταστάσεις της ζωής, οι αναπηρίες, η οικογενειακή βία κ.λπ. Μετά την προβολή των ταινιών διεξάγεται διάλογος με τη συμμετοχή εμπειρογνομώνων, ώστε να συζητηθούν τα ζητήματα που έχει αναδείξει η ταινία.

Μελέτη Περίπτωσης #7: Ατομικές συνεντεύξεις που σχετίζονται με την υγεία - Ισπανία

Η 'R', Spain, διεξάγει προσωπικές συνεντεύξεις στους εργαζομένους σε μια προσπάθεια να κατανοήσει και να αναλύσει την επαγγελματική κατάσταση όλων των εργαζομένων της. Ο στόχος είναι να αποτελέσει η αυτογνωσία το σημείο αφετηρίας της προσωπικής εξέλιξής τους, αλλά και να ανακαλύψουν οι εργαζόμενοι την αξία της εργασίας τους.

Μελέτη Περίπτωσης #8: Οικονομική ενίσχυση προς εργαζομένους που αντιμετωπίζουν κρίσεις - Ελβετία

Η IFA, Ελβετία, έχει θεσπίσει έναν κοινωνικό λογαριασμό ο οποίος στηρίζει τους εργαζομένους που αντιμετωπίζουν έκτακτες οικονομικές καταστάσεις (όπως κόστος υγειονομικών παροχών, οδοντιατρικές δαπάνες, κόστος κηδείας μέλους της οικογένειας κλπ.). Τα μέλη του προσωπικού της IFA που έχουν έκτακτες οικονομικές ανάγκες μπορούν επίσης να ενισχυθούν με ειδικό δάνειο. Μεταξύ των καταστάσεων που δικαιολογούν τη λήψη ενίσχυσης συγκαταλέγονται ο επιδοτούμενος από την επιχείρηση τοκετός σε ιδιωτική κλινική, η χορήγηση δανείων σε εργαζομένους και η προσφορά υπηρεσιών στέγασης από την επιχείρηση για διακινούμενους εργαζομένους, μετανάστες ή για εργαζομένους οι οποίοι αντιμετωπίζουν προβλήματα στέγασης.



**5 ΑΡΧΕΣ-
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ-
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

5.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής απόδοσης. **Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.**

Η παλιά διοίκηση προσωπικού έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε **διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δίνοντας περισσότερο έμφαση στην ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού**, στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, **στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων**, στην αμοιβή με βάση την απόδοση και όχι τόσο με βάση την θέση εργασίας, στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων, στην δημιουργία κινήτρων για απόδοση, **στην παρακίνηση και στην δημιουργία ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας**.

Ο **προγραμματισμός** του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζει με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, με τις ανάγκες και τις ελλείψεις της. Μετά τον προγραμματισμό ακολουθεί η **προσέλκυση** των υποψηφίων. Η λειτουργία αυτή αλλάζει και δεν περιορίζεται μόνο στην προσέλκυση ατόμων κατάλληλων για μια θέση αλλά επεκτείνεται και ασχολείται και με την **προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν το «χάρισμα» και μπορούν να εκπαιδευτούν και να εξελιχθούν σε πολύ χρήσιμα στελέχη**. Τα άτομα - ταλέντα θεωρούνται από τους πιο σπάνιους πόρους στον 21ο αιώνα και η προσέλκυση και ανάπτυξη τους αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ένας τρόπος προσέλκυσης είναι η δημιουργία ενός φιλικού προς τα ταλέντα εταιρικού περιβάλλοντος.

Άμεσα συνδεδεμένη λειτουργία με αυτήν της προσέλκυσης είναι η **επιλογή**. Από τον αριθμό των υποψηφίων που έχουν συγκεντρωθεί θα πρέπει να επιλεγεί ο κατάλληλος για την θέση. Προκειμένου να επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος ακολουθείται μια διαδικασία, η οποία μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε

επιχείρηση. Το πιο συνηθισμένα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι το βιογραφικό σημείωμα, η προκαταρκτική συνέντευξη, η αίτηση απασχόλησης, οι δοκιμασίες (τεστ), η συνέντευξη επιλογής η επιβεβαίωση των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου και η τελική απόφαση επιλογής.

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η **εκπαίδευση και ανάπτυξη**. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων και στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού, στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην δημιουργία κινήτρων για την παραμονή τους στην επιχείρηση και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται από κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη και ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα.

Στο σύγχρονο κόσμο η εκπαίδευση θα πρέπει να συνοδεύεται και από ανάπτυξη. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται στα καθήκοντα της θέσης εργασίας αλλά να είναι διευρυμένη και να συνδέεται με την γενικότερη επιμόρφωση των ατόμων και τον εμπλουτισμό της γνώσης τους. Θα πρέπει να αναπτύσσονται τα άτομα σαν προσωπικότητες. Να αναπτύσσονται εκείνα τα στοιχεία του χαρακτήρα τους που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές, να κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές, να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο, να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και να εισάγουν καινοτομίες.

Η αξιολόγηση και αμοιβή των εργαζομένων είναι οι επόμενες λειτουργίες της διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων. Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται και με βάση αυτήν οι εργαζόμενοι αμείβονται. Επίσης η αξιολόγηση αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό με βάση τον οποίο οργανώνεται το σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων επιβάλλεται προκειμένου, να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, να εξακριβωθεί εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας, να δημιουργηθούν κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης, να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων κ.α. Η αξιολόγηση δεν έχει καμία σημασία αν δεν συνοδεύεται από τη συνέντευξη αξιολόγησης κατά την οποία γίνεται η επαναπληροφόρηση (feedback) του εργαζόμενου και μέσω αυτής ο αξιολογούμενος ενημερώνεται για την απόδοση του και τα λάθη του και για τις διορθωτικές ενέργειες που θα ακολουθήσουν.

Με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται η αμοιβή των εργαζομένων. Η αμοιβή μπορεί να είναι άμεση (μισθός, ημερομίσθιο, ατομικά και ομαδικά βραβεία κ.α.) και έμμεση (ασφάλεια ζωής, άδειες, διακοπές κ.α.).

Οι κυριότεροι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβής είναι:

- η απόκτηση ταλαντούχων εργαζομένων,
- η διατήρηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού,
- η εξασφάλιση οργανωσιακής δικαιοσύνης,
- η ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς, η επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας κ.α.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό (commitment). Η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε υπαλλήλου στην επιχείρησή, εκτός από το θετικό κλίμα που, αδιαμφισβήτητα, δημιουργεί στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει παράλληλα τα μέγιστα στην καλλιέργεια ενός πιο πιστού, ευαισθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Γεγονός όμως είναι ότι η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με ευκολία από μία σειρά μέτρων. Αντιθέτως είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως «παράγοντες παρακίνησης». Όμως τι είναι αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται; Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα πρέπει να καθορίσουμε τις ανάγκες των ανθρώπων. Οι ανάγκες αυτές ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες, τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφαλείας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Όπως η παρακίνηση έτσι και η ενδυνάμωση συνδέεται στενά με τις παραδοσιακές έννοιες του μάνατζμεντ καθώς και με την ίδια την παρακίνηση. Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και την κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους και επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του, να αντιληφθεί ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του, να αισθανθεί ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά και τέλος στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και η παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, στη σύγχρονη επιχείρηση, απαιτούν τα στελέχη της διοίκησης να διαθέτουν αυτό που λέμε συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η νοημοσύνη της καρδιάς και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις διαστάσεις την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και την διαχείριση σχέσεων και συνδέεται με την μετασχηματιστική ηγεσία. Τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν ξεκάθαρα κοινά γνωρίσματα με τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αφού είναι αλληλένδετες έννοιες. Αποτελούν ιδιότητες οι οποίες κάνουν τα άτομα που τις διαθέτουν να ξεχωρίζουν από τους γύρω τους, μεταξύ τους αλλά και σχετικά με τους στόχους και τις ανάγκες μιας επιχείρησης.

Ως εκ τούτου βασικές συνιστώσες ενός συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- η οργάνωση,
- η στελέχωση,
- η διαχείριση της απόδοσης,
- η παρακίνηση των εργαζομένων,
- ο καθορισμός των αμοιβών,
- η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού,
- η εκπαίδευση και η επιμόρφωση,
- ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα,
- οι εργασιακές σχέσεις και
- η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Έτσι, στο ερώτημα 'πού στοχεύει η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων' και σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, μπορούμε να πούμε ότι μέσω των παραπάνω λειτουργιών ένα σύστημα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει πρώτα στην επιλογή και ανάπτυξη εκείνου του ανθρώπινου δυναμικού που οι γνώσεις και δεξιότητές του ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης και αποτελούν γι' αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα κατάλληλα κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία εκείνων των συνθηκών εργασίας που ευνοούν την απόδοση. Τέλος με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, έχει ως στόχο την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης-οργάνωσης να λειτουργεί και να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

Βασικοί της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται:

A) Η βελτίωση της παραγωγικότητας.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση α) με τη συμμετοχή της στις αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, β) επισημαίνοντας και λύνοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν την εισαγωγή νέων πολιτικών, προγραμμάτων ή διαδικασιών και γ) με την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα στελέχη και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτά, έπειτα από την εκπαίδευσή τους.

B) Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση με το σχεδιασμό των εργασιών, με τρόπο που ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους.

Γ) Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση των δύο φύλλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, κάτι που κάνει επίσης αναγκαία τη γνώση από την επιχείρηση των σχετικών δικαστικών αποφάσεων, των εγκυκλίων του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα εργασίας.

Δ) Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Μέσα διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της, αποτελούν η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η άμεση συμμετοχή με σκοπό, όπως είπαμε, την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων. Βασικός σκοπός του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων είναι να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ε) Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού.

Η εξασφάλιση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού, από την άποψη των ικανοτήτων και των γνώσεων, των ωρών εργασίας και του αριθμού μέσα στα

πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας αποτελεί έναν ακόμη σκοπό του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων.

5.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις στον αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Η σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης είναι πιθανό να αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτελεσματική και αν βέβαια έχει ρόλο τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και στην υλοποίηση των προγραμμάτων. Σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, πέρα από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενό της στο οποίο έχουμε αναφερθεί, αποτελούν.

- Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα
- Η διατήρηση των ικανών ατόμων
- Η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών
- Η δυνατότητα ανάπτυξης στους εργαζομένους
- Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους
- Η παρακολούθηση της προόδου των ατόμων και της επίτευξης των στόχων

Γενικότερα ο ρόλος του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι «να βοηθά την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της». Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις και έτσι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων να λειτουργεί ως:

- Επιτελείο στρατηγικής
- Συναρμόδια υπηρεσία
- Εσωτερικός σύμβουλος
- Υπηρεσία υποστήριξης
- Υπηρεσία εποπτείας

Προκύπτει λοιπόν, από όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα, ότι στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιτελεί ένα ευρύ πεδίο ρόλων. Έτσι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων:

Α) Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Ο ρόλος του τμήματος αυτού αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

με αποτέλεσμα να μετέχει στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης και να σχεδιάζει πολιτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Το συγκεκριμένο τμήμα λειτουργεί σε τρία επίπεδα:

- **Λειτουργικό επίπεδο (Βραχυπρόθεσμα)** Καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία, διεξάγει εκπαιδευτικά προγράμματα και δίνει λύσεις στα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων.
- **Διοικητικό επίπεδο (Μεσοπρόθεσμα)** Αναπτύσσει σχέδια επιλογής και αξιολογεί τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια επαγγελματικής εξέλιξης και διαδοχής των στελεχών και δημιουργεί κέντρα αξιολόγησης.
- **Στρατηγικό επίπεδο (Μακροπρόθεσμα)** Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την επιχειρησιακή στρατηγική.

Συμμετέχοντας λοιπόν στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο ρόλος του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες και όχι στο να ακολουθεί τις ανάγκες.

Β) Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους. Δημιουργεί το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν τους ατομικούς στόχους αλλά και τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι, για το σκοπό αυτό :

- **Θεωρεί τους εργαζόμενους 'πελάτες'**, στους οποίους πρέπει να προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν (customization) και
- **Μελετά τους ανταγωνιστές και τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους**, με στόχο να προσαρμόσει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης που εφαρμόζει (benchmark^{ing}).

Γ) Καινοτομεί. Παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων, έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.3 ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ

Η προτυποποίηση μιας σειράς διαδικασιών ως προς τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, εμφανίζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την προώθηση της ενεργού γήρανσης στις επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες δε στις οποίες θα εστιαστεί 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
- Διαρκή επαφή με αγορά εργασίας
- Καταγραφή ανάγκης για στελέχωση

- Καθορισμό 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, προσδίδοντας 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

Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ θεωρείται ότι, έστω και άτυπα, διενεργείται στη συντριπτική πλειονότητα των οργανώσεων.

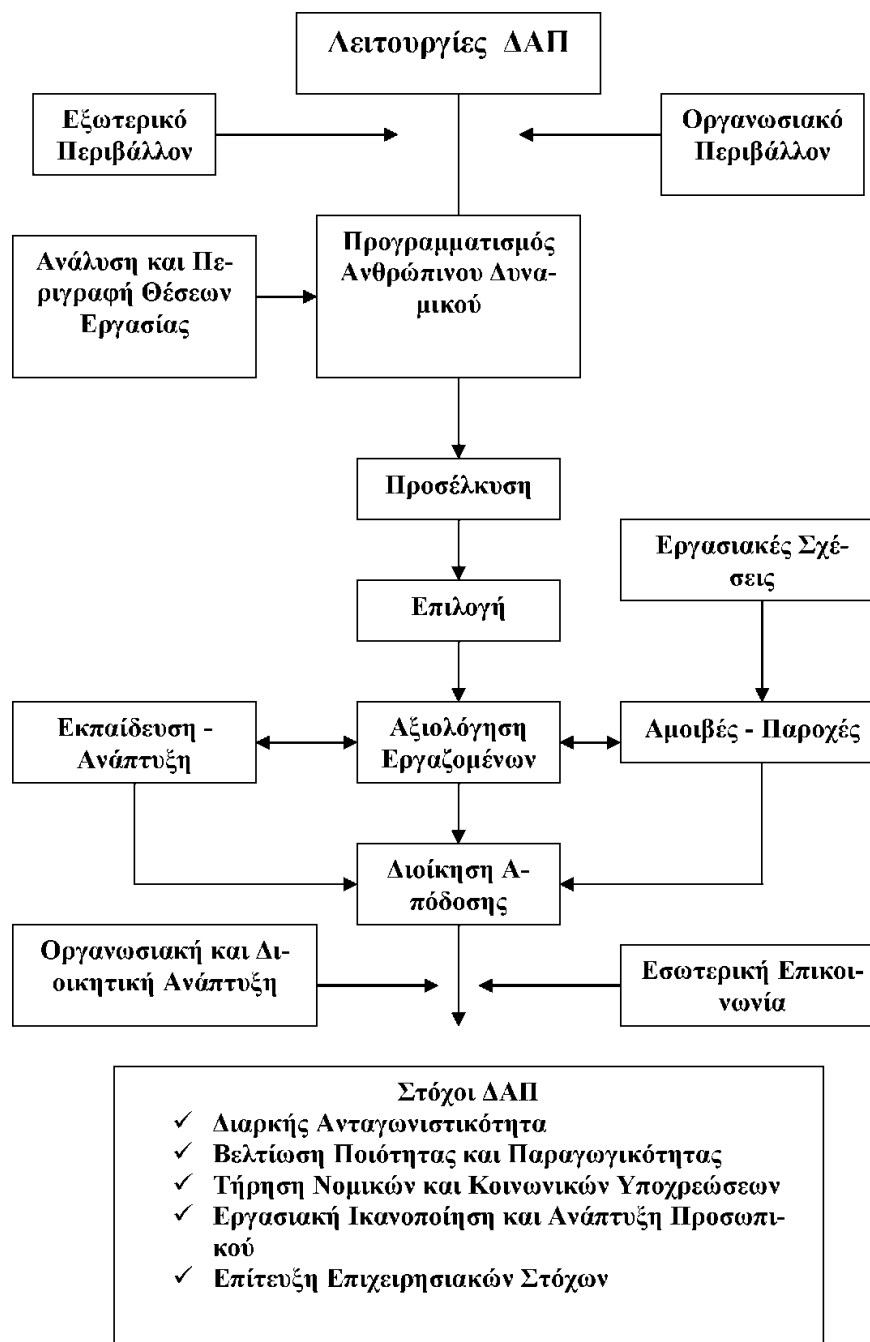
Σε γενικές γραμμές, η αξιολόγηση της απόδοσης έχει δύο όψεις μέσα στην επιχείρηση, που εμφανίζουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους. Από τη μια μεριά ποσοτικοποιεί την απόδοση ώστε να ανταμείψει ή να επιπλήξει κάποιον συνεργάτη και γενικότερα να διαφοροποιήσει την αντιμετώπιση της επιχείρησης απέναντι στο 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.

5.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζονται εποπτικά οι διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.



Σχήμα 4 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Για την κατανόηση του παραπάνω διαγράμματος ακολουθεί η διευκρίνιση των όρων που χρησιμοποιούνται σ' αυτό:

- **Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον:** Περιβάλλον τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και διαμορφώνει την πολιτική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** Λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Διατυπώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο κάλυψης των αναγκών αυτών.
- **Στρατολόγηση προσωπικού (Recruitment):** Διαδικασίες που χρησιμοποιούνται ώστε να ενημερωθούν , να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.
- **Επιλογή (Selection):** Επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση
- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development):** Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, αλλά και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων.
- **Αξιολόγηση απόδοσης Εργαζομένου (Performance Appraisal):** Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί
- **Αμοιβές και παροχές (Rewards):** Στον όρο αυτό δεν περιλαμβάνεται μόνο ο μισθός του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Bonus, αμοιβή με το κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη αλλά και άυλες ανταμοιβές όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
- **Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management):** Σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ αφού όλες οι λειτουργίες συνδέονται με αυτή. Συγκεκριμένα, σκοπός της προσέλκυσης και της επιλογής είναι η πλήρωση θέσεων με σκοπό τη βελτιστοποίηση της απόδοσης. Επίσης όπως φαίνεται και από την σύνδεση της εκπαίδευσης-ανάπτυξης και των αμοιβών με την αξιολόγηση της απόδοσης, απώτερος σκοπός και των τριών αυτών λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

- **Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships):** Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων.
- **Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication):** Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους. Στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις και η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.
- **Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development):** Συμμετοχή της ΔΑΠ στο σχεδιασμό και την υποστήριξη δράσεων για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Αφορά δραστηριότητες όπως την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, την οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης

Τέλος, θα έπρεπε να προσθέσουμε ότι δεν υπάρχουν απόλυτα πρότυπα πρακτικής για τη διοίκηση προσωπικού και ούτε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ίδιες μεθόδους σε όλες τις επιχειρήσεις. Διαφορετικές μέθοδοι χρειάζεται να εφαρμόζονται κατά κλάδους δραστηριότητας αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων. Ωστόσο επιχειρούμε να θέσουμε κεντρικές κατευθυντήριες και προορισμούς ώστε να μπορεί κάθε επιχείρηση να καταστρώσει την εναλλακτική διαδρομή που προσαρμόζεται στις συνθήκες και τις απαιτήσεις της.

Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ σήμερα περιλαμβάνουν όλες εκείνες για τις οποίες ιδρύθηκαν τα τμήματα προσωπικού, όπως ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας, προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αμοιβές και παροχές, υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, αξιολόγηση προσωπικού, ταυτόχρονα με αρκετές άλλες που αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη σημασία του τμήματος στις επιχειρήσεις σήμερα. Αυτές οι διευρυμένες λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία και το όραμα της ανώτατης διοίκησης, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η παρακίνηση για απόδοση, η ανάπτυξη ηγεσίας, τα συστήματα ενδυνάμωσης κ.α.

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να

προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Έτσι λοιπόν στο μέλλον η ΔΑΠ έρχεται αντιμέτωπη με μια σειρά προκλήσεων. Η πρώτη πρόκληση είναι η προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων καλείται όχι μόνο να επιλέξει ικανά άτομα ή άτομα υψηλών δυνατοτήτων (high potentials), αλλά και να ανακαλύψει και να αναπτύξει εργαζομένους από την δεξαμενή ταλέντων της εταιρείας. Για το λόγο αυτό τα πλάνα διαδοχής αποτελούν δημοφιλή προσέγγιση, που προσπαθεί να λειτουργήσει προδραστικά, αναπτύσσοντας στελέχη για μελλοντικούς ρόλους. Στην προσπάθεια προσέλκυσης και διατήρησης των ταλαντούχων εργαζομένων τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έρχονται αντιμέτωπα με μια ακόμη πρόκληση, τη διαχείριση της εικόνας της εταιρείας και την ανάδειξη της ως προτιμητέου εργοδότη.

Η αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων μέσα από την διαχείριση της απόδοσης και τη σύνδεσή της με τις αμοιβές αποτελεί μια ακόμα πρόκληση για την ΔΑΠ. Η συνεισφορά και η απόδοση κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να είναι αντίστοιχη με την αμοιβή του, ώστε να εδραιώνεται το αίσθημα δικαιοσύνης και αναγνώρισης των προσπαθειών του. Η ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία στην εκτέλεση των έργων και η ευελιξία στο ωράριο εργασίας αποτελούν τους πιο διαδεδομένους και αποτελεσματικούς μηχανισμούς παρακίνησης στις σύγχρονες οργανώσεις.

Επιπλέον στο μέλλον η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών θα αποτελέσει πρόκληση, κυρίως στην αναζήτηση αποτελεσματικότερων πρακτικών όπως η δημιουργία εκπαιδευτικών κέντρων και εταιρικών πανεπιστημίων (corporate universities) με σκοπό η εκπαίδευση των στελεχών να είναι ευθυγραμμισμένη με τους στόχους και το όραμα της εταιρείας και να συνεισφέρει στην εδραίωση κοινής κουλτούρας. Ακόμα ένα θέμα που απασχολεί ιδιαίτερα τους οργανισμούς είναι η ανάπτυξη ηγετών καθώς οι ηγετικές ικανότητες θεωρούνται κλειδί στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εφόσον εξασφαλίζουν την μετατροπή της εταιρικής στρατηγικής σε αποτελέσματα.

Η εδραίωση μιας κοινής οργανωσιακής κουλτούρας ευθυγραμμισμένης προς το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης είναι επίσης ένα σημαντικό θέμα προς εξέταση για την ΔΑΠ. Η διαχείριση εργαζομένων που προέρχονται όχι μόνο από διαφορετικές επιχειρήσεις αλλά ακόμη και από διαφορετικά κράτη και η ομογενοποίηση των διαφορετικών νοοτροπιών και συμπεριφορών αποτελούν συχνά πονοκέφαλο για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού αλλά

ταυτόχρονα και πρόκληση, καθώς η διαφορετικότητα μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης και δημιουργικότητας. Στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύεται η ανάγκη για αποτελεσματικότερη εσωτερική επικοινωνία εντός του οργανισμού, ώστε κάθε αλλαγή, πρωτοβουλία ή μήνυμα να περνά στους εργαζόμενους με τρόπο ξεκάθαρο και ελκυστικό. Αναδεικνύεται λοιπόν η σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Εκτός όμως από τους εργαζόμενους που αποτελούν την βασική ομάδα ενδιαφέροντος της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού υπάρχουν και άλλοι ενδιαφερόμενοι μέσα στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δρα μια επιχείρηση. Τέτοιες ομάδες είναι η διοίκηση του οργανισμού, οι μέτοχοι, οι επενδυτές, οι προμηθευτές, τα συνδικάτα, οι πελάτες κ.α. μια πρόκληση λοιπόν για την ΔΑΠ είναι η εξυπηρέτηση των στόχων κάθε ομάδας ενδιαφέροντος και ο συμβιβασμός των αντιθέσεων που μπορεί να προκύψουν μεταξύ ομάδων.

Από όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι επιτυχής ΔΑΠ δεν είναι πλέον απασχολημένη με το να εκτελέσει ένα χαρακτηριστικό σύνολο πολιτικών και ενεργειών. Από την άλλη, μάλλον, απαιτεί και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιλογών στους ανθρώπους, των στρατηγικών και των στόχων της επιχείρησης και της δυνατότητας που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η μοντέρνα ΔΑΠ λοιπόν απαιτεί για τις ομάδες των πολιτικών και πρακτικών που έχουν παρθεί να είναι στρατηγικά σημαντικές στην επιχείρηση.

Αυτή η πορεία δεν είναι ουσιαστικά χωρίς προβλήματα αλλά είναι μια προϋπόθεση για τις οργανώσεις εάν πρόκειται να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό τους επιτυχώς. Η στρατηγική ΔΑΠ δεν τοποθετείται σε προοδευτικές πρωτοβουλίες χωριστές από τους επιχειρησιακούς στόχους ή τις διευθυντικές και περιβαλλοντικές πραγματικότητες, ούτε στην κατασκευή ομοιογενών συνόλων καλύτερων πρακτικών. Βρίσκεται στην εξασφάλιση ότι οι επιλογές που γίνονται στους ανθρώπους γίνονται σοφά και με προφανείς και προγραμματισμένους σκοπούς.

Τέλος, είναι πολύ πιθανό, η επιτυχία των αυριανών κυρίαρχων επιχειρήσεων να βασίζεται στο συνδυασμό της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διεθνούς (ή Παγκόσμιας) Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η πρώτη είτε ευθυγραμμίζοντας τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης είτε διαμορφώνοντας τη στρατηγική της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη και τους Ανθρώπινους Πόρους της και, η δεύτερη επιτρέποντας στη εταιρεία να ανταγωνισθεί σε παγκόσμια κλίμακα.

5.4.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5.4.1.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει και ο διευθυντής της επιχείρησης καθορίζει τους στόχους και τους σκοπούς της, όπως και την οριοθέτηση του σημείου στο οποίο θα φτάσουν αυτοί οι στόχοι και οι σκοποί. Αυτό προϋποθέτει την σωστή ανάμειξη των επι μέρους συστατικών στοιχείων του κεφαλαίου, του εξοπλισμού και των ανθρωπίνων πόρων (Hersey, etal, 1996). Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι ο παράγων, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση. Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού, ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του σε μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο ή εποχιακό διάστημα. Οι οργανισμοί πραγματοποιούν πλάνο για το εργατικό τους δυναμικό για βραχυχρόνιο ή μακροχρόνιο διάστημα.

Βασικές δραστηριότητες - λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρωπίνου δυναμικού είναι:

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρωπίνου δυναμικού στην αγορά εργασίας
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρωπινό δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
3. Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρωπίνου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο
4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη ανθρωπίνου δυναμικού.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του ανθρωπίνου δυναμικού που ήδη απασχολείται στην

επιχείρηση. Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή την αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες. Εξετάζεται δηλαδή το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ώστε να εξακριβωθεί η θέση του στο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα. Επίσης πρέπει να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Τέλος αξιολογείται το πρόγραμμα και γίνονται οι διορθωτικές ενέργειες όπου κρίνεται απαραίτητο.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι' αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων στοχεύει στον περιορισμό των σφαλμάτων κατά την πρόσληψη των εργαζομένων, με την αποτελεσματική πρόβλεψη σε πιθανές ελλείψεις. Αποσκοπεί στην μείωση του κόστους πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, προσανατολιζόμενος σε προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού με τις επιθυμητές δεξιότητες και ικανότητες. Επίσης αποσκοπεί στην αποδοτική αξιοποίηση και στον περιορισμό της αβεβαιότητας του υπάρχοντος δυναμικού, με την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του

Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα :

- Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης
- Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας
- Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων
- Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης
- Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
- Προσδιορισμός Αναγκών
- Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων

- Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες που τροποποιούν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα καταλήγουμε στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης.

Αφού λοιπόν καθοριστούν όλα τα παραπάνω θα πρέπει να γίνει ανάλυση θέσεως εργασίας δηλαδή διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος. Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας αποτελεί διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων που θα έχει ο εργαζόμενος και του τρόπου με τον οποίο θα εκτελεί την εργασία. Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό θέσεων εργασίας πρέπει να κατανοήσουμε απολύτως την καθεμιά θέση αυτή καθαυτή (μέσω της ανάλυσης της εργασίας) αλλά και σε συνάρτηση με τη ροή της εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

Μετά την ανάλυση της θέσης εργασία θα πρέπει να προχωρήσουμε στην αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση ορίζοντας τον τίτλο θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους:

- Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.

- Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.

Έπειτα από όλα τα παραπάνω και έχοντας καταρτιστεί σαφής κατάλογος για τις ελλείψεις - απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό η διαδικασία της στελέχωσης συνεχίζεται περνώντας στο δεύτερο στάδιο. Την προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων.

5.4.1.2 ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΔΟΜΕΣ - ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ- ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος έχουν ως συνέπεια την σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων που με την σειρά τους δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες συντονισμού, ενοποίησης της δράσης και ευελιξίας της επιχείρησης. Όλες αυτές οι αλλαγές οδηγούν σε αλλαγή στη φιλοσοφία διοίκησης των επιχειρήσεων. Δίνεται έμφαση στη δημιουργία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας που βασίζεται στην δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων, στη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών και έκφρασης καινοτόμων ιδεών, στη συμμετοχή, στην ανταμοιβή όσων αποδίδουν και βελτιώνουν τις ικανότητες τους, στην πρόβλεψη και επίλυση προβλημάτων, στην αποκέντρωση των αποφάσεων. Ο συγκεντρωτισμός των εξουσιών, η τυφλή εμπιστοσύνη και η αποστροφή προς την ανάληψη κινδύνου και τη πρωτοβουλία θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι δεν έχουν θέση στη σύγχρονη επιχείρηση.

Οι αλλαγές αυτές του περιβάλλοντος και η ανάγκη των επιχειρήσεων για προσαρμογή οδήγησαν στην υιοθέτηση νέων τρόπων οργάνωσης των επιχειρήσεων, οι οποίες αναπόφευκτα διαφοροποιούν τις απαιτήσεις τους από το ανθρώπινο δυναμικό. Η βιβλιογραφία αναφέρει θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα οργανικό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που θα προάγει την ανάπτυξη ενός συνόλου ανθρωπίνων πόρων που θα κατέχουν ένα πλατύ εύρος ικανοτήτων και θα μπορούν να υιοθετούν μεγάλη ποικιλία συμπεριφορών.

Επίσης πρακτικές όπως η συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας, η εργασιακή ασφάλεια, είναι θετικά συσχετισμένες με σημαντικά κριτήρια της οργανωσιακής απόδοσης και προάγουν ευελιξία σε ένα δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον. Μιλάμε λοιπόν για την «ευέλικτη επιχείρηση», δηλαδή για ευέλικτες οργανωτικές δομές.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να ανοίξουμε μια παρένθεση και να αναφερθούμε στο οργανωτικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης, προκειμένου να κατανοήσουμε την έννοια των ευέλικτων οργανωτικών δομών και την σύνδεση τους με την ευελιξία της επιχείρησης. Ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, την δομική διάσταση και την λειτουργική διάσταση. Η δομική διάσταση αναφέρεται στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας μιας επιχείρησης, την ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σε τμήματα(τμηματοποίηση), τον καθορισμό του εύρους διοίκησης και των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης, τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διάφορων θέσεων εργασίας και ιεραρχικών επιπέδων, τον καθορισμό του βαθμού συγκέντρωσης και αποκέντρωσης της εξουσίας. Η λειτουργική διάσταση του οργανωτικού σχεδιασμού περιλαμβάνει τον σχεδιασμό των διαδικασιών, των κανόνων και των προτύπων της λήψης αποφάσεων, της ροής πληροφοριών που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της επιχείρησης και προσδιορίζουν την δράση και μέσω αυτής την επίτευξη των στόχων της.

Πρωταρχικό ζήτημα της δομικής διάστασης είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει. Έτσι λοιπόν το συνολικό έργο της επιχείρησης διαιρείται σε επιμέρους ρόλους εργασίες ή καθήκοντα που αντιστοιχούν σε κάθε θέση εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τα καθήκοντα του, ελέγχεται και ανταμείβεται για αυτά. Η διαίρεση της εργασίας συνδέεται άμεσα με την εξειδίκευση της εργασίας. Αυτή μπορεί να είναι οριζόντια (εύρος ποικιλίας καθηκόντων που περιλαμβάνει η θέση εργασίας) ή κάθετη (δικαίωμα για λήψη αποφάσεων σχετικά με ζητήματα που αφορούν την εκτέλεση καθηκόντων της θέσης).

Μετά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας ένα άλλο ζήτημα της δομικής διάστασης του οργανωτικού σχεδιασμού που θα πρέπει να εξετάσουμε είναι ο καθορισμός του εύρους διοίκησης ή ελέγχου και των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης. Σε κάθε επιχείρηση-οργανισμό οι θέσεις εργασίας συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις εξουσίας. Για έναν αριθμό θέσεων εργασίας υπάρχει συνήθως μια προϊσταμένη - διοικητική θέση που έχει το δικαίωμα να ασκεί εξουσία στις πρώτες. Ο αριθμός αυτός των θέσεων που ασκεί εξουσία ή διοικεί μια προϊσταμένη θέση λέγεται εύρος ελέγχου ή διοίκησης. Ουσιαστικά πρόκειται

για τον αριθμό των υφισταμένων που αναφέρονται σε κάθε προϊστάμενο. Κάθε προϊστάμενος έχει δυνατότητα να διοικήσει ένα περιορισμένο αριθμό υφισταμένων. Το εύρος ελέγχου ή διοίκησης συνδέεται αντίστροφα με τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων και καθορίζει την μορφή της ιεραρχικής δομής της επιχείρησης. Μικρό εύρος ελέγχου συνεπάγεται μεγάλο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων και υψηλή ιεραρχική δομή. Μεγάλο εύρος ελέγχου συνεπάγεται μικρό αριθμό ιεραρχικών επιπέδων και πεπλατυσμένη ιεραρχική δομή. Οι ευέλικτες και λιτές οργανωτικές δομές χαρακτηρίζονται από λίγα ιεραρχικά επίπεδα που συμβάλουν στην αύξηση της ευελιξίας της επιχείρησης.

Ένα ακόμα ζήτημα που καλούμαστε να εξετάσουμε στο πλαίσιο του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των σχέσεων εξουσίας και η κατανομή αυτής μεταξύ των θέσεων εργασίας. Σε αυτό το σημείο τίθενται δύο βασικά ζητήματα. Πρώτον ο τρόπος μεταβίβασης της εξουσίας προς τις διάφορες θέσεις εργασίας και το περιεχόμενο της εξουσίας που θα μεταβιβαστεί. Δεύτερον τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο στην κορυφή (συγκέντρωση εξουσίας) ή και σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης (αποκέντρωση εξουσίας).

Βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης είναι η αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματική υλοποίηση του συνολικού έργου μιας επιχείρησης απαιτεί τον συντονισμό των διαφόρων θέσεων εργασίας. Ο εν λόγω συντονισμός επιτυγχάνεται με την ομαδοποίηση των θέσεων αυτών σε τμήματα ή διαφορετικά μέσω της τμηματοποίησης μιας επιχείρησης. Τέσσερις μορφές οργανωτικών δομών συναντάμε πιο συχνά. Την τμηματοποίηση κατά λειτουργία, τμηματοποίηση κατά προϊόν, τμηματοποίηση κατά υπηρεσία και τέλος τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή. Ωστόσο στην πραγματικότητα μια επιχείρηση χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα κριτήρια ή μορφές τμηματοποίησης. Σε αυτή την περίπτωση μιλάμε για μικτή τμηματοποίηση. Μια τέτοια θεωρείται και η μητρική οργάνωση που χαρακτηρίζεται από δύο διαστάσεις, την ταυτόχρονη τμηματοποίηση κατά λειτουργία και κατά προϊόν ή γεωγραφική περιοχή.

Η λειτουργική οργανωτική δομή καθώς και η κατά προϊόν που κυριάρχησαν για πολλά χρόνια στον κόσμο των επιχειρήσεων και βασιζόνταν σε πολυπληθέστατες τάξεις μεσαίων στελεχών τόσο για την αμφίδρομη ροή των στοιχείων στη ιεραρχία όσο και για το συντονισμό και έλεγχο πολλών λειτουργιών της επιχείρησης παραμερίζονται όλο και περισσότερο. Τη θέση τους παίρνουν νέες, ολοκληρωμένες δομές που αποσκοπούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της μείωσης του κόστους και αύξησης της ταχύτητας διεκπεραίωσης των εργασιών, προσδίδοντας στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κυρίαρχη

θέση κατέχουν η «οριζόντια οργάνωση» και η «δυναμική δομή δικτύων». Η "οριζόντια οργάνωση" απαιτεί ριζική αναδιοργάνωση των διαδικασιών και έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- η δομή αναπτύσσεται σύμφωνα με τη ροή της εργασίας και όχι κατά τμήματα με ξεχωριστές αρμοδιότητες
- η κάθετη ιεραρχία έχει λίγα επίπεδα δεδομένου ότι διατηρούνται ορισμένα ανώτατα στελέχη στις παραδοσιακές υπηρεσίες υποστήριξης, όπως π.χ. οικονομικά, ανθρωπίνων πόρων
- η εξουσιοδότηση είναι ευρύτατη. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται σε πολυειδικευμένες, αυτοδιοικούμενες ομάδες που αναλαμβάνουν την εκτέλεση συγκεκριμένων διαδικασιών ή προγραμμάτων
- η δομή αυτή έχει σαν στόχο την πλήρη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε τακτική άμεση επαφή με τους πελάτες αλλά και με τους προμηθευτές. Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες αποτελούνται από 3-30 εργαζομένους διαφορετικών δεξιοτήτων εναλλάσσονται στις θέσεις εργασίας και παράγουν ένα ολοκληρωμένο προϊόν ή υπηρεσία. Αναλαμβάνουν τον προγραμματισμό της εργασίας, παραγγέλλουν τα υλικά, συντονίζονται με τις άλλες ομάδες, επιλέγουν τα νέα μέλη και αποφασίζουν για τις διακοπές. Συγκεκριμένα η ομάδα έχει πλήρη και υπεύθυνη πρόσβαση σε όσους και όποιους πόρους είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου (εξοπλισμό, πληροφορίες κλπ.)

Στα πλαίσια μιας τέτοιας φιλοσοφίας διαφοροποιείται ο ρόλος του προϊστάμενου. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος που έδινε εντολές για να εκτελεστούν χωρίς να εξηγεί και να ενημερώνει, συντονίζοντας απλά τους υφισταμένους του, δίνει τη θέση του στον προϊστάμενο - ηγέτη που κατευθύνει, δίνει εξειδικευμένη συμβουλή, ενθαρρύνει, επιβραβεύει, συνεργάζεται για τη λύση των προβλημάτων και επιδιώκει με τους συνεργάτες πραγματικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια «διοικεί» αλλά ταυτόχρονα «επηρεάζει». Οι παραδοσιακές δομές εξαφανίζονται και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων ανατίθεται σε δίκτυα και ομάδες.

5.4.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Μετά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό, το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως έξω από αυτήν) για την κάλυψη κενών θέσεων. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας.

Επομένως προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Κύριος στόχος της προσέλκυσης είναι η πρόσληψη ποιοτικών υπαλλήλων και η προώθηση χαρισματικών ατόμων με δυνατότητα εξέλιξης. Αν και τα άτομα με υψηλές δυνατότητες προτιμούν οργανισμούς οι οποίοι παρουσιάζουν προκλήσεις και επιλογές, ενίοτε αυτά παρουσιάζουν αρνητική αντίδραση, τείνουν δηλαδή στο να χάσουν αυτές τις προκλήσεις.

Επιπρόσθετα αξίζει να αναφερθεί ότι η διαδικασία της προσέλκυσης τα τελευταία χρόνια έχει εμπλουτιστεί και δεν βασίζεται μόνο στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υποψηφίων (Knowledge, Skills, Abilities, KSAs) αλλά και στο ταίριασμα του ατόμου με την κουλτούρα ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Κατά την διαδικασία αυτήν φαίνεται να υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο παραπάνω. Η αποδοτικότητα της εργασίας είναι το ενδιάμεσο κομμάτι, το οποίο ο υπεύθυνος θα πρέπει προσαρμόσει ανάμεσα στο KSAs και στις προδιαγραφές της θέσης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα:

γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό

- γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
- αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Εκτός από την εύρεση του κατάλληλου εργαζόμενου για την πλήρωση μιας θέσης, ο οποίος θα παράγει τα πιο αποδοτικά αποτελέσματα για τον οργανισμό, θα πρέπει να αποφασισθεί αν η αναζήτηση του θα γίνει εσωτερικά ή εξωτερικά. Η κάθε επιχείρηση προσελκύει υποψηφίους είτε από μέσα (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερικές πηγές). Τόσο οι εσωτερικές πηγές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

5.4.2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζόμενους, τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζόμενους και τους υποψήφιους «πόρτας». Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν εσωτερικοί υποψήφιοι είναι :

1. Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης.
2. Βάση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού.
3. Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό. Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό παραμένουν περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους
4. Προαγωγές και μεταθέσεις. Η κάλυψη νέων θέσεων είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί από προαγωγή ή από μετάθεση λαμβάνοντας πληροφορίες οι οποίες αντλούνται από το HRIS στο οποίο είναι καταγεγραμμένοι όλοι οι εργαζόμενοι
5. Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας». Μια επιχείρηση ενδέχεται να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους της. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν συνήθως επειδή αποτελούσαν εποχικό προσωπικό.

Επειδή ο εργοδότης έχει ήδη εμπειρία από την συνεργασία με τα άτομα αυτά, πρόκειται μάλλον για ασφαλείς προσλήψεις. Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει το όλο κόστος προσέλκυσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε πληθυσμό υποψηφίων για τους οποίους ήδη γνωρίζει αρκετά πράγματα. Στην

ομάδα των πρώην εργαζομένων υπάρχουν συνταξιούχοι, εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν για δικούς τους λόγους και η εταιρεία θεωρεί ότι είναι κατάλληλοι για να θεωρηθούν ως υποψήφιοι για τις κενές θέσεις που δημιουργήθηκαν. Οι υποψήφιοι πόρτας είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλουν αιτήσεις - βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορεί να αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία ανθρώπινου δυναμικού

5.4.2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο συνήθεις πηγές είναι:

1. Επαγγελματικές σχολές.
2. Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω των γραφείων διασύνδεσης ή των γραφείων ευρέσεως εργασίας των ιδρυμάτων
3. Ημέρες καριέρας.
4. Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία
5. Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους, πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων και τους κάνουν προσφορά με υψηλά οικονομικά κίνητρα και κίνητρα καριέρας
6. Γραφεία- βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους. Πρόκειται για γραφεία- κέντρα υπολογιστών που έναντι προμήθειας δημιουργούν αρχείο πτυχιούχων, πρώην εργαζομένων με πλήρη στοιχεία, προσόντα, ειδικότητες, προτιμήσεις, κλπ - σε τοπικό, περιφερειακό, ακόμη και εθνικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που είναι ON LINE συνδεδεμένες με το σύστημα σε 24ωρη βάση, έναντι προμήθειας αναγνωρίζουν τους υποψηφίους, με τους οποίους στη συνέχεια έρχονται σε επαφή για τη διαδικασία επιλογής
7. Εταιρείες leasing (εργαζομένων). Πρόκειται για εταιρείες που νοικιάζουν σε επιχειρήσεις τους υπαλλήλους τους για προσωρινή απασχόληση. Η εταιρεία leasing είναι υπεύθυνη και χειρίζεται όλα τα θέματα πρόσληψης, μισθοδοσίας, ασφάλειας κλπ αυτών των υπαλλήλων αφού ανήκουν σε αυτήν

8. Γραφεία ευρέσεως εργασίας. Υπάρχουν δημόσια και ιδιωτικά. Τα δημόσια (ΟΑΕΔ) προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες σε όλους τους συμμετέχοντες. Τα ιδιωτικά γραφεία χρεώνουν προμήθεια και μπορούν να παρέχουν γενικές υπηρεσίες σε μια ευρύτερη πελατεία ή να περιοριστούν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες. Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν σε αυτά τα γραφεία μια πραγματική εικόνα της κενής θέσης με ιδιαίτερη έμφαση στα απαιτούμενα προσόντα, την προϋπηρεσία, την απαιτούμενη μόρφωση, καθώς και τις μισθολογικές διαβαθμίσεις
9. Εταιρείες επιλογής στελεχών(κυνηγοί κεφαλών). Εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων οι οποίες ανακαλύπτουν διοικητικά στελέχη - ταλέντα για τους πελάτες τους. Διατηρούν πολλές επαφές με ποιοτικές πηγές εξεύρεσης εργαζομένων
10. Μέσα μαζικής ενημέρωσης. Στην πηγή αυτή ανήκουν οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο ακόμη και η τηλεόραση. Η καταχώρηση αγγελιών σε ημερήσιο και περιοδικό τύπο αποτελεί την πιο δημοφιλή πηγή προσέλκυσης. Άμεσα γνωστοποιώντας δηλαδή, η επιχείρηση την επωνυμία της, ή έμμεσα όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρεία, π.χ εταιρεία συμβούλων.
11. Διαδίκτυο(internet). Οι επιχειρήσεις στην ιστοσελίδα τους αναγράφουν τις κενές θέσεις και ζητούν την εκδήλωση ενδιαφέροντος ή απλώς ζητούν την αποστολή βιογραφικών. Οι οργανισμοί προσπαθούν να αυξήσουν τις βάσεις δεδομένων μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας

5.4.2.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Η προσπάθεια αναζήτησης και διατήρησης των σωστών ανθρώπων - «ο πόλεμος των ταλέντων» όπως ονομάστηκε - αποτελεί και θα αποτελεί βασική προτεραιότητα των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Σε πρόσφατες έρευνες, οι γενικοί διευθυντές πολυεθνικών εταιρειών τοποθέτησαν την προσέλκυση και την ανάπτυξη του ταλέντου στην κορυφή των σύγχρονων προκλήσεων για τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το περιοδικό Harvard Business Review, ο πόλεμος των ταλέντων είναι το πιο καυτό θέμα της εποχής στις επιχειρήσεις, κυρίως επειδή στην οικονομία της γνώσης του 21ου αιώνα το ταλέντο είναι ο σπανιότερος από τους σπάνιους πόρους.

5.4.2.3.1 Δημιουργώντας «φιλικό προς τα talέντα» Εταιρικό Περιβάλλον

Οι Michaels, Handfield- Jones & Axerlod (2001), βασισμένοι σε μια μακροχρόνια έρευνα που διεξήγαγαν με την εταιρεία συμβούλων McKinsey, κατέληξαν σε πέντε τομείς που χρειάζεται να εστιάσουν την προσοχή τους οι επιχειρήσεις προκειμένου να κερδίσουν «το πόλεμο των ταλέντων»:

1. Δημιουργία κουλτούρας ταλέντων.
2. Πρόταση αξίας για τους εργαζομένους (Employee Value Proposition).
3. Αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων.
4. Ανάπτυξη ταλέντων μέσα στον οργανισμό .
5. Αναγνώριση και διαφοροποίηση των ανθρώπων.

1. Δημιουργία κουλτούρας ταλέντων: Η αποτελεσματική διαχείριση και διατήρηση ταλέντων απαιτεί την αλλαγή του τρόπου σκέψης ενός οργανισμού ώστε να ενστερνιστεί με πάθος τη σημασία των ταλαντούχων εργαζομένων και να πειστεί ότι τα talέντα μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του. Όπως έδειξε πανευρωπαϊκή έρευνα, στις περισσότερες εταιρείες η προσέλκυση και η διατήρηση ταλαντούχων στελεχών γίνεται ασυντόνιστα και χωρίς αναφορά στην επιχειρηματική στρατηγική. Με τη γλώσσα των αριθμών, μόνο ένα 25% των εταιρειών του δείγματος ανέφεραν τη χρήση προνοητικού σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού (predictive work - force planning), λιγότερο από 15% εφαρμόζουν κάποιο πρόγραμμα διαφοροποίησης των εργαζομένων ώστε να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους ταλαντούχους και λιγότερο ταλαντούχους. Στην Ελλάδα μόνο μερικές πολυεθνικές εταιρείες κάνουν συντονισμένες ενέργειες διαχείρισης ταλέντων, με προγράμματα που προέρχονται απ' τη μητρική εταιρεία, καθώς και ορισμένες ελληνικές πολυεθνικές εταιρείες, κυρίως του τραπεζικού κλάδου (Ιορδάνογλου, 2008).

2. Πρόταση αξίας για τους εργαζομένους (Employee Value Proposition): Αρκετές επιχειρήσεις διατυπώνουν μια πρόταση αξίας για τους πελάτες τους, δηλαδή έναν ξεκάθαρο λόγο να τους επιλέξουν έναντι του ανταγωνισμού. Αντίθετα, ελάχιστες ασχολούνται με τη διερεύνηση και τη διατύπωση των λόγων για τους οποίους θα τους επιλέξουν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι. Μια πρόταση αξίας για τους εργαζόμενους είναι το άθροισμα όλων όσων βιώνει ένα άτομο όταν εργάζεται μέσα σ' έναν οργανισμό, απ' τη φύση της εργασίας του, τους συνεργάτες του, τον τρόπο άσκησης ηγεσίας κ.ά. Με άλλα λόγια είναι η απάντηση στο ερώτημα «γιατί ένας ταλαντούχος εργαζόμενος να

διαλέξει να εργαστεί εδώ». Για να δημιουργηθεί μια πρόταση αξίας για τους εργαζομένους ικανή να προσελκύσει ταλέντα, είναι σημαντικό να γνωρίζεις τι αναζητούν.

Τα αποτελέσματα από την εκτεταμένη έρευνα της McKinsey σε δείγμα 5.679 ταλαντούχων μεσαίων και ανώτερων στελεχών που ρωτήθηκαν τι τους κάνει να επιλέγουν μια εταιρεία για να εργαστούν και τι τους κάνει να επιλέγουν μια εταιρεία για να εργαστούν και τι τους κάνει να παραμένουν σε αυτήν έδειξαν ότι τα πιο σημαντικά είναι:

- Ενδιαφέρουσα και προκλητική εργασία (59%).
- Δυνατότητα εξισορρόπησης εργασιακής και προσωπικής ζωής (51%).
- Ικανή διοίκηση (48%).
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (41%).
- Ανάληψη πρωτοβουλιών (40%).
- Ταίριασμα με τις αξίες και την κουλτούρα της επιχείρησης (39%).
- Αναγνώριση και επιβράβευση για την ατομική συνεισφορά (39%).
- Ευκαιρίες εξέλιξης της καριέρας (37%).

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, για τους ταλαντούχους εργαζομένους δεν είναι μόνο το χρήμα που έχει σημασία. Όμως όπως θα συμπλήρωναν οι ίδιοι, «δεν θα ήθελαν να βλέπουν άλλους να πλουτίζουν από την δημιουργικότητα ή την ενεργητικότητα τους» (Ιορδάνογλου, 2008). Εάν λοιπόν οι επιχειρήσεις θέλουν να δημιουργήσουν μια ελκυστική πρόταση αξίας για τους εργαζομένους, θα πρέπει να είναι έτοιμες να αλλάξουν πολλά δομικά χαρακτηριστικά τους, όπως την κουλτούρα και τις αξίες τους, τον τρόπο διοίκησης, τον τρόπο επιβράβευσης κ.λπ.

3. Αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων: Η στρατηγική των προσλήψεων για τους περισσότερους οργανισμούς έχει τη μορφή της αναζήτησης του καλύτερου μεταξύ των υποψηφίων. Στον πόλεμο των ταλέντων όμως αυτό δεν αρκεί. Η αναζήτηση ταλαντούχων στελεχών πρέπει να αποτελεί συνεχή προσπάθεια που γίνεται με τρόπο δυναμικό κάθε στιγμή και όχι μόνο όταν υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας. Μάλιστα αρκετές εταιρείες δρουν προδραστικά στην προσέλκυση ταλέντων, επιλέγοντας περιόδους οικονομικής ύφεσης, ώστε να έχουν μικρότερο ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις. Δημιουργικοί τρόποι προσέλκυσης θα πρέπει να αναζητούνται ώστε να βρίσκονται ταλέντα ακόμη και σε χώρους εκτός της αγοράς εργασίας.

4. Ανάπτυξη ταλέντων μέσα στον οργανισμό: Εκτός από την προσέλκυση και την πρόσληψη, η ανάπτυξη ταλαντούχων στελεχών θεωρείται εξίσου σημαντική, επειδή συνεισφέρει τόσο στη διατήρηση των ικανών, όσο και στην προσέλκυση νέων ταλαντούχων εργαζόμενων. Φαίνεται όμως ότι λίγες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στην ανάγκη των ταλαντούχων στελεχών για ανάπτυξη.

Η ανάπτυξη θα πρέπει να αποτελεί αρμοδιότητα κάθε μάνατζερ και να μην περιορίζεται στην κλασική εκπαίδευση, αλλά να παίρνει κι άλλες μορφές, όπως ανάθεση προκλητικών και δύσκολων έργων, συχνές αλλαγές ρόλου, το ξεκίνημα ενός έργου από το μηδέν, ο χειρισμός προβληματικών καταστάσεων κ.ά. Όλες αυτές οι αναπτυξιακές εμπειρίες έχουν στόχο να διευρύνουν τα όρια του εργαζομένου βοηθώντας τον να βγάλει το λανθάνον δυναμικό του. Ταυτόχρονα βέβαια θα πρέπει να παρέχεται και η ανάλογη υποστήριξη μέσω της καθοδήγησης και της ανατροφοδότησης

5. Αναγνώριση και διαφοροποίηση των ανθρώπων: Η διαχείριση των ταλέντων προαπαιτεί τη αναγνώριση τους. Πολλές εταιρείες δεν γνωρίζουν με ακρίβεια ποιοι είναι οι καλύτεροι, οι μέτριοι και οι λιγότερο ικανοί εργαζόμενοι, οπότε όλες οι ενέργειες ανάπτυξης και προαγωγής δεν μπορούν να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Πολλοί μάνατζερ επίσης διστάζουν να διαφοροποιήσουν τους εργαζόμενους σε κατηγορίες, καθώς θεωρούν ότι έτσι καταπατούνται οι αρχές της ίσης μεταχείρισης. Βέβαια η πραγματικότητα δείχνει ότι δεν αποδίδουν όλοι οι εργαζόμενοι το ίδιο και η συμβολή του καθενός στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης δεν είναι ισάξια. Η μη αναγνώριση της συνεισφοράς κοστίζει συναισθηματικά στα ταλαντούχα στελέχη και είναι ένας από τους λόγους αποχώρησης τους από μια επιχείρηση. Αντίθετα, στελέχη που αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και μικρότερη διάθεση να αποχωρήσουν .

Η διαφοροποίηση και η αναγνώριση προϋποθέτουν αλλαγή νοητικού παραδείγματος και τόλμης να ξεφύγει ένας οργανισμός από την καθιερωμένη αντίληψη και να περάσει σε νέους τρόπους δράσης. Κάποιοι τονίζουν τους κινδύνους που κρύβει ο υπέρμετρος προσανατολισμός σε ταλαντούχα στελέχη, καθώς πρώτον κοστίζουν ακριβά στην επιχείρηση, δεύτερον πάσχουν συχνά από αλαζονεία και εγωισμό και τρίτον, όταν δίνεται υπερβολική έμφαση στους λίγους δημιουργείται ανταγωνιστικό κλίμα και καταστρέφεται η ομαδικότητα και η συνεργασία εντός του οργανισμού. Ενδιαφέρουσα είναι παράλληλα η πρόταση μετατόπισης του ενδιαφέροντος από τα άτομα- ταλέντα στην επιχείρηση -

ταλέντο, η οποία καλλιεργεί ένα οργανωσιακό κλίμα που βοηθά ακόμα και συνηθισμένα άτομα να παράγουν ασυνήθιστα αποτελέσματα.

5.4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία της προσέλκυσης και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης.

Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Επιλογή λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία διαλέγει η επιχείρηση από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για την συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα προσόντα στη προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Ανάμεσα στα διαθέσιμα προσόντα των υποψηφίων και αυτών των απαιτήσεων εργασίας θα πρέπει να βρεθεί ο συνδετικός κρίκος ο οποίος θα καταφέρει να ενώσει αυτούς τους δυο παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η σχέση των δυο παραγόντων, τόσο αποδεκτή και αποδοτική θα είναι η συνεργασία. Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά.

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Όταν οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση βρίσκεται σε μια θέση κατά την οποία οι ίδιοι οι υποψήφιοι την αξιολογούν σε όλα τα στάδια της επιλογής. Για αυτό η επιλογή θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά και με σεβασμό στον υποψήφιο. Πέρα από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι τίμησαν την επιχείρηση με την υποψηφιότητά τους θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ως δυνητικοί πελάτες και ως φορείς σχολίων για τη σοβαρότητα και την εικόνα της.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικά κόστη που συνδέονται με την επιλογή και πρόσληψη του καταλληλότερου εργαζόμενου για την θέση, μακροχρόνια το κόστος που μπορεί να εξοικονομηθούν κάνοντας τον καταλληλότερο διορισμό

είναι σημαντικά και μπορεί να υπερέχουν από το αρχικό κόστος που συνδέεται με την εύρεση του καταλλήλου εργαζόμενου. Αντίθετα στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Η επιλογή ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συνάδελφοι τους. Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται ακόμα και να οδηγήσουν άλλους, καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού. Και βέβαια, όλες αυτές οι επιπτώσεις έχουν και οικονομικό αντίκτυπο.

5.4.3.1 ΣΚΟΠΟΣ & ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Υποστηρίζεται ότι η επιλογή τόσο του ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει μια οργάνωση όσο και αυτού που θα προωθηθεί στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό γιατί, στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις ο χρόνος μέσα στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοσθεί και να αποδώσει, διαρκώς περιορίζεται. Οι εξωτερικές προκλήσεις και η αβεβαιότητα αντιμετωπίζονται από έναν οργανισμό με τη συλλογή πληροφοριών, τις οποίες θα πρέπει να τις χρησιμοποιήσει με ευελιξία και αποτελεσματικότητα, ώστε να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές συνέπειες στην διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπάλληλοι από την πλευρά τους θα πρέπει να εφοδιαστούν με τα απαραίτητα προσόντα ώστε να μπορέσουν και αυτοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των εξελίξεων .

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα και με την οργανωσιακή κουλτούρα μιας οργάνωσης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των «πιστεύω» που κυριαρχούν σε μια οργάνωση είναι επόμενο μια επιχείρηση π.χ. να επιζητεί να προσλάβει άτομα τα οποία εμφορούνται από τις ίδιες αξίες. Από την άλλη πλευρά ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργασθεί σε μια επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

Ένας άλλος παράγοντας με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή είναι ο βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα

οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποιά θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κ.λπ.) και που είναι κάπως, δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον .

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν:

Υπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ)

- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της.
- Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Το έργο της επιλογής, που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για μια επιχείρηση συμπεράσματα. Τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η επιλογή των υποψηφίων επιγραμματικά είναι η

εκπαίδευση, προηγούμενη εμπειρία, τα φυσικά χαρακτηριστικά και η προσωπικότητα των υποψηφίων.

5.4.3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν την συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψηφίους ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μια μέρα μέχρι μερικούς μήνες. Τα συνήθη βήματα- ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

- Προκαταρκτική συνέντευξη
- Αίτηση απασχόλησης
- Δοκιμασίες (tests)
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- Ιατρικές εξετάσεις
- Τελική απόφαση επιλογής- προσφορά θέσης εργασίας

Σε καθένα από αυτά τα βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος να απορριφθεί. Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο, αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε στάδιο λαμβάνεται απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία ή θα αποκλεισθεί. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη και μόνο εφόσον είμαστε βέβαιοι για την αξιοπιστία των στοιχείων μας, γιατί διαφορετικά μπορεί να αποκλεισθεί ένας υποψήφιος που πραγματικά έχει επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συγκεκριμένη. Το βιογραφικό σημείωμα, η αίτηση απασχόλησης και η συνέντευξη χρησιμοποιούνται για την επιλογή υποψηφίων για κάλυψη θέσεων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

- **Βιογραφικά Σημειώματα**

Το βιογραφικό σημείωμα χρησιμοποιείται στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή

- **Προκαταρκτική Συνέντευξη**

Ο υπεύθυνος επιλογής αφού εξετάσει τα βιογραφικά των υποψηφίων καλεί όσους πληρούν τις προϋποθέσεις σε μια πρώτη συνέντευξη για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητα τους (Χυτήρης, 2001).

- **Αίτηση Απασχόλησης**

Σε όσους υποψήφιους περάσουν επιτυχώς την προκαταρκτική συνέντευξη ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες. Η αίτηση σε σχέση με το βιογραφικό αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών και συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων αφού όλοι απαντούν τις ίδιες ερωτήσεις (Snell & Bohlander, 2007).

- **Δοκιμασίες (TEST)**

Τα «τεστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους που είδαμε μέχρι τώρα. Τα «τεστ» που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στην περίπτωση της επιλογής είναι τα εξής:

- (α) Τα «τεστ» επιδόσεως: Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία, γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται. Τα «τεστ» αυτά χρησιμοποιούνται, όπως είναι ευνόητο, για επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες
- (β) Τα «τεστ» νοημοσύνης: είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως την μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.α.
- (γ) Τα ευρετήρια ή κλίμακες ενδιαφερόντων: η υπόθεση στην οποία βασίστηκαν αυτά τα τεστ είναι ότι οι πιθανότητες ο εργαζόμενος να είναι παραγωγικός και αποδοτικός στην θέση εργασίας του είναι περισσότερες αν ταιριάζουν τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου με την δραστηριότητα της θέσης εργασίας. Τα τεστ αυτά αποσκοπούν επομένως στο να διαπιστώσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Αποτελούνται από διάφορα ερωτήματα στα οποία το άτομο καλείται να πάρει θέση. Με τον τρόπο αυτό κάνει μια αυτοπεριγραφή, δείχνει δηλαδή τις προτιμήσεις του. Ωστόσο επειδή στα τεστ αυτά χωράει η εξαπάτηση από μέρους του υποψηφίου, φαίνονται περισσότερο χρήσιμα για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων

(δ) Τα «τεστ» προσωπικότητας: Οι κλίσεις ενδιαφερόντων που αναφέραμε παραπάνω μελετούν ένα κομμάτι μόνο της προσωπικότητας του υποψηφίου. Υπάρχουν πάρα πολλά «τεστ» τα οποία διερευνούν την προσωπικότητα σαν σύνολο και τα οποία μπορούν να μας δώσουν πολλές ενδείξεις για τη μελλοντική συμπεριφορά του ανθρώπου που εξετάζουμε. Η εξέταση αυτή της προσωπικότητας, έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μια ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα

(ε) Μια δοκιμασία που χρησιμοποιείται για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα, αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης και ανώτερης βαθμίδας είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων . Η δοκιμασία αποσκοπεί στο να ελέγξει πως θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος (Ξυροτύρη, 2001).

- **Συνέντευξη Επιλογής**

Η συνέντευξη επιλογής αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Βασισμένοι στην θέση που πρέπει να συμπληρωθεί και στα προσόντα που απαιτούνται, είναι απαραίτητο να μελετηθούν οι ικανότητες του υποψηφίου σε σχέση με εκείνες τις ικανότητες που μπορούν αν αποκτηθούν εύκολα μέσω εκπαίδευσης και αυτών που δεν μπορούν. Αν ένας υποψήφιος προσληφθεί και ωστόσο απαιτείται εκτεταμένη εκπαίδευση, πολύ πιο πέρα από αυτήν που είχε αρχικά θεωρηθεί, τότε μιλάμε για λάθος απόφαση. Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί).

- **Επιβεβαίωση Πληροφοριών Που Αφορούν το Παρελθόν του Υποψηφίου**

Για όσους υποψήφιους μετά την συνέντευξη εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που δίνουν αυτοί στο βιογραφικό τους ή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που έχει ηθικό και νομικό δικαίωμα

να ζητήσει η επιχείρηση θα πρέπει να σχετίζονται αποκλειστικά με τα όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και στην αίτηση για την θέση εργασίας (Wood & Payne, 1998).

- **Ιατρικές Εξετάσεις**

Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο φορέας της θέσης να μην έχει κάποια προβλήματα υγείας, να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων, να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά κ.α. θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να ζητήσει από τον υποψήφιο σχετικές ιατρικές βεβαιώσεις ή η ίδια να πληρώσει για τις συγκεκριμένες εξετάσεις. Οι ιατρικές εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. Ο έλεγχος γίνεται την δεδομένη χρονική στιγμή για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους

5.4.3.3 ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Υπάρχουν δύο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση/εκτίμηση. Ο όρος προσωπική κρίση αναφέρεται στα δεδομένα που συλλέγονται ή συνδυάζονται χρησιμοποιώντας την ανθρώπινη κρίση. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε δεδομένα που συνδυάζονται και δημιουργούν μια συνολική εντύπωση για τον υποψήφιο. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που είναι περισσότερο αντικειμενικά, όπως οι βαθμοί των τεστ.

5.4.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ

5.4.4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να γίνει το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης πιο παραγωγικό, θα πρέπει, από τη μια, να βελτιώσει τις ικανότητές του, δηλαδή να 'μπορεί', αλλά και από την άλλη, να 'θέλει' να βελτιώσει τις ικανότητές του και να γίνει πιο παραγωγικό. Με άλλα λόγια, για να αποτελέσει το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτήν, θα πρέπει από τη μία να αποκτήσει νέες δεξιότητες αλλά και από την άλλη να νιώθει ικανοποίηση από την διαδικασία αυτή. Είναι λοιπόν διπλός ο στόχος που πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις σε ότι αφορά στη διαδικασία μετατροπής του ανθρώπινου δυναμικού τους σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να δημιουργήσουν ένα ικανό προσωπικό που θα αναπτύσσεται διαρκώς παρακολουθώντας τις εξελίξεις, αλλά και ένα προσωπικό που θα συνδέει τους δικούς του στόχους με τους στόχους της επιχείρησης. Σε μια ε-ποχή εξελίξεων, νέων συνθηκών και μια εποχή ευελιξίας με τους όρους απασχόλησης να χειροτερεύουν για τους εργαζόμενους αλλά και τις επιχειρήσεις να πιέζουν ολοένα και περισσότερο για μεγαλύτερη ευελιξία στον τομέα της αγοράς εργασίας με βελτίωση των όρων για τις ίδιες, η δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού που θα νοιάζεται για τους στόχους της επιχείρησης και θα προσπαθεί να βελτιώνεται από άποψη δεξιοτήτων ώστε να γίνει πιο παραγωγικό, είναι μια πάρα πολύ δύσκολη διαδικασία.

Οι επιχειρήσεις, μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, προσπαθούν με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις εκείνες που θα συμβάλουν ώστε να αποτελέσουν οι άνθρωποι πόροι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτές. Για το σκοπό αυτό, όπως είδαμε άλλωστε, η εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελεί ξεχωριστό τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το περιεχόμενο, το ρόλο αλλά και τη σημασία αυτού του τμήματος θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε σε αυτή την ενότητα με σκοπό να δούμε τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις.

5.4.4.2 ΈΝΝΟΙΑ, ΟΡΙΣΜΟΙ

«Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας και της

μελλοντικής επίδοσης μέσω αύξησης των ικανοτήτων». Πολλές φορές χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», για να τονιστούν τα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις απαραίτητες εκείνες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει για την επίτευξη των στόχων σε ένα τομέα. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες
- η σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων
- η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να δείχνουν ζήλο στη δουλειά τους
- η δυνατότητα συνεργασίας
- η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος
- η σωστή κατανομή του χρόνου κ.λ.π.

Σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, αντιστοιχεί με τον όρο της ανάπτυξης είναι και οι όροι, 'επαγγελματική εκπαίδευση', 'μετεκπαίδευση', οι διαφορές των οποίων είναι μικρές, αφού στην ουσία όλοι οι παραπάνω όροι σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις και εμπειρία. Όλοι οι παραπάνω όροι, χρησιμοποιούνται όταν θέλουμε να αναφερθούμε στα μέσα εκείνα με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και αυξάνονται οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που έχει ως σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι με άλλα λόγια μια προγραμματισμένη διαδικασία που σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Επίσης, «σκοπός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό». Επομένως, αν και σε πολλούς η λέξη εκπαίδευση φέρνει στο νου μια ομάδα ανθρώπων που κάθονται σε μια αίθουσα και παρακολουθούν μια διάλεξη, η εκπαίδευση προσωπικού είναι πολύ πλατύτερη έννοια. Αποτελεί κάθε δραστηριότητα που έχει στόχο τη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου σε κάποιον τομέα.

Σε προηγούμενο σημείο αναφέραμε ότι πολλές φορές χρησιμοποιούμε τη φράση 'εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού', προσπαθώντας να κάνουμε μια διάκριση ανάμεσα στις έννοιες 'εκπαίδευση' και 'ανάπτυξη'. Αν και στο πρώτο μέρος αναφερθήκαμε σε αυτές τις δύο έννοιες, να υπενθυμίσουμε ότι η

εκπαίδευση είναι ένα μέσο ανάπτυξης, όχι όμως το μοναδικό. Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει πέρα από την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για διάφορες θέσεις εργασίας. Οι παραπάνω δραστηριότητες είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Μια επιχείρηση ή οργανισμός ο οποίος δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων, δεν ικανοποιεί την ανάγκη για προσωπική εξέλιξη. Από την άλλη, προϋπόθεση για την κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει από τη μια να παρέχουν ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζόμενους που προσλαμβάνονται και από την άλλη, με τη βοήθεια του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, να αντιστοιχούν μέσα στο χρόνο, τα άτομα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.

5.4.4.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σύμφωνα με ορισμένους ο σκοπός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται στις εξής δύο έννοιες: μάθηση και απόδοση. Θα έπρεπε δηλαδή η ανάπτυξη των εργαζομένων να εστιάσει στην ευημερία του ατόμου ή στα συμφέροντα της επιχείρησης; Από την άλλη, προτείνεται η έρευνα για τα ζητήματα της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού να εστιάσει στα οικονομικά οφέλη, στη θεωρία συστημάτων, στις κοινωνικές παροχές αλλά και στην ηθική της ανάπτυξης του προσωπικού, προσπαθώντας για ένα συνδυασμό όλων των παραπάνω. Στην προσπάθεια να διευκρινιστεί η φύση της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, πολλοί υποστηρίζουν ότι αυτή έχει να κάνει με τη θεωρία και την πράξη σχετικά με την κατάρτιση, την ανάπτυξη και την εκμάθηση μέσα στις οργανώσεις, τόσο για τα άτομα όσο και για την διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Άλλοι, αρθρώνουν τρεις προοπτικές της ανάπτυξης του προσωπικού, που έχουν να κάνουν με το ενδιαφέρον που δείχνει αυτή για τις ικανότητες, το ψυχολογικό συμβόλαιο και τη μάθηση στην οργάνωση/οργανισμός μάθησης. Κάθε ένα από τα παραπάνω οδηγεί και σε διαφορετικό σκοπό και διαφορετική προοπτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι λοιπόν οι θεωρητικές αρχές που προσδιορίζουν και το σκοπό της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση ενηλίκων, την ψυχολογία, την επιχείρηση και τα οικονομικά, την κοινωνιολογία, την πολιτιστική

ανθρωπολογία, τη θεωρία οργάνωσης και την επικοινωνία, τη φιλοσοφία, και τη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων.

Τέλος, όπως φάνηκε και από τα παραπάνω, είναι προφανές ότι ο σκοπός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται από τις φιλοσοφικές και θεωρητικές προσεγγίσεις. Οι συζητήσεις σχετικά με το πεδίο της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και τα όρια που αυτή έχει, εξαρτώνται από τα επιχειρήματα που διατυπώνονται εξ' αρχής για τη θεωρητική βάση της. Ανεξάρτητα όμως από τη θεωρητική βάση και το ενδιαφέρον της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, που κατά πολλούς όπως είπαμε διαφέρει, είναι φανερό ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων βοηθάει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, μέσω της βελτίωσης του επιπέδου των εργαζομένων. Η βελτίωση των ικανοτήτων τους ή η απόκτηση νέων αλλά και το αίσθημα ικανοποίησης που έχουν, όταν βέβαια σε αυτό συμβάλλει και η φιλοσοφία της επιχείρησης, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και επομένως και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Αυτό δείχνουν οι στόχοι της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων και οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση και στους οποίους θα αναφερθούμε παρακάτω. Αυτό τέλος αναφέρεται και από τα στελέχη και τους υπεύθυνους τμημάτων ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων διαφόρων επιχειρήσεων, τις απόψεις των οποίων θα παρουσιάσουμε επίσης παρακάτω.

5.4.4.4 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στόχος της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι «να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί». Η εκπαίδευση σημαίνει «επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων». Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι:

- Ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων που ήδη έχουν οι εργαζόμενοι, με σκοπό να βελτιωθεί η επίδοσή τους
- Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, για την ανάληψη νέων καθηκόντων και ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης από τους υπάρχοντες εργαζόμενους

- Γρήγορη προσαρμογή στα νέα καθήκοντα μετά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεση ή προαγωγής με παράλληλη μείωση του χρόνου μάθησης.

Σε μια επιχείρηση και γενικότερα σε έναν οργανισμό δημιουργούνται οργανωτικά προβλήματα για την επίλυση των οποίων χρησιμοποιείται η εκπαίδευση του προσωπικού. Έτσι με στόχο την επίλυση αυτών των προβλημάτων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπόσχεται να:

- Βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση
- Αυξήσει την παραγωγικότητα
- Βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου
- Μειώσει τις δαπάνες, τη σπατάλη και τις καθυστερήσεις
- Συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού
- Αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων
- Μειώσει το κόστος της επίβλεψης
- Προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές
- Βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος
- Διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και νέων διαδικασιών ή πολιτικής
- Διευκολύνει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας

Τα παραπάνω οφέλη στα οποία στοχεύει η ανάπτυξη του προσωπικού προκύπτουν από τη μετάδοση γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αλλαγή στάσεων που αποτελούν τομείς τους οποίους μπορεί να βελτιώσει η εκπαίδευση και τους οποίους θα δούμε παρακάτω.

Στις σημερινές συνθήκες η εκρηκτική εξέλιξη της γνώσης και της τεχνολογίας κάνουν απαραίτητη τη συνεχή ανάπτυξη και μάθηση των εργαζομένων αφού οι γνώσεις και οι ικανότητες τους αποτελούν βασική προϋπόθεση για ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα. Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Η συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφ' όσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού,

Το πόσα χρήματα θα επενδυθούν στην εκπαίδευση δεν σχετίζεται με την προηγούμενη κερδοφορία της επιχείρησης και έτσι δεν είναι μόνο οι κερδοφόρες επιχειρήσεις που μπορούν να παρέχουν εκπαίδευση. Επομένως το πόσα θα επενδυθούν για εκπαίδευση δεν αποτελεί μια ερώτηση για το κατά πόσον οι επιχειρήσεις μπορούν να παρέχουν εκπαίδευση αλλά περισσότερο μια προοδευτική αναζήτηση επενδυτικής απόφασης. Η πιο σημαντική διαπίστωση του άρθρου, ωστόσο, είναι ότι η απόφαση για το πόσοι εργαζόμενοι θα εκπαιδευτούν σχετίζεται με την παλιά κερδοφορία της επιχείρησης.

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του. Η εκπαίδευση δηλαδή στις επιχειρήσεις έχει έναν χαρακτήρα εργοκεντρικό.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού όλη η διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πως ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών αλλά και με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων.

Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν διάφορους τομείς, ανάλογα βέβαια και με τα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα που ήδη υπάρχουν. Τέτοιοι τομείς, στους οποίους θα αναφερθούμε παρακάτω, είναι οι:

- Γνώσεις
- Ικανότητες
- Στάσεις

- Επαγγελματικές δεξιότητες

5.4.4.4.1 Γνώσεις

Οι Γνώσεις αποτελούνται από ένα σύνολο παρατηρήσεων και πληροφοριών, που έχει να κάνει με την θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα καθήκοντά της.

5.4.4.4.2 Ικανότητες

Η ανάπτυξη των Ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- Η ανάλυση προβλημάτων
- Η λήψη αποφάσεων
- Ο χειρισμός προβλημάτων
- Η διαπροσωπική επικοινωνία κ.λ.π.

5.4.4.4.3 Στάσεις

Οι Στάσεις περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις, τροποποιεί τη συμπεριφορά και επιδιώκει τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος. Στάσεις που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι:

- οι στάσεις έναντι των άλλων, όπως για παράδειγμα απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους,
- η ανοχή πολιτιστικών διαφορών όταν μάλιστα πρόκειται για απασχόληση στο εξωτερικό,
 - η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και
 - η επιθυμία ανάληψης ευθυνών.

5.4.4.4.4 Επαγγελματικές δεξιότητες

Οι Επαγγελματικές δεξιότητες αφορούν στο σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο.

Συχνά, στη βιβλιογραφία, αναφέρεται ο όρος competency-based training, ο οποίος αφορά στην εκπαίδευση που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και είναι ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης. Σε έρευνα που έγινε το 1996 σε 126 επιχειρήσεις οι δέκα επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν:

- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- Επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική εργασία
- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- Ανάπτυξη άλλων
- Επίλυση προβλημάτων

5.4.4.5 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όταν αναφερόμαστε στην έννοια φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης, εννοούμε τις απόψεις της επιχείρησης για το ζήτημα της εκπαίδευσης των εργαζομένων της και γενικότερα τη σημασία που αποδίδει στην εκπαίδευση του προσωπικού της. «Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση». Οι επιχειρήσεις π.χ. με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται ότι σήμερα το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω της απασχόλησης ανθρώπων με περισσότερα και υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Το συγκριτικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω της δυνατότητας προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών σε τιμές φθηνότερες από άλλα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αφού αυτοί είναι που με την αύξηση της παραγωγικότητάς τους θα συμβάλουν στη μείωση του κόστους των προϊόντων. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης, αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μια επένδυση με μελλοντική απόδοση. Ο υπολογισμός της απόδοσης αυτής

της επένδυσης, μπορεί να είναι δύσκολος αλλά οι ωφέλειες από την εκπαίδευση υπερκαλύπτουν το κόστος.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν από μόνοι τους να καταλάβουν τι πρέπει να κάνουν. Το γεγονός όμως που δείχνει ότι η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση, είναι ότι και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης, όταν διαπιστώσουν την έλλειψη ικανοτήτων, επιχειρούν να προσελκύσουν προσωπικό από επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στην εκπαίδευση. Όμως «επειδή δεν φτάνει μόνο η πεποίθηση ότι η εκπαίδευση βοηθάει, η εφαρμογή της θα πρέπει να υποστηρίζεται και από μια θετική εκτίμηση για το πώς η εκπαίδευση συνεισφέρει στα τελικά αποτελέσματα». Πρέπει, δηλαδή, να θέτονται υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, με τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να δείχνουν αποπληρωμή. Έτσι οι αρχές στις οποίες

μπορεί να βασιστεί μια φιλοσοφία εκπαίδευσης που εστιάζει στα αποτελέσματα, είναι οι εξής:

- Εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση
- Συνεχής εκπαίδευση
- Πολιτικές εκπαίδευσης

Τέλος, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν και το μελλοντικό πραγματικό εισόδημα, σαν αποτέλεσμα της απόκτησης εκπαίδευσης από τους εργαζόμενους. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελεί μια από τις δραστηριότητες, που έχουν αντίκτυπο και στη δυνατότητα απόκτησης διαφόρων πλεονεκτημάτων, και σε προσωπικό επίπεδο, από τους εργαζόμενους. Η ανάλυση σχετικά με τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης, εστιάζεται στη σχέση αποτελεσμάτων και εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις (on-the-job training), επειδή φαίνεται καθαρά πως οι επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο έχουν επιπτώσεις στα εισοδήματα, την παραγωγικότητα, τις μορφές απασχόλησης και σε άλλες οικονομικές μεταβλητές.

5.4.4.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ & ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Επειδή η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες, η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανωτέρων στελεχών της επιχείρησης τα οποία είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα ώστε να μπορέσουν να οργανώσουν σωστά τη διαδικασία. Αυτό θα πρέπει να γίνει ώστε η εκπαίδευση

του ανθρώπινου δυναμικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες, πραγματικές, όχι αόριστες και υποθετικές εργασιακές ανάγκες .

Συνεπώς, η οργάνωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων θα πρέπει να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα ώστε να ανταποκριθεί, να καλύψει, σωστά τις ανάγκες και τα κενά των εργαζομένων της επιχείρησης. Η σωστή διαδικασία για την εκπαίδευση και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν παρουσιάζονται παρακάτω:

5.4.4.6.1 Βήμα 1.Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται από ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων (trainees) και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιεσδήποτε ελλείψεις. Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος

5.4.4.6.2 Βήμα 2. Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

Εδώ αποφασίζεται, ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων, των εκπαιδευτών καθώς, επίσης, και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση.

5.4.4.6.3 Βήμα 3.Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης

Πριν οι εκπαιδευτές αποφασίσουν ποια μέθοδο θα ακολουθήσουν, θα πρέπει να ενημερωθούν για τα επιθυμητά αποτελέσματα της αποδοτικότητας ώστε να δώσουν την ευκαιρία για πραγματοποίηση αυτών των αποτελεσμάτων. Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται σήμερα από τις επιχειρήσεις είναι οι εξής :

- **Επιδείξεις:** Η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Πολλές δουλειές αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτό τον τρόπο

βήμα προς βήμα. Αυτή η μέθοδος βήμα προς βήμα ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

• **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching).**

Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης και αναφέρεται κυρίως σε στελέχη. Κατά την διάρκεια αυτής ο άμεσα προϊστάμενος του στελέχους του δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδο του (Χυτήρης, 2001). Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Είναι πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται άτυπα ως φυσικό επακόλουθο της διοικητικής διαδικασίας . Αποτελείται από :

- ✓ Βοήθεια στον εργαζόμενο να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει
- ✓ Ελεγχόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων
- ✓ Χρήση των συμβάντων στη δουλειά ως ευκαιρίες μάθησης και
- ✓ Παροχή συμβουλών στον εργαζόμενο για το πώς να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα, όταν το χρειάζεται

• **Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring).**

Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των « προστατευόμενων » τους. Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επιστήμη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον « προστατευόμενο» του:

- ✓ Συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό - ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- ✓ Καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει τη νέα δουλειά
- ✓ Συμβουλές αναφορικά με το πώς να αντιμετωπίσει διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα που μπορεί να συναντήσει, κυρίως στα πρώτα στάδια της καριέρας του S Πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα S Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες
- ✓ Ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο ο προστατευόμενος μπορεί να συζητήσει τις φιλοδοξίες του και ότι τον απασχολεί.

Επισημαίνεται ότι από την καθοδήγηση μπορεί να καταγραφούν θετικές αλλά και αρνητικές μαρτυρίες. Σε κάποιες περιπτώσεις οι προστατευόμενοι υποστηρίζουν ότι ο καθοδηγητής μπορεί να αμελεί ή άλλες φορές να παραποιεί την πραγματικότητα.

- **Συμμετοχή σε επιτροπές.** Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται για επιχειρήσεις ή οργανισμούς που διαθέτουν μόνιμες επιτροπές που χειρίζονται διάφορα θέματα. Κατ' αυτή την μέθοδο το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές. Με την συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στην διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και αντιμετωπίζει διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Ακόμα η συμμετοχή του σε διάφορες επιτροπές του δίνει την ευκαιρία να μάθει για θέματα - προβλήματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα, πέρα από εκείνο στο οποίο εργάζεται
- **Διαλέξεις.** Οι διαλέξεις είναι ένας από τους πιο απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μεταβίβασης γνώσης στους εκπαιδευόμενους. Στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων
- **Σεμινάρια - Εργαστήρια.** Τα σεμινάρια έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τη διάλεξη και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη διαμόρφωση στάσεων και έχουν διάρκεια από λίγες ώρες ως αρκετές μέρες. Ακόμη πιο συμμετοχικά και ολιγοπρόσωπα είναι τα εργαστήρια. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ποικίλους τρόπους. Κάποιες φορές ο εκπαιδευτής και αφού παρουσιάσει τα γεγονότα, τις αρχές και τις ιδέες ώστε να γίνονται κατανοητά από τον εκπαιδευόμενο καθοδηγεί τη συζήτηση. Κάποιες άλλες φορές ο σκοπός των εργαστηρίων είναι η εύρεση μιας απάντησης ή μιας λύσης σε ορισμένο πρόβλημα
- **Προσομοιώσεις.** Κατά την προσομοίωση ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίσει στην πράξη και χρησιμοποιούνται τόσο για στελέχη όσο και για μη υπαλληλικό προσωπικό.
- **Υπόδυση Ρόλων.** Στην υπόδυση ρόλων οι συμμετέχοντες καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, σ' ένα μικρό σκετς που αναφέρεται σε μια κατάσταση- πρόβλημα, σε μια επιχείρηση. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλο να κατανοήσουν το ρόλο - ευθύνες του, να δουν και να κατανοήσουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν, ίσως συμπεριφορές για αυτούς τους ίδιους. Το υποθετικό

περιστατικό συνήθως αφορά συναλλαγή μεταξύ δυο ή περισσότερων ανθρώπων. Εναλλακτικά η υπόδοση ρόλων μπορεί να προκύψει φυσιολογικά από μια μελέτη περίπτωσης αν οι εκπαιδευόμενοι κληθούν να δοκιμάσουν τη λύση που έδωσαν, αναλαμβάνοντας το ρόλο των υποθετικά εμπλεκόμενων προσώπων. Η υπόδυση ρολών χρησιμοποιείται για να δώσει σε στελέχη, ηγέτες ομάδων, πωλητές και εμπορικούς αντιπροσώπους, εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν διάδραση μεταξύ δυο ή περισσότερων προσώπων, όπως για παράδειγμα την ολοκλήρωση μιας υποθετικής συνέντευξης πρόσληψης ή αξιολόγησης, την παροχή συμβουλών ή καθοδήγησης, την διαχείριση παραπόνων, την πώληση ενός προϊόντος, τη διοίκηση μιας συνάντησης ομάδας και άλλα .

- **Μελέτη Περιπτώσεων.** Η μελέτη περιπτώσεων αφορά μια ιστορία ή περιγραφή ενός γεγονότος που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους, προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν.
- **Επιχειρηματικά Παιχνίδια.** Ίσως η πιο φιλόδοξη εκπαιδευτική μέθοδος. Πρόκειται για την προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίδονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών, ή του διευθυντή πωλήσεων, καλούνται να λάβουν και μεγάλης πνοής αποφάσεις πολιτικής και λεπτομερείς αποφάσεις επί συγκεκριμένων προβλημάτων. Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις τροφοδοτούν ένα κατάλληλο πρόγραμμά του, οι συνέπειες των αποφάσεών τους κοινοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες, οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα, μπορούν να προσδώσουν και ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, αποφάσεις που υπό άλλες συνθήκες θα χρειάζονταν δύο χρόνια για να ληφθούν, επιτυγχάνονται σε μερικές ώρες (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).
- **Πρακτική Άσκηση.** Υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή ο εργαζόμενος αποπειράται να επιτελέσει μια εργασία που μόλις του έχει περιγραφεί ή επιδειχθεί (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, σαν μέσο βοήθειας των φοιτητών να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο που σπουδάζουν. Η διάρκεια αυτής της πρακτικής άσκησης είναι συνήθως από 3-12 μήνες και γίνεται σε συνεργαζόμενες εταιρείες, ή οργανισμούς

- **Εργασίες και Projects.** Οι εργασίες περιλαμβάνουν έρευνα, αξιολόγηση και επίλυση προβλημάτων. Οι γραπτές εργασίες είναι συγκεκριμένες έρευνες ή εργασίες που αναθέτει στον εκπαιδευόμενο ο εκπαιδευτής ή ο προϊστάμενος του. Οι εργασίες αυτές χρησιμοποιούνται σαν τεστ, στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στο βαθμό που βασίζονται σε ρεαλιστικά δεδομένα, μπορούν να βοηθήσουν στη σύνδεση των αποκτημένων γνώσεων με τη θέση εργασίας
- **Εκπαίδευση σε Ειδικά Θέματα.** Η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα μπορεί να αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων του ατόμου στους ακόλουθους τομείς :
 - ✓ Διαχείριση χρόνου (time management)
 - ✓ Έλεγχος άγχους (stress management)
 - ✓ Δημιουργικότητα (creativity training)
 - ✓ Θετική στάση-δυναμικότητα (assertiveness training)
 - ✓ Ανοχή διαφορετικότητας (diversity training)
 - ✓ Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Work-life balance)Ένας ακόμη τρόπος εκπαίδευσης των εργαζομένων, ο οποίος με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας γνωρίζει άνθιση στις μέρες μας, είναι η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning). Η μέθοδος αυτή ανήκει στην κατηγορία της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης. Με τον όρο ηλεκτρονική εκπαίδευση αναφερόμαστε στην διδασκαλία ή στην εκπαίδευση με την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση γίνεται μέσω του παγκόσμιου ιστού και οικείων πυλών, καθώς επίσης και με τη χρήση οπτικών δίσκων (cd-rom). Περιλαμβάνει εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εικονικές αίθουσες διδασκαλίας, προσομοίωση, υποστήριξη καθηκόντων κ.α.

5.4.4.6.4 Βήμα 4. Εφαρμογή της εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προσέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, την σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων της εκπαίδευσης . Επίσης περιλαμβάνει και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι

κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

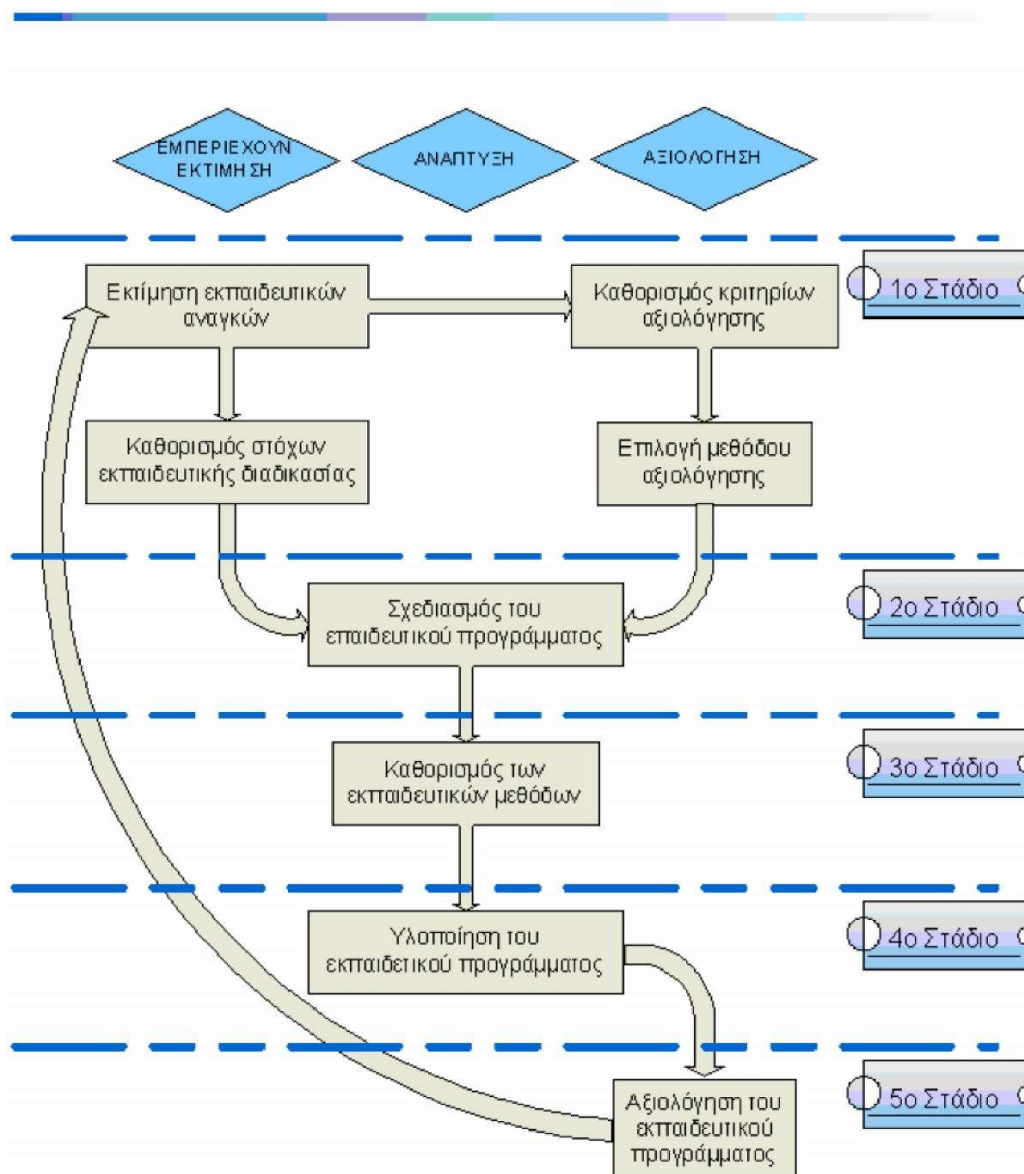
5.4.4.6.5 Βήμα 5 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση η ίδια απαιτεί την αναθεώρηση της σε τακτά διαστήματα , όπως και κάθε άλλη διαδικασία. Μερικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τη διαρκή αξιολόγηση της εκπαίδευσης ενώ άλλες αξιολογούν το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Τα πρακτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι :

- ✓ Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αμέσως μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης .
- ✓ Έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεις εκπαιδευομένων αμέσως ή και μερικούς μήνες μετά .
- ✓ Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αρκετό καιρό μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης για τη μέτρηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασία του, καθώς και ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις με προϊσταμένους των εκπαιδευομένων .
- ✓ Συνεντεύξεις αξιολόγησης εργαζομένου και σύγκριση αποτελεσμάτων τμήματος με το παρελθόν
- ✓ Σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης, επιδόσεων και απόδοσης εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα με προηγούμενες περιόδους .

Με τα τις παραπάνω τεχνικές μπορούμε να διαπιστώσουμε τις πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι, πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση με την εγγύτερη προς την εργασία, πόσο σχετική με την επόμενη εργασία, πόσο αποτελεσματικές και σχετικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές.



Σχήμα 5 Οργάνωση της Εκπαίδευσης

Πηγή : Bernadin & Russel, 2003

5.4.4.7 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όσα προηγήθηκαν δείχνουν τη σημασία που έχει η εκπαίδευση για μια επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια επίσης, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της

δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλά, μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω:

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται, μέσω της εκπαίδευσης, η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.
- **Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων:** Δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow. Να σημειωθεί ότι ο Maslow, Αμερικανός ψυχολόγος, ασχολήθηκε με τους ψυχολογικούς παράγοντες της οργάνωσης, με την προσωπικότητα και την κοινωνική συμπεριφορά των εργαζομένων και με τους παράγοντες υποκίνησής τους. Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών, που προτάθηκε από τον A.Maslow, «προτείνει μια ιεραρχία αναγκών με βάση την οποία μπορούν να ταξινομηθούν τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς». Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow, στην οποία φαίνεται και η ιεραρχία που προτείνει, ταξινομεί τις ανάγκες για τις οποίες ο άνθρωπος εργάζεται, από τη βάση προς τα πάνω ως εξής: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες για ασφάλεια, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης και τέλος ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτό-ολοκλήρωση
- **Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους:** Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωσης του κόστους επίβλεψης.
- **Μείωση ατυχημάτων:** Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ

παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.

- **Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας:** Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευση για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησι-ακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.
- **Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων:** Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Τέλος, η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη και την κοινωνία στο σύνολό της. Πριν απ' όλα η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για το άτομο. Τις περισσότερες φορές, θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση και προσόντα είναι κακοπληρωμένες. Οι εργοδότες από την άλλη, χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο γρήγορα και κάνουν λιγότερα λάθη. Οι επιχειρήσεις που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουκν στο περιθώριο από ανταγωνιστές τους που το κάνουν. Η κοινωνία επίσης έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι για ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στην Ευρώπη, κυβερνήσεις όλου του

πολιτικού φάσματος, προσπαθούν τα τελευταία τριάντα, σαράντα χρόνια, να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες .

5.4.4.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού αποτελεί σήμερα μια σημαντική προτεραιότητα για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Μέσω του τμήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει στην προσπάθεια δημιουργίας και ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η επιβίωση ενός οργανισμού συνδέεται με την ικανότητα που έχει να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του. Η εκπαίδευση του προσωπικού, όταν μάλιστα γίνεται συστηματικά, «οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού». Το κόστος της εκπαίδευσης, πρέπει να θεωρείται σαν επένδυση και όχι σαν έξοδο, αν βέβαια η εκπαίδευση σχεδιαστεί σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Στις επιχειρήσεις όπου παρέχεται σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων αναπτύσσεται, βοηθώντας τους έτσι να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και με ποιο τρόπο να αντιμετωπίζουν πιο γρήγορα τις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις συνθήκες του νέου περιβάλλοντος. Η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς, το περιβάλλον αποκτά νέες δομές, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και συνεπώς οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση υποχρεώνονται από τις περιστάσεις να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών.

Είναι γεγονός ότι η συμβολή του παραγωγικού συντελεστή εργασία στην παραγωγική διαδικασία, εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού μιας χώρας, την κατάσταση της υγείας του και από το επίπεδο της εκπαίδευσής του. Έτσι η ποιοτική στάθμη της υγείας και το επίπεδο της εκπαίδευσης του πληθυσμού μιας χώρας συμβάλλουν θετικά στην άνοδο της παραγωγής, μέσω της αποφυγής της απώλειας ανθρωποωρών απασχόλησης και μέσω την βελτίωση της παραγωγικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το εργατικό δυναμικό της χώρας, αποτελώντας έτσι τους λεγόμενους ανθρώπινους πόρους ή ανθρώπινο κεφάλαιο.

Πιο συγκεκριμένα η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων των επιχειρήσεων προέρχεται από:

- Τις διαφορές μεταξύ των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των απαιτήσεων του επαγγέλματος που θα ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας.
- Την πρόοδο της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων δε κάθε ειδικότητα
- Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, οι οποίες κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων κ.α.
- Τις αναπροσαρμογές και αναδιαρθρώσεις, στη λειτουργία της επιχείρησης, οι οποίες επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης
- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των εργαζομένων με τις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον

5.4.4.9 ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Είναι σε όλους μας γνωστό ότι η δημόσια εκπαίδευση είναι γενική και αφορά περισσότερο την προπαρασκευή του ατόμου ως πολίτη και λιγότερο ως εργαζόμενου. Η εκπαίδευση του ατόμου σε θέματα που αφορούν την εργασία, επαγγελματική εκπαίδευση όπως την αναφέραμε στο πρώτο μέρος, είναι απαραίτητη και από τη στιγμή που δεν παρέχεται από τη δημόσια εκπαίδευση αποτελεί ευθύνη των επιχειρήσεων. Βλέποντας άλλωστε τους ετήσιους προϋπολογισμούς των επιχειρήσεων θα δούμε ότι η εκπαίδευση αποτελεί ουσιώδη επένδυση για τις επιχειρήσεις, αφού γίνεται πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διατεθεί για εκπαίδευση των νέων, μετεκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών. Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης και αναπτύσσεται η δυνατότητα εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων παραγωγής και καινοτομιών που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην αύξηση της

ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης αλλά και των κερδών της. Επιτυγχάνεται επίσης αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Από την άλλη με την αύξηση της απόδοσής τους οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες απολύσεων. Με την εκπαίδευση, όπως ήδη αναφέραμε, απλοποιείται η εργασία και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης. Από την άλλη, μια σωστή πολιτική διοίκησης προσωπικού πρέπει να συμβάλλει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη όλων των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση του αισθήματος ασφάλειας και τη μεγαλύτερη συμμετοχή στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η εκπαίδευση συντελεί στην υποκίνηση των εργαζομένων για εντατικότερη και αποτελεσματική εργασία. Μια σοφή κινέζικη παροιμία λέει: «εάν θέλεις δουλεία για ένα χρόνο σπείρε σιτάρι, για δέκα φύτεψε δέντρο και για τριάντα εκπαίδευσε ανθρώπους».

Σε αυτό το σημείο να πούμε ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, πέρα των όσων έχουν αναφερθεί, περιλαμβάνει τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, τα αναπτυξιακά προγράμματα, την οργάνωση εσωτερικής εκπαίδευσης, τον προγραμματισμό και παρακολούθηση εξωτερικής εκπαίδευσης αλλά και τη διασύνδεση της εκπαίδευσης με νέα συστήματα εργασίας και κύκλους ποιότητας.

Το προσωπικό που εκπαιδεύεται στην κάθε επιχείρηση, είναι δυνατό να ταξινομηθεί στις εξής κατηγορίες:

- **Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα.**

Γίνεται προσπάθεια μέσω της εκπαίδευσης, πριν την τοποθέτησή τους στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι για τις πολιτικές της επιχείρησης σε διάφορους τομείς όπως π. χ. κανόνες ασφαλείας, χρηματοοικονομικά, εκπτώσεις, αποθέματα αλλά και να δοθεί πρώτα μια γενική εικόνα για την οργάνωση της επιχείρησης.

- **Στο προσωπικό που διαθέτει πείρα.**

Για τους νεοπροσληφθέντες με πείρα δεν απαιτείται το ίδιο πρόγραμμα εκπαίδευσης όπως παραπάνω. Συνήθως ο υπεύθυνος του τμήματος στο οποίο θα τοποθετηθούν, αναλαμβάνει σε συνεργασία με το τμήμα εκπαίδευσης την εκπαίδευσή του σε θέματα οργάνωσης, πολιτικών και μεθόδων της επιχείρησης.

- **Στο κανονικό προσωπικό.**

Η εκπαίδευση σε όλο το προσωπικό πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της. Είτε γίνεται μέσα στην επιχείρηση είτε έξω από αυτήν, όπως για παράδειγμα με την αποστολή μέρους του προσωπικού

σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, εκθέσεις και εκπαιδευτικά ταξίδια, η εκπαίδευση έχει ως σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του ίδιου του εργαζόμενου.

5.4.4.10 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Τα τελευταία χρόνια όλες οι βιομηχανικές χώρες αντιμετωπίζουν μια περίοδο γρήγορων αλλαγών. Ο ανταγωνισμός εντείνεται, όχι μόνο μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και στις αναδυόμενες νέες οικονομίες της ανατολικής Ευρώπης, της Ιαπωνίας και των ταχύτατα αναπτυσσόμενων χωρών της Νοτιοανατολικής Ασίας. Επίσης πολλές νέες χώρες, που τώρα ξεκινούν την εκβιομηχάνισή τους, αποδεικνύονται σταδιακά εξίσου σοβαροί οικονομικοί αντίπαλοι. Τα επόμενα χρόνια οι αλλαγές και οι εξελίξεις που θα επηρεάσουν και τις πολιτικές των επιχειρήσεων σε διάφορους τομείς είναι πολλές. Η ανάπτυξη στη νέα τεχνολογία και σε νέες μεθόδους παραγωγής θα είναι ουσιαστική με αποτέλεσμα την παράλληλη ανάπτυξη νέων αγαθών αλλά το κυριότερο νέων ικανοτήτων που θα απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό. Το ενδιαφέρον επίσης για το περιβάλλον είναι ένας άλλος λόγος της ανάπτυξης νέων προϊόντων και διαδικασιών. Οι δημογραφικές αλλαγές θα έχουν επίσης σημα-ντική επίδραση. Η υπογεννητικότητα που παρατηρείται στις αναπτυγμένες χώρες έχει ως αποτέλεσμα τη μικρή αύξηση του εργατικού δυναμικού σε αυτές τις χώρες. Σε αντίθεση, ο πληθυσμός στις αναπτυσσόμενες χώρες θα αναπτύσσεται με μεγαλύτερο ρυθμό. Έτσι, φθηνά εργατικά χέρια θα βρίσκονται σε άφθονη προσφορά στις παγκόσμιες αγορές και οι ηγέτιδες αναπτυγμένες χώρες θα χρειαστεί να επενδύσουν ακόμη περισσότερο στις εξειδικευμένες και υψηλής προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες.

Οι προκλήσεις που δημιουργούνται από τα παραπάνω ζητήματα, σημαίνουν ότι οι εταιρίες που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε διεθνείς, περιφερειακές ή ακόμη και τοπικές αγορές, πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη ενός περισσότερο εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, προς την καλλιέργεια εξειδικευμένων ικανοτήτων σε νέους τομείς και προς την απόκτηση ενός υψηλότερου επιπέδου βασικής μόρφωσης και εκπαίδευσης, έτσι ώστε να αυξήσουν την ευελιξία. Αυτό θα σημαίνει, κατά τον Prior (2000:16), «αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό των ικανοτήτων, βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα και διαβεβαίωση ότι όλες οι ικανότητες των μεμονωμένων μελών του εργατικού δυναμικού θα χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά».

5.4.4.11 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σήμερα, ίσως περισσότερο από ποτέ, παρά το γεγονός ότι δεν μπορούμε να θεωρούμε δεδομένα τα οφέλη της εκπαίδευσης, η καλή εκπαίδευση είναι σημαντική. Κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει όσα είναι απαραίτητα για τη δουλειά του από την αρχή. Όπως αναφέραμε και στο πρώτο μέρος για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, οποιαδήποτε δουλειά εξελίσσεται στο πέρασμα του χρόνου, με αποτέλεσμα να δημιουργείται και η ανάγκη για την εκμάθηση των νέων γνώσεων που απαιτεί η εξέλιξη αυτής της δουλειάς από τον εργαζόμενο που την ασκεί.

Η τεχνολογική ανάπτυξη, από μόνη της, δημιουργεί μια συνεχή ανάγκη για μάθηση. Κάποτε οι πιο πολλές εργασίες απαιτούσαν ελάχιστα προσόντα. Αυτό όμως δεν συμβαίνει πλέον. Η είσοδος της τεχνολογίας από τη μία, αντικαθιστώντας την ανθρώπινη εργασία με αυτή των μηχανών, μείωσε τον αριθμό των ανειδίκευτων θέσεων εργασίας αλλά παράλληλα αύξησε την προσφορά θέσεων που απαιτούν περισσότερα προσόντα. Τα σύγχρονα μηχανήματα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις τόσο για την κατασκευή τους όσο και για τον χειρισμό τους (Poo1,1994:9). Η ίδια η τεχνολογία επίσης, αλλάζει με όλο και πιο γρήγορους ρυθμούς. Μέχρι σήμερα μπορούσε κανείς να μάθει τη δουλειά του από την αρχή, χωρίς να χρειάζεται κάποια μετεκπαίδευση. Σήμερα αυτό έπαψε να ισχύει, με τις περισσότερες εργασίες να απαιτούν εκπαίδευση πέρα από την αρχική, αφού μόλις αποκτηθεί μια δεξιότητα η εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργεί την ανάγκη για εκμάθηση νέων τεχνικών και την απόκτηση νέων προσόντων. Επομένως, όσο αφορά στην αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, αυτή γίνεται ολοένα πιο σημαντική και συνεχής. Αν δεν αποκτήσουμε τις νέες τεχνικές και τα καινούρια προσόντα που χρειάζονται, θα είμαστε ξεπερασμένοι. Έτσι η εκπαίδευση γίνεται συνέχεια και σε όλη τη διάρκεια της ζωής μας.

Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση, σε σχέση με όσα αναφέρθηκαν για την τεχνολογία, είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις που θέλουν να ηγηθούν στην αγορά και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών είναι προϋπόθεση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εφαρμογή της τεχνολογίας γενικότερα αλλά και η νέες ειδικές εφαρμογές της σε συγκεκριμένους τομείς έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου για τη δημιουργία ενός αποτελέσματος και επομένως την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης. Είναι λοιπόν απαραίτητη η, μέσω της

εκπαίδευση και ανάπτυξης, δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού που θα ξέρει να εφαρμόζει αυτές τις νέες τεχνολογίες έτσι ώστε και η επιχείρηση με την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και την είσοδο της καινοτομίας, που η εφαρμογή της τεχνολογίας θα επιτρέψει, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις.

5.4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Ο όρος Καριέρα (Career) (ή, συνώνυμα, σταδιοδρομία) περιγράφει τις θέσεις απασχόλησης από τις οποίες περνάει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του.

Οι καριέρες σήμερα δεν είναι όπως παλιά. Στο παρελθόν προσδιορίζονταν ως μια γραμμική και ανοδική πορεία σε μία ή δύο εταιρίες ή ως μία σταθερή απασχόληση σε ένα επάγγελμα. Στις μέρες μας είναι πιο πιθανό να οδηγούνται και να επαναπροσδιορίζονται από το άτομο από καιρό σε καιρό, καθώς το άτομο και το περιβάλλον του αλλάζουν.

Η διαχείριση καριέρας χρησιμοποιείται κυρίως ως κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού καθώς επίσης και ως παρότρυνση για την περαιτέρω παραμονή των πιο ικανών και ταλαντούχων εργαζομένων στην επιχείρηση. Η διαδικασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει σημαντική επίδραση στην καριέρα των υπαλλήλων. Η πρόσληψη, η επιλογή, η τοποθέτηση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή, η προώθηση και η αποχώρηση των εργαζομένων επηρεάζουν όλες την καριέρα τους και συνεπώς και την ικανοποίηση και την επιτυχία της καριέρας τους.

Η Διαχείριση Καριέρας (Career Management) σχεδιάζει και μορφοποιεί την πρόοδο των ατόμων σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, σύμφωνα με τις οργανωσιακές ανάγκες και την απόδοση και λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τις προτιμήσεις των ατόμων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι στόχοι της διαχείρισης καριέρας είναι οι εξής:

- ✓ να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης σχετικά με την εξέλιξη των υπαλλήλων της
- ✓ να παρέχει πιο αξιοκρατικά κριτήρια στη διαδικασία των προαγωγών
- ✓ να καθοδηγήσει το ανθρώπινο δυναμικό σε θέματα καριέρας και να το ενθαρρύνει να φθάσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, ακολουθώντας μια επιτυχημένη καριέρα σύμφωνα πάντα με τα talέντα και τις προσδοκίες τους
- ✓ να διαβεβαιώσει τους εργαζόμενους ότι θα λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση και υποστήριξη από τη μεριά της εταιρίας για οποιοδήποτε επίπεδο ευθύνης έχουν την ικανότητα να φθάσουν
- ✓ να συστηματοποιήσει την αναγνώριση των δυνατοτήτων και την αξιολόγηση των εργαζομένων

- ✓ να διευρυνθούν οι εμπειρίες των εργαζομένων

5.4.6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Με τον όρο στέλεχος εννοείται κάθε φορέας εργασίας που μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων στην επιχείρηση. Η Ανάπτυξη Στελεχών (Management Development) είναι η συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της. Η ανάπτυξη στελεχών είναι σχεδιασμένη για να βελτιώσει τη συνολική αποτελεσματικότητα των μάντζερ στις τρέχουσες θέσεις τους και να τους προετοιμάσει για μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης όταν θα προαχθούν. Τα προγράμματα ανάπτυξης στελεχών είναι όλο και πιο αναγκαία στη σημερινή εποχή, λόγω της πολύπλοκης ζήτησης για μάντζερ και καθ' ότι η εκπαίδευση των στελεχών μέσα από την εμπειρία αποκλειστικά είναι πολύ χρονοβόρα και αναξιόπιστη διαδικασία.

Για να ανταγωνιστούν επιτυχώς οι σύγχρονες εταιρίες στη διεθνή αγορά, θα πρέπει να αναπτύξουν διεθνείς μάντζερ. Έτσι λοιπόν η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι διεθνής ώστε να προετοιμάζει τον εκάστοτε μάντζερ για την εκπλήρωση διαπολιτισμικών και διεθνών αποστολών. Οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα των μάντζερ παρέχοντας μεγάλο φάσμα δραστηριότητες ανάπτυξης και εκπαίδευσης, έπειτα από αποτίμηση και επιλογή. Αξιοσημείωτες μαρτυρίες υποδηλώνουν ότι επενδύσεις στην εκπαίδευση έχουν θετικά αποτελέσματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για το άτομο. Τα περισσότερα προγράμματα διεθνούς εκπαίδευσης δίνουν έμφαση στη αύξηση της πολιτιστικής ικανότητας των μάντζερ, εμπλουτίζοντας την γνώση και την ενημέρωση αυτών σχετικά με το πολιτισμό - οικοδεσπότη, ώστε να μπορούν να διαπραγματεύονται με άλλους με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο. Η εκπαίδευση για παγκόσμιους μάντζερ θα πρέπει να περιέχει μεταγλωσσικά, υποκινητικά και συμπεριφορικά συστατικά .

Γενικά, η ανάπτυξη στελεχών στοχεύει στο να:

- συνειδητοποιήσουν τα στελέχη τι περιμένει η επιχείρηση από εκείνα
- αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές
- κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές του περιβάλλοντος
- λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο

- κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά
- αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους
- εισάγουν καινοτομίες (innovation)

Προκειμένου να ανακαλύψει ή να ενισχύσει τους ταλαντούχους εργαζομένους της, μία επιχείρηση ή οργανισμός μπορεί να ακολουθήσει τις εξής τακτικές διαχείρισης ταλέντων:

- να δίνει ανατροφοδότηση (feedback) για την ανάπτυξη, τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα
- να θέτει συγκεκριμένους και μετρήσιμους αναπτυξιακούς στόχους
- να τοποθετεί την ανάπτυξη στο περιεχόμενο της οργανωσιακής στρατηγικής
- να κάνει τους ανθρώπους υπεύθυνους για την επίτευξη αναπτυξιακών στόχων
- να κάνει μέρος των μισθών να εξαρτώνται από την προσωπική ανάπτυξη και λειτουργία
- να προάγει όσους έχουν υποδειγματική αναπτυξιακή συμπεριφορά
- να παρέχει ασφαλές περιβάλλον για πρακτική και δοκιμή νέων ιδεών
- να καθοδηγεί και να εκπαιδεύει τους ανθρώπους πώς να αποκτήσουν νέες ικανότητες
- να δημιουργεί ένα περιβάλλον υποστήριξης και ενθάρρυνσης της αλλαγής

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επιχείρηση Carrefour η οποία δίνει μεγάλη σημασία στα συστήματα ανάπτυξης και διαχείρισης καριέρας. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη ταλέντων επιτελείται με κέντρα ανάπτυξης ανά θέση, αξιολόγηση της απόδοσης, προσωπικό προσανατολισμό, πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης και προαγωγή εκ των έσω, ενώ για τη διατήρηση των ταλέντων χρησιμοποιείται ένα ειδικά σχεδιασμένο MBA για τα καλύτερα στελέχη σε συνεργασία με το ALBA, εκπαίδευση με βάση τις δικές τους ανάγκες και γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης με βάση τις αξίες, την ανάπτυξη των στελεχών και την επίτευξη των μετρήσιμων αποτελεσμάτων στην επιχείρηση.

5.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η αμοιβή σαν πρακτική της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (HRM) είναι μια σύνδεση μεταξύ ανταμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης. Τα συστήματα αμοιβής σχετίζονται με δύο μεγάλα θέματα: την απόδοση και την ανταμοιβή. Η απόδοση περιλαμβάνει τον καθορισμό, την αποτίμηση της απόδοσης και τον εφοδιασμό των εργαζομένων με επαναπληροφόρηση. Η ανταμοιβή περιλαμβάνει τα μπόνους, τις αυξήσεις του μισθού, τις προαγωγές και τα επιδόματα. Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφ' ενός για την προσέλκυση ικανών - κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο εις αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους.

Η αμοιβή αυτή αποτελείται από την άμεση οικονομική παροχή που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος και την έμμεση οικονομική παροχή που αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής.

5.5.1 ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στην εξασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής 'δικαιοσύνης' και να συμβάλει στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Η εσωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται ότι οι περισσότεροι απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις εργασίας όπως και οι υπάλληλοι με τα περισσότερα προσόντα αμείβονται όπως τους αρμόζει. Η εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με ανάλογες θέσεις και το πώς αυτές αποτιμώνται στην αγορά εργασίας. Συνοπτικά οι αντικειμενικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αναφέρονται στα εξής ζητήματα:

- **Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων.** Η πληρωμή πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον για την κάλυψη θέσεων εργασίας και συνεπώς το επίπεδο μισθών να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας. Στην περίπτωση που επιδιώκεται η προσέγγιση ατόμων με εμπειρία από τον ανταγωνισμό η επιχείρηση θα χρειαστεί να αυξήσει το παρεχόμενο πακέτο αποδοχών.
- **Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.** Οι υπάλληλοι μπορεί να παραιτηθούν εάν τα επίπεδα αμοιβών δεν είναι ανταγωνιστικά.
- **Εξασφάλιση δικαιοσύνης.** Οι περισσότεροι ικανοί υπάλληλοι και όσοι κατέχουν θέσης κομβικές πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές και ταυτόχρονα η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις λοιπές εταιρίες.
- **Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς.** Η πληρωμή μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση πρέπει να λαμβάνουν την ανάλογη αναγνώριση μεταξύ άλλων και στον μισθό τους. Αυτό αποτελεί και τη βάση για την συνέχιση της προσπάθειας και στο μέλλον.
- **Έλεγχος κόστους.** Ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διατηρεί εργαζομένους σε ένα ικανοποιητικό για αυτήν κόστος. Χωρίς την κατάλληλη διαχείριση από πλευράς διοίκησης οι μισθοί μπορεί να είναι υπό ή υπερτιμημένοι.

- **Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.** Ένα έγκυρο σύστημα μισθών συμφωνεί με τις κυβερνητικές διατάξεις και εξασφαλίζει την συναίνεση του εργαζομένου.
- **Εύκολη κατανόηση.** Το σύστημα θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό χωρίς προβλήματα τόσο από τους ειδικούς του τμήματος ΑΔ όσο και από τους μάνατζερ και εργαζομένους.
- **Επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας.** Τα μισθολογικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποτελεσματική η διαχείρισή τους και παράλληλα με τους άλλους στόχους που καλούνται να επιτύχουν θα πρέπει να αποφέρουν την μέγιστη χρησιμότητα για το τμήμα ΑΔ στο γενικότερο πλαίσιο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι στόχοι που παρατίθενται δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση κανόνα αλλά τις γενικές κατευθύνσεις ενός συστήματος αμοιβών που θα είναι αποτελεσματικό και θα διευκολύνει το τμήμα ΑΔ και το έργο του.

5.5.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

- Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
- Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.
- Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, εύκολο στη διαχείριση και προσιτό στους εργαζομένους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων για καταβολή μεγαλύτερης από την πλευρά τους προσπάθειας. Επακόλουθα οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης χωρίς αλλαγές στον υφιστάμενο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού. Κίνητρα για επίτευξη στόχων αποτελούν κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών. Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του.

- **Σταθερές αμοιβές**

- ✓ Πληρωμή με σταθερό μισθό

Πολλές επιχειρήσεις αμείβουν τους υπαλλήλους τους με έναν σταθερό μισθό το ύψος του οποίου προκύπτει όπως αναφέρθηκε από τη φύση της θέσης εργασίας και τα δεδομένα της αγοράς και λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τους περιορισμούς. Ο εργαζόμενος εισπράττει μισθό ανάλογο των προσόντων του, των γνώσεων του, της εμπειρίας του και των καθηκόντων που αναλαμβάνει

- **Μεταβλητές αμοιβές**

- ✓ Αμοιβή με το κομμάτι

Πρόκειται για ένα από τα παλαιότερα συστήματα κινήτρων που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Στη διαφοροποιημένη του εκδοχή, οι υπάλληλοι των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή. Ένα τέτοιο σύστημα είχε προταθεί από τον F. W.

Taylor. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κυρίως για λόγους ελέγχου του εργατικού κόστους.

✓ Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο

Το πρόγραμμα πρότυπων ωρών μοιάζει με την αμοιβή με το κομμάτι εκτός από το ότι ο υπολογισμός γίνεται σε μονάδες χρόνου. Ορίζεται ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί μία εργασία και αν οι εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλειά σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του προτύπου χρόνου. Είναι ένα σύστημα που ταιριάζει περισσότερο σε μη επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες εργασίες.

✓ Ατομικά Βραβεία

Το βραβείο ή Bonus είναι μία επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την επίτευξη ενός στόχου. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει για αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής (Χυτήρης, 2001). Τα bonus βοηθούν στην παρακίνηση και την παροχή κινήτρων για ενίσχυση των ενεργειών από τους εργαζομένους και ταυτόχρονα φαίνεται ότι αυξάνουν την ικανοποίηση από το επάγγελμά τους. Τα bonus εισπράττονται μια φορά, συνολικά και κάνουν τον υπάλληλο να αισθάνεται ότι λαμβάνει περισσότερα χρήματα από ότι με μια μικρή αύξηση. Επιπλέον τα προγράμματα bonus είναι εύκολο να οργανωθούν και να διαχειριστούν επειδή δεν απαιτούν πολλή γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα.

✓ Ομαδικά Βραβεία

Εκτός από την ατομική προσπάθεια και επιβράβευσή της, υπάρχουν τομείς όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ομάδα. Υπό αυτές τις συνθήκες το ελάχιστο επίπεδο απόδοσης αφορά την παραγωγή της ομάδας συνολικά όπως επίσης και το συνδεδεμένο bonus για την υπέρβασή του το οποίο μοιράζεται μεταξύ των μελών. Αυτή η μορφή του συστήματος συχνά συνοδεύεται από προβλήματα όπως τη δυσaráσκεια κάποιων που αποδίδουν πολύ σε σχέση με τους υπολοίπους της ομάδας όμως είναι χρηστική στις περιπτώσεις που ένα συγκεκριμένο έργο απαιτεί τη συμμετοχή ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων ή διαφορετικού επιπέδου γνώσεων. Πρόκειται για ένα σύστημα που εφαρμόζεται σε υποκαταστήματα ή τμήματα μεγάλων εταιριών και ομίλους επιχειρήσεων όπου στο τέλος της χρονιάς βραβεύεται με οικονομικά εμβάσματα το τμήμα ή το υποκατάστημα εκείνο που πέτυχε το μεγαλύτερο τζίρο. Σημειωτέον, η

συγκεκριμένη μορφή επιβράβευσης συνδέεται, βάσει έρευνας, με μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας για την επίτευξη αποτελεσμάτων από τη πλευρά των εργαζομένων σε σχέση με την περίπτωση της εξατομικευμένης ανταμοιβής.

✓ Προμήθειες

Αποτελούν σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, κυρίως πωλητών και χρησιμοποιείται ως κίνητρο γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Με βάση αυτό οι εργαζόμενοι ανταμείβονται είτε εξ' ολοκλήρου με προμήθεια - άμεσο σύστημα προμηθειών - , είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια - έμμεσο σύστημα προμηθειών. Εφαρμόζεται ευρέως, ιδίως στα πολυκαταστήματα, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις και στα χρηματιστηριακά γραφεία.

✓ Επίδομα Αξίας (Merit Pay)

Το επίδομα αξίας είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για τον υπάλληλο καθώς συνδέει τις αυξήσεις στην πληρωμή με την ατομική απόδοση. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με υψηλή απόδοση ίσως λάβει μία αύξηση 5%, ενώ ένας υπάλληλος με μέτρια απόδοση λαμβάνει 3% και ένας υπάλληλος με κάτω του μετρίου απόδοση δεν λαμβάνει αύξηση.

✓ Διανομή Κερδών

Η διανομή κερδών είναι ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Το σύνηθες πρόγραμμα διανομής κερδών θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες. Μερικές φορές το ποσό αυτό μοιράζεται σε ίσα μερίδια σε όλους τους εργαζόμενους ενώ σε άλλες περιπτώσεις λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική θέση ή η συνεισφορά στη δημιουργία αποτελεσμάτων.

• **Διάθεση Μετοχών**

Πρόκειται για συμμετοχή των εργαζομένων στην ιδιοκτησία της επιχείρησης που πραγματοποιείται με τη δωρεάν διάθεση μετοχών ή την απόκτησή τους σε χαμηλότερη τιμή από την πραγματική τους αξία. Η άμεση σχέση με τα αποτελέσματα αποτελεί επιπλέον κίνητρο για την καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας από το προσωπικό.

• **Πρόσθετες παροχές**

Εκτός από τις χρηματικές αμοιβές πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετες παροχές, είτε πιο έμμεσης χρηματικής αξίας ή εντελώς μη χρηματικής μορφής. Από την πλευρά των εργαζομένων η αμοιβή σε είδος είναι πολύτιμη σε περιόδους υψηλού πληθωρισμού διότι δεν απαιτεί διεκδίκηση αύξησης ή δήλωσή της στην εφορία. Οι συνηθέστερες πρόσθετες παροχές είναι το εταιρικό αυτοκίνητο, η κάλυψη δαπανών όπως έξοδα μετακίνησης η καταβολή επιπλέον χρημάτων σε περίπτωση υπερωριών, ο πρόσθετος αριθμός ημερών αδείας σε ετήσια βάση, οι ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, η καταβολή επιδομάτων, η καταβολή αποζημίωσης, η επιδοτούμενη εστίαση, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η άδεια ασθενείας μετ' αποδοχών, η στεγαστική βοήθεια, τα δάνεια με χαμηλό επιτόκιο, η κάλυψη διδάκτρων σχολείων, οι εκπτώτικες αγορές, τα Χριστουγεννιάτικα δώρα κ.α.

Για την ύπαρξη ενός επιτυχημένου προγράμματος παροχών, κρίνεται ότι ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπ' όψη τις ανάγκες των υπαλλήλων και να δημιουργήσει ένα προσιτό περιβάλλον το οποίο θα προσελκύσει πιο παραγωγικούς υπαλλήλους. Προσφέροντας μια πιο συναδελφική ατμόσφαιρα και εγκαθιδρύοντας ένα αξιοκρατικό σύστημα αποδοτικότητας με ξεκάθαρες επιβραβεύσεις, μπορεί να αποδειχθεί πιο αποτελεσματικό

5.5.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί ένα σύστημα το οποίο είναι εξισωμένο με την στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού/ επιχείρησης, έτσι ώστε, να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, να ενώσει και να συγκρατήσει όλα τα κομμάτια, ακολουθώντας βήματα, καθορίζοντας μέτρα και ενδυναμώνοντας τους συμμετέχοντες.

Η αξιολόγηση μπορεί να ορισθεί σαν διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του εργαζόμενου έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι και αντικείμενα να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, ενώ την ίδια στιγμή να ωφελείται ο εργαζόμενος όσον αφορά την αναγνώριση, την επαναπληροφόρηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να οργανώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Ως πολύπλοκη δραστηριότητα, αντιμετωπίζει πλήθος αλληλοσχετίσεων, οι οποίες αναιρούν εντολές διαφάνειας, ακρίβειας και αξιών. Σταδιακά γίνεται πιο πολύπλοκη, όταν συντρέχουν λόγοι και απαιτήσεις ποιότητας, δυσκολεύοντας την εφαρμογή των κριτηρίων του συστήματος, της παρατηρητικότητας, της μέτρησης, της συσχέτισης εργασίας, της αναγκαιότητας επιτυχίας, της χαλιναγώγησης - συγκράτησης και της πρακτικότητας.

Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα τα οποία κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στη θέση εργασίας τους, η διαδικασία συνήθως έχει και συναισθηματική πτυχή, αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

5.5.4 ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο χρήσης για την παροχή κινήτρων των διευθυντών, εποπτών και υπαλλήλων. Η βαθμολογία χρησιμεύει συχνά ως βάση για την προαγωγή ή εξέλιξη των υπαλλήλων, ή ως νομικό ντοκουμέντο αφού μπορεί να παρουσιαστεί σε δικαστήριο ως αποδεικτικό στοιχείο. Συμβάλλει στον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, στην εξέταση της συμπεριφοράς τους, ώστε με την καθοδήγηση να αποφύγουν αδυναμίες και ελλείψεις για να παρέχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο υπηρεσιών.

Αποτελεί τη βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά τη διαδικασία επιλογής, μέσω σύγκρισης και απόδοσης. Η αξιολόγηση έχει ταυτιστεί με την αμοιβή των εργαζομένων αλλά ο σημαντικότερος στόχος είναι η ανατροφοδότηση.

Για τους εργαζομένους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι:

- Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν, δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους
- Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου
- Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
- Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης)
- Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία
- Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα
- Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους

- Η παροχή βοήθειας προς τα στελέχη ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά
- Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνο ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται, αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον, στην επιχείρηση αυτή τα στελέχη θα γνωρίζουν πολύ καλά τι θα πρέπει να κάνει το προσωπικό τους, και τη πραγματική απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού αυτού. Έτσι, λοιπόν, στην αξιολόγηση, το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό, χρειάζεται η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ' αποστάσεως, και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

5.5.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊσταμένους. Γίνεται όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και σχολιάζουν, δίνουν συμβουλές και οδηγίες. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης.

Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τυπικής αξιολόγησης είναι:

- Προσδιορισμός Κριτηρίων απόδοσης: πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί /ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν με τον χαρακτήρα του εργαζόμενου, με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχτεί για να εκτελεσθεί η εργασία και με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- Προσδιορισμός Προτύπων απόδοσης: είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζόμενου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.
- Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με πρότυπα: σε αυτό το στάδιο ο αξιολογητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και αποδίδει βαθμούς ή επίπεδα επίτευξης στον αξιολογούμενο. Στη συνέχεια, αφού αξιολογηθεί, ο εργαζόμενος ενημερώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του και αναλαμβάνονται από κοινού οι απαιτούμενες ή ενδεδειγμένες διορθωτικές ενέργειες.

Η αξιολόγηση ενός εργαζομένου μπορεί να γίνει από όποιον συνεργάζεται ή έχει επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία ώστε να μπορεί να αξιολογήσει αντικειμενικά και δίκαια. Έτσι λοιπόν οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο και να δώσουν πληροφορίες είναι ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζόμενου, οι συνάδελφοι και συνεργάτες του, οι υφιστάμενοι του και οι πελάτες. Επιπλέον μπορεί ο ίδιος ο εργαζόμενος να αξιολογήσει τον εαυτό του (αυτοαξιολόγηση). Ωστόσο ο πιο καλός τρόπος για να προαχθεί η αμεροληψία του συστήματος αξιολόγησης και να επιτευχθεί

οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι η κυκλική αξιολόγηση η οποία απαιτεί εξασφάλιση πληροφοριών από όλες τις πηγές συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων, των συνεργατών των υφισταμένων, των προμηθευτών, των πελατών και των συμβούλων. Γενικά οποιοσδήποτε έχει χρήσιμες πληροφορίες για το πώς κάνει ο εργαζόμενος την δουλειά του, μπορεί να αποτελέσει πηγή στην διαδικασία της κυκλικής αξιολόγησης.

Ένα πολύ σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της αξιολόγησης αποτελεί η συνέντευξη αξιολόγησης. Η συνέντευξη αξιολόγησης λόγω της φύσης της και των παραμέτρων τις οποίες θα πρέπει να λάβει υπ' όψη ο εξεταστής, καθίσταται μια πολύπλοκη διαδικασία. Η διαφοροποίηση της εξέτασης για την αμοιβή από την ανάπτυξη του εργαζομένου, η αναγκαιότητα του εξεταστή να αναλάβει πολύπλοκους ρόλους (ακροατής, σύμβουλος) και το γεγονός ότι αντιμετωπίζει διαφορετικά άτομα, την καθιστά δύσκολη διαδικασία. Οι υποκειμενικές χρησιμοποιούμενες μέθοδοι, πολλές φορές δεν ανταποκρίνονται στα πρότυπα της απόδοσης και δεν προσφέρουν την επιθυμητή ανατροφοδότηση. Τέλος οι εξεταστές ή δεν έχουν κατάλληλη προσέγγιση ή υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις για διαφορετικούς υπαλλήλους. Η δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να συμμετάσχει στη διαδικασία αξιολόγησης, τα κριτήρια αποδοτικότητας τα οποία έχουν καθοριστεί και η συνέντευξη για την μετέπειτα εξέλιξη του, αποτελούν μέρη της συνεργασίας μεταξύ εξεταστή - εξεταζόμενου τα οποία οδηγούν σε διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές είναι δυνατό να αλλάξουν την διάθεση, την απόδοση και την ικανοποίηση και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση.



6 ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ

6.1 ΓΕΝΙΚΑ

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 εργαζομένου, 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 ωφελομένου, 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.

6.2 ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ, ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ- ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σημαντικό πεδίο εφαρμογής της συμβουλευτικής αποτελεί η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπου που σχετίζεται με την αυτογνωσία και τη λήψη απόφασης για την επιλογή επαγγέλματος. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από εξειδικευμένους συμβούλους προς αυτήν την κατεύθυνση εντάσσονται στην Επαγγελματική Συμβουλευτική ή Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας.

Η Επαγγελματική Συμβουλευτική είναι μια διαδικασία που στοχεύει στη βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπου για τη λήψη αποφάσεων, στην ανάπτυξη της επαγγελματικής του ωριμότητας, στη βελτίωση των δεξιοτήτων αναζήτησης εργασίας και στην αύξηση της απόδοσης στην εργασία και της ικανοποίησης από αυτήν. Από την Μαλικιώση-Λοίζου (2004) ορίζεται ως: «η πολυδιάστατη προσπάθεια στήριξης των ανθρώπων στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που σχετίζονται με το σύνολο των επαγγελματικών τους επιλογών».

Ο όρος σταδιοδρομία καλύπτει τόσο την προετοιμασία για την επαγγελματική ζωή όσο και την άσκηση ορισμένης επαγγελματικής δραστηριότητας ή την αλλαγή δραστηριότητας. Επίσης, περιλαμβάνει την έννοια της επαγγελματικής εξέλιξης. Η επαγγελματική σταδιοδρομία δεν έχει πλέον μονοσήμαντο χαρακτήρα. Πολλοί εργαζόμενοι στο μέλλον δεν θα αρχίζουν και δε θα τελειώνουν την επαγγελματική τους ζωή με την ίδια δουλειά. Υπολογίζεται ότι στην Αμερική ένα μεγάλο ποσοστό των σημερινών νέων θα αλλάξει επαγγελματική δραστηριότητα στη ζωή του περίπου επτά φορές, ασκώντας είτε συναφή επαγγέλματα προς το αρχικό είτε εντελώς διαφορετικά. Κάτι ανάλογο αναμένεται και στις χώρες της Ευρώπης.

Η αύξηση της ανεργίας επηρεάζει ιδιαίτερα τον σημερινό άνθρωπο όχι μόνο οικονομικά αλλά και ψυχολογικά. Ομοίως οι ειδικές ομάδες –όπως οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι- χρήζουν ειδικών προγραμμάτων συμβουλευτικής.

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες είναι παράλληλα η Παρακίνηση (Motivation) των εργαζομένων. Παρακίνηση ή υποκίνηση (Motivation) είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Κεντρική έννοια είναι το κίνητρο που ορίζεται ως μια κατάσταση που ενεργοποιεί ή κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους. Προέρχεται από την ύπαρξη ανάγκης. Οι ανάγκες μπορεί να είναι

πρωτογενείς ή δευτερογενείς. Στόχος είναι οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη και να μειώσει την ένταση του κινήτρου.

Ωστόσο είναι δύσκολο να δοθεί ένας ορισμός της έννοιας παρακίνηση. Πολλοί θεωρούν ότι είναι η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Ο Kreitner (1995) θεωρεί ότι είναι μία διαδικασία η οποία δίνει σκοπό στη συμπεριφορά, ο Higgins (1994) πιστεύει ότι είναι μία εσωτερική δύναμη η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες, ενώ ο Jones (1994) έχει περιγράψει την παρακίνηση ως μία διαδικασία η οποία αρχίζει, ενεργοποιείται, κατευθύνεται και σταματάει ενώ συγχρόνως ελέγχεται η αντίδραση του ατόμου ενώ συμβαίνουν όλα αυτά. Ως παρακίνηση μπορεί να θεωρηθεί μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι παίρνουν ορισμένους διαθέσιμους πόρους, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια και τους διαθέτουν όπως αυτοί θέλουν. Ο Morris (1968) διατύπωσε την άποψη ότι η παρακίνηση είναι μία συνεχώς μεταβαλλόμενη μεταβλητή η οποία περιλαμβάνει έναν άπειρο αριθμό μεγεθών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε έναν άπειρο αριθμό κατευθύνσεων.

Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν πλέον τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν την καρδιά της παρακίνησης που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων που έχουν επικρατήσει είναι οι εξής:

- Πρωτογενή κίνητρα: περιλαμβάνει όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού.
- Γενικά κίνητρα: είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου. Τέτοια είναι το κίνητρο ικανότητας, το κίνητρο της περιέργειας, το κίνητρο της δραστηριότητας, το κίνητρο της στοργής ή αγάπης.
- Δευτερογενή κίνητρα: πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του. τα κυριότερα από αυτά είναι το κίνητρο της ασφάλειας, το κίνητρο της επιτυχίας, το κίνητρο του κύρους και το κίνητρο της δύναμης

Το κίνητρο παράγει ανάγκες όπως αναφέραμε. Σύμφωνα, λοιπόν, με το Maslow, υπάρχουν πέντε γενικές κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών, δομημένες με μια ιεραρχική δομή. Η έννοια αυτής της ιεράρχησης είναι ότι ο άνθρωπος, ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες, προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του με κάποια συγκεκριμένη σειρά. Ο άνθρωπος λοιπόν υποκινείται από την προσπάθεια να καλύψει αυτές τις ανάγκες, πάντα όμως με βάση το σύστημα ιεραρχίας που παρουσιάζουμε παρακάτω.

Μια κατηγορία αναγκών μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο μόνο όταν δεν έχει καλυφθεί και όταν έχει ήδη καλυφθεί η προηγούμενη κατηγορία σύμφωνα με την ιεραρχία/ Αυτές οι κατηγορίες αναλύονται παρακάτω:

- **Φυσιολογικές ανάγκες:** Αποτελούν τις ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση. Αν δεν επιτευχθεί η ικανοποίηση τους γίνεται προβληματική η ίδια η επιβίωση του ανθρώπου. Αυτές είναι η τροφή, η ένδυση, η στέγη, κ.λπ. Όσο χρόνο μένουν ανικανοποίητες, ο άνθρωπος δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου.
- **Ανάγκες ασφάλειας:** Συνδέονται με συναισθήματα φόβου για τους φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών, πρόκειται δηλαδή για συναισθήματα αυτοσυντηρήσεως. Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου, των στερήσεων και η επιθυμία για σιγουριά εργασίας.
- **Κοινωνικές Ανάγκες:** Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την εκτίμησή του και να απολαμβάνει την εκτίμηση των άλλων, την κατανόησή τους, την αγάπη τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα στους άλλους.
- **Ανάγκες αυτοεκτίμησης:** Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη εντάξεως σε μια κοινωνική ομάδα, αισθάνεται την ανάγκη εκτίμησης και σεβασμού, χρειάζεται αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη, ανάγκες τις οποίες είχε επισημάνει ο Alfred Alder, οι οποίες παραμελήθηκαν από τον Freud και τους ψυχαναλυτές. Αν ικανοποιηθούν οι αυτές ανάγκες, τότε το άτομο αποκτά το αίσθημα ότι αξίζει και ότι είναι ικανό, χρήσιμο και απαραίτητο στον κόσμο.
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** Ο Maslow υποστηρίζει ότι και αν ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων, τότε το άτομο πιθανόν να είναι ανικανοποίητο, εκτός αν επιτύχει τους στόχους τους οποίους έθεσε, αν επιτύχει να ικανοποιήσει τα ιδεώδη του. Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει. Τα άτομα ικανοποιούν την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους. Ένα άτομο είναι πιθανό να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή με την επιθυμία να γίνει ιδεώδης γονέας, άλλο με την επιθυμία να διευθύνει σωστά μια επιχείρηση, κ.λπ

Στις σημερινές συνθήκες του δυτικού κόσμου οι βασικές /φυσιολογικές ανάγκες των εργαζομένων έχουν ικανοποιηθεί σε τέτοιο βαθμό που η ικανοποίησή τους

δεν αποτελεί πλέον ουσιαστική πηγή παρακίνησης για απόδοση. Αντίθετα οι εργαζόμενοι όλο και περισσότερο παρακινούνται μέσω της ικανοποίησης των ανώτερων αναγκών όπως είναι αυτές στις οποίες εστιάζει η ενδυνάμωση (π. χ αίσημα αυτονομίας, επιτεύγματος, εκτίμησης, αυτοεκτίμησης κλπ).

Η παρακίνηση είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Κάθε εργαζόμενος είναι μία διαφορετική οντότητα η οποία αντιδρά διαφορετικά και για το λόγο αυτό μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα, εξαρτώμενα από το βαθμό παρακίνησης, εκτελώντας την εργασία του ενώ, είναι πολύ σημαντικό για τα στελέχη να κατανοήσουν ότι διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως «παράγοντες παρακίνησης». Για τα νέα στελέχη τα οποία γνωρίζουν πώς να ενεργοποιούν και να διατηρούν τον ενθουσιασμό στους ανθρώπους, η τέχνη της παρακίνησης είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας τους. Εάν καταλάβουν τι παρακινεί τους ανθρώπους έχουν στη διάθεσή τους το δυνατότερο εργαλείο το οποίο μπορεί να πετύχει εκπληκτικά αποτελέσματα. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παρακίνηση είναι βασικός παράγοντας βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και επομένως αύξησης της παραγωγικότητας σε μία επιχείρηση.

Η παρακίνηση μπορεί να βελτιωθεί ταχύτατα. Δεν είναι όμως εύκολο να δοθεί απάντηση στο ερώτημα τι είναι αυτό που μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Από έρευνες οι οποίες έχουν γίνει προκύπτει ότι οι συνηθέστεροι παράγοντες παρακίνησης για έναν εργαζόμενο είναι η επιχείρηση για την οποία εργάζεται, το εργασιακό περιβάλλον, ο εργοδότης, το χρήμα, η ικανοποίηση για το ρόλο που παίζει στην επιχείρηση, η αναγνώριση, η δύναμη η οποία πηγάζει από τη θέση την οποία κατέχει, η κοινωνική θέση την οποία του δίνει η εργασία, οι συνάδελφοι, οι προκλήσεις-προοπτικές και το πρόγραμμα εργασίας. Κάθε ένας όμως από αυτούς τους παράγοντες έχει διαφορετική βαρύτητα, για κάθε εργαζόμενο, η οποία μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται.

Για την επίτευξη συντονισμού και άριστων συνθηκών εργασίας μέσα σε μία εταιρία, απαιτείται αμφίδρομη ροή πληροφοριών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και αντίστροφα. Στον αποτελεσματικό συντονισμό και συνεργασία μέσα στην επιχείρηση, συμβάλλει και η οριζόντια επικοινωνία. Έτσι λοιπόν η επικοινωνία διακρίνεται στην από πάνω προς τα κάτω (άνωτερα στελέχη προς τα κατώτερα), στην από κάτω προς τα πάνω (κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα προς τα ανώτερα) και στην οριζόντια (διατμηματική) επικοινωνία. Οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στην εταιρεία δημιουργούν και άτυπες

μορφές επικοινωνίας. Αυτές ουσιαστικά συμπληρώνουν τις τυπικές μορφές επικοινωνίας και καλύπτουν τα κενά και τις αδυναμίες αυτών. Επιπλέον οι άτυπες μορφές επικοινωνίας έχουν μικρότερο κόστος, τα μηνύματα διαδίδονται πιο γρήγορα, γίνονται περισσότερο κατανοητά από όλους τους εμπλεκόμενους, αποβάλλουν το άγχος των επίσημων διαδικασιών ενισχύοντας τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Κατά τους ερευνητές υπάρχουν δύο τύποι παρακίνησης, η εσωτερική και η εξωτερική. Η εσωτερική παρακίνηση η οποία είναι μία εσωτερική ώθηση για εργασία, μία επιθυμία μόνο και μόνο για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου, δηλαδή είναι ουσιαστικά μία παρακίνηση από την ίδια την εργασία. Η ποικιλία στην εργασία, η υπευθυνότητα και οι προκλήσεις οι οποίες απορρέουν από την εργασία είναι παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης. Η εξωτερική παρακίνηση από την άλλη πλευρά είναι η παρακίνηση η οποία κατά βάση απορρέει όχι από μέσα από την εργασία αλλά από τις ανταμοιβές οι οποίες συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας. Ο μισθός, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές, οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες είναι παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης.

6.3 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (EMPOWERMENT)

Η έννοια της ενδυνάμωσης αν και αρκετά σύγχρονη συνδέεται άμεσα με «παραδοσιακές» έννοιες του μάνατζμεντ όπως η ανάθεση καθηκόντων - μεταβίβαση εξουσίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, η παρακίνηση, η ανάπτυξη και η δέσμευση αυτών. Βεβαίως η ενδυνάμωση είναι μια ευρύτερη και σύνθετη έννοια και δεν ταυτίζεται με καμία από τις προηγούμενες. Η έννοια αυτή θα μπορούσε να ορισθεί ως διαδικασία και ως κατάσταση - αποτέλεσμα.

Ως διαδικασία, η ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών (από πλευράς επιχείρησης και μάνατζερ) μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση τους στην εργασία.

Ως κατάσταση ή αποτέλεσμα, η ενδυνάμωση αφορά στο πώς αισθάνονται και στο πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με αρκετές ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις, η ενδυνάμωση ως «κατάσταση εργαζομένων» είναι μια πολυδιάστατη έννοια η οποία συντίθεται από τις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις:

- **Αίσθηση νοήματος της εργασίας (sense of meaning):** Η αίσθηση στους εργαζόμενους ότι η εργασία που κάνουν έχει νόημα εκφράζει τη συναισθηματική σύνδεση του ατόμου με την εργασία. Ο εργαζόμενος βρίσκει προσωπικό νόημα στη δουλειά του όταν αισθάνεται ότι αυτή είναι σημαντική και όταν οι πόλοι που συνεπάγεται ταιριάζουν με τις ανάγκες, τις αξίες και τα πιστεύω του εργαζόμενου.
- **Αίσθηση ικανότητας (sense of competence):** Αίσθηση ικανότητας σημαίνει ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται αυτοπεποίθηση και ότι διαθέτει τις ικανότητες και δυνατότητες που είναι αναγκαίες να κάνει μια δουλειά αποτελεσματικά. Σημαντικό στοιχείο είναι η αίσθηση του εργαζόμενου ότι κατανοεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο κάνει τη δουλειά του και τις σχέσεις του με αυτό.
- **Αίσθηση αυτοπροσδιορισμού (sense of self-determination):** Ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι διαθέτει την διακριτική ευχέρεια, την αυτονομία, την ελευθερία πρωτοβουλιών και τον έλεγχο που απαιτείται για να κάνει τη δουλειά του αποτελεσματικά.

- **Αίσθηση επιρροής (sense of impact):** Η αίσθηση επιρροής είναι η αντίληψη του εργαζομένου ότι μπορεί να ασκήσει επιρροή σε άλλους ανθρώπους, λειτουργίες, συστήματα, πολιτική και κυρίως στα αποτελέσματα του οργανισμού, μέσω της δικής τους εργασίας και προσπάθειας. (Μπουραντάς, 2002)

6.3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Η μεθοδολογία της ενδυνάμωσης αναφέρεται ουσιαστικά σε ολοκληρωμένα σχέδια εισαγωγής στις επιχειρήσεις (οργανισμούς) της φιλοσοφίας και επιμέρους πρακτικών της ενδυνάμωσης, καθώς και στη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων. Οι απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη της ενδυνάμωσης ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες - κλειδιά:

- **Κατηγορία 1:** Ενέργειες που αφορούν τη διάχυση των πληροφοριών. Η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει μηχανισμούς εσωτερικούς «από πάνω προς τα κάτω» και οριζόντιας επικοινωνίας ώστε οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων να είναι συνεχώς και πλήρως ενημερωμένοι για ζητήματα που αφορούν τη δική τους δουλειά, τη δουλειά της οργανωτικής τους μονάδας και τον οργανισμό συνολικά. Τέτοιες πληροφορίες μπορεί να αφορούν τεχνικά, οικονομικά, εμπορικά, επιχειρησιακά, στρατηγικά κ.λ.π ζητήματα. Αυτή η ενημέρωση δημιουργεί από τη μια ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και από την άλλη επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τι πρέπει να κάνουν, γιατί και πώς, για να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει υψηλότερες επιδόσεις.
- **Κατηγορία 2:** Ενέργειες που είναι απαραίτητες για την οριοθέτηση της αυτονομίας των εργαζομένων ως άτομα και ομάδες. Η λογική εδώ είναι αντίθετη της γραφειοκρατικής, δηλαδή, δεν καθορίζεται το τι δεν πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι, αλλά τα όρια της αυτονομίας τους όπως αυτά προσδιορίζονται από το όραμα, τους στόχους και τις στρατηγικές.
- **Κατηγορία 3:** Ενέργειες που αφορούν την ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και των ομάδων. Η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται κυρίως μέσω των ομάδων αφού σε αυτές η αυτονομία μπορεί να είναι μεγαλύτερη και τα αποτελέσματα πιο σημαντικά. Η ομάδα με την συνεργασία που επιτυγχάνει προσφέρει ευρύτερη γνώση, ισχυρότερη παρακίνηση και δέσμευση καθώς και υποστηρικτικούς μηχανισμούς. Έτσι η ιεραρχία μπορεί να αντικατασταθεί σε σημαντικό βαθμό από αυτό - διοικούμενες ομάδες (self- directed teams).

Τέσσερις είναι οι βασικοί άξονες για την ανάπτυξη της ενδυνάμωσης:

1. Δημιουργία οράματος και πρόκλησης ώστε οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται με σαφήνεια το όραμα, την αποστολή και τις στρατηγικές κατευθύνσεις της ηγεσίας και του οργανισμού και να εντείνουν τις προσπάθειες τους για περαιτέρω βελτίωση, δική τους και του οργανισμού.

- 2.** Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας ώστε οι εργαζόμενοι μέσα από ομάδες να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και να αντιλαμβάνονται ότι οι γνώσεις και οι ιδέες αξιολογούνται, λαμβάνονται υπόψη και ασκούν επίδραση.
- 3.** Έλεγχος και πειθαρχία ώστε να αποσαφηνίζονται οι ευθύνες, οι ρόλοι τα καθήκοντα και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του καθενός(άτομο ή ομάδα) και να μειώνονται έτσι οι συγχύσεις οι ασάφειες και οι αμφιβολίες.
- 4.** Υποστήριξη και δημιουργία αισθήματος σιγουριάς στους εργαζόμενους ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες , να μην φοβούνται την ανάληψη κινδύνου και τα λάθη όταν γίνονται μετά από σκέψη και προσπάθεια. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η υποστήριξη των εργαζομένων μέσω εκπαίδευσης, καθοδήγησης και συνεχούς μάθησης.

Τέλος σε ότι αφορά τους προϊσταμένους, ο ρόλος τους στην ενδυνάμωση είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Οι προϊστάμενοι πρέπει να μειώσουν τους εποπτικούς - ελεγκτικούς ρόλους και να ενισχύσουν τους ρόλους που αφορούν την ανάπτυξη ανθρώπων την καθοδήγηση και την ενημέρωση, την υποστήριξη και την ενθάρρυνση, τη διαμόρφωση κατάλληλης νοοτροπίας, την ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και την παρακίνηση.

6.3.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Οι συνέπειες της ενδυνάμωσης στην ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου είναι ιδιαίτερα θετικές. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ενδυνάμωση μειώνει την ένταση (στρες) στους εργαζόμενους.

Πιο πρακτικά τα ενδυναμωμένα άτομα αναπτύσσουν τις παρακάτω στάσεις και συμπεριφορές:

- Δεν φοβούνται να παίρνουν αποφάσεις, να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να αναλαμβάνουν κινδύνους, γίνονται αποφασιστικά.
- Δεν φοβούνται να προτείνουν ιδέες και λύσεις. Γίνονται δημιουργικά, καινοτόμα, ξέρουν να επιχειρηματολογούν και να έχουν αυτοπεποίθηση για την επιτυχία.
- Διακρίνονται από υψηλή υπευθυνότητα και δέσμευση (commitment) στον οργανισμό και στη δουλειά τους. Νιώθουν ότι και οι ίδιοι έχουν ευθύνη για τα συνολικά αποτελέσματα της επιχείρησης - οργανισμού.
- Έχουν θετική στάση και επιζητούν την κριτική και την εκπαίδευση για να βελτιωθούν.
- Θεωρούν την δουλειά τους σημαντική.
- Δεν νοιώθουν αποκομμένοι - μακριά από τα κέντρα εξουσίας.
- Συνεργάζονται αποτελεσματικά με συναδέλφους, προϊσταμένους και υφισταμένους
- Προσαρμόζονται έγκαιρα στις εξελίξεις και τις δημιουργούν , έχουν θετική στάση στις αλλαγές.
- Έχουν σαφείς στόχους ,ξέρουν τι πρέπει να κάνουν, γιατί και πώς.
- Αισθάνονται κυρίαρχοι του εαυτού τους και της δουλειάς τους.
- Έχουν υψηλό ηθικό, αισθάνονται μειωμένη ένταση(στρες) και υψηλή αυτο-εκτίμηση, ολοκλήρωση και συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά τους.

Η ενδυνάμωση δίνει έμφαση και στηρίζεται σε σχετικές θεωρίες για τον εσωτερικό έλεγχο (αυτό - έλεγχο), την εσωτερική δέσμευση (commitment) των εργαζομένων, τη συμμετοχή, την ανάπτυξη και την εσωτερική παρακίνηση (motivation), δηλαδή την παρακίνηση από τη δουλειά αυτή καθαυτή και όχι από εξωτερικούς παράγοντες όπως αμοιβές, προϊστάμενοι κλπ. Συνεπώς η

ενδυνάμωση εκφράζει τις αναγκαιότητες του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος ως προς τη διοίκηση των ανθρώπων.

6.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σχετικά πρόσφατη έννοια, αλλά έχει σημαντικές εφαρμογές στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν όρο ομπρέλα αφού καθεμιά από αυτές τις διαστάσεις υποδιαιρείται σε συναισθηματικές ικανότητες που μπορούμε να αναπτύξουμε και να χρησιμοποιήσουμε στον εργασιακό χώρο.

Πιο συγκεκριμένα η συναισθηματική νοημοσύνη είναι προϊόν δύο κύριων δεξιοτήτων, της ατομικής και της κοινωνικής ικανότητας. Αναλυτικότερα:

6.4.1 ΑΤΟΜΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Ατομική ικανότητα, είναι το προϊόν της επάρκειας μας σε δυο σημαντικές δεξιότητες, στην αυτοεπίγνωση και στην ατομική διαχείριση (αυτοδιαχείριση), οι οποίες εστιάζουν περισσότερο σε εμάς τους ίδιους παρά στην αλληλεπίδραση μας με άλλους ανθρώπους.

Η **αυτοεπίγνωση** είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες του, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Αυτή υποδιαιρείται στις παρακάτω ικανότητες :

- **Συναισθηματική αυτοεπίγνωση:** Η κατανόηση που διαθέτει ένα άτομο σχετικά αφενός, με τα συναισθήματά του, αφετέρου για τις δεξιότητές του, τις δυνατότητες, τα όρια, τις αξίες και τα κίνητρά του. Ο άνθρωπος που χαρακτηρίζεται από αυτοεπίγνωση είναι ρεαλιστής, μπορεί να ισορροπεί στην λεπτή γραμμή του «πετάω στα σύννεφα» και του είμαι απαισιόδοξος, με το να γνωρίζει κάθε φορά προς τα πού κατευθύνεται και γιατί. Με άλλα λόγια, θέτει ειλικρινείς και ξεκάθαρους στόχους, με αποτέλεσμα να είναι πιο κοντά στην πραγματοποίησή τους. Το ουσιαστικότερο χαρακτηριστικό όμως της αυτοεπίγνωσης, είναι η τάση αυτοστοχασμού και περισυλλογής
- **Ακριβής αυτοαξιολόγηση:** Η γνώση ενός ατόμου σχετικά με τις αδυναμίες του και τα δυνατά του στοιχεία αντίστοιχα, τα εσωτερικά του αποθέματα τις ικανότητες και τα όρια του. Τα άτομα αυτά είναι τύποι στοχαστικοί, μαθαίνουν από την πείρα και είναι ικανοί να δουν με χιούμορ και κριτική διάθεση τον εαυτό τους
- **Αυτοπεποίθηση:** Η σταθερή αίσθηση που έχει ένα άτομο για την αξία και τις δυνατότητές του. Οι άνθρωποι με την ικανότητα αυτή, πλαισιώνουν το είναι τους με πλέγμα σιγουριάς. Συν τοις άλλοις, είναι αποφασιστικοί και ικανοί να πάρουν σοβαρές αποφάσεις παρά τις αβεβαιότητες και τις πιέσεις

Η **αυτοδιαχείριση** είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του ώστε να λειτουργούν υπέρ του και όχι εναντίον του. Υποδιαιρείται σε:

- **Αυτοέλεγχος:** Η ικανότητα ενός ατόμου για αυτοέλεγχο, πηγάζει από την αυτοεπίγνωση. Αν κάποιος δεν γνωρίζει τα συναισθήματά του, δεν μπορεί να προχωρήσει και στην πρόωθηση ή συγκράτησή τους, ανάλογα με την περίπτωση. Ο αυτοέλεγχος συγκεκριμένα, αφορά την δυνατότητα

διατήρησης ψυχραιμίας και ενθουσιασμού παράλληλα με την καταστολή βίαιων και αρνητικών συναισθημάτων

- **Διαφάνεια:** Η αξιοπιστία, τιμιότητα και ακεραιότητα ενός ατόμου. Τα άτομα που έχουν ανεπτυγμένη την διαφάνεια δρουν με τρόπο ηθικό και σύμφωνα με τις αρχές τους. Εμπνέουν αίσθημα εμπιστοσύνης στους συνεργάτες και τους πελάτες τους, τηρώντας πάντα τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις τους προς αυτούς. Παραδέχονται τα λάθη τους και εκφράζουν ανοιχτά τα συναισθήματα τους
- **Προσαρμοστικότητα:** Η δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων. Άτομα που έχουν ανεπτυγμένη προσαρμοστικότητα μπορούν πολύ πιο αποτελεσματικά να διαχειριστούν τις συχνές και αιφνιδιαστικές αλλαγές που επιτελούνται στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Παίρνουν αποφάσεις με ηρεμία, αποφεύγοντας τον πανικό
- **Επίτευξη:** Το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου. Άτομα που είναι δυνατά στην επίτευξη στόχων είναι ικανά να εργάζονται σκληρά προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους.
- **Πρωτοβουλία:** Η ετοιμότητα για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών. Η ικανότητα της πρωτοβουλίας προϋποθέτει αυτοπεποίθηση. Τα άτομα που την διαθέτουν είναι ικανά να πάρουν πρωτοβουλίες για δράση όπου παρουσιαστεί ευκαιρία χωρίς να φοβούνται την ευθύνη.
- **Αισιοδοξία:** Η ικανότητα να βλέπουμε την θετική σκοπιά των πραγμάτων, να θεωρούμε το «ποτήρι μισο-γεμάτο και όχι μισο-άδειο»

II. Κοινωνική ικανότητα εστιάζει στην ιδιότητα μας να κατανοούμε τους άλλους και να χειριζόμαστε τις σχέσεις μας. Είναι το αποτέλεσμα των δυο δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης που ενεργοποιούνται με την παρουσία άλλων ανθρώπων: της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης σχέσεων

6.4.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ

Η κοινωνική επίγνωση περιγράφει την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Αυτή υποδιαιρείται σε:

- **Ενσυναίσθηση:** Η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων, να τα κατανοεί και να δείχνει ενεργά το ενδιαφέρον του για τις ανησυχίες τους
- **Οργανωτική επίγνωση:** Η ετοιμότητα για αντίληψη των τρεχόντων ζητημάτων, των δικτύων κέντρων λήψης αποφάσεων και των στρατηγικών ενός οργανισμού.
- **Εξυπηρέτηση:** Η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να καλύπτει τις ανάγκες υφισταμένων και πελατών

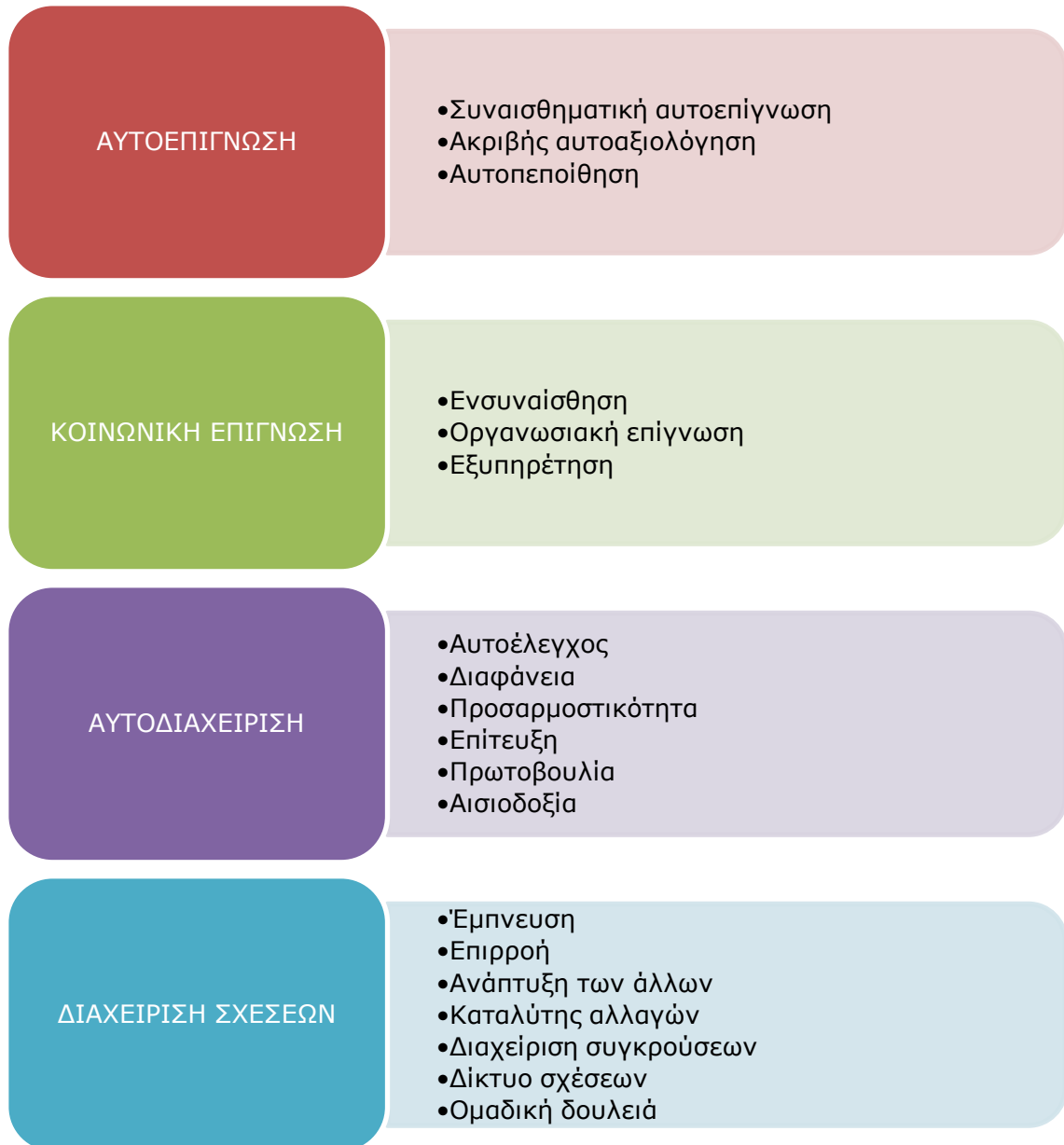
Η διαχείριση σχέσεων είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Είναι το προϊόν των τριών πρώτων δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, της αυτεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής επίγνωσης. Η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει αρκετές δεξιότητες που θεωρούνται σημαντικές στην άσκηση ηγεσίας και όχι μόνο. Τέτοιες είναι:

- **Έμπνευση:** Η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί και να κινητοποιεί τους άλλους προς προδιαγεγραμμένο όραμα. Η ικανότητα να εμπνέει κανείς άτομα και ομάδες προς την επίτευξη των στόχων προϋποθέτει εργαζομένους που δρουν ηγετικά ανεξάρτητα από την ιεραρχική τους θέση.
- **Επιρροή:** Η δυνατότητα ενός ατόμου να εφαρμόζει ένα ευρύ φάσμα τακτικών πειθούς.
- **Ανάπτυξη των άλλων:** Η ικανότητα για ανάπτυξη και ενίσχυση των δυνατών στοιχείων των άλλων.
- **Καταλύτης αλλαγών:** Η ικανότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών και καθοδήγηση προς νέες κατευθύνσεις.
- **Διαχείριση συγκρούσεων:** Η ικανότητα για επίλυση συγκρούσεων με ομαλό τρόπο
- **Οικοδόμηση δεσμών:** Η ικανότητα για καλλιέργεια και συντήρηση ενός δικτύου σχέσεων. Άτομα που διαθέτουν αυτήν την ικανότητα μπορούν να αξιοποιούν το δίκτυο των σχέσεων τους όποτε το χρειαστούν. Διατηρούν

συνεχή επικοινωνία με τους ανθρώπους αυτούς και φροντίζουν για την αμοιβαία ικανοποίηση αναγκών

- Συνεργασία και ομαδική δουλειά

Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης



Σχήμα 6 Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης που παρουσιάστηκε παραπάνω εστιάζει κυρίως στην απόδοση και έχει χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα στο χώρο των επιχειρήσεων. Έρευνες που έγιναν σε όλο τον κόσμο υποστηρίζουν την σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διακεκριμένη εργασιακή απόδοση.

6.4.3 ΗΓΕΣΙΑ

«Ως ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί η διαδικασία επηρεασμού μια ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και της φιλοδοξίας της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον». Στηριζόμενοι στην ίδια ακριβώς λογική, ηγέτης είναι εκείνο το άτομο - μα οποιοδήποτε άτομο - που ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα».

Η βιβλιογραφία κάνει λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστής (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetting) και ο συμβουλευτικός (coaching). Όμως οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα απ' αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν «ευλυγισία» και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Αυτοί είναι οι χαρισματικοί ηγέτες.

Η χαρισματική ηγεσία αποτελεί το συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο και τα οποία έχουν την δυνατότητα να ελκύουν (μαγνητίζουν) άλλα άτομα με αποτέλεσμα το πρώτο να αποκτά μια ειδική δύναμη (δύναμη αναφοράς) με την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τα δεύτερα. Το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία ταιριάζουν με ανάγκες, αξίες, πιστεύω, αντιλήψεις, πρότυπα κλπ των υφισταμένων (οπαδών) με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει τους δεύτερους να κερδίζει την ανεπιφύλακτη αποδοχή και εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά οράματα στόχους και κατευθύνσεις δράσης. Σε γενικές γραμμές προκύπτει ότι ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από:

- Αυτοπεποίθηση για τα πιστεύω, τις κρίσεις και τις ικανότητες του
- Όραμα. Διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα για το μέλλον διαφορετική και καλύτερη από την υφιστάμενη η οποία ενσωματώνει τα προσωπικά οράματα και στόχους των οπαδών - συνεργατών.

- Ισχυρή αφοσίωση, πίστη στο όραμα και αυτοπεποίθηση ότι είναι ικανός να το κάνει πραγματικότητα.
- Φορέας αλλαγών, ο ηγέτης γίνεται αντιληπτός από τους οπαδούς ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου.
- Μη συμβατική συμπεριφορά, η συμπεριφορά του ηγέτη, χωρίς να είναι ιδιόρρυθμη, δεν περιορίζεται στους κατεστημένους και στερεότυπους κανόνες αλλά είναι ριζοσπαστική, μη συμβατική που όταν γίνεται με επιτυχία κερδίζει τον θαυμασμό.
- Επικοινωνία. Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται για την ικανότητα επικοινωνίας, τόσο να ακούει όσο και να μεταδίδει μηνύματα με τον τόνο και το χρώμα της φωνής και κυρίως με τη γλώσσα του σώματος. Σχετική με την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας είναι και η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας ή ηγεσίας αλλαγών. Η διαφορά με την προηγούμενη έννοια είναι στην έμφαση που αποδίδεται στη διάθεση και την ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές - τομές στους στόχους στη στρατηγική στην κουλτούρα στις δομές στις δραστηριότητες στις σχέσεις με το περιβάλλον κλπ της οργάνωσης πράγματα τα οποία είναι απαραίτητα για τη δυναμική ανάπτυξη και προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις

Η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα σχετίζονται με άλλα με τέτοιο τρόπο ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να ανυψώσουν ο ένα τον άλλον με ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Οι ηγέτες δηλαδή, μεταμορφώνουν τους υφιστάμενους τους ανεβάζοντας τους σε υψηλότερα επίπεδα και αυτό επιτυγχάνεται με το να τους βοηθούν στην εκπλήρωση των στόχων τους. Η επιθυμητή μορφή ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική, γιατί δεν αποτελεί μια προσωρινή μορφή δοσοληψίας και αμοιβαίου συμφέροντος.


Σημαντικό στοιχείο που υποστηρίζει την δυναμική σχέση ηγεσίας - συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η ίδια η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας, δηλαδή η ανάπτυξη συναισθημάτων. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis, και McKee,(2002) το βασικό καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό, δημιουργώντας μια δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι συμβαίνει πάντα. Οι ηγέτες μπορούν αντίστοιχα, να καθοδηγήσουν τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσουν αποσυντονισμό και δυσαρμονία.

Αυτή η πρωταρχική διάσταση της ηγεσίας, μολονότι συχνά αγνοείται ή παραμερίζεται, καθορίζει και τον βαθμό στον οποίο οι πράξεις ενός ηγέτη θα αποδώσουν. Και αυτό είναι που μας κάνει να συνειδητοποιήσουμε για άλλη μια φορά, γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τόσο μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία. Στην πραγματικότητα, η «γνήσια ηγεσία» απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη.

«Ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που καλείται να βρει και να δώσει το νόημα που αναζητά η ομάδα, να προσφέρει διέξοδο ή ερμηνεία και να καθοδηγήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κατάσταση». Θεμελιώδες καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά, καθώς και η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Οι ηγέτες που δείχνουν πως κατέχουν την συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατανοήσουν τις ανάγκες των «οπαδών» τους, να δείξουν ενδιαφέρον για αυτούς, να αντιδρούν στις συναισθηματικές τους μεταπτώσεις και να συνεργάζονται με αυτούς έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους που έχουν βάλει (Rahim, 2001). Η κατανόηση είναι πιθανό να συνδέεται με την εξατομικευμένη μελέτη. Επιπλέον, οι κοινωνικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι πολύ πιθανό να συνδέεται με την πνευματική τόνωση.

Σε μια προσπάθεια να εμβαθύνουμε αυτή τη διαπίστωση καταλήγουμε, ότι καθένας από τους τέσσερις βασικούς τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης - αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων - διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο σε ένα επιτυχημένο πρότυπο ηγεσίας. Συγκεκριμένα, ο ηγέτης που δεν χειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, μάλλον έχει ελάχιστη ή καμία επίγνωσή τους. Κι αν τα συναισθήματα αυτά είναι ανεξέλεγκτα, τότε θα αντιμετωπίσει σίγουρα πρόβλημα και με την διαχείριση των σχέσεών του με τους άλλους. Κι αυτό θα συμβεί γιατί αν δεν είμαστε ικανοί να κατανοήσουμε τα δικά μας συναισθήματα (αυτοεπίγνωση), τότε αδυνατούμε να κατανοήσουμε και των άλλων, γεγονός που θα οδηγήσει σε μια αποτυχημένη κοινωνική ή/και επαγγελματική σχέση. Αντίθετα, ένας ηγέτης που αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα, είναι συντονισμένος με τα δικά του.



7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ- ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

7.1 ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΒΑΣΕΙ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ

Η πρωτογενής έρευνα που διενεργήθηκε στο πλαίσιο του παρόντος έργου κατέδειξε ένα πλέγμα εκπαιδευτικών αναγκών στους εξεταζόμενους κλάδους που αποτελούν προτεινόμενα θεματικά πεδία για δράσεις κατάρτισης και εκπαίδευσης στις ελληνικές επιχειρήσεις ώστε να επιτευχθεί διαχείριση των ηλικιών στην εργασία για αντιμετώπιση επιτόπιων ζητημάτων και παράλληλα για αντιμετώπιση

Οι Νέες Τεχνολογίες και η Ασφάλεια και Υγιεινή στην Εργασία πρωτοστατούν και ακολουθεί η Συμβουλευτική Καριέρας, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η Κοινωνική Οικονομία και η Επιχειρηματικότητα.

7.2 ΘΕΜΑΤΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Ακολουθεί πίνακας με ενδεικτικά θεματικά πεδία δράσεων εκπαίδευσης και κατάρτισης στο πλαίσιο της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης.

A/A	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
1	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Ηλεκτρονική Μάθηση	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
2	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Εισαγωγικά Μαθήματα Πληροφορικής	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
3	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Windows	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
4	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Microsoft Office Basic (word, excel, outlook, powerpoint)	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
5	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Microsoft Office Expert (word, excel, outlook, powerpoint)	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	2
6	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Internet - Διαδίκτυο	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
7	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	AutoCAD 2D Basic	Κατασκευές	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες	3
8	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	AutoCAD 2D Advanced	Κατασκευές	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες	1
9	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	AutoCAD 3D Basic	Κατασκευές	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες	3
10	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	AutoCAD 3D Advanced	Κατασκευές	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες	1
11	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Social Media	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
12	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Social Media	Αγροτικός Κλάδος	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη	2

A/A	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
13	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Social Media	Αγροτικός Κλάδος	Υψηλής Ειδίκευσης Τεχνίτες	2
14	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Social Media	Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη	2
15	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Social Media	Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη	1
16	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Social Media	Τράπεζες και Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη	2
17	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Social Media	Τράπεζες και Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη	1
18	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Social Media	Λιανικό Εμπόριο	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη	2
19	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Social Media	Λιανικό Εμπόριο	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη	1
20	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	Social Media	ΔΕΚΟ και ΝΠΙΔ εποπτευόμενα από το Κράτος	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
21	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	E-Commerce	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
22	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	E-Commerce	Αγροτικός Κλάδος	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη	1
23	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	E-Commerce	Αγροτικός Κλάδος	Υψηλής Ειδίκευσης Τεχνίτες	1

A/A	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
24	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	E-Commerce	Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη	1
25	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	E-Commerce	Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη	1
26	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	E-Commerce	Λιανικό Εμπόριο	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη	1
27	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	E-Commerce	Λιανικό Εμπόριο	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη	1
28	Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας	E-Commerce	Κλωστοϋφαντουργία	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη	1
27	Διοίκηση - Οργάνωση - Επικοινωνία - Μάρκετινγκ	Τεχνικές Πωλήσεων, Επικοινωνίας και Ποιοτικής Εξημέτησης Πελατών	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη (τομέα διοίκησης, πωλήσεων/συνεργασιών, και επικοινωνίας)	3
28	Διοίκηση - Οργάνωση - Επικοινωνία - Μάρκετινγκ	Τεχνικές Πωλήσεων, Επικοινωνίας και Ποιοτικής Εξημέτησης Πελατών	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη (τομέα διοίκησης, πωλήσεων/συνεργασιών, και επικοινωνίας)	1
29	Διοίκηση - Οργάνωση - Επικοινωνία - Μάρκετινγκ	Τεχνικές Διαπραγματεύσεων	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη (τομέα διοίκησης, πωλήσεων/συνεργασιών, και επικοινωνίας)	3
30	Διοίκηση - Οργάνωση - Επικοινωνία - Μάρκετινγκ	Τεχνικές Διαπραγματεύσεων	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη (τομέα διοίκησης, πωλήσεων/συνεργασιών, και επικοινωνίας)	1
31	Διοίκηση - Οργάνωση - Επικοινωνία - Μάρκετινγκ	Διαχείριση Σχέσεων και Συγκρούσεων	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη	3

A/A	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
32	Διοίκηση - Οργάνωση - Επικοινωνία - Μάρκετινγκ	Διαχείριση Σχέσεων και Συγκρούσεων	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη	1
33	Διοίκηση - Οργάνωση - Επικοινωνία - Μάρκετινγκ	Ηγεσία και Παρακίνηση	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη (τομέα διοίκησης, πωλήσεων/συνεργασιών, και επικοινωνίας)	2
34	Διοίκηση - Οργάνωση - Επικοινωνία - Μάρκετινγκ	Ηγεσία και Παρακίνηση	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη (τομέα διοίκησης, πωλήσεων/συνεργασιών, και επικοινωνίας)	2
34	Διοίκηση - Οργάνωση - Επικοινωνία - Μάρκετινγκ	Οργάνωση και Διοίκηση Έργου	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη (τομέα διοίκησης, πωλήσεων/συνεργασιών, και επικοινωνίας)	2
34	Διοίκηση - Οργάνωση - Επικοινωνία - Μάρκετινγκ	Οργάνωση και Διοίκηση Έργου	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη (τομέα διοίκησης, πωλήσεων/συνεργασιών, και επικοινωνίας)	2
35	Συμβουλευτική Καριέρας	Αίσθημα Πρωτοβουλίας και Επιχειρηματικότητα	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
36	Συμβουλευτική Καριέρας	Αίσθημα Πρωτοβουλίας και Επιχειρηματικότητα	Αγροτικός Κλάδος	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
37	Συμβουλευτική Καριέρας	Αίσθημα Πρωτοβουλίας και Επιχειρηματικότητα	Λιανικό Εμπόριο	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
38	Συμβουλευτική Καριέρας	Αίσθημα Πρωτοβουλίας και Επιχειρηματικότητα	Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
39	Συμβουλευτική Καριέρας	Αίσθημα Πρωτοβουλίας και Επιχειρηματικότητα	Κατασκευές	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου

A/A	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
40	Συμβουλευτική Καριέρας	Αίσθημα Πρωτοβουλίας και Επιχειρηματικότητα	Μεταλλουργία	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
41	Συμβουλευτική Καριέρας	Αίσθημα Πρωτοβουλίας και Επιχειρηματικότητα	Κλωστοϋφαντουργία	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
42	Συμβουλευτική Καριέρας	Life and Career Mentoring and Coaching	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
43	Συμβουλευτική Καριέρας	Διαχείριση Χρόνου	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
44	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Εισαγωγή στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες (με αρμοδιότητες διαχείρισης προσωπικού)	1
45	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (προγραμματισμός, ανάλυση θέσεων εργασίας, αποφυγή διακρίσεων και αξιοποίηση ηλικιωμένων εργαζομένων, πρακτικές ασκήσεις για κάθε κλάδο)	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου (πρακτικές ασκήσεις για κάθε κλάδο)	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες (με αρμοδιότητες διαχείρισης προσωπικού)	2
46	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Τεχνικές Προσλήψεων - Τοποθετήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού (προσέλκυση, επιλογή, διατήρηση, ανάπτυξη, εκπαίδευση, κατάρτιση, πρακτικές ασκήσεις)	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου (πρακτικές ασκήσεις για κάθε κλάδο)	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες (με αρμοδιότητες διαχείρισης προσωπικού)	2

A/A	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΛΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
47	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Διοίκηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου (πρακτικές ασκήσεις για κάθε κλάδο)	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες (με αρμοδιότητες διαχείρισης προσωπικού)	2
48	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Συστήματα Αποδοχών και Παροχών	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου (πρακτικές ασκήσεις για κάθε κλάδο)	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες (με αρμοδιότητες διαχείρισης προσωπικού)	2
49	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Εξειδικευμένα Θέματα Διοίκησης Απόδοσης και Αμοιβών	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου (πρακτικές ασκήσεις για κάθε κλάδο)	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες (με αρμοδιότητες διαχείρισης προσωπικού)	3
50	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Εργασιακά Θέματα	ΔΕΚΟ και ΝΠΙΔ εποπτευόμενα από το Κράτος	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
51	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Εργασιακά Θέματα	Λιανικό Εμπόριο	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
52	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Εργασιακά Θέματα	Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
53	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Εργασιακά Θέματα	Αγροτικός Κλάδος	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
54	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Εργασιακά Θέματα	Τράπεζες και Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
55	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Εργασιακά Θέματα	Κατασκευές	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
56	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Εργασιακά Θέματα	Μεταλλουργία	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου
57	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Εργασιακά Θέματα	Κλωστοϋφαντουργία	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	ανεξαρτήτως επιπέδου

A/A	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
58	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη	2
59	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη	1
60	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Υψηλής Ειδίκευσης Τεχνίτες	2
61	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Χαμηλής Ειδίκευσης Τεχνίτες	1
62	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Αγροτικός Κλάδος	Υψηλής Ειδίκευσης Τεχνίτες	2
63	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Αγροτικός Κλάδος	Χαμηλής Ειδίκευσης Τεχνίτες	1
64	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Κατασκευές	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη	2
65	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Κατασκευές	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη	1
66	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Κατασκευές	Υψηλής Ειδίκευσης Τεχνίτες	2
67	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Κατασκευές	Χαμηλής Ειδίκευσης Τεχνίτες	1
68	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Μεταλλουργία	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη	2

A/A	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
69	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Μεταλλουργία	Χαμηλής Ειδικευσης Στελέχη	1
70	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Μεταλλουργία	Υψηλής Ειδικευσης Τεχνίτες	2
71	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Μεταλλουργία	Χαμηλής Ειδικευσης Τεχνίτες	1
72	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Υψηλής Ειδικευσης Στελέχη	2
73	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Χαμηλής Ειδικευσης Στελέχη	1
74	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Υψηλής Ειδικευσης Τεχνίτες	2
75	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Χαμηλής Ειδικευσης Τεχνίτες	1
76	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Λιανικό Εμπόριο	Υψηλής Ειδικευσης Στελέχη	2
77	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Λιανικό Εμπόριο	Χαμηλής Ειδικευσης Στελέχη	1
78	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Λιανικό Εμπόριο	Υψηλής Ειδικευσης Τεχνίτες	2
79	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Λιανικό Εμπόριο	Χαμηλής Ειδικευσης Τεχνίτες	1

A/A	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
80	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Κλωστοϋφαντουργία	Υψηλής Ειδικευσης Στελέχη	2
81	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Κλωστοϋφαντουργία	Χαμηλής Ειδικευσης Στελέχη	1
82	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Κλωστοϋφαντουργία	Υψηλής Ειδικευσης Τεχνίτες	2
83	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	Κλωστοϋφαντουργία	Χαμηλής Ειδικευσης Τεχνίτες	1
84	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	ΔΕΚΟ και ΝΠΙΔ εποπτευόμενα από το Κράτος Τράπεζες και Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις	Υψηλής Ειδικευσης Στελέχη	2
85	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	ΔΕΚΟ και ΝΠΙΔ εποπτευόμενα από το Κράτος Τράπεζες και Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις	Χαμηλής Ειδικευσης Στελέχη	1
86	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Πιστοποιημένα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας EN ISO 9001:2008	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Χαμηλής Ειδικευσης Στελέχη και Τεχνίτες	1
87	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Πιστοποιημένα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας EN ISO 9001:2008	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Υψηλής Ειδικευσης Στελέχη και Τεχνίτες	2
88	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Πιστοποιημένα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (EMAS, ISO 14001)	Κλωστοϋφαντουργία, Μεταλλουργία, Αγροτικές Επιχειρήσεις, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Κατασκευές	Χαμηλής Ειδικευσης Στελέχη και Τεχνίτες	1
89	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Πιστοποιημένα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (EMAS, ISO 14001)	Κλωστοϋφαντουργία, Μεταλλουργία, Αγροτικές Επιχειρήσεις, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Κατασκευές	Υψηλής Ειδικευσης Στελέχη και Τεχνίτες	2

A/A	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
90	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Πιστοποιημένα Συστήματα Γεωργικής Παραγωγής - Διαχείρισης Αγροτικού Περιβάλλοντος - AGRO	Αγροτικός Κλάδος	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες	1
91	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Πιστοποιημένα Συστήματα Γεωργικής Παραγωγής - Διαχείρισης Αγροτικού Περιβάλλοντος - AGRO	Αγροτικός Κλάδος	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες	2
92	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Συστήματα Ασφάλειας και Υγιεινής Προϊόντων / HACCP, ISO 22000	Αγροτικός Κλάδος	Χαμηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες	1
93	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Συστήματα Ασφάλειας και Υγιεινής Προϊόντων / HACCP, ISO 22000	Αγροτικός Κλάδος	Υψηλής Ειδίκευσης Στελέχη και Τεχνίτες	2
94	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	Βασικές Αρχές Κοινωνικής Οικονομίας και Θεσμικό Πλαίσιο	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
95	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	Ίδρυση και λειτουργία Κοινωνικών Επιχειρήσεων (πλαίσιο και μελέτη περιπτώσεων)	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
96	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	Πράσινη Οικονομία και Επιχειρηματικότητα	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1

Α/Α	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
97	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	Επιχειρησιακός Σχεδιασμός (business planning) Κοινωνικών Επιχειρήσεων	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
98	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
99	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	ΔΕΚΟ και ΝΠΙΔ εποπτευόμενα από το Κράτος	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
100	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Λιανικό Εμπόριο	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
101	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
102	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Αγροτικός Κλάδος	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
103	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Τράπεζες και Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
104	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Κατασκευές	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
105	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Μεταλλουργία	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1

A/A	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
	Επιχειρήσεων				
106	Κοινωνική Οικονομία - Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Κλωστοϋφαντουργία	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
107	Ευρωπαϊκή Στρατηγική και Πολιτικές Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης	Η Έννοια της Ενεργού Γήρανσης και η Υφιστάμενη Κατάσταση σε Ευρωπαϊκό και Εθνικό Επίπεδο	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
108	Ευρωπαϊκή Στρατηγική και Πολιτικές Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης	Ευρωπαϊκή Στρατηγική και Εθνικές Πολιτικές για τη Διαχείριση της Ενεργού Γήρανσης	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
109	Ευρωπαϊκή Στρατηγική και Πολιτικές Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης	Οδικός Χάρτης Διαχείρισης Ενεργού Γήρανσης	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
110	Ευρωπαϊκή Στρατηγική και Πολιτικές Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης	Πολιτικές Κατά των Διακρίσεων στην εργασία	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
111	Ευρωπαϊκή Στρατηγική και Πολιτικές Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης	Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
112	Ευρωπαϊκή Στρατηγική και Πολιτικές Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης	Υγεία, Ευεξία και Διατροφή για Ευγηρία	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1
113	Ευρωπαϊκή Στρατηγική και Πολιτικές Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης	Πρώτες Βοήθειες	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1

Α/Α	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ
114	Ευρωπαϊκή Στρατηγική και Πολιτικές Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης	Διαχείριση Άγχους	Οριζόντια ανεξαρτήτως κλάδου	Ανεξαρτήτως Ειδικότητας	1



8ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

8.1 ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η γήρανση του παραγωγικού ιστού, εάν δεν την διαχειριστούμε ορθά και οργανωμένα και δεν αξιοποιήσουμε τα πλεονεκτήματα και τις ευκαιρίες που δημιουργεί, σίγουρα απειλεί την βιωσιμότητα των συνταξιοδοτικών συστημάτων, οξύνει τα δημοσιονομικά ελλείμματα και επιβαρύνει το οικονομικό κόστος της κοινωνίας.

Κυρίως δε, αγγίζει βαθύτερα τα θεμέλια της κοινωνίας (άρα και την οικονομίας) καθώς οδηγεί σε διαφοροποίηση των κοινωνικών δεσμών, των σχέσεων μεταξύ των γενεών και των οικογενειακών δομών καθώς και των συνθηκών εργασίας και διαβίωσης.

Ως εκ τούτου, ένας οδικός χάρτης για τη διαχείριση της ενεργού γήρανσης στη χώρα μας καλείται να αποτελέσει εργαλείο πλοήγησης για:

- τους εργοδότες,
- τους κοινωνικούς εταίρους και
- τον παραγωγικό ιστό,

λαμβάνοντας υπόψη:

- το τρέχον «κρίσιμο» οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον, που επιβάλλει βαριά οικονομική ύφεση και κοινωνική αποδόμηση και παρουσιάζει και σειρά οξύμωρων πολιτικών σε σχέση με τους στόχους για την κοινωνία και την οικονομία
- τις δημογραφικές αλλαγές, τάσεις και προβλέψεις και τον αντίκτυπό τους στην διάρθρωση και τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού
- τα δεδομένα της υφιστάμενης κατάστασης του παραγωγικού δυναμικού στη χώρα μας, όπως αυτά προέκυψαν από την συνθετική διάγνωση της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας στο πλαίσιο του παρόντος έργου
- τη στοχοθεσία για το παραγωγικό δυναμικό του μέλλοντος σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο
- τις βέλτιστες πρακτικές σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο.

Σε κάθε περίπτωση η ανάλυση προκρίνει το ισοδύναμο δίπολο προσέγγισης:

→ Οικονομία → Κοινωνία

Ο παρόν οδηγός δεν αποτελεί πανάκια για την διαχείριση της ενεργού γήρανσης, ωστόσο μπορεί να αξιοποιηθεί από τους εργοδότες, τους κοινωνικούς εταίρους

και τον παραγωγικό ιστό, ως λεξικό κοινωνικού διαλόγου και ως βάση διαδρομής που θα πρέπει να παραμετροποιηθεί για κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Σε κάθε περίπτωση, αποφεύγει και αποθαρρύνει τη στείρα υιοθέτηση μοντέλων τρίτων χωρών όπως το σκανδιναβικό που είναι βασισμένο στην κοινωνική συναίνεση με υψηλούς φόρους, αλλά και ευελιξία, ανταποδοτικότητα κοινωνικών υπηρεσιών και συμμετοχή της εργοδοσίας στο κόστος ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου, ή το αγγλοσαξωνικό που μειώνει το ρόλο του κράτους με - παράλληλα - χαμηλότερους φόρους, ευελιξία και εμπιστοσύνη στις αγορές, μη καθολικότητα υπηρεσιών αλλά και κοινωνικό δίκτυ ασφαλείας. Αντίθετα επιχειρεί να αναδείξει ένα ελληνικό μοντέλο για τη διαχείριση του ζητήματος της ενεργού γήρανσης που κατανοεί ότι η οικονομία και η κοινωνία συμπορεύονται και αλληλοτροφοδοτούνται και ως τέτοιες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται από όλους τους εμπλεκόμενους ώστε να αναδειχθεί ένα νέο κοινωνικό κράτος και να προσδιοριστεί σε υγιείς βάσεις ο παραγωγικός ιστός του μέλλοντος.



9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

9.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ

1. Πλατσίδου, Μ. & Γωνίδα Ε., (2005), Θεωρίες κινήτρων και η εφαρμογή τους στο χώρο της εργασίας.
2. Μάντζαρης Γιάννης, (2003), Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων
3. Ιορδάνογλου Δ. (2008) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες Τάσεις και Πρακτικές
4. Δήμου, Ν. (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Έλλην.
5. Κανελλόπουλος, Χ. (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, έκδοση ιδίου.
6. Κουφίδου – Ξηροτύρη Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ
7. Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2002) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου Ε.
8. Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης Π. (2008) Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων, Προπομπός
9. Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks
10. Guest & Peccei, 2002, Trust, exchange and virtuous circles of cooperation: A theoretical and empirical analysis of partnership at work
11. Τερζίδης Κώστας, Τζωρτζάκης Κώστας, (2004) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili
12. Business & Society Belgium, « Du management des 45+ à la gestion des âges » - Guide pratique, Bruxelles, 2009
13. Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία. Οδηγοί και Εκδόσεις για την Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία
14. Convention collective de travail n° 104 du 27 juin 2012 concernant la mise en euvre d'un plan pour l'emploi des travailleurs ages dans l'entreprise
15. Ευρωπαϊκός Οργανισμός για της Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασίας , Προώθηση της ενεργού γήρανσης στον χώρο εργασίας, Καθ. Juhani Ilmarinen, JIC Ltd, Ερευνητικό Κέντρο Γεροντολογίας, Πανεπιστήμιο της Jyväskylä, Ινστιτούτο Επαγγελματικής Υγείας της Φινλανδίας

16. TREK Consulting, 2012, Παραδοτέο ΠΑ 1.1.3: «Μελέτη αποτύπωσης καλών πρακτικών δράσεων προληπτικών πρακτικών διαχείρισης του ζητήματος της ενεργού γήρανσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο»
17. TREK Consulting, 2012, ΠΑ 1.1.1 Δευτερογενής Μελέτη Αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης στον τομέα της διαχείρισης της ηλικιακής διάρθρωσης του ανθρωπίνου δυναμικού της Χώρας
18. TREK Consulting, 2012, ΠΑ 1.1.3 Μελέτη Αποτύπωσης Καλών Πρακτικών Δράσεων Προληπτικών Πρακτικών Διαχείρισης του Ζητήματος της Ενεργού Γήρανσης σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο
19. TREK Consulting, 2012, ΠΑ 1.1.4 Καταγραφή και Ανάλυση υφιστάμενων εργασιών ανά ειδικότητα των υπό μελέτη κλάδων
20. TREK Consulting, 2012, ΠΑ 1.1.2 Πρωτογενής Έρευνα Αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης σε συγκεκριμένους κλάδους επιχειρήσεων ανά ομάδα ωφελουμένων
21. TREK Consulting, 2012, ΠΑ 1.1.6 Τεύχος Επεξεργασίας Αποτελεσμάτων της πρωτογενούς και δευτερογενούς Έρευνας
22. Συνθήκες Διαβίωσης στην Ελλάδα, Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2012
23. Κοινωνικό Πορτραίτο της Ελλάδας, ΕΚΚΕ, Σεπτέμβριος 2012
24. Ευκαιρίες και προκλήσεις της δημογραφικής αλλαγής στην Ευρώπη, Laszlo Andor/ Επίτροπος αρμόδιος για θέματα απασχόλησης κοινωνικών υποθέσεων και κοινωνικής ένταξης, 13 Ιουλίου 2010
25. Αντίκτυπος της ύφεσης στις πολιτικές διαχείρισης της ηλικίας, EUROFOUND, Μάρτιος 2012
26. «Active ageing and solidarity between generations, 2012 edition - A statistical portrait of the European Union, EUROSTAT, 2012
27. ΠΡΟΣΩΡΙΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΓΡΑΦΗΣ 2011 Δελτίο Τύπου, Ελληνική Στατιστική Αρχή, 22-07-2011
28. Ο πληθυσμός της Ελλάδας μειώνεται; Μια πρώτη κριτική ανάλυση των προσωρινών αποτελεσμάτων της απογραφής του 2011, Βύρων Κοτζαμάνης, Μαρί-Νοέλ Ντυκέν Δημογραφικά Νέα Τεύχος 17 Ιαν-Φεβ 2012
29. «ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ – ΑΝΕΡΓΙΑ», ΜΕΛΕΤΗ, ICAP Group 2012
30. Εκπόνηση της έκθεσης με θέμα «Πως καλύπτεται η ζήτηση εργατικού δυναμικού μέσω της μετανάστευσης στην Ελλάδα», μέσα στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Δικτύου Μετανάστευσης, Κέδρος ΑΕ/Υπουργείο Εργασίας, 2012
31. Έρευνες Εργατικού Δυναμικού 2009, 2010, 2011, 2012, Ελληνική Στατιστική Αρχή

32. Στατιστικά στοιχεία και Ανακοινώσεις, Ελληνική Στατιστική Αρχή 2011, 2012
33. Eurostat, 2012, News Release Euro indicators, 52/2012
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-02042012-AP/EN/3-02042012-AP-EN.PDF
34. Eurostat, Statistical database.
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_ifs/data/database
35. Eurostat, 2012, «Basic figures on the EU, Spring 2012»
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/publications/recently_published
36. ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, 2011, Ετήσια Έκθεση 2011: Η Ελληνική Οικονομία και η Απασχόληση, Νο 13 Εκθέσεις, Αύγουστος 2011, Αθήνα, ΙΝΕ- ΓΣΕΕ, ΙΝΕ- ΓΣΕΕ, 2011,
37. «Ετήσια έκθεση του ΙΝΕ: Η Ελληνική οικονομία και η απασχόληση το 2011. Σύνοψη συμπερασμάτων», Ενημέρωση, τ. 186, Σεπτέμβριος 2011, Αθήνα, ΙΝΕ- ΓΣΕΕ.
38. Τράπεζα της Ελλάδας, 2012, Στατιστικά Δελτία Οικονομικής Συγκυρίας 2011,2012, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών, 2011, 2012
39. Ελληνική Οικονομία και Απασχόληση, ΙΝΕ ΓΣΕΕ, Σεπτέμβριος 2012
40. Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το 2011, Απρίλιος 2012 Ανταγωνιστικότητα, Απασχόληση και μη Μισθολογικό Κόστος στην Ελλάδα, ΙΝΕΜΥ Ιανουάριος 2012
41. <http://www.eurofound.europa.eu>
42. <http://www.eurostat.eu>