



Το Μέλλον της Εργασίας

Δεξιότητες και Ανθεκτικότητα για ένα Κόσμο που Αλλάζει

European Commission (2016). The future of work. Skills and resilience for a world of change. European Political Strategy Centre Strategic Notes, issue 13, 10 June.
https://ec.europa.eu/epsc/publications/strategic-notes/future-work_en

Η εργασία είναι το συγκολλητικό υλικό των κοινωνιών. Μεταφράζει, με την ευρύτερη έννοια, τα ιδιαίτερα χαρίσματα σε οικονομική αρετή καθώς δομεί τις ζωές των περισσότερων ανθρώπων. Στην Ευρώπη, η πλειονότητα των εργαζομένων διατηρεί μόνιμες σχέσεις εργασίας. Ωστόσο, τεκτονικοί μετασχηματισμοί συντελούν στην αναδιαμόρφωση των τρόπων με τους οποίους εκτελείται η εργασία: Πρώτον, αλλάζει σε βάθος η ίδια η αρχιτεκτονική της επιχείρησης, κυρίως λόγω του διαδικτύου και των ψηφιακών τεχνολογιών. Δεύτερον, η συνειδητοποίηση της μεταβλητότητας της οικονομικής ανάκαμψης και της συνεχούς έκθεσης του ιδιωτικού τομέα σε αποδιοργανωτικές καινοτομίες, ωθούν τις επιχειρήσεις στην προσφορά συμβάσεων μικρής διάρκειας προκειμένου να ανταποκριθούν άμεσα όταν η κρίση χτυπήσει. Έτσι, πολύ περισσότεροι πλέον που αναζητούν εργασία οδηγούνται σε συμβάσεις μικρής διάρκειας, μερικής απασχόλησης ή άλλων -ανεπιθύμητων από τους εργαζόμενους- μορφών εργασίας. Από την άλλη μεριά, στην

ψηφιακή οικονομία, η «επισφαλότητα» ή η «προσωρινότητα» της εργασίας δεν είναι κατ' ανάγκη κατώτερες: περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να βρεθούν εκτός της κλασικής 9 με 5 καθημερινότητας, επιδιώκοντας μεγαλύτερη αυτονομία και ευέλικτες εργασιακές σχέσεις. Η αυτονομία μπορεί να βιώνεται περισσότερο ως ενδυναμωτική και ικανοποιητική. Η αύξηση των ανεξάρτητων επαγγελματιών (freelancing) πάει παράλληλα με την ανάπτυξη της gig economy¹ όπου οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν τη συγκέντρωση ομάδων εργαζομένων γύρω από ένα έργο (project) – και συχνά πέρα από σύνορα – ενώ οι ψηφιακές πλατφόρμες συνδέουν τους αγοραστές με τους πωλητές. Πολλά από τα προαναφερόμενα λαμβάνουν χώρα κάτω από τον τίτλο οικονομία του διαμοιρασμού η οποία προσφέρει ευκαιρίες όχι μόνο σε ανθρώπους που αναζητούν μεγαλύτερη ευελιξία αλλά και σε αυτούς που θέλουν, αλλά δεν μπορούν, να πετύχουν μια μόνιμη θέση εργασίας.

1 ΣτΜ: Για το συγκεκριμένο όρο δεν υπάρχει επίσημη μετάφραση στην ελληνική γλώσσα. Ωστόσο, σύμφωνα με το Cambridge Dictionary, «gig economy» είναι μία μέθοδος εργασίας που οι εργαζόμενοι έχουν προσωρινές δουλειές ή κάνουν διαφορετικά κομμάτια μιας δουλειάς και πληρώνονται χωριστά γι' αυτά, αντί να έχουν σχέση μισθωτής εργασίας».

Ο Κόσμος της Εργασίας Πάντα Εξελισσόταν

Η φύση της εργασίας και οι τρόποι που αυτή εκτελείται έχουν αλλάξει πολλές φορές στην ανθρώπινη ιστορία. Ωστόσο, ο ρυθμός της αλλαγής έχει επιταχυνθεί σημαντικά σε μεγάλο βαθμό λόγω των ψηφιακών τεχνολογιών. Πολλές από τις σημερινές δουλειές και οι περισσότερες δεξιότητες που αναζητώνται δεν υπήρχαν πριν μια δεκαετία ενώ τα επαγγέλματα ρουτίνας είναι ευάλωτα στην αυτοματοποίηση.

Διαρκής Μάθηση για Δια Βίου Ανθεκτικότητα

Οι δεξιότητες εξακολουθούν να αποτελούν τον καλύτερο εγγυητή της κοινωνικής κινητικότητας και ευκαιριών. Αλλά οι δεξιότητες δεν είναι στατικές και πρέπει να αναθεωρούνται και να προσαρμόζονται καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής ζωής. Αυτό συχνά έρχεται σε αντίθεση με τα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συστήματα που τείνουν να είναι «εμπροσθοβαρή». Η ύπαρξη ευκαιριών για διά βίου μάθηση είναι κρίσιμες προκειμένου να υποστηρίξουν τις πολυάριθμες μεταβάσεις που πιθανόν θα χαρακτηρίζουν την απασχόληση στο μέλλον.

Ευκαιρίες, Διαταραχές και Μεταβάσεις

Η πόλωση και η αντικατάσταση εργασιών έχει ενταθεί στις αναπτυγμένες κοινωνίες. Την ίδια στιγμή, οι τεχνολογικές καινοτομίες προσφέρουν νέες και ευέλικτες ευκαιρίες οι οποίες συγκαταλέγονται συχνά σε εκείνες που παραδοσιακά βρίσκονται στα περιθώρια των αγορών εργασίας. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής χρειάζεται να ελιχθούν ανάμεσα σε δύο τάσεις: τη διατήρηση του πυρήνα της κοινωνικής οικονομίας της αγοράς και ταυτοχρόνως στο άνοιγμα στην καινοτομία και την τεχνολογική αλλαγή που επιδρά στους οργανισμούς και στις ατομικές δεξιότητες.

Οι Δημόσιες Πολιτικές Πρέπει να Ανοίξουν το Δρόμο και να Υποστηρίξουν την Αλλαγή

Επαρκώς επεξεργασμένες δημόσιες πολιτικές οφείλουν να παρακολουθήσουν τις αλλαγές στον κόσμο της εργασίας, αξιοποιώντας δεδομένα και ψηφιακές τεχνολογίες για την καλύτερη κατανόηση των εξελισσόμενων τάσεων και να προσφέρουν πιο στοχευμένη υποστήριξη στα άτομα. Οι ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης θα επιδιώξουν να αποτελέσουν αντιστήριγμα σε πιθανές αρνητικές επιπτώσεις και να προσαρμοστούν στις νέες πραγματικότητες.

1. Πέρα από το «Εργασία 4.0»

1.1. Τάσεις και μετασχηματισμοί

Η εργασία ανέκαθεν κάλυπτε ένα ποικιλόμορφο σύνολο οικονομικών πραγματικοτήτων. Περιλαμβάνει την αμειβόμενη απασχόληση, την εργασία με ίδια πρωτοβουλία, τον εθελοντισμό, καθώς και την απλήρωτη οικογενειακή εργασία. Σήμερα, η «εργασία» γίνεται όλο και περισσότερο μια έννοια «ομπρέλα» για καθήκοντα που εκτελούνται υπό διαφορετικά θεσμικά, λειτουργικά και γεωγραφικά πλαίσια. Οι θέσεις εργασίας διασπώνται σε «έργα» (projects) τα οποία μπορούν είτε να ανατεθούν σε ανεξάρτητους επαγγελματίες και εμπειρογνώμονες, ή να διαμορφωθούν εκ νέου σε σχέδια που συναθροίζουν είτε στη φυσική τους μορφή είτε στην εικονική τους ομάδες, πέρα από τα σύνορα και τις τοπικές ώρες.

Τα μη ουσιαστικά καθήκοντα και οι λειτουργίες έχουν εδώ και καιρό ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες προκειμένου να επιτρέψουν στις εταιρείες να μειώσουν το κόστος και να επικεντρώσουν την προστιθέμενη αξία τους στον πυρήνα των ικανότητων τους. Για δεκαετίες, οι εταιρείες λιανικής πώλησης χρησιμοποιούν εξωτερικούς εργολάβους για τα τηλεφωνικά τους κέντρα και για 24ωρες, 7 ημέρες την εβδομάδα υπηρεσίες υποστήριξης πελατών. Παρομοίως, οι εταιρείες παροχής συμβουλών και λογιστικής αναθέτουν βασικά ερευνητικά και λογιστικά καθήκοντα, ενώ οι εκδοτικοί οίκοι αναθέτουν τη διαδικασία στοιχειοθέτησης και διόρθωσης σε ομάδες παραγωγής σε άλλες ηπείρους. Αυτό τους επιτρέπει να επωφεληθούν από τις διαφορές των χρονικών ζωνών για να επιταχύνουν τα έργα τους με χαμηλότερο κόστος. Οι επιχειρήσεις έχουν μετακινηθεί από την κάθετη ολοκλήρωση στις αναδιρθρωμένες συμβαλλόμενες σχέσεις, επιτρέποντάς τους να αξιοποιήσουν τις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας και τα διεθνή ταλέντα, καθώς οι ανάγκες τους και οι αναπτυξιακές τους στρατηγικές εξελίσσονται. Στην πραγματικότητα, καθώς ο παγκόσμιος χώρος της

άφθονης και εξειδικευμένης γνώσης γίνεται ολοένα και πιο προσβάσιμος, οι επιχειρήσεις υιοθετούν το παράδειγμα της ανοιχτής καινοτομίας. Με λίγα λόγια, αυτό περιλαμβάνει την αξιοποίηση εξωτερικών ιδεών και γνώσεων από πολλαπλές πηγές και το συνδυασμό αυτών με τις υπάρχουσες ικανότητες και την έρευνα των ίδιων των επιχειρήσεων. Το αποτέλεσμα είναι η δυνατότητα παροχής αποδοτικών και καινοτόμων λύσεων στην αγορά. Στη σύγχρονη οικονομία, η ικανότητα γρήγορης και σε παγκόσμιο επίπεδο ανταπόκρισης στις προκλήσεις είναι θεμελιώδης για τις επιχειρήσεις, μετατρέποντας έτσι τον «κόσμο» σε τμήμα της δικής τους αλυσίδας προστιθέμενης αξίας.

Εκτός από την παγκόσμια διάσταση, η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες εμπεριέχει και μια πρόσθετη διάσταση μέσα από την άνοδο της gig economy¹. Αυτό έχει διαμορφώσει ένα δυναμικό περιβάλλον στο οποίο οι προσωρινές θέσεις είναι συνήθεις και οι συμβάσεις με ανεξάρτητους εργαζόμενους σε βραχυπρόθεσμη βάση υποχρεωτικές. Καθήκοντα μπορούν να διασπαστούν και να διανεμηθούν ακόμη ευρύτερα μέσω εφαρμογών και ηλεκτρονικών πλατφορμών. Η διαδικασία προσφορών (bidding-style process), μέσω της οποίας υποβάλλονται, εκχωρούνται και εκτελούνται συγκεκριμένες εργασίες και καθήκοντα, επιτρέπει την σε πραγματικό χρόνο, διαδραστική και συχνά αμοιβαία αξιολόγηση της απόδοσης των παρόχων υπηρεσιών (τόσο για τον πωλητή όσο και για τον αγοραστή) και την αξιοπιστία των χρηστών. Είτε κάποιος ψάχνει για babysitter στο care.com, είτε αναθέτει μικροθελήματα για το σπίτι στο Taskrabbit, είτε προσφεύγει στο 99designs.com για να βρει σχεδιαστές από όλο τον κόσμο με στόχο να υποβάλλουν ιδέες για ένα λογότυπο σε ένα διαγωνισμό όλο το 24ωρο, η gig economy προσφέρει τρόπους να αξιοποιήσει ταλέντα, υπηρεσίες και εξειδίκευση σε παγκόσμιο επίπεδο, οικονομικά προσιτή σε πρωτοφανές επίπεδο και με διαφάνεια, ανταμείβοντας παράλληλα τη φήμη, τη ζήτηση, τις παροχές των καλύτερων επιδόσεων.



Από την Εργασία ως Απασχόληση στην Οικονομία του Ανοιχτού Ταλέντου

Η «κατά παραγγελία» (on demand) εργασία αυξάνεται όπως και η προσέγγιση με εστίαση στο έργο (project focused). Αυτό που έχει αναφερθεί ως “Hollywood model” είναι μια ευδιάκριτη τάση στους διάφορους κλάδους.

Αυτό όμως πώς λειτουργεί στην πράξη; Από τη στιγμή που ένα συγκεκριμένο έργο, προϊόν ή εργασία ανάθεσης προσδιοριστεί, μια ομάδα διαφορετικών ατόμων από διαφορετικά επαγγέλματα με ξεχωριστές αλλά συμπληρωματικές δεξιότητες, συναντάται και συνεργάζεται για να ολοκληρώσει το έργο. Μόλις ολοκληρωθεί το έργο, η ομάδα αποσυναρμολογείται και επαναπροσδιορίζεται με άλλα μέλη σε ένα άλλο έργο (όπως και στο Hollywood, οι ομάδες και οι καλλιτέχνες προχωρούν στην παραγωγή μιας άλλης ταινίας). Η φαρμακευτική βιομηχανία είναι μια ενδιαφέρουσα περιοχή μέσα στην οποία αναπτύχθηκε αυτό το μοντέλο. Για δεκαετίες, όλη η διαδικασία από τα πρώτα ερευνητικά στάδια ως τις πωλήσεις πραγματοποιούνταν εντός μίας και μόνης εταιρείας. Πλέον, η έρευνα τις περισσότερες φορές ανατίθεται σε startups ή ερευνητικά εργαστήρια, όπου ομάδες επιστημόνων, ανώτατα στελέχη και / ή διευθυντές υποστήριξης και προσωπικό εργάζονται σε ένα ενιαίο αναπτυξιακό έργο με χρηματοδοτούμενα επιχειρηματικά κεφάλαια. Αν επιτύχει, η ομάδα μπορεί να πουλήσει το φάρμακο ή τα δικαιώματα μάρκετινγκ σε μια εταιρεία, να διαλυθεί και να προχωρήσει σε ένα άλλο έργο.

Αυτή η βραχυπρόθεσμη, εξαιρετικά ευέλικτη προσέγγιση με «εστίαση στο έργο» (project based) συγκεντρώνει ανθρώπους που διαθέτουν ειδικές δεξιότητες και τεχνογνωσία για τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του έργου και για περιορισμένη χρονική και οικονομική δέσμευση. Η προσαρμοστικότητα αυτής της προσέγγισης είναι το πλεονέκτημά της, ιδιαίτερα σε συνθήκες οικονομικής αβεβαιότητας. Αυτό αντιτίθεται στο παραδοσιακό μοντέλο επιχείρησης, όπου μισθωτοί προσλαμβάνονται σε πιο μακροχρόνιες αορίστου χρόνου εργασίας θέσεις. Σε αυτή την με «εστίαση στο έργο» (project-based) πραγματικότητα, υπάρχουν σοβαρές ανησυχίες ότι οι διαδικασίες υποβολής προσφορών ή ανταγωνισμού μεταξύ εργαζομένων ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τα πρότυπα απασχόλησης, προστασίας και ασφάλειας. Για να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που προσφέρονται, οι δημόσιες πολιτικές είναι αναγκαίο να υιοθετήσουν και να στοχεύσουν καλύτερα εκείνους που διαφεύγουν στις ρωγμές του παραδοσιακού κοινωνικού συστήματος, το οποίο σχεδιάστηκε για τους εργαζομένους με σύμβαση αορίστου χρόνου.

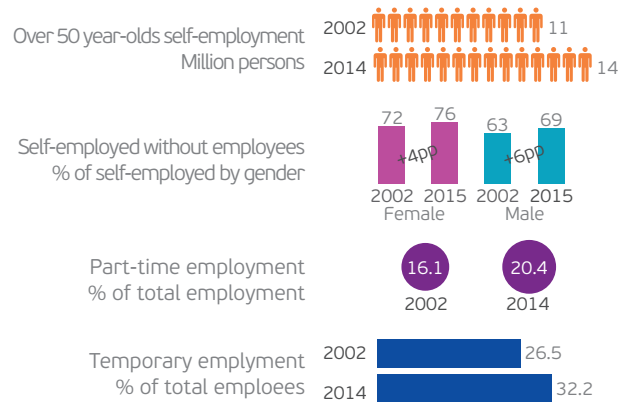
Adam Davidson, 'What Hollywood can teach us about the Future of Work,' New York Times, 5-5-2015, <http://www.nytimes.com/2015/05/10/magazine/what-hollywood-can-teach-us-about-the-future-of-work.html? r=0>;
Robert Weisman, 'Pharma gives drug development the Hollywood treatment,' Boston Globe, 27-9-2015, <https://www.bostonglobe.com/business/2015/09/27/biotech-startups-adopt-hollywoodmodel/hR5Mh6jwOV7w6v4SeGfEpeJ/story.html>

1.2. Η άνοδος των ανεξάρτητων και εναλλακτικών συμβάσεων εργασίας

Παρότι η πλειοψηφία των εργαζομένων διαθέτει συμβάσεις αορίστου χρόνου, η προτίμηση για ομάδες εργασίας έχει επιφέρει μια αξιοπρόσεχτη στροφή από το καθεστώς του «υπαλλήλου» σε αυτό του «ανεξάρτητου παροχέα υπηρεσιών» ή/και του «ανεξάρτητου υπεργολάβου».

Η αυτοασαχόληση στην ΕΕ αντιπροσωπεύει το 16,4% της αγοράς εργασίας, με μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ των κρατών-μελώνⁱⁱ. Οι προσωρινά εργαζόμενοιⁱⁱⁱ, οι εργαζόμενοι διαμέσου εταιρειών προσωπικού, οι εργαζόμενοι σε διαθεσιμότητα, οι συμβασιούχοι εργαζόμενοι, οι ανεξάρτητοι εργολάβοι, οι ανεξάρτητοι επαγγελματίες ή οι ελεύθεροι επαγγελματίες, καθώς και οι μερικώς απασχολούμενοι, έχουν αυξηθεί^{iv} (βλ. Σχήμα 1). Στην περίπτωση του Βελγίου, για παράδειγμα, ο αριθμός των ωρών που εργάστηκαν οι εργαζόμενοι διαμέσου εταιρειών προσωπικού αυξήθηκε κατά 11% μόνο το 2015^v. Ομοίως, στις ΗΠΑ, η πρόσφατη έρευνα δείχνει ότι σε όλες τις περιπτώσεις η καθαρή αύξηση της απασχόλησης από το 2005 εμφανίζεται να οφείλεται σε «εναλλακτικές» (δηλαδή μη τυποποιημένες) συμβάσεις εργασίας, συμπεριλαμβανομένου των προσωρινών μορφών εργασίας, της εργασίας στην gig economy και της εργασίας μέσω συμβολαίου. Το συνολικό ποσοστό των εργαζομένων που απασχολούνται με εναλλακτικές συμβάσεις εργασίας αυξήθηκε από 10,1% τον Φεβρουάριο του 2005 σε 15,8% στα τέλη του 2014^{vi}. Στην μετά το 2008 περίοδο, οι επιχειρήσεις είναι πολύ πιο απρόθυμες να προσφέρουν συμβάσεις πλήρους απασχόλησης λόγω του ασταθούς οικονομικού περιβάλλοντος και του επιταχυνόμενου ρυθμού του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Αυτό είναι περισσότερο από πιθανό να επικρατήσει στα επόμενα χρόνια.

Figure 1: Employment Trends in the European Union: A Snapshot



Source Eurostat

Αυτές οι τάσεις τροφοδοτούν ένα συνονθύλευμα παράλληλων πραγματικοτήτων απασχόλησης που χαρακτηρίζουν τις σημερινές αναπτυσσόμενες οικονομίες. Η «εκτός ρυθμίσεων» εργασία, στις πολυάριθμες μορφές της, μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία και αυτονομία. Την ίδια στιγμή όμως τείνει να πληρώνεται λιγότερο από την αντίστοιχη πλήρους ωραρίου εργασία και να συνδέεται με μικρή πρόσβαση στην κατάρτιση. Δεν είναι η καλύτερη επιλογή για τους περισσότερους εργαζόμενους και επιφέρει επιπλέον μεγαλύτερους κινδύνους που οφείλονται στις συχνές περιόδους χωρίς ή με πολύ μικρό εισόδημα εργασία, καθώς και με λιγότερο ευνοϊκές συνθήκες με όρους πρόσβασης στα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης και προστασίας (υγειονομική περίθαλψη, κάλυψη ατυχημάτων και συντάξεις). Από την άλλη πλευρά, αυτές οι νέες μορφές εργασίας μπορεί να είναι ένας σπουδαίος επιταχυντής για άτομα που υπήρξαν σταθερά αποκλεισμένα από την επίσημη αγορά εργασίας. Τα παραπάνω δεν θα πρέπει να υποτιμώνται σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης καθώς εντέλει δημιουργούν κάποιες θέσεις εργασίας, και στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν ανησυχίες για τις επιπτώσεις της κοινωνικο-οικονομικής περιθωριοποίησης που περιλαμβάνουν από την μικροεγκληματικότητα έως τους κινδύνους της ριζοσπαστικοποίησης.

Η πλήρης απασχόληση και οι δια βίου θέσεις εργασίας στις επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να αποτελέσει ένα διάλλημα παρά ο κανόνας

Παρόλο που υπάρχει ευρεία πεποίθηση ότι οι μακρόχρονες θέσεις εργασίας σε επιχειρήσεις είναι ο κανόνας και ότι η προσωρινή εργασία είναι μια νέα μορφή «μη τυποποιημένης» εργασίας, το αντίθετο είναι πιο πιθανό να ισχύει.

Μακρόχρονες θέσεις εργασίας εγγυώμενες την πλήρη και ασφαλή απασχόληση και τα οφέλη της καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής, ήταν κυρίαρχες την «ένδοξη τριακονταετία»² μετά το 1945^{vii}. Αυτές αναπτύχθηκαν στις γραμμές συναρμολόγησης και τις μηχανές της βιομηχανίας και έγιναν πιο περίπλοκες σε περιόδους πλήρους απασχόλησης, καθιστώντας την ανάγκη για ένα σταθερά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό για τον έλεγχο της ποιότητας και τη μεγιστοποίηση της παραγωγής πιο πειστικά από την πλευρά των εργοδοτών. Παράλληλα, η αστική συγκέντρωση των εργαζομένων ενθάρρυνε την υπεράσπιση για καλύτερες συνθήκες απασχόλησης και, τελικά, προνόμια, σε αντάλλαγμα για την πίστη.

Οι θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης, οι οποίες εμφανίστηκαν κατά την περίοδο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, καταλαμβάνονταν, ως επί τω πλείστον, από άνδρες σε ηλικία εργασίας 25 – 54 ετών. Οι διαδρομές απασχόλησης των γυναικών, των νεαρότερων ηλικιακά εργαζομένων, των ατόμων με υπόβαθρο μετανάστευσης ή των ατόμων με αναπηρία ήταν μάλλον διαφορετικές και χαρακτηρίστηκαν από χαμηλότερα ποσοστά απασχόλησης και υψηλότερα ποσοστά μερικής απασχόλησης, προσωρινής απασχόλησης ή αυτοαπασχόλησης. Επίσης, αντιμετώπισαν σιωπηρές μορφές διακρίσεων στο χώρο εργασίας, αν και το επίσημο νομικό πλαίσιο για τις ίσες ευκαιρίες και την αποφυγή διακρίσεων θα έπρεπε να τις εμποδίσει^{viii}.

2. Κέρδη, απώλειες και αλλαγές στον κόσμο της εργασίας

2.1. Τι αλλάζει και τι δεν αλλάζει στον κόσμο της εργασίας

Η ανακατανομή της εργατικής δύναμης, δηλ. το άθροισμα δημιουργίας θέσεων εργασίας και η καταστροφή θέσεων, εντείνεται. Καθώς νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται, άλλες κινδυνεύουν να καταστραφούν^x. Αυτό είναι μια συνάρτηση σχετικά με καθήκοντα, που σήμερα τουλάχιστον, υποθέτουμε, ότι ενδέχεται να αντικατασταθούν, από εκτιμήσεις σχετικά με τον αντίκτυπο της αυτοματοποίησης

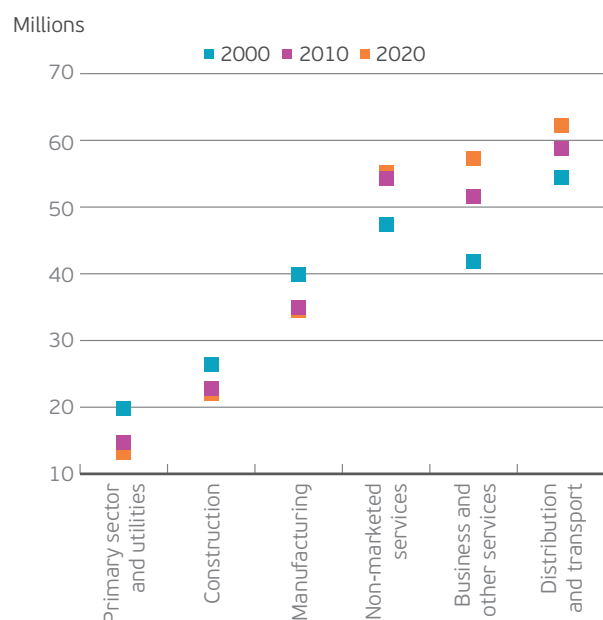
σε διάφορες θέσεις εργασίας, και για τις οποίες υπάρχουν συγκεκριμένες τάσεις. Οι μηχανές είναι ήδη σε θέση να απαντούν σε emails και να συντάσσουν περιλήψεις αθλητικών γεγονότων. Ίσως σύντομα να δούμε στα φανάρια αυτοκίνητα χωρίς οδηγό, drones να παραδίδουν αγαθά και αλγόριθμους που αντικαθιστούν λογιστές, προσωπικό τραπεζών και νομική υποστήριξη^x.

Οι κλάδοι που κινδυνεύουν περισσότερο από συρρίκνωση στον μελλοντικό κόσμο της εργασίας είναι εκείνοι που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από καθήκοντα ρουτίνας, όπως οι θέσεις εργασίας με χαμηλό επίπεδο δεξιοτήτων στην βιομηχανία, αλλά και σε ορισμένα τεχνικά και υπαλληλικά

2 ΣΤΜ: Η «ένδοξη τριακονταετία» (Les Trente Glorieuses) αναφέρεται στα έτη 1945 – 1975 που ακολούθησαν τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και που σηματοδοτούν για την Γαλλία, αλλά και άλλες χώρες, μια εποχή έντονης οικονομικής ανάπτυξης, παραγωγικότητας, αύξησης των μισθών, υψηλής κατανάλωσης και ενδυνάμωσης των κοινωνικών πολιτικών.

επαγγέλματα (Σχήμα 2). Όπου τα καθήκοντα είναι ρουτίνας, η αυτοματοποίηση είναι πιθανή. Καθώς η τάση για περισσότερο προσανατολισμένες προς τις υπηρεσίες οικονομίες είναι πιθανό να συνεχιστεί^{xi}, η αύξηση των θέσεων απασχόλησης στο μέλλον αναμένεται να είναι στον τομέα των υπηρεσιών και κυρίως σε στοιχειώδη επαγγέλματα μη – ρουτίνας όπως αυτά που αφορούν υπηρεσίες προσωπικής φροντίδας.

Figure 2: Change in Employment by Activities in the European Union



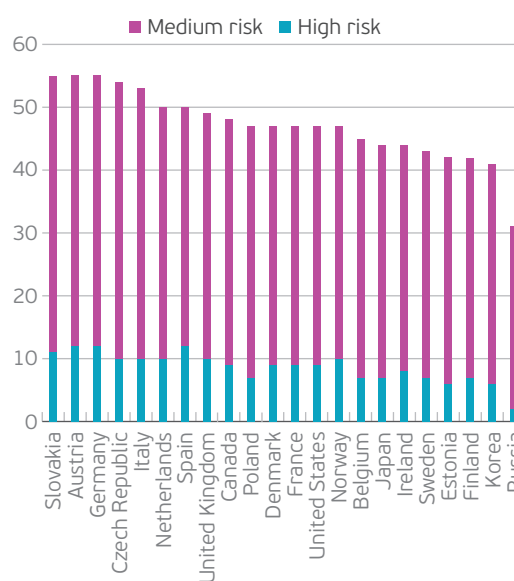
Source: Future Skills Supply and Demand in Europe Forecast 2012, Cedefop

Η αυτοματοποίηση δεν είναι σε καμία περίπτωση συνώνυμο της εξάλειψης της εργασίας. Πράγματι, «η υποκατάσταση μπορεί να σημαίνει την καταστροφή συγκεκριμένων θέσεων εργασίας, αλλά όχι την καταστροφή της απασχόλησης»^{xii}.

Ορισμένες εκτιμήσεις αναμένουν ότι η αυτοματοποίηση θα οδηγήσει σε καθαρές απώλειες άνω των 5,1 εκατομμυρίων θέσεων εργασίας στις 15 μεγαλύτερες προηγμένες οικονομίες (βλ. Σχήμα 3)^{xiii}.

Figure 3: Risk of Automatibility of Jobs

Percentage of people at risk



Note: Medium risk of automation affects 5% to 70% of tasks. High risk of automation affects over 70% of tasks.

Source: Arntz, M., T. Gregory and U. Zierahn, *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*, 2016, OECD.

Την ίδια στιγμή, η ψηφιακή επανάσταση δημιουργήσε ένα μεγάλο κύμα ζήτησης για νέες θέσεις εργασίας και επαγγελματικές κατηγορίες που δεν υπήρχαν καν πριν από μια δεκαετία^{xiv}. Αυτές περιλαμβάνουν επαγγελματίες με υψηλή τεχνολογική εξειδίκευση, όπως ειδικοί των big data³, μαντζερς κοινωνικών δικτύων, μηχανικοί ηλεκτρονικών

3 ΣτΜ: Με τον όρο big data γίνεται αναφορά όχι μόνο σε ένα σύνθετο σύνολο δεδομένων με πληθώρα σειρών δεδομένων και πολυπλοκότητα αλλά και στην ανάγκη ανάπτυξη εφαρμογών που θα ξεπερνούν τα προβλήματα των παραδοσιακών λογισμικών στη διαχείριση τέτοιου μεγέθους δεδομένων. Σε όλο το κείμενο επιλέγεται να διατηρηθεί ο αγγλικός όρος big data και όχι η αυτολεξεί μετάφραση του («μεγάλα δεδομένα»). Επιπλέον, υπό τον όρο αυτό περιλαμβάνονται και όλες εκείνες οι προϋποθέσεις συλλογής, αποθήκευσης, ανάλυσης, μεταφοράς, χρήσης από το ευρύ κοινό, οπτικοποίησης, ενημέρωσης συμπεριλαμβανομένης της προστασίας προσωπικών δεδομένων. Στο σύνολο του κειμένου επιλέγεται η διατήρηση του όρου big data από την μετάφραση του «μεγάλα δεδομένα» θεωρώντας τον αγγλικό όρο αρκετά διαδεδομένο πλέον.

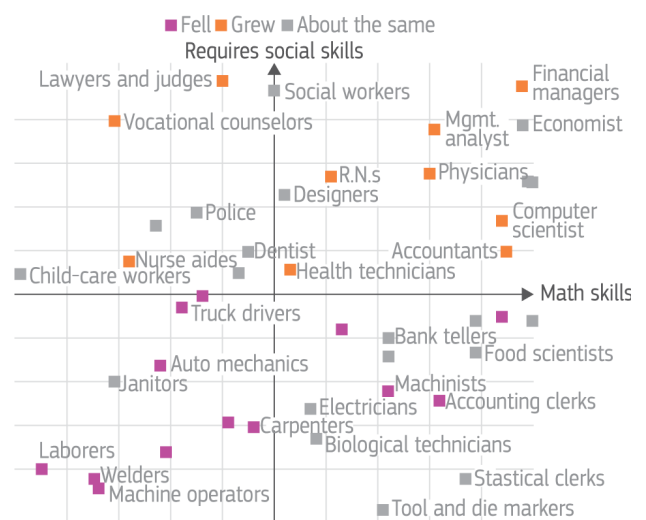
υπολογιστών σε ευφυή συστήματα, αρχιτέκτονες του «διαδικτύου των πραγμάτων»⁴ και όσοι αναπτύσσουν τεχνολογία τύπου blockchain.⁵

Παρά τις μετασχηματιστικές τάσεις της ψηφιακής επανάστασης θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι ορισμένες εργασίες θα εκτελούνται πάντα από τον άνθρωπο, είτε λόγω του είδους των δεξιοτήτων που απαιτούνται είτε απλώς λόγω των προτιμήσεών μας. Η φροντίδα των παιδιών, η φροντίδα για τους ηλικιωμένους, η κοινωνική εργασία, η ψυχική περίθαλψη για παράδειγμα, ξεχωρίζουν εύκολα ως θέσεις εργασίας με χαμηλό κίνδυνο αυτοματισμού.

Το γεγονός ότι συγκεκριμένα καθήκοντα μπορούν να διεκπεραιωθούν από την τεχνολογία σημαίνει ότι «απελευθερώνεται» χρόνος από τους εργαζόμενους προκειμένου αυτοί να εκτελούν άλλα καθήκοντα και να δημιουργούν προστιθέμενη αξία. Καθώς η αυτοματοποίηση και η τεχνητή νοημοσύνη κάνουν άλματα σε νέες περιοχές, η συνεργασία μεταξύ ανθρώπων-ρομπότ θα μεταμορφώσει περαιτέρω τη φύση της εργασίας. Μέχρι τώρα, η πρόκληση για τους εργαζόμενους ήταν να μάθουν πώς να χειρίζονται μηχανές. Στο μέλλον, η αλληλεπίδραση αυτή θα πάρει διαφορετική μορφή με τους ανθρώπους περισσότερο να παρακολουθούν (ελέγχουν) παρά να χειρίζονται τις μηχανές και αφού καθορίσουν δημιουργικά του τι πρέπει να γίνει και πώς, και στη συνέχεια χρησιμοποιώντας ρομπότ να επιτευχθεί αυτό ακριβώς (που επιθυμούν). Αν οι τάσεις

που φαίνεται να διαμορφώνονται επικρατήσουν στο μέλλον, η δημιουργικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη και οι μεταφέρσιμες – οριζόντιες δεξιότητες θα κάνουν τη διαφορά (Σχήμα 4). Η έρευνα έχει δείξει ότι τα επαγγέλματα που απαιτούν ισχυρές κοινωνικές, διαπροσωπικές, και μη επαναλαμβανόμενες αναλυτικές δεξιότητες αναπτύσσονται δυναμικά από το 1980 με αντίστοιχη άνοδο των μισθών⁶. Ακόμη και στον κλάδο της τεχνολογίας, θέσεις εργασίας που απαιτούν συνδυασμό τεχνικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων βρίσκονται σε άνοδο.

Figure 4: Social Skills



Source: David Deming, Harvard University

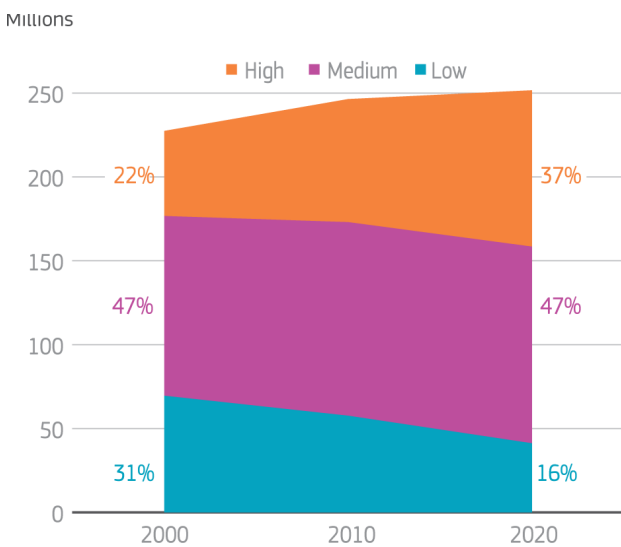
Η κουλτούρα του μοιράσματος, της διαπραγμάτευσης με άλλους και της εξεύρεσης συγκλίσεων φαίνεται να είναι αυτό που μπορεί να μας «σώσει»

4 ΣτΜ: Ο όρος «internet of things», το «διαδίκτυο των πραγμάτων» κατά κυριολεξία, αναφέρεται στο δίκτυο επικοινωνίας πληθώρας συσκευών, οικιακών συσκευών, αυτοκινήτων καθώς και κάθε αντικείμενου που ενσωματώνει ηλεκτρονικά μέσα, λογισμικό, αισθητήρες και συνδεσιμότητα σε δίκτυο ώστε να επιτρέπεται η σύνδεση και η ανταλλαγή δεδομένων. Απλούστερα, η φιλοσοφία του IoT είναι η σύνδεση όλων των ηλεκτρονικών συσκευών μεταξύ τους (τοπικό δίκτυο) ή με δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο (παγκόσμιο ιστό) (ΠΗΓΗ: Wikipedia).

5 ΣτΜ: Το Blockchain, όπως αναφέρει η Μαρίνα Νιφόρου, είναι μια καινοτόμος τεχνολογία “διανομημένου μητρώου” που επιτρέπει στα μέλη ενός δικτύου να συνεργάζονται και να μεταφέρουν αξία χωρίς μια κεντρική αρχή εξασφαλίζοντας την «εμπιστοσύνη» στη διαχείριση και μεταφορά των δεδομένων αλλά και τη μείωση του κόστους των συναλλαγών. Σύμφωνα με μελέτες, η Blockchain Technology υπόσχεται την τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης μέσω της μόχλευσης της τεχνολογίας (Αναλυτικό Βλ. IFC/World Bank Group (2017), BLOCKCHAIN. Opportunities for Private Enterprises in Emerging Markets, October, IFC: Washington)

από τα ρομπότ. Το πλεονέκτημα της Ευρώπης στο μελλοντικό κόσμο της υψηλής αυτοματοποίησης έγκειται στη δημιουργικότητα και το υψηλά ειδικευμένο εργατικό δυναμικό της (Σχήμα 5). Μια μελέτη^{xvi} του 2015 διαπιστώνει ότι το 21% της απασχόλησης στις ΗΠΑ είναι υψηλά δημιουργικό - συμπεριλαμβανομένων επαγγελματιών όπως καλλιτέχνες, αρχιτέκτονες, σχεδιαστές ιστοσελίδων, ειδικοί πληροφορικής και επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων. Οικονομίες όπως του Ηνωμένου Βασιλείου, όπου τα δημιουργικά επαγγέλματα αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό (περίπου 24%) του εργατικού δυναμικού, μπορεί να είναι ήδη καλύτερα τοποθετημένα από ό, τι άλλα για να αντισταθούν στις απώλειες της αυτοματοποίησης.

Figure 5: Labour Force by Level of Qualification in the European Union



Source: Future Skills Supply and Demand in Europe Forecast 2012, Cedefop

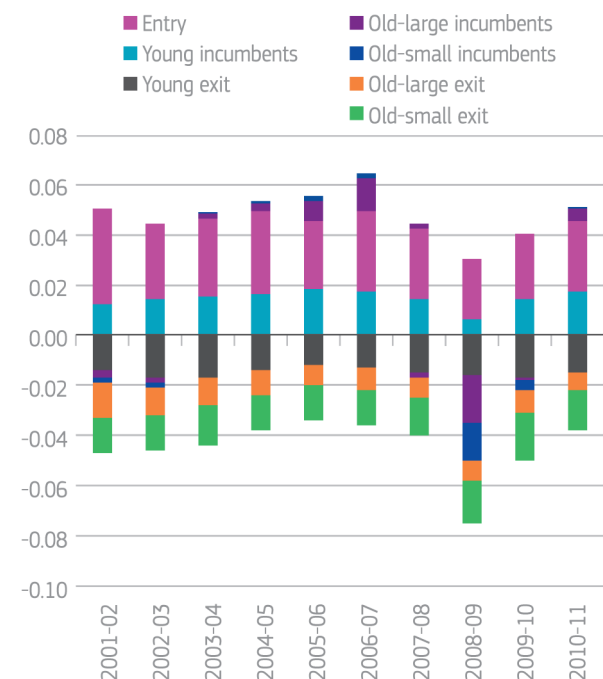
2.2. Κατακτώντας προστιθέμενη αξία στο Νέο Κόσμο της Εργασίας

Μέσα σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η χαρτογράφηση μιας επιτυχούς πορείας στον κόσμο της εργασίας εξαρτάται, σε μεγάλο

βαθμό, από την ποιότητα των επιχειρήσεων. Οι συμμετέχοντες και οι νέες επιχειρήσεις παραμένουν οι μεγαλύτεροι συντελεστές στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης στις χώρες του ΟΟΣΑ^{xvii} (βλ. Σχήμα 6). Ωστόσο, είναι οι πολύ παραγωγικές και διεθνώς προσανατολισμένες επιχειρήσεις που εξασφαλίζουν εξαιρετικό αντίκτυπο στην οικονομική ανάπτυξη και την επέκταση της απασχόλησης. Κατά μέσο όρο, περίπου το ένα τοις εκατό των διεθνοποιημένων, υψηλής απόδοσης βιομηχανιών στην Ευρώπη παράγει περισσότερο από το 75% της παραγωγής ή των πωλήσεων στο εξωτερικό^{xviii}. Ο μεταβαλλόμενος κόσμος της εργασίας οδηγεί στο ότι οι επιχειρήσεις αυτές θα ανταγωνίζονται όλο και περισσότερο για το χώρο των διαθέσιμων – σε παγκόσμιο επίπεδο – ταλέντων.

Figure 6: Contribution to Net Job Creation by Group of Firms in OECD

Unweighted average in the non-financial business sector



Source: Science, Technology and Industry Scoreboard 2015, OECD

Table 1: 'Hottest' Skills of 2015
LinkedIn Global

1	Cloud and Distributed Computing
2	Statistical Analysis and Data Mining
3	Marketing Campaign Management
4	SEO/SEM Marketing
5	Middleware and Integration Software
6	Mobile Development
7	Network and Information Security
8	Storage Systems and Management
9	Web Architecture and Development Frameworks
10	User Interface Design
11	Data Engineering and Data Warehousing
12	Algorithm Design
13	Perl/Python/Ruby
14	Shell Scripting Languages
15	Mac, Linux and Unix Systems
16	Channel Marketing
17	Virtualisation
18	Business Intelligence
19	Java Development
20	Electronic and Electrical Engineering
21	Database Management and Software
22	Software Modeling and Process Design
23	Software QA and User Testing
24	Economics
25	Corporate Law and Governance

Source: LinkedIn

Πράγματι, οι επιχειρήσεις που δημιουργούν τις περισσότερες θέσεις εργασίας, και που είναι οι πλέον παραγωγικές, οι αποκαλούμενες και «πρωτοπόρες επιχειρήσεις» όπως και νεότερες «γαζέλες»⁶ (ένα υποσύνολο ταχέως αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων) αναζητούν εργαζόμενους με υψηλή εξειδίκευση και ψηφιακά

καταρτισμένους εργαζόμενους^{xix} (βλ. Πίνακα 1). Καθώς τα κέρδη από την παραγωγικότητα προκύπτουν από επενδύσεις σε γνωστικό κεφάλαιο (knowledge-based capital), δεν είναι τυχαίο ότι κορυφαία επαγγέλματα στην αύξηση του αριθμού των εργαζομένων είναι κυρίως υψηλής εξειδίκευσης, συμπεριλαμβανομένου των επαγγελματιών παραγωγής λογισμικού, επαγγελματιών στον τομέα των πωλήσεων, όπου οι ΤΠΕ αυξάνουν την απόδοση της εργασίας για εργαζόμενους υψηλής εξειδίκευσης που εκτελούν καθήκοντα βασισμένα στη γνώση^{xx}.

Ιδιαίτερη ανησυχία προκαλεί στην Ευρώπη η προβλεπόμενη έλλειψη δεξιοτήτων στον τομέα των ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών), η οποία [προβλέπεται να οδηγήσει σε περισσότερες από 825.000 κενές θέσεις εργασίας μέχρι το 2020](#). Αυτό δεν αποτελεί μόνο μια χαμένη ευκαιρία για όσους αναζητούν εργασία αλλά υπάρχει η πιθανότητα να προκαλέσει στασιμότητα στην παραγωγικότητα και την καινοτομίας καθώς και στον ευρύτερο εκσυγχρονισμό της οικονομίας.

3. Αλλαγή προτύπων και προτιμήσεων εργασίας και ζωής

Οι βαθιές αλλαγές που συντελούνται συνοδεύονται επίσης από σημαντικές μεταβολές στην επαγγελματική ζωή των ανθρώπων. Μέχρι πρόσφατα, υπήρχε ένα μάλλον γραμμικό πρότυπο στη μετάβαση από την εκπαίδευση και την κατάρτιση, στην εργασία και τη συνταξιοδότηση. Αυτή η γραμμικότητα ανήκει πια στο παρελθόν.

6 ΣτΜ: Στα μέσα της δεκαετίας του '80 ο βρετανός συγγραφέας David Birch χρησιμοποιεί τον όρο «γαζέλες» (Gazelles) για να αναφερθεί σε ένα μικρό μεν αριθμό εταιρειών αλλά με σημαντική επίδραση σε μακροοικονομικό επίπεδο. Τα τελευταία χρόνια ο όρος αυτός αναφέρεται για να περιγράψει τις επιχειρήσεις εκείνες που διαθέτουν υψηλή δυνατότητα να παράγουν πληθώρα νέων προϊόντων, υπηρεσιών και αλυσίδων προστιθέμενων αξιών αλλά και να επιλύουν προβλήματα στο επίπεδο της απασχόλησης με την εφαρμογή πρωτοπόρων παρεμβάσεων.

Δεδομένου των αλλαγών στο χώρο εργασίας, οι άνθρωποι θα πρέπει όλο και περισσότερο να αποκτήσουν νέες δεξιότητες προκειμένου να παραμείνουν εργαζόμενοι καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής. Θα είναι όλο και περισσότερο πιθανό να αλλάζουν εργοδότες, θέσεις εργασίας, καθεστώς απασχόλησης και επαγγέλματα πολλές φορές και σε ταχύτερους ρυθμούς από ποτέ. Και, δεδομένου ότι οι άνθρωποι ζουν περισσότερο, πιθανότατα θα πρέπει επίσης να εργάζονται περισσότερο, είτε από επιλογή είτε λόγω αναγκαιότητας. Καθώς ορισμένοι διαθέτουν τα εργαλεία και τη νοοτροπία για να την υιοθετήσουν αυτή την ευελιξία, δεν είναι όλοι εφοδιασμένοι με τις δεξιότητες, τις ικανότητες και το σύστημα υποστήριξης για να ανταποκριθούν σε αυτές τις αλλαγές.

Επί του παρόντος, πολλαπλές και ετερόκλητες πραγματικότητες συνυπάρχουν στις αγορές εργασίας της Ευρώπης. Παραμένει δύσκολη η επανένταξη των γυναικών στην αγορά εργασίας, αφού έχουν αφιερώσει χρόνο για την ανατροφή των παιδιών. Οι νέοι πτυχιούχοι που έχουν περάσει πολλά χρόνια πανεπιστημιακής εκπαίδευσης πλήρους απασχόλησης περνούν σκληρά χρόνια για να βρουν την πρώτη τους εργασία, και συχνά δεν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες παρά τα επίσημα προσόντα τους. Ομοίως, τα άτομα ηλικίας 45 ετών που απολύονται λόγω κλαδικών αναδιαρθρώσεων, δυσκολεύονται να αποκτήσουν μια νέα θέση εργασίας, καθώς συχνά θεωρούνται «πολύ ακριβοί» ή ακόμη και «πολύ μεγάλοι» για να επανεκπαιδευτούν. Εν συντομία, πολλοί άνθρωποι αποκλείονται από την αμειβόμενη απασχόληση, πόσο μάλλον την ευκαιρία να επιδιώξουν μια ποιοτική θέση εργασίας - μια πρόκληση που έχει επιδεινωθεί από την κρίση.

Για αυτούς τους λόγους, η κατάρτιση και η επανεκπαίδευση θα επηρεάσουν περισσότερο την επαγγελματική ζωή των ανθρώπων.

Η εκπαίδευση που αποκτάται πριν από την επαγγελματική ζωή κάποιου, θα πρέπει να «συμπληρώνεται» τακτικά. Οι μεταβάσεις θα είναι πιο συχνές και πολύπλοκες - όσον αφορά τις οικογενειακές ευθύνες και τις ευθύνες φροντίδας, από την μία μεριά, και την απασχόληση και κατάρτιση από την άλλη. Και αυτά θα πρέπει να λάβουν καλύτερη υποστήριξη από αυτή που ισχύει σήμερα.

Ταυτόχρονα, οι επιλογές που αφορούν τη σχέση εργασιακής και προσωπικής ζωής αλλάζουν. Οι Millennials επιθυμούν να έχουν περισσότερη ποικιλομορφία και επίσης περισσότερη ευελιξία στα πρότυπα εργασίας και τις δεσμεύσεις. Εφευρίσκουν εκ νέου την ουσία της οικονομικής συνδιαλλαγής, της επαγγελματικής εκπλήρωσης, ακόμα και της ίδιας της κατανάλωσης μέσω της οικονομίας του διαμοιρασμού και μιας αυξανόμενης στρατιάς «πελατών», με προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται κατ' απαίτηση (on-demand) και «πάνω στην ώρα». Την ίδια στιγμή οι πιο μεγάλοι σε ηλικία εργαζόμενοι, ειδικά αυτοί που είναι υψηλά ειδικευμένοι, ενδιαφέρονται ολοένα και λιγότερο να συνταξιοδοτηθούν και προτιμούν να παραμείνουν στην εργασία για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, αν και με ευέλικτες ρυθμίσεις^{xxi} (συμβάσεις εργασίας).

Αλλά και ο χρόνος εργασίας (σε έναν εργοδότη) μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς. Στις ΗΠΑ, η μέση διάρκεια εργασίας, για τους εργαζόμενους ηλικίας 25 έως 34 ετών, είναι 3 έτη, η οποία είναι τρεις φορές μικρότερη από αυτή των εργαζομένων ηλικίας 55 έως 64 ετών (10,4 ετών). Όσον αφορά την ΕΕ των 28, τα στοιχεία για τις αλλαγές για τα άτομα ηλικίας 25-34 ετών μεταξύ 2000 και 2014, μας λένε το ίδιο. Η διάρκεια απασχόλησης 10 ετών και άνω μειώθηκε από 17,5% σε 12,5%, ενώ η διάρκεια απασχόλησης για 3-5 χρόνια αυξήθηκε από 17,7%

σε 19,4%^{xxii}. Αυτή η συντομότερη διάρκεια εργασίας (σε έναν εργοδότη) δεν είναι απλώς το αποτέλεσμα της μικρότερης διάρκειας εργασίας ευρύτερα στην αγορά εργασίας, αλλά είναι επίσης μια συνειδητή επιλογή. Έπεται ότι κάποιος σύντομα θα έχει 15-20 διαφορετικές θέσεις εργασίας σε μια ζωή.

Καθώς τα πρότυπα εργασίας αλλάζουν και οι προτιμήσεις μεταβάλλονται, μια διάσταση που παραμένει σταθερή είναι μια μάλλον θεμελιώδης ανθρώπινη ανάγκη του ανήκειν σε μια κοινότητα. Οι ανεξάρτητοι επαγγελματίες (freelancers) και οι ελεύθεροι επαγγελματίες σχηματίζουν ομάδες και οργανώσεις, επίσημα, ανεπίσημα και εικονικά. Μια τέτοια ομάδα είναι η Ένωση Ανεξάρτητων Επαγγελματιών ([Freelancers Union](#)), με έδρα τη Νέα Υόρκη. Μέσω οργανώσεων όπως αυτές, ανταλλάσσουν εμπειρίες, αναζητούν συμβουλές, ασκούν ακόμα και πιέσεις σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία και την κοινωνική πολιτική. Επιπλέον, διαμορφώνουν κοινότητες συνεργασίας που επιτρέπουν σε νέες επιχειρήσεις να δημιουργηθούν όπως και τη δημιουργία θυλάκων (hub) καινοτομίας που βοηθούν την εκκίνηση επιχειρηματικών ιδεών.

Στον νέο κόσμο της εργασίας, η προσοχή δίνεται όλο και περισσότερο στο άτομο. Η αποδόμηση της εργασίας, ο πολλαπλασιασμός των επαγγελματικών αναζητήσεων κατά τη διάρκεια της ζωής, η αυξανόμενη επιβάρυνση της ατομικής προσαρμογής στην απασχόληση ως αποτέλεσμα της αυτοματοποίησης και του ανταγωνισμού στον τομέα υψηλής προστιθέμενης αξίας είναι μερικές από τις πιο εμφανείς εκδηλώσεις. Καθώς μια αποτίμηση δεν μπορεί να προσδιορίσει αν αυτές οι τάσεις θα έχουν είτε θετικά είτε αρνητικά αποτελέσματα, οι δεξιότητες ανθεκτικότητας θα είναι οι (βασικοί) παίκτες του παιχνιδιού.

4. Το μέλλον της εργασίας σχετίζεται με τις δεξιότητες

«Δεν υπήρξε ποτέ καλύτερη εποχή για να είσαι εργαζόμενος με ειδικές δεξιότητες ή με κατάλληλη εκπαίδευση, επειδή αυτοί οι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για να δημιουργήσουν και να κατακτήσουν προστιθέμενη αξία. Ωστόσο, δεν υπήρξε ποτέ χειρότερη εποχή για να είσαι εργαζόμενος που διαθέτει αποκλειστικά δεξιότητες και ικανότητες ρουτίνας να προσφέρει, επειδή υπολογιστές, ρομπότ και άλλες ψηφιακές τεχνολογίες αποκτούν αυτές τις δεξιότητες και τις δυνατότητες με εξαιρετικό ρυθμό».

Brynjolfsson E. and McAfee A., (2014), *The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York: W. W. Norton & Company

Η καινοφανής ρευστότητα πλέον της εργασίας παρέχει την πρωτοκαθεδρία στην ατομική πρωτοβουλία και την επαγγελματική ανθεκτικότητα. Ο συνδυασμός κρίκος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου χαλαρώνει, και αυτό έχει επιπτώσεις και για τους δύο. Για τους εργοδότες, οι οποίοι πρέπει να επιχειρούν σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο υψηλής οικονομικής αβεβαιότητας, το να επενδύουν στη συστηματική ανάπτυξη του προσωπικού τους, είναι συχνά μια πρόκληση. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην περίπτωση του προσωρινού ή με σύμβαση ορισμένου χρόνου προσωπικού. Την ίδια στιγμή όμως, επηρεάζει πολύ την επιτυχία μιας επιχείρησης, το να έχει πρόσβαση σε εργατικό δυναμικό με άμεσα αξιοποιήσιμες δεξιότητες και προσόντα.

Όσον αφορά τους εργαζομένους, το βάρος της απασχόλησης μετατοπίζεται στις ικανότητές του/της να υιοθετήσει και να παραμείνει συναφής, προκειμένου να εξασφαλίσει επαρκή πρόσβαση στο κράτος πρόνοιας, αξιοπρεπείς και δίκαιες συνθήκες εργασίας και βιώσιμη προστασία της απασχόλησης. Ενώ

πολλοί οδηγούνται από την επιθυμία τους για αυτονομία και αυτονομία, αυτό δεν σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν τα εργαλεία για να είναι εξίσου αυτοδύναμοι ούτε να αντιμετωπίζουν βιώσιμα τους κοινωνικούς, προσωπικούς και επαγγελματικούς κινδύνους. Η πρόσβαση στις ευκαιρίες επανακατάρτισης και αναβάθμισης δεξιοτήτων που έχουν αντίκρισμα στην αγορά εργασίας, και στην επαρκή προστασία από το κράτος πρόνοιας είναι οι θεμελιακές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και οι άνεργοι στον μεταβαλλόμενο κόσμο της εργασίας.

Τα τελευταία χρόνια, η πώληση του εργατικού δυναμικού ανάμεσα σε θέσεις εργασίας υψηλής εξειδίκευσης, καλά αμειβόμενες και σε χαμηλότερης αμοιβής, χαμηλής ειδίκευσης, έχει ενταθεί^{xxiii}. Εν τω μεταξύ, το ποσοστό των ατόμων με χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και συμβάσεις (μόνιμης εργασίας) συρρικνώνεται σε όλες τις μεγάλες επαγγελματικές ομάδες, ακόμα και σε αυτή την κατηγορία των «ανειδίκευτων εργατών» στα οποία μάλιστα μειώθηκε κατά τέσσερις ποσοστιαίες μονάδες μεταξύ του 2008 και του 2012. Ένα τέτοιο περιβάλλον μπορεί να συντελέσει στην ανάδειξη της σημασίας της αντιστοίχισης των δεξιοτήτων και των θέσεων εργασίας που διατίθενται στην Ευρώπη. Τα στοιχεία από τη Σουηδία υποδεικνύουν μια σχέση μεταξύ των ποσοστών μετακίνησης και του επιπέδου εκπαίδευσης: μορφωμένοι, γηγενείς και νέοι ηλικιακά άντρες έχουν τις μεγαλύτερες ευκαιρίες επανένταξης στην αγορά εργασίας. Οι εργαζόμενοι που, χωρίς τη δική τους θέληση, απομακρύνονται από τη δουλειά τους λόγω οικονομικών ή (όλο και περισσότερο) τεχνολογικών λόγων τείνουν να υφίστανται απώλειες μισθών κατά την είσοδο σε μια νέα θέση απασχόλησης, που συνήθως αποδίδεται σε απώλεια εξειδικευμένων επαγγελματικών δεξιοτήτων^{xxiv}.

Οι κίνδυνοι της αυξανόμενης πώλησης και της μετατόπισης μπορούν να αντιμετωπιστούν

ενισχύοντας την ανθεκτικότητα των εργαζομένων μέσω της επανεκπαίδευσης και της αναβάθμισης των δεξιοτήτων τους καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, ιδιαίτερα μάλιστα σε μια εποχή όπου οι επαγγελματικές αλλαγές και η αυτοαπασχόληση ή η προσωρινή απασχόληση είναι ολοένα και περισσότερο η νέα κανονικότητα. Η πρόσβαση από την εργασία στην κατάρτιση παραμένει σε υψηλό βαθμό εξαρτώμενη από το είδος της σύμβασης: σχεδόν ένας στους δύο εργαζόμενους με μόνιμες συμβάσεις εργασίας λαμβάνουν κατάρτιση σε σύγκριση με το 32% των εργαζομένων με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και το 19% των αυτοαπασχολούμενων^{xxv}. Επομένως, αυτό που συμβαίνει συχνά είναι ότι όσοι χρειάζονται περισσότερο τη διαβίου κατάρτιση είναι εκείνοι που έχουν τη μικρότερη πρόσβαση σε αυτή.

5. Δυναμισμός και ανθεκτικότητα. Οικοδομώντας δημόσιες πολιτικές

Ο Zygmunt Bauman, ένας από τους κορυφαίους κοινωνιολόγους παγκοσμίως, περιέγραψε την τρέχουσα αβεβαιότητα και δυσκολία πρόβλεψη - καθώς και τις ανισότητες στους τρόπους που βιώνονται οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες - ζωή σε «ρευστούς χρόνους»^{xxvi}. Το περιβάλλον στη μετά την κρίση εποχή χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα μεταβλητότητας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις. Οι μεταβάσεις που φέρνει η ψηφιακή επανάσταση σε όλες τις πτυχές της εργασιακής ζωής και της ζωής της ίδιας - τόσο στο επίπεδο των προκλήσεων όσο και στο επίπεδο των ευκαιριών - είναι πιθανό να μεγεθύνει ακόμα περισσότερο την αίσθηση της μεταβλητότητας και της συνθετότητας.

Ως εκ τούτου, οι δημόσιες πολιτικές είναι απαραίτητο να ανταποκρίνονται πιο δυναμικά στην μεταβαλλόμενη πραγματικότητα του κόσμου της εργασίας.

Αντί να ασχολούνται με την ανώνυμη και εν πολλοίς ομοιόμορφη ένταξη στην αγορά εργασίας, πρέπει να ανταποκρίνονται στις διαφοροποιημένες διαδρομές που οι άνθρωποι αναλαμβάνουν κατά τη διάρκεια της ζωής και της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, διαμέσου διαδικασιών πρόγνωσης και καινοτομία. Αυτό απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που περιλαμβάνει: αναμόρφωση της εκπαίδευσης, υποστήριξη των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας, επενδύοντας στις δεξιότητες, στην προσαρμοστικότητα και την εξασφάλιση της μεταφερσιμότητας των κοινωνικών δικαιωμάτων, και αναπτύσσοντας δείκτες που επιτρέπουν στις δημόσιες επενδύσεις να οδηγούνται σε μετρήσιμα κοινωνικά αποτελέσματα.

Η πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη δημιουργία ενός [Ευρωπαϊκού Πυλώνα Κοινωνικών Δικαιωμάτων](#) αποσκοπεί στον προσδιορισμό των πλέον μετασχηματιστικών τάσεων στο πλαίσιο των συστημάτων εργασίας και κοινωνικής πρόνοιας, των μεταβαλλόμενων αναγκών στην απασχόληση και την κοινωνική πολιτική, και των καλών πρακτικών για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων και των ευκαιριών. Στην πραγματικότητα, το επίκεντρο της διαδικασίας [δημόσιας διαβούλευσης](#) (Μάρτιος - Δεκέμβριος 2016) αφορά τα θέματα που συνδέονται με το μέλλον της εργασίας.

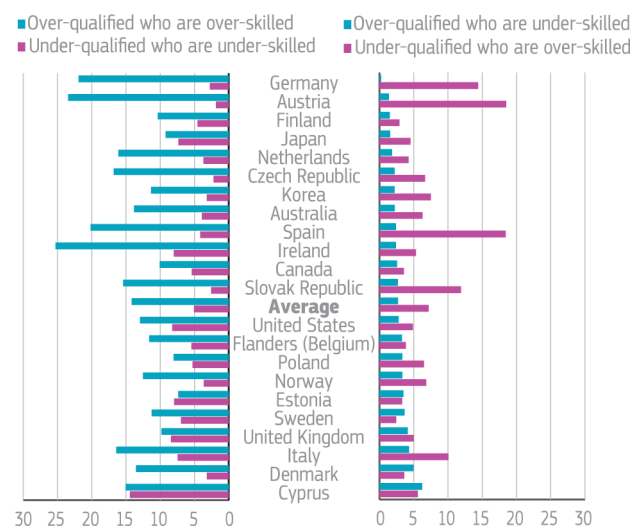
5.1. Αναδιαμόρφωση της εκπαίδευσης

Ο μεταβαλλόμενος κόσμος της εργασίας απαιτεί μια πολυεπίπεδη πολιτική απάντηση, τέτοια που να καλύπτει όλη την διαδρομή της ζωής του ατόμου, από την κούνια έως τη συνταξιοδότηση. Η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η δυνατότητα για επανεκπαίδευση καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου οφείλουν να αποτελούν την αφετηρία. Το σημαντικότερο κεφάλαιο

για τον κόσμο της εργασίας είναι, αસυζητητί, οι δεξιότητες, όταν μάλιστα, πολλοί νέοι αλλά και ενήλικες σε όλη την Ευρώπη έχουν υπολογίσιμα βασικά γνωστικά και μη γνωστικά ελλείμματα δεξιοτήτων, ακόμη και αν διαθέτουν τυπικά προσόντα^{xxvii}.

Figure 7: Qualification and Skills Mismatch in Literacy

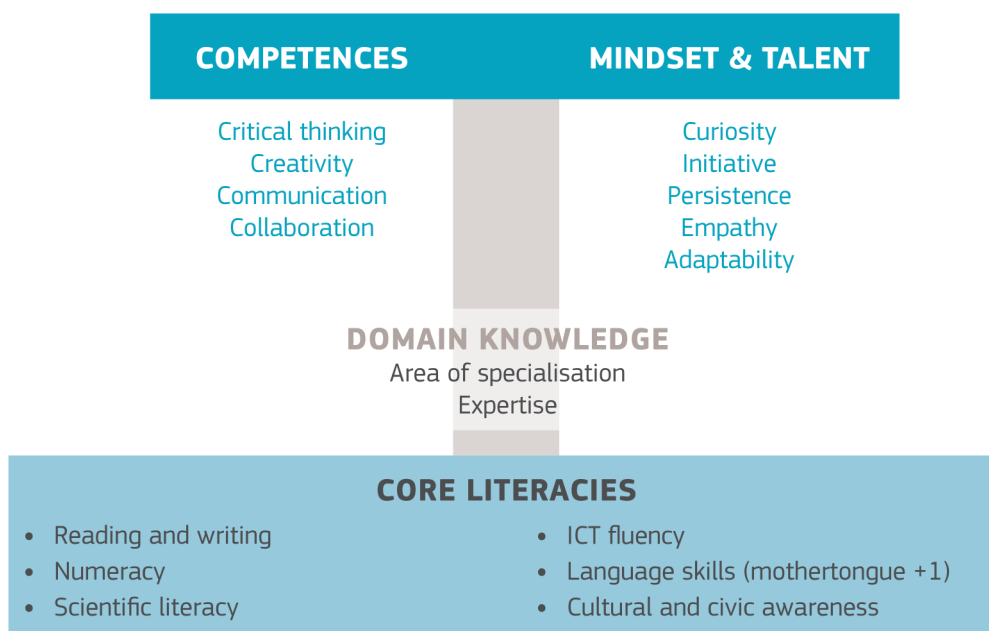
Percentage of qualification-mismatched who are in each literacy mismatch status



Source: Skills Outlook 2013, OECD

Η σημασία των μη γνωστικών δεξιοτήτων για την αγορά εργασίας έχει ευρέως αναγνωριστεί. Οι ικανότητες αυτές κυμαίνονται από την αποτελεσματικότητα, την κινητοποίηση, την επιμονή, την επίλυση προβλημάτων, την ανθεκτικότητα, τον αυτοέλεγχο, την ομαδική εργασία, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ικανότητα να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις και να τηρείς έναν κώδικα συμπεριφοράς^{xxviii}. Ωστόσο, τα σημερινά εκπαιδευτικά συστήματα δεν εμφανίζουν πρόοδο στην παροχή αυτών των συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Σε πολλά κράτη-μέλη της ΕΕ, η μάθηση σε βασικά θέματα οικονομίας και χρηματοδότησης δεν αποτελεί σταθερό μέρος των προγραμμάτων κατάρτισης, ενώ η μάθηση σε θέματα ψηφιακού γραμματισμού και επιχειρηματικότητας έχει ακόμη μεγάλο δρόμο να διανύσει.

Figure 8: Skills and Resilience For a World of Change



Note: This framework is inspired by the T-Skills framework (see endnote 31)

Η αναδιαμόρφωση της εκπαίδευσης προκειμένου αυτή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του κόσμου της εργασίας απαιτεί νέες μεθόδους εκπαίδευσης και διδασκαλίας με επίκεντρο την εφαρμογή των γνώσεων. Οι εγκάρσιες ικανότητες – όπως είναι η καλύτερη διαχείριση της ατομικής μάθησης, οι κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις και η επικοινωνία - πρέπει να ενσωματωθούν σε όλες τις μεθόδους διδασκαλίας από την προσχολική ηλικία έως τα προγράμματα κατάρτισης για τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους (Εικόνα 8)^{xxix}. Ο David Deming, καθηγητής του Πανεπιστημίου Harvard, παρατηρεί ότι οι πιο προηγμένες προσχολικές αίθουσες «μοιάζουν πολύ με τον σύγχρονο κόσμο της εργασίας». «Τα παιδιά μετακινούνται από τα καλλιτεχνικά project στα επιστημονικά πειράματα και από εκεί στα παιχνίδια σε μικρές ομάδες, ενώ οι πιο σημαντικές

δεξιότητες είναι αυτές του μοιράσματος μεταξύ τους και της διαπραγμάτευση»^{xxx}.

Ομοίως, οι κοινωνικές δεξιότητες είναι αναγκαίο να αποτελούν μέρος του προγράμματος σπουδών ώστε να δημιουργούν προϋποθέσεις για την ενίσχυση της τεχνολογίας με την ανθρώπινη παρουσία. Σε πολλές σχολές επιστημών των επιχειρήσεων αλλά και ιατρικές σχολές, οι αποκαλούμενες «αντεστραμμένες τάξεις» (flipped classrooms)⁷ διδασκαλίας επικεντρώνονται στον αλληλεπιδραστικό διάλογο, ενώ οι διαλέξεις προετοιμάζονται για να μπορούν να παρακολουθηθούν στο διαδίκτυο και εκτός της τάξης. Τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που συμπληρώνουν με επιτυχία τις επαγγελματικές δεξιότητες με διδασκαλία στα μαθηματικά, τις επιστήμες και τη γλώσσα, όπως στο διττό εκπαιδευτικό σύστημα της Γερμανίας, είναι καλά προετοιμασμένα

7 ΣτΜ: Η «αντεστραμμένη τάξη»/ “flipped classrooms” είναι μια παιδαγωγική προσέγγιση στην οποία η συνήθης αντίληψη της μάθησης που βασίζεται στην τάξη είναι αντεστραμμένη, έτσι ώστε οι μαθητές να εισάγονται στο μαθησιακό υλικό πριν την είσοδο τους την τάξη, ενώ ο σχολικός χρόνος εντός της αίθουσας χρησιμοποιείται για να εμβαθύνει στην κατανόηση μέσω συζητήσεων με συνομηλίκους και δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων από τους δασκάλους.

για το μεταβαλλόμενο τοπίο της απασχόλησης, παρέχοντας παράλληλα ευελιξία στη δια βίου μάθηση. Εκτός από την παρότρυνση σε νέους τρόπους μάθησης, είναι εξίσου σημαντικό να εξασφαλιστεί η πρόσβαση στις καλύτερες διεθνείς εκπαιδευτικές προοπτικές και τις δεξιότητες, ώστε να διασφαλιστεί, για τη νεότερη γενιά της ΕΕ, ότι αυτές προέρχονται από τις καλύτερες διεθνείς πρακτικές.

Στην συνεργατική εργασιακή κουλτούρα και οικονομία του μέλλοντος, η κατοχή ευρύτερων

αναλυτικών δεξιοτήτων και γνώσεων, και η ικανότητα να μαθαίνει κάποιος γρήγορα διασυνδέοντας διαφορετικές οπτικές από διαφορετικές επιστήμες, φαίνεται ότι είναι πιο επίκαιρες από ποτέ^{xxxi}. Η ικανότητα αυτή συχνά περιγράφεται για συντομία με το γράμμα 'T' για να προσδώσει την μορφή των δεξιοτήτων που απαιτούνται, όπου η κάθετη γραμμή του 'T' αντιπροσωπεύει το βάθος μιας ειδικότητας σε ένα πεδίο, ενώ η οριζόντια γραμμή του αναφέρεται στην δυνατότητα διαμόρφωσης συνεργειών μεταξύ των επιστημών.

Ανάπτυξη δεξιοτήτων στα εμβληματικά προγράμματα χρηματοδότησης της ΕΕ

Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης θα χορηγήσουν περισσότερα από 30 δισ. ευρώ για την υποστήριξη της ανάπτυξης δεξιοτήτων κατά την περίοδο 2014-2020, ενώ το πρόγραμμα Erasmus + υποστηρίζει την ανάπτυξη δεξιοτήτων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση με σχεδόν 15 δισ. ευρώ. Επιπλέον, μέσω των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (ESIF), η ΕΕ σχεδιάζει να επενδύσει 454 δισ. ευρώ σε πόλεις και σε περιφέρειες της Ευρώπης, με παράλληλη χρηματοδότηση περισσότερων από 2 εκατ. επιχειρήσεων για την υποστήριξη της ανάπτυξης, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, την ανάπτυξη σχεδίων και κυρίως τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Επιπλέον του Ευρωπαϊκού Διαρθρωτικού και Επενδυτικού Ταμείου (ESIF), η γεφύρωση του επενδυτικού χάσματος μέσω της λειτουργίας του Ευρωπαϊκού Ταμείου Στρατηγικών Επενδύσεων (EFSI) μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στη βελτίωση των προοπτικών απασχόλησης της Ευρώπης. Η διαμόρφωση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι βασικός τομέας προτεραιότητας του EFSI, ενώ το πιο επιτυχημένο όχημα δαπανών μέχρι σήμερα αποσκοπεί στις ΜΜΕ και τις εταιρείες μεσαίας κεφαλαιοποίησης. Εκτιμάται ότι 1,8 εκατ. θέσεις εργασίας μπορούν να δημιουργηθούν άμεσα ή έμμεσα μέσω της μόχλευσης του Επενδυτικού Σχεδίου, υποθέτοντας ότι τα επιλεγμένα έργα δεν «εξαφανίζονται» τις ιδιωτικές επενδύσεις^{xxxii}.

Η ενσωμάτωση του Ευρωπαϊκού Διαρθρωτικού και Επενδυτικού Ταμείου (ESIF) σε περιοχές με υψηλά επίπεδα ανεργίας, μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση των ανισοτήτων στην αγορά εργασίας σε ολόκληρη την ΕΕ, ενώ την ίδια στιγμή θα πρέπει να δημιουργηθούν συνέργειες με τις στρατηγικές έξι ειδίκευσης. Η συμπληρωματική υποστήριξη στην ανάπτυξη δεξιοτήτων μπορεί να αποφέρει πρόσθετα θετικά οφέλη στον όγκο της απασχόλησης. Πράγματι, ο κανονισμός του EFSI ορίζει σαφώς ότι τα προγράμματα στον τομέα του ανθρώπινου κεφαλαίου, του πολιτισμού και της υγείας θα πρέπει να περιλαμβάνουν εκπαίδευση, κατάρτιση, ανάπτυξη δεξιοτήτων στις ΤΠΕ και ψηφιακή εκπαίδευση.

Τα κράτη μέλη θα πρέπει να προσφέρουν προσαρμοσμένα προγράμματα κατάρτισης για να βελτιωθεί η απόδοση της σύνδεσης δεξιοτήτων και αγορά εργασίας στους τομείς που επωφελούνται από το EFSI. Πέρα από τις συμπληρωματικές δράσεις που αναλαμβάνουν τα κράτη - μέλη, θα μπορούσε να προστεθεί στο EFSI ένα εργαλείο «επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο», παρέχοντας συγκεντρωμένη χρηματοδότηση για επενδύσεις στον τομέα αυτό κατά τον ίδιο τρόπο που το πλαίσιο κάνει για τις ΜΜΕ.

5.2. Πριμοδότηση των δεξιοτήτων

Η αυξημένη πιθανότητα αλλαγών στη θέση εργασίας, των εργασιών με συμβόλαιο ορισμένου χρόνου και εργασίας που ανταποκρίνεται σε άμεσες και «κατ' απαίτηση» / «κατά παραγγελία» (on demand), σημαίνει ότι η στόχευση στην κατάρτιση και την επανεκπαίδευση καθίσταται περισσότερο δύσκολη. Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι εργοδότες ενδέχεται να είναι πιο επιλεκτικοί όταν επενδύουν στην κατάρτιση ή την επανακατάρτιση των υπαλλήλων τους. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δημιουργηθούν νέες ρυθμίσεις για την αποτελεσματική κατανομή της επιβάρυνσης της (αναγκαίας) κατάρτισης μεταξύ των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο, των εργοδοτών και του κράτους.

Σήμερα, η δημόσια χρηματοδοτούμενη εκπαίδευση απευθύνεται κυρίως σε παιδιά και νέους ανθρώπους που δεν εργάζονται ακόμη. Στο μέλλον, οι

ρυθμίσεις αυτές πρέπει να επικεντρωθούν εξίσου στους εργαζόμενους και όσους αναζητούν εργασία, αποσκοπώντας στην ουσιαστική βελτίωση της απασχολησιμότητάς τους.

Οι καινοτόμες συμπράξεις μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων, πανεπιστημίων και ιδιωτικών φορέων κατάρτισης, θα πρέπει να ενθαρρυνθούν να επενδύσουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ανθρώπινου κεφαλαίου στο πλαίσιο ενός ρευστού και διαρκώς κινούμενου εργατικού δυναμικού.

Μια τέτοια «πριμοδότηση δεξιοτήτων» θα μπορούσε να χρηματοδοτηθεί εκ των προτέρων μέσω δανείων που συνδέονται με την εκπαίδευση, τα οποία θα μπορούν να επιστραφούν μόνο όταν ο δικαιούχος επιτυγχάνει ένα ορισμένο επίπεδο εισοδήματος μέσω της εργασίας που θα αποκτήσει. Αυτή η επενδυτική προσέγγιση βασίζεται στο μοντέλο αγγλικών φοιτητικών δανείων.

Παραδείγματα προσαρμοσμένης πολιτικής σε κράτη μέλη

Ο **Λογαριασμός Προσωπικής Δραστηριότητας (Compte Personnel d'Activité - CPA)**^{xxxiii} της Γαλλίας που αναμένεται να τεθεί σε ισχύ στις αρχές του 2017, θεσπίστηκε με το νομοσχέδιο του 2015 για τον Κοινωνικό Διάλογο και την Απασχόληση. Ο σκοπός του είναι να επιτρέψει στα άτομα να αποφασίζουν πώς να κινητοποιούν καλύτερα τα πλεονεκτήματά τους για να ανταποκρίνονται στις προσωπικές τους περιστάσεις. Η Λογαριασμός Προσωπικής Δραστηριότητας θα εγγυηθεί ότι οι παροχές δεν εξαρτώνται πλέον από την εργασία του ατόμου. Αντ' αυτού, ένας ατομικός λογαριασμός δραστηριότητας θα παρέχει σε κάθε ενεργό μέλος του εργατικού δυναμικού τις κοινωνικές παροχές (κατάρτιση, υποστήριξη για την ίδρυση επιχείρησης, μετάβαση στη μερική απασχόληση, πρόωρη συνταξιοδότηση) με τη μορφή «βαθμών» ανεξαρτήτως καθεστώτος απασχόλησης. Οι παροχές αυτά - με τη μορφή «βαθμών» - θα προσαρμοστούν για να διορθώσουν τις διάφορες ανισότητες, στοχεύοντας ιδίως σε άτομα που εγκαταλείπουν πρόωρα το σχολείο, ηλικίας κάτω των 26 ετών με επισφαλείς θέσεις εργασίας, παρέχοντάς τους περισσότερους «βαθμούς» από τους αντίστοιχους πτυχιούχους πανεπιστημίου.

Η **Τσεχική δικτυακή πύλη «Εκπαίδευση και εργασία»**^{xxxiv} δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης των πολιτικών για την εκπαίδευση και κατάρτιση με σκοπό να εξασφαλίσει ότι τα άτομα θα είναι σε θέση να ανακαλύψουν, να πιστοποιήσουν και να αναπτύξουν περαιτέρω τα αποτελέσματα της προηγούμενης μάθησης. Το εργαλείο συνδέει τις υπάρχουσες βάσεις δεδομένων κενών θέσεων με πληροφορίες σχετικά με τα μαθήματα κατάρτισης, τους παρόχους και τις βασικές πληροφορίες για το επάγγελμα. Προτίθεται να δημιουργήσει πρακτικές ατομικές διαδρομές για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχονται από το εθνικό πλαίσιο προσόντων. Μέσω μιας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης, χρησιμοποιώντας τις περιγραφές δεξιοτήτων που αποτυπώνονται στα επαγγελματικά προσόντα και προτείνοντας δυνατότητες για την απόκτηση ενός επαγγελματικού προσόντος που βασίζεται αποκλειστικά σε δεξιότητες / ικανότητες και το οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς εργασίας, το εργαλείο συσχετίζει δεξιότητες με θέσεις εργασίας (και το αντίστροφο).

5.3. Προσαρμογή της κοινωνικής πολιτικής

Ο ανασχεδιασμός των υπηρεσιών απασχόλησης και των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης για έναν ευέλικτο κόσμο εργασίας απαιτεί από τις κυβερνήσεις να βρουν πιο καινοτόμους τρόπους πολιτικής παρέμβασης. Η υποστήριξη της απασχολησιμότητας δεν μπορεί πλέον να είναι μια εφάπαξ δράση. Εμπλέκει σειρά μέτρων και εργαλείων που

μπορούν να προσωποποιηθούν σε διαφορετικά στάδια της επαγγελματικής ζωής κάποιου/ας. Επειδή οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να αλλιάζουν εργοδότες, θέσεις εργασίας, κλάδους ακόμη και χώρες, οι παροχές και η προστασία πρέπει να συνδέονται με το άτομο και όχι με την απασχόληση ή την ανεργία, γεγονός που αποτελεί μειονέκτημα για τα άτομα με μη τυπική απασχόληση ή κίνδυνο για την χωρίς κίνητρα ανεπίσημη εργασία ή την αδράνεια.

Συναρμοδότηση των μεμονωμένων εργασιών σε μια τυποποιημένη σύμβαση

Στην Ευρώπη οι υπηρεσίες προσωπικής και μη προσωπικής φροντίδας και οικιακής εργασίας διοικούνται ολόένα και περισσότερο από τα νοικοκυριά σε τρίτους. Ο τομέας της φροντίδας (περίθαλψης), ο οποίος παρουσιάζει ένα αξιοσημείωτο δυναμικό όσον αφορά τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από αδήλωτη εργασία και συνεπώς αβεβαιότητα και επισφαλείς συνθήκες εργασίας. Συγκεκριμένα σχήματα, ωστόσο, έχουν επιτύχει ιδιαίτερα τη δημιουργία τυπικών θέσεων εργασίας που οδηγούν σε σταθερές σχέσεις εργασίας και πλήρη κάλυψη στο επίπεδο της κοινωνικής προστασίας.

Το μοντέλο κουπονιών (Titres-Services⁸) που καθιερώθηκε στο Βέλγιο από το 2004 είναι ένα τέτοιο επιτυχημένο παράδειγμα. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται από έναν οργανισμό (ιδιωτικό ή δημόσιο, κερδοσκοπικό ή μη) που πωλεί τις υπηρεσίες σε διαφορετικά νοικοκυριά. Τα νοικοκυριά προμηθεύονται κουπόνια, συνήθως on line και τα χρησιμοποιούν για τις υπηρεσίες που χρειάζονται (καθαρισμός, πλύσιμο, σιδέρωμα, κηπουρική, ψώνια, προετοιμασία γευμάτων κλπ) από μια εταιρεία. Στη συνέχεια, η επιχείρηση αναθέτει τα καθήκοντα αυτά σε έναν εργαζόμενο. Η τιμή κάθε ωριαίου κουπονιού καθορίζεται από το κράτος το οποίο προσφέρει επίσης έκπτωση 30% στους χρήστες των συγκεκριμένων υπηρεσιών (δηλαδή των Titres-Services), παρέχοντας έτσι στους χρήστες ένα κίνητρο να προτιμήσουν μια επίσημη εργασία για αυτές τις υπηρεσίες έναντι της αδήλωτης εργασίας. Για τον εργαζόμενο, η συσσώρευση των κουπονιών (vouchers) καθημερινά από τα διαφορετικά νοικοκυριά που εργάζονται, τους παρέχει πρόσβαση στις επίσημες συμβάσεις εργασίας εξασφαλίζοντας τα ίδια δικαιώματα με οποιονδήποτε άλλο εργαζόμενο, συμπεριλαμβανομένων των αμειβόμενων διακοπών, των δικαιωμάτων υγείας και συνταξιοδότησης.

Ανάλογα με τον αριθμό των κουπονιών που συγκεντρώνονται, ο εργαζόμενος μπορεί να επιλέξει να εργάζεται με μερική ή πλήρη απασχόληση και μετά από τρεις συνεχείς μήνες με τον ίδιο πάροχο, οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου γίνονται αορίστους. Οι εργοδότες μπορούν να επωφεληθούν από τη μείωση της συνεισφοράς τους στην κοινωνική ασφάλιση εάν προσλάβουν μακροχρόνια ανέργους που συμμετέχουν σε

8 ΣτΜ: Το «δελτίο εξυπηρέτησης»/ «κουπόνι» αποτελεί μέσω πληρωμής που εξυπηρετεί την πρόσληψη ενός εργαζόμενου από μια εγκεκριμένη εταιρεία και την πληρωμή ενός δελτίου υπηρεσίας ανά ώρα εργασίας (αναλυτικά βλ. <http://www.titreservices.brussels/>).

προγράμματα ενεργοποίησης. Τα μέτρα στοχεύουν στους ανέργους και στους δικαιούχους της κοινωνικής πρόνοιας, δεδομένου ότι το 60% των θέσεων εργασίας στο πλαίσιο του συγκεκριμένου καθεστώτος εργασίας πρέπει να αποδοθεί σε τέτοιες κατηγορίες ανθρώπων.

Το συγκεκριμένο σχήμα είναι αρκετά δαπανηρό για το δημόσιο ταμείο λόγω της φοροαπαλλαγής που προσφέρει. Ωστόσο, τα άμεσα και έμμεσα πλεονεκτήματα ξεπερνούν κατά πολύ το κόστος. Μεταξύ αυτών: μείωση της ανεργίας• νέες κοινωνικές εισφορές• νέες εισπράξεις από τον φόρο εισοδήματος φυσικών προσώπων• τον αντίκτυπο στην κατανάλωση από τους νέους εργαζομένους• την έμμεση δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, όπως οι διοικητικές θέσεις εργασίας στις εταιρείες και την αποδέσμευση των γυναικών που χρησιμοποιούν τα δελτία για να εξασφαλίσουν χρόνο, ώστε να μπορούν να ακολουθήσουν τις δικές τους επαγγελματικές σταδιοδρομίες. Και φυσικά, τα κοινωνικά οφέλη από τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, ιδίως για εργαζομένους με χαμηλή ειδίκευση, υπό αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας και κοινωνικής προστασίας, που μειώνει την άτυπη εργασία.

Sources: ORSEU (2013), Developing personal and household services in the EU - A focus on housework activities; Report for the DG Employment, Social Affairs and Social Inclusion. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7664>

Ένας τρόπος για την προσαρμογή της κοινωνικής πολιτικής θα μπορούσε να είναι η καθιέρωση άυλων προσωπικών λογαριασμών ανθρώπινου κεφαλαίου για τη δημιουργία ενός ταμείου πόρων που θα μπορούσε να χρησιμοποιεί ο καθένας καθ' όλη τη διάρκεια της καριέρας του. Ανάλογα με ειδικές προδιαγραφές, οι πόροι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για στόχους κατάρτισης και επανακατάρτισης συνδεδεμένους με τις εκάστοτε εργασίες που ανατίθενται. Εκτός από ένα τμήμα του μισθού τους που προορίζεται για αυτή καθ' αυτή την εργασία τους, οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να επωφεληθούν από αφορολόγητες εισφορές στο λογαριασμό τους από εργοδότες ή / και δημόσιους και ιδιωτικούς εταίρους. Ο λογαριασμός αυτός θα μπορούσε να αφορά όλους τους εργαζόμενους, είτε κατέχουν σταθερές σχέσεις εργασίας είτε είναι αυτοασπασχολούμενοι, ευθυγραμμίζοντας περαιτέρω τον τομέα στον κόσμο της εργασίας.

5.4. Τα δεδομένα είναι γνώση και κλειδί για αποτελεσματικές πολιτικές

Εξακολουθούμε να γνωρίζουμε λίγα πράγματα σχετικά με τη νέα δυναμική που περιγράφηκε πιο πάνω και τον τρόπο που επιχειρήσεις και εργαζόμενοι την αντιμετωπίζουν.

Μέτρηση της ανθεκτικότητας, στόχευση στις επενδύσεις, εκτίμηση των αποδόσεων, και στροφή στη δημόσια παρέμβαση με τέτοιο τρόπο που να αξιοποιεί μικροδεδομένα.

Τα big data παρέχουν μια άνευ προηγουμένου ευκαιρία στο να ιχνηλατήσουν και να προβλέψουν κενά στις δεξιότητες, να χαρτογραφήσουν αναντιστοιχίες και την πώληση στην αγορά εργασίας, και να συνδέσουν τις ανάγκες των εργοδοτών με τις ικανότητες των εργαζομένων. Παρέχουν επίσης διαφάνεια στα άτομα να κατανοούν τις πιθανές επιλογές σταδιοδρομίας, τις απαιτήσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης και τον τρόπο με τον οποίο αμείβονται στην

αγορά εργασίας. Ο εκσυγχρονισμός και η επέκταση των επαγγελματικών ταξινομήσεων μπορεί επίσης να είναι αναγκαία λόγω των μετασχηματισμών που βρίσκονται σε εξέλιξη.

Επιπλέον, τα big data παρέχουν στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής την ευκαιρία να μοχλεύσουν πρότυπα συμπεριφοράς και να αποφύγουν την αποτυχεστικότητα στην εφαρμογή. Η εμπειρία οργανισμών όπως της Ομάδας Συμπεριφορικών Μελετών του Ηνωμένου Βασιλείου (UK Behavioural Insights Team⁹) με το Τμήμα Εργασίας και Συντάξεων να δείχνει ότι η μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων που αναζητούν εργασία μπορεί να αυξήσει σημαντικά τις αποδόσεις της πολιτικής. Υπάρχει συμφωνία για την ανάγκη επιτάχυνσης και εξορθολογισμού της διαμόρφωσης πολιτικών και λήψης αποφάσεων που θα βασίζονται σε δεδομένα. Ορισμένα από τα τρέχοντα προγράμματα φέρουν πολλά υποσχόμενα αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων προγραμμάτων όπως το Vacancies for ICT – Online Repository (Victory project)¹⁰, το οποίο αποτελεί μια μεγάλη πιλοτική πρωτοβουλία για τη χαρτογράφηση θέσεων εργασίας on line και σχετικών δεξιοτήτων. Ένα άλλο παράδειγμα είναι το <https://www.data4policy.eu/>, το οποίο υποστηρίζει big data και άλλες καινοτόμες προσεγγίσεις με γνώμονα τα δεδομένα για τη χάραξη πολιτικής βάσει τεκμηριωμένων στοιχείων.

Τέλος, ο συνδυασμός των δυνατοτήτων των big data με πιο τακτικές έρευνες εργατικού δυναμικού θα επέτρεπε την καλύτερη παρακολούθηση των αλλαγών στον βηματισμό και τη φύση των εργασιακών σχέσεων. Αυτό είναι θεμελιώδες για την κατανόηση

των δυνάμεων που επηρεάζουν την ευρωπαϊκή οικονομία, τις συνθήκες εργασίας και την ποιότητα ζωής των ευρωπαίων εργαζομένων.

Οι πολυτίμες αυτές προσπάθειες βρίσκονται ήδη σε εξέλιξη στις ΗΠΑ με την έρευνα RAND-Princeton Workers Survey (RPCWS) το 2015. Η Έκτακτη Έρευνα Εργαζομένων παρακολουθεί εναλλακτικές (ή μη τυποποιημένες) εργασιακές σχέσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες. Δεν είχε διεξαχθεί από το 2005, πράγμα που σημαίνει ότι παρατηρήθηκε σημαντική έλλειψη στοιχείων σχετικά με τις συνεχιζόμενες εξελίξεις στην αγορά εργασίας. Για να ανταποκριθούν σε αυτό το κενό δεδομένων, οι Lawrence F. Katz από το Πανεπιστήμιο Harvard και Alan B. Krueger από το Πανεπιστήμιο Princeton βασίστηκαν στην Έκτακτη Έρευνα Εργαζομένων και την επέκτειναν για να αποκτήσουν πληρέστερες πληροφορίες περί των ρυθμίσεων πάνω στην εργασία. Η ύπαρξη καταλληλότερων δεδομένων βρίσκεται στον πυρήνα της παρακολούθησης και της διάγνωσης των εξελίξεων στις αγορές εργασίας της Ευρώπης.

Η αποτελεσματική επένδυση στον άνθρωπο απαιτεί από τις κυβερνήσεις να κατευθύνουν τα εργαλεία τους σε κοινωνικές επενδύσεις στο επίκεντρο των αναγκών των χρηστών. Με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα, οι κυβερνήσεις εντοπίζουν μελλοντικές ανάγκες στις οποίες οι δημόσιες πολιτικές θα πρέπει να παρέμβουν καθώς και προσδιορίζουν αδυναμίες και ευκαιρίες που θα προκύψουν και που μπορούν να αξιοποιηθούν καλύτερα μέσω των μέτρων έγκαιρης ενεργοποίησης.

9 ΣτΜ: Η Ομάδα Behavioural Insights Team είναι ένας οργανισμός, που αρχικά λειτούργησε ως τμήμα του Γραφείου του Υπουργικού Συμβουλίου (Cabinet Office), και οποίος δημιουργήθηκε για τη μελέτη των οικονομικών συμπεριφορών και της ψυχολογίας με στόχο τη βελτίωση των πολιτικών και των υπηρεσιών του Ηνωμένου Βασιλείου (βλ. <https://www.behaviouralinsights.co.uk/>).

10 ΣτΜ: Βλ. αναλυτικό <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/vacancies-ict-online-repository-victory-data-collection>

Συμπεράσματα

Ο κόσμος της εργασίας είναι αναπόσπαστο κομμάτι της μεταβαλλόμενης οικονομίας, επηρεασμένης βαθιά από την παγκοσμιοποίηση, τις διεθνείς αλυσίδες αξίας και εφοδιασμού, τον μεγαλύτερο καταμερισμό εργασίας και την ψηφιακή αποδιοργάνωση. Η εργασία δεν είναι πλέον μια στατική έννοια, αλλά ένα όρος «ομπρέλα» για ρόλους που εκτελούνται με διαφορετικό τρόπο και υπό διαφορετικές νομικές ρυθμίσεις. Η δημόσια πολιτική πρέπει να προσαρμοστεί σε αυτή τη νέα κατάσταση και τα οφέλη από την ευελιξία που επιφέρει, ενώ μετριάξει τα μειονεκτήματα. Η Ευρώπη διαθέτει μια ισχυρή βάση παραγωγής, ένα διαφοροποιημένο και ταλαντούχο εργατικό δυναμικό και μια μεγάλη δημιουργική οικονομία που προσφέρει ένα πλούσιο υπόβαθρο για ένα μέλλον εργασίας με δημιουργικές θέσεις εργασίας που θα εκπληρώνουν τις επιθυμίες των ατόμων. Διαμορφώνοντας πιο «κατ' απαίτηση», προσαρμοσμένες παρεμβάσεις, με βάση τις λεπτομερείς γνώσεις που παρέχουν οι μεγάλες πηγές δεδομένων, είναι δυνατόν να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα και να προαχθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να ευδοκιμήσουν τόσο τα άτομα όσο και οι επιχειρήσεις. Οι κυβερνήσεις υπάρχει ανάγκη να βρουν πιο καινοτόμους τρόπους να προσφέρουν δια βίου και προσωποποιημένη υποστήριξη για την απασχόληση, τις δεξιότητες και το κράτος πρόνοιας, προσαρμοσμένες στις ανάγκες των ατόμων.

Νοέμβριος 2018

Μετάφραση: Παρασκευάς Λιντζέρης
Δέσποινα Βαλάση

Σχεδιασμός -
Σελιδοποίηση: Έλλη Πετρίδη

Σημειώσεις

- i See inter alia: France Stratégie (2016), *L'avenir du travail: quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections?*; German Federal Ministry for Labour and Social Affairs (2015), *Green Paper Arbeit 4.0; HBR (2012), The Rise of the Supertemp*, <https://hbr.org/2012/05/the-rise-of-the-supertemp>
- ii Labour market and Labour force survey (LFS) statistics (2015). [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Labour_market_and_Labour_force_survey_\(LFS\)_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Labour_market_and_Labour_force_survey_(LFS)_statistics)
- iii 1 in 10 employees in the EU are employed on temporary contracts (Eurofound 2015). The rise of temporary contracts in Europe, <https://www.eurofound.europa.eu/news/spotlight-on/employment/the-rise-of-temporary-contracts-in-europe>. Ο αριθμός των προσωρινά απασχολούμενων αυξήθηκε κατά 25% στην ΕΕ27 από το 2001 και το 2012 σε σύγκριση με αύξηση 7% σε μόνιμους υπαλλήλους (το 2001 το 11% του συνόλου των εργαζομένων στην ΕΕ27 εργάζονταν με σύμβαση προσωρινής απασχόλησης, το 2012 αυξήθηκε σε 13%). Ο αντίκτυπος της κρίσης στην τάση αυτή είναι εμφανής, αλλά αυτή είναι μια τάση σε όλες τις χώρες. Οι χώρες που είδαν αυτήν την αύξηση είναι οι εξής: Πολωνία (2 εκατ.), Γερμανία (1,1 εκατ.), Ιταλία (900.000), Γαλλία (400.000) και Κάτω Χώρες (300.000).
- iv European Commission, SWD(2016) 51 final, *Key economic, employment and social trends behind a European Pillar of Social Rights* 08.03.2016; ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15142&langId=en
European Commission, (2016), *Employment and Social Developments in Europe* (ESDE) 2015 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7859&furtherPubs=yes>; Similarly for the USA see: Freelancers Union & Upwork (2015), *Freelancing in America: 2015*, https://fu-web-storage-prod.s3.amazonaws.com/content/filer_public/59/e7/59e70be1-5730-4db8-919f-1d9b5024f939/survey_2015.pdf
- v Eurociett, Agency Work Indicator, January 2016, http://www.eurociett.eu/uploads/media/January_2016_Eurociett_Agency_Work_Business_Indicator.pdf
- vi Katz L.F. and Krueger A. B. (2016), *The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015*, http://krueger.princeton.edu/sites/default/files/akrueger/files/katz_krueger_cws_-_march_29_20165.pdf
- vii Harvard Business Review (2012), *The Rise of the Supertemp*: <https://hbr.org/2012/05/the-rise-of-the-supertemp>
- viii Directive on Equal Treatment in Employment and Occupation (2000/78/EC) <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32000L0078>; and the Directive on Equal Treatment in Respect of Racial and Ethnic Origin (2000/43/EC). <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0043>
- ix For an excellent discussion of the phenomenon, see: <http://www.bankofengland.co.uk/publications/Documents/speeches/2015/speech864.pdf>; <https://hbr.org/2012/05/the-rise-of-the-supertemp>; Economic History Association, *History of Labor Turnover in the U.S.*, <https://eh.net/encyclopedia/history-of-labor-turnover-in-the-u-s/>

- x Frey, C. B., Osborne, M. A. (2013), *'The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation'*, Study for the Oxford Martin Programme on the Impacts of Future Technology; Thompson D. (2015), *A World Without Work*, The Atlantic (<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2015/07/world-without-work/395294/>)
- xi CEDEFOP (2012), *Future skills supply and demand in Europe, Forecast 2012*, <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-andresources/publications/5526>
- xii OECD (2016) *Future of Work in figures*. <http://www.oecd.org/employment/ministerial/future-of-work-in-figures.htm>
- xiii World Economic Forum (2016), *The Future of Jobs, Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf
- xiv PwC, (2015) *UK Economic Outlook*, March 2015 <http://www.pwc.co.uk/the-economy/publications/uk-economic-outlook/>; Bowels, J.(2014), *The Computerisation of European Jobs*, Bruegel, <http://bruegel.org/2014/07/the-computerisation-of-european-jobs/>
- xv OECD Skills Outlook (2013), *First Results from the Survey of Adult Skills*, http://www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2013_9789264204256-en; EPSC (2015), *The Social Dimension of Economic and Monetary Union: Towards Convergence and Resilience*, Issue 5/ June2015, http://ec.europa.eu/epsc/publications/notes/sn5_en.htm; David J. Deming, *The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market*, <http://www.nber.org/papers/w21473>;
- xvi Oxford Dictionary defines creativity as 'the use of broad imagination or original ideas to create something' <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/creativity>; Bakhshi, H., Frey, C. B., and Osborne, M. (2015) *Creativity vs.Robots: the Creative economy and the future of employment*, Nesta: UK http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/creativity_vs._robots_wv.pdf
- xvii See: OECD (2015) *Science Technology and Industry Scoreboard 2015 Innovation for Growth and Society* http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-science-technology-andindustry-scoreboard-2015_sti_scoreboard-2015-en#page25
- xviii Bruegel Blueprint Series (2016), *Measuring competitiveness in Europe:resource allocation, granularity and trade*, by C. Altomonte and G. Bekes (Eds) <http://bruegel.org/wp-content/uploads/2016/01/Blueprint-XXIV.pdf>
- xix Henrekson, M. and Johansson, D. (2010) 'Gazelles as job creators:a survey and interpretation of the evidence', in *Small Business Economics*, 35:227-244, DOI 10.1007/s11187-009-9172-z
- xx MacCrory, F., Westerman, G., Al Hammadi, Y., and Brynjolfsson, E. (2014), *'Racing with and against the machine: Changes in occupational skill composition in an era of rapid technological advance'*. Thirty fifth International Conference on Information Systems, Auckland 2014.
- xxi Harvard Business Review (2016), *Next-Gen Retirement*, by H.C. Vough, C.D. Bataille, L. Sargent, and M.D. Lee <https://hbr.org/2016/06/next-gen-retirement>

- xxii US, Bureau of Labor Statistics, *Employee Tenure Summary*, <http://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm>; Labour Market Statistics, OECD.
- xxiii OECD (2015), *In it Together: Why Less Inequality Benefits All*, <http://www.oecd.org/social/in-it-together-why-less-inequality-benefits-all-9789264235120-en.htm>
- xxiv OECD, *Back to work: Sweden Improving the Re-employment Prospects of Displaced Workers*. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/back-to-worksweden_9789264246812-en#page47
- xxv European Commission, SWD(2016) 51 final, Key economic, employment and social trends behind a European Pillar of Social Rights, 08.03.2016 ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15142&langId=en
- xxvi McKay, S. et al (2012), *Study on Precarious work and social rights*, Carried out for the European Commission (VT/2010/084) Working Lives Research Institute, Faculty of Social Sciences and Humanities, London Metropolitan University
- xxvii Bauman, Z.(2007), *Liquid Times: Living in an Age of Uncertainty*, Polity: London.
- xxviii The World Bank (2014), *Developing Social-Emotional Skills for the Labor Market*, The PRACTICE Model, http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/11/25/000158349_20141125090117/Rendered/PDF/WPS7123.pdf
- xxix European Commission (2007), *Key Competences for Lifelong Learning*, European Reference Framework.
- xxx Cited in: <http://www.nytimes.com/2015/10/18/upshot/how-the-modern-workplace-has-become-more-like-preschool.html?smid=twupshotnyt&smtyp=cur&r=0>
- xxxi Η κατακόρυφη γραμμή του T αναφέρεται στις εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή κλάδο / πεδίο. Η επάνω γραμμή του T αναφέρεται στην ικανότητα συνεργασίας με εμπειρογνώμονες σε άλλους κλάδους και στην προθυμία να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις που αποκτήθηκαν σε τομείς εμπειρογνωμοσύνης διαφορετικούς από τους δικούς τους από αυτή τη συνεργασία.
- xxxii ILO (2015), *An Employment-Oriented Investment Strategy for Europe*. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_338674.pdf
- xxxiii France Stratégie (2015), *Rapport: Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret*; <http://www.strategie.gouv.fr/publications/comptepersonnel-dactivite-de-lutopie-concret>
- xxxiv Cedefop 2015, *Tackling unemployment while addressing skill mismatch*, <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5546>