

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ “ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ &
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ”
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΟΡΙΟ ΗΛΙΚΙΑΣ Η ΟΡΙΟ ΑΝΤΟΧΗΣ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΔΙΛΗΜΜΑ ΓΙΑ ΤΑ
ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ

Χατζηαλεξίου Παρασκευή

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ

Κος Σδρόλιας

Κος Ασπρίδης

ΛΑΡΙΣΑ, 2014

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελ.:5
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
Σελ.:8	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	Σελ.:9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ PROJECT MANAGEMENT	Σελ.:12
2.1. Ορισμός Διοίκηση έργων	Σελ.:12
Διοίκηση έργων	Σελ.:15
2.1.1. Στάδια έργου	Σελ.:15
2.1.2. Εμπλεκόμενοι στο έργο	Σελ.:16
2.1.3. Εταιρική κουλτούρα και δομή	Σελ.:17
2.1.4. Ικανότητες Διοίκησης και Οργάνωσης	Σελ.:18
2.1.5. Κοινωνικοοικονομικές επιδράσεις	Σελ.:19
2.3. Οργάνωσης Διοίκησης έργων	Σελ.:19
2.2.1. Ολική διοίκηση έργου (Project Integration Management)	Σελ.:19
2.2.2. Στοχοθέτηση (Project Scope Management)	Σελ.:20
2.2.3. Διαχείριση Χρόνου	Σελ.:21
2.2.4. Διαχείριση Κόστους (Project Cost Management)	Σελ.:22
2.2.5. Διαχείριση ποιότητας (Project Quality Management)	Σελ.:22
2.2.6. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	Σελ.:23
(Project Human Resource Management)	
2.2.7. Επικοινωνία – πληροφόρηση	Σελ.:23
(Project Communication Management)	
2.2.8. Διαχείριση κινδύνων (Project Risk Management)	Σελ.:24
2.2.9. Διαχείριση προμηθειών (Project Procurement	
Management)	Σελ.:25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 ΕΝΕΡΓΟΣ ΓΗΡΑΝΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

	3.1.1	<i>Ενεργός γήρανση</i>	
<i>Σελ:34</i>			
	3.1.2	<i>Στήριξη των εργαζομένων μεγάλης ηλικίας</i>	<i>Σελ:31</i>
	3.1.3	<i>Υγεία εργαζομένων μεγάλης ηλικίας</i>	<i>Σελ:33</i>
	3.1.4	<i>Επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων μεγάλης Ηλικίας</i>	<i>Σελ:33</i>
	3.1.5	<i>Συνταξιοδότηση</i>	<i>Σελ:35</i>
	3.1.6	<i>Πολιτικές προσλήψεων των εργαζομένων μεγάλης ηλικίας με στόχο τη βελτίωση της απασχολησιμότητάς τους.</i>	<i>Σελ:36</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ PROJECT MANAGER ΑΝΩ ΤΩΝ 60 ΕΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

	4.1.1	<i>Πρόσληψη project manager άνω των 60 ετών</i>	<i>Σελ:38</i>
	4.1.2	<i>Συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών γενεών</i>	<i>Σελ:39</i>
	4.1.3	<i>Project manager άνω των 60 ετών στην Ελλάδα</i>	<i>Σελ:40</i>
	4.1.4	<i>Προφίλ του project manager άνω των 60 ετών</i>	<i>Σελ:43</i>
	4.1.5	<i>Καταρρίπτουν τα στερεότυπα τα ηλικιακά ώριμα Μεγαλοστελέχη</i>	<i>Σελ:44</i>

4.2 PROJECT MANAGER ΚΑΙ Η ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

	4.2.1	<i>Project manager</i>	<i>Σελ:48</i>	
4.3	Ωριμότητα	της	επαγγελματικής	ανάπτυξης
<i>Σελ:50</i>				

4.3.1	Παράγοντες της επαγγελματικής ανάπτυξης	
Σελ:51		
4.3.2	Η ωριμότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης	
Σελ:51		

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

5.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

5.1.1	Εισαγωγή	Σελ:56
5.1.2	Μεθοδολογία Έρευνας	Σελ:56
5.1.3	Μεθοδολογία-Σχεδιασμός	Σελ:56
5.1.4	Επιλογή Δείγματος	Σελ:57
5.1.5	Συλλογή Δεδομένων	Σελ:57
5.1.6	Ανάλυση Δεδομένων	Σελ:65

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	Σελ:67
-------------------------------	---------------

ΕΠΙΛΟΓΟΣ	Σελ:69
-----------------	---------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	Σελ:70
---------------------	---------------

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το project management αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πηλώνες των σύγχρονων επιχειρήσεων, για το λόγο αυτό ελκύει εδώ και χρόνια του μελετητές αποτελώντας έτσι μία ολοκληρωμένη επιστήμη πάνω στην οποία στηρίζονται οργανισμοί και επιχειρήσεις.

Η έναρξη, ο προγραμματισμός, η εκτέλεση, η παρακολούθηση, ο έλεγχος και τέλος η ολοκλήρωση αποτελούν της βασικές αρχές του project management και είναι υπεύθυνες για να στεφθεί το έργο με επιτυχία. Για να γίνεται σωστή επιτήρηση των αρχών της διοίκησης έργου, είναι αναγκαίο να υπάρχει ένας διαχειριστής ή υπεύθυνος ή διευθυντής του έργου αυτού, οποίος σε διεθνή ορολογία έχει οριστεί να αποκαλείται Project manager (Διαχειριστής Έργου). Ο project manager θα πρέπει να συγκεντρώνει στο πρόσωπό του ικανότητες ηγετικές, μεθοδολογικές και ατομικές που θα τον κάνουν να ξεχωρίζει και θα τον καθιστούν άξιο να φέρει σε πέρας το έργο. Τι μπορεί επομένως να συμβαίνει όταν ο project manager είναι άνω των 60 ετών;

Στην παρούσα μελέτη μας, κύριο μέλημα μας είναι να παρουσιάσουν τα στοιχεία εκείνα, τα οποία θα έχει πρέπει να ένας project manager γενικότερα αλλά και ειδικότερα τα στοιχεία αυτά που πλαισιώνουν το προφίλ του project manager άνω των 60 ετών.

Στην παρούσα μελέτη θα εστιάσουμε στις ικανότητες που διαθέτουν οι project managers άνω των 60 ετών, καταλήγοντας με αυτόν τον τρόπο να σκιαγραφήσουμε το προφίλ αυτών.

Στο 1^ο Κεφάλαιο με θέμα διοίκηση έργων και project management παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του έργου και η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί κατά τη διαχείριση του.

Στο 2^ο Κεφάλαιο μελετάται το γενικότερο προφίλ του project manager, από τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει σαν άτομο έως και τις ικανότητές του ως ηγετικό στέλεχος, το οποίο γενικότερο προφίλ του project manager μας οδηγεί στις αιτίες ωριμότητας της επαγγελματικής ανάπτυξης.

Στο 3^ο Κεφάλαιο απαντώνται οι λόγοι και οι αιτίες όπου η συγκεκριμένη 10ετία και δη το έτος 2012 μετονομάστηκε σε έτος ενεργούς γήρανσης. Μέσα από αυτό το κεφάλαιο αναπτύσσονται οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την ομαλή συνύπαρξη εργαζομένων μεγαλύτερης και νεότερης ηλικίας.

Στο 4^ο Κεφάλαιο αναπτύσσεται λεπτομερώς το προφίλ του project manager άνω των 60 στην Ευρώπη γενικότερα αλλά κ στην Ελλάδα ειδικότερα ώστε να αποδειχθεί η

ικανότητα ή αδυναμία των μεγαλύτερων ηλικιακά ατόμων να αναλάβουν τη θέση του project manager.

Στο 5^ο Κεφάλαιο παρατίθενται τα ερωτηματολόγια της έρευνάς μας, μέσω των οποίων θα απαντηθεί και το «θεμελιώδες» ερώτημα που πρωτοδιατυπώθηκε στον τίτλο της εργασίας μας.

Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνάς μας, ο επίλογος της εργασίας, καθώς επίσης και η βιβλιογραφία έντυπη και ηλεκτρονική που χρησιμοποιήθηκε για την περάτωση της εργασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Διανύοντας μια 10ετία με τα μεγαλύτερα ποσοστά γηραιών εργαζομένων ανά τον κόσμο και ατενίζοντας ένα γηραιότερο μέλλον, εφόσον προκύπτει ότι θα μεγαλώσει το προσδόκιμο ζωής, γεννάται η προτροπή να ερευνήσουμε την πορεία του ολοένα και μακροβιότερου πληθυσμού σε όλες τις εκφάνσεις του, αρχίζοντας πρώτα από το εργασιακό του γίγνεσθαι.

Απο τις έρευνες προκύπτει ότι, τα 60έτη πλέον, στο εν ενεργεία εργατικό δυναμικό δεν αποτελεί την εργασιακή δύση του ατόμου, αντιθέτως αποδεικνύεται ότι ο εργαζόμενος στα 60 του χρόνια μπορεί να είναι το ίδιο αποδοτικός με μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας εφόσον στηρίζεται στην πείρα και την εμπειρία του.

Στους σημαντικότερους εργασιακούς τομείς που θα μπορούσαν κάλλιστα να αξιοποιηθούν άτομα ηλικίας άνω των 60 ετών, διαφαίνεται ότι θα μπορούσε να είναι ο χώρος της διοίκησης και της διαχείρισης έργων.

Όλα αυτά που προαναφέραμε, θα απαντώνται και στη συνέχεια καθώς ξεδιπλώνεται η έρευνά μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Η Διαχείριση Έργου αποτελεί έναν τομέα, ο οποίος κατά το πέρασμα των χρόνων έχει δεχθεί αρκετές αλλαγές και όσο ο κόσμος και η τεχνολογία θα εξελίσσονται, θα δέχεται τα ερεθίσματα και εκείνος για επιμέρους μετεξέλιξη. Οι εταιρείες θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα να δέχονται αυτές τις αλλαγές με τους καλύτερους δυνατούς τρόπους ώστε να τις αφομοιώνουν στο έπακρο (Δημητριάδης Α. (1996). Διοίκηση- Διαχείριση Έργου. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών. Αθήνα). Η διαχείριση των έργων απαιτεί δεξιότητες, γνώσεις και ηγετικές ικανότητες, γεγονός που καθιστά υποχρεωτική πάντοτε την παρουσία ενός ικανού ατόμου, ο οποίος έχει αναλάβει με ευθύνη και υπευθυνότητα την επίβλεψη της επιτυχημένης εκτέλεσης του έργου. Αυτό το άτομο, που συγκεντρώνει στο πρόσωπό του όλα αυτά τα στοιχεία και τις ικανότητες, καλείται ως ο διαχειριστής του έργου (project manager) (Verzuh E (2003), Project Management is a strategic strength, The Portable MBA in Project Management, edited by Eric Verzuh, published by John Wiley & Sons, New Jersey, USA.). Είναι επιτακτικής ανάγκης ο διαχειριστής να έχει ενοποιητικό ρόλο μεταξύ των εργαζομένων, να επιβάλλει τις ιδέες του, να επιβλέπει την εξέλιξη του έργου και να εμπνέει τους νεότερους ώστε να τον διαδεχθούν όταν αυτό χρειαστεί. Μελετώντας το προφίλ που θα πρέπει να έχει ένας εν δυνάμει ή εν ενεργεία διαχειριστής έργου, καταλήγουμε ότι όλες αυτές τις δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις μπορεί να τις αποκτήσει αποτελεσματικότερα μέσα από τα έτη εργασίας του στη θέση του project manager. Η πείρα και η εμπειρία λοιπόν, που αναπτύσσει ο διαχειριστής έργου αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους για να στεφθεί με επιτυχία και η γενικότερη διαχείριση του έργου (Εμίρης Δ., Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων, εκδόσεις ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ, Αθήνα, 2006).

Φθάνοντας λοιπόν στο σήμερα, σε μία 10ετία που χαρακτηρίζεται από ένα “ώριμο” εν ενεργεία εργατικό δυναμικό και από ένα έτος- 2012-, επονομαζόμενο και ως έτος ενεργούς γήρανσης, γεννάται η επιθυμία να μελετηθεί ο τομέας της διαχείρισης έργων απο τη θέση του project manager, καθώς αποτελεί μία θέση κλειδί για να την αναλάβει άτομο μεγαλύτερης ηλικίας. Η πείρα και η εμπειρία που επιζητεί αυτή η θέση, αποτελεί μία πρόκληση για τους νεότερους και μία σίγουρη θέση για άτομα μεγαλύτερης ηλικίας. Στατιστικά, στην Ευρώπη η επιλογή

των διαχειριστών άνω των 60 ετών καλύπτουν το 43%, γεγονός που ενισχύει τη θεωρία ότι οι εταιρείες εμπιστεύονται την θέση σε άτομα τα οποία έχουν την απαιτούμενη ικανότητα να καλύψουν επαρκώς την συγκεκριμένη θέση. Βέβαια, στατιστικά δεδομένα έρχονται να διαψεύσουν εν μέρη τη συγκεκριμένη θεωρία για τα όρια της Ελλάδας, για τον λόγο ότι πολλοί απο τους διαχειριστές έργων έχουν μικρή εκπαίδευση και πολλές φορές ακόμα και ελλιπή. Συνεπώς, με τέτοια δεδομένα η εκτέλεση του έργου είναι απολύτως φυσιολογικό να μην στεφθεί με ιδιαίτερη επιτυχία (http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles/economyerix_118/05/2003_63683).

Η Ευρώπη έθεσε τους στόχους της και μέσα από το πρόγραμμα Europe 2020 Strategy, έχοντας πρώτα μελετήσει πρακτικές και στατιστικές, τις οποίες και ξεχώρισαν τα κράτη μέλη. Ως εναρκτήριο έτος γήρανσης το 2012, έκτοτε και μετά ο πληθυσμός της Ευρώπης θα αρχίσει εργασιακά να συρρικνώνεται, σε αντίθεση που της πληθυσμιακές ομάδες των 60⁺, οι οποίες θα αυξάνονται σταθερά κατά 2 εκατομμύρια σε ετήσια βάση. Σύμφωνα με έρευνα της Eurostat, το 2030 ίσως να είναι και λιγότερη η μείωση του πληθυσμού εργασιακής ηλικίας αλλά οι εταιρείες δεν είναι προετοιμασμένες κατάλληλα ώστε να δεχθούν και να αφομοιώσουν την νέα αυτή δημογραφική κατάσταση.(εφημερίδα “Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ”,2012)

Με τους στόχους που έχει θέσει η Ε.Ε, θέλει να αποδείξει ότι τα άτομα 60, 70 αλλά και ακόμα 80 χρόνων, δεν αποτελούν βάρος στο κοινωνικό γίγνεσθαι, αντιθέτως μέσω των ευρωπαϊκών προγραμμάτων θα αναδειχθεί ακριβώς η έννοια της “ενεργούς γήρανσης” που δεν είναι άλλη από τη συμβολή των γηραιότερων στην κοινωνία. Οι ηλικιωμένοι μπορούν ακόμα να συμβάλλουν με αμείωτος ρυθμούς στην οικογένεια, στην κοινωνία, στην εργασία και από αυτούς να διδαχθούν ακόμα και οι νεότεροι. Έως σήμερα η γήρανση αντιμετωπιζόταν σαν ένα βάρος, όμως αυτό έρχεται να διαψευστεί, αφού η υγεία των ηλικιωμένων σήμερα, τείνει να είναι καλύτερη από εκείνη των προηγούμενων χρόνων. Κλειδί αυτής της ενεργούς γήρανσης είναι η συνέχιση των ενασχολήσεων με διάφορους τομείς της ζωής. Είναι σημαντικό σε κοινωνίες όπου ο ηλικιωμένος πληθυσμός αυξάνεται με γρήγορους ρυθμούς διατηρείται η αλληλεγγύη των γενεών μέσω της ενεργούς γήρανσης. Για παράδειγμα, η Κύπρος που αποτελεί την 3η μικρότερη σε πληθυσμό χώρα της Ε.Ε έχει επιτακτικότερη ανάγκη να υπάρξει μεγαλύτερη ανάπτυξη της ενεργούς γήρανσης. Από έρευνα εξάλλου της Στατιστικής Αρχής,

προκύπτει αύξηση του πληθυσμού μεγαλύτερης ηλικίας και μείωση των παιδιών, στοιχείο που αποδεικνύει ότι ο πληθυσμός έχει αρχίσει να γεράζει και αφού πολλές εργασιακές θέσεις επίσης, ήδη καλύπτονται από άτομα ηλικίας 45-64 ετών. Βέβαια, από αυτή την κατάσταση προκύπτουν και τα οφέλη όπου η ενεργός γήρανση δεν απευθύνεται μόνο στο σήμερα αλλά και στους πολίτες του μέλλοντος, παροτρύνοντάς τους να εξακολουθούν να προσφέρουν στην κοινωνία με υγεία. (εφημερίδα “Ο ΦΙΛΕΛΕΥΘΕΡΟΣ”, 2012).

Επομένως, γεννάται η αναγκαιότητα να ερευνήσουμε κατά πόσο τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας εργάζονται στη χώρα μας ενισχύοντας έτσι την ενεργό γήρανση και το αίσθημα αλληλεγγύης προς νεότερες γενιές. Ερευνούμε για να διαπιστώσουμε αν τηρούνται άραγε οι στόχοι της Ε.Ε για την ενεργό γήρανση στη χώρα μας και μάλιστα στον κλάδο των ιδιωτικών τεχνικών εταιριών, τον οποίο και μελετάμε. Είναι υποχρέωση όλων μας να τηρούμε όσο μπορούμε τους στόχους που έχουν τεθεί για να μπορέσουμε να έχουμε μια υγιή ενεργό γήρανση και κατεπέκταση μια υγιή κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ PROJECT MANAGEMENT

2.1.1 Ορισμός Διοίκηση έργων

Λέγοντας διοίκηση έργων (Project Management) εννοούμε την εφαρμογή – αξιοποίηση γνώσης, ικανοτήτων, εργαλείων και τεχνικών σε όλες τις φάσεις – διεργασίες ενός έργου με σκοπό να επιτύχουμε τους προκαθορισμένους στόχους και απαιτήσεις αλλά και να ικανοποιήσουμε ή ακόμα και να ξεπεράσουμε τις προσδοκίες του πελάτη. Στόχοι θεωρούνται όχι μόνο το αποτέλεσμα, αλλά και ο χρόνος ολοκλήρωσης, το κόστος και η ποιότητα. (Πολύζος, 2004; Δημητριάδης, 1996)

Οι προσδοκίες επίσης αποτελούν συνδυασμό και σύνολο:

³⁵~~17~~ Απαιτήσεων σκοπού, χρόνου, κόστους, ποιότητας

³⁵~~17~~ Κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών και απροσδιόριστων προσδοκιών

³⁵~~17~~ Διαφορετικών προσδοκιών και απαιτήσεων για κάθε εμπλεκόμενο από τη μεριά του πελάτη

Η ανάγκη της διοίκησης έργων (Project Management) σε ένα σύγχρονο, επιστημονικά τεκμηριωμένο και δοκιμασμένο πλαίσιο υιοθετήθηκε, όταν διαπιστώθηκε ότι ο πρόχειρος προγραμματισμός και η έλλειψη συντονισμού και επικοινωνίας στα έργα οδηγούσε πολύ συχνά, σε αποτυχημένα αποτελέσματα, τεράστια κόστη, ανεπίτρεπτες καθυστερήσεις.

Υπεύθυνος έργου (Project Manager): για την εξασφάλιση όλων των παραπάνω προσδοκιών και απαιτήσεων του έργου είναι απαραίτητο να υπάρχει μια συνολική ευθύνη. Η ευθύνη αυτή συγκεντρώνεται στο πρόσωπο του υπευθύνου έργου (Project Manager) ο οποίος και πρέπει να εξασφαλίσει την επιτυχία του έργου. Λέγοντας επιτυχία δεν εννοούμε βέβαια απλώς την ολοκλήρωση του έργου στο προαποφασισμένο χρονοδιάγραμμα, αλλά την «χρυσή τομή» ανάμεσα στις παραπάνω προσδοκίες και απαιτήσεις του πελάτη με στόχο την ικανοποίηση του. (Πολύζος, 2004; Δημητριάδης, 1996)

Γραφείο Έργων ή Τμήμα Διοίκησης έργων (Project Management Office): Η ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος το οποίο θα ασχολείται αποκλειστικά με την παρακολούθηση έργων δεν είναι πάντα απαραίτητη και για αυτό και δεν συναντάται πάντα. Πολλές φορές ο υπεύθυνος έργου μπορεί παράλληλα να έχει και άλλες εργασίες. Π.χ. σε ένα οικοδομικό έργο ο μηχανικός που σχεδίασε την κατασκευή αναλαμβάνει και την παρακολούθηση του έργου ή στην περίπτωση ανάπτυξης μιας νέας εφαρμογής πληροφορικής (αρκετά σημαντικής ώστε να αποτελεί έργο από μόνη της) την παρακολούθηση μπορεί να την κάνει ο επικεφαλής της ομάδας προγραμματιστών. Όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα και η μοναδικότητα των έργων που μια εταιρεία αναλαμβάνει τόσο γίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός «αποκλειστικού» υπευθύνου έργου που μοναδική του ευθύνη θα είναι ο συντονισμός των υπολοίπων εμπλεκόμενων. Εφόσον σε μια εταιρεία συσταθεί γραφείο έργων ή τμήμα τότε θα πρέπει να υπάρχει και προϊστάμενος του τμήματος ο οποίος εξασφαλίζει τον συντονισμό των υπευθύνων έργων και φροντίζει για την σωστή λειτουργία του. (Πολύζος, 2004; Δημητριάδης, 1996)

Πόροι (resources): με τον όρο πόροι εννοούμε το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και τα εργαλεία που θα χρειαστούν κατά τη διάρκεια του έργου για την ολοκλήρωση του. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, οι υπολογιστές και τα λοιπά εξαρτήματα που θα χρειαστούν, οι εγκαταστάσεις της εταιρείας αλλά και του πελάτη. (Πολύζος, 2004; Δημητριάδης, 1996)

Στάδια – φάσεις – δράσεις – ενέργειες: κάθε έργο μπορεί να καταταμηθεί, να χωριστεί δηλαδή σε συγκεκριμένα κομμάτια ώστε να διευκολυνθεί η υλοποίησή του. Τα κομμάτια αυτά μπορούν να είναι ιεραρχικά τα παραπάνω χωρίς όμως να είναι απαγορευτική η σειρά αυτή. Ο παρακάτω πίνακας 1. αποτελεί μια πρόταση κατάταξης ενός έργου σε επιμέρους κομμάτια (η πρόταση δεν είναι δεσμευτική, ούτε είναι η μόνη σωστή).

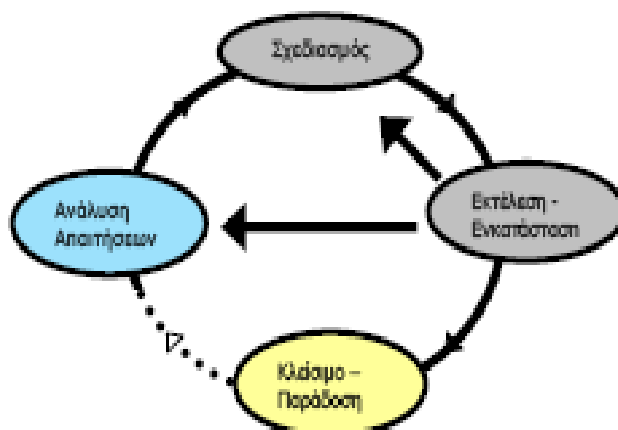
Πίνακας 1. Πρόταση κατάτμησης έργου

Έργο	ΕΡΓΟ XX/2001							
Στάδιο	ΣΑ01				ΣΑ02			
Φάση	ΦΑ1.1		ΦΑ1.2		ΦΑ2.1		ΦΑ2.2	
Ενέργεια	A1.1.1	A1.1.2	A1.2.1	A1.2.2	A2.1.1	A2.1.2	A2.2.1	A2.2.2

Πηγή : Πολύζος Σ., 2004

Κύκλος ζωής έργου (Project Life Cycle): ο κύκλος ζωής ενός έργου ορίζει την αρχή και το τέλος του έργου και κατανέμει τα στάδια του έργου μέσα στο χρόνο σε σχέση με τους άλλους παράγοντες που το επηρεάζουν. Δεν πρέπει να συγχέεται με τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αναπτύσσεται και θα συνεχίσει να προσφέρεται και μετά το τέλος του έργου. (Πολύζος, 2004; Δημητριάδης, 1996)

Σχήμα 1. Κύκλος ζωής έργου



Πηγή: Πολύζος

Σ., 2004

Διαχείριση πελατών (account management): Η έννοια της διαχείρισης του πελάτη έχει αποκτήσει ιδιαίτερη και βαρύτητα με την ανάπτυξη της παροχής υπηρεσιών. Ειδικά στις εταιρείες πληροφορικής και νέας τεχνολογίας η σχέση με τον πελάτη σε καμιά περίπτωση δεν σταματά στην πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας αλλά συνεχίζεται και κατά την διάρκεια λειτουργίας του με την παροχή υποστήριξης και συντήρησης.. Είναι λοιπόν ιδιαίτερα κρίσιμο να διασφαλιστεί η απόλυτη ικανοποίηση και εξυπηρέτηση του πελάτη μέσω ενός συστήματος αντιστοιχού με το σύστημα της διοίκησης έργων, για αυτόν ακριβώς το λόγο και

δημιουργήθηκε η έννοια του υπευθύνου του πελάτη ο οποίος και χειρίζεται τον συνολικό λογαριασμό του πελάτη και αποτελεί ουσιαστικά το σημείο επαφής της εταιρείας με αυτόν. Ο υπεύθυνος του πελάτη πολλές φορές είναι ο ίδιος με τον υπεύθυνο έργου και αυτός που θα αναλάβει να φέρει σε πέρας και τα μελλοντικά έργα που πιθανόν θα προκύψουν. (Πολύζος, 2004; Δημητριάδης, 1996)

2.1.2 Διοίκηση έργων

Η διοίκηση έργων λειτουργεί σε ένα περιβάλλον πολύ ευρύτερο από αυτό του συγκεκριμένου έργου.

Ο υπεύθυνος κάθε έργου, ανεξαρτήτως μεγέθους για να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα παρακάτω:

- ◆ Φάσεις του έργου, κύκλος ζωής του, παραδοτέα
- ◆ Εμπλεκόμενοι στο έργο (Πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές, μέλη της ομάδας)
- ◆ Εταιρική κουλτούρα και δομή (της εταιρείας που αναλαμβάνει αλλά και αυτής που αναθέτει το έργο)
- ◆ Ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης
- ◆ Κοινωνικοοικονομικές επιδράσεις (εξωτερικά γεγονότα) (Εμίρης, 2006)

2.1.4. Στάδια έργου

Η διαδικασία της διοίκησης έργων μπορεί να οργανωθεί σε 5 μεγάλες ομάδες ενεργειών και δραστηριοτήτων. Η διαδικασία αυτή βρίσκει εφαρμογή τόσο συνολικά στο έργο όσο και σε κάθε φάση αυτού.

Οι ομάδες αυτές είναι:

- ◆ Εκκίνηση: διαδικασία έναρξης του έργου. Διαπίστωση αναγκών, αποδοχή, δέσμευση στους στόχους.
- ◆ Σχεδιασμός: δημιουργία οργανωτικού πλαισίου και σχεδίου ενεργειών.
- ◆ Εκτέλεση: συντονισμός ανθρώπων και άλλων πόρων για την ολοκλήρωση.
- ◆ Έλεγχος: διασφάλιση ποιότητας και τήρηση των υποχρεώσεων, διορθωτικές ενέργειες αν είναι απαραίτητες.
- ◆ Κλείσιμο: ουσιαστικό και τυπικό κλείσιμο με επίσημη παράδοση και αποδοχή.

Η παραπάνω σειρά των διαδικασιών πρέπει να ακολουθείται και στις επιμέρους φάσεις του έργου με στόχο την εξάλειψη κάθε αβεβαιότητας που συνήθως υφίσταται στα αρχικά στάδια. (Εμίρης, 2006)

Όσο πιο ρεαλιστικές και πραγματοποιήσιμες είναι οι επιμέρους φάσεις τόσο πιο πιθανό είναι το έργο να ολοκληρωθεί με επιτυχία και εντός χρόνου και κόστους. Ιδιαίτερα πρέπει να προσεχθούν οι αλληλοεπικαλύψεις των φάσεων.

2.1.3. Εμπλεκόμενοι στο έργο

Οι εμπλεκόμενοι στο έργο θεωρούνται εταιρείες ή άτομα τα οποία έχουν λόγο να αναμιχθούν στο έργο. Ο πελάτης, ο υπεύθυνος έργου, η ομάδα υλοποίησης, η εταιρεία η οποία ανέλαβε την υλοποίηση, οι χρηματοδότες (αν είναι εξωτερικοί οργανισμοί) έχουν όλοι ανάμιξη σε κάποια από τις φάσεις του έργου. Είναι στην ευθύνη του υπευθύνου έργου να συγκεράσει όλες τις απαιτήσεις και ανάγκες των εμπλεκομένων, με προτεραιότητα φυσικά τις απαιτήσεις του πελάτη αλλά και τις επιταγές της κεντρικής διοίκησης της εταιρείας του ώστε να πετύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. (Παπαδόπουλος, 2010)

Οι εμπλεκόμενοι σε ένα έργο είναι:

³⁵₁₇ **Πελάτης:** Η εταιρεία ή οργανισμός η οποία και αναθέτει το έργο.

³⁵₁₇ **Χρηματοδότης – ελεγκτής:** Αν πρόκειται για χρηματοδότηση μέσω κοινοτικών προγραμμάτων για παράδειγμα τότε σίγουρα υπάρχει ένας ελεγκτικός οργανισμός ο οποίος και θα εποπτεύει την σωστή απορρόφηση των κονδυλίων.

³⁵₁₇ **Όργανισμός Υλοποίησης:** η διοίκηση της εταιρείας η οποία και αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας το έργο με δικά της μέσα ή ακόμα και με προς τρίτους ανάθεση (υπεργολαβία), κρατώντας πάντα την γενική ευθύνη υλοποίησης.

³⁵₁₇ **Υπεύθυνος – ομάδα εγκατάστασης:** ο υπεύθυνος του έργου και η ομάδα που αναλαμβάνει την υλοποίηση (εγκαταστάτες, μηχανογράφοι, αναλυτές, σύμβουλοι).

2.1.5. Εταιρική κουλτούρα και δομή

Τα έργα που εκτελούνται μέσα σε μια εταιρεία αποτελούν μέρος της ευρύτερης δραστηριότητας της. Οι επιρροές του οργανισμού – επιχείρησης είναι πάντα εμφανείς σε κάθε έργο και είναι καθήκον των υπευθύνων των έργων να αντιληφθούν τις εταιρικές αξίες, αρχές αλλά και ευρύτερες προσδοκίες της

επιχείρησης – οργανισμού στην οποία ανήκουν και να διευθύνουν το έργο πάνω σε αυτές. (Παπαδόπουλος, 2010)

Η «εταιρική κουλτούρα» μιας επιχείρησης σίγουρα δεν διαμορφώνεται μέσα σε μερικές μέρες και δεν είναι πάντα εύκολο να αφομοιωθεί από τα στελέχη της. Παρόλα αυτά κάθε στέλεχος της εταιρείας θα πρέπει να γνωρίζει αυτή την κουλτούρα και να συμμορφώνεται προς αυτή.

Παράδειγμα της εταιρικής κουλτούρας είναι και ο τρόπος συμπεριφοράς και συνεργασίας μεταξύ των στελεχών της. Σε μια μικρότερη και ευέλικτη επιχείρηση πληροφορικής το κλίμα είναι συνήθως πιο χαλαρό και φιλικό από ότι σε έναν μεγάλο επιχειρηματικό όμιλο όπου εκ των πραγμάτων επικρατούν πιο αυστηροί και γραφειοκρατικοί κώδικες επικοινωνίας. (Παπαδόπουλος, 2010)

Οργανωτικά μια επιχείρηση μπορεί να έχει αναπτύξει τη δομή της με βάση τα έργα, όπως συνήθως συμβαίνει σε εταιρείες που ασχολούνται κατ' εξοχή με έργα: τεχνικές εταιρείες, εταιρείες συμβούλων, μελετητικά γραφεία, διαφημιστικές εταιρείες. Στον αντίποδα βρίσκονται επιχειρήσεις η δομή των οποίων είναι βάση της δραστηριότητας – λειτουργίας τους: βιομηχανίες, βιοτεχνίες, τράπεζες κλπ. Παρόλα αυτά η διοίκηση κατά έργο (management by project) βρίσκει έδαφος σχεδόν παντού αφού ακόμα και μεγάλες βιομηχανίες με απολύτως επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα διαπιστώνουν ότι η διοίκηση έργου μπορεί να τις βοηθήσει σε συγκεκριμένα έργα. Στον πίνακα 2 φαίνεται η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης σε σχέση με τη διοίκηση κατά έργο.

Πίνακας 2. Οργανωτική δομή μιας επιχείρησης

Δομή εταιρείας	Κατά Λειτουργίες (Functional)	Δομή πίνακα (matrix)			Κατά έργο (Projectized)
		Χαλαρός	Ισορροπημένος	Ισχυρός	
Διοίκηση έργων					
Εξουσία Υπευθύνου έργου	Μικρή ή καθόλου	Περιορισμένη	Μέτρια	Μέτρια ως αρκετή	Αρκετή ως πλήρης
Προσωπικό σε απασχόληση κατά έργο (επί συνόλου προσωπικού)	0	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Απασχόληση υπευθύνου έργου	Μερική		Πλήρης		
Τίτλος	Συντονιστής έργου / Επικεφαλής		Υπεύθυνος έργου	Υπεύθυνος προγράμματος	
Αγγλικός Όρος	Project Coordinator / Project Leader		Project Manager / Project Officer	Project Manager/ Program Manager	

2.1.6. Ικανότητες Διοίκησης και Οργάνωσης

Κύριος στόχος του υπευθύνου έργου είναι να βρει την συνδυάσει τις απαιτήσεις του πελάτη με τις δεσμεύσεις και υποχρεώσεις της εταιρείας ώστε να προκύψει το καλύτερο αποτέλεσμα. Φυσικά πρέπει να παραδώσει το έργο χωρίς προβλήματα, στο σωστό χρόνο και χωρίς να ξεπεράσει τον προϋπολογισμό έτσι ώστε ο πελάτης να μείνει απολύτως ικανοποιημένος. (Burke, 2002)

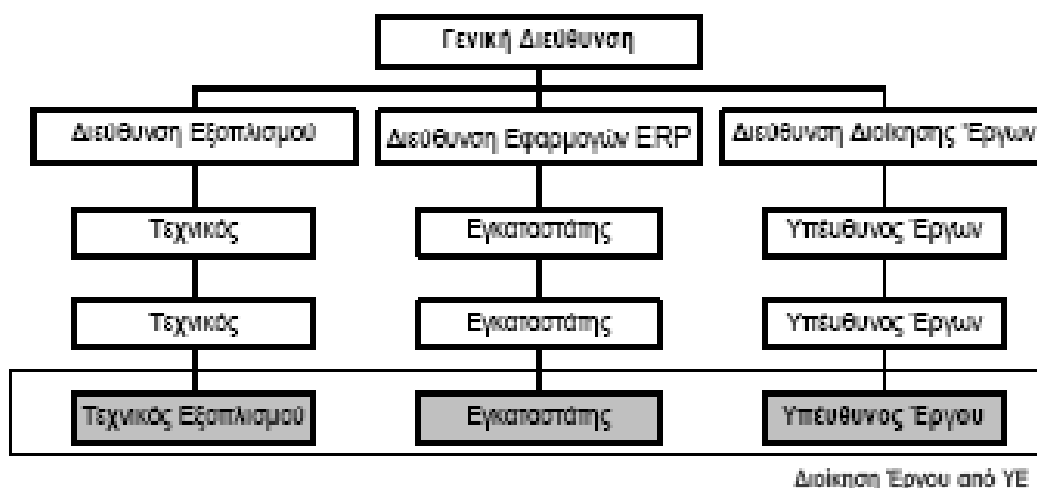
Ικανότητες και γνώσεις απαραίτητες για έναν υπεύθυνο έργων πληροφορικής είναι οι παρακάτω:

- ◆ Γνώσεις και εμπειρία της λειτουργίας των επιχειρήσεων (Οικονομικά, Λογιστικά, Εργασιακά)
- ◆ Ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων και σχεδιασμού
- ◆ Επικοινωνιακές ικανότητες (προφορικά και γραπτά)
- ◆ Γνώσεις και ικανότητα οργάνωσης προσωπικού και παρακίνησης ομάδας
- ◆ Ικανότητες διαχείρισης κρίσεων, διαπραγμάτευσης και γρήγορης λήψης αποφάσεων
- ◆ Γνώσεις και ικανότητα του σύγχρονου περιβάλλοντος στην πληροφορική και τις επιχειρήσεις
- ◆ Ηγετικές ικανότητες

2.1.7. Κοινωνικοοικονομικές επιδράσεις

Εξωτερικές επιδράσεις στο έργο θετικές ή αρνητικές είναι πιθανό να προέλθουν από διάφορες πηγές χωρίς να είναι δυνατό πάντα να προβλεφθούν. Τέτοιες θεωρούνται η αλλαγή της νομοθεσίας και κανονισμών, η επιβολή προτύπων λειτουργίας από εξωτερική αρχή, αλλά και τα προβλήματα συνεργασίας μεταξύ ομάδων με διαφορετικές κουλτούρες. (PMI, 2008)

Πίνακας 3. Δομή Ισορροπημένου πίνακα



Πηγή : PMI, 2008

2.2. Οργάνωσης Διοίκησης έργων

Η διοίκηση έργων είναι ένα αντικείμενο που απαιτεί και εμπλέκεται σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπων και υλικών, λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας εντός και εκτός της επιχείρησης, στρατηγικού σχεδιασμού, διαχείριση χρόνου, οικονομικές αναλύσεις, ολική ποιότητα, διαχείριση κρίσεων. (Fleming, 2000; Shtub, 2005)

2.2.1. Ολική διοίκηση έργου (Project Integration Management)

Ασχολείται με τις απαιτούμενες διαδικασίες για την εξασφάλιση του σωστού συντονισμού του συνόλου του έργου ή του «προγράμματος».

Αποτυπώνει και καταγράφει τη συνολική στρατηγική (σχέδιο) του έργου, φροντίζει για την παρακολούθησή του και για την ενσωμάτωση των απαραίτητων αλλαγών σε αυτό. Παραδοτέα αυτής της διαδικασίας είναι το σχέδιο ανάπτυξης – υλοποίησης του έργου μαζί με όλες τις απαραίτητες υποστηρικτικές λεπτομέρειες, αλλά και η διαδικασία επικαιροποίησης του σχεδίου και ενσωμάτωσης των αλλαγών σε αυτό.

Βασικός στόχος της ολικής διαχείρισης έργου είναι η ανάπτυξη του σχεδίου διαχείρισης έργου (project management plan), το οποίο και αποτελεί το σημαντικότερο παραδοτέο της διαχείρισης του έργου. Το σχέδιο διαχείρισης έργου χρησιμοποιείται για να καθοδηγήσει την εκτέλεση του έργου, να

τεκμηριώσει τις παραδοχές του έργου, να αιτιολογήσει τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί σε σχέση με τις εναλλακτικές λύσεις, να τεκμηριώσει τις δραστηριότητες που θα εκτελεστούν, να καθορίσει τα πρότυπα που θα χρησιμοποιηθούν καθώς και τον τρόπο που θα εφαρμοστούν, να ορίσει με ακρίβεια τον τρόπο ελέγχου και αποδοχής των παραδοτέων, να καθορίσει τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης του έργου κ.ά. Θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε το σχέδιο διαχείρισης έργου με τη «Βίβλο» του έργου. (Shtub, 2005; Fleming, 2000)

Μια δεύτερη βασική διαδικασία που εκτελείται μέσα στα πλαίσια της ολικής διαχείρισης του έργου είναι ο ενοποιημένος έλεγχος αλλαγών. Ως ενοποιημένο έλεγχο αλλαγών ορίζουμε τη διαδικασία που περιλαμβάνει την ανασκόπηση όλων των αιτημάτων αλλαγών, την έγκριση/απόρριψη των αλλαγών, καθώς και τον έλεγχο των αλλαγών σε παραδοτέα.

2.2.3. Στοχοθέτηση (Project Scope Management)

Η στοχοθέτηση του έργου έχει στόχο να προσδιορίσει επακριβώς όλες τις εργασίες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου. Καλύπτει τις απαιτούμενες διαδικασίες για την εκκίνηση του έργου, τον καθορισμό των στόχων, την αποδοχή τους από τους εμπλεκόμενους και τη διαδικασία πιθανών αλλαγών τους. Παραδοτέα αυτής της διαδικασίας είναι το κείμενο «στόχων και σκοπών», τα επίσημα έντυπα αποδοχής των διαδικασιών, το οργανόγραμμα κατανομής των εργασιών (Work Breakdown Structure).

Για το σκοπό αυτό αναπτύσσεται μια λεπτομερής έκθεση που αφορά το αντικείμενο του έργου και η οποία αποτελεί τη βάση για τις μελλοντικές αποφάσεις σχετικά με το έργο, καθώς και η δομή ανάλυσης εργασιών (Work Breakdown Structure, WBS) του έργου, που είναι γνωστότερη ως WBS δομή. Η δομή WBS είναι ιεραρχική και αναλύει το έργο σε φάσεις και σε πακέτα εργασίας, μέχρι να καταλήξει στις συγκεκριμένες δραστηριότητες του έργου. Στα έργα ανάπτυξης λογισμικού, η διαχείριση του αντικειμένου εργασιών έργου είναι σε μεγάλο βαθμό ταυτόσημη με τη διαχείριση απαιτήσεων και αποτελεί μια από τις δυσκολότερες δραστηριότητες του έργου. (Παναγιωτακόπουλος,2003)

2.2.5 Διαχείριση Χρόνου

Εξασφαλίζει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος του έργου.

Παραδοτέα αυτής της διαδικασίας είναι η λίστα ενεργειών ανά φάση, το διάγραμμα εργασιών, ο προϋπολογισμός χρόνων, το χρονοδιάγραμμα, η καταγραφή των πόρων και η διαθεσιμότητά τους, και βέβαια η διαδικασία αλλαγών του χρονοδιαγράμματος και οι διαρθρωτικές ενέργειες. Για την καλύτερη οπτική απεικόνιση χρησιμοποιούνται διαγράμματα «με μπάρες» (Gantt), διαγράμματα δικτύου με χρόνους, διαγράμματα κρίσιμων σημείων. Το πιο συνηθισμένο διάγραμμα είναι το διάγραμμα Gantt το οποίο και παρουσιάζει τις φάσεις κατά σειρά υλοποίησης στον άξονα χρόνου. (Παναγιωτακόπουλος,2003)

Στόχος των διαδικασιών διαχείρισης χρόνου έργου είναι η εξασφάλιση της έγκαιρης παράδοσης του έργου. Για το σκοπό αυτό χρειάζεται να προσδιοριστούν οι δραστηριότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου, την αλληλουχία των δραστηριοτήτων, τη διάρκεια της καθεμιάς, τους περιορισμούς που υπάρχουν κ.ά. Το τελικό αποτέλεσμα είναι το χρονοδιάγραμμα του έργου. Το χρονοδιάγραμμα αποτελεί βασικό εργαλείο διαχείρισης και ελέγχου του έργου και χρησιμοποιείται για το συντονισμό του προσωπικού του έργου, των πόρων, των εργασιών κ.ά. Καθυστερήσεις στην εκτέλεση των επιμέρους δραστηριοτήτων οδηγούν σε αύξηση του κόστους και σε συνολική καθυστέρηση του έργου.

2.2.4. Διαχείριση Κόστους (Project Cost Management)

Οι διαδικασίες αυτού του τομέα καλύπτουν όλα τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που αφορούν το έργο και εξασφαλίζουν την τήρηση του προϋπολογισμού σε κάθε φάση του έργου και τη μη υπέρβασή του. Παραδοτέα των διαδικασιών αυτών είναι οι απαιτήσεις σε πόρους, τα προϋπολογιστικά στοιχεία κόστους, χρηματοοικονομικές ροές, τιμολογιακές πολιτικές, σχέδια κοστολόγησης, το οικονομικό σχέδιο του έργου, η διαδικασίες ελέγχου του κόστους. (Shtub, 2005)

Η διαχείριση κόστους έργου αποτελεί βασική γνωστική περιοχή της διαχείρισης έργων, επειδή η οικονομική συνιστώσα είναι παρούσα και σημαντική σε όλα τα έργα. Βασικός στόχος της διαχείρισης κόστους αποτελεί η σύνταξη και η παρακολούθηση του προϋπολογισμού του έργου. Για τη σύνταξη του προϋπολογισμού απαιτείται η λεπτομερής κοστολόγηση όλων των δραστηριοτήτων αλλά και των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου. Η επιτυχής παρακολούθηση του κόστους συνεπάγεται την όσο το δυνατόν

γρηγορότερη καταγραφή των αποκλίσεων του κόστους, με σκοπό τη λήψη διορθωτικών μέτρων

2.2.6 Διαχείριση ποιότητας (Project Quality Management)

Οι διαδικασίες διαχείρισης ποιότητας καλύπτονται συνήθως από το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ISO 9000) της εταιρείας. Παρόλα αυτά είναι σημαντικό να υπάρχει σε κάθε έργο συγκεκριμένο σχέδιο ποιότητας έργου που θα εξασφαλίζει την συμμόρφωση του στα ποιοτικά πρότυπα της εταιρείας. Παραδοτέα των διαδικασιών αυτών είναι: το σχέδιο ποιότητας έργου, οι λίστες ελέγχου, οι διαδικασίες επιθεωρήσεων, η διαδικασίες διορθωτικών ενεργειών.

Η διαχείριση ποιότητας σε ένα έργο περιλαμβάνει το σχεδιασμό ποιότητας, τη διασφάλιση ποιότητας και τον ποιοτικό έλεγχο. Στόχος αυτών των τριών διαδικασιών είναι να εξασφαλιστεί ότι το αποτέλεσμα του έργου ικανοποιεί τις ανάγκες. Για τη μέτρηση της ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές οπτικές γωνίες, ανάλογα με τις προτεραιότητες των συμμετεχόντων. Για παράδειγμα, μπορεί να μετρηθεί η απόδοση του συστήματος, τα λειτουργικά του χαρακτηριστικά, η αξιοπιστία του, η προσκόλληση στις προδιαγραφές και τα πρότυπα κ.ά. Όλα αυτά προσδιορίζονται επακριβώς στη διαδικασία της ανάπτυξης του σχεδίου ποιότητας του έργου, το οποίο μεταξύ άλλων περιλαμβάνει τον ορισμό των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και ποιοτικού ελέγχου. (Fleming, 2000)

2.2.7 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Project Human Resource Management)

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι φυσικά μια ευρύτερη περιοχή που τελευταία βρίσκει εφαρμογή σε κάθε τομέα των επιχειρήσεων. Στην υλοποίηση των έργων είναι απαραίτητη η δημιουργία των κατάλληλων διαδικασιών για τον οργανωτικό σχεδιασμό των ομάδων, την επάνδρωσή τους (μέσω εσωτερικών μετακινήσεων, προσλήψεων, εξ. συνεργασιών) αλλά και την παρακίνηση του προσωπικού μέσω συστήματος επιβράβευσης και πριμοδότησης. Παραδοτέα των διαδικασιών αυτών είναι το οργανόγραμμα της ομάδας, οι περιγραφές των θέσεων

και των καθηκόντων, οι διαδικασίες προσλήψεων και διαχείρισης των εξωτερικών συνεργατών, οι αξιολογήσεις, οι αναφορές προόδου. (PMI, 2008)

Στόχος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι η εύρεση της βέλτιστης οργανωτικής δομής που μπορεί να φέρει εις πέρας το έργο. Επειδή όμως τα έργα είναι προσωρινά και δεν αντιστοιχούν σε μια σταθερή οργανωτική δομή, θα πρέπει να συμμετέχουν σ' αυτά άτομα από διαφορετικές οργανωτικές δομές, τμήματα κ.ά. Επομένως, υπάρχει σημαντική ανάγκη για σωστή ανάπτυξη της ομάδας του έργου.

Η θεματική ενότητα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει εκτός από το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής του έργου, τη στελέχωση της ομάδας του έργου, τη διοίκηση του προσωπικού στα πλαίσια του έργου, ενέργειες για την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος της ομάδας, την οργάνωση της επικοινωνίας κ.λπ. (PMI, 2008)

2.2.8. Επικοινωνία – πληροφόρηση (Project Communication Management)

Οι ανάπτυξη των τρόπων επικοινωνίας και διακίνησης των πληροφοριών είναι απαραίτητη στο έργο για να εξασφαλιστεί η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση όλων των εμπλεκομένων. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν την δημιουργία ξεκάθαρα σχεδίου επικοινωνίας, δημιουργία βάσεων δεδομένων (φακέλου – αρχείου) για το έργο, μεθόδους και τρόπους αναφοράς καταστάσεων, προόδου και αξιολόγησης. Τυπικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν είναι: ποιος ενημερώνεται και πότε, με τι τρόπο, με τι ύφος (τυπικό, επίσημο, απλό), τι πρέπει να μαθαίνει, πως εξασφαλίζεται η ασφάλεια και η εμπιστευτικότητα.

Διαχείριση επικοινωνίας έργου είναι η διαδικασία της επιλογής των καναλιών, του τρόπου και του περιεχομένου της επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων σε ένα έργο. Βασικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν κατά τη σχεδίαση της επικοινωνίας είναι: Τι είδους πληροφορία θα παραχθεί μέσα στο έργο, σε τι μορφή θα παραχθεί, υπάρχουν πρότυπα έγγραφα που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν, πώς θα συλλεχτούν οι πληροφορίες που περιέχονται στις αναφορές, πόσο συχνά θα παραχθούν οι αναφορές κ.ά. (Burke, 2002)

2.2.9. Διαχείριση κινδύνων (Project Risk Management)

Η διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνει τις διαδικασίες εντοπισμού, ανάλυσης και αντιμετώπισης των κινδύνων σε ένα έργο. Στόχος είναι να προβλεφθούν και να αποφευχθούν οι κίνδυνοι και οι κρίσεις εξαιτίας αυτών που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου.

Παραδοτέα των διαδικασιών αυτών είναι οι πιθανές αιτίες κινδύνου και κρίσεων, τα συμπτώματα των προβλημάτων, οι μέθοδοι ποσοτικοποίησης, αξιολόγησης των δικτύων, τα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων, οι εφεδρείες, οι νομικές καλύψεις, οι διορθωτικές ενέργειες. (Burke, 2002)

Το γεγονός ότι τα έργα αποτελούν στις περισσότερες περιπτώσεις σύνθετες δραστηριότητες, μοναδικές και μη επαναλαμβανόμενες οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η έννοια του έργου είναι συνδεδεμένη με την έννοια του ρίσκου και του κινδύνου. Επίσης, η έννοια του ρίσκου του έργου είναι στενά συνδεδεμένη με το κέρδος που μπορεί να φέρει ένα έργο, αφού, όσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος, τόσο μεγαλύτερο είναι και το πιθανό κέρδος. Συνεπώς, η διαχείριση κινδύνου δεν είναι ένας τρόπος για να αποφευχθεί ο κίνδυνος, αλλά για να ελεγχθεί.

Η διαχείριση κινδύνου γίνεται με έξι διαδικασίες, οι οποίες είναι:

- ◆ ο σχεδιασμός διαχείρισης κινδύνου
- ◆ ο προσδιορισμός κινδύνων
- ◆ η ποιοτική ανάλυση κινδύνου
- ◆ η ποσοτική ανάλυση κινδύνου
- ◆ ο σχεδιασμός απόκρισης στους κινδύνους και, τέλος,
- ◆ η παρακολούθηση και ο έλεγχος κινδύνων

1.3.9. Διαχείριση προμηθειών (Project Procurement Management)

Η διαχείριση προμηθειών καλύπτει τις διαδικασίες εκείνες οι οποίες είναι απαραίτητες για την προμήθεια υλικών ή υπηρεσιών από τρίτους για χρήση στο έργο. Οι περισσότερες εταιρείες διαθέτουν τμήματα προμηθειών και συγκεκριμένες διαδικασίες λειτουργίας τους, συνεπώς κάθε αγορά κατευθύνεται από την ομάδα έργου προς το συγκεκριμένο τμήμα της εταιρείας. Είναι όμως απαραίτητο οι διαδικασίες αυτές να είναι ξεκάθαρες και γνώριμες σε όλα τα μέλη της ομάδας έργων.

Παραδοτέα αυτών των διαδικασιών είναι: σχέδιο προμηθειών, προτάσεις απαιτούμενων υλικών, συμβάσεις, έντυπα παραγγελιών.

Η διαχείριση προμηθειών έργου περιλαμβάνει διαδικασίες που ορίζουν πώς να αποφασιστεί ποια τμήματα των παραδοτέων του έργου πρέπει να προμηθευτούν και ποια να κατασκευάσουν μόνο τους, πώς να κάνουν την προμήθεια ώστε να εξασφαλίσουν τους καλύτερους όρους, πώς να συνεργάζονται με τους προμηθευτές κ.ά. (Παναγιωτακόπουλος, 2003)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΝΕΡΓΟΣ ΓΗΡΑΝΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

3.1. Ενεργός γήρανση

Ενεργός γήρανση σημαίνει να μεγαλώνουμε με καλή υγεία και ως ισότιμα μέλη της κοινωνίας, να αισθανόμαστε πιο ικανοποιημένοι από τη δουλειά μας, πιο ανεξάρτητοι στην καθημερινή μας ζωή και πιο ενεργοί πολίτες. Άσχετα από την ηλικία μας, μπορούμε πάντα να συμμετέχουμε δραστήρια στην κοινωνία και να απολαμβάνουμε μια καλύτερη ποιότητα ζωής. Στόχος μας πρέπει να είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση του τεράστιου δυναμικού που διαθέτουμε, ακόμη και σε πιο προχωρημένη ηλικία. Το Ευρωπαϊκό Έτος προώθησε την ενεργό γήρανση σε τρεις τομείς: (Ευρωπαϊκό Έτος Ενεργού Γήρανης και Αλληλεγγύης μεταξύ των Γενεών 2012)

◆**Προσφορά:** καθώς το προσδόκιμο ζωής αυξάνεται σε όλη την Ευρώπη, αυξάνεται και η ηλικία συνταξιοδότησης. Οι περισσότεροι όμως πολίτες φοβούνται ότι δεν θα μπορούν να παραμείνουν στη σημερινή δουλειά τους ή να βρουν άλλη μέχρις ότου μπορέσουν να εξασφαλίσουν μια αξιοπρεπή σύνταξη. Είναι χρέος όλων μας να κοινωνικοποιούμε τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, προσφέροντάς τους καλύτερες προοπτικές συμμετοχής στην αγορά εργασίας και συνεπώς μια καλύτερη ποιότητα ζωής.

◆**Συμμετοχή στην κοινωνία:** το να συνταξιοδοτηθεί κάποιος δεν σημαίνει ότι θα μπει στο περιθώριο. Συχνά παραβλέπεται η κοινωνική συμβολή των ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας είτε με τη μορφή φροντίδας που παρέχουν σε άλλους, στους γονείς, στους συζύγους ή στα εγγόνια τους, είτε με τη μορφή εθελοντικής εργασίας. Το Ευρωπαϊκό Έτος επιδίωξε να διασφαλίσει μεγαλύτερη αναγνώριση της συμβολής των ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας στην κοινωνία και να δημιουργήσει γι'αυτούς ευνοϊκότερες συνθήκες.

◆**Ανεξαρτησία:** καθώς μεγαλώνουμε, έχουμε όλο και περισσότερα προβλήματα υγείας, αλλά μπορούμε να συμβάλλουμε ενεργά για να αντιμετωπίσουμε και ανατρέψουμε αυτή την κατάσταση. Μηδαμινές αλλαγές στο περιβάλλον μας μπορούν να έχουν τεράστιο όφελος για τους συνάνθρώπους μας με διάφορα προβλήματα

υγείας ή αναπηρίες. Ενεργός γήρανση σημαίνει επίσης, να έχουμε τη δυνατότητα καθώς γερνούμε να ορίζουμε τη ζωή μας για όσο το δυνατόν περισσότερα χρόνια. (Ευρωπαϊκό Έτος Ενεργού Γήρασης και Αλληλεγγύης μεταξύ των Γενεών 2012)

Οι ραγδαίες εξελίξεις στο περιβάλλον μας αλλά και η συνέχιση της ζωής και ως εκ τούτου η κοινωνία οφείλει να εκτιμά τη συμβολή των μεγαλύτερων και να τους παρέχει ευκαιρίες, όπως:

- ◆ Να συνεχίσουν να εργάζονται και να μεταδίδουν την πείρα τους
- ◆ Να εξακολουθούν να συμμετέχουν και να προσφέρουν ενεργά στην κοινωνία
- ◆ Να ζουν με τους καλύτερους όρους ζωής, πιο υγιείς και να ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Σύμφωνα με μελέτες που διεξάγονται συνεχώς, το 2012 διαπιστώθηκε ότι ευρωπαϊκός πληθυσμός γερνά. Το 2010 μόνο, προέκυψε από έρευνες ότι περισσότεροι από 87 εκατομμύρια πολίτες της ΕΕ ήταν από 65 ετών και άνω, ένα ποσοστό περίπου 17.4% του συνολικού πληθυσμού σε σύγκριση με το 13% τον Ιανουάριο του 1985. Σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση του προβλήματος που συνεπάγεται η δημογραφική γήρανση θεωρείται η διευκόλυνση των ανθρώπων που μεγαλώνουν στο να παραμένουν δραστήριοι και να συνεχίζουν να συνεισφέρουν στην κοινωνία. Γι' αυτό το λόγο, το 2012 έχει οριστεί ως το Ευρωπαϊκό Έτος Ενεργού Γήρασης και Αλληλεγγύης μεταξύ των Γενεών. Τα τελευταία πενήντα χρόνια, το προσδόκιμο ζωής στην ΕΕ έχει αυξηθεί οκτώ χρόνια ενώ οι δημογραφικές προβλέψεις κάνουν λόγο για μια περαιτέρω αύξηση πέντε ετών μέχρι το 2050. Σε συνδυασμό με τα μειωμένα ποσοστά γεννητικότητας που επικρατούν από το 1970 αναμένεται ότι το φαινόμενο της δημογραφικής γήρασης θα παγιώνεται ακόμη περισσότερο στις επόμενες δεκαετίες. Τέλος, η ενεργός γήρανση αποτελεί πρόκληση και για τον πληθυσμό που βρίσκεται σε εργάσιμη ηλικία, αφού δύναται να προκαλέσει πιέσεις στο κράτος πρόνοιας, στο συνταξιοδοτικό και στο σύστημα υγείας. (<http://www.cy2012.eu/index.php/el/news/feature-active-ageing-optimising-opportunities>)

Ο άνθρωπος αγωνιεί και ελπίζει να κατακτήσει το λεγόμενο «ελιξίριου της ζωής», το οποίο έκανε την εμφάνισή του από τα πρώιμα κιόλας χρόνια του πολιτισμού. Αγωνιωδώς η ανθρωπότητα επιζητά να βρει απαντήσεις τόσο στο φαινόμενο της γήρασης όσο και του θανάτου, αναπτύσσοντας ποικίλες φιλοσοφικές και θρησκευτικές θεωρίες. Στις μέρες μας το φαινόμενο της γήρασης απασχολεί

σχεδόν ολόκληρη την ανθρωπότητα και αντιμετωπίζεται πολυσύνθετα από διάφορους επιστημονικούς κλάδους (βιοϊατρικές, κοινωνιολογικές και οικονομικές επιστήμες).

Η θεαματική αύξηση του προσδόκιμου ζωής τα τελευταία 50 χρόνια, ακόμα και σε χώρες του τρίτου κόσμου -ομιλούμε πλέον για την εμφάνιση μιας τέταρτης ηλικίας- προβληματίζει τη σύγχρονη κοινωνία. Γιατροί και οι βιολόγοι αναζητούν εξηγήσεις για το φαινόμενο της μακροζωίας, ενώ κοινωνιολόγοι, οικονομολόγοι, νομικοί, κ.ά εξετάζουν τις επιπτώσεις του φαινομένου αυτού στο κοινωνικό σύνολο και στην ευζωία.

Το Ευρωπαϊκό Έτος δραστηριοποίησε και ευαισθητοποίησε την κοινωνία (πολίτες και πολιτικούς) στις νέες αυτές προκλήσεις (απασχόληση, υγειονομική περίθαλψη, επιμόρφωση ενηλίκων, εθελοντισμός, κ.ά.) και να ενθάρρυνε όλους τους φορείς για τη χάραξη μιας νέας πολιτικής.

Ο αρμόδιος επίτροπος για την απασχόληση, Lazlo Andor, στις κοινωνικές υποθέσεις και την κοινωνική ένταξη, παρουσίασε την έρευνα, δηλώνοντας: *«Η σημερινή έρευνα του Ευρωβαρόμετρου δείχνει ότι οι άνθρωποι είναι έτοιμοι να παραμείνουν ενεργοί καθώς μεγαλώνουν σε ηλικία. Έχω την πεποίθηση ότι το ευρωπαϊκό έτος θα αποτελέσει καταλύτη για να κινητοποιηθούν οι πολίτες, οι ενδιαφερόμενοι παράγοντες και οι φορείς λήψης αποφάσεων ώστε να αναλάβουν δράση για να προωθήσουν την ενεργό γήρανση και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της γήρανσης του πληθυσμού με θετικό τρόπο.»*

Η έρευνα του Ευρωβαρόμετρου καλύπτει πέντε τομείς:

- ◆ παρουσία των ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας στον χώρο εργασίας·
- ◆ εθελοντική εργασία και προσφοράς τους στην κοινωνία
- ◆ απασχόληση των ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας σ' ένα περιβάλλον φιλικό για τα ίδια.
- ◆ συνολικές αντιλήψεις κοινωνικοποίησης για τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας·
- ◆ σεβάσμια συνταξιοδότηση και συντάξεις

Έρευνα μαρτυρά τον τρόπο με τον οποίο οι έννοιες των «νέων» και των «μεγαλύτερης ηλικίας» ατόμων διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα. Για παράδειγμα, σε χώρες όπως η Μάλτα, η Πορτογαλία και η Σουηδία, τα άτομα κάτω των 37 ετών θεωρούνται νέοι, ενώ στην Κύπρο και στην Ελλάδα τα ίδια άτομα θεωρούνται νέοι έως την ηλικία των 50. Κατά μέσο όρο, οι Ευρωπαίοι υποστηρίζουν ότι αρχίζουμε να θεωρούμαστε μεγάλης ηλικίας μόλις πριν από τα 64 και ότι δε θα πρέπει να θεωρούμαστε πλέον νέοι από την ηλικία των 41,8 ετών. Οι αντιλήψεις διαφέρουν επίσης ανάλογα με την ηλικία και το φύλο – οι γυναίκες αισθάνονται ότι η

μεγάλη ηλικία αρχίζει ελαφρώς αργότερα απ' ό,τι οι άνδρες (65,0 ετών έναντι 62,7 ετών αντίστοιχα).

(<http://www.neaygeia.gr/page.asp?p=1123&c=1>)

Στο εργασιακό κομμάτι, μόνο 1 στους 3 Ευρωπαίους ενστερνίζεται την ιδέα ότι η επίσημη ηλικία συνταξιοδότησης θα πρέπει να αυξηθεί έως το 2030, μολονότι αυτό αποτελεί πλέον σαφή πολιτική προτεραιότητα σε πολλά κράτη μέλη της Ε.Ε. Ωστόσο, υπάρχει ισχυρή υποστήριξη (61%) της ιδέας ότι τα άτομα θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να συνεχίσουν να εργάζονται όταν φθάσουν στην επίσημη ηλικία συνταξιοδότησης, έναντι του 53% που απορρίπτει την ιδέα της υποχρεωτικής ηλικίας συνταξιοδότησης. Βέβαια, σημειώνονται πολύ μεγάλες διαφορές μεταξύ των κρατών μελών.

Παρά το γεγονός ότι η τυπική ηλικία συνταξιοδότησης είναι τα 65 έτη, η μέση ηλικία εξόδου από το εργατικό δυναμικό το 2009 ήταν περίπου τα 61,5 έτη. Το 42% των Ευρωπαίων πιστεύει ότι θα είναι σε θέση να κάνει την εργασία που κάνει σήμερα και μετά την ηλικία των 65 ετών, ενώ το 17% πιστεύει ότι δεν θα είναι σε θέση να κάνει την εργασία που κάνει σήμερα έως τα 60. Το ένα τρίτο των Ευρωπαίων δηλώνει ότι θα επιθυμούσε να συνεχίσει να εργάζεται μετά την ηλικία συνταξιοδότησης, ενώ η ιδέα του συνδυασμού μιας εργασίας μερικής απασχόλησης και μιας μερικής σύνταξης είναι πιο ελκυστική απ' ό,τι η πλήρης σύνταξη για ποσοστό μεγαλύτερο από τα δύο τρίτα των Ευρωπαίων.

(<http://www.neaygeia.gr/page.asp?p=1123&c=1>)

Η ενεργός γήρανση δεν αναφέρεται μόνο στην αμοιβόμενη απασχόληση. Περίπου το 1/4 των Ευρωπαίων (συμπεριλαμβανομένων των ατόμων ηλικίας άνω των 55 ετών) δηλώνουν ότι συμμετέχουν ενεργά σε εθελοντικές εργασίες. Χώρες στις οποίες υπάρχει μικρότερη εθελοντική παράδοση, υψηλότερο ποσοστό ατόμων δηλώνει ότι βοήθησε ή υποστήριξε άλλα άτομα πέρα από το δικό του νοικοκυριό. Το 36% των Ευρωπαίων ηλικίας άνω των 55 ετών έχει παράσχει τέτοια υποστήριξη. Το 15% των ερωτηθέντων ηλικίας άνω των 55 ετών φροντίζει ένα μέλος της οικογένειας μεγαλύτερης ηλικίας και το 42% το έχει πράξει κατά το παρελθόν.

Το Ευρωπαϊκό Έτος Ενεργού Γήρανσης και Αλληλεγγύης μεταξύ των Γενεών (2012) επιδιώκει να αυξήσει την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη συμβολή και την προσφορά ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας στην κοινωνία και να προωθήσει μέτρα που δημιουργούν καλύτερες ευκαιρίες για τα άτομα μεγαλύτερης , ώστε να παραμείνουν ενεργά. (<http://www.neaygeia.gr/page.asp?p=1123&c=1>)

3.1.1 Στήριξη των εργαζομένων μεγάλης ηλικίας

Για να υλοποιηθούν τα παραπάνω, απαιτείται πλήρης και ουσιαστική υποστήριξη από τη δράση της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Ενεργό Γήρανση. Όλα αυτά συντελούν στη δημιουργία μιας θετικής πολιτικής απέναντι στην ηλικιακή αυτή ομάδα, μέσω του σχηματισμού ενός ανθρώπινου περιβάλλοντος εργασίας, φιλικό προς τους μεγαλύτερους και με μία δραστηριοποίηση των εμπειροτέρων και δέσμευση αυτών απέναντι στις πρακτικές της επιχείρησης.

Στη Γερμανία το 2050 πάνω από το 50% του πληθυσμού θα είναι μεγαλύτερο των 48 ετών ενώ 1/3 του πληθυσμού θα είναι μεγαλύτεροι των 60 ετών.

Ο πληθυσμός της Ισπανίας το 2001 ήταν 40.847.371 άτομα, από τα οποία 16.065.433 είναι άτομα άνω των 45 ετών, καθώς επιμηκύνεται η διάρκεια ζωής των ανθρώπων. Για το λόγο αυτό, η Ισπανία αντιμετωπίζει εξίσου σοβαρό πρόβλημα γήρανσης όπως και άλλες ευρωπαϊκές χώρες και καλείται να βρει τρόπους καταπολέμησης του φαινομένου αυτού. (<http://www.iekep.gr/>)

Η Ελλάδα θεωρείται η χώρα με τον υψηλότερη δείκτη γήρανσης σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, η αναλογία πληθυσμού για τις κατηγορίες 0-14 έτη, 15-64 έτη και μεγαλύτεροι από 65 χρόνων είναι η ακόλουθη: σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία στην Ελλάδα, το 2002 οι εργαζόμενοι των 65 αποτελούσαν το 24,7% του εργατικού δυναμικού και το 45,8% του οικονομικά ανενεργού πληθυσμού. Το 2003 τα ποσοστά ήταν αντίστοιχα 25,4% και 47,2%, επισημαίνοντας ότι η δημογραφική γήρανση γίνεται εντονότερη κάθε χρόνο. Επιπλέον, το ποσοστό των ανθρώπων μεταξύ 45-64 ετών που ανήκουν στον ενεργό πληθυσμό είναι 58,4% και για ανθρώπους άνω των 65 ετών είναι 5 %. Συνολικά στο εργατικό δυναμικό, οι άνθρωποι ηλικίας 45-64 αντιπροσωπεύουν το 35,8% του πληθυσμού. Οι άνεργοι/ες εργαζόμενοι/ες (45-64 ετών) συνιστούν το 16,42% του συνολικού πληθυσμού και οι εργαζόμενοι/ες άνω των 65 το 0,2% ενώ τα ποσοστά αυτά συνεχώς αυξάνονται.

Στην Ελλάδα αν και έχει καθιερωθεί το 65 έτος ως το έτος συνταξιοδότησης, η πραγματικότητα διαφέρει καθώς πολλοί εργαζόμενοι αποσύρονται νωρίτερα από την αγορά εργασίας. Το φαινόμενο της πρόωρης συνταξιοδότησης το οποίο έχει

εφαρμοστεί σε πολλές εταιρείες (ΟΤΕ, ΕΡΤ, ΕΤΕ κ.α) θεωρείται ως μια λανθασμένη πρακτική από πολλές χώρες του κόσμου και ως ένα αναποτελεσματικό μέτρο, καθώς δημιουργεί μια αλυσίδα άλλων, κοινωνικών προβλημάτων. (<http://www.iekep.gr/>)

Στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) παρουσιάζεται η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού ενώ κατά τα τελευταία χρόνια φαίνεται να έχει αρχίσει να επικρατεί μια αρκετά πιο θετική στάση απέναντι στους ηλικιωμένους εργαζόμενους, με τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να διατηρήσουν το εργατικό δυναμικό αυτής της ηλικίας και να αναπτύξουν τις ικανότητες τους.

Αξίζει να σημειωθούν τα προβλήματα που επισημάνθηκαν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις:

- ◆ Παρατηρείται ανισότητα ηλικιών στις δομές και λειτουργίες της επιχείρησης
- ◆ Παρατηρείται γήρανση του εργατικού δυναμικού καθώς και έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού
- ◆ Τάση επιλογής και γενικά προσέλκυσης εργατικού δυναμικού νεαρής ηλικίας
- ◆ Αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνία από την πρόωρη συνταξιοδότηση
- ◆ Αύξηση προβλημάτων υγείας των ώριμων εργαζομένων
- ◆ Σημειώνεται απώλεια γνώσης λόγω πρόωρης συνταξιοδότησης

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν επαγγελματικές προσεγγίσεις, σε αντίθεση με τις μικρομεσαίες οι οποίες ακολουθούν άτυπες και πιο προσωπικές πρακτικές. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορούν να βασίζονται σε συμβούλους, οι οποίοι παρέχουν εξειδικευμένες συμβουλές. Βέβαια, κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό στον χώρο των ΜΜΕ. Από τις πιο δημοφιλείς πρακτικές αποτελούν η διατήρηση της υγείας των εργαζομένων, η επιπρόσθετη κατάρτιση, η καθοδήγηση και προετοιμασία των νέων για να δεχθούν την τεχνογνωσία. Σπανιότερα εμφανίζονται ολοκληρωμένα μοντέλα ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης του 'ώριμου' εργατικού δυναμικού. (<http://www.iekep.gr/>)

3.1.2. Υγεία εργαζομένων μεγάλης ηλικίας

Η διατήρηση της υγείας των εργαζομένων μέχρι την ηλικία συνταξιοδότησης είναι πολύ σημαντική για την κοινωνία και δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στη βιομηχανία,

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, καλούνται να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αυτό, φροντίζοντας για την υγεία των υπαλλήλων τους, ιδιαίτερα για εκείνους/ες που απασχολούνται στον τομέα της βιοτεχνίας/βιομηχανίας αφού η φύση της εργασίας τους είναι τέτοια που απαιτεί σωματική πίεση. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της εταιρείας “Agrolinz Melanim”, η οποία έχει δημιουργήσει γυμναστήριο μέσα στο χώρο εργασίας και προσφέρει υγιεινά γεύματα στο εστιατόριο του εργοστασίου. (<http://www.iekep.gr/>)

3.1.3 Επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων μεγάλης ηλικίας

Λόγο της πιθανής έλλειψης νεότερου σε ηλικία εργατικού δυναμικού, δημιουργείται η λανθασμένη αντίληψη ότι οι γνώσεις των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων είναι απαρχαιωμένες και πρέπει να αλλάξουμε. Ανάλογα με τις δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις του κάθε εργαζόμενου/ης πρέπει να οριστεί ένα ολοκληρωμένο και σωστά σχεδιασμένο πλάνο επαγγελματικής κατάρτισης, ώστε να εξασφαλίζεται η παραμονή του στον εργασιακό χώρο. Οι πρακτικές που ακολουθούνται από τις ΜΜΕ είναι άτυπες και πιο προσωπικές καθώς δεν υπάρχουν οι δυνατότητες που υπάρχουν σε μια μεγάλη επιχείρηση. Επομένως, στην επιχειρηματική κοινωνία για το λόγο αυτό, πραγματοποιούνται τα εξής: (<http://www.iekep.gr/>)

◆ *Πιστοποίηση ικανοτήτων εργαζομένων μεγάλης ηλικίας & εφαρμογή μεθόδων ανάπτυξης αυτών:* Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι ‘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.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της επιχείρησης «Burkert GmbH & Co KG» η οποία, εισήγαγε μια μορφή πιστοποίησης επαγγελματικών προσόντων για τους εργαζόμενους/ες οι οποίοι/ες που ήταν χαμηλού εκπαιδευτικού επιπέδου.

◆ *Συχνή επικοινωνία εργαζομένων & ανταλλαγή απόψεων*: Ένα σημαντικό εργαλείο προσωπικής ανάπτυξης αποτελούν οι τακτικές συζητήσεις μεταξύ των εργαζομένων, καθώς επιδιώκουν να υποστηρίξουν ένα επιτυχημένο σχεδιασμό καριέρας, μια ουσιαστική αξιολόγηση της απόδοσης ή ακόμα και μια εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να παρουσιάσουν τις δικές τους ιδέες και στόχους και με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα οποιαδήποτε αλλαγή που υλοποιείται, να πραγματοποιείται με τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα προς όφελος των ίδιων.

◆ *Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation)*: Μια αποτελεσματική πρακτική αποτελεί η εναλλαγή θέσης εργασίας, καθώς βοηθά τον εργαζόμενο/η να βρίσκεται σε εγρήγορση και να αξιοποιεί τις ικανότητες του/της και σε άλλους τομείς της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση “HWT Elektrogerate Lichtenau”, στην οποία κάθε εργαζόμενος/η περνά κατά την εργασιακή του ζωή από όλα τα τμήματα της παραγωγής. Πρακτική που βρήκε πολύ θετική ανταπόκριση από τους εργαζόμενους/ες. Βέβια, για τις μικρές επιχειρήσεις, πρέπει να υιοθετηθούν άλλοι τρόποι εναλλαγής εργασίας καθώς εμφανίζουν πιο επίπεδη δομή. Ουσιαστική λύση θα μπορούσε να αποτελέσει η αλλαγή υπευθυνοτήτων αντί της συνεχούς αλλαγής του τομέα εργασίας.

Τα παραπάνω αποτελούν ενδεικτικά «εργαλεία» που εφαρμόζονται σε ΜΜΕ για να καταπολέμησουν τα εμπόδια που προέρχονται από την ηλικία των εργαζομένων. Είναι σημαντικό η δημογραφική αλλαγή να εκλαμβάνεται από τις μικρομεσαίες βιοτεχνίες ως μια ευκαιρία για την εφαρμογή νέων μεθόδων οργάνωσης της εργασίας και διαχείρισης του προσωπικού. (<http://www.iekep.gr/>)

3.1.4. Συνταξιοδότηση

Οι εργαζόμενοι μπορούν να συνταξιοδοτηθούν πρόωρα αν πληρούν όλες τις προϋποθέσεις -πλην της ηλικίας- που όμως δεν μπορεί να απέχει περισσότερο από 5 έτη από την νόμιμη ηλικία. Στους εργαζόμενους αυτούς δίνεται η δυνατότητα να συνεχίσουν να εργάζονται, υπογράφοντας μια σύμβαση μερικής απασχόλησης με τους εργοδότες τους βάσει της οποίας συμφωνούν σε μια μείωση των ωρών εργασίας και του μισθού τους που κυμαίνεται μεταξύ 25 % με 85 %, υπογράφοντας σύμβαση μερικής απασχόλησης.

Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν έχει φτάσει την ηλικία συνταξιοδότησης, υποχρεούται να υπογράψει μια σύμβαση «αντικατάστασης εργασίας» -για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα- με κάποιον άνεργο άτομο ή με εργαζόμενο της ίδιας της εταιρείας, ούτως ώστε να καλυφθούν οι ώρες τις οποίες ο μερικώς απασχολούμενος δεν εργάζεται. (<http://www.iekep.gr/>)

Η ευέλικτη συνταξιοδότηση εφαρμόζεται όταν ο/η εργαζόμενος/η που δικαιούται να συνταξιοδοτηθεί λαμβάνει τη σύνταξη του, ενώ παράλληλα εργάζεται με μερική απασχόληση. Βάσει του μέτρου αυτού συνεπάγεται μια μείωση του ποσού χρημάτων που λαμβάνει ο εργαζόμενος στη σύνταξή του, ενώ παράλληλα του/της δίνεται το δικαίωμα να εργάζεται μερικώς. (<http://www.iekep.gr/>)

Σύμφωνα με έρευνα που έχει διεξάγει το Ευρωπαϊκό δίκτυο για την ΕΚΕ, προκύπτει ότι μόνο το 37% θεωρούν “αρκούντως σημαντικό” να λάβουν υπόψη τις ανάγκες των ηλικιωμένων πελατών τους, καθώς αναπτύσσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, πόσο μάλλον όταν πρόκειται αυτόν τον πληθυσμό μεγάλης ηλικίας να τον εντάξουν στο εργατικό δυναμικό τους. Πλέον, η πρόωρη συνταξιοδότηση θα χατακτηρίζεται ως έλλειψη αλληλεγγύης προς τους νεότερους εργαζομένους και αυτό επειδή θα πρέπει να εργάζονται έναντι του αριθμητικά δυσανάλογου και του μεγάλου ποσοστού συνταξιούχων. Για το λόγο αυτό, η Ευρωπαϊκή Στρατηγική έχει θέσει ως πρωταρχικό στόχο για το 2020 να παραμείνει εργασιακά ενεργός το 75% του ηλικίας απο 20-64 ετών. Για να αποφευχθεί η συρρίκνωση του εργασιακά ενεργού πληθυσμού, θα πρέπει να υπάρξει αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης και παραγωγής αλλά και με την καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού που επιβάλλεται σε 20 εκατομμύρια ανθρώπους, στοιχείο το οποίο εξαρτάται απο μία αγορά εργασίας δεκτική στα ηλικιωμένα άτομα , τα οποία είναι ικανά να εργάζονται

(<http://www.csreurope.org/age-platform-europe's-thematic-seminar-creating-age-friendly-eu-2020?#.U6bOstKSzch>).

3.1.5 Πολιτικές προσλήψεων των εργαζομένων μεγάλης ηλικίας με στόχο τη βελτίωση της απασχολησιμότητάς τους.

Οι κυβερνήσεις, Δεδομένου του κοινωνικού αποκλεισμού από την αγορά εργασίας που αντιμετωπίζουν τα άτομα άνω των 60 ετών, δημιουργούν μέτρα ώστε να παρακινήσουν τις επιχειρήσεις να προσλάβουν ή και να διατηρήσουν το προσωπικό αυτό. Συγκεκριμένα, με την οικονομική βοήθεια που αποτελεί υλοποίηση του προγράμματος «Προώθηση Σταθερής Απασχόλησης 2005», το οποίο έχει οριστεί ως στόχος για την εξασφάλιση εργασιακής σταθερότητας σε διαφορετικές ομάδες εργαζομένων (συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων άνω των 45) που εμφανίζουν δυσκολίες κατά την είσοδο και την παραμονή τους στην αγορά εργασίας, παρέχοντας στους εργοδότες οικονομικά επιδόματα αλλά και μειώσεις στις ασφαλιστικές εισφορές της επιχείρησης όταν εκείνη απασχολεί άτομα ορισμένων ηλικιακών ομάδων. (<http://www.iekep.gr/>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ PROJECT MANAGER ΑΝΩ ΤΩΝ 60 ΕΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Εισαγωγή

Λόγο της αύξησης του προσδόκιμου ζωής, των ποσοστών υπογεννητικότητας, αλλά καθώς και των ορίων συνταξιοδότησης, θα είναι ολοένα και μεγαλύτερη η παρουσία ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας στο εργατικό δυναμικό, ενώ ο αριθμός των νέων ανθρώπων που θα εισέλθουν στην αγορά εργασίας τα επόμενα χρόνια θα είναι μειωμένος.

Επομένως, οι εργοδότες είναι εύλογο να βασίζονται όλο και περισσότερο σε εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, και οφείλουν να λάβουν υπόψη τις συγκεκριμένες ανάγκες αυτής της ομάδας εργαζομένων, αλλά και να αξιοποιήσουν με ωριμότητα, εμπειρία τις δεξιότητες που αυτοί έχουν αποκτήσει κατά τα χρόνια της εργασίας τους. Βέβαια, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την προσαρμογή των συνθηκών εργασίας στην κατάσταση της υγείας και στις ικανότητες των γηραιών εργαζομένων.

(<http://www.neaygeia.gr/page.asp?p=1123&c=1>)

Η Ε.Ε ανακήρυξε το 2012 ως το “ευρωπαϊκό έτος ενεργούς γήρανσης και αλληλεγγύης μεταξύ των γενεών”, καθώς αυτά αποτελούν βασικά στοιχεία της στρατηγικής 2020, που έχει ως στόχο την εξασφάλιση μιας έξυπνης, βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης. Στόχος του έτους είναι να σημειωθούν μία σειρά από δράσεις που θα ευαισθητοποιήσουν- δραστηριοποιήσουν το κοινό σχετικά με τη σημαντική συνεισφορά των μεγαλύτερων ανθρώπων, ώστε τα άτομα να μπορούν να παίρνουν περισσότερα πράγματα από τη ζωή τους μεγαλώνοντας και όχι λιγότερα, είτε αφορά στην εργασία, στο σπίτι ή στην κοινωνία συνολικά. Κάτι τέτοιο θα βοηθήσει όχι μόνο τα άτομα, αλλά και την ανάπτυξη της κοινωνίας και των κρατών.

(<http://www.neaygeia.gr/page.asp?p=1123&c=1>)

Ας σημειωθεί ότι τον Απρίλιο του 1994, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την βελτίωση των συνθηκών *Διαβίωσης και Εργασίας* διεξήγαγε έρευνα σχετικά με την «Κατάργηση των εμποδίων της Ηλικίας στην Εργασία» με την ενεργό συμμετοχή 7 κρατών μελών (Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Ιταλία, Κάτω Χώρες και

Ηνωμένο Βασίλειο). Σκοπός της έρευνας ήταν να εντοπίσει τις πρακτικές εκείνες που ευνοούν τη διατήρηση, επανένταξη και επανεκπαίδευση μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων. Κατ'αυτόν τον τρόπο συγκεντρώθηκαν πληροφορίες για καλές πρακτικές κατάργησης των ορίων ηλικίας, στην προσέλκυση και επιλογή, στην εκπαίδευση και εξετάστηκαν περιπτώσεις εταιρών οι οποίοι εφάρμοσαν τέτοια μέτρα.

Η Ελλάδα αντιπροσωπεύτηκε από δύο ιδιωτικές επιχειρήσεις, τη ΔΕΛΤΑ Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος και τον Όμιλο TITAN καθώς και από μια μη κερδοσκοπική εταιρεία ΣΥΣΕΜΑ. Με βάση την έρευνα οι καλές πρακτικές που εφάρμοσαν αυτοί οι οργανισμοί εστίαζαν κυρίως στην παροχή επαγγελματικής κατάρτισης προς τις νέες τεχνολογίες. Κοινώς, η έρευνα απέδειξε ότι είναι περιορισμένες οι ενέργειες που γίνονται για την κατάργηση των ορίων ηλικίας στην Ελλάδα. (<http://www.iekep.gr/>)

Σύμφωνα με τις παραπάνω έρευνες αποδεικνύεται ότι στην Ελλάδα το κράτος παραμένει ο κύριος διαμορφωτής των πολιτικών ενίσχυσης και υποστήριξης του εργατικού δυναμικού άνω των 45 ετών. Για το λόγο αυτό, απαιτείται αποτελεσματική ενημέρωση και διάχυση της πληροφόρησης για την προσφορά των ατόμων αυτών, καθώς και ευαισθητοποίηση τόσο των εργοδοτών, όσο και των εργαζομένων για τις ανάγκες που παρουσιάζουν οι άνω των 45 εργαζόμενοι, ώστε να αναδειχθούν προτάσεις για την ορθή και πλήρη επίλυση του φαινομένου.

4.1.1 Πρόσληψη project manager άνω των 60 ετών

Οι νέες στρατηγικές προσέλκυσης και επιλογής είναι εστιασμένες στο 'ώριμο' εργατικό δυναμικό. Μεταξύ των προτερημάτων των εργαζομένων μεγάλης ηλικίας είναι η τεχνογνωσία που διαθέτουν, όπως επίσης και οι υψηλού επιπέδου κοινωνικές ικανότητες. Για παράδειγμα η εταιρεία «Fahrion Engineering», στην οποία, όταν ένας σεβαστός αριθμός νέων εργαζομένων αποχώρησε, προσπάθησε να προσελκύσει υποψηφίους/ες άνω των 45 ετών, προκειμένου να επιλέξει ανάμεσα σε

άτομα που διέθεταν αξιόλογες ικανότητες, δεξιότητες, προσόντα και εμπειρία.
(<http://www.iekep.gr/>)

4.1.2 Συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών γενεών

Οι επιχειρήσεις στις οποίες απασχολείται εργατικό δυναμικό μεγάλης ηλικίας, σύντομα θα αντιμετωπίσουν πρόβλημα, αφού ένα μεγάλο ποσοστό του συνόλου των εργαζομένων τους θα συνταξιοδοτηθεί. Σημαντικότερη επίπτωση για παράδειγμα θα έχουν οι ΜΜΕ, αφού η αποχώρηση του έμπειρου εργατικού δυναμικού από μια μικρή επιχείρηση, αυτομάτως συνεπάγεται και απώλεια τεχνογνωσίας. Για να αποφύγουν επομένως οι επιχειρήσεις τέτοιου είδους προβλήματα, ακολουθούν τα εξής:
(<http://www.iekep.gr/>)

◆ Μέσω της πληροφορικής επιτυγχάνεται η συλλογή και τη διαχείριση της γνώσης του project manager: Στην προσπάθεια τους να διατηρήσουν την τεχνογνωσία τους, πολλές επιχειρήσεις 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. Τέτοια συστήματα εφαρμόζονται κυρίως στη βιομηχανία.

◆ Καθοδήγηση νεότερων εργαζομένων (coaching-mentoring): Ένα μεγάλο ποσοστό εταιρειών 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 του, καθώς και για την πολυετή πείρα και τεχνογνωσία που διαθέτει. Στον αντίποδα, το νεότερο σε ηλικιακά εργατικό δυναμικό, μπορεί να διαχειρίζεται και να προσαρμόζεται ευκολότερα και καλύτερα στις νέες αλλαγές. Πρόκειται για άτομα πιο αυθόρμητα και ευέλικτα που επιθυμούν να λαμβάνουν από μόνα τους αποφάσεις. Για το λόγο αυτό, πολλές εταιρείες καταφεύγουν στην καθοδήγηση (coaching, mentoring), ως μια μέθοδος αμοιβαίας ανταλλαγής εμπειριών μεταξύ νεότερων και μεγαλύτερων ηλικιακά εργαζομένων και ταυτόχρονη εκπαίδευση των νέων.

◆ Συνεργασία μικτών, απο άποψη ηλικίας, ομάδων εργασίας: Σύνθεση ομάδων εργασίας, οι οποίες αποτελούνται από έναν/μία νέο/α εργαζόμενο/η και έναν/μία έμπειρο/η εργαζόμενο/η που συμβάλλουν εποικοδομητικά στη μεταφορά τεχνογνωσίας και στη μετάδοση 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. (<http://www.iekep.gr/>)

4.1.3 Project manager άνω των 60 ετών στην Ελλάδα

Σημειώνεται ένα μειονέκτημα ως προς τις ηγετικές και διοικητικές ικανότητες που διέπουν τους project managers στην Ελλάδα, έναντι των αντίστοιχων στελεχών σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες. Σαν συνέπεια αυτού, να δημιουργείται πρόβλημα στην ανταγωνιστικότητα και την μετέπειτα πορεία των εταιριών.(εφημερίδα «Καθημερινή», 2003). Στην Ελλάδα τα περισσότερα μεγαλοστελέχη δεν διαθέτουν καμιά ουσιαστική είτε προπτυχιακή είτε μεταπτυχιακή εκπαίδευση στη Διαχείριση Έργου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και στην Ηγεσία, ενώ σπανίως λαμβάνουν μέρος στην παρακολούθηση προγράμματος εκπαίδευσης πάνω στα συγκεκριμένα θέματα. Καταλήγοντας, εξαιτίας αυτής της ημιμάθειας, να διοικούν και να ηγούνται των ελληνικών εταιριών εμπειρικά, και στις περισσότερες περιπτώσεις, χωρίς αποτελεσματικό τρόπο, φτάνοντας έτσι να μειώνουν την ανταγωνιστικότητά τους έναντι του υπόλοιπου ευρωπαϊκού χώρου.

(http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles/economyepix118/05/2003_63683)

Κατα τη διάρκεια διεξαγωγής σημαντικής έρευνας στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών που διεξάγεται από τον καθηγητή Μάνατζμεντ και διευθυντή του Executive MBA κ. Δημήτρη Μπουραντά, προκύπτει το συμπέρασμα ότι στην Ελλάδα (εφημερίδα «Καθημερινή» 18/5/2003), «οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα προσπαθούν να υλοποιήσουν στρατηγικές 3^{ης} γενιάς με μάνατζερ και ανώτερα στελέχη 1^{ης} γενιάς». Τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη και τη δυνατότητα να εμπνεύσουν τους

εργαζόμενους περνώντας όραμα για ένα καλύτερο μέλλον. Αυτοί επομίζονται την ευθύνη να εξασφαλίσουν τις συνεχείς αλλαγές όπως και επίσης και να προσαρμοσθεί η επιχείρηση στις ραγδαίες εξελίξεις του περιβάλλοντος. Σε αυτούς ανήκει και η ευθύνη να δημιουργήσουν ένα εσωτερικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι φέρουν ευθύνη και έχουν τη διάθεση να προσπαθούν και να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες. Να συνυπάρχει επίσης, το αίσθημα εμπιστοσύνης και η συναισθηματική εμπλοκή ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι "ανήκουν" στον οργανισμό. Υπογραμμίζει επίσης, και την ευθύνη των ηγετών να αναπτύξουν νέα ηγετικά στελέχη τα οποία θα τους διαδεχθούν. (http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles/economyepix_2_18/05/2003_63683)

Για να εξασφαλίσει βιωσιμότητα και τη επιτυχημένη πορεία μια επιχείρηση, σημαντικό ρόλο παίζει η ικανότητα και οι δεξιότητες του προσώπου που βρίσκεται στο τιμόνι της ηγεσίας. Στην χώρα μας απαντώνται αρκετά παραδείγματα επιτυχημένης διαδοχής, χάρη στην οποία έχουν εξασφαλισθεί η μακροβιότητα και η διαρκής επιτυχία των επιχειρήσεων, όπως και το αντίθετο, όπου υπήρξαν επιχειρήσεις, οι οποίες εξαφανίστηκαν μαζί με τον τελευταίο ικανό ηγέτη τους, αφού ο ίδιος δεν αποτέλεσε «δάσκαλος» και δεν νοιαστεί να προετοιμάσει εγκαίρως και επαρκώς τους υποψήφιους διαδόχους του.

Το θέμα αυτό έρχεται στην επικαιρότητα από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και την επιστημονική έρευνα της ερευνήτριας και υποψήφιας διδάκτορος κ. Αφροδίτης Δαλακούρα «Καθημερινή 2006» που το μελέτησε -μεταξύ των άλλων θεμάτων της ηγεσίας- μέσα στις ελληνικές επιχειρήσεις. Σκοπός της έρευνας ήταν *«να μελετήσει την επίδραση της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα και στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, όπως επίσης και τη μελέτη των προσδιοριστικών παραγόντων, που εξηγούν τον βαθμό στον οποίο η ηγεσία -ως λειτουργία- αποτελεί οργανωσιακό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων»*. Στην έρευνα έλαβαν συμμετοχή 109 επιχειρήσεις, άνω των 100 εργαζομένων, εκ των οποίων το 56% είναι θυγατρικές πολυεθνικών που εδρεύουν στην Ελλάδα και το 44% αμιγώς ελληνικές. (http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles/economyepix_2_16/04/2006_181030)

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού -οι οποίοι και γνωρίζουν τη λειτουργία των CEOs (chief executive officers:διευθύνων σύμβουλοι)- το 59% των CEOs ανέλαβε αυτή τη θέση κατόπιν εσωτερικής προαγωγής, ενώ το 41% μετακινήθηκε από κάποια άλλη επιχείρηση. Ως

προς την ηλικία τους, το 12% είναι κάτω των 40 ετών, το 25% ως 45 ετών και το 20% μεταξύ 46 και 50 ετών. Άνω των 50 ετών είναι το 43%.

Στο ερώτημα κατά το οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν, ήταν «τι κάνουν οι CEOs για να αναπτύξουν αποτελεσματικούς ηγέτες-διαδόχους τους». Θεμελιώδης διαπίστωση που προκύπτει από τις απαντήσεις τους είναι ότι αρκετοί CEOs, αν και πιστεύουν ότι «η ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας σε όλα τα επίπεδα», ωστόσο σημειώνεται ότι δεν ασχολούνται επαρκώς με την ανάπτυξη των στελεχών τους, ενώ τους ρόλους του coach (εκπαιδευτή) και του mentor (σύμβουλος) τους ασκούν σε μηδαμινό βαθμό. Ωστόσο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα εκείνα που δείχνουν τις διαφορές μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων και των πολυεθνικών που εδρεύουν και λειτουργούν στη χώρα μας. Οι διαφορές αυτές, χαρακτηρίζονται από τους ερευνητές «στατιστικώς σημαντικές» και ότι δείχνουν -σε μέσους όρους- την κλίμακα υστέρησης των ελληνικών επιχειρήσεων έναντι των πολυεθνικών στο θέμα της ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών. (http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles/economyepix_2_16/04/2006_181030)

Με βάση το σχόλιο του κ. Δημήτρη Μπουραντά, ο οποίος επιτελεί επιστημονικός υπεύθυνος της έρευνας, προκύπτει ότι «τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως τα ανώτατα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων αποδέχονται στη ρητορική την αναγκαιότητα της ανάπτυξης ηγετών-διαδόχων, όμως δεν προβαίνουν στην πράξη του ή το αναθέτουν σε άλλους. Μέγα λάθος, διότι η ανάπτυξη ηγετών-διαδόχων αποτελεί μέγιστη ευθύνη και δεν νοείται να μεταβιβάζεται σε άλλους. Ο CEO υποχρεούται να συμπεριφέρεται και να λειτουργεί ως ηγέτης και αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αφήνει κληρονομιά, εκπαιδεύοντας υποψήφιους ηγέτες- διαδόχους, εν ανάγκη ακόμη καλύτερους από τον ίδιο. Αυτό έχουν ως γνώμονα και ακολουθούν όλοι οι γνωστοί CEOs των διαρκώς αναπτυσσόμενων και επιτυχημένων επιχειρήσεων»

(http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles/economyepix_2_16/04/2006_181030)

Ο κ. Μπουραντάς, αναφέρει ότι στην Ελλάδα είμαστε ακόμη στη φάση του μανάτζμεντ. «Μάθαμε τα τελευταία 20 χρόνια αρκετά καλά το μανάτζμεντ. Κάνουμε οργάνωση, έλεγχο, business plans, συστήματα πληροφοριών, όμως αγνοούμε ακόμη τη στρατηγική διάσταση της ηγεσίας» και προσθέτει ότι η ηγεσία είναι βασική αιτία της επιτυχίας ή της αποτυχίας μιας επιχείρησης, συνεπώς η ανάπτυξή της πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα (http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles/economyepix_2_09/11/2003_83403)

4.1.4 Προφίλ του project manager άνω των 60 ετών

Οι project managers εφαρμόζουν στην πλειοψηφία τους ένα εργοκεντρικό μοντέλο διοίκησης, χωρίς να υπάρχει διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα ενώ υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην αύξηση της ηλικίας και την άσκηση του εκάστοτε τρόπου διοίκησης. Έχει σημειωθεί ότι η ανάγκη για εξουσία αποτελεί ένα προβλεπτικό παράγοντα για το είδος άσκησης διοίκησης, και συγκεκριμένα για το εργοκεντρικό είδος διοίκησης. (<http://www.iekep.gr/>)

Από μια γενικότερη θεώρηση του ρόλου του project manager, φαίνεται ότι ο ρόλος του αποτελεί μια σύνθετη λειτουργία, όχι μόνο σε επίπεδο δεοντολογικό αλλά και σε επίπεδο καθημερινής άσκησης. Πρόκειται για μια πολύπλοκη διαδικασία, η οποία συνιστάται σε ένα εσωτέρο πυρήνα επιταγών και σε ένα πλαίσιο εξωτερικών περιορισμών. Μέσα στο πλαίσιο αυτό υπάρχουν δυνατότητες ατομικών πρωτοβουλιών και επιλογών. Αν θα αξιοποιηθούν αυτές οι δυνατότητες εξαρτάται από την ικανότητα του κάθε project manager να διευρύνει το πεδίο δράσης του και να κάνει τις σωστές επιλογές, χωρίς να μένει σε στερεότυπες καταστάσεις και συμπεριφορές σχετικά με το ρόλο του ως διοικητικό στέλεχος της επιχείρησης.

Γεγονός και μάλιστα αναντίρρητο αποτελεί το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης που επιβάλλεται ουσιαστικά από την πολιτική ηγεσία αλλά στην ουσία δε βοηθά ούτε στην γενικότερη αποτελεσματική διοίκηση αλλά και ούτε στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Ασφαλώς, η επιλογή των ατόμων που καλούνται να επιτελέσουν ένα τέτοιο έργο όπως και η συστηματική τους εκπαίδευση (επιμορφωτικά σεμινάρια, θέσπιση περισσότερων μεταπτυχιακών σπουδών πάνω στη αντικείμενο) μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά τους, πολύ περισσότερο αν συνοδευτούν με τον έγκαιρο προσανατολισμό για τη θέση αυτή, την προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης, τα ισχυρά κίνητρα και τη συνεχή υποστήριξη. Τέτοιου είδους ρυθμίσεις δε φαίνεται να αρκούν για την ουσιαστική αναβάθμιση του έργου της διεύθυνσης. Η αποτελεσματικότητα ενός project manager δεν είναι συνάρτηση μόνο του χαρακτήρα του, της εκπαίδευσης του ή των εκάστοτε συνθηκών.

Η διεύθυνση ενός έργου δεν μπορεί να εμφανίζεται αποκομμένη από το σύστημα διοίκησης ούτε όμως κι από τους υπόλοιπους συντελεστές της διοικητικής διαδικασίας. (<http://www.iekep.gr/>)

Πρέπει επομένως οι ρυθμίσεις για έναν αποτελεσματικό project manager να ενταχθούν σε ένα ευρύτερο προγραμματισμό για τη στελέχωση της επιχείρησης, σε συνδυασμό με μια περισσότερο ευέλικτη και αποκεντρωμένη δομή διοίκησης.

Σε ένα υπό διαμόρφωση διοικητικό σύστημα πρέπει να διατυπωθούν οι αρχές και οι αξίες που θα το διέπουν, χρειάζεται δηλαδή ένας κώδικας ηθικής και δεοντολογίας της διοίκησης. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο για την αναβάθμιση του project manager θα πρέπει να διερευνηθούν οι παρακάτω τρεις άξονες:

- α) Ο τρόπος υλοποίησης στην πράξη κάθε στελέχους της διοίκησης.
- β) Να βελτιωθεί ο ρόλος του project manager, με απώτερο σκοπό την αναβάθμιση στη ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και
- γ) Να ελεγχθούν τα περιθώρια που υπάρχουν για να αλλάξει η υπάρχουσα κατάσταση

Ειδικότερα για την ολοκληρωμένη διερεύνηση του τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων προτείνεται:

- α) η συνεκτίμηση ατομικών και ομαδικών ετερο-περιγραφών της συμπεριφοράς του project manager,
- β) η συλλογή στοιχείων σχετικά με τις απόψεις των project manager για το τι πιστεύουν οι ίδιοι για τους παράγοντες που επιδρούν στην υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης διοικητικής συμπεριφοράς,
- γ) ο συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, και
- δ) η συλλογή στοιχείων σχετικά με το κίνητρα που τους ωθούν στη διεκδίκηση διοικητικής θέσης και στη υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης διοικητικής συμπεριφοράς. (<http://www.iekep.gr/>)

4.1.5 Καταρρίπτουν τα στερεότυπα τα ηλικιακά ώριμα μεγαλοστελέχη

Είναι πιο παραγωγικά και ευέλικτα από τα νεότερα, σύμφωνα με μελέτη του Πανεπιστημίου Essex.

Πρόσφατη έρευνα του Business School του Πανεπιστημίου του Essex αναφέρει ότι «σε αντίθεση με την επικρατούσα δημοφιλή αντίληψη, οι ηλικιακώς ώριμοι μάνατζερ είναι περισσότερο παραγωγικοί και ευέλικτοι από ό,τι οι νεότεροι συνάδελφοί τους». Συμβαίνει μάλιστα οι δεξιότητες και οι εμπειρίες τους να τους διευκολύνουν στη σταδιοδρομία τους περισσότερο από ό,τι τους νεότερούς τους. (Δαμουλιανού, 2013)

«Η εργασία μας απέδειξε ότι οι στερεότυπες αντιλήψεις περί των ηλικιωμένων εργαζομένων δεν άντεξαν στην επισταμένη έρευνά μας. Μας απέδειξε επίσης ότι η ηλικία δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τα επίπεδα της δέσμευσης και της παραγωγικότητας στην εργασία τους. Αντιθέτως, για το πώς συμπεριφέρονται οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι υπάρχουν άλλοι, καλύτεροι, κοινωνικοοικονομικοί και ψυχολογικοί παράγοντες», σχολίασε η δρ Καθλίν Ράιτ, reader in Management στο συγκεκριμένο πανεπιστήμιο.

Στα συμπεράσματα αυτά ήρθε να συνηγορήσει και η μελέτη που δημοσίευσε το Department of Work and Pensions, με την οποία δείχνει ότι τα τελευταία 15 χρόνια οι εργαζόμενοι ηλικίας 50-64 ετών έχουν αυξηθεί κατά δύο εκατομμύρια.

Ταλέντα και εμπειρία

Είναι προφανές ότι γήρανση του εργατικού δυναμικού δεν σημαίνει μόνο αύξηση του ποσοστού των εργαζομένων με γκρίζα μαλλιά. Σημαίνει και διεύρυνση της «δεξαμενής» ταλέντων και εμπειρίας. Και σε καιρούς μη κρίσης, η ζήτηση στην αγορά εργασίας για ώριμα στελέχη και για συγκεκριμένους εργασιακούς τίτλους ήταν ιδιαίτερος έκδηλη, παρά τα κοινωνικά στερεότυπα που επέμεναν. . (Δαμουλιανού, 2013)

Οι εν ενεργεία ηλικιωμένοι εργαζόμενοι, από εδώ και πέρα, θα υφίστανται λιγότερες διακρίσεις στους χώρους της εργασίας τους. Οχι μόνο γιατί αυτές ξεκινούν από μια νοοτροπία που έχει ανατραπεί στην πράξη, αλλά και γιατί η επερχόμενη μείωση του ποσοστού του πληθυσμού σε εργασιακή ηλικία θα πρέπει να αντιμετωπισθεί με την ένταξη στην απασχόληση περισσότερων γυναικών και των ηλικιωμένων.

Ανάγκη είναι και η απομάκρυνση από τις παραδοσιακές πολιτικές για πρόωρη συνταξιοδότηση, ώστε να συγκρατηθούν στην απασχόληση οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι. Την ανάγκη αυτή την έχει από καιρό επισημάνει η Συνομοσπονδία Ευρωπαϊών Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων, η οποία έχει χαρακτηρίσει τη

δημογραφική εξέλιξη του εργατικού δυναμικού «ένα από τα πλέον πιεστικά θέματα που αντιμετωπίζει η Ευρώπη» και θεωρεί τη συγκράτηση των ηλικιωμένων στελεχών ιδιαίτερος αναγκαία. . (Δαμουλιανού, 2013)

Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πρέπει να εντάσσουν τον νέο παράγοντα «ηλικία» -και τους νέους «κύκλους ζωής» που αυτή προσδιορίζει- στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, παράλληλα πρέπει να είναι και οι ανάλογες προσαρμογές στους χώρους εργασίας.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Έχει επισημάνει ακόμα ότι στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι δεν εκπαιδεύονται γιατί θεωρείται ότι βρίσκονται στο τέλος της παραγωγικής εργασιακής ζωής τους. Και ακόμη μία απλοποίηση που έχει ήδη καταρριφθεί είναι το ότι αδυνατούν να προσαρμοσθούν στις νέες τεχνολογίες. Έχει προταθεί μάλιστα η ανάπτυξη ενός συστήματος ελεύθερης επιλογής και οι ατομικές λύσεις συνταξιοδότησης. Σημαντικός παράγοντας θεωρείται η ικανότητα του ατόμου για εργασία και, κυρίως, για μάθηση. (Δαμουλιανού, 2013)

Επίσης, το ότι οι ευρωπαϊκές εταιρείες πρέπει να προσαρμόσουν όχι μόνο το εργασιακό περιβάλλον τους, τις ώρες εργασίας, την οργάνωση, τις προσπάθειές τους για παραγωγικότητα, αλλά και το μάνατζμεντ. Και μάνατζμεντ «ηλικιωμένου εργατικού προσωπικού» σημαίνει στρατηγικές για τη διατήρηση των δεξιοτήτων τους, για την ανάπτυξη της απασχολησιμότητάς τους αλλά και αλλαγή των στρατηγικών για τις προσλήψεις, στις οποίες η πείρα και η ηλικία να θεωρούνται προσόντα.

Αλλαγή νοοτροπίας

Ωστόσο, ζωτικό μέρος της στρατηγικής πρέπει να είναι και η προσπάθεια της διοίκησης για αλλαγή της νοοτροπίας μέσα στις επιχειρήσεις. Όταν μάλιστα μέσα στον ίδιο τον οργανισμό συμβαίνει οι διακρίσεις λόγω ηλικίας να χαρακτηρίζονται «αναγνωρισμένη διάκριση».

Οι θετικές εμπειρίες έχουν επιδειχθεί στην πράξη. Για παράδειγμα, η αυτοδέσμευση και η διάθεση για εργασία των ηλικιωμένων εργαζομένων είναι πολύ υψηλές. Είναι πεπειραμένοι, αξιόπιστοι και διαθέσιμοι. Η πρόταση λοιπόν είναι ότι η Ευρώπη χρειάζεται επειγόντως να ξανασκεφθεί τη γήρανση, να επαναξιολογήσει τη συνεισφορά της «ηλικιωμένης» εργατικής δύναμης στην αγορά εργασίας και να

περιλάβει δραστηριότητες και εκτός του επιχειρηματικού τομέα. . (Δαμουλιανού, 2013)

Η διά βίου εκπαίδευση συμβάλλει στην ανάπτυξη

Η σημασία που έχει για την ενεργό γήρανση η διά βίου εκπαίδευση αλλά και η επανεκπαίδευση των μεγαλύτερων ηλικιακά εργαζομένων έχει επανειλημμένα επισημανθεί στη χώρα μας και από την Εταιρεία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων. Έχει υπογραμμισθεί ότι τα σχολεία και τα πανεπιστήμια πρέπει να συνεργάζονται με τον κόσμο της παραγωγής και με τις επιχειρήσεις, εφόσον είναι δεδομένο ότι η εκπαίδευση είναι ένας από τους βασικότερους πυλώνες στους οποίους εδράζεται η ανάπτυξη της οικονομίας των χωρών. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις πρέπει να καταλάβουν ότι ένα μεγάλο μέρος της κατάρτισης πρέπει να γίνεται μέσα στην επιχείρηση. Η Ε.Ε., στην προσπάθειά της να αντιμετωπίσει εγκαίρως τις δημογραφικές συνέπειες και την «αποχώρηση» της εμπειρίας και των δεξιοτήτων από τους εργασιακούς χώρους, έχει προωθήσει πρωτοβουλίες ώστε τα κράτη-μέλη της αφενός να ενθαρρύνουν και να διευκολύνουν τους έμπειρους και ηλικιωμένους να παραμένουν στην εργασιακή ζωή τους, αφετέρου να μεταδίδουν την εμπειρία και την τεχνογνωσία τους, συνεργαζόμενοι στενότερα με τους νεότερους. (Δαμουλιανού, 2013)

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

4.2 PROJECT MANAGER ΚΑΙ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

4.2.1 Project manager

Ο αγγλικός ορός Project Manager, έχει επικρατήσει διεθνώς και σημαίνει τον υπεύθυνο ή τον διαχειριστή ή τον διευθυντή που πρέπει να υπάρχει σε κάθε έργο. Η επιλογή του Διευθυντή έργου είναι απόφαση κλειδί καθώς από αυτή εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία του έργου. Ως κύριος φορέας ευθύνης, ο Διευθυντής έργου ενοποιεί, συντονίζει και καθοδηγεί όλους τους εμπλεκόμενους ώστε το έργο να ολοκληρωθεί με επιτυχία (Burke, 1999). Ο ρόλος του διευθυντή έργου, εξάλλου περιγράφεται στο καταστατικό του έργου, όπως και ο σκοπός του. Σύμφωνα με τον Burke ο Διευθυντής έργου πρέπει να συγκεντρώνει τα πιο κάτω χαρακτηριστικά :

- ◆ Ηγετική ικανότητα
- ◆ Ικανότητα να διαβλέπει ενδεχόμενα προβλήματα
- ◆ Λειτουργική ευελιξία
- ◆ Ικανότητα να ενωποιεί τις απαιτήσεις των συμμετεχόντων
- ◆ Κατανόηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εντάσσεται το συγκεκριμένο έργο
- ◆ Ικανότητα να επιθεωρεί, να επιβάλει και παρακολουθεί την εκτέλεση του έργου
- ◆ Ικανότητα να διαπραγματεύεται και να πείθει
- ◆ Ικανότητα να διοικεί μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- ◆ Ικανότητα να διατηρεί ικανοποιημένο τον πελάτη

Η επιτυχής ανταπόκριση του διευθυντή έργου απέναντι στα καθήκοντα του και ο χειρισμός των μελλοντικών προκλήσεων που περιλαμβάνει ένα έργο κατά την διάρκεια εκτέλεσης του, απαιτεί αρκετές ικανότητες και γνώσεις.

Ο Heerkens προτείνει ως τρόπο διαχωρισμού των γνώσεων και των ικανοτήτων αυτού του συνόλου των ικανοτήτων του project manager, σε τέσσερις κατηγορίες οι οποίες συνδυάζουν τις γνώσεις με τις δεξιότητες (Heerkens, 2002) :

1. ικανότητες διεύθυνσης/διαχείρισης διαδικασιών έργου, ήτοι αυτές που σχετίζονται με τους μηχανισμούς του project management.
 2. ικανότητες τεχνικών γνώσεων και προσωπικής εμπειρίας εκτέλεσης έργων
 3. επιθυμητά προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οποία απαντώνται στις περισσότερες έρευνες και είναι χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του ατόμου (cultural) εν γένει, με εκείνα της τιμιότητας και της αξιοπρέπειας να ξεχωρίζουν από όλα τα υπόλοιπα
 4. διαπροσωπικές και συμπεριφοριστικές ικανότητες, όπως η προσωπική επαφή, το στυλ, και η προσέγγιση.
- Κοντά σε αυτές είναι και κάποιες “soft skills”, όπως :

- ◆ ηγετική φυσιογνωμία
- ◆ γραπτή και προφορική επικοινωνία
- ◆ επίλυση συγκρούσεων
- ◆ διαπραγμάτευση
- ◆ επιρροή
- ◆ συζητήσιμος/αντιπροσωπευτικός
- ◆ δάσκαλος και σύμβουλος

Με την καταγραφή της διαχείρισης των έργων, διαπιστώνεται ότι όλα έχουν να κάνουν με ανθρώπινες ενέργειες. Επομένως, οι δεξιότητες/ικανότητες των διευθυντών των έργων που συνδιαλέγονται με ανθρώπους είναι αναρίθμητης αξίας. Για άτομα που προέρχονται από την κατασκευή, η ανάπτυξη των “soft skills” τους ενδιαφέρει ιδιαίτερα (Heerkens, 2002).

Ο κλάδος του project management μπορεί και να μας οδηγήσει εκτός στόχου. Με όλες αυτές τις δομημένες μεθόδους αντιμετώπισης και τις εξειδικευμένες μεθόδους, μπορεί να δημιουργηθεί η ψευδαίσθηση ότι ένα πρόσωπο μαθαίνει τον κλάδο, και μπορεί επιτυχώς να ηγηθεί των έργων. Τα έργα είναι εκ φύσεως τόσο μπερδεμένα για να οδηγούνται απλά από οργανωμένη τεκμηρίωση. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές της διοίκησης έργων είναι μεν απαραίτητες, αλλά όχι και τόσο επαρκείς (Project Management is a strategic strength, (Verzuh, 2003).

Η περιγραφή για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνει το πρόσωπο του Διευθυντή έργου θα μπορούσε να συνεχισθεί και άλλο. Η φύση των έργων κάνει αυτά δυσκολοχειρίσιστα και επιρρεπή στο χάος. Απαιτούνται σταθερά, πειθαρχημένα χέρια στο τιμόνι του έργου, έτσι ώστε το έργο και οι συμμετοχοί να κινούνται με χρήσιμη, καλοσχεδιασμένη και αποφασιστική διεύθυνση προς την επιτυχία. Η “τέχνη” της αρχηγείας φέρνει την ανθρώπινη συμμετοχή στο έργο στην δικιά της

δυναμική. Ούτε η “τέχνη” ούτε η επιστήμη είναι επαρκείς από μόνες τους. Μαζί, σχηματίζουν μία πανίσχυρη δύναμη η οποία δύναται να αντιπαρέλθει μεγάλες αντιξοότητες και μας καθιστά ικανούς να ολοκληρώσουμε κάθε στόχο (Verzuh, 2003).

4.2.2 Ωριμότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης

Ως επαγγελματικό τομέα θεωρείται αυτός που καλύπτει την επαγγελματική συμπεριφορά του ατόμου, που αποτελεί τμήμα της συνολικής συμπεριφοράς του και σχετίζεται με την επαγγελματική ζωή (Isaacson & Brown, 1993).

Η έννοια της επαγγελματικής συμπεριφοράς ενός ατόμου δεν περιλαμβάνει μόνο τη διαδικασία άσκησης κάποιου επαγγέλματος, αλλά και τις φάσεις σκόπιμης προετοιμασίας για την άσκησή του, ακόμη και τις φάσεις εκείνες κατά τις οποίες παίρνουν μορφή τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που μετέπειτα κατευθύνουν την προετοιμασία γι’ αυτό το επάγγελμα και σε καθέναν απ’ τους παρακάτω τομείς το άτομο εξελίσσεται, ακολουθώντας μια συνεχή πορεία που αρχίζει πολύ νωρίς στη ζωή του. Έτσι, γίνεται λόγος για κοινωνική ανάπτυξη του ατόμου, για ψυχολογική ανάπτυξη, για συναισθηματική ανάπτυξη, για γνωστική ανάπτυξη κ.ο.κ. Ανάλογα γίνεται λόγος για την επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου (Δημητρόπουλος, 1998).

Η Επαγγελματική Ανάπτυξη του ατόμου ορίζεται ως η εξέλιξη της όψης εκείνης της προσωπικότητάς του που σχετίζεται με αυτήν η οποία εκλαμβάνεται ως επαγγελματική συμπεριφορά γενικά. Η επαγγελματική ανάπτυξη, λοιπόν, όπως και οι άλλες όψεις της ανάπτυξης, είναι μια συνεχής εξελικτική πορεία με αρχή, διάρκεια και τέλος (Isaacson & Brown, 1993).

4.2.3 Παράγοντες της επαγγελματικής ανάπτυξης

Πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα και ακόμη περισσότερο αυτοί που επηρεάζουν έμμεσα την πορεία της επαγγελματικής ανάπτυξης του ατόμου. Σύμφωνα με τον Δημητρόπουλο (1999) η επαγγελματική ανάπτυξη καθορίζεται περισσότερο από συνδυασμό παραγόντων που επιδρούν στο άτομο και από την αλληλεπίδραση δεσμευτικών ή περιοριστικών ή διευκολυντικών – ενθαρρυντικών καταστάσεων.

Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να ταξινομηθούν σε ατομικούς και τους εξωατομικούς παράγοντες. Οι πρώτοι αναφέρονται στους βιολογικούς και κληρονομικούς παράγοντες (σωματική διάπλαση, έμφυτα ταλέντα κ.α.) και τους επίκτητους προσωπικούς, εκείνους δηλαδή που αποτελούν μόνιμα ή εξελίξιμα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης περιβάλλοντος και κληρονομικών καταβολών. Η αυτό-αντίληψη, αυτό-αποτελεσματικότητα και συναισθηματική νοημοσύνη που θα δούμε σε επόμενα κεφάλαια, ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Εξωατομικούς παράγοντες ονομάζουμε αυτούς που είναι εξωγενείς προς το άτομο και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του άμεσα ή έμμεσα, όπως η οικογένεια, το σχολείο, η κοινωνία ακόμη και τυχαία περιστατικά.

4.2.4 Η ωριμότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης

Η έννοια της «Επαγγελματικής Ωριμότητας» προκαλεί κάποια σύγχυση στη βιβλιογραφία, γιατί πολλοί μελετητές συγχέουν τις δύο έννοιες.

Ο Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996) έδωσε πρώτος ένα λειτουργικό ορισμό στην έννοια αυτή: *«Ο όρος επαγγελματική ωριμότητα χρησιμοποιείται για να περιγράψει το βαθμό ανάπτυξης, το σημείο που το άτομο έχει φτάσει πάνω στη γραμμή της Επαγγελματικής Ανάπτυξης από τη διερεύνηση μέχρι την παρακμή. Η Επαγγελματική Ωριμότητα μπορεί να θεωρηθεί ως επαγγελματική ηλικία, σε αντιστοιχία με τη νοητική ηλικία».*

Αποτέλεσμα μιας διαχρονικής έρευνας του Super είναι η διαπίστωση του πολυδιάστατου της επαγγελματικής ωριμότητας, όπως και η διατύπωση πέντε «διαστάσεων» της, στις οποίες αργότερα προστέθηκαν και οι «δείκτες» επαγγελματικής ωριμότητας.

Οι πέντε διαστάσεις Επαγγελματικής Ωριμότητας που έδωσε ο Super για τον έφηβο είναι οι ακόλουθες:

- ◆ Προσανατολισμός προς κάποια επαγγελματική επιλογή.
- ◆ Πληροφόρηση και προγραμματισμός πάνω στην προτιμηθείσα απασχόληση.
- ◆ Συνέπεια στις επαγγελματικές προτιμήσεις.
- ◆ Σταθερότητα των ατομικών χαρακτηριστικών.
- ◆ Σύνεση στις επαγγελματικές προτιμήσεις.

Είναι προφανές ότι η θεώρηση αυτή της επαγγελματικής ωριμότητας είναι κατ' εξοχήν στατική, παρά το ότι διατυπώνεται από έναν εξελικτικό ψυχολόγο.

Με το θέμα ασχολήθηκε και ο Baldwin (1955) (Δημητρόπουλος, 1998), ο οποίος πρότεινε τρία χαρακτηριστικά της ώριμης συμπεριφοράς: τη νοητική επάρκεια, την ικανότητα επιλογής σκοπών και τον ενσυνείδητο προσανατολισμό προς τους σκοπούς αυτούς.

Το πολυδιάστατο της υφής της επαγγελματικής ωριμότητας δέχεται και ο Crites (1978), ο οποίος προτείνει ένα σχήμα διαστάσεων και μεταβλητών παρόμοιο με εκείνο του Super πάνω στο οποίο κατασκευάζει το *Τεστ Επαγγελματικής Ωριμότητας*. Αργότερα, ο Betz (Δημητρόπουλος, 1998) πρότεινε ένα διαφορετικό μοντέλο για την έννοια της επαγγελματικής ωριμότητας, στο οποίο ξεχωρίζει τις «προηγούμενες συνθήκες» (νοημοσύνη, αποδοχή των αξιών της μεσαίας τάξης και βαθμό επαγγελματικών εμπειριών) από τις «προεκτάσεις» (ενδιαφέροντα, ικανότητες και συνέπεια).

Ακόμη, ο Savickas (1984) πρότεινε ένα διαφορετικό μοντέλο αντίληψης της επαγγελματικής ωριμότητας, το S-O-R-A (όπου S = Stimulus/Ερέθισμα, O = Organism/Οργανισμός, R = Response/Αντίδραση και A = Adjustment/ Προσαρμογή). Ειδικότερα το S αναφέρεται σε επαγγελματικές εξελικτικές δραστηριότητες, το R σε συμπεριφορά αντιμετώπισης καταστάσεων (π.χ. λήψη αποφάσεων, σχεδιασμό κ.τ.λ.) που αξιοποιεί το άτομο προκειμένου ν' ανταποκριθεί στις εξελικτικές δραστηριότητες/υποχρεώσεις, το O αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του ατόμου που διευκολύνουν την παραπάνω διαδικασία (π.χ. διαθέσεις, στάσεις), ενώ, τέλος, το A αναφέρεται στα αποτελέσματα της συμπεριφοράς του ατόμου.

Γενικό συμπέρασμα των μελετών που προαναφέρθηκαν είναι ότι η Επαγγελματική Ωριμότητα είναι έννοια πολυδιάστατη, διαφορετική από την έννοια της Επαγγελματικής Ανάπτυξης, πιο περιεκτική από την έννοια της επαγγελματικής επιλογής, και για το περιεχόμενο της δεν υπάρχει συμφωνία.

Μια άλλη θεώρηση της επαγγελματικής ωριμότητας είναι η εξελικτική. Όπως όλες οι όψεις της προσωπικότητας θεωρούνται ότι εξελίσσονται δυναμικά σε μια συνεχή πορεία, έτσι συμβαίνει και με την επαγγελματική ωριμότητα. Παρόμοιες θέσεις έχουν διατυπωθεί από θεωρητικούς της εξέλιξης, όπως ο Havinghurst για τη γενική εξέλιξη, ο Super για την επαγγελματική ανάπτυξη, ο Erikson για την κοινωνική ανάπτυξη, ο Kohlberg για την ηθική, ο Piaget για τη νοητική κ.τ.λ. και με αυτή την έννοια, ωριμότητα σημαίνει την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται

στις δραστηριότητες της βαθμίδας εξέλιξης στην οποία βρίσκεται (Δημητρόπουλος, 1998).

Μια έννοια σημαντική σ' αυτή τη θεώρηση είναι η έννοια των *Εξελικτικών Δραστηριότητος* ή *Εξελικτικών Υποχρεώσεων*, όχι μόνο στην όψη που μας ενδιαφέρει εδώ, αλλά σ' όλες τις όψεις της προσωπικότητας. *Εξελικτικές δραστηριότητες είναι εκείνες οι μορφές συμπεριφοράς που εκδηλώνει η πλειοψηφία των υγιών ατόμων σε κάθε εξελικτική βαθμίδα.*

Αυτή η έννοια της ωριμότητας προσαρμόζεται σε όλες τις όψεις εξέλιξης, π.χ. την κοινωνική, την επαγγελματική, τη γνωστική, τη συναισθηματική κ.τ.λ. Για να επανέλθουμε στις προτάσεις των παραπάνω θεωρητικών, οι «εξελικτικές δραστηριότητες» αποτελούν μια τακτική συμπεριφοράς κατά βαθμίδα. Επιτυχής επίδοση σε κάθε διαδοχική δραστηριότητα οδηγεί τόσο στην ικανοποίηση του ίδιου του ατόμου, όσο και στην επιτυχή επίδοση σε κάθε επόμενη εξελικτική δραστηριότητα.

Αναλυτικότερα, αν και οι τρεις αυτοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με το θέμα των εξελικτικών διαδικασιών σε τρεις διαφορετικές του όψεις, τείνουν οπωσδήποτε να συμφωνήσουν στα παρακάτω γενικά σημεία:

- ◆ Η ατομική εξέλιξη είναι συνεχής.
- ◆ Η ατομική εξέλιξη μπορεί να διακριθεί σε επιμέρους περιόδους ή βαθμίδες.
- ◆ Τα άτομα που βρίσκονται σε καθεμιά απ' αυτές τις βαθμίδες διακρίνονται για κάποια ιδιαίτερα κοινά χαρακτηριστικά.
- ◆ Αυτές τις εξελικτικές βαθμίδες τις διέρχονται οπωσδήποτε όλα τα υγιή άτομα μιας συγκεκριμένης κοινωνίας.
- ◆ Κάθε κοινωνία έχει ορισμένες απαιτήσεις από τα μέλη της.
- ◆ Αυτές οι απαιτήσεις είναι σχετικά ομοιόμορφες για όλα τα μέλη της συγκεκριμένης κοινωνίας.
- ◆ Οι απαιτήσεις διαφέρουν από βαθμίδα σε βαθμίδα, καθώς το άτομο ακολουθεί την εξελικτική διαδικασία.
- ◆ Όταν το άτομο εννοεί αυτές τις απαιτήσεις ως εντολές για τροποποίηση της συμπεριφοράς του, τότε αντιμετωπίζει εξελικτική κρίση.
- ◆ Καθώς το άτομο προσπαθεί να αντεπεξέρχεται σ' αυτές τις κρίσεις, προωθείται από τη μια εξελικτική βαθμίδα ωριμότητας στην επόμενη.

◆ Η προετοιμασία για την αντιμετώπιση μιας εξελικτικής κρίσης ή επιτέλεση μιας δραστηριότητας λαμβάνει χώρα στη βαθμίδα που προηγείται εκείνης στην οποία αντιμετωπίζεται η κρίση ή επιτελείται η διαδικασία.

◆ Το άτομο πρέπει να ανταπεξέλθει με επιτυχία σε κάθε κρίση ή δραστηριότητα, πριν προχωρήσει στην επόμενη βαθμίδα.

◆ Η επιτυχία στην κρίση ή δραστηριότητα σε μια βαθμίδα οδηγεί σε κοινωνική επιδοκιμασία, επιτυχία και ευημερία και προετοιμάζει την επιτυχία στην επόμενη βαθμίδα.

◆ Η αποτυχία σε μια κρίση ή δραστηριότητα οδηγεί σε κοινωνική αποδοκιμασία.

Μια ακραία ίσως θέση πάνω στο θέμα αυτό θα ήταν ότι όσο πιο εύκολα παίρνει κανείς αποφάσεις, τόσο πιο ανώριμος πρέπει να θεωρείται. Η άποψη του Mitchell (Δημητρόπουλος, 1998) ότι το άτομο θεωρείται ώριμο, όταν φτάσει στο επίπεδο συμπεριφοράς του ενήλικου, πάσχει από εσωτερική αδυναμία, δεδομένου ότι το πρόβλημα απλώς μετατοπίζεται στο κριτήριο διαπίστωσης της ωριμότητας του ενήλικου, αν βέβαια δεν βασιστούμε στην ηλικία και μόνο, όπως κάνει ο Mitchell.

Ο Super et all (1996) και ο Crites (1978) δίνουν μια σαφή απάντηση στο ερώτημα αυτό, τις απόψεις των οποίων παρουσιάσαμε περιληπτικά παραπάνω. Η Επαγγελματική Ωριμότητα μπορεί να διαπιστωθεί με ένα ή περισσότερα «τεστ επαγγελματικής ωριμότητας» που βασίζονται στις δικές τους θεωρητικές θέσεις ή σε παρόμοιες.

Με μόνη εξαίρεση τη σωματική εξέλιξη του ατόμου, για την οποία υπάρχουν σχετικά σαφή κριτήρια ανάπτυξης και ωρίμασης, δεν υπάρχουν ασφαλή κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να ορισθεί επακριβώς το επίπεδο εξέλιξης και ωρίμασης στις άλλες όψεις της προσωπικότητας του ατόμου, της επαγγελματικής συμπεριλαμβανομένης. Ακόμα και οι προτάσεις των Super, Crites, Baldwin έχουν εγγενή προβλήματα. Παραδείγματος χάρη, τι σημαίνει «συνετή επιλογή» ή πώς θα μετρήσουμε τη «νοητική επάρκεια»; Η άποψη που προτείνεται από τον Crites, ότι δηλαδή το άτομο που είναι σε θέση να πάρει επαγγελματική απόφαση είναι επαγγελματικά ώριμο, φοβάμαι ότι δεν ικανοποιεί, για τον απλό λόγο ότι μπορεί κανείς να παίρνει επαγγελματικές αποφάσεις χωρίς να είναι οπωσδήποτε επαγγελματικά ώριμος.

Η διαπίστωση της επαγγελματικής ωριμότητας του ατόμου δεν μπορεί να γίνει παρά μόνο με βάση τη σύνθεση των εκπαιδευτικών-επαγγελματικών και άλλων αποφάσεων του (Δημητρόπουλος, 1998). Αυτό σημαίνει, βέβαια, ότι σ' αυτή τη

διαπίστωση δεν υπάρχει προγνωστική, αλλά *επιβεβαιωτική αξία*. Θα μπορούσε, ίσως, να ισχυριστεί κανείς ότι η πρακτική προγνωστική αξία της επαγγελματικής ωριμότητας είναι σχετικά περιορισμένη, δεδομένου ότι το κάθε άτομο δεν έχει ασφαλώς την ευχέρεια να περιμένει να διαπιστωθεί η ωριμότητα, του για να πάρει τις εκπαιδευτικές-επαγγελματικές του αποφάσεις. Το σημείο στο οποίο λαμβάνονται αυτές οι αποφάσεις και οι προϋποθέσεις, κάτω από τις οποίες λαμβάνονται, καθορίζονται από πολλούς παράγοντες, τις περισσότερες φορές άσχετους με την επαγγελματική ωριμότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που επιλέχτηκε να ακολουθηθεί στην παρούσα έρευνα για τη διερεύνηση του ερωτήματος αν είναι όριο ηλικίας ή αντοχής για τους project managers άνω των 60 ετών. Επιλέχτηκε η μεθοδολογία της συνέντευξης για την παρούσα έρευνα, διότι αποτελεί ένα ποιοτικό εργαλείο συλλογής πληροφοριών, το οποίο μπορεί να ελέγξει και να ερμηνεύσει τα ερευνητικά ερωτήματα. Η μεθοδολογία της συνέντευξης επιπλέον, στηρίζεται στην αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος που έχει επιλεγεί για να πάρει μέρος στην διαδικασία. Το δείγμα λοιπόν, θα πρέπει να έχει ποιοτική σύσταση και να αποτελεί χαρακτηριστική, κλασσική περίπτωση που καλύπτει τις περισσότερες και κυριότερες κατηγορίες του πληθυσμού που ερευνούμε, για να μπορεί να μας δώσει αντικειμενική εικόνα.

5.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Οι υπο μελέτη εταιρείες, το δείγμα δηλαδή της έρευνας θα είναι κατά βάση οι ιδιωτικές τεχνικές εταιρείες που εδρεύουν σε Λάρισα και Θεσσαλονίκη. Η επιλογή των συγκεκριμένων περιοχών έγινε με γνώμονα τις εταιρείες που έχουν συμπεριλάβει στο εργατικό δυναμικό τους, ακόμα και στο παρελθόν, έναν project manager. Επομένως, με την επιλογή αυτών των δύο περιοχών ως χώρο έρευνας, εκτιμάται ότι τα αποτελέσματα από την διεξαγωγή των συνεντεύξεων θα εκφράσουν μια, όσο το δυνατόν, καλύτερα ισοκατανομημένη και μια αξιολογικά ισχυρή αντιπροσώπευση της πραγματικής κατάστασης με εναρκτήρια δύναμη την ερευνητική στοχοθέτηση. Στόχος είναι τα αποτελέσματα να σταθούν ικανά ώστε να αποτελέσουν αντιπροσωπευτικές απαντήσεις που θα καλύπτουν ενδεχομένως το μεγαλύτερο φάσμα των εγχώριων, ιδιωτικών, τεχνικών εταιρειών.

5.3 Μεθοδολογία- Σχεδιασμός

Η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνάς μας, αποβλέπει στην προώθηση της γνώσης σε θέματα management και κυρίως στην κατανόηση της προτίμησης συγκεκριμένου προφίλ project manager από τις ιδιωτικές τεχνικές εταιρείες. Μας ενδιαφέρει να μάθουμε το εύρος της ηλικίας, το οποίο προτιμάται από εταιρείες, τους λόγους που ώθησαν τις συγκεκριμένες εταιρείες να επιλέξουν τον συγκεκριμένο manager, το αν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, αν πιστεύουν ότι γνώσεις που έχει αρκούν ή χρειάζεται μετεκπαίδευση και τέλος, αν υπάρχουν προβλήματα συνεργασίας μεταξύ

νεότερων και γηραιότερων ηλικιακά εργαζομένων Για να μπορέσουμε να δώσουμε απάντηση στα ερευνητικά μας ερωτήματα θα προχωρήσουμε στην παράθεση των συνεντεύξεων.

5.4 Επιλογή Δείγματος

Για την συγγραφή της μελέτης περίπτωσης επισκέφτηκα 10 διαφορετικές ιδιωτικές τεχνικές εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στη δημοπράτηση δημοσίων & ιδιωτικών έργων , με έδρα Λάρισα & Θεσσαλονίκη

Κατά την επίσκεψή μου στις εταιρείες, συναντήθηκα με διάφορα στελέχη αυτής και πήρα την παρακάτω συνέντευξη.

5.4 Συλλογή Δεδομένων

ΕΡΓΟΑΣΦΑΛΤΙΚΗ ΑΤΕ Συναντήσαμε τον γενικό διευθυντή της εταιρείας και του υποβάλλαμε τις εξής ερωτήσεις:

1^η Ερώτηση : Τι ηλικίας είναι ο project manager που απασχολείται στην εταιρείας σας και πόσο χρονικό διάστημα εργάζεται στη θέση αυτή;

Ο project manager που εργάζεται στην εταιρία μας είναι σήμερα 65 ετών και εργάζεται για μας τα τελευταία 11 χρόνια.

2^η Ερώτηση: Τι σας ώθησε να προσλάβετε ως project manager ένα άτομο μεγάλης ηλικίας;

Προσωπικά πίστευα ότι όσο περνούν τα χρόνια ο άνθρωπος αποκτά εμπειρίες που αφορούν την οργάνωση και την κατανομή εργασίας, τον χρόνο εργασίας τα καθήκοντα εργασίας και τη διαχείριση.

Ένας project manager λοιπόν με εμπειρία σ'αυτά τα θέματα μπορεί να διαχειριστεί πολύ καλύτερα καταστάσεις που θα προκύψουν στην καθημερινή εργασιακή πρακτική. Έτσι λοιπόν όταν χρειαστήκαμε άτομο για την θέση αυτή επιλέξαμε άτομο μεγάλης ηλικίας.

3^η Ερώτηση : Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες σας ο project manager της συγκεκριμένης ηλικίας ;

Στην πραγματικότητα ξεπερνά και τις προσδοκίες μου γιατί έχει μεγάλη επαγγελματική εμπειρία, γνώσεις και δεξιότητες συνεργασίας.

Κατανοεί πολύ καλύτερα τα δομικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και εργάζεται καλύτερα από όλους για να βελτιώσει τη λειτουργία της. Μας βοήθησε αρκετά στις επαφές με τους πελάτες στη διεύθυνση του πελατολογίου μας και στο να κατανοήσουν οι υπάλληλοι της επιχείρησης τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον.

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.

4^η Ερώτηση : Οι γνώσεις του αρκούν, ή πιστεύεται ότι χρειάζεται κάποια επιπλέον εκπαίδευση;

Είναι γνωστό ότι, όσο περισσότερες γνώσεις έχει κάποιος τόσο καλύτερα είναι όπως επίσης, η μόρφωση δεν σταματά ποτέ και στις επιχειρήσεις οι εξελίξεις είναι ραγδαίες γι αυτό η επιμόρφωση είναι συνεχής σε όλες τις ηλικίες και σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Όσον αφορά τον project manager επιβάλλεται ν' αποκτήσει νέες γνώσεις και μάλιστα η εταιρεία μας του χορηγεί κάποιες εκπαιδεύσεις το χρόνο ανάλογα με το αντικείμενο και τη μελλοντική χρησιμότητα. Μάλιστα σ' αυτές στις ηλικίες είναι πιο εύκολη και η διαδικασία της μάθησης, η πρόσβαση του project manager στην εκπαίδευση είναι σημαντική με στόχο ν' αποκτήσει νέες δεξιότητες και ν αναβαθμιστούν οι εργασιακές του δεξιότητες.

5^η Ερώτηση : Πιστεύεται ότι υπάρχει πρόβλημα στη συνεργασία νεότερων εργαζομένων με τον Project manager ο οποίος έχει μεγαλύτερη ηλικία;

Οι εργαζόμενοι όλων των ηλικιακών ομάδων ανεξαιρέτως επιθυμούν μια εργασία με περιεχόμενο και ευθύνες, ευκαιρίες για μάθηση, σεβασμό στον εργασιακό χώρο, δίκαιες απολαβές και επιδόματα.

Οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη αξία στην οργάνωση, την αξιοκρατία και τη δικαιοσύνη. Έχουν περισσότερη άνεση με τις ιεραρχίες στον εργασιακό χώρο σε

σχέση με τους νεότερους εργαζόμενους. Θεωρούν απόδειξη της επιτυχίας τον υλικό πλούτο και την κοινωνική υπόσταση, Είναι λιγότερο πιθανό να περιγράψουν τους εαυτούς τους ως φιλόδοξους αλλά θεωρούν τους εαυτούς τους αξιόπιστους, εργατικούς, με αυτοπεποίθηση, αισιόδοξους, κοινωνικούς, πετυχημένους, θρησκόληπτους και ανοιχτούς σε καινούργιες ιδέες.

Βέβαια, προσαρμόζονται δυσκολότερα σε καινούργιες τεχνολογίες, έχοντας μεγαλώσει σε μια περίοδο χωρίς την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας των τελευταίων δεκαετιών.

Παρ' όλα αυτά όλοι συνεργάζονται αποτελεσματικά προς όφελος της επιχείρησης και δεν δημιουργούνται προβλήματα στην καθημερινότητά.

ΚΙΩΝ ΑΤΕ Συναντήσαμε τον manager ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας και του υποβάλλαμε τις εξής ερωτήσεις:

1^η Ερώτηση : Τι ηλικίας είναι ο project manager που απασχολείται στην εταιρείας σας και πόσο χρονικό διάστημα εργάζεται στη θέση αυτή;

Ο project manager που εργάζεται στην εταιρία μας είναι σήμερα 47 ετών και εργάζεται για μας τα τελευταία 3 χρόνια.

2^η Ερώτηση: Τι σας ώθησε να προσλάβετε ως project manager ένα άτομο μεγάλης ηλικίας;

η απόφαση στο να καλυφθεί η θέση του project manager από άτομο μεγαλύτερης ηλικίας, οφειλόταν στο ότι τα άτομα αυτά έχουν λάβει γνώσεις αλλά έχουν εξοικιωθεί και με το πρακτικό μέρος αυτών των γνώσεων που έχουν. Συνεπώς, βαδίζουν σε πιο σίγουρα πρότυπα , τα οποία σαφώς θα έχουνε μεγαλύτερες και πιο σίγουρες πιθανότητες επιτυχίας.

3^η Ερώτηση : Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες σας ο project manager της συγκεκριμένης ηλικίας ;

Φυσικά, διότι χάρη στις εμπειρίες που έχει αποκτήσει από τις παρόμοιες θέσεις σε άλλες εταιρείες, έχει και την πείρα να καταλήξει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Είναι καλό να στελεχώνονται υπεύθυνες θέσεις εργασιών με

άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, διότι μπορεί να είναι συντηρητικοί στο ρίσκο τις καινοτομίας αλλά βασίζονται και βαδίζουν σε επιτυχημένα πρότυπα

4^η Ερώτηση : Οι γνώσεις του αρκούν, ή πιστεύετε ότι χρειάζεται κάποια επιπλέον εκπαίδευση;

Καλό θα ήταν σίγουρα να υπήρχε κάποια μετεκπαίδευση του manager, που θα οδηγούσε σε πιο ανοιχτούς ορίζοντες και σε καινοτόμες ιδέες. Αυτό θα καθιστούσε πιο ανταγωνιστική την εταιρεία και θα είχε ενδεχομένως και μεγαλύτερη απήχηση σε νέους πελάτες.

5^η Ερώτηση : Πιστεύετε ότι υπάρχει πρόβλημα στη συνεργασία νεότερων εργαζομένων με τον Project manager ο οποίος έχει μεγαλύτερη ηλικία;

Διαφορές υπάρχουν λόγω του φάσματος των ηλικιών και των ιδεών και των μεθόδων που έχει μάθει καθένας να εργάζεται. Οι νέοι τολμούν στο ρίσκο, το οποίο φυσικά μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλο κίνδυνο αλλά παράλληλα μπορεί να οδηγήσει και σε μεγαλύτερο κέρδος. Αντίθετα, ο Project manager, όταν δη είναι και σε πιο έμπειρη ηλικία, δύσκολα θα θέσει την εταιρεία σε τέτοιο κίνδυνο κάτι που χειραγωγεί και τους νεότερους να χαλιναγωγήσουν την δημιουργική τους φαντασία.

CVC Τεχνική κατασκευαστική εταιρεία Συναντήσαμε τον οικονομικό διευθυντή της εταιρείας και του υποβάλλαμε τις εξής ερωτήσεις:

1^η Ερώτηση : Τι ηλικίας είναι ο project manager που απασχολείται στην εταιρείας σας και πόσο χρονικό διάστημα εργάζεται στη θέση αυτή;

Ο project manager που εργάζεται στην εταιρία μας είναι σήμερα 65 ετών και εργάζεται για μας τα τελευταία 11 χρόνια.

2^η Ερώτηση: Τι σας ώθησε να προσλάβετε ως project manager ένα άτομο μεγάλης ηλικίας;

Η επιθυμία να αναλάβει την θέση ένας έτοιμος project manager.

3^η Ερώτηση : Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες σας ο project manager της συγκεκριμένης ηλικίας ;

Ανταποκρίνεται αρκετά καλά και ικανοποιητικά στη θέση που έχει αναλάβει.

4^η Ερώτηση : Οι γνώσεις του αρκούν, ή πιστεύετε ότι χρειάζεται κάποια επιπλέον εκπαίδευση;

Οι γνώσεις ποτέ δεν είναι αρκετές διότι ζούμε σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο και είμαστε υποχρεωμένοι να ακολουθούμε τις επιταγές του.

5^η Ερώτηση : Πιστεύετε ότι υπάρχει πρόβλημα στη συνεργασία νεότερων εργαζομένων με τον Project manager ο οποίος έχει μεγαλύτερη ηλικία;

Πρόβλημα ιδιαίτερο συνεργασίας δεν υπάρχει με τα νεότερα μέλη, διότι έχει τρόπο να περνάει και στους νεότερους τις πρακτικές και τις ιδέες τις οποίες ο ίδιος έχει χρησιμοποιήσει αρκετά παλαιότερα και τον έχουν οδηγήσει σε επιτυχημένη ολοκλήρωση έργων.

Αναδομή ΑΕ Συναντήσαμε τον γενικό manager και του υποβάλλαμε τις εξής ερωτήσεις:

1^η Ερώτηση : Τι ηλικίας είναι ο project manager που απασχολείται στην εταιρείας σας και πόσο χρονικό διάστημα εργάζεται στη θέση αυτή;

Ο project manager που εργάζεται στην εταιρία μας είναι σήμερα 60 ετών και εργάζεται για μας τα τελευταία 2 χρόνια.

2^η Ερώτηση: Τι σας ώθησε να προσλάβετε ως project manager ένα άτομο μεγάλης ηλικίας;

Η εμπιστοσύνη και η σιγουριά της πείρας που απέπνεε.

3^η Ερώτηση : Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες σας ο project manager της συγκεκριμένης ηλικίας ;

Φυσικά και ανταποκρίνεται διότι η εμπειρία που φέρει σε αυτή τη θέση, δε του αφήνουν περιθώρια για λάθη.

4^η Ερώτηση : Οι γνώσεις του αρκούν, ή πιστεύετε ότι χρειάζεται κάποια επιπλέον εκπαίδευση;

Σίγουρα και η επιπλέον μετεκπαίδευση κάθε άλλο παρά κακό κάνει και ιδιαίτερα στον τομέα της διαχείρισης.

5^η Ερώτηση : Πιστεύετε ότι υπάρχει πρόβλημα στη συνεργασία νεότερων εργαζομένων με τον Project manager ο οποίος έχει μεγαλύτερη ηλικία;

Όταν ο project manager που επιλέγεις έχει μια σεβαστή ηλικία και πείρα για την θέση που τον προορίζεις, τότε έχει και την πείρα να συμπεριφερθεί και να πάρει με το μέρος του ακόμα και νεότερους εργαζόμενους.

ΣΤΕΛΜΑ ΑΤΕ Συναντήσαμε τον υπεύθυνο ανθρωπίνου δυναμικού και του υποβάλλαμε τις εξής ερωτήσεις :

1^η Ερώτηση : Τι ηλικίας είναι ο project manager που απασχολείται στην εταιρείας σας και πόσο χρονικό διάστημα εργάζεται στη θέση αυτή;

Ο project manager που εργάζεται στην εταιρία μας είναι σήμερα 47 ετών και εργάζεται για μας τα τελευταία 12 χρόνια.

2^η Ερώτηση: Τι σας ώθησε να προσλάβετε ως project manager ένα άτομο νεότερης ηλικίας;

Οι ιδέες του και το πάθος του εργασία και καινοτομία μας οδήγησε στο να τον εμπιστευθούμε.

3^η Ερώτηση : Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες σας ο project manager της συγκεκριμένης ηλικίας ;

Μέχρι στιγμής αρκετά καλά αλλά του λείπει η σιγουριά που μπορεί σίγουρα να σου παρέχει ένα project manager μεγαλύτερης ηλικίας

4^η Ερώτηση : Οι γνώσεις του αρκούν, ή πιστεύετε ότι χρειάζεται κάποια επιπλέον εκπαίδευση;

Έχει αρκετές γνώσεις και καινοτόμες ιδέες που πιστεύουμε ότι θα κρατάει την εταιρεία σε σταθερό ανταγωνιστικό επίπεδο, χωρίς βέβαια να απορρίπτουμε τη μετέπειτα και συνεχόμενη μετεκπαίδευσή του.

5^η Ερώτηση : Πιστεύετε ότι υπάρχει πρόβλημα στη συνεργασία μεγαλύτερων εργαζομένων με τον Project manager ο οποίος έχει μικρότερη ηλικία;

Διαφωνίες θα υπήρχαν ακόμα και αν ο project manager επιλεγόταν και από άτομα μεγαλύτερης ηλικίας. Τώρα βέβαια ίσως περισσότερο διότι μεγαλύτερη εργαζόμενοι έχουν μάθει σε άλλο τρόπο εργασίας και τους είναι ρίσκο να ενστερνιστούν καινούριες ιδέες που περικλείουν φυσικά μέσα τους μεγαλύτερο κίνδυνο.

ΤΕΧΝΟΛΟΜΗΣΗ ΟΕ Συναντήσαμε τον project manager της εταιρείας της εταιρείας και του υποβάλλαμε τις εξής ερωτήσεις :

1^η Ερώτηση : Τι ηλικίας είναι ο project manager που απασχολείται στην εταιρείας σας και πόσο χρονικό διάστημα εργάζεται στη θέση αυτή;

Σήμερα είμαι 66 ετών και εργάζεται για την εταιρεία τα τελευταία 9 χρόνια.

2^η Ερώτηση: Τι σας ώθησε να προσλάβετε ως project manager ένα άτομο μεγάλης ηλικίας;

Θεωρώ ότι η πείρα μου σε συνδυασμό με την εμπειρία μου στάθηκαν αρκετά ώστε να επιλεγώ εγώ για τη θέση του project manager.

3^η Ερώτηση : Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες σας ο project manager της συγκεκριμένης ηλικίας ;

Είναι αρκετά ικανοποιητικός στις υπηρεσίες που παρέχει από τη θέση του project manager.

4^η Ερώτηση : Οι γνώσεις του αρκούν, ή πιστεύετε ότι χρειάζεται κάποια επιπλέον εκπαίδευση;

Έχει παρακολουθήσει κατά καιρούς σεμιναριακά μαθήματα μετεκπαιδευτικού τύπου και έχει κρίνει και ο ίδιος ότι του στάθηκαν χρήσιμα. Επομένως, θεωρούμε τέτοιου τύπου μετεκπαίδευση ωφέλιμη για τον ίδιο.

5^η Ερώτηση : Πιστεύετε ότι υπάρχει πρόβλημα στη συνεργασία νεότερων εργαζομένων με τον Project manager ο οποίος έχει μεγαλύτερη ηλικία;

Σίγουρα θα υπάρχουν κάποιες μικροδιαφωνίες λόγω του χάσματος και τις εκπαίδευσης και πείρας που έχει ο καθένας αλλά ο project manager αποτελεί συνήθως πρόσωπο σεβαστό και έχει τον τρόπο να περνάει και στους νεότερους τις ιδέες του ώστε να τις ασπάζονται.

ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΕ Συναντήσαμε τον μηχανικό της εταιρείας και του υποβάλλαμε τις εξής ερωτήσεις:

1^η Ερώτηση : Τι ηλικίας είναι ο project manager που απασχολείται στην εταιρείας σας και πόσο χρονικό διάστημα εργάζεται στη θέση αυτή;

Ο project manager που εργάζεται στην εταιρία μας είναι σήμερα 53 ετών και εργάζεται για μας τον τελευταίο 1 χρόνο.

2^η Ερώτηση: Τι σας ώθησε να προσλάβετε ως project manager ένα άτομο μεγάλης ηλικίας;

Η πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία μας, η οποία στηρίζεται πάνω στην ασφάλεια της εμπειρίας. Συνεπώς, αυτή την ασφάλεια μπορεί να μας την παρέχει μόνο manager μεγαλύτερης ηλικίας.

3^η Ερώτηση : Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες σας ο project manager της συγκεκριμένης ηλικίας ;

Ικανοποιητικά.

4^η Ερώτηση : Οι γνώσεις του αρκούν, ή πιστεύετε ότι χρειάζεται κάποια επιπλέον εκπαίδευση;

Είναι αρκετές αλλά είμαστε υπέρ της δια βίου (μετ)εκπαίδευσης

5^η Ερώτηση : Πιστεύετε ότι υπάρχει πρόβλημα στη συνεργασία νεότερων εργαζομένων με τον Project manager ο οποίος έχει μεγαλύτερη ηλικία;

Οι σχέσεις με τους νεότερους είναι αρκετά καλές διότι υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία.

ΕΒΟΞ ΑΕ Συναντήσαμε τον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας και του υποβάλλαμε τις εξής ερωτήσεις:

1^η Ερώτηση : Τι ηλικίας είναι ο project manager που απασχολείται στην εταιρείας σας και πόσο χρονικό διάστημα εργάζεται στη θέση αυτή;

Ο project manager που εργάζεται στην εταιρία μας είναι σήμερα 45 ετών και εργάζεται για μας τα τελευταία 12 χρόνια.

2^η Ερώτηση: Τι σας ώθησε να προσλάβετε ως project manager ένα άτομο μικρότερης ηλικίας;

Οι συνεχώς εξελισσόμενοι καιροί επηρεάζουν όλους τους κλάδους, καθώς επίσης και τον κλάδο της διαχείρισης. Επομένως, επιθυμώντας η εταιρεία να παραμένει ανταγωνιστική, επέλεξε manager νεότερης ηλικίας.

3^η Ερώτηση : Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες σας ο project manager της συγκεκριμένης ηλικίας ;

Ικανοποιητικά αλλά με έλλειψη εμπιστοσύνης του ίδιου προς τον εαυτό του (στην αρχή) εξαιτίας της απειρίας του.

4^η Ερώτηση : Οι γνώσεις του αρκούν, ή πιστεύετε ότι χρειάζεται κάποια επιπλέον εκπαίδευση;

Οι γνώσεις δεν αρκούν ποτέ απο μόνες τους. Σημαντικό είναι να μπορείς να τις κάνεις και πράξη. Σαν εταιρεία είμαστε υπέρ της συνεχόμενης εκμάθησης

5^η Ερώτηση : Πιστεύετε ότι υπάρχει πρόβλημα στη συνεργασία νεότερων εργαζομένων με τον Project manager ο οποίος έχει μεγαλύτερη ηλικία;

Υπάρχει κάποια διαφωνία λόγω του οτι αντικροούνται οι νέες ιδέες και το ρίσκο με την πείρα και τη σταθερότητα.

5.5 Ανάλυση Δεδομένων

Με το πέρας των συνεντεύξεων και συλλέγοντας τις απαντήσεις, προκύπτει από το δείγμα ότι ο μέσος όρος των ηλικιών που προτιμάται από τις συγκεκριμένες εταιρείες ανέρχεται στα 56 έτη και το εύρος κυμαίνεται από 54 έως 66 έτη αλλά αυτό απευθύνεται στο εύρος των ηλικιών που εργάζονται αυτή τη στιγμή ενώ για να μάθουμε το προτασιακό προφίλ εταιρειών ως προς τις ηλικίες που προτίμησαν την μέρα επιλογής τους, θα πρέπει να αφαιρέσουμε από την σημερινή ηλικία των manager τα χρόνια εργασίας τους έως και σήμερα. Επομένως, προκύπτει ότι ο μέσος όρος ηλικίας που προτιμήθηκε από τις εταιρείες προκειμένου να καλύψουν την θέση του διαχειριστή είναι τα 48,1 έτη.

Καθώς επεξεργαζόμαστε τις ηλικίες των manager και τα έτη εργασίας τους, παρατηρείται ότι καθώς πλησιάζουμε στη 10ετία όπου γίνεται αισθητή η αύξηση του ηλικιωμένου πληθυσμού, διαπιστώνουμε ότι οι εταιρείες που λάβανε μέρος στη συνέντευξη και ειδικά εκείνες που κάλυψαν σχετικά πρόσφατα τις θέσεις εργασίας τους, επέλεξαν άτομα, τα οποία κατά μέσο όρο ανέρχονται στα 52,25 έτη. Επομένως, όπως προκύπτει είχε ήδη αρχίσει να μπαίνει σε εφαρμογή ο στόχος της ενεργούς γήρανσης που έθεσε η Ε.Ε και στη χώρα μας ενισχύοντας έτσι τη θεωρία της αλληλεγγύης για τους νεότερους εργαζόμενους (<http://www.iekep.gr/>).

Στην ερώτηση για το τι ώθησε τις εταιρείες να επιλέξουν ένα άτομο μεγαλύτερης ηλικίας, οι περισσότερες απαντήσεις που δόθηκαν σκιαγραφούσαν το προφίλ ενός “ώριμου” manager, ο οποίος συγκέντρωνε στο πρόσωπο τους την πείρα, δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, οι οποίες είναι απαραίτητες να έχει ένας project manager και είναι φυσιολογικό, αυτά τα στοιχεία να πλαισιώνουν το προφίλ ενός ηλικιακά μεγαλύτερου εργαζομένου.

Με την ερώτηση για τον αν ανταποκρίνεται η επιλογή του manager στις προσδοκίες τους, οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν κατά βάση θετικές. Βέβαια, αυτές οι απαντήσεις που δόθηκαν, περισσότερο είχαν να κάνουν με τις ηγετικές ικανότητες που ο manager ως χαρακτήρας περισσότερο και έπειτα από την πείρα και την εμπειρία που τον διακατέχουν (Δημητρόπουλος, Ε. Γ. (1998). Η

επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου και οι σχετικές θεωρίες, Στο Κασσωτάκης, Ι. Μ. (2004). Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός. Αθήνα: εκδο. Δαρδάνος).

Στην προτελευταία ερώτηση της συνέντευξής μας, οι εταιρείες καλούνται να απαντήσουν σχετικά με τις γνώσεις που έχουν οι manager και αν είναι ανοιχτοί και οι ίδιοι σε μετεκπαίδευση των εργαζομένων τους. Και εδώ φυσικά οι απαντήσεις ήταν θετικές διότι όπως έχουμε προαναφέρει, η κοινωνία εξελίσσεται και μαζί της εξελίσσονται όλα. Επομένως, οι καινούριες επιταγές που δημιουργούνται και δη στον τομέα του management, δημιουργεί επιτακτική ανάγκη για τη βιωσιμότητα και ην ανταγωνιστικότητα των εταιρειών τους , να στέλνουν σε συνεχή μετεκπαίδευση τους εργαζόμενούς τους (Verzuh, 2003).

Τέλος, υποβάλλοντας και την τελευταία μας ερώτηση για τον αν υπάρχει διαφωνία ανάμεσα σε εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας με νεότερης ηλικίας, η απάντηση είναι ότι διαφωνίες λόγω ηλικιακής ασυνεννοησία υπάρχουν αλλά ένας έμπειρος manager έχει τον τρόπο του να επικοινωνεί, να μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις του και να γεφυρώνει οποιαδήποτε διαφωνία δημιουργείται, όπως εξάλλου στήριξε και οVerzuh και ο Heerkens στις θεωρίες τους, ότι δηλαδή ο manager θα πρέπει να είναι ηγετικής φυσιογνωμίας, να ασκεί επιρροή να είναι δάσκαλος και να διαχέει τις γνώσεις του (Heerkens, 2002)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η γήρανση του πληθυσμού, καθιστά τους εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας καλύτερους και δυνατότερους από πριν, από πολλές απόψεις. Έτσι λοιπόν, η ενεργός συμμετοχή στον επαγγελματικό βίο αποτελεί 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 πολύτιμοι 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»*. Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία **EL** <http://osha.europa.eu>

Μέσω της διαχείρισης της ηλικίας επιδιώκονται οι ακόλουθοι οκτώ στόχοι:

- ◆ Καλύτερη ενημέρωση σχετικά με τη γήρανση
- ◆ Υιοθέτηση ορθών συμπεριφορών όσον αφορά τη γήρανση
- ◆ Ένταξη της διαχείρισης της ηλικίας στις βασικές αρμοδιότητες και υποχρεώσεις των διευθυντών και των προϊσταμένων
- ◆ Ένταξη της διαχείρισης της ηλικίας στην πολιτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων
- ◆ Προώθηση της ικανότητας προς εργασία και της παραγωγικότητας
- ◆ Διά βίου μάθηση
- ◆ Επιμερισμός της εργασίας με βάση την ηλικία
- ◆ Ομαλή και αξιοπρεπής μετάβαση στη συνταξιοδότηση.

Με την απασχόληση ατόμων άνω των 60 ετών στις επιχειρήσεις υπάρχουν θετικά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις τα οποία είναι :

- ◆ Η διατήρηση των υπηρεσιών των εργαζομένων σε καίριες θέσεις καθώς και αυτών με την καλύτερη απόδοση οι οποίοι θα μπορούσαν να μεταπηδήσουν στους ανταγωνιστές,
- ◆ Η διατήρηση και να μεταφορά τεχνογνωσίας των ηλικιωμένων εργαζομένων

τους, στους νεότερους εργαζόμενους

- ◆ Η αποτελεσματικότερη διαχείριση πιθανών διακυμάνσεων στο προσωπικό
- ◆ Η δημιουργία νέων ηγετικών στελεχών των οργανισμών με την μετάδοση των γνώσεων και των εμπειριών των ηλικιωμένων εργαζομένων.

Όσον αφορά την επαγγελματική υπεροχή των εργαζομένων άνω των 60 ετών, σε σχέση με του μικρότερους ηλικιακά εργαζομένους προκύπτουν τα εξής πλεονεκτήματα : ξέρει να χειρίζεται καλύτερα το γραπτό και τον προφορικό λόγο, δεν αποφασίζει επιπόλαια, έχει αυτοπεποίθηση, ξέρει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του όσον αφορά την εργασία, συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις αξίες του, υποκινεί τον εαυτό του και τους υφισταμένους του προς την επιτυχία, έχει μεγάλο δίκτυο γνωριμιών και εργάζεται ομαδικά και θέτει κοινούς στόχους.

Σε αντίθεση, ο ηλικιακά νεότερος διαχειριστής (manager), έχει τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την παρορμητικότητα της ηλικίας:

- ◆ καινοτόμες ιδέες
- ◆ το ρίσκο του πειραματισμού
- ◆ διάθεση για εργασία εκτός κατεστημένων
- ◆ μεγαλύτερη επικοινωνιακή διάθεση και συνεργασία για ένα επιτυχές αποτέλεσμα

Εν κατακλείδι, και τα 2 ηλικιακά φάσματα των managers μπορούνε κάλλιστα να οδηγήσουν σε ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα, πλαισιωμένο βέβαια κάθε φορά από τα χαρακτηριστικά που έχουν αναπτύξει τα στελέχη, είτε είναι άνω των 30, είτε άνω των 60. Από τη μία δηλαδή “μάχεται” η καινοτομία, η θέληση για επιτυχία στηριγμένη στο ρίσκο, η νεανική απειρία με σύμβουλο τη θέληση για πρωτοτυπία και από την άλλη το μακροχρόνιο πρότυπο που οδηγεί σε σίγουρη επιτυχία, απαλλαγμένο από κάθε είδους ρίσκου αλλά και καινοτομία, με γνώμονα την πείρα και την εμπειρία. Βέβαια, η αγορά εργασίας και δη στον τομέα της διαχείρισης δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στο να καλυφθεί η θέση του project manager από άτομο πεπειραμένο, που αποπνέει ασφάλη, σιγουριά και εμπειρία για ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα.

Συνοψίζοντας λοιπόν, μέσα από τις θεωρίες και τις έρευνες που μελετήσαμε και τις παραθέσαμε στη παρούσα εργασία, ήρθε η ώρα να απαντήσουμε και στο θεμελιώδες ερώτημα του τίτλου αυτής της εργασίας. Η απάντηση επομένως, για το αν πρόκειται για όριο ηλικίας η όριο αντοχής των ανώτατων στελεχών στις ιδιωτικές τεχνικές εταιρείες, μπορούμε να απαντήσουμε με σιγουριά και

τεκμηριωμένα ότι η μεγαλύτερη σε ηλικία εργαζόμενοι αποτελούν απλά ένα ηλικιακό όριο, το οποίο φυσικά δεν τους επηρεάζει σε κανέναν τομέα της ζωής τους αρνητικά. Αντιθέτως, καθιστά τα άτομα ενεργά, έτοιμα να προσφέρουν στην κοινωνία και να προετοιμάσουν τους νεότερους ηλικιακά εργαζόμενους 'ώστε να τους διαδεχθούν, όταν αυτό καταστεί πλέον αναγκαίο.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στην άποψη ότι η ενεργός γήρανση θα έχει δυναμική παρουσία μέσα στα απόμενα έτη, επομένως ενόψει αυτών των αλλαγών που δημιουργούνται στον επαγγελματικά ενεργό πληθυσμό, ο χώρος της διοίκησης και της διαχείρισης Έργων καλείται να αξιοποιήσει όσο το δυνατόν

πιο αποτελεσματικά τα άτομα ηλικίας άνω των 60 ετών. Ειδικά αναφέρουμε τον τομέα της Διοίκησης και της Διαχείρισης διότι η πείρα και η εμπειρία που προσφέρει αυτή η ηλικία είναι αντιστρόφως συνδεδεμένα με την επιτυχία. Η ωριμότητα που αποκτά το άτομο κατά τα χρόνια εργασίας του, η τεχνογνωσία, οι ηγετικές ικανότητες, η δυνατότητες καθοδήγησης μιας ομάδας αποτελούν την απαρχή για μια περαιτέρω ανάπτυξη δεξιοτήτων και απόκτηση γνώσεων.

Παράλληλα, οι project managers άνω των 60 ετών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εμπνευστές των νεότερων εργαζομένων, παρακινώντας τους με δελεαστικά κίνητρα και επιβραβεύοντας τους με το πέρα ενός επιτυχημένου έργου. Επίσης, μπορούν να δημιουργήσουν νέους ικανούς ηγέτες, έτοιμοι ακόμα και να τους διαδεχθούν. Στο πρόσωπό τους ακόμα, μπορούν να εμπνεύσουν τον σεβασμό, την αξιοπιστία και την τεχνογνωσία που τους παρέχει η πείρα που έχουν αποκτήσει από την πολυετή τους εργασία στην θέση του project manager.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

● Δημητριάδης Α. (1996). Διοίκηση-Διαχείριση Έργου. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών. Αθήνα.

- Δημητρόπουλος, Ε. Γ. (1998). Η επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου και οι σχετικές θεωρίες, Στο Κασσωτάκης, Ι. Μ. (2004). Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός. Αθήνα: εκδο. Δαρδάνος.

- Μπουραντάς Δ. (2001), Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, εκδ. Μπενου, Αθήνα.

- Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Μπένου, Αθήνα.

- Εμίρης Δ. (2006), Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων, εκδ. ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ, Αθήνα

- Παναγιωτακόπουλος Δ. (2003) , "Εφαρμογές Πιθανοτήτων και Στατιστικής στη Μελέτη και Προγραμματισμό Τεχνικών Έργων", Εκδόσεις Κυριακίδη Αφοί ΑΕ.

- Παπαδόπουλος Χ. (2010). Υλικό μαθήματος «Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών». Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: Πληροφορική & Διοίκηση, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.

- Πολύζος Σ. (2003), "Διοίκηση και Διαχείριση των Έργων", εκδ. Κριτική, Αθήνα.

- Γέμτος Π. Α. (2004), Μεθοδολογία των Κοινωνικών Επιστημών. Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

- Ξεροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

- Παντουβάκης, Π. Μ. (2003), Θεωρία και Πράξη στη Διαχείριση Έργου (Project Management), Τεχνικά Χρονικά, Νοέμβριος-Δεκέμβριος

- Mason, J. (2003), Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας. Κυριαζή, Ν. (επιστημονική επιμέλεια). Δημητριάδου, Ε. (μτφ.). Αθήνα: εκδ. Ελληνικά Γράμματα.

- Burke R., (1999), Project Management, Planning & Control Techniques, John Wiley & Sons Ltd, USA.

- Burke R., (2002). Διαχείριση Έργου (Project Management). *Τεχνικές Σχεδιασμού και Ελέγχου*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.

- Crites, J. O. (1978). Career maturity inventory. Monterey, CA: CTB/McGraw-Hill.

- Heerkens G. R., (2002), Project Management, PMP, McGraw-Hill Companies, Inc., USA.

- Isaacson, L. E. & Brown, D. (1993). *Career Information, Career Counseling and Career Development*. Boston: Allyn and Bacon.

- Verzuh E (2003), Project Management is a strategic strength, The Portable MBA in Project Management, edited by Eric Verzuh, published by John Wiley & Sons, New Jersey, USA.

- Fleming Q.W., Koppelman J.M. (2000). Earned Value Project Management. 2nd ed. Project Management Institute.

- Project Management Institute (PMI). (2004). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. ANSI Standard. Third Edition.

- Shtub A.(2005), Bard J.F., Globerson S. Project Management: Processes, Methodologies and Economics. Prentice-Hall.

●**ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

●2012: Ευρωπαϊκό έτος για την ενεργό γήρανση και την αλληλεγγύη μεταξύ των γενεών. Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου, ημερομηνία πρόσβασης 27/08/13

<http://www.neaygeia.gr/page.asp?p=1123&c=1>

●Ευρωπαϊκό Έτος 2012 - Ευρωπαϊκό Έτος Ενεργού Γήρανσης και Αλληλεγγύης μεταξύ των Γενεών. Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου, ημερομηνία πρόσβασης 27/08/13

<http://europa.eu/ey2012/ey2012main.jsp?catId=971&langId=el>

●Διαχείριση «Ωριμου Εργατικού Δυναμικού» Καλές Πρακτικές. Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου, ημερομηνία πρόσβασης 27/08/13 <http://www.iekep.gr/>

●Εμπειρική διοίκηση ασκούν τα ανώτερα στελέχη στην Ελλάδα Μειονεκτούν έναντι των ξένων σε εκπαίδευση, σε διοικητικές και ηγετικές ικανότητες. Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου, ημερομηνία πρόσβασης 27/08/13

●http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_1_18/05/2003_63683

●Δαμουλιανού Χρ., *Καταρρίπτουν δημοφιλή στερεότυπα, τα ηλικιακώς ώριμα μεγαλοστέλεχη.* xd@kathimerini.gr, διαθέσιμο μέσω διαδικτύου, ημερομηνία πρόσβασης 15/11/2013.

●Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία **EL** <http://osha.europa.eu>, διαθέσιμο μέσω διαδικτύου, ημερομηνία πρόσβασης 15/11/2013.

●Άρθρο-Ενεργός γήρανση:Βελτιστοποιώντας τις ευκαιρίες, διαθέσιμο μέσω διαδικτύου,ημερομηνίαν προσπέλασης 17/2/2014

<http://www.cy2012.eu/index.php/el/news/feature-active-ageing-optimising-opportunities>

●The European Business Network for Corporate Social Responsibility, διαθέσιμο μέσω διαδικτύου, ημερομηνία προσπελασης 10/1/2014

<http://www.csreurope.org/age-platform-europe's-thematic-seminar-creating-age-friendly-eu-2020/#.U6bOstKSzch>