

5. ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ PREMEQ - ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

5.1. Κλαδική διαπραγμάτευση - Αξιοποίηση του κλαδικού

Παρατηρητηρίου Απασχόλησης και αντίστοιχων διμερών

θεσμών κοινωνικού διαλόγου

Η ίδρυση και η λειτουργία του πρώτου, στη χώρα μας, κλαδικού Παρατηρητηρίου Απασχόλησης, συμφωνήθηκε με τη διετή ΣΣΕ ΟΤΟΕ-Τραπεζών 1994-95. Αντικείμενα του Παρατηρητηρίου είναι:

- “ Η συλλογή, επεξεργασία και αξιολόγηση μελετών, εργασιακών δεδομένων, στοιχείων απασχόλησης και αμοιβής εργασίας από όλες τις Τράπεζες του κλάδου, τα οποία θα ταξινομεί, θα επεξεργάζεται και θα συγκρίνει με διεθνή δεδομένα, σε συνεργασία με αντίστοιχα Παρατηρητήρια ή φορείς του εσωτερικού και του εξωτερικού.
- Η τακτική σύνταξη αναφορών για τις εθνικές ή και τις διεθνείς εργασιακές εξελίξεις του κλάδου, για την καλύτερη ενημέρωση της (κλαδικής) Επιτροπής Κοινωνικού Διαλόγου και για την αποτελεσματικότερη πρόληψη και αντιμετώπιση προβλημάτων απασχόλησης.

Το Παρατηρητήριο βρίσκεται σε λειτουργική σύνδεση με το Εκπαιδευτικό-ερευνητικό Κέντρο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, υποστηριζόμενο από αυτό για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων του...”

Το Παρατηρητήριο Απασχόλησης (Π.Α.) του τραπεζικού τομέα καλείται σήμερα να λειτουργήσει σε αυτόνομη, διμερή και επιστημονικά αξιόπιστη βάση ως:

1. εργαλείο άντλησης ιδεών, μεθόδων, πληροφόρησης και προτάσεων στήριξης του κοινωνικού διαλόγου και κατάλληλων πολιτικών για το Ανθρώπινο Δυναμικό σε κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο,
2. κλαδική στατιστική υποδομή πληροφόρησης, καταγραφής και διάδοσης χρήσιμων επιστημονικών ευρημάτων και δεδομένων για τις εργασιακές εξελίξεις,
3. (προοπτικά) σημείο αναφοράς και πυρήνας ανάπτυξης μιας ευρύτερης κλαδικής δικτύωσης, ανταλλαγής πληροφοριών και ερευνητικής-επιστημονικής συνεργασίας με την πανεπιστημιακή κοινότητα, με ερευνητικούς φορείς και οργανώσεις του τραπεζικού κλάδου σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Η τεκμηρίωση του Π.Α. ακολουθεί τη μέθοδο του “Κοινωνικού Απολογισμού”. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται στη Γαλλία από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και είναι ένα ήδη δοκιμασμένο στην ευρωπαϊκή πραγματικότητα εργαλείο συγκέντρωσης πρωτογενών επιχειρησιακών δεδομένων. Ο Κοινωνικός Απολογισμός συγκεντρώνει σ’ ένα ενιαίο έγγραφο βασικά ποσοτικά δεδομένα που επιτρέπουν :

- την αξιολόγηση της κατάστασης, της προσφοράς και των επιδόσεων της επιχείρησης στον εργασιακό-κοινωνικό τομέα,
- την καταγραφή και την προβολή των επιτευγμάτων της κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς (στατική εικόνα) και
- την κατά το δυνατόν ολοκληρωμένη “μέτρηση” των μεταβολών στην απασχόληση και σε άλλες σημαντικές εργασιακές-μισθολογικές μεταβλητές, σε σύγκριση με αντίστοιχα δεδομένα προηγούμενων ετών (δυναμική εικόνα) .

Τα δεδομένα του Κοινωνικού Απολογισμού ομαδοποιούνται σε 7 θεματικές ενότητες, που περιλαμβάνουν:

- την απασχόληση
- τις αποδοχές και συναφείς (ασφαλιστικές κ.λπ.) δαπάνες
- τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας
- τις λοιπές συνθήκες εργασίας (χρόνος εργασίας κ.λπ.)
- την εκπαίδευση
- τις εργασιακές σχέσεις (συλλογικές - ατομικές)

- τις λοιπές κοινωνικές παροχές της επιχείρησης στους εργαζόμενους.

Για κάθε θεματική ενότητα προσδιορίζονται οι κατάλληλοι δείκτες και παρέχονται οδηγίες για τη σωστή συμπλήρωσή τους, ώστε τα δεδομένα να είναι συγκρίσιμα μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου.

Η ιδέα του κοινωνικού Απολογισμού, όπως δοκιμάστηκε στο εξωτερικό και όπως εν μέρει εφαρμόζεται από μεγάλες επιχειρήσεις και στη χώρα μας, αποβλέπει στη συστηματοποίηση και στη βελτίωση της πληροφόρησης, αλλά και στην ενίσχυση της επικοινωνίας στο επίπεδο της επιχείρησης, παρέχοντας μια συστηματικά επεξεργασμένη και κατάλληλα ποσοτικοποιημένη βάση για τον κοινωνικό διάλογο.

Παράλληλα, ενθαρρύνει τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού να συγκεντρώνουν συστηματικά δεδομένα, τα οποία διευκολύνουν την ολοκληρωμένη παρουσίαση του έργου τους, τον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων, το μελλοντικό σχεδιασμό, τη συστηματοποίηση αλλά και την τεκμηρίωση του απολογισμού, των απόψεων και των προτάσεών τους προς τη Διοίκηση, τη συλλογική εκπροσώπηση και τους μετόχους.

Με βάση τα παραπάνω, το Παρατηρητήριο Απασχόλησης λειτουργεί πιλοτικά στη χώρα μας:

- Ως εξειδικευμένη και ευέλικτη “στατιστική υπηρεσία” για εργασιακά θέματα του τραπεζικού τομέα,
- παρέχοντας, όποτε του ζητηθεί, επιστημονικές επεξεργασίες ή/και κατάλληλη υποστήριξη για τη βελτίωση των πληροφοριακών υποδομών, των μεθόδων και του κοινωνικού διαλόγου σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού, κατάρτισης, προστασίας της απασχόλησης κ.λπ.

Ο PREMEQ μπορεί να συμβάλει στους σκοπούς του κλαδικού Παρατηρητηρίου Απασχόλησης και μέσω αυτού στην ενίσχυση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των συλλογικών διαπραγματεύσεων στον κλάδο, με τους ακόλουθους τρόπους:

α) Με την ανάθεση της κεντρικής καταγραφής, ομαδοποίησης, επικύρωσης και αξιολόγησης των βασικών εξελίξεων στις ειδικότητες του κλάδου στο Παρατηρητήριο Απασχόλησης (ή σε ανάλογους διμερείς θεσμούς που λειτουργούν ή θα συσταθούν στον κλάδο σε άλλες χώρες), μέσα από κλαδικές Συλλογικές Διαπραγματεύσεις και ανάλογες συμφωνίες των μερών, με βάση:

- τα προβλεπόμενα από τον PREMEQ βασικά γνωστικά πεδία για όλες τις ειδικότητες,
- τη συστηματική καταγραφή και ομαδοποίηση, σε κλαδικό πλέον επίπεδο, των τραπεζικών ειδικοτήτων που θα εντοπισθούν σε κάθε επιχείρηση και των βασικών γνωστικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για κάθε ειδικότητα,
- την παρακολούθηση - αξιολόγηση, βάσει της διεθνούς εμπειρίας του κλάδου, των βασικών παραγόντων που επιδρούν ή αναμένεται να επιδράσουν στις γνωστικές απαιτήσεις των τραπεζικών ειδικοτήτων,
- τον εντοπισμό και την καταγραφή, βάσει των αντίστοιχων επιχειρησιακών δεδομένων και επεξεργασιών, των ειδικοτήτων που απειλούνται από τεχνικο-οργανωτικές μεταβολές, απαξίωση, αλλαγή αντικειμένου, δραματική αλλαγή γνωστικών απαιτήσεων. Εννοείται ότι τα δεδομένα αυτά θα υποβάλλονται κάθε χρόνο από επιχειρήσεις που ήδη εφαρμόζουν τον PREMEQ.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να τηρούνται σε κατάλληλα κωδικοποιημένη -μηχανογραφημένη μορφή, επιτρέποντας ανά πάσα στιγμή στα μέρη να έχουν πλήρη εικόνα για τις εξελίξεις στις ειδικότητες, στα γνωστικά επίπεδα, καθώς και για τις ενέργειες που έχουν γίνει ή αντίστοιχα εκκρεμούν στον κλάδο, σε κάθε επιχείρηση ή διεθνώς.

β) Με τον εντοπισμό, από ομάδες εμπειρογνομόνων των μερών που θα λειτουργούν στο πλαίσιο του Παρατηρητηρίου (ή συναφών διμερών θεσμών και υποδομών), των κενών ή των μεταβολών στα γνωστικά προφίλ καθεμιάς από τις απειλούμενες ειδικότητες, εφαρμόζοντας τις διαδικασίες του PREMEQ.

γ) Με την επεξεργασία και υποβολή συγκεκριμένων προτάσεων στα μέρη (διαπραγματευτές, μέλη διμερών επιτροπών κοινωνικού διαλόγου, εξειδικευμένων επιτροπών και φορέων Εκπαίδευσης κ.λπ.).

Οι προτάσεις μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Το σχεδιασμό ολοκληρωμένων κλαδικών προγραμμάτων κατάρτισης/ανακατάρτισης για την προσαρμογή των δεξιοτήτων των κατόχων των αντίστοιχων θέσεων/ειδικοτήτων στις νέες απαιτήσεις.

- Ή/και την παροχή εξειδικευμένης υποστήριξης για το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης από τις μεμονωμένες επιχειρήσεις του κλάδου, με εφαρμογή του PREMEQ.
- Ένα νέο επαγγελματικό προσανατολισμό των εργαζόμενων που απειλούνται με απόλυση - εργασιακή υποβάθμιση λόγω αλλαγής των απαιτήσεων της εργασίας τους.
- Το σχεδιασμό και την εφαρμογή κλαδικών προγραμμάτων κατάρτισης & μετακίνησης σε κατάλληλες εναλλακτικές θέσεις εργασίας, στην ίδια ή και σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου (διατραπεζικό σύστημα προστασίας της απασχόλησης - εξεύρεσης εναλλακτικών θέσεων εργασίας).
- Ή/και την παροχή εξειδικευμένης υποστήριξης για την εφαρμογή αντίστοιχων προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής και διεπιχειρησιακής κινητικότητας από τις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Το σχεδιασμό ολοκληρωμένων κύκλων σπουδών για συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων και στελεχών, για την κάλυψη των σύγχρονων γνωστικών απαιτήσεων και την άμεση αξιοποίηση των παρεχόμενων γνώσεων στην υπηρεσιακή εξέλιξη μέσα ή και έξω από τις μεμονωμένες επιχειρήσεις του κλάδου.

Σε κάθε περίπτωση, η εφαρμογή του PREMEQ συμβάλλει στη διεύρυνση του ρόλου και της αποτελεσματικότητας του Παρατηρητηρίου Απασχόλησης:

- Ως υποδομής πληροφόρησης, τεκμηρίωσης και προαγωγής του ουσιαστικού κοινωνικού διαλόγου στον κλάδο για θέματα προστασίας της απασχόλησης, υπηρεσιακής εξέλιξης, εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Ως βασικού εργαλείου προβλεψής των εργασιακών εξελίξεων, προστασίας και έγκαιρης προσαρμογής της απασχόλησης στις νέες συνθήκες.
- Ως κλαδικού μηχανισμού υποστήριξης/ συγκριτικής αξιολόγησης, εμπλουτισμού και συνολικότερης αξιοποίησης των επιχειρησιακών δεδομένων και εφαρμογών σε θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

5.2. Προληπτική διαχείριση και Προγραμματισμός

Ανθρώπινο Δυναμικό στις επιχειρήσεις του κλάδου

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται ταχύτατα. Κεντρικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης αποτελεί πλέον η ικανότητα παρακολούθησης, αλλά και έγκαιρης πρόβλεψης των εξελίξεων και των νέων αναγκών που αυτές δημιουργούν.

Το ίδιο ισχύει και στο χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου δεν επαρκεί η εκ των υστέρων αντιμετώπιση των προβλημάτων, ούτε βέβαια η πυροσβεστική, αποσπασματική παρέμβαση για την κάλυψη των ποσοτικών και ποιοτικών εργασιακών αναγκών, συνήθως όταν αυτές γίνουν αφόρητα πιεστικές.

Χρειάζονται νέες και ολοκληρωμένες μέθοδοι σχεδιασμού και προσαρμογής της αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις συνεχώς μεταβαλλόμενες νέες συνθήκες.

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο πολιτικών πρόβλεψης και πρόληψης που αναφέρεται στην απασχόληση και στα επαγγελματικά προσόντα του Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας. Οι πολιτικές αυτές έχουν ως αντικείμενο:

- Τη συστηματική πρόβλεψη των ποσοτικών και ποιοτικών εργασιακών αναγκών (παλιές και νέες θέσεις εργασίας, ανάγκες σε νέες δεξιότητες και σε επαγγελματικά προσόντα), σε σχέση με τη μεσομακροπρόθεσμη στρατηγική ανάπτυξης της Τράπεζας.
- Τη συστηματική καταγραφή και γενικότερα την πληρέστερη γνώση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού, της εμπειρίας, των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων εξέλιξής του.
- Τον προσδιορισμό και την εφαρμογή δυναμικών πολιτικών ρύθμισης της εργασιακής κινητικότητας, εμπλουτισμού και προστασίας των υφιστάμενων θέσεων εργασίας αλλά και προσαρμογής τους στις νέες συνθήκες (τεχνολογίας, αγοράς, διαφοροποίησης προϊόντων και αναγκών πελατείας, μεγαλύτερης ικανοποίησης από την εργασία, ποιότητας κλπ).
- Την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων που θα επιτρέψουν την κάλυψη των μελλοντικών, ποσοτικών και ποιοτικών, εργασιακών αναγκών. Τα μέτρα αυτά διευκολύνουν την κατάλληλη προσαρμογή και την

πλήρη αξιοποίηση-ανάπτυξη του υφιστάμενου δυναμικού, αλλά και την έγκαιρη ανανέωση και συμπλήρωσή του με προσλήψεις, όπου χρειάζεται, από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Στην έννοια του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνεται:

- η επεξεργασία της μεθοδολογίας, των μέσων, της πληροφοριακής και οργανωτικής υποδομής,
- η εφαρμογή, η παρακολούθηση και η περιοδική αναθεώρηση των πολιτικών που αφορούν στον προγραμματισμό, στην προληπτική διαχείριση της απασχόλησης και των εργασιακών ειδικοτήτων.

Ευνόητο είναι ότι ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται με όλα τα πεδία άσκησης πολιτικής προσωπικού, αλλά και με τον ίδιο το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Ειδικότερα, μπορεί ν' αξιοποιηθεί σαν πληροφοριακή υποδομή και σαν πλαίσιο αναφοράς για:

- τον προσδιορισμό και την εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών εκπαίδευσης-επιμόρφωσης του προσωπικού,
- τον εντοπισμό των αναγκών εμπλουτισμού των εργασιακών καθηκόντων, καθώς και το σχεδιασμό μισθολογικών ή άλλων κινήτρων για ανάληψη ευθυνών και για ομαλή υπηρεσιακή εξέλιξη,
- την αποτελεσματική και αμοιβαία αποδεκτή ρύθμιση της εσωτερικής κινητικότητας των εργαζόμενων (προαγωγές, μεταθέσεις, τοποθέτηση στελεχών, κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών κ.λπ.),

• την ανάπτυξη του ενδοεπιχειρησιακού διαλόγου και της ουσιαστικής συμμετοχής των εργαζομένων στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση των στόχων, καθώς και στην αναβάθμιση της απασχόλησης και των εργασιακών συνθηκών. Έτσι αποτελεί βάση τεκμηριωμένου και γόνιμου προβληματισμού για το μέλλον της Τράπεζας, αναδεικνύοντας τη χρησιμότητα και την ανάγκη στρατηγικού-αναπτυξιακού σχεδιασμού, χωρίς να παραγκωνίζεται ούτε να προσαρμόζεται μηχανιστικά, βίαια και "εκ των υστέρων" το ανθρώπινο δυναμικό.

Η εφαρμογή πολιτικών προληπτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την ύπαρξη συγκεκριμένων πληροφοριακών υποδομών για:

α) Τη ζήτηση Ανθρώπινου Δυναμικού, δηλαδή τις ποσοτικές και ποιοτικές ανάγκες της επιχείρησης σε Ανθρώπινο Δυναμικό, όπως αυτές προκύπτουν από το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και από τις νέες στρατηγικές, τεχνικο-οργανωτικές και εργασιακές επιλογές της επιχείρησης.

* Ζητούμενες πληροφορίες:

- Ανάγκες στελέχωσης που προκύπτουν από νέες στρατηγικές επιλογές

- Ανάγκες στελέχωσης που προκύπτουν από την ανάπτυξη των εργασιών.

* Μέθοδοι συγκέντρωσης πληροφοριών:

- Ερωτηματολόγιο στρατηγικών στόχων (βάσει στρατηγικού σχεδιασμού της τράπεζας)

- Ετήσιο πρόγραμμα εργασιών

- Περιγραφή-καταγραφή υφιστάμενων αντικειμένων και απαιτήσεων σε γνώσεις

- Δεξιότητες για κάθε θέση εργασίας ή ειδικότητα

- Εκτιμήσεις για την εξέλιξη των ανωτέρω απαιτήσεων στις νέες συνθήκες.

β) Την προσφορά Ανθρώπινου Δυναμικού, δηλαδή το υπάρχον Α.Δ. καταμετρημένο ανάλογα με τις υπάρχουσες ειδικότητες, γνώσεις και δεξιότητες, την εμπειρία, την απόδοση ή/και διάφορους δημογραφικούς δείκτες (ηλικία, προϋπηρεσία κ.λπ.).

* Ζητούμενες πληροφορίες:

- Εμπειρία, κατεχόμενες γνώσεις και δεξιότητες, ενδιαφέρον των υπαλλήλων για

ανάπτυξη, καριέρα κ.λπ.

- Ετήσια απόδοση εργαζομένων και δυνατότητα ανάπτυξής τους
- Turnover προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης, απόλυσης, παραίτησης, ασθενείας κλπ.

* Μέθοδος συγκέντρωσης πληροφοριών:

- Δελτίο ποσοτικής και ποιοτικής καταγραφής ανθρώπινου δυναμικού
- Δελτίο Αξιολόγησης απόδοσης και ανάπτυξης προσωπικού
- Ετήσιο ερωτηματολόγιο turnover προσωπικού
- Προβλέψεις αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανά κατηγορία θέσεων, ειδικότητα, λειτουργική μονάδα κ.λπ.

γ) Αντιστοιχία προσφοράς και ζήτησης Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση:

- τις ανάγκες και τις εξελισσόμενες απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας /ειδικότητας στην επιχείρηση, με βάση συγκεκριμένη ανάλυση και προδιαγραφές των αντίστοιχων θέσεων εργασίας.
- τις δυνατότητες ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων και προσόντων για την προσαρμογή των αντικειμένων κάθε θέσης εργασίας αλλά και των αντίστοιχων προσόντων των κατόχων τους στις νέες απαιτήσεις,
- το σαφή εντοπισμό των ελλείψεων του Α. Δ. σε γνώσεις - προσόντα,
- τη λήψη μέτρων (κατάρτιση, ενημέρωση, μετακίνηση σε καταλληλότερη/ εναλλακτική θέση εργασίας) αντιμετώπισης των ελλείψεων και αποτελεσματικής διαχείρισης των αναγκαίων αλλαγών.

* Αναγκαίες πληροφορίες:

- Περιγραφές-προδιαγραφές θέσεων εργασίας & ευθύνης
- Διαθέσιμο Ανθρώπινο Δυναμικό, γνώσεις και προσόντα που διαθέτει
- Ανάγκες εκπαιδευτικής υποστήριξης
- Διαθέσιμα προγράμματα, μέσα και υποδομές κατάρτισης

* Μέθοδος συγκέντρωσης πληροφοριών

- Έντυπο περιγραφής θέσης εργασίας
- Εξειδίκευση ελάχιστων αναγκαίων και επιθυμητών προσόντων και γνώσεων

του κατόχου

- Στοχοθεσία / εκτιμήσεις για την εξέλιξη των γνώσεων και των προσόντων
- Καταγραφή ανθρώπινων πόρων με το Δελτίο Καταγραφής Ανθρώπινου Δυναμικού
- Σύστημα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών
- Πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Ο PREMEQ μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην εφαρμογή και στον εμπλουτισμό συστημάτων Προγραμματισμού-Προληπτικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενισχύοντας τις αντίστοιχες πληροφοριακές υποδομές και μεθόδους.

Όπως ειδικότερα προκύπτει από το τεχνικό εγχειρίδιο εφαρμογής του, ο PREMEQ παρέχει:

- Εξειδικευμένη καταγραφή των γνωστικών απαιτήσεων κάθε ειδικότητας ή/και θέσης εργασίας, με απευθείας συσχέτιση των αντικειμένων/δραστηριοτήτων της με τα βασικά γνωστικά πεδία που ισχύουν για τον τραπεζικό τομέα.

- Δυνατότητα συστηματικής παρακολούθησης και αξιολόγησης των παραγόντων (τεχνολογικών, οργανωτικών, αγοράς κ.λπ.) που μεταβάλλουν διαχρονικά αυτές τις απαιτήσεις, καθώς και εκτίμησης του βαθμού επίδρασής τους σε κάθε γνωστικό πεδίο που αφορά την εξεταζόμενη θέση ή ειδικότητα.

- Δυνατότητα εντοπισμού της έκτασης των διαφορών ανάμεσα στις υφιστάμενες και τις επικείμενες γνωστικές απαιτήσεις ανά θέση ή ειδικότητα.

- Δυνατότητα εξάλειψης αυτών των διαφορών είτε σε επίπεδο κατόχων θέσης (ανακατάρτιση, συμπληρωματική ενημέρωση/εκπαίδευση με βάση εξατομικευμένο πρόγραμμα), είτε με σχεδιασμό εναλλακτικών εκδοχών απασχόλησης και καριέρας (μετακίνηση σε άλλη, ανάλογη, συναφή ή ανώτερη θέση εργασίας, με ή χωρίς συμπληρωματική εκπαίδευση).

Με αυτό τον τρόπο η Τράπεζα έχει στη διάθεσή της ένα ολοκληρωμένο μηχανισμό:

- Καταγραφής - παρακολούθησης των υπαρχουσών ειδικοτήτων /θέσεων εργασίας
- Καταγραφής των γνωστικών απαιτήσεων για κάθε ειδικότητα και για κάθε καθιερωμένο γνωστικό πεδίο
- Παρακολούθησης - αξιολόγησης των παραγόντων μεταβολής των απαιτήσεων ανά θέση/ειδικότητα
- Συστηματικής εκτίμησης των αναμενόμενων αλλαγών στις απαιτήσεις, αλλά και στις υπάρχουσες θέσεις και ειδικότητες αυτές καθεαυτές
- Αναζήτησης συγκεκριμένων τρόπων κάλυψης των εντοπιζόμενων ελλείψεων και αναγκών σε γνώσεις-δεξιότητες, με την κινητοποίηση των λειτουργιών εκπαίδευσης ή/και με το σχεδιασμό εναλλακτικών τρόπων απασχόλησης των εργαζομένων που απειλούνται με κατάργηση / δραματική αλλαγή του αντικειμένου της εργασίας τους
- Αναλυτικής πληροφόρησης για τις αναμενόμενες πιέσεις και τις συνακόλουθες γνωστικές - εκπαιδευτικές ανάγκες ανά θέση/ ειδικότητα.

Ο μηχανισμός αυτός αναμφίβολα ενισχύει και εμπλουτίζει τις απαιτούμενες, στις σύγχρονες συνθήκες, πολιτικές προληπτικής διαχείρισης και προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού, που σκιαγραφήσαμε στα προηγούμενα.

Επιπλέον, οι κοινωνικοί συνομιλητές (Διοίκηση, επιχειρησιακό συνδικάτο) μπορούν ν' αξιοποιήσουν τις διαδικασίες, τις εφαρμογές και κυρίως τα αποτελέσματα του PREMEO, μέσα από επιχειρησιακές συμφωνίες και ΣΣΕ, ούτως ώστε:

- Τα συνδικάτα και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων να έχουν ουσιαστική και κατά το δυνατόν κοινά αποδεκτή - αξιόπιστη πληροφόρηση βάσει μιας μεθοδικής αποτίμησης των επικείμενων ποσοτικών και ποιοτικών αλλαγών στην απασχόληση, προκειμένου να :

- Παρεμβαίνουν έγκαιρα στις εξελίξεις
- Διαπραγματεύονται τεκμηριωμένες και κατάλληλες λύσεις.
- Οι Διοικήσεις να εντάξουν εξαρχής και ολοκληρωμένα τον Ανθρώπινο Παράγοντα στο γενικότερο επιχειρησιακό σχεδιασμό.
- Να καταγράψουν και ν' αξιολογήσουν από κοινού, μέσα από ειδικές επιχειρησιακές επιτροπές εκπροσώπων και εμπειρογνομώνων, τις βασικές ειδικότητες - θέσεις εργασίας που θα καλύψει το σύστημα. Εναλλακτικά, τα μέρη μπορούν να λάβουν αυτή την πληροφόρηση από κλαδικές επεξεργασίες, στο πλαίσιο του Παρατηρητηρίου Απασχόλησης ή συναφών φορέων (βλέπε σχετικά στο 5.1.).
- Να προσδιορίσουν τις αρμοδιότητες, τη σύνθεση, τον τρόπο λειτουργίας και την τεχνική υποστήριξη των ομάδων εργασίας που προβλέπει το τεχνικό εγχειρίδιο εφαρμογής του PREMEO.

Οι απαιτούμενες, κατά τη γνώμη μας, ομάδες εργασίας/γνωμοδοτικές επιτροπές για την εφαρμογή και την παρακολούθηση του PREMEO είναι:

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Αξιοποίησης Περιγραφών Αξιοποιεί τις καταγεγραμμένες δραστηριότητες

Θέσεων Εργασίας- εντοπισμού κάθε θέσης για τον εντοπισμό του

δεξιοτήτων και αναγκών απαιτούμενου, σε κάθε πεδίο γνώσης και για

κάθε θέση/ειδικότητα, επιπέδου γνωστικών

δεξιοτήτων.

Ξεκινά από τις σημαντικότερες ειδικότητες/

θέσεις εργασίας, καλύπτοντας σταδιακά

το σύνολο.

Παρακολουθεί τους παράγοντες επίδρασης,

ελέγχει και επικυρώνει τις επιπτώσεις τους στις

επιμέρους γνωστικές δεξιότητες κάθε θέσης/

ειδικότητας.

Αξιοποίησης Περιγραφών Είναι διμερής και υποστηρίζεται

Θέσεων Εργασίας- εντοπισμού συμβουλευτικά από εμπειρογνώμονες των δύο

δεξιοτήτων και αναγκών μερών που είτε διατίθενται απο φορείς του

(συνέχ.) κλάδου (λ.χ. Παρατηρητήριο), είτε από φορείς

της επιχείρησης (συνδικάτο, Διοίκηση).

Υπηρεσιακά υποστηρίζεται από τις αρμόδιες

υπηρεσίες της Δ/σης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επιτροπή Εξειδίκευσης Συνεργάζεται με τις υπηρεσίες Εκπαίδευσης

των αναγκαίων Ενεργειών και προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Κατάρτισης - αλλαγής της επιχείρησης.

αντικειμένου εργασίας Επεξεργάζεται, αξιολογεί και εξειδικεύει

προτάσεις λήψης μέτρων στα εξής πεδία:

- εξατομικευμένος σχεδιασμός κατάρτισης για

τους κατόχους θέσεων που υφίστανται πιέσεις για κατάργηση - αλλαγή απαιτήσεων ή αντικειμένου,

- αναγκαίες προσαρμογές του επιχειρησιακού

συστήματος κατάρτισης

- σχεδιασμός κατάλληλων τροχιών καριέρας -

εναλλακτικής απασχόλησης για εργαζόμενους που οι θέσεις τους απειλούνται με σοβαρή υπο- βάθμιση, κατάργηση ή εξελίσσονται σε πλήρη αναντιστοιχία με τα προσόντα τους, αναντιστοιχία που δεν καλύπτεται με πρόσθετη κατάρτιση,

- προδιαγραφές προαγωγών και ανάδειξης

στελεχών σε συγκεκριμένες ειδικότητες /θέσεις,

- προδιαγραφές προσλήψεων ή/και σχεδιασμός εισαγωγικής κατάρτισης για κάλυψη αναγκών από την εξωτερική αγορά.

Η Επιτροπή είναι διμερής και ισομερής,

υποστηρίζεται δε υπηρεσιακά και συμβουλευτικά

όπως και η προηγούμενη.

Η σύνθεση, η ομαλή λειτουργία, οι εισηγήσεις και οι εκτιμήσεις των επιτροπών εφαρμογής του PREMEQ πρέπει να γίνονται αντικείμενο αντικειμενικής πληροφόρησης, διαβούλευσης και επιχειρησιακής διαπραγμάτευσης, για τη συλλογική επικύρωση όσων σημαντικών μέτρων ή πλαισίων δράσης λαμβάνονται με βάση την εφαρμογή του PREMEQ.

Ειδικότερα πεδία ενδιαφέροντος για συλλογική ρύθμιση είναι:

- Ησυγκρότηση ολοκληρωμένου και ευέλικτου Προγράμματος Εκπαίδευσης, που να αξιοποιεί πλήρως το σύστημα διάγνωσης PREMEQ.
- Ο Προγραμματισμός και η προληπτική διαχείριση του Α.Δ. στην επιχείρηση, με τη συγκρότηση και το συνεχή εμπλουτισμό των αντίστοιχων υποδομών πληροφόρησης, τεκμηρίωσης και σχεδιασμού.

Με βάση τα παραπάνω, η ιδιαίτερη συμβολή του PREMEQ στο επίπεδο της επιχείρησης έγκειται στην παροχή ενός ολοκληρωμένου εργαλείου:

- πληροφόρησης για τις επικείμενες εξελίξεις,
- εντοπισμού και διαχείρισης των αναγκαίων αλλαγών.

Υποστηρίζονται έτσι και κατευθύνονται συστηματικά οι απαιτούμενες άυλες επενδύσεις στο Ανθρώπινο Δυναμικό, ενώ διευκολύνεται η τεκμηριωμένη διαπραγμάτευση για την έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων απαξίωσης- περιορισμού του προσωπικού.

Τα πολλαπλά οφέλη του PREMEQ, όπως επισημάνθηκαν στα προηγούμενα, υπεραντισταθμίζουν τις απαιτητικές και κάπως χρονοβόρες, τουλάχιστον στα αρχικά στάδια, διαδικασίες εφαρμογής της μεθόδου. Τα οφέλη αυτά μεγιστοποιούνται και για τις δύο πλευρές, εφόσον καλυφθούν ορισμένες βασικές κατά τη γνώμη μας προϋποθέσεις εφαρμογής του απο τις επιχειρήσεις του κλάδου.