



**ΚΕΝΤΡΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ - Γ.Σ.Ε.Ε**

# **«Ενεργός Γήρανση – Δια βίου μάθηση ατόμων άνω των 50 ετών, μέθοδοι διοίκησης»**

**Δρ. Μανώλης Κουτούζης, Υπεύθυνος Προγραμμάτων & Ερευνών  
ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ**

**Δρ. Προκόπης Πανδής, Επιστημονικός Συνεργάτης ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ**

# ΕΝΕΡΓΟΣ ΓΗΡΑΝΣΗ: ΟΡΙΣΜΟΣ

- *«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 ζωής.» (Ορισμός Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, για την ενεργό γήρανση)*



# Μάθηση και Ενεργός Γήρανση

- Η δια βίου μάθηση αποτελεί βασικό συστατικό της ενεργού γήρανσης, καθώς εξασφαλίζει την ανάπτυξη σύγχρονων δεξιοτήτων στο τελευταίο στάδιο της επαγγελματικής καριέρας του ατόμου, βελτιώνει την κοινωνική λειτουργικότητα και ευεξία των ατόμων μετά τη συνταξιοδότησή τους και δίνει τη δυνατότητα στους ηλικιωμένους να συμβάλλουν ενεργά στην κοινωνία με έμμισθη απασχόληση, εθελοντική εργασία, συμμετοχή τους στα κοινά και αυτοβοήθεια ώστε να μπορούν να ζουν ανεξάρτητοι.

# Ο ρόλος των εργαζόμενων μεγαλύτερης ηλικίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση

- Το ποσοστό των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζόμενων στην Ευρωπαϊκή Ένωση αναμένεται να αυξηθεί κατά τις επόμενες δεκαετίες. Οι δημογραφικές τάσεις δείχνουν ότι ο ενεργός πληθυσμός ηλικίας 55-64 ετών θα σημειώσει αύξηση της τάξεως του 16,2% (9,9 εκατομμύρια) μεταξύ 2010 και 2030. Οι υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες παρουσιάζουν πτωτική τάση, από 5,4% (40-54 ετών) έως 14,9% (25-39 ετών). Η σοβαρή αυτή δημογραφική μεταβολή οφείλεται στο αυξημένο προσδόκιμο ζωής και στα μειωμένα ποσοστά γονιμότητας. Κατά συνέπεια, το εργατικό δυναμικό της Ευρώπης θα είναι γηραιότερο από ποτέ. Σε πολλές χώρες οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας θα αποτελούν το 30% ή και περισσότερο του ενεργού πληθυσμού.



# Ο ρόλος των εργαζόμενων μεγαλύτερης ηλικίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση

- Σήμερα, το ποσοστό απασχόλησης των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων (55-64 ετών) στην ΕΕ-27 είναι μικρότερο από 50%. Μόνο σε 15 χώρες παγκοσμίως παρατηρείται ποσοστό υψηλότερο του 50%.

# Διαχείριση της ηλικίας στους χώρους 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». 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.



# Διαχείριση της ηλικίας στους χώρους εργασίας

- Οι πρακτικές διαχείρισης της ηλικίας στους χώρους εργασίας στην Ευρώπη 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»). Στην καλύτερη περίπτωση, στο πλαίσιο της διαχείρισης της ηλικίας υιοθετείται μια διά βίου προσέγγιση και δημιουργούνται ίσες ευκαιρίες για όλες τις γενιές.

# Θέματα πολιτικής για εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας

- Για την ενίσχυση της ενεργού γήρανσης μέσω καλύτερων και μεγαλύτερης διάρκειας σταδιοδρομιών των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας απαιτούνται αρκετές μεταρρυθμίσεις:
  1. Αλλαγή νοοτροπίας για τη δημιουργία δίκαιων και ορθών συμπεριφορών προς τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους
  2. Μεταρρύθμιση της διαχειριστικής πρακτικής που ακολουθείται για την ανάδειξη και την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων
  3. Μεταρρυθμίσεις στον εργασιακό βίο για τη δημιουργία ενός φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος προς όλες τις γενιές
  4. Οργανωτική μεταρρύθμιση για τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων φορέων και παραγόντων που επηρεάζουν το ποιοτικό επίπεδο και την παράταση του εργασιακού βίου
  5. Μεταρρυθμίσεις στις υγειονομικές υπηρεσίες για την ενίσχυση των προορατικών και προληπτικών υπηρεσιών επαγγελματικής υγείας.



# Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας ως πολύτιμο κεφάλαιο του εργασιακού βίου και της κοινωνίας

- Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας αποτελούν σημαντικό μέρος του εργατικού δυναμικού στις σύγχρονες κοινωνίες, ο δε πληθυσμός τους αναμένεται να αυξηθεί κατά τις επόμενες δεκαετίες. Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας έχουν διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες σε σύγκριση με άλλες γενιές. Η τυχόν μη συμμετοχή τους στον εργασιακό βίο είναι βέβαιο ότι θα προκαλούσε έλλειμμα επαγγελματικών και διαρθρωτικών ικανοτήτων, καθώς και ικανοτήτων δικτύωσης. Επιπλέον η μεταλαμπάδευση της άρρητης (σιωπηρής) γνώσης στις νεότερες γενιές είναι αναντικατάστατη. Ο ισχυρός συνδυασμός ικανοτήτων στον χώρο εργασίας βασίζεται στα διαφορετικά πλεονεκτήματα των γενεών.

# Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας ως πολύτιμο κεφάλαιο του εργασιακού βίου και της κοινωνίας

- Η καλύτερη υγεία και το αυξημένο προσδόκιμο επιβίωσης των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας βελτιώνουν τις ευκαιρίες δημιουργίας μιας κοινωνίας φιλικής προς τα άτομα ώριμης ηλικίας. Ωστόσο, ο ομαλός εργασιακός βίος αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για τη διατήρηση σε κατάσταση απασχόλησης των μεγαλύτερων σε ηλικία ατόμων και την αξιοποίηση από την κοινωνία των πλεονεκτημάτων και των δεξιοτήτων τους. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας συμμετέχουν ενεργά στην οικοδόμηση μιας βιώσιμης κοινωνίας πρόνοιας, όπου επικρατεί κλίμα αλληλεγγύης μεταξύ των γενεών.



# Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας ως πολύτιμο κεφάλαιο του εργασιακού βίου και της κοινωνίας

- Ο παραγωγικός εργασιακός βίος διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην προώθηση της ενεργού γήρανσης. Το ικανοποιητικό επίπεδο συνθηκών απασχόλησης συμβάλλει στην αποφυγή ασθενειών, σωματικής ή ψυχικής φθοράς, στην εξασφάλιση καλής νοητικής και σωματικής ικανότητας, και στην προώθηση μιας θετικής και ενεργού στάσης απέναντι στη ζωή. Με δεδομένο τον χρόνο που αφιερώνεται στην απασχόληση, είναι φυσικό η ποιότητα του εργασιακού βίου να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό όλους τους εργαζομένους.

# Οι ηλικιωμένοι στην αγορά εργασίας

- 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. 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 δίνουν τη δυνατότητα να αυξηθεί η συμμετοχή και παραμονή στην αγορά εργασίας - ιδίως των γυναικών.
- *Τονίζεται ότι η επανακατάρτιση και δια βίου μάθηση αναμένεται να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για την παραμονή των ηλικιωμένων γενεών στην αγορά εργασίας.*



# Πολιτικές Διαχείρισης Ενεργού Γήρανσης

- Θεμέλια λίθο της ενεργούς γήρανσης θα πρέπει να αποτελούν οι πολιτικές, πρακτικές και δράσεις οι οποίες προάγουν την αξιοπρεπή απασχόληση των ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας και οι πολιτικές που προωθούν την καταπολέμηση του αποκλεισμού.
- Οι πολιτικές για την επίτευξη μίας ενεργούς γήρανσης χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: στις πολιτικές ενίσχυσης της προσφοράς εργασίας της ηλικιακής ομάδας άνω των 55 ετών, στις πολιτικές ενίσχυσης της ζήτησης εργασίας των ατόμων αυτών και στις πολιτικές καταπολέμησης των διακρίσεων λόγω ηλικίας.

# Στην Ελλάδα:

- Η συνεχής μείωση των γεννήσεων και η διατήρηση του δείκτη γεννητικότητας σε χαμηλό επίπεδο, σε συνδυασμό με την αύξηση της προσδοκώμενης διάρκειας ζωής, επιταχύνουν την αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων (άνω των 65 ετών) στο σύνολο του πληθυσμού. Η Ελλάδα δεν παρουσίασε περίοδο μεγάλης αύξησης των γεννήσεων (baby boom), σε αντίθεση με άλλες χώρες. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό και στη μεγάλη εξωτερική μετανάστευση μεταπολεμικά, η οποία οδήγησε σε επιτάχυνση της γήρανσης του πληθυσμού. Επίσης, η επιστροφή μερικών από αυτούς τους μετανάστες στην Ελλάδα, από τη δεκαετία του '80 και μετά, ενέτεινε το φαινόμενο της πληθυσμιακής γήρανσης.



# Ανάγκη ανάπτυξης στρατηγικής για την ενεργό γήρανση:

- Σχεδιασμός πρωτοβουλιών πληροφόρησης και ευαισθητοποίησης με στόχο την αλλαγή των αντιλήψεων και στερεότυπων απέναντι στη γήρανση και στο μεγαλύτερο σε ηλικία εργατικό δυναμικό.
- Σχεδιασμός πολιτικών λύσεων με την εισαγωγή ολοκληρωμένων νομοθετικών ρυθμίσεων και άλλων παρεμβάσεων για τη διευκόλυνση της πρόσβασης των μεγαλύτερων σε ηλικία ατόμων στην αγορά εργασίας και τη διασφάλιση, στην πράξη, του δικαιώματος στην εργασία όλων των ατόμων, ανεξάρτητα από ηλικία ή φύλο.

# Ανάγκη ανάπτυξης στρατηγικής για την ενεργό γήρανση:

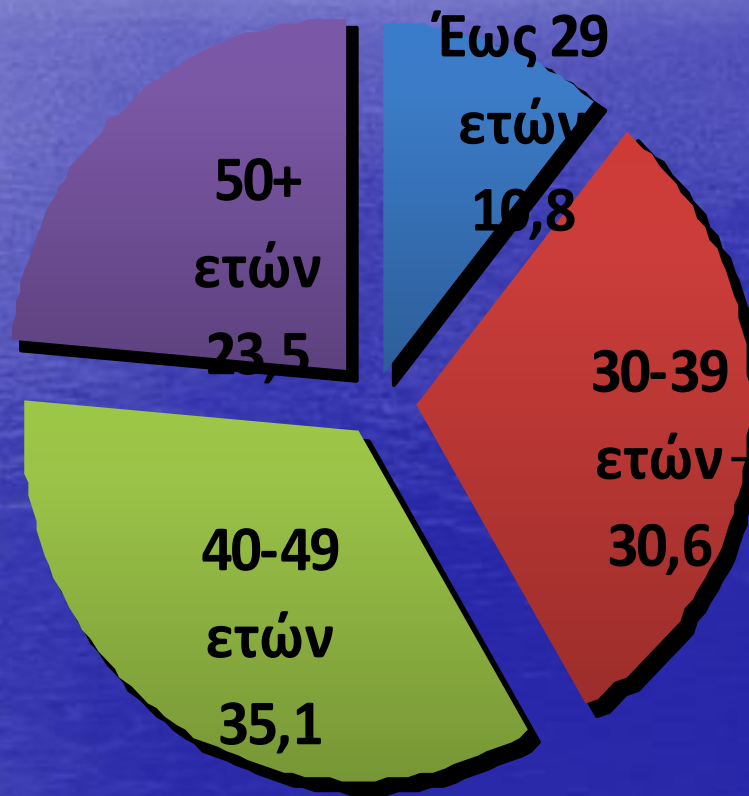
- Εισαγωγή κινήτρων προς τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας με στόχο την ενίσχυση της απασχολησιμότητάς τους, τη διατήρηση της εργασιακής ικανότητας και την ενθάρρυνση της συμμετοχής τους στο εργατικό δυναμικό γενικά, μέσω διάφορων ενεργειών για τη βελτίωση της ποιότητας και ασφάλειας στην εργασία.
- Προώθηση θεσμικών και άλλων κινήτρων προς εργοδότες και επιχειρήσεις για την απασχόληση εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας.
- Εξασφάλιση συνεργασίας ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους σε ζητήματα απασχόλησης φορείς και προώθηση ουσιαστικού κοινωνικού διαλόγου.



# Το μεγαλύτερο πρόβλημα αναφορικά με τη δια βίου μάθηση:

- Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ η κυριότερη αιτία για τη μη ολοκλήρωση ενός προγράμματος δια βίου μάθησης για έναν εργαζόμενο είναι οι επαγγελματικές υποχρεώσεις.

# ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ





# Λόγοι μη ολοκλήρωσης συγκεκριμένου προγράμματος

Για ποιους λόγους, κατά σειρά προτεραιότητας, δεν ολοκληρώσατε αυτό το πρόγραμμα Δ.Β.Ε. (δια βίου εκπαίδευσης);  
ΑΥΘΟΡΜΗΤΕΣ, ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ



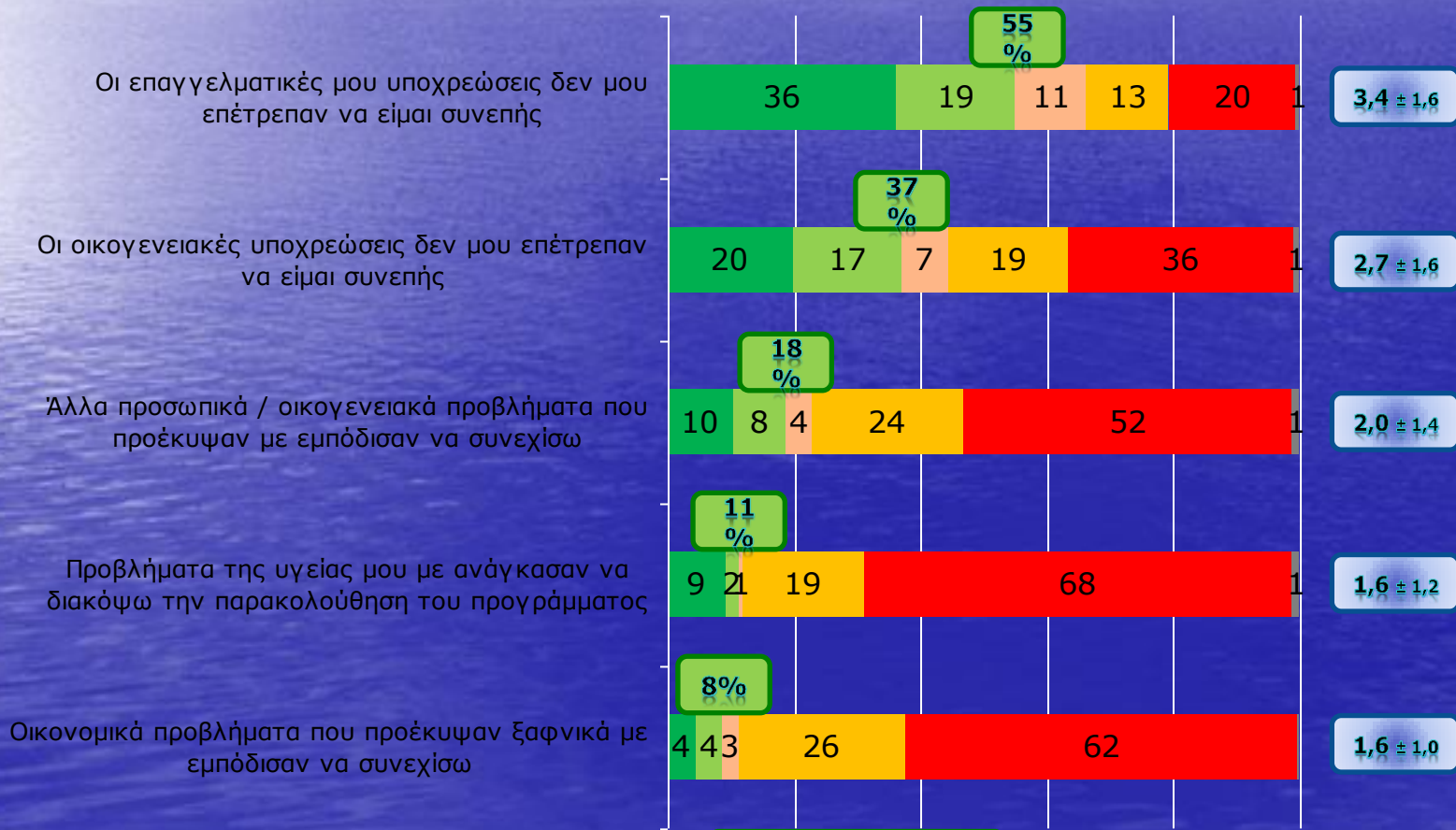
%

Ομαδοποίηση λόγων διαρροής:  
Ομάδα 1: Επαγγελματικές υποχρεώσεις  
Ομάδα 2: Περιεχόμενο, μέσα, συνθήκες διεξαγωγής  
Ομάδα 3: Τοποθεσία, διάρκεια, ώρες διεξαγωγής  
Ομάδα 4: Οικογενειακή/προσωπικοί λόγοι & λόγοι υγείας

Βάση: Όλοι οι ερωτώμενοι

# Επαγγελματικοί, οικογενειακοί & προσωπικοί λόγοι

■ Συμφωνώ απολύτως ■ Συμφωνώ ■ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ■ Διαφωνώ ■ Διαφωνώ απολύτως ■ ΔΓ/ΔΑ



TOP2BOX=%(4+5)

Βάση: Όλοι οι ερωτώμενοι

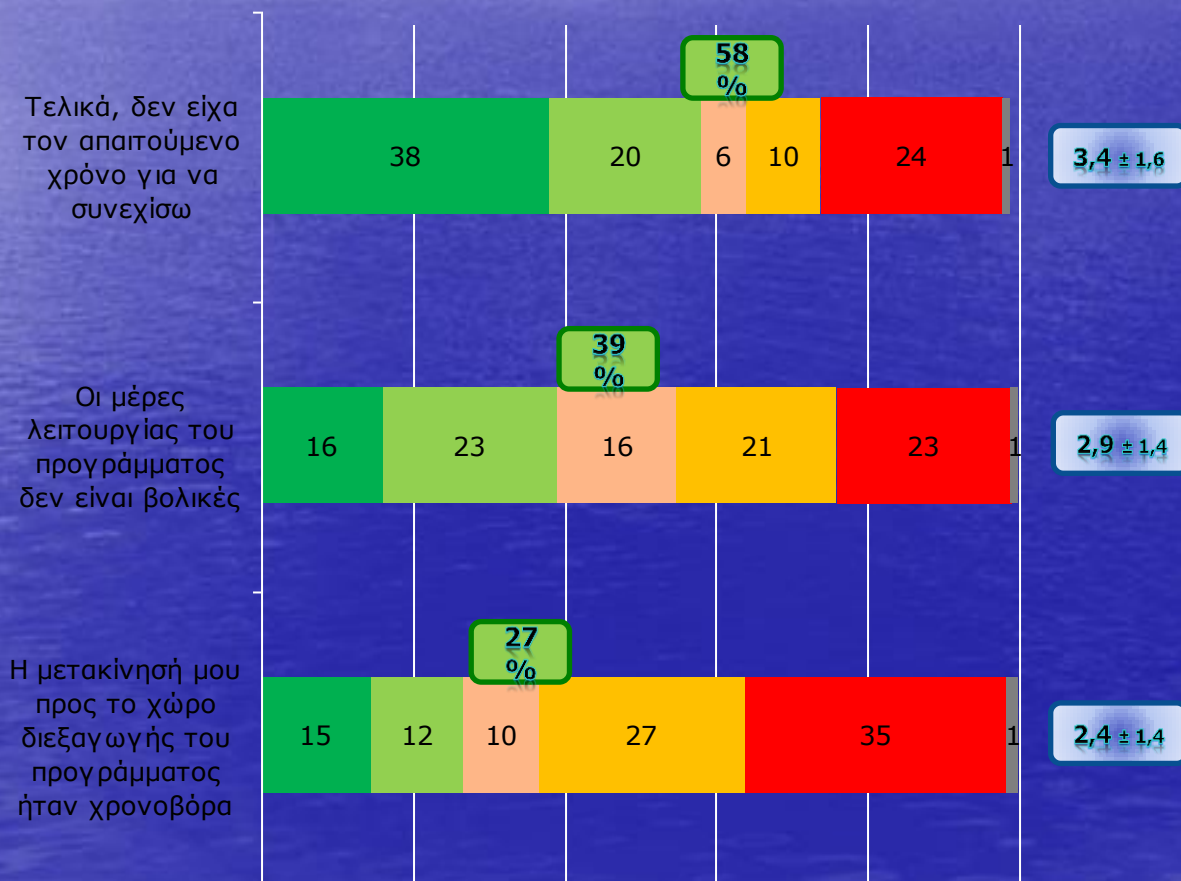
%

M.O. ±  
S.D.



# Θέματα τύπου, διάρκειας & ωρών διεξαγωγής του προγράμματος

■ Συμφωνώ απολύτως ■ Συμφωνώ ■ Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ■ Διαφωνώ ■ Διαφωνώ απολύτως ■ ΔΓ/ΔΑ



TOP2BOX= %(4+5)

Βάση: Όλοι οι ερωτώμενοι

%

Μ.Ο. ± S.D.

# ΣΥΝΕΠΩΣ:

- *Μεγάλη ανάγκη να δοθεί έμφραση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού με εστίαση στην ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων άνω των 50 ετών.*



# Προτάσεις:

- Ενίσχυση των δυνατοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης μέσα στην επιχείρηση
- Δημιουργία συνθηκών που ευνοούν τη συμμετοχή σε προγράμματα ΔΒΜ
- Η αξιοποίηση της γνώσης και της εμπειρίας των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της οργανωσιακής ικανότητας των οργανισμών – επιχειρήσεων (Capacity Building) και
- Η ενίσχυση της κουλτούρας του μανθάνοντος οργανισμού (learning organization), ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης
- Η αποδοχή της ιδέας της ΔΒΜ ως επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο.