

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΓΗΡΑΝΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσουμε τον χάρτη πλοήγησης διαχείρισης της ενεργού γήρανσης στις επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη 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 1 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

Σχήμα 2 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.

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:

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

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 ιστότοπο: <https://implicit.harvard.edu/implicit/france/selectatest.jsp>
- ➔ Ερωτηματολόγια με θέμα τις αντιλήψεις τα οποία δύνανται να αναπτυχθούν και εφαρμοστούν στο πλαίσιο εξατομικευμένης συμβουλευτικής

1.2.1. 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 της 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 προσόντου.
- ➔ 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.. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση διαθέτει ένα δυναμικό σύστημα αξιολόγησης και παρακολούθησης του ανθρώπινου δυναμικού της, με στόχο την ανάπτυξή του.

1.2.1 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.

1.2.2 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.

1.2.3 ΠΛΑΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ- ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Η αντίληψη ότι οι γνώσεις των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων είναι अपαρχαιωμένες 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 εργαζομένων. Επομένως, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να συνεχίζουν να επενδύουν στην καριέρα των εργαζομένων 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.)

1.2.4 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 π.χ. 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

1.2.5 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.

1.2.6 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 εργαζομένων 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.

1.2.7 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.

1.2.8 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.

1.2.9 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 δύνανται 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 τηρουμένων 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.

1.2.10 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 προώθηση 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