



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ
ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΩΣ
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΜΑΓΝΗΣΑΛΗ ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ

ΨΩΦΑΚΗ ΜΑΡΙΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΑΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΠΑΤΡΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2008

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	8
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή.....	10
---------------	----

1. Ορισμός Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας.....	12
--	----

2. Ιστορική Εξέλιξη.....	14
--------------------------	----

2.1 Τα Πρώτα Βήματα της Συμβουλευτικής και του Επαγγελματικού Προσανατολισμού στην Ελλάδα.....	15
---	----

2.2 Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός στην Ελλάδα Σήμερα.....	17
---	----

3. Αντικείμενο της Συμβουλευτικής.....	20
--	----

4. Σκοπός της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας.....	21
---	----

4.1 Κύριες Λειτουργίες της Συμβουλευτικής Σχέσης.....	23
---	----

5. Ο Ρόλος του Συμβούλου.....	29
-------------------------------	----

5.1 Απαραίτητες Δεξιότητες του Συμβούλου κατά τη Συμβουλευτική Διαδικασία.....	30
---	----

5.2 Λάθη Επικοινωνίας σε μια Συμβουλευτική Σχέση.....	31
---	----

6.	Ο Ρόλος του Εθνικού Κέντρου Επαγγελματικού Προσανατολισμού.....	32
7.	Οι Σύγχρονες Τάσεις στη Συμβουλευτική και τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό.....	32
8.	Απορίες Νέων Σχετικά με τη Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας.....	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

	Εισαγωγή.....	41
1.	Έννοια Διαχείρισης Πόρων και Διάκριση Πόρων.....	43
2.	Έννοια Ανθρωπίνων Πόρων.....	44
3.	Εισαγωγικά Στοιχεία στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.....	45
4.	Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.....	49
5.	Ιστορική Εξέλιξη.....	56
6.	Στόχοι Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	61
7.	Βασικές Αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.....	61

8. Θέματα για τα Οποία Είναι Υπεύθυνο το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.....	64
9. Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	64
10. Θέματα που Περιλαμβάνει η Σύγχρονη Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	65
11. Τρόποι με τους Οποίους οι Επιχειρήσεις Προσελκύουν Προσωπικό Προσαρμόσιμο σε Νέες Τεχνολογίες.....	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Εισαγωγή.....	69
1. Σημαντικοί Παράγοντες Κατά την Επαγγελματική Επιλογή.....	70
2. Φαινόμενα και Στοιχεία Ελληνικής Αγοράς.....	71
3. Γιατί Έχει Αυξηθεί η Ανάγκη για Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας στους Οργανισμούς;.....	73
4. Με Ποιους Τρόπους Χρησιμοποιείται η Επαγγελματική Συμβουλευτική στους Οργανισμούς;.....	75
5. Ερωτηματολόγια και Τεστ που Χρησιμοποιούνται στη Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας.....	80
6. Ποια Είναι τα Αποτελέσματα της Επαγγελματικής Συμβουλευτικής;.....	84

7.	Ο Ρόλος της Συμβουλευτικής στην Κατάρτιση	85
8.	Το Αντικείμενο της Συμβουλευτικής στην Κατάρτιση	86
9.	Οι Άξονες Ανάπτυξης Συμβουλευτικής στην Κατάρτιση	88
10.	Διάγνωση Αναγκών Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.....	89
11.	Ανάλυση της Εργασίας.....	90
12.	Πληροφόρηση, Ευαισθητοποίηση, Προσανατολισμός.....	91
13.	Καθορισμός Κριτηρίων Επιλογής Συστήματος Συμβουλευτικής.....	93
14.	Μεθοδολογία Εφαρμογής Συστήματος Συμβουλευτικής.....	95
15.	Κατάρτιση στην Ελλάδα.....	99
16.	Φορείς - Εκπαιδευτικά Προγράμματα.....	100
17.	Εξετάσεις – Αποκτηθέντα Προσόντα.....	101
18.	Ιδιωτικά Εργαστήρια Ελευθέρων Σπουδών.....	101
19.	Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	101
20.	Προγράμματα και Πρωτοβουλίες.....	103

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Έρευνα – Αποτελέσματα	105
------------------------------------	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα.....	120
--------------------------	------------

Επίλογος.....	121
----------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	125
-----------------------	------------

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	132
--	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	136
--------------------------	------------

Από την παιδική ηλικία «χτίζουμε» τη ζωή μας, χωρίς όμως να καταλάβουμε την ανάπτυξη εφόσον αυτή συμβαίνει σταδιακά. Η ικανότητα να «οικοδομούμε» μια ζωή η οποία μπορεί να αντέξει το άγχος και την πίεση του σύγχρονου τρόπου ζωής είναι πολύ πιο δύσκολη στην απόκτησή της από την ανάπτυξη ικανότητας για το χτίσιμο κάποιου υλικού οικοδομήματος. Αποτελεί επιστήμη και τέχνη παράλληλα.

Το άτομο που απομονώνεται στον εαυτό του και αστοχεί στο να καλλιεργήσει αυτή την ικανότητα μπορεί να παρομοιαστεί με μια παράξενη, ηλικιωμένη γυναίκα η οποία είχε μανία να ανακαινίζει συνεχώς το σπίτι της προσθέτοντας ένα δωμάτιο κάθε φορά χωρίς κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα στο μυαλό της. Το τελικό κατασκεύασμα, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα οικοδόμημα που εκφράζει περαστική ιδιοτροπία και δεν είναι ούτε καλαίσθητο αλλά ούτε και πρακτικό. Τώρα σκεφτείτε την αντίθεση αυτού του κτιρίου με ένα άλλο σπίτι που έχετε δει στο οποίο η τοποθεσία, τα οικοδομικά υλικά, το αρχιτεκτονικό σχέδιο, η εσωτερική και εξωτερική διακόσμηση καθώς και τα μικροαντικείμενα που αποτελούν τις τελευταίες πινελιές είναι όλα διαλεγμένα με βάση την αρμονία, την ομορφιά στο σχεδιασμό και την χρηστικότητα. Μπορείτε να σκεφτείτε άτομα που γνωρίζετε που να παρομοιάζονται με αυτούς τους δύο τύπους σπιτιών;

Θα πρέπει να μάθουμε να χρησιμοποιούμε τα «υλικά» που μας έχει δώσει η φύση για να «χτίσουμε» τη ζωή μας και να αναπτύξουμε σχέδια ενσωμάτωσης αυτών των υλικών κατά τον καλύτερο τρόπο. Η συμβουλή να γνωρίσουμε, να αποδεχτούμε αλλά και να είμαστε ο εαυτός μας είναι το ίδιο χρήσιμη όσο και παλαιότερα.

Η Συμβουλευτική μπορεί να μας βοηθήσει στην αυτογνωσία και στην αποδοχή του εαυτού μας. Επιπρόσθετα, λόγω του ότι το σκηνικό του κόσμου μεταβάλλεται συνεχώς, η Συμβουλευτική μας εξοπλίζει με ικανότητες προσαρμοστικότητας στις αλλεπάλληλες αλλαγές της καθημερινής και επαγγελματικής μας ζωής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ζούμε σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από θεαματικές εξελίξεις στον τομέα της επιστήμης και της τεχνολογίας.

Οι ραγδαίες και σημαντικές αυτές αλλαγές οδηγούν σε μία νέα κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα (παγκοσμιοποίηση της οικονομίας). Η αγορά εργασίας επηρεάζεται από τις εξελίξεις αυτές με αποτέλεσμα να παρατηρούνται φαινόμενα όπως¹:

- Θεμελιώδεις αλλαγές να επέρχονται στην οργάνωση της εργασίας
- Νέες μορφές εργασίας να κάνουν την εμφάνισή τους
- Η ανεργία τείνει να γίνει μία μόνιμη απειλή
- Παρατηρείται εξαφάνιση ορισμένων επαγγελμάτων, εμφάνιση νέων ή προσαρμογή κάποιων στα νέα δεδομένα

Η νέα αυτή πραγματικότητα απαιτεί από το σημερινό νέο:

- Δια βίου εκπαίδευση
- Νέες δεξιότητες, νέα προσόντα και νέες γνώσεις (ευελιξία, προσαρμοστικότητα, επικοινωνία, συνεργασία, νέες τεχνολογίες κλπ.)
- Να είναι προετοιμασμένος για ενδεχόμενες αλλαγές στην επαγγελματική του δραστηριότητα.

Κάτω από αυτές τις νέες συνθήκες οι νέοι καλούνται να πάρουν τώρα κρίσιμες και καθοριστικές αποφάσεις για το μέλλον τους. Ερωτήματα που τίθενται επιτακτικά είναι:

¹ Τόνια Τσακίρη, εφημερίδα "Το Βήμα"

- Τι επάγγελμα θα ακολουθήσω;
- Ποιες σπουδές οδηγούν σε αυτό;

Όλοι συμφωνούν ότι η λήψη αρχικής απόφασης είναι μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις στη ζωή του ανθρώπου. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η εργασία επηρεάζει καθοριστικά το σύνολο σχεδόν της ζωής του σύγχρονου ανθρώπου. Την οικονομική και κοινωνική του διάσταση, την αυτοεικόνα του, το επίπεδο της αυτοπεποίθησής του και κατ' επέκταση τη συναισθηματική και πνευματική του κατάσταση.

Για τη λήψη τέτοιων αποφάσεων οι νέοι χρειάζονται την κατάλληλη συμβουλευτική στήριξη αλλά και έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση. Άρα η **Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας και ο Επαγγελματικός Προσανατολισμός** είναι αναγκαία.

Διότι στην κρίσιμη αυτή περίοδο βοηθούν τους νέους:

- Να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους μέσα από τη διερεύνηση των ενδιαφερόντων, αξιών, κλίσεων και ικανοτήτων τους
- Να πληροφορηθούν για τις προαναφερόμενες αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά εργασίας και τις επιπτώσεις τους στα επαγγέλματα, όπως επίσης και για το ισχύον εκπαιδευτικό σύστημα
- Να πάρουν τελικά τις επωφελέστερες για αυτούς αποφάσεις που αφορούν το επάγγελμα και τις σπουδές που οδηγούν σε αυτό.

Η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας συχνά καλείται να καλύψει ένα ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών συμβουλευτικής παρέμβασης και στήριξης. Γι' αυτό το λόγο, δεν είναι τυχαία η ανάπτυξη ενός ευρύτατου δικτύου εξειδικευμένων υπηρεσιών με έμφαση σε πληθυσμούς που παρουσιάζουν προβλήματα πρόσβασης στην απασχόληση όπως οι γυναίκες, οι εθνοπολιτισμικές μειονότητες, οι νέοι με παραβατική συμπεριφορά ή τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Ταυτόχρονα έχουμε δημιουργία δομών μέσα στους χώρους εργασίας (ενδοεπιχειρησιακές δομές).

σ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Η έννοια της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας είναι εξ ορισμού πολύ ευρύτερη από αυτή του επαγγελματικού προσανατολισμού.

Σύμφωνα με τον NVGA (National Vocational Guidance Association) η Συμβουλευτική Σταδιοδρομία αφορά *"στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ενός ατόμου με ένα άλλο άτομο ή μικρή ομάδα, ανάμεσα στο σύμβουλο και τον ενδιαφερόμενο, με στόχο να βοηθηθεί ο δεύτερος στην κατανόηση του εαυτού του και του περιβάλλοντος προκειμένου να πάρει τις πιο κατάλληλες αποφάσεις για τη σταδιοδρομία του και να προβεί στις αντίστοιχες διαδικασίες προσαρμογής που απαιτούνται"*².

Ένας άλλος ορισμός για την Συμβουλευτική είναι ο εξής: *"συμβουλευτική είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία είτε κατά τρόπο ατομικό είτε κατά τρόπο ομαδικό ένας ειδικός, που υπό ορισμένες προϋποθέσεις λέγεται Σύμβουλος, συνεξετάζει με ένα άτομο (ή κάποια άτομα) θέματα ή προβλήματα που αφορούν το άτομο (ή τα άτομα) και διευκολύνει τη λύση τους"*.

Με έναν αρκετά απλό ορισμό η Συμβουλευτική μπορεί να περιγραφεί *"ως το έργο που επιτελείται όταν ένας επαγγελματίας (ο /η σύμβουλος) βοηθάει έναν άλλον (το /τη συμβουλευόμενο /η) σε ένα πρόβλημα, χωρίς να αναλαμβάνει ο ίδιος τη φροντίδα ή την επαγγελματική ευθύνη"*³.

Σύμφωνα με τους Κάντα & Χαντζή η συμβουλευτική μπορεί να οριστεί *"ως η υποστήριξη που προσφέρεται προς το άτομο, ώστε να μπορέσει να βοηθήσει τον εαυτό του, να διερευνήσει δηλαδή από μόνο του το πρόβλημα που αντιμετωπίζει, να συνειδητοποιήσει τις εσωτερικές του συγκρούσεις και σταδιακά να ανακαλύψει τις εναλλακτικές κατευθύνσεις που του ανοίγονται ως προς την αντιμετώπιση του προβλήματος και να οδηγηθεί στην τελική λήψη απόφασης"*⁴.

Η συμβουλευτική ορίζεται πολύ συχνά ως *"μια σχέση, μέσω της οποίας οι σύμβουλοι βοηθούν τους πελάτες τους να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους και να*

² Isaacson & Brown 1993

³ Παπαθεοφίλου Ρίτσα, "Διεπαγγελματική Συμβουλευτική", 1994

⁴ Κάντας & Χαντζή, 1991

ζήσουν πιο εποικοδομητικά αναπτύσσοντας την ικανότητα να αντιμετωπίζουν τα προβλήματά τους μόνοι τους".

Ο θεσμός Συμβουλευτική-Προσανατολισμός στο σχολείο θεωρείται σήμερα ότι μεταξύ των άλλων "επιδιώκει να εξασφαλίσει την κατάλληλη επιστημονική στήριξη και διευκόλυνση στο άτομο ώστε μόνο του να διερευνά, να αναγνωρίζει και να αναδεικνύει τον εαυτό του, ανακαλύπτοντας όλες τις πλευρές της προσωπικότητας του αλλά και αναπτύσσοντας και καλλιεργώντας πλευρές που επιθυμεί, ενώ παράλληλα προετοιμάζεται να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά την εξωτερική πραγματικότητα, όποια και όπως διαμορφώνεται κάθε φορά, με απώτερο σκοπό να μπορεί να αξιοποιεί καλύτερα τον εαυτό του, κάνοντας τις όποιες επιλογές είναι καλύτερες για το ίδιο και το κοινωνικό σύνολο, νοιώθοντας ολοκληρωμένο και ικανοποιημένο στην καθημερινή αυτή διαδικασία"⁵.

Συνδυάζοντας όλους τους πιο πάνω ορισμούς καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η Συμβουλευτική & ο Επαγγελματικός Προσανατολισμός είναι η παροχή επιστημονικής βοήθειας και στήριξης στα άτομα ώστε:

- Να διερευνούν, να αναλύουν και να αναπτύσσουν τους παράγοντες που συνθέτουν το προφίλ της αυτοαντίληψής τους (ενδιαφέροντα, προσωπικά χαρακτηριστικά, αξίες, ικανότητες και δεξιότητες, κλπ.)
- Να διερευνούν, να αξιολογούν, να επεξεργάζονται και να ταξινομούν πληροφορίες, καθώς και εναλλακτικές εκπαιδευτικές και επαγγελματικές διεξόδους που σχετίζονται τόσο με τις ανάγκες και προτιμήσεις τους, όσο και με τις προοπτικές της αγοράς εργασίας.
- Να ενσωματώνουν την εκπαιδευτική και επαγγελματική πληροφόρηση, αλλά και την πληροφόρηση τη σχετική με την αυτοπαρατήρηση και να διευκολύνονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τόσο όσον αφορά τον προσανατολισμό τους στο χώρο της εκπαίδευσης, όσο και την επιλογή του επαγγέλματος ή των επαγγελμάτων που ταιριάζουν στην ψυχοκοινωνική τους ιδιαιτερότητα.
- Να δημιουργούν και να πραγματοποιούν τα εκπαιδευτικά και επαγγελματικά τους σχέδια.

Στόχος των παραπάνω είναι η σωστή επιλογή επαγγέλματος και γενικότερα η ένταξη-επανάταξή τους στην ενεργό ζωή.

⁵ Π.Ι Οδηγός για τον εκπαιδευτικό, 2000

Η Συμβουλευτική & ο Επαγγελματικός Προσανατολισμός απευθύνεται σε άτομα που βρίσκονται στο στάδιο εκπαιδευτικής επιλογής ή επαγγελματικής κατεύθυνσης, σε άτομα που βρίσκονται στο στάδιο αναζήτησης καινούριων τομέων για την κατάρτισή τους. Ακόμη, σε άτομα που ήδη απασχολούνται και δεν είναι ευχαριστημένα με την εργασία τους με αποτέλεσμα να αναζητούν καινούριους τομείς για την κατάρτισή τους και την περαιτέρω επαγγελματική τους ανάπτυξη. Τέλος, σε άτομα που δεν απασχολούνται λόγω απώλειας θέσης ή για άλλους λόγους και επιθυμούν την επανένταξή τους στο παραγωγικό δυναμικό της χώρας, όπως και σ' αυτούς που λόγω ιδιαίτερων δυσκολιών και προβλημάτων ανήκουν σε ομάδες που απειλούνται από κοινωνικό αποκλεισμό.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι κεντρική εστία της Συμβουλευτικής μπορεί να είναι μια από τις ακόλουθες:

- Ένα συγκεκριμένο κλινικό πρόβλημα (Συμβουλευτική με επίκεντρο τον πελάτη)
- Προσωπική διαχείριση ή αυτοδιαχείριση στην εργασία (Συμβουλευτική με επίκεντρο τον συμβουλευόμενο)
- Οργανωτικά ή διοικητικά θέματα (Συμβουλευτική με επίκεντρο την εργασία)⁶

2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Τα τελευταία χρόνια εμφανίστηκε και στη χώρα μας η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας με μεγάλη καθυστέρηση σε σχέση με άλλες χώρες, που ήδη διαθέτουν παράδοση ετών και δεκαετιών ακόμη στη Συμβουλευτική, και με τις ΗΠΑ να έχουν τη μακρότερη και πλουσιότερη παράδοση.

⁶ Παπαθεοφίλου Ρίτσα, "Διεπαγγελματική Συμβουλευτική", 1994

2.1 ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι πρώτες προσπάθειες για την οργάνωση υπηρεσιών Επαγγελματικού Προσανατολισμού έγιναν στην διάρκεια της δεκαετίας του πενήντα. Στην εκπαίδευση, το 1953 ο Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός (ΣΕΠ) καθιερώνεται ως μάθημα στη Σχολή Επιμόρφωσης των δασκάλων, με στόχο *"...την ανίχνευση κλίσεων και καταλληλοτήτων και την ενημέρωση κάθε ενδιαφερομένου για τα επαγγέλματα"* (ΒΔ 1953), ενώ την εποχή εκείνη το Υπουργείο Παιδείας ιδρύει το "Πρότυπο Κέντρο Επαγγελματικού Προσανατολισμού", το οποίο όμως πρόσφερε τις υπηρεσίες του σε περιορισμένη κλίμακα.

Την ίδια περίοδο ο Επαγγελματικός Προσανατολισμός εισάγεται από το Υπουργείο Εργασίας στο πλαίσιο υιοθέτησης μέτρων για την απασχόληση.

Το 1954 το Υπουργείο Εργασίας ιδρύει ειδική σχολή Εκπαίδευσης Συμβούλων Επαγγελματικού Προσανατολισμού και το Κέντρο Ψυχομετρικών Ερευνών.

Το 1957 αρχίζει η ουσιαστική εφαρμογή του θεσμού από τον οργανισμό Απασχόλησης και Ασφάλισης της Ανεργίας (ΟΑΑΑ), σημερινό ΟΑΕΔ.

Οι προσπάθειες αυτές είχαν ως στόχο να καλύψουν τις ανάγκες για επαγγελματικό προσανατολισμό στο χώρο της εκπαίδευσης και της απασχόλησης .

Η προσπάθεια που ξεκίνησε το 1953 στην εκπαίδευση , ενισχύθηκε το 1976 με το Ν 309 με τον οποίο νομοθετήθηκε η εισαγωγή του θεσμού στον Α' κύκλο της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Γυμνάσιο) και, ουσιαστικότερα, το 1985 με το Ν 1566 με την επέκταση της εφαρμογής του θεσμού σε όλα τα Γυμνάσια και Λύκεια της χώρας και την παράλληλη καθιέρωση του ρόλου του υπευθύνου του Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού, ο οποίος είχε την ευθύνη εφαρμογής του ΣΕΠ σε νομαρχιακό επίπεδο.

Τέλος το 1997 με το Ν 2525 ο θεσμός του Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού αποκτά ιδιαίτερη σημασία καθώς αναγνωρίζεται η συμβολή

του στην αναβάθμιση του ρόλου της εκπαίδευσης και στην εναρμόνισή της με τα σύγχρονα κοινωνικοοικονομικά προβλήματα.

Συγκεκριμένα, εισάγονται οι εξής καινοτομίες στη λειτουργία του θεσμού του Επαγγελματικού Προσανατολισμού:

- Ιδρύθηκε το Εθνικό Κέντρο Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Κ.Ε.Π.)
- Ιδρύθηκαν 68 κέντρα Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού (ΚΕ.ΣΥ.Π.) στις έδρες των νομών της χώρας, αλλά και σε μεγάλες πόλεις
- Ιδρύθηκαν 200 Γραφεία Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΓΡΑ.Σ.Ε.Π.) σε μεγάλες και συστεγαζόμενες σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Ιδρύθηκαν 2 κέντρα Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού με ιδιαίτερο χαρακτήρα. Το πρώτο λειτουργεί στην Διεύθυνση Συμβουλευτικού Προσανατολισμού και Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων (Σ.Ε.Π.Ε.Δ.) του ΥΠΕΠΘ, ως κεντρικό συντονιστικό όργανο των ΚΕ.ΣΥ.Π και ΓΡΑ.Σ.Ε.Π. της χώρας και κέντρο πρότυπης λειτουργίας. Το δεύτερο, στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, υπεύθυνο για την επιστημονική στήριξη των ΚΕ.ΣΥ.Π και ΓΡΑ.Σ.Ε.Π. της χώρας
- Υλοποίηση προγραμμάτων "Αγωγής Σταδιοδρομίας" και διοργάνωση "Ημέρας Σταδιοδρομίας" στα σχολεία.

Ο θεσμός του ΣΕΠ προωθείται με βασικούς στόχους τη συμβουλευτική στήριξη και πληροφόρηση των μαθητών, γονέων και εκπαιδευτικών και εφαρμόζεται:

- στη σχολική τάξη, στη Γ' Γυμνασίου και στην Α' Ενιαίου Λυκείου
- στα 200 γραφεία ΣΕΠ
- στα 68 κέντρα Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού.

Στο χώρο της Απασχόλησης, η εφαρμογή της Συμβουλευτικής και του Επαγγελματικού Προσανατολισμού ανήκει ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1950 στην αρμοδιότητα του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) στον οποίο μετονομάστηκε ο Οργανισμός Απασχόλησης και Ασφάλισης της Ανεργίας το 1969 (Ν.Δ. 212/69).

Ο ΟΑΕΔ προσφέρει μέχρι σήμερα σημαντικές υπηρεσίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή του Επαγγελματικού Προσανατολισμού όχι μόνο στον τομέα της απασχόλησης αλλά και στο χώρο της εκπαίδευσης. Αρκετές φορές συνεργάστηκε με το Υπουργείο Παιδείας και με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, μετέφρασε και προσαρμοσε στα ελληνικά ψυχοτεχνικές διαδικασίες, οργάνωσε σεμινάρια για το θεσμό και εξέδωσε διάφορα βιβλία και μελέτες, καθώς και ποικίλο πληροφοριακό υλικό για την ενημέρωση των πολιτών.

Τα πρώτα στελέχη του θεσμού στον ΟΑΕΔ αποτέλεσαν 65 Επαγγελματικοί Σύμβουλοι οι οποίοι αποφοίτησαν από την πρώτη ειδική σχολή που ιδρύθηκε το 1954 για να εκπαιδεύσει τους πρώτους Έλληνες Επαγγελματικούς Συμβούλους.

Το 1971, λειτούργησε στον ΟΑΕΔ πρόγραμμα εκπαίδευσης 30 συμβούλων, που επαναλήφθηκε το 1973 για 40 άτομα. Τα προγράμματα αυτά είχαν χρονική διάρκεια 9 μηνών και περιλάμβαναν τόσο θεωρητική όσο και πρακτική άσκηση.

Το 1983 πραγματοποιήθηκε μεγαλύτερης διάρκειας πρόγραμμα κατάρτισης στελεχών για τον επαγγελματικό προσανατολισμό (900 ώρες θεωρίας και 300 πρακτικής), στο οποίο καταρτίστηκαν 23 άτομα.

Σήμερα στο προσωπικό που απασχολείται στον οργανισμό σε θέματα Συμβουλευτικής στην Απασχόληση και Επαγγελματικού Προσανατολισμού, περιλαμβάνονται τακτικοί υπάλληλοι που υπηρετούν σε μονάδες απασχόλησης ή αλλού και εργασιακοί σύμβουλοι που υπηρετούν σε Κέντρα Προώθησης και Απασχόλησης (ΚΠΑ).

2.2 ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ –ΣΗΜΕΡΑ

Αρμόδια Υπουργεία

- i. Στις μέρες μας υπεύθυνος φορέας για τον επαγγελματικό προσανατολισμό στο χώρο της εκπαίδευσης είναι το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων -ΥΠ.Ε.Π.Θ.- μέσω της Διεύθυνσης Συμβουλευτικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού και μέσω του τομέα Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου –Π.Ι.

- ii. Στο χώρο της απασχόλησης υπεύθυνος φορέας είναι το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, με κύριο εκφραστή τον ΟΑΕΔ.

Τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης

Τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης (ΚΠΣ) είναι το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις αναπτυξιακές προτεραιότητες κάθε κράτους μέλους.

Ως συνέχεια του Β' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης για το χρονικό διάστημα 1994-1999, το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης αποτέλεσε την κοινή αναπτυξιακή στρατηγική μεταξύ Ελλάδας και Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη χρονική περίοδο 2000-2006, η οποία στόχευε στη σύγκλιση συστημάτων και επιπέδων μεταξύ της Ελλάδας και των υπολοίπων κρατών μελών.

Μια από τις προτεραιότητες της στρατηγικής αυτής αποτέλεσε η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που αφορά στην εκπαίδευση και την απασχόληση. Η προτεραιότητα αυτή απέβλεπε στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας μέσω της εκπαίδευσης, της αρχικής και συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης και της επιμόρφωσης ώστε στη συνέχεια να στηρίζει την αναπτυξιακή προσπάθεια.

Σε αυτό το πλαίσιο έχουν σχεδιαστεί και υλοποιούνται συγκεκριμένα επιχειρησιακά προγράμματα και κοινοτικές πρωτοβουλίες όπου εντάσσονται μεταξύ των άλλων και δράσεις επαγγελματικού προσανατολισμού.

Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα

Στα Επιχειρησιακά Προγράμματα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εντάσσονται χρηματοδοτικά και οργανωτικά αρκετές από τις ενέργειες για τον επαγγελματικό προσανατολισμό στη χώρα μας.

1. Στην εκπαίδευση και στο Υπουργείο Παιδείας, στο Β' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (1994-1999), υπήρχε το επιχειρησιακό πρόγραμμα "Εκπαίδευση Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση Ι". Στο Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (2000-2006), υπήρχε το επιχειρησιακό πρόγραμμα "Εκπαίδευση Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση ΙΙ" –ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ. Σε

αυτό αναπτύχθηκε ενέργεια με τίτλο Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού και επαγγελματικού προσανατολισμού.

2. Στην απασχόληση και το Υπουργείο Εργασίας, στο Β' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης υπήρχε το επιχειρησιακό πρόγραμμα "Συνεχιζόμενη Κατάρτιση και Προώθηση της Απασχόλησης" καθώς και το "Καταπολέμηση του Αποκλεισμού από την Αγορά Εργασίας". Στο Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης υπήρχε το επιχειρησιακό πρόγραμμα "Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση", στο οποίο εντάχθηκαν οι ενέργειες της Συμβουλευτικής και του Επαγγελματικού Προσανατολισμού στην Απασχόληση με τη μορφή της ατομικής και ομαδικής προσέγγισης με στόχο την πρόληψη της ανεργίας. Η ίδια πρόληψη με την ίδια μορφή παρέχεται και στις Ειδικές Κοινωνικές Ομάδες (ΕΚΟ).

Οι Κοινοτικές Πρωτοβουλίες

Επιπρόσθετες ενέργειες Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού εντάσσονται στις Κοινοτικές Πρωτοβουλίες για τις οποίες αρμόδιος φορέας είναι το Υπουργείο Εργασίας. Πρόκειται για επιχειρησιακά προγράμματα σε τομείς που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και αποσκοπούν στην επίλυση προβλημάτων ή στην προώθηση δράσεων στις χώρες μέλη της Ε.Ε. προωθώντας συνεργασίες σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Για την χρονική περίοδο 1994-1999, υλοποιήθηκε η πρωτοβουλία **ADAPT** για την προσαρμογή του εργατικού δυναμικού στη βιομηχανική μεταβολή. Επίσης, πραγματοποιήθηκε η πρωτοβουλία "Απασχόληση για την καταπολέμηση των διακρίσεων και ανισοτήτων σε σχέση με την αγορά εργασίας".

Για το χρονικό διάστημα 2000-2006, η κοινοτική πρωτοβουλία **EQUAL** επωφελούμενη από τα αποτελέσματα των δύο προηγούμενων εμπειριών είχε σα στόχο να εξετάσει νέες μεθόδους αντιμετώπισης των διακρίσεων και της ανισότητας που υφίστανται οι άνεργοι αλλά και οι εργαζόμενοι.

3. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ

Η έννοια του αντικειμένου της Συμβουλευτικής μπορεί να προσεγγιστεί από δύο κατευθύνσεις:

-Η μία κατεύθυνση αφορά στο αντικείμενο ενδιαφέροντός της, δηλαδή την πελατεία της. Η συμβουλευτική απευθύνεται σε πολλές ομάδες ατόμων, ανάλογα με τους χώρους της εκάστοτε εφαρμογής της. Το γεγονός ότι απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε υγιή άτομα, δεν αποκλείει την αντισταθμιστική και επανορθωτική (θεραπευτική) χρήση της, η οποία όμως δεν αποτελεί τον κύριο σκοπό της.

-Η άλλη κατεύθυνση αφορά στο επιστημονικό της περιεχόμενο, τις μεθόδους και τεχνικές που εφαρμόζει.

Γενικότερα, μεταξύ των κυριότερων αντικειμένων ενασχόλησης της συμβουλευτικής θεωρούνται τα ακόλουθα⁷:

- η επίλυση προβλημάτων
- η αυτογνωσία
- η πληροφόρηση
- η τοποθέτηση (σε θέση εργασίας)
- η παρακολούθηση /παρέμβαση
- η ψυχολογική στήριξη
- η διευκόλυνση /ανάπτυξη υγιών σχέσεων
- η σωστή επικοινωνία
- η προσαρμογή

⁷ Κασσωτάκης Ι. Μιχάλης, "Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός", 2003, Robert Nathan, Linda Hill, "Επαγγελματική Συμβουλευτική", 2006

- η αυτοπραγμάτωση

4. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Αναφορικά με τους σκοπούς της Συμβουλευτικής παρατηρούμε τα εξής:

→ Οι Krumboltz & Thoresen (1969), υποστηρίζουν ότι όταν καταρτίζονται οι σκοποί της συμβουλευτικής πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τρία κριτήρια

- i. ο σκοπός πρέπει να είναι επιθυμητός από το άτομο
- ii. ο σύμβουλος πρέπει να είναι πρόθυμος να βοηθήσει στην υλοποίηση του σκοπού
- iii. πρέπει να είναι εύκολο να διαπιστωθεί αν υλοποιήθηκαν οι σκοποί ή όχι

→ Ο Byme (1963), προτείνει να θεωρούνται οι σκοποί της συμβουλευτικής σε τρεις άξονες διάρκειας

- i. ως άμεσοι (βραχυπρόθεσμοι)
- ii. ως ενδιάμεσοι (μεσοπρόθεσμοι)
- iii. ως τελικοί (που μπορεί να είναι μακροπρόθεσμοι)

→ Άλλοι μελετητές προτιμούν να οριοθετούν ανάστροφα το περιεχόμενο και το σκοπό της, δηλαδή ορίζουν τι δεν πρέπει να επιδιώκεται με τη συμβουλευτική

→ Ο Arbuckle (1970), τονίζει ότι **δεν** πρέπει να αποτελεί σκοπός της συμβουλευτικής:

- η υποταγή του ατόμου στο περιβάλλον
- το να προσδοθεί απλώς ικανοποίηση στο άτομο χωρίς ουσιαστικό κέρδος του
- η δημιουργία μιας ψυχολογικής ανεξαρτησίας στο άτομο που όμως δεν συμβαδίζει με τις κοινωνικές του υποχρεώσεις
- το να λύσει ο σύμβουλος τα προβλήματα του ατόμου
- το να ικανοποιηθεί το περιβάλλον εις βάρος του ατόμου και αντίστροφα

Οι σκοποί πρέπει να ορίζονται με βάση τις ανάγκες και τις επιδιώξεις του ατόμου και όχι με άξονα τις επιδιώξεις του συμβούλου ή οποιουδήποτε άλλου.

Μετά τις προηγούμενες επισημάνσεις σχετικά με την κατάρτιση των σκοπών της συμβουλευτικής επιχειρείται παρακάτω μια ενδεικτική και μόνο καταχώριση των σκοπών της.

Όπως σημειώνει η Tyler (1969), υπάρχουν δύο τάσεις στις προσπάθειες ορισμού των σκοπών της Συμβουλευτικής⁸:

-Στη μια τάση ανήκουν εκείνοι οι οποίοι δίνουν έμφαση στην άποψη ότι η συμβουλευτική αποβλέπει στο να διευκολύνει τη λήψη συνετών αποφάσεων, στο να βοηθήσει το άτομο να μάθει να πραγματοποιεί και να επιτυγχάνει συνετές επιλογές.

-Σύμφωνα με την άλλη τάση, κεντρικός σκοπός της συμβουλευτικής είναι να διευκολύνει το άτομο να πετύχει σωστή προσαρμογή και να εξασφαλίσει, να διατηρήσει και να προάγει την ψυχική του υγεία.

Κατά μια γενική τοποθέτηση, σκοπός της συμβουλευτικής είναι να διευκολύνει το άτομο να επιτύχει τις απαραίτητες αλλαγές στη συμπεριφορά του, ή στη συμπεριφορά των άλλων, ώστε να εξασφαλίσει τη συνετότερη αξιοποίηση του εαυτού του. Υπό αυτή την έννοια, η χροιά της συμβουλευτικής πρέπει να είναι περισσότερο προληπτική και λιγότερο επανορθωτική ή αντισταθμιστική.

Είναι ακόμη βασικός σκοπός της συμβουλευτικής να βοηθήσει το άτομο να αποκτήσει τέτοιου βαθμού αυτογνωσία και αυτοέλεγχο ώστε να εξελιχθεί σε ένα πρόσωπο αυτοελεγχόμενο, που μέσω της δικής του βούλησης να ελέγχει την πορεία του στη ζωή και αυτά που του συμβαίνουν. Να πρωταγωνιστεί στη ζωή του, να προγραμματίζει τις ενέργειές του και να θέτει στόχους. Να αποφασίζει για τον εαυτό του, να τον αποδέχεται, και να αντισταθμίζει αποτελεσματικά τυχόν αδυναμίες του, ώστε να οδηγηθεί στη μερική και ολική του αυτοπραγμάτωση.

⁸ Δημητρόπουλος Ευ "Συμβουλευτική-Προσανατολισμός, τόμος Α' ", 2002

4.1 ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ

Σε μια συμβουλευτική σχέση μπορούν να συνοψιστούν και να συμπυκνωθούν όλοι οι ρόλοι, όλες οι λειτουργίες και όλες οι επιδιώξεις και φιλοδοξίες της Συμβουλευτικής.

Στο σχήμα1 που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα παρουσιάζονται οι κύριες λειτουργίες της συμβουλευτικής σχέσης.

Συνοψίζοντας τα προαναφερθέντα, οι βασικοί σκοποί της Συμβουλευτικής έχουν ως ακολούθως:

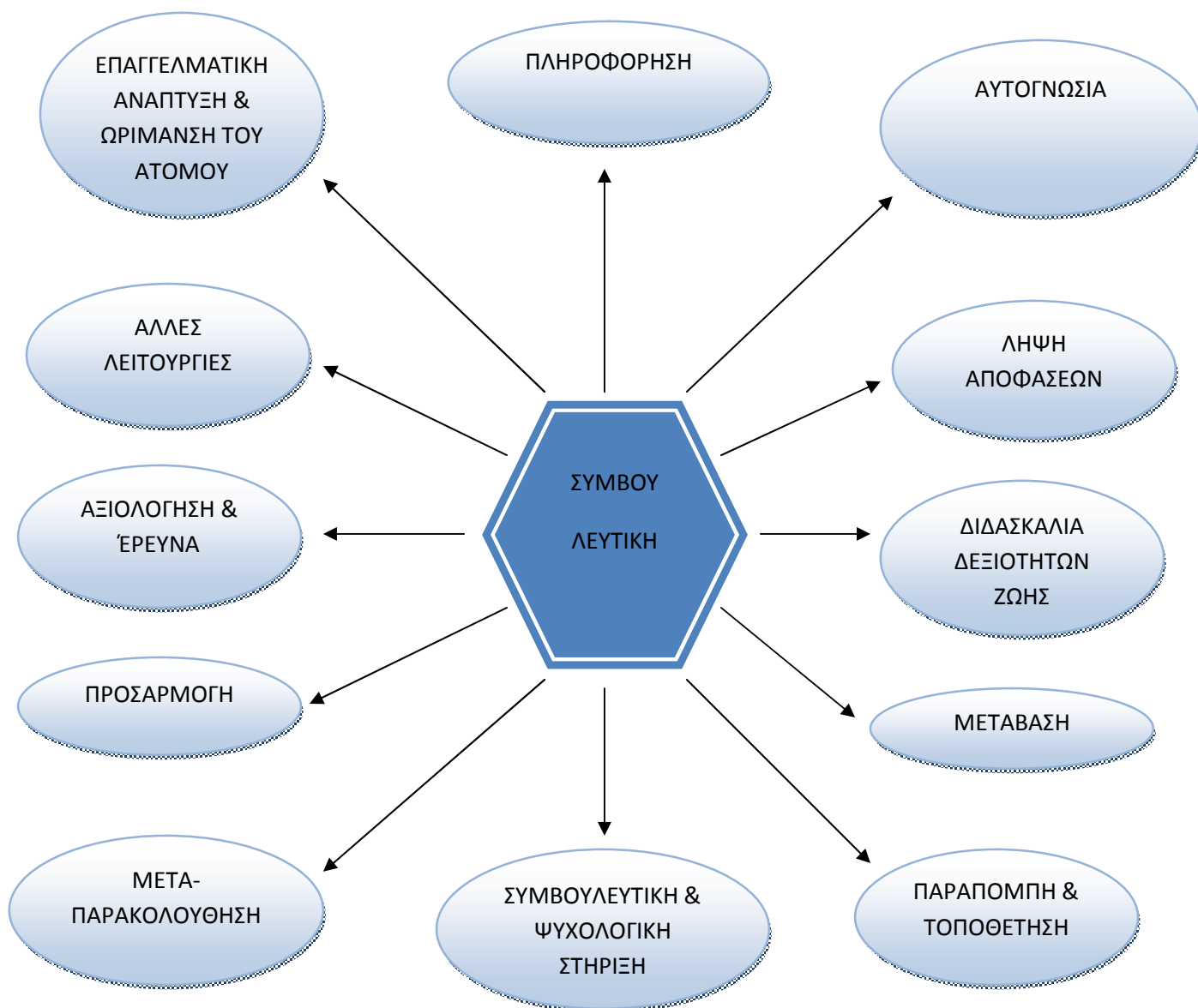
- Αυτογνωσία- Αυτοαντίληψη
- Παροχή πληροφόρησης
- Διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης απόφασης
- Ενίσχυση της διαδικασίας μετάβασης
- Απόκτηση δεξιοτήτων ζωής

Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια μικρή παρουσίαση των προαναφερθέντων σκοπών της Συμβουλευτικής

Αυτογνωσία-Αυτοαντίληψη

Η αυτοεικόνα μας παίζει καθοριστικό ρόλο στις επιλογές μας είτε εκπαιδευτικές είτε επαγγελματικές. Όπως υποστηρίζει και η Ατομική Ψυχολογία, η αυτοαντίληψη είναι αυτή που καθορίζει τον τρόπο ζωής (life style) που το άτομο αποδέχεται και υιοθετεί για τον εαυτό του. Η θεώρηση μας για τον εαυτό μας, για το εγώ μας παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οργανώνουμε τη ζωή μας ή καθορίζουμε τους σκοπούς μας (Erikson 1969)⁹.

⁹ Δημητρόπουλος Ευ. "Συμβουλευτική- Προσανατολισμός, τόμος Β ' "2002



Σχήμα 1. Πηγή: Δημητρόπουλος Ευ. «Συμβουλευτική- Προσανατολισμός», τόμος Β΄, Σκοποί της Συμβουλευτικής.

Ο άνθρωπος έχει ανάγκη από μια θετική αυτοαντίληψη, γιατί θετική αυτοαντίληψη σημαίνει θετική στάση, θετική προδιάθεση προς τον εαυτό αλλά και τη ζωή γενικότερα. Η αυτοαντίληψη σχετίζεται άμεσα με τη συμπεριφορά του ατόμου, με τους στόχους του, με τα κίνητρα του. Ακόμη η εικόνα για τον εαυτό επηρεάζει άμεσα τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται το περιβάλλον και τη συμπεριφορά των άλλων και τον εαυτό του μέσα σε αυτά.

Η εικόνα λοιπόν που το άτομο έχει για τον εαυτό του έχει καταλυτική σημασία. Γι' αυτό και αποτελεί έναν από τους βασικότερους σκοπούς η επικουρία του ατόμου από πλευράς της Συμβουλευτικής για εξασφάλιση της πληρέστερης και αντικειμενικότερης δυνατής αυτογνωσίας και της θετικότερης αυτοαντίληψης, ώστε να οδηγηθεί το άτομο προς τη θετικότερη δυνατή προδιάθεση – διάθεση – στάση - συμπεριφορά τόσο απέναντι στον εαυτό του όσο και απέναντι στους άλλους.

Παροχή Πληροφόρησης

Η γνώση του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο είναι ένα άτομο προορισμένο να ζήσει, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ικανότητά του να προσαρμοστεί επιτυχώς σ' αυτό. Είναι έξω από κάθε λογική να προσδοκάται να προσαρμοστεί κάποιος μέσα σε ένα χώρο που δεν τον ξέρει.

Η γνώση του περιβάλλοντος εκφράζεται με τον γενικό όρο περιβαλλοντογνωσία και στα πλαίσια της Συμβουλευτικής επιχειρείται μέσω της λειτουργίας της πληροφόρησης. Σε πολύ γενικές γραμμές, η πληροφόρηση έχει να κάνει με πληροφορίες και τη διαχείριση τους.

Η πληροφόρηση¹⁰ είναι η βασικότερη λειτουργία στο θεσμό, δεδομένου ότι αποτελεί τον πυρήνα πάνω στον οποίο θα στηριχθεί κάθε λογικός προγραμματισμός κάθε λογικού ατόμου. Επίσης η πληροφόρηση καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αφού μέσω αυτής επιτυγχάνεται και η γνώση του εαυτού και η γνώση του περιβάλλοντος έτσι ώστε να ακολουθήσει ο συνδυασμός των δύο που οδηγεί στη λήψη μιας συνετής απόφασης.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι δύο είναι οι τρόποι με τους οποίους είναι δυνατό το άτομο να αποκτήσει εποπτεία του περιβάλλοντος

- η άμεση παρατήρηση και
- η έμμεση γνωριμία η οποία είναι δυνατή μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών.

¹⁰ Δημητρόπουλος Ευ. "Συμβουλευτική- Προσανατολισμός, τόμος Β ' "2002

Σήμερα θεωρείται ότι η πληροφορία έχει καταλυτική σημασία για το άτομο, ιδίως όταν είναι αυτή που πρέπει, όπως πρέπει και τότε που τη χρειάζεται. Για το λόγο αυτό πολλοί θεωρούν την πληροφορία επένδυση και μάλιστα πολύ σημαντική.

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Το κεφάλαιο «αποφάσεις» κατέχει κεντρική θέση στη σταδιοδρομία και κατά συνέπεια στη ζωή κάθε ατόμου. Γι' αυτό και αποτελεί ένα από τα βασικά ενδιαφέροντα της Συμβουλευτικής σχέσης.

Πρόκειται για μια σύνθετη αλλά και εξελικτική - αναπτυξιακή διαδικασία με την οποία το άτομο μαθαίνει, μέσω της αξιοποίησης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του, να παίρνει αποφάσεις που αφορούν στις εκπαιδευτικές και επαγγελματικές του επιλογές, με τρόπο ώριμο και ικανοποιητικό.

Η διαδικασία λήψης απόφασης ακολουθεί μια συγκεκριμένη πορεία κατά την οποία το άτομο αρχικά θέτει στόχους και συγκεντρώνει πληροφορίες, σκέφτεται τις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν και τις αξιολογεί, και, στη συνέχεια, συσχετίζοντας όλα τα παραπάνω, επιλέγει τη λύση που είναι προσφορότερη γι' αυτό.

Σύμφωνα τους Thoresen & Merhens (1967)¹¹, *"απόφαση είναι η διαδικασία επιλογής μιας κατεύθυνσης δραστηριοτήτων ανάμεσα σε ένα αριθμό εναλλακτικών λύσεων"*.

Για να υπάρχει κατάσταση απόφασης είναι απαραίτητο να υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις. Πρέπει το άτομο να βρίσκεται μπροστά σε τουλάχιστον δύο εναλλακτικές λύσεις. Αν υπάρχει μόνο μια εναλλακτική λύση, τότε υπάρχει ουσιαστικά επιβεβλημένος μονόδρομος. Ακόμα πρέπει το άτομο να έχει ελευθερία επιλογής μεταξύ των λύσεων.

Σκοπός της Συμβουλευτικής είναι να βοηθήσει το άτομο να παίρνει συνετές, σωστές, καλές αποφάσεις.

¹¹ Δημητρόπουλος Ευ. "Συμβουλευτική- Προσανατολισμός, τόμος Β ' "2002

Η Διαδικασία της Μετάβασης

Με τον όρο μετάβαση αποδίδονται στη Συμβουλευτική εκείνες οι καταστάσεις στην εξελικτική πορεία του ατόμου, κατά τις οποίες συντελείται μετακίνηση του ατόμου από μια πραγματικότητα σε μια άλλη.

Οι καταστάσεις μετάβασης αποτελούν σημαντικό αντικείμενο για την Συμβουλευτική. Σε κάθε τέτοια κατάσταση δημιουργείται έντονη και ενίοτε δραματική έλλειψη ψυχολογικής, και συναισθηματικής ισορροπίας στο άτομο και στο άμεσο περιβάλλον του, με σημαντικές προεκτάσεις στον κοινωνικό, οικονομικό, επαγγελματικό, οικογενειακό χώρο του ατόμου, εάν πρόκειται για ενήλικο άτομο.

Όταν το άτομο αναγκαστεί εκ των πραγμάτων να μεταβεί, περνάει από τα εξής στάδια¹²:

1^ο στάδιο: αισθάνεται ένα μούδιασμα που του φέρνει το σοκ της αλλαγής από κάτι γνωστό σε κάτι άγνωστο

2^ο στάδιο: έχει μια αρνητική στάση να μεταβεί στο καινούριο και μια προδιάθεση να παραμείνει στο παλιό

3^ο στάδιο: αισθάνεται κατάθλιψη και η αυτοεκτίμηση του πέφτει όταν συνειδητοποιεί ότι η αλλαγή είναι αναπόφευκτη

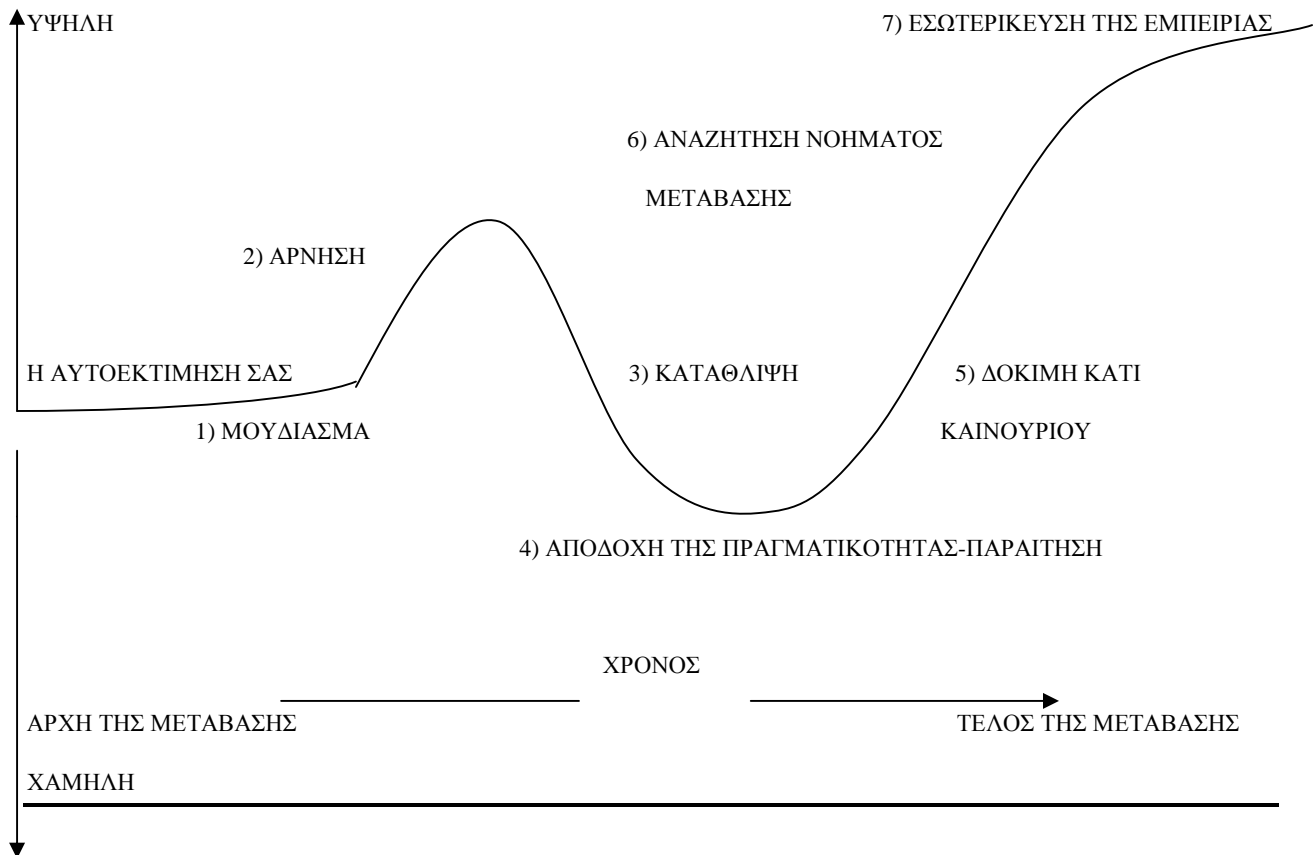
4^ο στάδιο: αναγκάζεται να αποδεχθεί την παρούσα κατάσταση. Η αυτοεκτίμηση του μειώνεται ενώ η αυτοαντίληψή του γίνεται περισσότερο αρνητική

5^ο στάδιο: αναγκάζεται να δοκιμάσει την καινούρια κατάσταση ζωής

6^ο - 7^ο στάδιο: αναλύει το νόημα του καινούριου στη ζωή του, εσωτερικεύει τη σημασία της μετάβασης αυτής και καθώς διαπιστώνει ότι τα κατάφερε, η αυτοαντίληψη του γίνεται θετικότερη και η αυτοεκτίμηση του ανεβαίνει.

¹² Χρυσούλα Κοσμίδου-Hardy "Οι δεξιότητες της μετάβασης στο πλαίσιο ενός κριτικού αναπτυξιακού μοντέλου στο σχολικό επαγγελματικό προσανατολισμό"

ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΜΕΤΑΒΑΣΕΩΝ



Σχήμα 2. Πηγή: Hopson & Scally (1997) Προσαρμογή, Στάδια Μετάβασης.

Απόκτηση Δεξιοτήτων Ζωής

Ως δεξιότητες ζωής ορίζονται οι ακόλουθες¹³:

- δεξιότητες επικοινωνίας
- δεξιότητες γενικότερης κοινωνικής συμπεριφοράς
- εκπαιδευτικές δεξιότητες
- επαγγελματικές δεξιότητες
- δεξιότητες επιβίωσης

Παραδείγματα "δεξιοτήτων ζωής" τις οποίες καλείται ο σύμβουλος να βοηθήσει το άτομο να τις αποκτήσει είναι:

- να θέτει το άτομο βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους στόχους

¹³ Δημητρόπουλος Ευ. "Συμβουλευτική- Προσανατολισμός, τόμος Β ' "2002

- να κατανοεί τις ανάγκες του αλλά και τις ανάγκες των άλλων
- σεβασμός στις ανάγκες και τα δικαιώματα των άλλων
- προγραμματισμός χρόνου και δραστηριοτήτων
- τι υποχρεώσεις και τι δικαιώματα έχει ο πολίτης και πως ανταποκρίνεται
- πώς συνάπτουν αλλά και να διατηρούν διαπροσωπικές σχέσεις
- πώς συνεργάζονται με άλλους και πως συμπεριφέρονται στις περιπτώσεις διαφωνιών
- πώς να λύνουν προσωπικά τους προβλήματα

Τέτοιες δεξιότητες ζωής είναι απαραίτητες σε κάθε άτομο της σημερινής κοινωνίας. Αναμφίβολα όμως είναι ακόμα πιο σημαντικό να βοηθηθούν να τις αποκτήσουν όλες ή και κάποιες πιο ειδικές ομάδες, όπως τα άτομα με ειδικές ανάγκες και άλλων κατηγοριών μιας και κατά τεκμήριο

- αυτά τα άτομα έχουν λιγότερες ευκαιρίες να τις αποκτήσουν χωρίς βοήθεια και
- τις έχουν μεγαλύτερη ανάγκη.

5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ

Όπως έχει προαναφερθεί, η Συμβουλευτική ορίζεται και ως μια σχέση μέσω της οποίας οι σύμβουλοι βοηθούν τους πελάτες να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους και να ζήσουν πιο εποικοδομητικά αναπτύσσοντας την ικανότητα να αντιμετωπίζουν μόνοι τους τα προβλήματά τους.

Η προσωποκεντρική προσέγγιση θεωρεί μια συμβουλευτική σχέση αποτελεσματική όταν ο σύμβουλος δείχνει ένα "άνευ όρων" σεβασμό για τον πελάτη, ζεστασιά, ενδιαφέρον, γνησιότητα και κατανόηση των σκέψεων και των συναισθημάτων του.

Δυστυχώς πολλές φορές η Συμβουλευτική θεωρείται από ορισμένους ως ρεπερτόριο δεξιοτήτων. Αντίθετα είναι μια πολύπλοκη σχέση που απαιτεί υψηλό βαθμό αυτογνωσίας του συμβούλου, πλατιά θεωρητική ενημέρωση, κυρίως σε θέματα επικοινωνίας και συμβουλευτικής, και βέβαια γνώση και κριτική προσέγγιση μεθόδων, εργαλείων, δεξιοτήτων και τεχνικών¹⁴.

Οι απόψεις των συμβούλων για το ποιες είναι οι βασικές δεξιότητες διαφέρουν, ανάλογα με τη θεωρητική προσέγγιση που τους εκφράζει περισσότερο. Ωστόσο,

¹⁴ Χ. Κοσμίδου-Γαλανουδάκη "Συμβουλευτική", 1996

πέραν των όποιων θεωρητικών προσεγγίσεων, αυτό που πραγματικά βοηθάει ένα σύμβουλο στο να εξελιχθεί περισσότερο είναι η πρακτική εξάσκηση. Εφαρμόζοντας τη Συμβουλευτική μαθαίνει και αναπτύσσει τόσο τον ίδιο του τον εαυτό όσο και δεξιότητες.

Επίσης έχει σημασία το να είναι κανείς ανοιχτός στην εμπειρία, να κάνει αυτοκριτική προσπαθώντας να απαλλαγεί από ενδεχόμενους μηχανισμούς άμυνας, αν κάτι δεν πάει καλά, και να προσπαθεί να βελτιώνεται χρησιμοποιώντας εποικοδομητικά την εμπειρία του.

Εκείνο όμως που είναι το σημαντικότερο είναι η ικανότητα του συμβούλου να δημιουργεί συναισθηματική επαφή με τους άλλους.

Οι δεξιότητες των συμβούλων είναι δυνατό να διαφέρουν ανάλογα και με τους τομείς της Συμβουλευτικής. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν μερικές δεξιότητες οι οποίες είναι χρήσιμες και προέρχονται από διαφορετικές προσεγγίσεις.

5.1 ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Μερικές δεξιότητες είναι τόσο βασικές που αποτελούν μέρος όλων σχεδόν των προσεγγίσεων της Συμβουλευτικής.

Παρακάτω αναφέρονται οι βασικότερες από αυτές:

- Η ικανότητα του συμβούλου να είναι καλός ακροατής. Αυτό προϋποθέτει ένα καλό επίπεδο αυτογνωσίας από το σύμβουλο και επαγρύπνηση για τα λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα του πελάτη.
- Η κατανόηση και ανταπόκριση του συμβούλου στα συναισθήματα του πελάτη. Η δεξιότητα αυτή παραπέμπει στη βαθιά και ακριβή κατανόηση του τι λέει ο πελάτης, σύμφωνα με το πλαίσιο αναφοράς του, κατόπιν στην κοινοποίηση σ' αυτό, με ευαισθησία και ηρεμία, του τι έγινε κατανοητό.
- Η ικανότητα του να θεωρεί τον συμβουλευόμενο σαν κάποιον που έχει την υπευθυνότητα, την πείρα και εν δυνάμει την ικανότητα να χειρίζεται το θέμα για το οποίο έχει ζητηθεί η συμβουλευτική.

5.2 ΛΑΘΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΧΕΣΗ

- τάση να ελέγχουμε και να κατευθύνουμε
- η αξιολόγηση και η κριτική του άλλου
- το πατρωνάρισμα, η ηθικολογία και η τάση να διδάξουμε
- η τάση για διάγνωση και ετικετοποίηση
- η τάση να καθησυχάζουμε τον άλλον είτε με χιούμορ είτε με αλλαγή θέματος
- το να μην αποδεχόμαστε τα συναισθήματα του πελάτη
- το να δίνουμε συμβουλές
- η υποβολή πολλών ερωτήσεων συγχρόνως
- υπερβολικές εξηγήσεις και ερμηνείες στη συμπεριφορά του άλλου
- το να αποκαλύπτει ένας σύμβουλος πλευρές του εαυτού του σε λάθος στιγμή
- το να παίρνει κανείς επαγγελματικό ύφος
- το να ενθαρρύνει ένας σύμβουλος την εξάρτηση αντί για την ανεξαρτησία του πελάτη.
- να προσπαθήσει να εμπλέξει τον συμβουλευόμενο σε θέματα διαφορετικής επαγγελματικής βαθμίδας από αυτήν που ανήκει π.χ. υπάλληλο μεσαίου βαθμού σε θεσμικά και διοικητικά θέματα.
- η ανάληψη ευθυνών για το θέμα που φέρνει προς συζήτηση ο συμβουλευόμενος

Όλα τα παραπάνω λάθη δείχνουν ότι ο σύμβουλος δεν προσπαθεί να δει τα πράγματα σύμφωνα με τον κόσμο αναφοράς του πελάτη. Δεν δέχεται τον πελάτη ως ξεχωριστό, μοναδικό άτομο. Δεν είναι δυνατό με αυτό τον τρόπο να

δημιουργήσει ένα κλίμα ασφαλείας μέσα στο οποίο ο πελάτης θα μπορέσει να αυτοεξερευνηθεί και να ανοιχτεί στο σύμβουλο και τον ίδιο του τον εαυτό¹⁵.

6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ (Ε. Κ. Ε. Π.)

Το Ε. Κ. Ε. Π. στοχεύει στην ενδυνάμωση της συνεργασίας των φορέων και οργανισμών του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που ασχολούνται με δραστηριότητες και πρωτοβουλίες Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού. Δίνει δε ιδιαίτερη έμφαση στη διάχυση της πληροφόρησης σε θέματα που αφορούν στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και την απασχόληση στην Ελλάδα και την Ευρώπη με τη συμμετοχή του στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Εθνικών Κέντρων Πληροφόρησης για τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό (Euroguidance).

7. ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι στη σύγχρονη εποχή το άτομο αναπτύσσεται, εξελίσσεται και δημιουργείται σε μία διαρκώς μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας, επηρεασμένη από τις κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές διαφοροποιήσεις και αλλαγές μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Πληροφορίες που σήμερα είναι επίκαιρες ή εκπαιδεύσεις που απαιτούνται για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, συνεχώς μεταβάλλονται.

Συνεπώς, έννοιες όπως η δια βίου μάθηση και η ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων, η κινητικότητα και η πολυπολιτισμικότητα, καθώς και η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης και σταδιοδρομίας ως μια σειρά επιλογών που γίνονται σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, παίζουν σημαντικό ρόλο και επιβάλλουν μια ολική θεώρηση της πορείας του ατόμου στο χώρο της εκπαίδευσης και της εργασίας.

Ειδικότερα, οι σύγχρονες απαιτήσεις επιβάλλουν τη συνεχή προσαρμογή των ανέργων και εργαζομένων, νέων ή ενηλίκων, σε νέες καταστάσεις και επομένως σε νέες ή επαναλαμβανόμενες επαγγελματικές επιλογές που απαιτούν καινούρια επαγγελματική πληροφόρηση και εκπαίδευση, ώστε τα άτομα να αναπτύξουν

¹⁵ Παπαθεοφίλου Ρίτσα, "Διεπαγγελματική Συμβουλευτική", 1994

νέες δεξιότητες και να επανεπεντάσσονται ευκολότερα και αποτελεσματικότερα στην ενεργό ζωή.

Επαγγελματική Ανάπτυξη και Σταδιοδρομία

Ο όρος επαγγελματική ανάπτυξη αναφέρεται στην εξελικτική πορεία του ατόμου όσον αφορά στον προσανατολισμό του στο χώρο της εργασίας και τις αποφάσεις για το επάγγελμα ή τα επαγγέλματα που επιθυμεί ή επιδιώκει να ακολουθήσει. Διαμορφώνεται δε και καθορίζεται από ένα συνδυασμό παραγόντων που αφορούν στα ενδιαφέροντα, τις ικανότητες και τις δεξιότητες, όπως και το σύστημα των αξιών του ατόμου, ιδιαίτερα των επαγγελματικών και εργασιακών αξιών του.

Η έμφαση στην εξέλιξη και ανάπτυξη συνδέεται με το ότι η επαγγελματική ζωή ενός ατόμου δεν αποτελείται μόνο από την περίοδο εξάσκησης ενός ή περισσότερων επαγγελμάτων, αλλά, και από όλες εκείνες τις φάσεις, κατά τις οποίες διαμορφώνονται επιλογές και αποφάσεις που, αρχικά, οδηγούν στην προετοιμασία για ένα επάγγελμα, ύστερα, στην επιλογή ενός επαγγέλματος, και, στη συνέχεια, στην άσκησή του, όπως επίσης και στις ενδιάμεσες αλλαγές και μετακινήσεις σε εργασιακά περιβάλλοντα μέχρι τη στιγμή της συνταξιοδότησης. Δηλαδή, η είσοδος σε ένα επάγγελμα δεν είναι αποτέλεσμα μιας στιγμιαίας απόφασης αλλά μιας μακροχρόνιας διαδικασίας που συμβαδίζει με την ψυχολογική εξέλιξη και ανάπτυξη του ατόμου.

Επιπλέον, ένα άτομο εξελίσσεται μέσα στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο όπου απασχολείται. Τέλος, η επαγγελματική εξέλιξη δεν τελειώνει με την απόσυρση του ατόμου από την ενεργό ζωή, αλλά διαρκεί όσο το άτομο συνεχίζει να έχει κάποια δραστηριότητα η οποία αποβλέπει στο να ωφεληθεί οικονομικά και κοινωνικά τόσο το ίδιο όσο και οι άλλοι.

Πολυπολιτισμικότητα

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς εργασίας αλλά και άλλοι παράγοντες (πολιτικοί ή κοινωνικοί), που μπορεί να ενισχύουν τη μετανάστευση, έχουν σαν αποτέλεσμα τη μετακίνηση των εργαζομένων από την πατρίδα τους σε άλλες χώρες. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε χώρα αυξάνεται η πιθανότητα να συναντηθούν άτομα από διαφορετικά πολιτιστικά και γλωσσικά περιβάλλοντα τα οποία θα χρειαστεί να αλληλεπιδράσουν δημιουργικά αντιλαμβανόμενα συγχρόνως τις διαφορές, αλλά, και τις ομοιότητές τους στις αξίες, στις στάσεις, στον τρόπο ζωής, στις συνήθειες και στα ήθη τους.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο σύμβουλος Επαγγελματικού Προσανατολισμού καλείται, αφ' ενός, να αναπτύξει και να έχει στη διάθεσή του δεξιότητες που θα τον διευκολύνουν στην προσφορά των υπηρεσιών του σε αυτά τα άτομα και, αφ' ετέρου, να διευκολύνει την ανάπτυξη ανάλογων δεξιοτήτων σε αυτά με στόχο την ομαλότερη προσαρμογή τους στο νέο τους περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, ο σύμβουλος Επαγγελματικού Προσανατολισμού χρειάζεται να έχει επίγνωση των προσωπικών αξιών του, της πολιτιστικής κληρονομιάς του, των στερεότυπων αντιλήψεών του, αλλά και να γνωρίζει, να κατανοεί και να σέβεται τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις ανάγκες των ατόμων από διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα ώστε στη συνέχεια, να είναι σε θέση να σχεδιάζει και να εφαρμόζει τις πιο κατάλληλες τεχνικές κατά τη συμβουλευτική διαδικασία του Επαγγελματικού Προσανατολισμού.

Ανάπτυξη Βασικών Δεξιοτήτων

Στην εποχή μας αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η ανάγκη το κάθε άτομο να αναπτύξει μια σειρά από δεξιότητες, τις λεγόμενες βασικές δεξιότητες ή δεξιότητες σταδιοδρομίας ή αλλιώς δεξιότητες ζωής, που θα του προσφέρουν τη δυνατότητα να προσαρμοστεί ομαλότερα και με επιτυχία στην εργασία του.

Πρόκειται για ένα μεγάλο αριθμό δεξιοτήτων που αφορούν στις δεξιότητες επικοινωνίας (προφορική, γραπτή ή μέσω δικτύων), στις δεξιότητες χρήσης Ηλεκτρονικού Υπολογιστή και απόκτησης πληροφορίας, στις τεχνικές και

επαγγελματικές δεξιότητες (π.χ. στα επιστημονικά αντικείμενα όπως φυσική, μαθηματικά, ιστορία ή επαγγελματικές δραστηριότητες όπως κομμωτική, μηχανολογία αυτοκινήτου), στις νοητικές δεξιότητες (π.χ. δεξιότητες χειρισμού και επίλυσης προβλημάτων, αναλυτική ικανότητα, κριτική ικανότητα), στις ειδικές δεξιότητες που συνδέονται με κάποιο προσόν ή ταλέντο (π.χ. πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, αισθητική, ενσυναίσθηση, ικανότητα λήψης αποφάσεων) και στις δεξιότητες αυτόνομης - ανεξάρτητης εργασίας (π.χ. διαχείριση και αξιοποίηση χρόνου, αξιολόγηση προτεραιοτήτων, μεταφορά της γνώσης και των δεξιοτήτων από ένα πλαίσιο σε ένα άλλο).

Δια Βίου Μάθηση

Η δια βίου μάθηση αναγνωρίζεται ως η αρχή που χρειάζεται να διέπει και να κατευθύνει όλες τις ενέργειες σε όλο το φάσμα της εκπαίδευσης - κατάρτισης.

Καθώς κρίνεται ότι η επαγγελματική εκπαίδευση - κατάρτιση δε μπορεί να περιορίζεται σε απλή προσαρμογή του ατόμου σε μια θέση απασχόλησης και ότι χρειάζεται ο διαρκής εμπλουτισμός και η διεύρυνση του περιεχομένου της, η δια βίου μάθηση έχει σα στόχο την παροχή κάθε ατόμου των ίδιων ευκαιριών για προσαρμογή στις απαιτήσεις των κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών και την ενδυνάμωσή του να κινηθεί ελεύθερα σε επαγγελματικούς και εργασιακούς χώρους σε τοπικό, εθνικό και διακρατικό επίπεδο.

Στην Ελλάδα, η γενική γραμματεία εκπαίδευσης ενηλίκων αλλά και το Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων είναι αρμόδιοι φορείς για τη δια βίου μάθηση.

Συμβουλευτική σε Άτομα με Ειδικές Ανάγκες (ΑμΕΑ)

Βασικός σκοπός είναι η ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων¹⁶ των μαθητών ώστε να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν δημιουργικά. Ένας ακόμη σκοπός είναι η καλλιέργεια δεξιοτήτων που θα διευκολύνουν τη πρόσβαση στην αγορά εργασίας.

¹⁶ Μιχάλης Τραχαλιός – Χρήστος Αντωνίου

8. ΑΠΟΡΙΕΣ ΝΕΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Στη συνέχεια παραθέτουμε τις πιο συνηθισμένες απορίες που έχει κάθε νέος σχετικά με την Συμβουλευτική Σταδιοδρομία καθώς και τις σχετικές απαντήσεις.

Τι είναι η Συμβουλευτική;

Είναι μία διαδικασία κατά την οποία μπορείς να μιλήσεις για κάποιο προσωπικό σου πρόβλημα, με κάποιον ειδικό που είναι εκπαιδευμένος να καταλάβει την κατάσταση σου και να σε βοηθήσει να επιλύσεις το ζήτημα που σε απασχολεί.

Σε τι μπορεί να βοηθήσει η Συμβουλευτική;

Μπορεί να σε βοηθήσει να καταλάβεις καλύτερα τον εαυτό σου, τα συναισθήματα σου και τη συμπεριφορά σου, να σε υποστηρίξει να προβείς στις απαραίτητες αλλαγές, που θα βελτιώσουν την ποιότητα της ζωής σου.

Πώς μπορεί να βοηθήσει η Συμβουλευτική;

Ένας Σύμβουλος συζητώντας μαζί σου το πρόβλημα που σε απασχολεί μπορεί να σε βοηθήσει να αποκαλύψεις τους λόγους που το προκαλούν. Μέσα από αυτήν τη διαδικασία συζήτησης μπορείς να ανακαλύψεις εναλλακτικές λύσεις και νέες προοπτικές που θα σου δώσουν μια διευρυμένη οπτική γωνία.

Πρέπει να έχω κάποιο σοβαρό πρόβλημα για να αποταθώ στην Υπηρεσία Συμβουλευτικής;

Όχι! Αν σε απασχολεί κάτι, όσο κοινότυπο και ασήμαντο κι αν σου φαίνεται μπορείς να το μοιραστείς με έναν σύμβουλο. Από τη στιγμή που κάτι σε ενοχλεί και σε αποτρέπει να αισθανθείς ικανοποιημένος από τη ζωή, τότε αυτό το πρόβλημα σου πρέπει να είναι σημαντικό.

Το να επισκεφτώ την Υπηρεσία Συμβουλευτικής δείχνει ότι είμαι αδύναμος να αντιμετωπίσω τα προβλήματά μου;

Πρόκειται για ένα συνηθισμένο φόβο . Όμως αντίθετα, χρειάζεται δύναμη να αντιληφθεί και να παραδεχθεί κανείς ότι έχει ένα πρόβλημα ή ότι αντιμετωπίζει μια δυσκολία. Είναι σημάδι δύναμης και ευφύιας το να ζητήσει κανείς βοήθεια, όταν βλέπει ότι οι δυνάμεις του δεν επαρκούν για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος.

Τι είδους προβλήματα αντιμετωπίζουν αυτοί που επισκέπτονται έναν σύμβουλο;

Η λίστα των προβλημάτων είναι μεγάλη. Σε κάθε περίπτωση κανένα από αυτά τα προβλήματα δεν είναι ασήμαντο ή πολύ μεγάλο. Οι φοιτητές συμβουλευονται έναν Ψυχολόγο για πολλούς λόγους. Μερικοί απ' αυτούς μπορεί να είναι: προβλήματα μέσα στην οικογένεια ή στη σχέση, νοσταλγία, απώλεια κάποιου προσφιούς προσώπου, εθισμός, μια ανεπιθύμητη εγκυμοσύνη, κ.ά. Πολλοί πιο συνηθισμένοι λόγοι αφορούν ζητήματα όπως το άγχος των εξετάσεων, η αναβλητικότητα στην πορεία των σπουδών, δυσκολίες συγκέντρωσης ή γενικότερα δυσκολίες μάθησης.

Ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται στις συνεδρίες συμβουλευτικής σταδιοδρομίας;

- Συζητήσεις με τον σύμβουλο που διευκολύνουν την αυτογνωσία του πελάτη
- Εργασίες για το σπίτι, οι οποίες εξυπηρετούν κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκεται η συμβουλευτική διαδικασία, όπως επίσης και με βάση τις ατομικές ανάγκες του πελάτη.
- Ασκήσεις αυτοαξιολόγησης
- Ψυχομετρικά τεστ και ερωτηματολόγια

Τι συμβαίνει κατά την διάρκεια μιας συνάντησης με τον σύμβουλο;

Αυτό εξαρτάται από τη μέθοδο του συμβούλου. Γενικά όμως μπορούμε να πούμε ότι ο σύμβουλος δουλεύει με το εκάστοτε θέμα που θα φέρεις στη συνεδρία. Οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν θα συμφωνηθούν πρώτα μεταξύ σας. Ο σύμβουλος θα σου προτείνει τρόπους θεώρησης και επίλυσης των προβλημάτων σου και θα σου δείξει έναν πιθανό δρόμο, τον οποίο μπορείς να αποδεχθείς ή να απορρίψεις.

Πόσο διαρκεί μια συνάντηση;

Συνήθως διαρκεί 50 λεπτά.

Πόσες συναντήσεις χρειάζομαι;

Αυτό εξαρτάται από το τι σε απασχολεί. Μερικά προβλήματα συχνά μπορούν να επιλυθούν σε μια και μόνο συνάντηση, άλλα, χρειάζονται περισσότερο χρόνο. Ο σύμβουλος σου θα σε ενημερώσει στο τέλος της πρώτης συνεδρίας, σχετικά με την εκτίμηση του όσον αφορά το πόσες συνεδρίες θεωρεί ότι θα χρειαστείς.

Υπάρχει εχεμύθεια;

Ναι! Αφενός σε ότι αφορά το γεγονός ότι επισκέπτεσαι έναν σύμβουλο και αφετέρου σε ότι αφορά το τι θα ειπωθεί μέσα σ' αυτές τις συναντήσεις. Αυτές οι πληροφορίες δεν θα διαρρεύσουν ποτέ από την Υπηρεσία Συμβουλευτικής χωρίς την άδειά σου.

Μπορώ να αλλάξω το Σύμβουλό μου;

Ναι, αν αισθάνεσαι ότι θα μπορούσε κάποιος άλλος σύμβουλος να σε βοηθήσει καλύτερα. Απλά θέσε αυτό το ζήτημα στο σύμβουλό σου και θα γίνει κάθε δυνατή προσπάθεια να σου δοθεί ο σύμβουλος της επιλογής σου ή κάποιος άλλος ο οποίος ενδεχόμενα θα σου ταίριαζε καλύτερα.

Τι μπορώ να περιμένω από τη Συμβουλευτική;

Μπορείς να περιμένεις εμπιστευτικότητα, μια μη-κριτική συμπεριφορά και σεβασμό. Επίσης ο Σύμβουλος δεσμεύεται για 50λεπτες συνεδρίες, σε συμφωνημένες μεταξύ σας ώρες, και ότι θα κάνει ό,τι μπορεί για να επικοινωνήσει μαζί σου σε κάθε ενδεχόμενο ακύρωσης της συνεδρίας.

Τι δεν μπορεί να κάνει η Συμβουλευτική;

Δεν μπορεί να προκαλέσει αλλαγή χωρίς τη βοήθεια σου. Δεν μπορεί να κινήσει το μαγικό ραβδί που θα κάνει τα πάντα καλύτερα! Το να κάνεις αλλαγές προϋποθέτει σκληρή δουλειά και δέσμευση. Η Συμβουλευτική δημιουργεί το πλαίσιο το οποίο θα επιτρέψει τις αλλαγές αλλά εσύ πρέπει να επιστρατεύσεις την ενέργεια και την προσπάθεια.

Τι συμβαίνει όταν ο Ψυχολόγος δεν είναι το κατάλληλο πρόσωπο να με βοηθήσει στο συγκεκριμένο μου πρόβλημα;

Σε αυτήν την περίπτωση ο Ψυχολόγος θα σε παραπέμψει, εάν εσύ θέλεις, στον κατάλληλο ειδικό, π.χ. σε κάποιο γιατρό, σε άλλους ειδικούς, άτομα ή οργανώσεις που ειδικεύονται σε συγκεκριμένα προβλήματα όπως απώλεια, εγκυμοσύνη, ναρκωτικά, HIV/AIDS κτλ

Συνοψίζοντας, ο επαγγελματικός σύμβουλος παρέχει χρόνο, υποστήριξη, προσοχή, δεξιότητες και μια συγκρότηση η οποία καθιστά το πελάτη ικανό να αποκτήσει καλύτερη αντίληψη των δυνατοτήτων του προκειμένου να ζήσει μια πιο ικανοποιητική ζωή. Η συμβουλευτική σταδιοδρομίας με τη σειρά της είναι μια διαδικασία η οποία καθιστά τους ανθρώπους ικανούς να αναγνωρίσουν και να χρησιμοποιήσουν τις δυνατότητές τους, για να πάρουν αποφάσεις που συνδέονται με τη σταδιοδρομία τους και να διευθετήσουν ζητήματα που σχετίζονται με αυτή. Μολονότι επικεντρώνεται στην επαγγελματική ζωή του ατόμου, λαμβάνει επίσης υπόψη και την αλληλεξάρτηση των θεμάτων της σταδιοδρομίας με τα υπόλοιπα ζητήματα της ζωής.¹⁷

¹⁷ Robert Nathan, Linda Hill “Επαγγελματική Συμβουλευτική”.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο προσωπικό.

Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους.

Ξεκινώντας από τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης οικονομίας, φθάνουμε στην προμήθεια και αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων οργάνωσης που αφορούν στο προσωπικό, ενώ η διαχείρισή του γίνεται πλέον από την αναβαθμισμένη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

Με την πάροδο του χρόνου παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό του μόνιμου - πλήρους απασχόλησης προσωπικού τους, και στηρίζονται όλο και περισσότερο σε ημιαπασχολούμενους, εποχικούς υπαλλήλους ή εργολήπτες. Η τάση που έχει καταγραφεί θα οδηγήσει σε επιχειρήσεις και οργανισμούς όπου οι μόνιμοι υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης θα αποτελούν το 50 ή ακόμα και το 30% του συνολικού δυναμικού. Δεν απέχουμε πολύ από την εποχή που μια επιχείρηση με ελάχιστο προσωπικό θα υποχρεούται να συντονίζει τις ενέργειες δεκάδων ή και εκατοντάδων υπαλλήλων¹⁸.

Η λογική αυτή της οργάνωσης των επιχειρήσεων οφείλεται στην αντίληψη ότι η λειτουργία της κάθε εταιρίας βασίζεται στην επιτυχημένη υλοποίηση μιας σειράς από έργα (projects), τα οποία μπορούν να εκτελέσουν ανεξάρτητες ομάδες εργαζομένων, οι οποίες μάλιστα μπορούν να μην έχουν άμεση υπαλληλική σχέση με την επιχείρηση.

¹⁸ Πληροφορίες αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα www.go-online.gr

Κατά συνέπεια, οι ανάγκες οργάνωσης και συντονισμού στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα είναι διαρκώς αυξανόμενες, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις στην προμήθεια και χρήση εξειδικευμένων εργαλείων διαχείρισης, προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες.

Κατά τη μεγάλη άνοδο του 1999, οι επιχειρήσεις ανέφεραν σημαντικές δυσκολίες στο να προσελκύσουν εξειδικευμένο προσωπικό στις ειδικότητες που αναζητούσαν. Η έλλειψη αυτή αναφέρθηκε την ίδια χρονιά και από το 90% των αμερικανικών επιχειρήσεων και το 29% των ευρωπαϊκών, αν και το συγκεκριμένο ποσοστό για την Ευρώπη το 1993 ήταν μόλις 13%. Οι δε Ασιάτες επιχειρηματίες θεώρησαν υπεύθυνη την έλλειψη στελεχών για τη μη ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους.

Η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών άλλαξε δραματικά τη δυναμική της αναζήτησης προσωπικού. Οι καλύτεροι στην αγορά εργασίας επιλέγουν οι ίδιοι τον εργοδότη τους, ενώ οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να προωθήσουν πιο έντονα την εικόνα τους και να την "πουλήσουν" στους πιθανούς μελλοντικούς υπαλλήλους τους, ώστε να προσελκύσουν τους καλύτερους. Πρακτικές όπως η προσφορά bonus, επιπρόσθετης ασφάλισης, διακοπών, και άλλων παροχών είναι πλέον συνήθειες.

Για όλα αυτά, η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης προσωπικού, που ξεκινά από την προβολή της εταιρίας στον υποψήφιο υπάλληλο, είναι ένα ακόμα στοιχείο αυτοματοποίησης του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.

Οι επιχειρήσεις κατανοούν ότι πλέον οι εργαζόμενοι δεν είναι εύκολα αναλώσιμοι και δεν είναι προς το συμφέρον των επιχειρήσεων η αντικατάστασή τους. Σύμφωνα με μία έρευνα του 1997 (Dr. Jack Fitzenz, "Savvy Staffing: Tips & Techniques for Recruiting and Retaining a Stronger Workforce"), το κόστος αποχώρησης ενός επαγγελματία από την επιχείρηση κυμαίνεται μεταξύ 96.000 και 131.000 δολαρίων.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να παραμείνουν σε μία επιχείρηση.

Σύμφωνα με μία έρευνα, οι δέκα σημαντικότεροι λόγοι παραμονής σε μία εργασία είναι:

- Καριέρα, μάθηση και ανάπτυξη
- Ενδιαφέρουσα εργασία και προκλήσεις
- Εργασία που να έχει νόημα
- Δυνατότητα συνεργασίας με σημαντικά πρόσωπα
- Δυνατότητα συμμετοχής σε ομάδα
- Ύπαρξη καλού προϊσταμένου
- Αναγνώριση για την εκτέλεση καλών εργασιών
- Αυτονομία ή ύπαρξη αίσθησης ελέγχου πάνω στην εργασία
- Ευέλικτο ωράριο και όχι τυπικός ενδυματολογικός κώδικας
- Ικανοποιητική αμοιβή και οφέλη

Όλα αυτά χρειάζονται διαρκή παρακολούθηση, ώστε να προλαμβάνεται η αποχώρηση στελεχών.

Η αυτοματοποίηση στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να δημιουργήσει διαδικασίες ώστε να μην υπάρχουν δυσαρεστημένα στελέχη και να μας δώσει έγκαιρα τα μηνύματα για εργαζόμενους που βρίσκουν όλο και λιγότερο ελκυστική την ιδέα να παραμείνουν στην επιχείρησή μας.

1. ΕΝΝΟΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

Με τον όρο Διαχείριση Πόρων εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός χρησιμοποιεί το δυναμικό που έχει στη διάθεση της.

Οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται στο έμψυχο δυναμικό (ανθρώπινοι πόροι) και στο άψυχο δυναμικό (υλικοί πόροι).

2. ΕΝΝΟΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Με τον όρο “Ανθρώπινοι Πόροι” ή προσωπικό εννοούμε όλο το έμψυχο υλικό μιας επιχείρησης, δηλαδή όλα τα στελέχη και το εκτελεστικό προσωπικό.

Το προσωπικό μιας επιχείρησης κατατάσσεται σε δύο κατηγορίες¹⁹

- α) το διοικητικό προσωπικό το οποίο αποτελούν τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης και
- β) το εκτελεστικό προσωπικό το οποίο αποτελούν οι εργάτες ή οι υπάλληλοι ή και τα δύο.

Τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης διακρίνονται σε:

- Γραμμικά τα οποία έχουν την ευθύνη βασικών τομέων της επιχείρησης και την πραγματοποίηση στόχων
- Επιτελικά τα οποία έχουν την ευθύνη βοήθειας και συμβουλής γραμμικών στελεχών για επίτευξη στόχων
- Ανώτατα
- Μέσα
- Κατώτερα

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το πολυτιμότερο στοιχείο δεδομένου ότι ο εργαζόμενος είναι ο σημαντικότερος παράγων στο γίνεσθαι της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιφυλάσσουν την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση σ' αυτόν τον παράγοντα, που τώρα έγινε καθοριστικός στη μάχη του ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές.

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν την καλύτερη ομάδα, την πιο ανταγωνιστική, την πιο προετοιμασμένη και αυτήν που συμμετέχει ενεργά και δραστικά, έχουν περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος

¹⁹ Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος "Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι", 1999

σήμερα, πολύ περισσότερο από το παρελθόν, όταν τεχνικές γνώσεις, χρηματοοικονομικά, διαδικασίες κ.λ.π. εξασφάλιζαν προστατευτικά όρια για μεγάλες περιόδους.

Στην σημερινή εποχή τα δεδομένα της πληροφορίας μεταφέρονται πολύ γρήγορα. Σε σύντομο χρονικό διάστημα η γνώμη χάνει την αποτελεσματικότητά της, οι χρηματοοικονομικές διαδικασίες είναι πλέον στη διάθεση όλων σε διεθνές επίπεδο, τα νέα προϊόντα και οι νέες διαδικασίες θεωρούνται νέες συνήθως για συντομότερες χρονικές περιόδους. Όσο για τις «Οργανωτικές καινοτομίες», είναι πλέον δεδομένο ότι μόλις επινοηθούν και παρουσιαστούν είναι ήδη ξεπερασμένες από νεότερες τάσεις.

3. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: ο κλάδος του management που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση.

Από τα μέσα του 1980 υπήρξε μια ανάγκη αποσαφήνισης του εάν η «διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων» αντικαθιστά την παραδοσιακή «διεύθυνση προσωπικού». Ένα από τα κυριότερα ζητήματα της συζήτησης είναι για το τι είναι η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και σε τι διαφέρει από τη Διεύθυνση Προσωπικού. Τα κυριότερα συμπεράσματα ως προς αυτό το θέμα είναι:

- Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων αντιπροσωπεύει ένα σύνολο πρακτικών για τη διεύθυνση εργαζομένων, οι οποίες εμπλέκονται στην ευρεία στρατηγική των επιχειρήσεων.
- Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων περιγράφει ένα σύνολο πρακτικών κατάλληλο για εργαζόμενους που εργάζονται με συνέπεια.
- Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων αντιπροσωπεύει την αποδοχή από την οργάνωση ότι η στρατηγική της θα πρέπει να στηρίζεται στις δυνατότητες των ανθρωπίνων πόρων της.
- Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων δίνει στους διευθυντές (line managers) ένα εκτενέστερο πλαίσιο υπευθυνοτήτων για πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπων της επιχείρησης.
- Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων στηρίζει την άποψη ότι οι άνθρωποι είναι ο πολυτιμότερος πόρος για μία οργάνωση.

Τα ζητήματα της απασχόλησης, της ανεργίας, της παραγωγικότητας της εργασίας, το κόστος σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα, η ανθρώπινη σχέση, οι χειρισμοί, οι δεξιότητες, η επαγγελματική κατάρτιση στις εργασιακές σχέσεις, η μεταβολή, η αλλαγή και γενικά η μεταλλαγή αξιών και νοοτροπίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η σοβαρή και αποτελεσματική στοχοθεσία, το ομαδικό πνεύμα, η συσπείρωση και η ταύτιση των δυνάμεων μιας επιχείρησης για το κοινό στόχο, η ταχεία επίλυση των προβλημάτων, η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η δημιουργία οράματος, η εδραίωση εταιρικών πολιτικών και αξιών, η ειλικρινής συμμετοχή σε ένα νέο επιχειρησιακό πνεύμα, η αποφυγή των «νησίδων», των ομάδων αντίδρασης και των αρτηριοσκληρωτικών καταστάσεων, η δημιουργία επιχειρηματικής αντίληψης, επιχειρησιακής κουλτούρας και ηθικής της εργασίας, η ενδυνάμωση μιας βαθιάς ηθικής παρουσίας, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, οι υγιείς και σωστές εργασιακές σχέσεις, η οργάνωση των επιχειρήσεων, η ευελιξία της αγοράς εργασίας, ο κοινωνικός διάλογος, η κοινωνική ασφάλιση κ.λπ. έχουν τεθεί πλέον στην ημερήσια διάταξη, οι προβληματισμοί δίνουν και παίρνουν, οι απόψεις ανταλλάσσονται και οι συζητήσεις διεξάγονται σε όλα τα επίπεδα.

Μπροστά σ' αυτή την κατάσταση επιβάλλεται να στρέψουμε την προσοχή μας στην Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, γιατί αυτή είναι ικανή και έχει τις δυνατότητες να συμβάλει στην ανάπτυξη, στην αλλαγή και στην ενδυνάμωση όλων των λειτουργιών με ασφαλή αποτελέσματα και προοπτικές.

Ο ρόλος, που είναι προπάντων ρόλος στρατηγικός, της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει τη σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις στρατηγικές Ανθρώπινων Πόρων, δια μέσου της ανάπτυξης Ικανοτήτων / Πόρων της επιχείρησης και τον τελικό σχεδιασμό πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών για την πραγμάτωση αυτών των στρατηγικών.

Ο συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος είναι επίσης ο ρόλος που προσθέτει το μεγαλύτερο ποσοστό αξίας στην Επιχείρηση. Προϋποθέτει στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων με ολοκληρωμένη γνώση των κανόνων λειτουργίας της αγοράς, των οικονομικών δεικτών και του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες ικανότητες, πρακτικές και γνώσεις των ατόμων, που απασχολεί ή που μπορεί να εξασφαλίσει η επιχείρηση.

Προϋποθέτει στελέχη, όχι μόνο ελεγκτές, αλλά επιλυτές προβλημάτων και με επικέντρωση στην επαγγελματική λήψη αποφάσεων.

Περιλαμβάνει γνώση της κουλτούρας, της αποστολής, των αξιών και του όλου κλίματος της επιχείρησης, με άμεσο σκοπό την καλύτερη αξιοποίησή τους για τη χάραξη των πολιτικών της επιχείρησης.

Προϋποθέτει γνώση των αναγκών των ανθρώπων της επιχείρησης, καθώς και των αναγκών της ίδιας της επιχείρησης καθώς και τη μετέπειτα δυνατότητα σχεδιασμού εκείνων των διαδικασιών, οι οποίες ικανοποιούν, κατά το μάλλον ή ήττον και τις δύο πλευρές, διατηρώντας ισορροπία ανάμεσα στις ανθρώπινες αξίες, την επαγγελματική δεοντολογία και την αδήριτη ανάγκη για αποτελεσματικότητα. Υπάρχει στο πλαίσιο αυτό, ακόμη, ένας σημαντικός ρόλος.

Περιλαμβάνει επίσης την εύρεση τρόπων και μεθόδων, που να αποδεικνύουν ότι σε μια εποχή όπου η μείωση του κόστους αποτελεί το κύριο μέλημα, όπου οι επιχειρήσεις μειώνουν το προσωπικό τους, όπου οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι μεικτές επιχειρήσεις, αλλάζουν συνεχώς το επιχειρηματικό σκηνικό, το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας είναι δυνατόν να κερδηθεί μόνο με δίκαιη και αντικειμενική αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα.

Όποιες αποφάσεις και εάν ληφθούν και οπουδήποτε ληφθούν, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είναι εκείνη που θα κληθεί να τις υλοποιήσει, χρησιμοποιώντας όλη την πείρα και την ευαισθησία, ώστε να αποφευχθούν οι κλυδωνισμοί και οι αναταράξεις στις επιχειρήσεις.

Κλείνοντας θα πρέπει να υπογραμμίσουμε τα εξής:

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο πλαίσιο μεταξύ των δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται, όλο και περισσότερο, το ένα από το άλλο. Το γεγονός αυτό δίνει την απάντηση στο λόγο τον οποίο πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό, ακόμη και σε περιόδους κάμψης για την επιχείρηση.

Μερικές από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συντελούν στην συνεχώς αυξανόμενη σημασία της, γεγονός που επιβεβαιώνεται ακόμα και στην χώρα μας. Αυτές είναι:

- Ταχύτατες επιχειρηματικές αλλαγές και υψηλή αβεβαιότητα.
- Αύξηση του κόστους παραγωγής και υψηλές πιέσεις για αποδοτικότητα.
- Συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές που αυξάνουν τη ζήτηση για νέες ειδικότητες.

- Σύνθετες επιχειρηματικές μονάδες με ποικιλία προϊόντων, επιχειρηματικών λειτουργιών, πελατών και αγορών.
- Ανάγκη για αυξημένη ευελιξία στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.
- Εσωτερική αναδιάρθρωση επιχειρήσεων, οργανωτική ευελιξία, κατάργηση γραφειοκρατικών δομών, ομαδική συνεργασία, ανάληψη έργων.
- Αλλαγές στο εξωτερικό πλαίσιο λειτουργίας επιχειρήσεων (νομοθεσία, πολιτικές αλλαγές, συνδικαλισμός κ.λπ.).
- Αύξηση του ανταγωνισμού αλλά και της συνεργασίας σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.
- Αλλαγές στους εργαζομένους, όπως υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, ικανοποίηση ηθικών αναγκών και απαιτήσεις για υψηλότερη ποιότητα εργασίας και ζωής. Αυτές οι αλλαγές επιβάλλουν πειστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως οδηγούν στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντα, που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία αλλά και να αποτελέσει μεγάλη απειλή και να κλονίσει τα θεμέλια της επιχείρησης αν δεν τύχει της σωστής αντιμετώπισης. Τα τμήματα και τα ειδικευμένα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων καλούνται να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια προκειμένου να πετύχουν τη βελτίωση ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη ηγετικών προσόντων, την καλλιέργεια της δημιουργικότητας και της αφοσίωσης στην επιχείρηση.

Ο ρόλος όσων ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση να ενστερνιστεί τη φιλοσοφία της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων που δεν είναι τίποτα άλλο από αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμοφίδρομη επικοινωνία.

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα σήμερα αναπτύσσεται σταθερά με υπευθυνότητα απέναντι στις ευρωπαϊκές και διεθνείς προκλήσεις και με πλήρη συναίσθηση της ευθύνης που φέρει για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων,

αλλά και για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των εργαζομένων στη χώρα μας.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα της ψυχολογίας καθώς και σε τεχνικές και διαδικασίες της Διοίκησης Προσωπικού.

Η “Διοίκηση Προσωπικού” είναι ο κλάδος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που ασχολείται με την στελέχωση της επιχείρησης, την οριοθέτηση και ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού καθώς και τη θέσπιση και εφαρμογή των κανόνων και διεργασιών που διέπουν τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και με την επιχείρηση.

Είναι σαφώς δυσκολότερο να διοικηθούν οι ανθρώπινοι πόροι σε σχέση με τους υλικούς. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι θέλουν συχνά να επέμβουν στο ζωτικό και περιβάλλοντα χώρο της εργασίας τους ερχόμενοι πολλές φορές σε ασυμφωνία με τις προθέσεις και τις πολιτικές των υπευθύνων.

Η αναγνώριση της λειτουργίας της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων συμβάλλει στην πιο αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού μέσω της καλύτερης αξιοποίησης των στοιχείων των εργαζομένων.

4. ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ(ΔΠ) ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ(Δ.Α.Π.)

Το όλο περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται και «ζει» η σημερινή επιχείρηση, συνεχώς μεταβάλλεται και είναι εντόνως ανταγωνιστικό. Με τους ρυθμούς αυτούς και με τις συνθήκες που επικρατούν, δεν θα ήταν δυνατόν να μην επηρεαστεί, και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων ή των οργανισμών.

Κυρίως, ο οξύς ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οδηγεί, με μαθηματική ακρίβεια, σε μια βαθιά αναδιάρθρωση και επανεξέταση των δομών των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η όλη κατάσταση είναι φυσικό να επηρεάζει δραστικά το γενικότερο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων.

Οι αλλαγές που συντελούνται στις σύγχρονες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στα παρακάτω σημεία²⁰:

- Στη μείωση κόστους.
- Στην ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στην εισαγωγή, επεξεργασία και υλοποίηση νέων μεθόδων εργασίας και διοίκησης, με συμμετοχή και υποκίνηση των εργαζομένων.
- Στην ευελιξία τους, με αποτέλεσμα να μειώνουν τα ιεραρχικά τους επίπεδα.
- Στην εισαγωγή θεσμών μερικής απασχόλησης (part-time) και της ανάθεσης εργασίας σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing.)

Μπροστά σ' αυτές τις εξελίξεις η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υφίσταται βαθιές αλλαγές από τότε που πρωτοεμφανίστηκε. Πράγματι, αναφορικά με τον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων, μπορούμε να υπογραμμίσουμε τη σοβαρή μετακίνηση και μετατόπιση της όλης δομής του. Για αρκετά χρόνια, στόχος του τομέα αυτού ήταν η «διοίκηση και διευθέτηση των όρων εργασίας», ενώ τώρα εστιάζει σε μια άλλη επιχειρηματική αντίληψη.

Άλλωστε και στην οικονομία έχουμε να κάνουμε με μια έντονη μεταστροφή από μια «διαχειριστική» σε μια επιχειρηματική αντίληψη. Επίσης, το μάνατζμεντ έχει να προσφέρει εξίσου τόσο στη νέα επιχειρηματική όσο και στην ήδη υπάρχουσα διαχειριστική αντίληψη²¹. Αυτό το αποτέλεσμα της διαφοροποίησης του έργου αλλάζει και την ορολογία. Από το Διοικητικό «πηγαίνει» στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ως Διοικητικό, κυρίως ασχολείται με τη στρατολόγηση, την εκπαίδευση, την επιλογή του προσωπικού και την αξιολόγηση και εξαγωγή της μισθοδοσίας του προσωπικού. Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, οδηγείται πλέον στο ρόλο του συμβούλου.

Ο διευθυντής προσωπικού διαφοροποιείται πλέον, κατά κάποιον τρόπο, από το ρόλο του «μεσολαβητή» και αποκτά ρόλο συμβούλου, που στοχεύει στη

²⁰ Πληροφορίες αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα www.synergysolutions.gr καθώς και από τις σημειώσεις "Διοίκηση Προσωπικού" Μιχαλιτσιάνου Αναστασίας, 1997

²¹ βλ. «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα» του Peter F. Drucker

στελέχωση του οργανισμού με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις μέσα στο πλαίσιο των αναγκών της συγκεκριμένης επιχείρησης. Ο ρόλος του υπεύθυνου Ανθρώπινων Πόρων είναι σίγουρα στρατηγικός, καθοριστικός και καταλυτικός. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να δουλεύει και να αντιμετωπίζει τις αλλαγές ως εσωτερικός σύμβουλος που εξυπηρετεί τον εσωτερικό πελάτη.

Ο ρόλος αυτός πρέπει να είναι συνυφασμένος με την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Σήμερα, με τις πράγματι κοσμογονικές αλλαγές, γνωρίζουμε ότι τη διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων δεν την κάνουν η τεχνολογία, το προϊόν ή η διαχείριση του κεφαλαίου, καθώς όλα αυτά είναι δυνατόν να τα αντιγράψουμε. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, που αποτελούν έναν σπάνιο και σημαντικότερο πόρο, ο οποίος δεν αντιγράφεται.

Ο τρόπος και η μέθοδος που διοικούνται οι άνθρωποι, δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τη σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις στρατηγικές της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, διαμέσου της ανάπτυξης Ικανοτήτων / Πόρων, της οργάνωσης και του τελικού σχεδιασμού πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών για την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών.

Ο συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος είναι ο ρόλος που προσθέτει το μεγαλύτερο ποσοστό αξίας στην επιχείρηση.

Προϋποθέτει στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων με ολοκληρωμένη γνώση των κανόνων λειτουργίας της αγοράς, των οικονομικών δεικτών και του ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες ικανότητες, πρακτικές και γνώσεις των ατόμων που απασχολεί ή που μπορεί να εξασφαλίσει η επιχείρηση. Προϋποθέτει στελέχη που αποτελούν όχι μόνο ελεγκτές, αλλά επιλυτές προβλημάτων με επαγγελματική λήψη αποφάσεων. Περιλαμβάνει γνώση της κουλτούρας, της αποστολής, των αξιών και του όλου κλίματος της επιχείρησης, με άμεσο σκοπό την καλύτερη αξιοποίησή τους για τη χάραξη των πολιτικών της επιχείρησης.

Περιλαμβάνει επίσης γνώση των αναγκών των ανθρώπων της επιχείρησης, γνώση των αναγκών της ίδιας της επιχείρησης, καθώς και τη μετέπειτα δυνατότητα σχεδιασμού των απαιτούμενων διαδικασιών οι οποίες ικανοποιούν, κατά το μάλλον ή ήττον, και τις δύο πλευρές, διατηρώντας ισορροπία ανάμεσα στις ανθρώπινες αξίες, την επαγγελματική δεοντολογία και την αδήριτη ανάγκη για αποτελεσματικότητα.

Υπάρχει στο πλαίσιο αυτό άλλος ένας σημαντικός ρόλος. Η εύρεση τρόπων μέσα από τους οποίους να αποδεικνύεται ότι, σε μια εποχή που η μείωση του κόστους αποτελεί το κύριο μέλημα, που οι επιχειρήσεις μειώνουν το προσωπικό τους, που οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι μικτές επιχειρήσεις αλλάζουν συνεχώς το επιχειρηματικό σκηνικό, το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας είναι δυνατόν να κερδηθεί μόνο με δίκαιη και αντικειμενική αντιμετώπιση του Ανθρώπινου Παράγοντα. Όποιες αποφάσεις κι αν ληφθούν και οπουδήποτε ληφθούν, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είναι εκείνη που θα κληθεί να τις υλοποιήσει, χρησιμοποιώντας όλη την πείρα και την ευαισθησία που διαθέτει, ώστε να αποφευχθούν οι κλυδωνισμοί και οι αναταράξεις στις επιχειρήσεις.

Θα πρέπει επίσης να υπογραμμιστούν τα εξής:

- Το μέρος του Διοικητικού και διαχειριστικού τομέα έχει δώσει τη θέση του στο στρατηγικό / αναπτυξιακό / συμβουλευτικό τομέα, στο χώρο πλέον της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.
- Η καθιερωμένη έννοια «Διοίκηση Προσωπικού» ή «Διεύθυνση Προσωπικού» σιγά σιγά αντικαθίσταται από την έννοια «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» ή «Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων».

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι κυριότερες διαφορές μεταξύ Διεύθυνσης Προσωπικού και Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι²² (**πίνακας 1: Διαφορές Διοίκησης Προσωπικού Δ.Π. και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων Δ.Α.Π.**).

²² Ευγενία Πετρίδου "Σημειώσεις στη Δ.Α.Π.", 2007

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
<ul style="list-style-type: none"> • Θεωρεί τους εργαζομένους επένδυση 	<ul style="list-style-type: none"> • Θεωρεί τους εργαζομένους κόστος
<ul style="list-style-type: none"> • Χαρακτηρίζεται από στρατηγικούς μακροπρόθεσμους στόχους 	<ul style="list-style-type: none"> • Χαρακτηρίζεται από ευκαιριακές βραχυπρόθεσμες πρακτικές
<ul style="list-style-type: none"> • Ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους σαν άτομα και ασχολείται με τη σχέση Management – Εργαζομένου 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους σαν σύνολο και ασχολείται με τη σχέση Management – Συνδικάτου
<ul style="list-style-type: none"> • Θεωρεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα πακέτο συσχετισμένων μεταξύ τους πολιτικών 	<ul style="list-style-type: none"> • Θεωρεί ότι η Διοίκηση Προσωπικού είναι διάφορες πολιτικές π.χ. στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση, βιομηχανικές σχέσεις κλπ
<ul style="list-style-type: none"> • Σημαντικότερα είναι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Κύριος στόχος είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων όπως οι απουσίες και η ικανοποίηση από την εργασία
<ul style="list-style-type: none"> • Καλλιεργεί την εργασία των ομάδων και της ευελιξίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενδιαφέρεται περισσότερο για την ατομική εργασία

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων αντικατοπτρίζει μια σύνθετη συνεργασία μεταξύ των δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό ακόμη και στις δύσκολες οικονομικές περιόδους.

Η Δ.Α.Π. βρίσκεται σ' ένα στάδιο σταθερής εξέλιξης και ανάπτυξης, έχοντας αναγνωριστεί ως μια σημαντική διοικητική λειτουργία που συμμετέχει ισότιμα και εν πολλοίς παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

Μερικές από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που έχουν άμεση σχέση με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συντελούν στην συνεχώς αυξανόμενη σημασία της και στη χώρα μας. Αυτές είναι:

- Ταχύτατες επιχειρηματικές αλλαγές και υψηλή αβεβαιότητα.
- Αύξηση του κόστους παραγωγής και υψηλές πιέσεις για αποδοτικότητα.
- Συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές που αυξάνουν τη ζήτηση για νέες ειδικότητες.
- Σύνθετες επιχειρηματικές μονάδες με ποικιλία προϊόντων, επιχειρηματικών λειτουργιών, πελατών και αγορών.
- Ανάγκη για αυξημένη ευελιξία στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.
- Εσωτερική αναδιάρθρωση επιχειρήσεων, οργανωτική ευελιξία, κατάργηση γραφειοκρατικών δομών, ομαδική συνεργασία, ανάληψη έργων.
- Αλλαγές στο εξωτερικό πλαίσιο λειτουργίας επιχειρήσεων (νομοθεσία, πολιτικές αλλαγές, συνδικαλισμός, κοινωνικός διάλογος).
- Αύξηση του ανταγωνισμού αλλά και της συνεργασίας σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

- Αλλαγές στους εργαζομένους, όπως υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, ικανοποίηση ηθικών αναγκών και απαιτήσεις για υψηλότερη ποιότητα εργασίας και ζωής.

Αυτές οι αλλαγές επιβάλλουν πιεστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως οδηγούν στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντα που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία αλλά και να αποτελέσει μεγάλη απειλή και να κλονίσει τα θεμέλια της επιχείρησης αν δεν τύχει της σωστής αντιμετώπισης. Τα τμήματα και τα ειδικευμένα στελέχη της Δ.Α.Π. καλούνται να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να πετύχουν τη βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη των ηγετικών προσόντων, την καλλιέργεια της δημιουργικότητας και της αφοσίωσης στην οργάνωση.

Η χώρα μας ακολουθεί τις γενικές τάσεις των υπόλοιπων ευρωπαϊκών κρατών. Δύο είναι τα θέματα που πρόκειται να απασχολήσουν εντονότατα την επόμενη ζετία: πρώτον, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού και δεύτερον, η αύξηση της αποδοτικότητας / παραγωγικότητας / ευελιξίας.

Στη χώρα μας η Δ.Α.Π., ως ξεχωριστή λειτουργία στρατηγικής σημασίας, εμφανίζεται στη 10ετία του 1970. Σήμερα έχει αναπτυχθεί σημαντικά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, ενώ υπάρχει έντονη τάση στις μικρότερες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες συμβούλων που ειδικεύονται σε θέματα ανθρώπινων πόρων και στα στελέχη να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρουν διάφοροι οργανισμοί.

Ο ρόλος της Δ.Α.Π είναι εξαιρετικά κρίσιμος και καθοριστικός. Τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού, είτε τα χειρίζονται μεγάλα και εξειδικευμένα τμήματα σε συνδυασμό με τα στελέχη γραμμής στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, είτε αποτελούν ευθύνη του επιχειρηματία / μάνατζερ στις μικρές εταιρείες, είτε ανατίθενται σε ειδικευμένους συμβούλους, αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης.

Ο ρόλος όσων ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση να ενστερνιστεί τη φιλοσοφία / νοοτροπία της Δ.Α.Π., που δεν είναι τίποτε άλλο από αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, αξιοποίηση των

δυνατοτήτων του και παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία.

5. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Ιστορικά η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα²³ βασιζόμενη στους παρακάτω θεωρητικούς συμπεριφοράς²⁴ στη διερεύνηση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς:

- Σχολή Ανθρώπινων Σχέσεων και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς:
Υποκίνηση (Mayo, Maslow, Herzberg , McGregor)
- Οικονομική Προσέγγιση στην Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.
Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital, Schultz)
- Ανθρωπιστική Προσέγγιση στην αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού:
Ανθρώπινη επιχείρηση (Humanism, Schein, Moss - Kanter).
- Προσέγγιση Ποιότητας.
Διοίκηση Ποιότητας που στηρίζεται στην συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού.
(Deming, Ishikawa, Juran).
- Διοίκηση επιδόσεων και όχι Διοίκηση Όρων Απασχόλησης.

Η εξέλιξη της Δ.Α.Π. πραγματοποιήθηκε σε τρία στάδια τα οποία αναλύονται στην συνέχεια.

Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε ένα απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας.

²³ Πληροφορίες αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα www.econ.uoi.gr

²⁴ Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος "Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία", 1998

Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη-εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος Διοίκησης Προσωπικού.

Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς της επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη χώρα μας σήμερα αναπτύσσεται σταθερά με υπευθυνότητα απέναντι στις ευρωπαϊκές και διεθνείς προκλήσεις και με πλήρη συναίσθηση της ευθύνης που φέρει για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αλλά και για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των εργαζομένων στη χώρα μας.

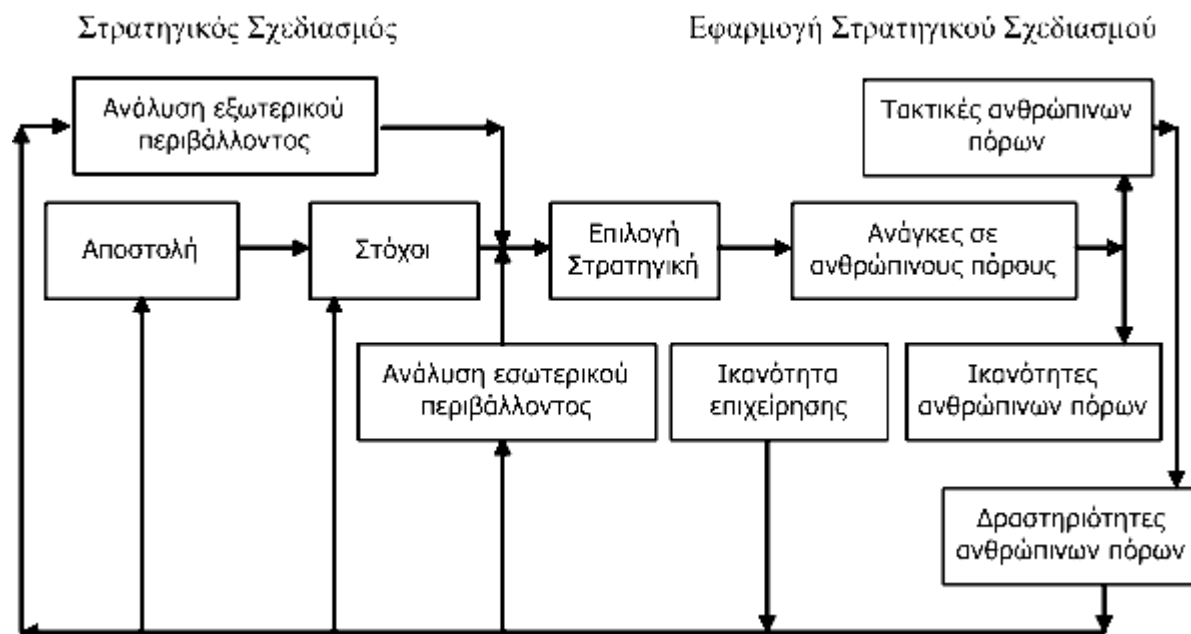
Οι ευθύνες του χειρισμού των θεμάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατανέμονται τόσο στα στελέχη γραμμής (άμεσους προϊσταμένους) όσο και στα επιτελικά στελέχη των διευθύνσεων προσωπικού . Παράδειγμα της κατανομής της ευθύνης του έργου των προσλήψεων σε στελέχη γραμμής και σε επιτελικά στελέχη δίνεται παρακάτω :

ΕΠΟΠΤΗΣ ΤΟΜΕΑ (LINE – γραμμικό στέλεχος)	ΕΙΔΙΚΟΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ (STAFF – επιτελικό στέλεχος)
Ζητά υπαλλήλους για ορισμένες ειδικές θέσεις περιγράφοντας τα ειδικά προσόντα .	Επισημαίνει πηγές προσέλκυσης υποψήφιων από τη τοπική αγορά και αναπτύσσει ανάλογες σχέσεις .
Παίρνει συνεντεύξεις και επιλέγει μεταξύ των υποψηφίων που εστάλησαν από το γραφείο προσωπικού .	Εκτελεί τη συνέντευξη χρησιμοποιώντας επιστημονικά τεστ. Χρησιμοποιεί σαν οδηγό τις περιγραφές και προδιαγραφές .
Ενημερώνει τους υπαλλήλους με λεπτομέρεια σε θέματα : ασφάλειας , κανονισμών, πληρωμής, ωρών , ”συνθηθειών” .	Παραπέμπει τους καλύτερους υποψήφιους στον αρμόδιο επόπτη αφού έχουν εκτιμηθεί προσεκτικά τα προσόντα του καθενός .

<p>Εκπαιδεύει και επιμορφώνει στο έργο , σύμφωνα με το πρόγραμμα εκπαίδευσης το σχεδιασμένο ήδη από το γραφείο προσωπικού .</p>	<p>Δίνει στους νέους υπαλλήλους τις αρχικές κατευθύνσεις και τον προσανατολισμό για την επιχείρηση , τα σχέδια , τα οργανογράμματα , τους κανονισμούς ασφάλειας γενικά , τις βάρδιες κλπ. (εισαγωγική επιμόρφωση)</p>
---	--

Πίνακας 2. Κατανομή ευθυνών στις προσλήψεις. Πηγή Ευγενία Πετρίδου, Σημειώσεις στη Δ.Α.Π., 2007

Για να είναι ικανή και αξιόπιστη, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων απαιτεί καλή γνώση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ασκείται, π.χ. το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το σύνολο της αγοράς και η καλή κατανόηση της στρατηγικής κατευθύνσεως της επιχείρησης (σε αυτή την περίπτωση τον στόχο της ανάπτυξης). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιέχει δύο διακριτές φάσεις: το στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή αυτού. Η επιρροή αυτών των φάσεων στη δημιουργία στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων παρουσιάζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



Σχήμα 3. Δημιουργία Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Πηγή: Xirotiri – Koufidou S.

Με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και με καλή γνώση της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης, οι στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν στην αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού, στη δημιουργία κινήτρων για μεγαλύτερη παραγωγικότητα του και στη δημιουργία νέων τακτικών διοίκησης του. Η πιο απλή δραστηριότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η πρόσληψη νέου προσωπικού. Μία τυπική διαδικασία πρόσληψης παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.²⁵

1. Ορισμός θέσης σύμφωνα με την στρατηγική της Δ.Α.Π.	
2. Αξιολόγηση και επιλογή των πηγών ανθρώπινων πόρων	
2.1 Εξωτερικές πηγές	2.2 Εσωτερικές πηγές
2.3 Ανακοίνωση θέσης στον τύπο	2.4 Επίσημη ανακοίνωση θέσης
2.5 Προσωπικές συστάσεις	2.6 Ανεπίσημη ανακοίνωση θέσης
2.7 Πανεπιστήμια και Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	2.8 Βάσεις Δεδομένων
2.9 Επαγγελματικά Επιμελητήρια	
3. Προετοιμασία και ανακοίνωση θέσης	
4. Επιλογή υποψηφίου	
5. Πρόσληψη	

Πίνακας 3. Διαδικασία Πρόσληψης. Πηγή: Xirotiri – Koufidou S.

Μία άλλη δραστηριότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης και η παροχή κινήτρων σε αυτό για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Η αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Η αποδοτικότητα στην εργασία,

²⁵ Ξυροτύρη – Κουφίδου Σ., "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων", 2001

η επιτυχής ολοκλήρωση στόχων και το ποσοστό παραγωγικότητας είναι μερικά από τα στοιχεία με τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί κάποιος εργαζόμενος.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας ποσοτικούς τρόπους, ποιοτικούς τρόπους ή τρόπους απόλυτων ορίων. Όλοι αυτοί απαιτούν πολύ καλή ανάλυση και μερικές φορές τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να δείξουν κατά πόσο ένας εργαζόμενος είναι εκπαιδευμένος καλά και κατά πόσο τα κίνητρα που έχουν τεθεί μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά του. Επίσης, μπορούν να δείξουν κατά πόσο ένας εργαζόμενος είναι πιστός στην επιχείρηση και αν είναι αναγκαία η περαιτέρω ανταμοιβή του για την αποδοτικότητα του.

Τέλος, η δημιουργία στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να φέρει στην επιφάνεια διαφορετικές τακτικές άσκησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς. Τέτοιες τακτικές είναι η μείωση προσωπικού, ο ανασχεδιασμός της επιχείρησης και η Ολική Ποιοτική Διοίκηση (Total Quality Management – TQM). Η μείωση προσωπικού (Downsizing) είναι η σχεδιασμένη απόλυση ορισμένου αριθμού εργαζομένων ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε αρνητικές οικονομικές συγκυρίες.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι το μόνο εργαλείο που μπορεί να διεξάγει μία τέτοια διαδικασία επιτυχημένα, αφού η μείωση του προσωπικού έχει ως επακόλουθο την αναδιοργάνωση των ανθρώπινων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική και ευέλικτη με λιγότερους εργαζόμενους. Ο ανασχεδιασμός (Re-engineering) της επιχείρησης απαιτεί την αναδιοργάνωση όλων των διαδικασιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Για άλλη μια φορά διακρίνουμε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να βοηθήσει μιας και ένας τέτοιος ανασχεδιασμός απαιτεί την αναδιοργάνωση του προσωπικού και την εκπαίδευσή του ώστε αυτό να ανταπεξέλθει σε νέα καθήκοντα και δραστηριότητες.

Η Ολική Ποιοτική Διοίκηση δεν είναι τίποτε άλλο παρά μία προσπάθεια της επιχείρησης να προσφέρει πιο ποιοτικά προϊόντα στους πελάτες της. Η παροχή πιο ποιοτικών προϊόντων μερικές φορές απαιτεί την αναδιοργάνωση τμημάτων και διαδικασιών της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί για ακόμη μία φορά να βοηθήσει αφού τα τμήματα και οι διαδικασίες μίας επιχείρησης στηρίζονται στο προσωπικό της επιχείρησης.

6. ΣΤΟΧΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- Η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω :
 - i. της συμμετοχής στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις
 - ii. της επισήμανσης και επίλυσης των προβλημάτων του προσωπικού
 - iii. της ανάπτυξης και διευκόλυνσης της επικοινωνίας και της συνεργασίας
- Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού
- Ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο

7. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- i) Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού²⁶
- Διερεύνηση των συνθηκών εργασίας
 - Πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων
 - Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων
 - Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού
 - Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης
 - Ανάλυση και καταγραφή του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού
 - Ανάλυση υφισταμένων και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

²⁶ Ευγενία Πετρίδου "Σημειώσεις στη Δ.Α.Π.", 2007

- Κατάρτιση προγραμμάτων.

ii) Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

- Διάγνωση των προβλημάτων μέσω συζητήσεων
- Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων
- Πρόβλεψη για πιθανά προβλήματα
- Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής
- Εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία.

iii) Εκπαίδευση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων

- Διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης
- Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης
- Διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης
- Επιλογή εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών
- Σχεδιασμός , συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας
- Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού

iv) Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων

- Καθορισμός των αξιολογητών
- Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης

- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των αξιολογητών
- Συνεργασία με τα στελέχη γραμμής για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης
- Αξιολόγηση του συστήματος και επισήμανση των λαθών ή παραλήψεων.

v) Πολιτική της μισθοδοσίας

- Συντονισμός και καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation)
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος
- Διενέργεια έρευνας αγοράς για τις αμοιβές
- Διερεύνηση και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής
- Διευκόλυνση της κατανόησης των υπό εφαρμογή συστημάτων από τον καθένα.

vi) Θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία

- Ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών
- Διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας
- Ανάδραση μέσα από τη συστηματική μελέτη της στάσης των εργαζομένων
- Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

vii) Εργασιακές σχέσεις

- Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση
- Μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων

- Χειρισμός των παραπόνων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας
- Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων
- Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζομένων.

8. ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Την επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (επικοινωνιακή πολιτική)

Τους όρους πρόσληψης, τις απαιτήσεις εργασίας, το χρονοδιάγραμμα εξέλιξης των εργαζομένων

Τη διερεύνηση των πολιτικών μισθοδοσίας στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να εφαρμόζεται ανταγωνιστική πολιτική

Την ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων επιβράβευσης του προσωπικού (bonus παραγωγικότητας, προαγωγές κ ά)

Την ενημέρωση και παρακολούθηση αρχείων προσωπικού και στατιστικής

Την εκπαίδευση και συνεχή εναρμόνιση των στελεχών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού με τις διαμορφούμενες ανάγκες

Την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης, καθώς οι δύο αυτοί παράγοντες είναι άρρηκτοι και αλληλένδετοι.

9. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η σύνδεση της λειτουργίας της Δ.Α.Π. με την επιχειρησιακή στρατηγική σε χρονικό ορίζοντα:

- Βραχυπρόθεσμο σε ότι αφορά το λειτουργικό κυρίως επίπεδο (Operational Level)

- Μεσοπρόθεσμο σε ότι αφορά το διοικητικό κυρίως επίπεδο (Managerial Level)
- Μακροπρόθεσμο σε ότι αφορά το στρατηγικό κυρίως επίπεδο (Strategic Level)

Η παροχή διευκολύνσεων αμφοτέρωθεν στα στελέχη γραμμής και εργαζομένους

Η παραγωγή και υλοποίηση καινοτόμων ενεργειών.

10.ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ενσωματώνοντας φυσικά και τις αρμοδιότητες διοίκησης προσωπικού, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στη σύγχρονη χάραξη πολιτικής και στρατηγικού σχεδιασμού σε μια επιχείρηση.

Επιδρά στην κουλτούρα της επιχείρησης με την υιοθέτηση ευέλικτων εργασιακών μεθόδων (αντιμετώπιση του εργαζομένου ως ‘κεφάλαιο’)

Δίνει έμφαση στις ομάδες εργασίας και στη συμμετοχή σε ομαδικές αποφάσεις

Σε επίπεδο στρατηγικής εκτιμά τα μακροοικονομικά μεγέθη των πολιτικών διοίκησης προσωπικού πριν τεθούν σε εφαρμογή

Καθορίζει τους στόχους, τους προϋπολογισμούς και τα πλαίσια δράσης:

- Εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Επιπέδων ποιότητας
- Ρυθμών παραγωγής σε ορισμένες περιπτώσεις

Επικεντρώνει την πολιτική της περισσότερο στον εργαζόμενο ως άνθρωπο παρά συλλογικά (εξασθένιση συνδικάτων, προσωπικά συμβόλαια εργαζομένων)

Προωθεί την αφοσίωση των εργαζομένων και την εκπλήρωση κοινών στόχων

Διασφαλίζει τη συνεχή μάθηση-συνεχή βελτίωση της ποιότητας

Αναπτύσσει και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων.

11. ΤΡΟΠΟΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΟΥΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΙΜΟ ΣΕ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

- Λειτουργική ευελιξία – ευρύ φάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, καλύτερη ανταπόκριση σε μεταβολές, ενίσχυση ομαδικής εργασίας
- Αριθμητική ευελιξία – διαφορετικοί τύποι συμβάσεων (έργου, μερικής απασχόλησης κ.λ.π.)
- Ευελιξία ωραρίου – ελαστικό ωράριο, βάρδιες κ.λ.π.
- Ευελιξία αμοιβής.

Με την αυξανόμενη ζήτηση για την εύρεση και διατήρηση μιας αποδοτικής ομάδας εργασίας, η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια σημαντικότερη και στρατηγικής σημασίας λειτουργία της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, τα τμήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων έχουν την ζωτική ανάγκη για ολοκλήρωσή τους στο εταιρικό δίκτυο αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο μέσω του διαδικτύου. Αρκετές από τις λειτουργίες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να μεταφερθούν μέσα στο δίκτυο, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα και προάγοντας την ικανοποίηση και την μνημονική ικανότητα των υπαλλήλων. Η ανάθεση εργασίας μέσω δικτύου επιτρέπει στην επιχείρηση να αναζητήσει τους υποψήφιους υπαλλήλους της με αποδοτικό και γρήγορο τρόπο είτε εντός είτε εκτός της εταιρείας. Τα λεπτομερή βιογραφικά με τις δεξιότητες των υπαλλήλων, άμεσα διαθέσιμα στο δίκτυο, θα επιτρέπουν στους διαχειριστές προγραμμάτων να ταιριάζουν τις δεξιότητες αυτές στις απαιτήσεις της εκάστοτε εργασίας ελαχιστοποιώντας την ανάγκη πρόσληψης προσωρινού προσωπικού.

Κλείνοντας το παρόν κεφάλαιο παραθέτουμε τα εύστοχα λόγια του καθηγητή κ. Δ. Μπουραντά²⁷, ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι, κατ' ουσίαν, «διοίκηση άυλων αξιών». Γιατί, κατά βάθος, οι προς διοίκηση πόροι είναι τα οράματα, οι ιδέες, οι γνώσεις, ο ενθουσιασμός, η ψυχή, οι προσδοκίες, η εμπιστοσύνη. Και η αποτελεσματική διοίκηση των πόρων αυτών κάποιες φορές δεν χρειάζεται την υποστήριξη των στρατηγικών, των πολιτικών, των διαδικασιών, των συστημάτων. Αρκούν το όραμα, η έμπνευση και η καθοδήγηση του ηγέτη. Και οι μικρομεσαίες –και όχι μόνον– ελληνικές επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα της άμεσης παρουσίας του φυσικού τους ηγέτη, η οποία, όσον αφορά στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματικότερη και από τα πιο εξελιγμένα συστήματα.

²⁷ Πληροφορίες αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα www.enthesis.net/index

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

ΣΤΙΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πλαίσιο της επαγγελματικής του εκπαίδευσης - ανάπτυξης το άτομο παίρνει μια σειρά αποφάσεων. Οι κύριες εναλλακτικές λύσεις μεταξύ των οποίων έχει να επιλέξει ο μαθητής είναι (βλέπε σχήμα 4 σελ.64)²⁸:

- Να εγκαταλείψει τελείως το σχολείο και να παραμείνει αδρανής, μην κάνοντας απολύτως τίποτα
- Να εγκαταλείψει την ιδέα των σπουδών και να μπει ευθύς αμέσως στην αγορά εργασίας
- Να εγκαταλείψει το επίσημο εκπαιδευτικό σύστημα και να αναζητήσει κατάρτιση εκπαίδευσης σε κάποιο σχολείο ειδικής επαγγελματικής κατάρτισης (Τεχνικές Σχολές, Ο.Α.Ε.Δ., Προγράμματα Μαθητείας, Κέντρα Ελευθέρων Σπουδών κτλ)
- Να συνεχίσει την πορεία του προχωρώντας στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος.

Αλλά ακόμη και στην περίπτωση που ο μαθητής επιλέξει να συνεχίσει τις σπουδές του υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της υποαπασχόλησης ή/και της ετεροαπασχόλησης τα οποία αναλύονται στην συνέχεια (βλέπε σελ.71).

Στο σχήμα που ακολουθεί τονίζεται η σημασία αυτής της απόφασης για το άτομο, με την έννοια ότι το δεσμεύει για όλη του τη ζωή, εφόσον μέσω αυτής δεν εκλέγονται μόνο οι σπουδές ή η επαγγελματική κατεύθυνση, αλλά ο τρόπος ζωής. Πρέπει το άτομο να διαθέτει απέραντη αποφασιστικότητα και επιμονή για να

²⁸ Δημητρόπουλος Ευ "Συμβουλευτική-Προσανατολισμός, τόμος Β΄

μπορέσει να ξεπεράσει τα φράγματα που πιθανώς του δημιούργησε αυτή η απόφαση.



Σχήμα 4. Εναλλακτικές λύσεις μετά το Γυμνάσιο. Πηγή Δημητρόπουλος Ευ. «Συμβουλευτική- Προσανατολισμός», τόμος Β΄

1. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

Οι νέοι άνθρωποι που προσπαθούν να ενταχθούν παραγωγικά στο πεδίο της επαγγελματικής απασχόλησης έχουν να αντιμετωπίσουν τις καινούριες γι' αυτούς απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.

Σημαντικοί κοινωνικοί παράγοντες όπως είναι η αγορά εργασίας²⁹, η επαγγελματική ιεραρχία, η γενικότερη κοινωνική οργάνωση της επιχείρησης, οι διαδικασίες εκμάθησης του επαγγέλματος και η οργάνωση της επαγγελματικής κατάρτισης, καθορίζουν τους όρους της ένταξης των νέων στην αγορά εργασίας και της απόδειξης της ικανότητας τους να αναδειχθούν σε επιτυχημένους ενήλικες επαγγελματίες³⁰.

²⁹ Κασσωτάκης Ι. Μιχάλης, "Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός", 2003

³⁰³⁰ Τζάνου Μερόπη, "Αναγκαιότητα ύπαρξης του Θεσμού Συμβουλευτική-Προσανατολισμός στη Σύγχρονη Εκπαίδευση και ο Διευρυμένος Ρόλος των Λειτουργών του", Επιστημονικό Περιοδικό ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π.

Όσον αφορά τον τομέα δόμησης, οργάνωσης και λειτουργίας της αγοράς εργασίας αυτός είναι αμείλικτος για τους νέους στη σημερινή Ελλάδα. Αφήνει περιορισμένα περιθώρια πρόσβασης και παραμονής σ' αυτή σε σύγκριση με τις υπάρχουσες ανάγκες για εργασία. Έτσι η ανεργία ή η οικονομική κρίση των μικροεπιχειρηματιών είναι διαρκές φαινόμενο στη χώρα μας. (Βλέπε πίνακα 3 δεδομένων ανεργίας σελ.70).

Επίσης θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι νέοι αντιμετωπίζουν μεγάλο πρόβλημα στο να εξασφαλίσουν την πρώτη τους επαγγελματική απασχόληση σε συνθήκες σχετικής σταθερότητας. Είναι όμως υποχρεωμένοι οι νέοι και των δύο φύλλων να βρουν επαγγελματική διέξοδο ακόμα και σ' αυτές τις συνθήκες. Και ο λόγος είναι ότι θέλουν να εξασφαλίσουν το δικό τους εισόδημα και να αναπτύξουν την κοινωνική τους ταυτότητα. Συνεπώς παρατηρείται το φαινόμενο να διακατέχονται από έναν προσγειωμένο ρεαλισμό που τους επιτρέπει μια υγιή προσαρμογή στα νέα δεδομένα της αγοράς εργασίας.

2. ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΓΓΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η ελληνική αγορά είναι κορεσμένη με υπερβολικό πλεόνασμα εργατικού δυναμικού και μικρή ζήτηση. Ο δημόσιος τομέας παίζει ακόμη και σήμερα σημαντικό ρόλο εφόσον η συντριπτική πλειονότητα των Πτυχιούχων Πανεπιστημίων και πάνω από τους μισούς διπλωματούχους των Τ.Ε.Ι εργάζονται στο δημόσιο τομέα³¹.

Στοιχεία της 31/12/2007		
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ		
Φύλο	Πλήθος Ανέργων	Ποσοστά
ΑΝΤΡΕΣ	159.382	36,38%

³¹ Πατινώτης, Ν. "Έρευνα για την Ελληνική Εκπαίδευση", Αθήνα 2000

ΓΥΝΑΙΚΕΣ	278.700	63,62%
ΣΥΝΟΛΑ	438.082	100,00%
<p>* Στον αριθμό των εγγεγραμμένων στις Υπηρεσίες του ΟΑΕΔ καταχωρούνται και υπολογίζονται στο σύνολο των εγγεγραμμένων και οι εποχιακά απασχολούμενοι.</p> <p>Περαιτέρω με βάση τα καταχωρημένα στοιχεία στο νέο μηχανογραφικό σύστημα του ΟΑΕΔ προκύπτει ότι το 30,66 % δηλαδή 134.346 άτομα, δηλώνει ότι δεν επιθυμεί τοποθέτηση σε εργασία.</p> <p>Συνεπώς οι αναζητούντες εργασία ανέρχονται σε 303.736 άτομα</p>		

Πίνακας 4. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των εγγεγραμμένων ανέργων
Πηγή: Ο.Α.Ε.Δ. ΠΑΕΠ (Παρατηρητήριο Απασχόλησης Ερευνητική Πληροφορική Α.Ε.)

Οι απόφοιτοι της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης κατευθύνονται πλειοψηφικά στον δημόσιο τομέα. Αυτό μας δείχνει ότι ο ιδιωτικός τομέας δεν επιβραβεύει την εξειδικευμένη γνώση των νέων ανθρώπων, επειδή πιθανόν δεν του είναι απαραίτητη.

Δύο φαινόμενα που απαντώνται επίσης, πολύ συχνά στην ελληνική αγορά εργασίας είναι η πολυαπασχόληση και η ετεροαπασχόληση.

Πολυαπασχόληση έχουμε με την ταυτόχρονη άσκηση από το ίδιο άτομο της ίδιας επαγγελματικής δραστηριότητας ή και διαφορετικών επαγγελματικών δραστηριοτήτων σε διάφορους εργοδότες. Αίτιο εμφάνισής της είναι η χαμηλή αμοιβή της μισθωτής εργασίας στην Ελλάδα, αλλά και η αβεβαιότητα σε σχέση με τη διατήρηση της θέσης εργασίας³². Αυτή η συσσώρευση επαγγελμάτων τείνει να παραμορφώσει την εικόνα της κοινωνικής ταυτότητας του εργαζομένου.

Ετεροαπασχόληση θεωρείται η άσκηση επαγγελματικής δραστηριότητας διαφορετικής από το αντικείμενο της επαγγελματικής εκπαίδευσης, την οποία έχει επιτυχώς περατώσει ο εργαζόμενος. Αυτό το φαινόμενο φαίνεται να είναι η φυσική συνέπεια της αυξανόμενης ανασφάλειας για την επαγγελματική αποκατάσταση. Η ανεργία, επίσης, συμβάλλει σ' αυτό, επειδή οι άνεργοι εξαναγκάζονται να αποδέχονται οποιαδήποτε θέση εργασίας, ακόμη και άσχετη με

³² Κασμάτη Κ. "Έρευνα για τα Κοινωνικά Χαρακτηριστικά της Απασχόλησης", 1989

την ειδικότητά τους. Η ετεροαπασχόληση μας αποκαλύπτει τη μικρή σημασία που αποδίδουν οι εργοδότες στα προσόντα που αποκτώνται μέσω της τυπικής εκπαίδευσης, καθώς επίσης, και τις λανθασμένες επιλογές επαγγελματικής εκπαίδευσης που ίσως προβαίνουν οι νέοι. Θα πρέπει να αναφέρουμε και το γεγονός ότι η μαζική προσφορά πτυχιούχων Πανεπιστημίου και ο σκληρός ανταγωνισμός για τις περιορισμένες καλές θέσεις εργασίας τα τελευταία χρόνια έχουν οδηγήσει πολλούς νέους πτυχιούχους στη αναζήτηση κατώτερων θέσεων εργασίας³³.

Σε απάντηση λοιπόν όλων αυτών των δυσκολιών των Ελλήνων νέων να ενταχθούν στην αγορά εργασίας που αποτελούν εμπόδιο στην ελευθερία στις επαγγελματικές επιλογές τους, η επαγγελματική συμβουλευτική μπορεί να τους υποστηρίξει. Μπορεί να είναι πολύ υποβοηθητική στην προσπάθειά τους να γνωρίσουν τη λειτουργία της αγοράς εργασίας, τις ικανότητές και τα όριά τους αλλά και θα τους διαφωτίσει στον τρόπο με τον οποίο θα αμβλύνουν τις υποκειμενικές τους ιδιαιτερότητες για χάρη της επαγγελματικής τους ανέλιξης.

Μέχρι στιγμής εξετάσαμε τις συνθήκες που ευνοούν την επαγγελματική συμβουλευτική από την μεριά του υποψηφίου εργαζόμενου. Εκείνος όμως που κάνει την πραγματική επιλογή που μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακή σχέση και σε άσκηση ενός επαγγέλματος, είναι ο εργοδότης.

Ο υποψήφιος εργαζόμενος μπορεί να εκφράζει το αίτημα να απασχοληθεί σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό (επιχείρηση) αλλά εκείνος που επιλέγει πιο ελεύθερα, είναι ο εργοδότης. Ποιοι είναι οι λόγοι που οι περισσότεροι εργοδότες αναγνωρίζουν σήμερα την συμβουλευτική σταδιοδρομίας ως χρήσιμο εργαλείο;

3. ΓΙΑΤΙ ΕΧΕΙ ΑΥΞΗΘΕΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ;

Ο αυξημένος ανταγωνισμός που έχει εμφανισθεί σε διεθνές επίπεδο από το 1990, οι καινοτομίες στον τομέα της τεχνολογίας καθώς και η ανάγκη για την ύπαρξη αξιόπιστων και αποδοτικών επιχειρήσεων ενθάρρυναν την ανάπτυξη νέων εργασιακών προτύπων και συμβουλευτικής στη σταδιοδρομία μέσα στους οργανισμούς³⁴.

Στη σημερινή εποχή, οι αντίξοες οικονομικές συνθήκες απαιτούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τους οργανισμούς μέσω της σωστής διαχείρισης

³³ Κασσωτάκης Ι. Μιχάλης, "Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός", 2003

³⁴ CIPD, Managing Employee careers, Issue, trends and prospects

πόρων αλλά και ταλέντων. Οι οργανισμοί που ολοένα και συρρικνώνονται, πρέπει να ξεχωρίσουν τους καλύτερους από το υπάρχον προσωπικό τους και να κρατήσουν τους πιο πολύτιμους ανθρώπους τους.

Επιπρόσθετα, σε περιόδους ανόδου της αγοράς εργασίας, το προσωπικό που είναι πιο πιθανό να αποχωρήσει από μια επιχείρηση είναι αυτό με τη μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και την υψηλότερη αξία στην αγορά εργασίας. Ωστόσο, έχει αποδειχθεί τόσο από έρευνες εργαζομένων, όσο και από μακρόχρονη εμπειρία σε παρεμφερείς καταστάσεις ότι, εάν οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο έχουν δυνατότητα εσωτερικής προαγωγής, ευκαιρίες καλύτερης κατάρτισης και αναγνωρίζεται η δουλειά τους μπορούν να παραμείνουν σε αυτό. Άρα λοιπόν είναι ζωτικό η ίδια η επιχείρηση να ακολουθήσει μια αποτελεσματική στρατηγική.

Οι άνθρωποι έρχονται για επαγγελματική συμβουλευτική, όταν αντιληφθούν, μόνοι τους ή με τη βοήθεια κάποιου άλλου προσώπου, ότι υπάρχουν ορισμένα ζητήματα στη ζωή τους που συνδέονται πρώτιστα με τη σταδιοδρομία τους και γι' αυτόν το λόγο πιστεύουν ότι πρέπει να τα συζητήσουν με κάποιον που προσφέρει υπηρεσίες επαγγελματικής συμβουλευτικής.

Τα προβλήματα των ανθρώπων εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες³⁵:

- Προβλήματα προσωπικότητας.

Πηγάζουν από τη φύση του ιδίου του ατόμου και από τον τρόπο που εργάζεται και συμπεριφέρεται, ανεξάρτητα από το πού βρίσκεται. Αυτά τα προβλήματα μπορούν να προκύψουν όταν ένα άτομο έχει:

- i. Χαμηλή αυτοεκτίμηση αλλά υψηλή εκτίμηση για τους άλλους
- ii. Υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων του
- iii. Χαμηλή αυτοεκτίμηση και χαμηλή εκτίμηση για τους άλλους.

- Προβλήματα οργάνωσης.

Αυτά τα είδη των ανθρώπινων προβλημάτων είναι το άμεσο αποτέλεσμα της συνύπαρξης των ατόμων μέσα στην ίδια επιχείρηση. Συνεπώς, η επίλυσή τους πρέπει να επιτυγχάνεται στο πλαίσιο της επιχείρησης και η συμβουλευτική είναι ένας τρόπος για να γίνει αυτό πραγματικότητα.

Για ποιους λόγους όμως οι εργαζόμενοι επισκέπτονται τους συμβούλους; Έρευνες έχουν δείξει ότι οι συμβουλευτικές συνεδριάσεις ασχολούνται κυρίως με τα ακόλουθα πέντε προβλήματα:

- i. Διατήρηση της εργασίας τους ή απόλυσής τους.

³⁵ Robert De Board, "Δεξιότητες στο Χώρο της Εργασίας", 1997

- ii. Μη ικανοποιητικές εργασιακές σχέσεις
- iii. Συναισθήματα αδικίας
- iv. Μη ικανοποιητικές σχέσεις με τις αρχές
- v. Επαγγελματική εξέλιξη

Επιπρόσθετα, οι βασικές αιτίες άγχους σε μια επιχείρηση μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

- i. Τεχνική αναρμοδιότητα
 - ii. Υποαπασχόληση
 - iii. Υπεραπασχόληση
 - iv. Αβέβαιο μέλλον\
 - v. Σχέσεις
- Εξωγενή προβλήματα.
Τα προβλήματα που προκύπτουν έξω από την επιχείρηση μπορούν να επηρεάσουν την επίδοση στην εργασία. Αυτά μπορεί να είναι πολλά και ποικίλα, αλλά συνήθως περιλαμβάνουν:
 - i. Γάμο
 - ii. Πένθος
 - iii. Διαζύγιο
 - iv. Κατάθλιψη
 - v. Τραυματισμό ή ασθένεια που προκαλεί παροδική ή μόνιμη ανικανότητα
 - vi. Ανάρρωση από αλκοολισμό ή άλλον εθισμό
 - vii. Ανάρρωση από ψυχική ασθένεια
 - viii. Επιστροφή στη «ζωή του πολίτη» μετά την περίοδο της στράτευσης

4. ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ;

Οι εργοδότες της εκάστοτε επιχείρησης προσφέρουν διάφορες δραστηριότητες για την υποστήριξη της συμβουλευτικής σταδιοδρομίας όπως:

- Εργαστήρια για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας για ομάδες εργαζομένων που αντιμετωπίζουν πιθανή απώλεια εργασίας, είτε αλλαγή σταδιοδρομίας ή εργασίας, αλλά και για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη στελεχών, γυναικών, ή αποφοίτων που βρίσκονται μπροστά σε κρίσιμες αποφάσεις
- Ατομική συμβουλευτική με σύμβουλο του εργοδοτικού φορέα ή με εξωτερικό σύμβουλο

- Υποστήριξη από μέντορα³⁶
- Πληροφορίες για κενές θέσεις εντός του οργανισμού μέσω τοπικού ηλεκτρονικού δικτύου
- Σχεδιασμό προαγωγών στην επιχείρηση³⁷

Ποιοι όμως παρέχουν βοήθεια για θέματα σταδιοδρομίας³⁸;

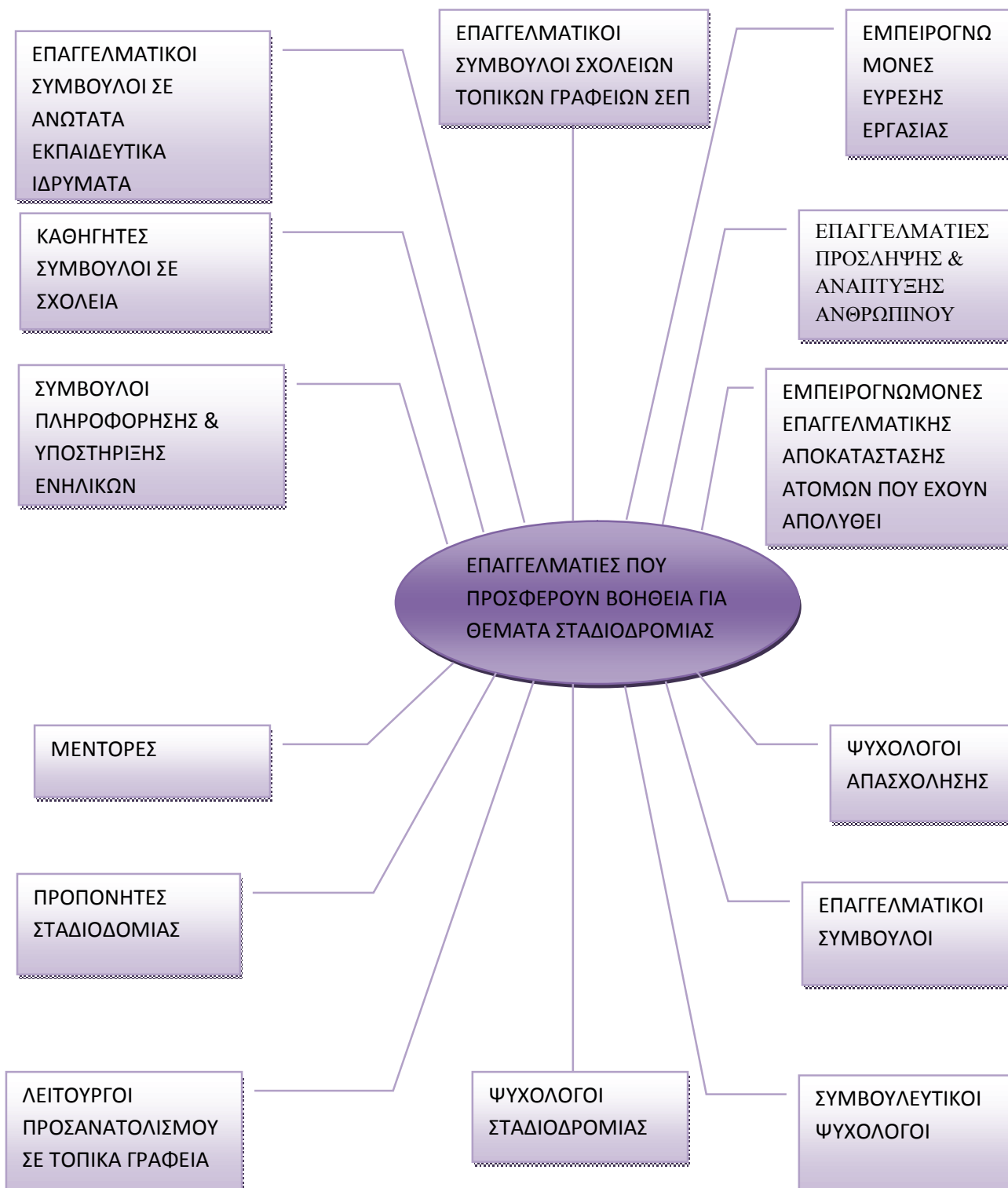
Οι υπηρεσίες συνήθως δεν στελεχώνονται από εκπαιδευμένους επαγγελματικούς συμβούλους. Το κόστος υπηρεσιών καθώς και το αν προσφέρονται δωρεάν δεν είναι συγκεκριμένο. Επίσης, το κατά πόσο κάποιος μπορεί να έχει πρόσβαση ποικίλλει, καθώς μερικές υπηρεσίες είναι ανοιχτές σε οποιονδήποτε, ενώ άλλες απευθύνονται σε εκείνους που διαθέτουν συγκεκριμένο επίπεδο προσόντων. Ωστόσο οι διάφορες ομάδες συμβούλων σταδιοδρομίας παρουσιάζονται στο επόμενο σχήμα 5. Παρ' όλα αυτά, συμβουλευτική σταδιοδρομίας εντός της επιχειρήσεως έχει την δυνατότητα να παράσχει και ο διευθυντής.

³⁶ Μέντορας (mentor): Στην αγγλική γλώσσα σημαίνει «το πρόσωπο που για κάποιο διάστημα διδάσκει και προσφέρει συμβουλές σε ένα άτομο» (Collins Cobuild English Language Dictionary).

Στην ελληνική γλώσσα ο όρος μέντωρ-ος δηλώνει «τον σώφρονα φίλο και σύμβουλο» (Νέο Επίτομο Λεξικό Δ. Β. Δημητράκου)

³⁷ Περισσότερες πληροφορίες δίνονται στο King (2004)

³⁸ Τζάνου Μερόπη, "Αναγκαιότητα ύπαρξης του Θεσμού Συμβουλευτική-Προσανατολισμός στη Σύγχρονη Εκπαίδευση και ο Διευρυμένος Ρόλος των Λειτουργών του", Επιστημονικό Περιοδικό ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π.



Σχήμα 5. Ποιοι παρέχουν βοήθεια για θέματα σταδιοδρομίας;

Πηγή: Robert Nathan, Linda Hill, Επαγγελματική Συμβουλευτική

Η επίλυση των προβλημάτων είναι μέρος της δουλειάς κάθε διευθυντή και η προαγωγή στη βαθμίδα αυτή σημαίνει αυτόματα και ευθύνη για την επίλυση μεγαλύτερων και πιο σύγχρονων προβλημάτων. Παρά τη συνεχώς βελτιωμένη εκπαίδευση τα προβλήματα στο χώρο της εργασίας φαίνεται να αυξάνονται παρά να ελλατώνονται. Ο λόγος είναι ότι τα προβλήματα τα οποία προκαλούν τη μεγαλύτερη ανησυχία συνήθως περιλαμβάνουν τον ανθρώπινο παράγοντα. Υπάρχουν μερικές χρήσιμες θεωρίες και ιδέες οι οποίες βοηθούν τους διευθυντές να προβλέπουν πιθανές προβληματικές καταστάσεις³⁹:

Ο Έλιοτ Ζακς προτείνει ότι πρέπει να συνυπάρχουν τρεις παράγοντες εάν ένα άτομο θέλει να βρίσκεται σε «ψυχολογική ισορροπία». Αυτοί είναι:

- i. Η ανάλογη και ίση προς την εργασία αμοιβή
- ii. Το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας
- iii. Οι ικανότητες του ατόμου.

Ο Φρόντ υποστηρίζει πως μια ομάδα ή ένας οργανισμός πρέπει να επιλύει δύο σημαντικά θέματα, πριν μπορέσει να εργαστεί αποτελεσματικά. Αυτά είναι :

- i. Η ηγεσία και η θέση του ηγέτη
- ii. Η διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Η θεωρία της «παρακίνησης – υγιεινής» του Χέρτσμπεργκ υποδεικνύει πως τα άτομα μένουν δυσαρεστημένα συνήθως εξαιτίας «παραγόντων υγείας», οι οποίοι περιλαμβάνουν θέματα πολιτικής και διοίκησης, εποπτείας, μισθοδοσίας, διαπροσωπικών σχέσεων και συνθηκών εργασίας.

Σε μια συμβουλευτική συνεδρία μεταξύ διευθυντή και υφισταμένου, ο διευθυντής ξέρει ότι η εξουσία του είναι ένας ισχυρός παράγοντας. Εξίσου σημαντικές όμως είναι και οι φιλοδοξίες και προδιαγραφές του υφισταμένου καθώς και η ενέργεια που ελευθερώνουν.

Υπάρχουν τέσσερα είδη συμπεριφοράς που μπορεί να υιοθετήσει ο διευθυντής προς τον υφιστάμενό του τα οποία εκδηλώνονται στον τρόπο που ο διευθυντής συμφωνεί ή διαφωνεί με τον υφιστάμενό του. Αν δεν υπάρχει συμβουλευτική σχέση μεταξύ τους, ο διευθυντής είναι *πατερναλιστικός* όταν συμφωνεί και *επικριτικός* όταν διαφωνεί. Αλλά σε μια συμβουλευτική σχέση θα είναι *ενθαρρυντικός* όταν συμφωνεί και *διαλεκτικός* όταν διαφωνεί⁴⁰.

³⁹ Robert De Board, "Δεξιότητες στο Χώρο της Εργασίας", 1997

⁴⁰ Δημητρώπουλος Ευ "Συμβουλευτική-Προσανατολισμός, τόμος Β΄

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές σημαντικές πτυχές της αποτελεσματικής συνεδρίας μεταξύ διευθυντή και υφισταμένου⁴¹.

- Ακρόαση

Το είδος της ακρόασης που απαιτείται από τον σύμβουλο είναι η ενεργητική ακρόαση και όχι η παθητική. Αυτό σημαίνει όχι μόνο ενθάρρυνση του υφισταμένου να μιλάει αυτός στο μεγαλύτερο μέρος της συζήτησης αλλά και επιβεβαίωση ότι βρίσκεται στο επίκεντρο προσοχής και ενδιαφέροντος του ακροατή – διευθυντή.

- Η παρουσίαση του προβλήματος

Ο διευθυντής πρέπει να ξέρει ότι ο υφιστάμενος ποτέ δεν παρουσιάζει εξ αρχής το πρόβλημα σε όλες του τις διαστάσεις. Ο υφιστάμενος συνήθως χρησιμοποιεί διατυπώσεις που είναι γενικώς αποδεκτές και θα χρειαστεί ενθάρρυνση για να πάει πιο πέρα.

- Εντοπισμός της ουσίας του προβλήματος

Η ουσία του προβλήματος είναι η καρδιά του θέματος που απασχολεί τον υφιστάμενο. Τον απασχολεί πάντα η κατάστασή του στην παρούσα περίοδο και συνήθως περιλαμβάνει τη σχέση του με ένα ή περισσότερα άτομα.

- Αναγνώριση και παραδοχή των συναισθημάτων

Η αποτελεσματική συμβουλευτική επιτρέπει στο άτομο να διερευνήσει και να ανακαλύψει τα συναισθήματα που έχουν σχέση με το πρόβλημα.

- Κριτική

Η κριτική δημιουργεί στους ανθρώπους την αίσθηση της απειλής και γι' αυτό εκείνοι αυτοπροστατεύονται θέτοντας σε λειτουργία μηχανισμούς άμυνας. Αποτέλεσμα αυτού είναι η ανάσχεση της συμβουλευτικής διαδικασίας ακόμα και αν η συνεδρία συνεχιστεί.

- Η διαδικασία επίλυσης του προβλήματος

Ο διευθυντής πρέπει να ακολουθεί τα παρακάτω βήματα, καθώς επιχειρεί να προσφέρει τη βοήθειά του στον υφιστάμενό του, μέσω της συμβουλευτικής προσέγγισης, για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα.

- i. Αναγνώριση του παρουσιαζόμενου προβλήματος
- ii. Εύρεση της ουσίας του προβλήματος
- iii. Ανακάλυψη των λόγων που το κάνουν να αποτελεί όντως πρόβλημα
- iv. Αναγνώριση και εξήγηση των συναισθημάτων

⁴¹ Robert De Board, "Δεξιότητες στο Χώρο της Εργασίας", 1997

- v. Εξέταση πιθανών εναλλακτικών λύσεων
- vi. Καθορισμός των επιπτώσεών τους
- vii. Απόφαση για τον τρόπο ενέργειας

- Επηρεασμός της κατεύθυνσης
Ακόμα και αν ο διευθυντής δεν προσπαθεί να καθοδηγήσει τον υφιστάμενό του προς κάποια καθορισμένη οδό, κάθε του ερώτηση και απάντηση θα δώσει αμέσως στη συζήτηση κάποια κατεύθυνση. Αν έχει μια γενική και ευρεία γνώση της ανθρώπινης φύσης, οι ερωτήσεις του θα οδηγήσουν τον υφιστάμενο σε μια μεγαλύτερη αυτογνωσία και θα του δώσουν τη δυνατότητα να διαλέξει όποιον τρόπο ενέργειας είναι σωστός για αυτόν.

Τι λένε οι άνθρωποι στις συζητήσεις που αφορούν τη σταδιοδρομία;

Πού βρίσκονται και πως αισθάνονται για την εργασία τους
Δεξιότητες και απόδοση
Αξίες, επιθυμίες και ανάγκες που σχετίζονται με τη σταδιοδρομία, θέματα της εργασιακής ζωής
Δυνατότητες και φιλοδοξίες
Επιλογές μέσα στον οργανισμό και έξω από αυτόν
Διαδικασίες και πολιτικές
Τα υπέρ και τα κατά των επιλογών- κατευθύνσεις
Τα επόμενα βήματα, ποιόν πρέπει να δουν
Πώς να διαχειριστούν τις επιλογές
Πώς να δικτυωθούν
Διαχείριση άγχους και χρόνου
Επανεξέταση ύστερα από απόσταση ή τοποθέτηση σε θέση εργασίας
Ανάγκες για μάθηση και ανάπτυξη και τι προσφέρεται για αυτόν το σκοπό

Πίνακας 5. Αντικείμενο συζητήσεων επαγγελματικής υποστήριξης
Πηγή: Robert Nathan, Linda Hill, Επαγγελματική Συμβουλευτική

5. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΕΣΤ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται αρκετά διαφορετικά είδη ερωτηματολογίων και τεστ που αποτελούν όργανα μέτρησης για διάγνωση ή πρόβλεψη. Η χρήση

αυτών των μεθόδων μπορεί να προσθέσει ποικιλία, σαφήνεια και αξιοπιστία στις ήδη υπάρχουσες πληροφορίες όσον αφορά τον πελάτη⁴².

Ο σύμβουλος επαγγελματικού προσανατολισμού οφείλει να είναι συνεχώς ενημερωμένος όσον αφορά αυτά τα μέσα ούτως ώστε να μπορεί να κάνει τις σωστές επιλογές και πρέπει ανά πάσα στιγμή να είναι έτοιμος να αποδείξει την καταλληλότητα των οργάνων που χρησιμοποιεί, την ορθότητα της χρήσης που κάνει και τα όρια αξιοποίησής τους.

- Το Ερωτηματολόγιο Αυτοκατευθυνόμενης Έρευνας του Holland (Self-Directed Search-SDS) Αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα τεστ ενδιαφερόντων και βασίζεται στη θεωρία της επαγγελματικής ανάπτυξης του Holland (1992), ο οποίος όρισε έξι τύπους προσωπικότητας ατόμων – τον ρεαλιστικό, τον διανοητικό, τον κοινωνικό, τον συμβατικό, τον επιχειρηματικό και τον καλλιτεχνικό – και έξι αντίστοιχους τύπους εργασιακού περιβάλλοντος.
- Το τεστ ενδιαφερόντων του Strong (Strong Interest Inventory-SII). Σύμφωνα με τον Strong υπάρχουν δύο σημαντικές επισημάνσεις σχετικά με τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα: α) ότι οι δραστηριότητες που παρατηρούνται στην καθημερινή άσκηση ενός επαγγέλματος αντικατοπτρίζονται στα ενδιαφέροντα των ατόμων που ασχολούνται με το συγκεκριμένο επάγγελμα και β) ότι, όταν ένα άτομο έχει παρόμοια ενδιαφέροντα με τα άτομα που βρίσκονται σε ένα συγκεκριμένο επάγγελμα, τότε νιώθει μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση από ένα άτομο που δεν έχει παρόμοια ενδιαφέροντα.
- Το τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων του Kuder (Kuder Occupational Interest Survey-KOIS). Ο Kuder δημιούργησε τέσσερα τεστ ενδιαφερόντων. Το πιο πρόσφατο από αυτά μετρά ενδιαφέροντα που έχουν υπαχθεί σε δέκα κλίμακες ενδιαφερόντων οι οποίες είναι οι εξής: Υπαίθρια, Μηχανικά, Αριθμητικά, Επιστημονικά, Πειθούς, Καλλιτεχνικά, Φιλολογικά, Μουσικά, Κοινωνικών Υπηρεσιών, Υπαλληλικά.
- Τεστ Ικανοτήτων και Δυνατοτήτων. Σε γενικές γραμμές η χρήση αυτών των τεστ μας επιτρέπει: α) να διαγνώσουμε το τωρινό επίπεδο επίτευξης ή επίδοσης του ατόμου, να το συγκρίνουμε με αυτό άλλων

⁴² Κασσωτάκης Ι. Μιχάλης, "Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός", 2003

ατόμων της ίδιας κατηγορίας και να κάνουμε υποθέσεις ως προς τα συγκεκριμένα επαγγέλματα όπου μπορούν να αξιοποιηθούν οι υπάρχουσες ικανότητες και β) να διαπιστώσουμε τα σημεία όπου τυχόν μπορούν να γίνουν παρεμβάσεις για την βελτίωση του υφιστάμενου επιπέδου ικανοτήτων/δυνατοτήτων.

- Τεστ Διαφορικών Ικανοτήτων (Differential Aptitude Test-DAT)⁴³. Είναι ένα από τα πιο γνωστά και ευρέως χρησιμοποιούμενα τεστ ικανοτήτων. Περιλαμβάνει δύο επίπεδα: το επίπεδο 1, κατάλληλο για μαθητές Γυμνασίου, και το επίπεδο 2, κατάλληλο για μαθητές Λυκείου και ενήλικες.
- Η Συστοιχία Γενικών Ικανοτήτων (General Aptitude Test Battery-GATB). Απευθύνεται κυρίως σε ενήλικες που ψάχνουν για δουλειά, χρησιμοποιείται όμως ευρέως και στο πλαίσιο του Επαγγελματικού Προσανατολισμού.
- Τεστ Προσωπικότητας. Σύμφωνα με τους Zunker & Norris (1998) τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας στον Επαγγελματικό Προσανατολισμό μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη στήριξη μιας επαγγελματικής επιλογής, όταν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διαπιστώνονται ταιριάζουν με τις απαιτήσεις του επαγγέλματος
- Τεστ Επαγγελματικής Ανάπτυξης. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται τεστ που αποσκοπούν στην αξιολόγηση της επαγγελματικής ωριμότητας ή συγκεκριμένων όψεων της. Ως επαγγελματική ωριμότητα ορίζεται ο βαθμός στον οποίο το άτομο έχει επιτελέσει τα επαγγελματικά καθήκοντα που αντιστοιχούν σε κάθε στάδιο της εξελικτικής πορείας του (Betz, 1990).
- Οι «Άγκυρες Σταδιοδρομίας» του Schein.⁴⁴ Στη μελέτη του περιγράφονται οκτώ «άγκυρες σταδιοδρομίας», οι οποίες αναφέρονται στον επόμενο πίνακα, μια από τις οποίες βοηθά το

⁴³ Willard K. Lasher and Edward A. Richards, PH. D. "How Can You Can Get a Better Job", 1945

⁴⁴ Robert Nathan, Linda Hill, "Επαγγελματική Συμβουλευτική", 2006

άτομο να σταθεροποιηθεί παρέχοντάς του έναν άξονα γύρω από τον οποίο μπορούν να περιστρέφονται οι λιγότερο προσφιλείς «άγκυρες».

Τεχνική/λειτουργική επιτηδειότητα (ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να τον εκτιμούν για τις ειδικές δεξιότητές του).
Γενική διοικητική επιτηδειότητα (ανάγκη να είναι υπεύθυνος για κάποιους ανθρώπους).
Αυτονομία και ανεξαρτησία (ανάγκη να είναι ελεύθερος από γραφειοκρατικά εμπόδια).
Επιχειρηματική δημιουργικότητα (ανάγκη να δημιουργήσει εξ αρχής μια επιχείρηση).
Ασφάλεια (ανάγκη να έχει συνεχώς μια δουλειά)
Προσανατολισμός προς την προσφορά υπηρεσιών (ανάγκη να υπηρετεί και «να βελτιώνει τον κόσμο»).
Πρόκληση (ανάγκη να δοκιμάζει τον εαυτό του).
Τρόπος ζωής (ανάγκη να έχει ισορροπία μεταξύ εργασίας και υπόλοιπης ζωής).

Πίνακας 6: Οι «Αγκυρες Σταδιοδρομίας» του Schein. Πηγή Robert Nathan, Linda Hill, "Επαγγελματική Συμβουλευτική

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να επισημάνουμε μερικούς κινδύνους που ελλοχεύουν στην χρήση των τεστ στην επαγγελματική συμβουλευτική.

Μια υπερβολική έμφαση στην ερμηνεία των τεστ από την πλευρά του συμβούλου είναι πιθανό να αποτρέψει τον πελάτη από το να εκφράσει τα συναισθήματά του για τα αποτελέσματα. Επίσης, μπορεί να τον αποθαρρύνει να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία και να ενθαρρύνει την παθητικότητα.

Παράλληλα ο σύμβουλος θα πρέπει να έχει την ικανότητα να διακρίνει την καταλληλότητα του κάθε τεστ που εφαρμόζει επειδή ακόμα και στην περίπτωση που ένα τεστ έχει υψηλή εγκυρότητα, ενδέχεται να μην είναι αρκετά κατάλληλο για έναν συγκεκριμένο πελάτη.

Θα μπορούσαν να γραφτούν πολλά για τα παραπάνω τεστ, αλλά σημαντικότερη είναι η διατήρηση σωστής στάσης προς αυτά, από την θεωρητική ανάπτυξη της χρησιμότητάς τους.⁴⁵

6. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΝΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ;

Οι καρποφόρες συζητήσεις σταδιοδρομίας μπορούν να έχουν τις ακόλουθες συνέπειες:

- Αυτογνωσία
- Πληροφόρηση για αξίες
- Θετικό συναίσθημα
- Αλλαγή εργασίας
- Δεξιότητες σταδιοδρομίας
- Παραμονή του προσωπικού στην εργασία

Παρόλο που πολλές φορές οι εργοδότες ανησυχούν ότι με την παροχή συμβουλευτικής σταδιοδρομίας μπορεί να προκύψουν θέματα που να οδηγήσουν στην αποχώρηση του ατόμου από τον οργανισμό, η αποτελεσματική συμβουλευτική σταδιοδρομίας μπορεί να οδηγήσει σε πολλά οφέλη.

Όχι μόνο δίνει στους ανθρώπους τα εφόδια για να μπορέσουν να ικανοποιήσουν ακόμη και τους πιο απαιτητικούς εργοδότες, αλλά προστατεύει και τον ίδιο τον οργανισμό από μήνες ή και χρόνια μειωμένης παραγωγικότητας. Το πιο πιθανό είναι τα άτομα να αισθανθούν πιο συνδεδεμένα με τη δουλειά τους, καθώς και να νιώσουν ότι τα εκτιμούν για τη συνεισφορά τους και την αφοσίωσή τους στον οργανισμό συνεπώς έχουν παραπάνω κίνητρα να συνεισφέρουν. Με τη σειρά της η ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίσει μελλοντικές προκλήσεις θα βελτιωθεί

⁴⁵ Willard K. Lasher and Edward A. Richards, PH. D. "How Can You Can Get a Better Job", 1945

εφόσον έχει στο δυναμικό της προσωπικό υψηλών προσόντων αλλά και η καλή της φήμη προσελκύει νέους εργαζόμενους ανάλογου επιπέδου.

Συμπερασματικά παρατηρούμε ότι μέσω της συμβουλευτικής σταδιοδρομίας συνδυάζεται η προσωπική επιτυχία με τα ικανοποιητικά αποτελέσματα της επιχείρησης και τη μετοχική αξία.

7. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Η διεθνοποίηση της οικονομίας, η αλματώδης εξέλιξη των νέων τεχνολογιών και οι θεαματικές επιπτώσεις τους στην απασχόληση και στις μεθόδους παραγωγής και διάθεσης των αγαθών, επηρεάζουν καθοριστικά τόσο την αγορά εργασίας όσο και την εξέλιξη των επαγγελματικών δραστηριοτήτων, την εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση⁴⁶. Η ενίσχυση των τάσεων αυτών, σε συνδυασμό και με τις μεταβολές των μεθόδων παραγωγής απαιτούν επιχειρηματική και παραγωγική ευελιξία και υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας τόσο των εργαζομένων όσο και των ίδιων των επιχειρήσεων στις συνεχείς αλλαγές.

Οι παραπάνω εξελίξεις καθιστούν ανεπίκαιρο πολλές φορές τον αρχικό επαγγελματικό προσανατολισμό και δημιουργούν απαιτήσεις για συνεχή επαναπροσανατολισμό κατά τη διάρκεια της εργασιακής ζωής. Επιπλέον, η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων των ανθρωπίνων πόρων, σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες της αγοράς εργασίας, αποτελεί βασική συνιστώσα διατήρησης ή/και αύξησης των θέσεων απασχόλησης.

Ο ρόλος λοιπόν της Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης σε κάθε συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο, είναι στρατηγικής σημασίας και επιδρά άμεσα στους δείκτες ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των αυτοαπασχολουμένων.

Σημαντικός παράγοντας της εξασφάλισης της εγκυρότητας της αρχικής και της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης είναι η εξατομικευμένη παρέμβαση στους εργαζομένους καθώς και η διάγνωση των αναγκών των επιχειρήσεων.

Ο προσδιορισμός των αντικειμένων κατάρτισης καθορίζεται συνήθως μόνο από τη ζήτηση της κάθε επιχείρησης, χωρίς την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στον προσδιορισμό των ζητούμενων αντικειμένων κατάρτισης στην επιχείρηση, χωρίς

⁴⁶ Α.Σ. ΤΕΧΝΟΜΑΘΕΙΑ – Εφαρμογή Εργαλείων Συμβουλευτικής για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις σε Θέματα Κατάρτισης

τη γενικότερη ανάλυση αναγκών κατάρτισης των εργαζομένων στην τοπική ή Περιφερειακή αγορά εργασίας. Το γεγονός αυτό δημιουργεί δυσλειτουργίες και αναποτελεσματικότητα τόσο στις εσωτερικές αγορές εργασίας των επιχειρήσεων, όσο και σε γενικότερο επίπεδο.

Σημαντική απαίτηση για την επιλογή των προς κατάρτιση εργαζομένων και των αντικειμένων κατάρτισης είναι η τεκμηρίωση της αναγκαιότητας και της αποτελεσματικότητας των προτεινόμενων ενεργειών κατάρτισης ώστε να δημιουργηθούν προϋποθέσεις ενίσχυσης της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, αλλά και αύξησης της ανταγωνιστικότητας των ίδιων των επιχειρήσεων.

Η ενεργός συμμετοχή εργαζομένων και εργοδοτών στη διαμόρφωση πλαισίου αντιμετώπισης των προκλήσεων που διαμορφώνει η διεθνής οικονομική και παραγωγική συγκυρία είναι επιβεβλημένη, ώστε να προκύψει ένας σχεδιασμός Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης προσαρμοσμένης πλήρως στις ιδιαίτερες συνθήκες του συγκεκριμένου εργασιακού περιβάλλοντος, με υψηλά περιθώρια αποτελεσματικότητας. Η συνέργια αυτή μπορεί να προωθηθεί με επιτυχία μόνο μέσω των διαδικασιών συμβουλευτικής της κατάρτισης (διάγνωση αναγκών, ευαισθητοποίηση – κινητοποίηση, εξατομικευμένη προσέγγιση).

8. ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Ο αντίκτυπος όλων των ήδη αναφερόμενων στην προηγούμενη ενότητα εξελίξεων συνίσταται στην αναγκαιότητα του προσανατολισμού των στόχων της κατάρτισης στην εξυπηρέτηση της λειτουργίας των επιχειρήσεων αλλά και των ατομικών επιδιώξεων των εργαζομένων⁴⁷.

Στο πλαίσιο αυτό, προκύπτει το ερώτημα αν τα παραδοσιακά εργαλεία σχεδιασμού των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης ανταποκρίνονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο της εργασίας, εξασφαλίζοντας τη λειτουργική διασύνδεση της κατάρτισης με την απασχόληση.

Αν λάβουμε υπόψη την αναντιστοιχία που παρατηρείται μεταξύ των δεξιοτήτων που αναπτύσσει το άτομο και των δεξιοτήτων που χρειάζεται η αγορά, είναι

⁴⁷ Α.Σ. ΤΕΧΝΟΜΑΘΕΙΑ – Εφαρμογή Εργαλείων Συμβουλευτικής για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις σε Θέματα Κατάρτισης

προφανές ότι, δεν έχουν λειτουργήσει εκείνοι οι μηχανισμοί που να ρυθμίζουν την αποτελεσματική διασύνδεση των δύο συστημάτων (κατάρτιση και απασχόληση).

Οι μηχανισμοί αυτοί αφορούν:

- Στη σκιαγράφηση των ικανοτήτων απόδοσης (προδιαγραφές) που απαιτεί ένα επαγγελματικό προφίλ
- Στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων
- Στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Στην ανάπτυξη συστημάτων πιστοποίησης των ικανοτήτων απόδοσης που απορρέουν από την ανάλυση των επαγγελματικών προφίλ.

Η αποτελεσματικότητα των πολιτικών Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΣΕΚ) εξασφαλίζεται μέσω του ορθού σχεδιασμού, ώστε τελικά το πρόγραμμα κατάρτισης να συμβαδίζει με το περιβάλλον της επιχείρησης αφενός και αφετέρου να ανταποκρίνεται στις υπαρκτές αλλά και μελλοντικές ανάγκες των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο αυτό καλείται να επιτελέσει η συμβουλευτική για την κατάρτιση, μέσω:

- της διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων,
- της έκφρασης των επιχειρησιακών στόχων σε συγκεκριμένες στρατηγικές ανάπτυξης των απασχολούμενων
- του συνυπολογισμού των τάσεων στο γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση

Η συμβουλευτική στη ΣΕΚ αποτελεί συγκεκριμένη πτυχή της γενικής συμβουλευτικής και αφορά στο σύνολο των διαδικασιών που προηγούνται του προγραμματικού σχεδιασμού στην κατάρτιση και:

- τεκμηριώνουν την αναγκαιότητα
- οριοθετούν τη συγκεκριμένη στόχευση
- υποκινούν τη συμμετοχικότητα και εξασφαλίζουν τη συνέργια όλων των παραγόντων που εμπλέκονται

- εγγυώνται την αποτελεσματικότητα
- συμβάλλουν στην εμπέδωση της κουλτούρας της δια βίου μάθησης.

Το σύστημα συμβουλευτικής αφορά στην εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών για την παρατήρηση, ποσοτικοποίηση και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών και τέλος κινητοποίηση όλων των εμπλεκομένων (εργαζομένων, εργοδοτών) σε συγκεκριμένους κλάδους ή ακόμη και επιχειρήσεις.

Συνεπώς, το σύστημα μπορεί να διαγνώσει τις ανάγκες και λειτουργεί ως αξιόπιστο εργαλείο για τη χάραξη πολιτικών δια βίου εκπαίδευσης είτε αυτή εφαρμόζεται σε κλαδικό είτε σε διακλαδικό επίπεδο είτε σε μεμονωμένες επιχειρήσεις. Δηλαδή, προϊόν της συμβουλευτικής είναι η ανάδειξη ορθών επιλογών για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων μέσα από ενέργειες συνεχιζόμενης κατάρτισης, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις οργανωτικές ανάγκες της επιχείρησης, αν πρόκειται για επιχείρηση, τις ανεπάρκειες του κλάδου, αν πρόκειται για κλάδο, τις ελλείψεις του εργαζόμενου, αν διενεργείται σε εξατομικευμένο επίπεδο. Η συμβουλευτική τελικά καταλήγει στην τροφοδότηση του προγραμματικού σχεδιασμού, ο οποίος αναφέρεται συνήθως σε ετήσια βάση και αφορά στον προγραμματισμό υλοποίησης συγκεκριμένων δράσεων κατάρτισης για συγκεκριμένους αποδέκτες (ειδικότητες εργαζομένων) και σε συγκεκριμένα θεματικά αντικείμενα. Βέβαια αξίζει να αναφερθεί ότι, τα όρια αρχής και τέλους της συμβουλευτικής δεν είναι ξεκάθαρα, λόγω της πολυπλοκότητας του μηχανισμού της συμβουλευτικής.

9. ΟΙ ΑΞΙΟΝΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Τα συστήματα συμβουλευτικής εφαρμόζονται και συνεπώς διαφοροποιούνται, στα εξής βασικά πεδία:

- ενδοεπιχειρησιακά: διενεργείται δηλαδή για την κάλυψη των αναγκών σε επίπεδο μεμονωμένης επιχείρησης
- διεπιχειρησιακά: διενεργείται για την κάλυψη των αναγκών ομάδας επιχειρήσεων.

Στην περίπτωση αυτή διακρίνεται σε:

-κλαδική προσέγγιση, όταν οι επιχειρήσεις ανήκουν στον ίδιο κλάδο

-διακλαδική προσέγγιση, όταν οι επιχειρήσεις προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους ή ακόμη και διαφορετικούς τομείς.

Ανεξάρτητα όμως το επίπεδο στο οποίο εφαρμόζεται η συμβουλευτική κατάρτισης, οι άξονες (επιμέρους εργασίες) στους οποίους αναπτύσσεται δεν διαφοροποιούνται σημαντικά.

Αυτοί οι άξονες αναφέρονται σε:

- Διαγνωστική αναγκών
- Ανάλυση της εργασίας
- Πληροφόρηση, ευαισθητοποίηση, προσανατολισμός
- Εξατομικευμένη προσέγγιση της συμβουλευτικής κατάρτισης

10.ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Η διάγνωση των αναγκών αποτελεί το πρώτο στάδιο της συμβουλευτικής και αφορά στη επισταμένη και συστηματική διερεύνηση των εξελίξεων στην αγορά εργασίας, αλλά και στην οικονομία γενικότερα.

Η έννοια «εκπαιδευτική ανάγκη» μπορεί να νοηθεί, είτε ως αναγκαία γνώση που πρέπει να αποκτηθεί, είτε ως αναγκαία δεξιότητα που πρέπει να αναπτυχθεί (και ενδεχομένως να μετεξελιχθεί σε ικανότητα), είτε ως αναγκαία στάση που πρέπει να υιοθετηθεί, είτε ως συνδυασμός των παραπάνω, με σκοπό την αποτελεσματική και ολοκληρωμένη εκτέλεση μιας εργασίας ή δραστηριότητας.

Για την έγκαιρη και έγκυρη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη η ανάπτυξη ενός ορθά οργανωμένου, λειτουργικού και αποτελεσματικού μηχανισμού⁴⁸, μέσω του οποίου θα διασφαλίζεται συστηματική πληροφόρηση για:

- τα χαρακτηριστικά των ανθρωπίνων πόρων

⁴⁸ Κασσωτάκης Ι. Μιχάλης, "Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός", 2003

- τις παραμέτρους που διαμορφώνουν τη ζήτηση εργασίας από την πλευρά των επιχειρήσεων
- τις τάσεις και τις εξελίξεις του παραγωγικού συστήματος (ανά κλάδο ή ακόμη και ανά ειδικότητα).

Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι, μέχρι στιγμής οι δύο πλευρές της αγοράς εργασίας (προσφορά και ζήτηση) προσεγγίζονται συνήθως μεμονωμένα και αποσπασματικά, ενώ απουσιάζει παντελώς η εξατομικευμένη προσέγγιση των αναγκών των εργαζομένων ακόμη και όταν η διαγνωστική εφαρμόζεται σε μικρή κλίμακα (π.χ. επιχείρηση).

Συνήθως ένα πλήρες σύστημα διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης περιλαμβάνει:

- Διερεύνηση του πεδίου αναφοράς (αγορά εργασίας, συγκεκριμένοι κλάδοι)
- Διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών των ομάδων στόχων
- Ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων διάγνωσης και ανάλυσης
- Σχεδιασμό και εφαρμογή διαγνωστικών μέσων και εργαλείων
- Ενσωμάτωση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της διάγνωσης στον προγραμματισμό και σχεδιασμό ενεργειών κατάρτισης.

11. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ένα από τα σύγχρονα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι η ανάλυση της εργασίας, μέσω της οποίας προσδιορίζονται όλες οι επιμέρους εργασίες που συνιστούν μια ειδικότητα, αλλά και οι συγκεκριμένες δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορές που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος στη συγκεκριμένη ειδικότητα⁴⁹.

Θα πρέπει ωστόσο να διακρίνουμε τη διαφορά μεταξύ των όρων «διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών» και «ανάλυση της εργασίας». Η διάγνωση ή ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών αναφέρεται στον εντοπισμό της αναγκαιότητας για εκπαίδευση, ενώ η ανάλυση της εργασίας αναφέρεται σε συγκεκριμένες ικανότητες (job profile).

⁴⁹ Robert De Board, "Δεξιότητες στο Χώρο της Εργασίας", 1997

Με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν από τη διάγνωση των αναγκών, επαναπροσδιορίζονται οι απαιτήσεις για κάθε ειδικότητα και οριοθετούνται ικανότητες απόδοσης (ή στάνταρτ απόδοσης). Ως ικανότητες απόδοσης (competencies) νοείται ένας συνδυασμός γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που επιδεικνύει ένας εργαζόμενος στο χώρο εργασίας. Οι ικανότητες αυτές χρησιμοποιούνται από τους σχεδιαστές της κατάρτισης για να στηρίξουν τους εκπαιδευτικούς στόχους και το περιεχόμενο των προγραμμάτων κατάρτισης. Ειδικότερα, η ανάλυση της εργασίας για το σκοπό του σχεδιασμού των προγραμμάτων κατάρτισης παρέχει πληροφορίες για:

- Τους σκοπούς και τους στόχους της μάθησης
- Τα λειτουργικά μέρη μιας εργασίας
- Την ιεράρχηση των εργασιών που θα αποτελέσουν το αντικείμενο της εκπαίδευσης
- Τον τρόπο επιλογής των μεθοδολογιών εκπαίδευσης

Η ανάλυση εργασίας είναι μια διαδικασία, η οποία κατά βάση πρέπει να εκτελείται σε ευρύτερο επίπεδο, πέραν αυτό της επιχείρησης, δηλαδή σε επίπεδο φορέων διαμόρφωσης πολιτικών κατάρτισης και απασχόλησης (Υπουργεία, επαγγελματικές ενώσεις, κυβερνητικοί οργανισμοί, κλπ). Βέβαια, θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς, ότι και σε επίπεδο επιχείρησης σκιαγραφείται κάθε θέση εργασίας που προβλέπεται στο οργανόγραμμα, όμως αυτό είναι στην ουσία η διαμόρφωση του job description της κάθε θέσης εργασίας, και μόνο αυτό.

12. ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ, ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Οι εργασίες σε αυτό το στάδιο αφορούν στη διάδοση και εμπέδωση της κουλτούρας της δια βίου μάθησης, στην ανάδειξη της αναγκαιότητας της συμμετοχικότητας στις διαδικασίες και στην υπόδειξη τεχνικών υλοποίησης ενεργειών κατάρτισης, χωρίς τη διατάραξη των παραγωγικών ροών της επιχείρησης⁵⁰.

Οι εργασίες αναφέρονται σε 2 επίπεδα:

- της εργοδοσίας

⁵⁰ Α.Σ. ΤΕΧΝΟΜΑΘΕΙΑ – Εφαρμογή Εργαλείων Συμβουλευτικής για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις σε Θέματα Κατάρτισης

- των εργαζομένων.

Η δημοσιοποίηση ενός προγράμματος κατάρτισης αποτελεί βασική δραστηριότητα που αποσκοπεί στην πληρέστερη δυνατή ενημέρωση των ενδιαφερομένων σχετικά με τους βασικούς στόχους, το περιεχόμενο, τις προϋποθέσεις και τους όρους συμμετοχής στο πρόγραμμα. Κατά τη δημοσιοποίηση ενός προγράμματος κατάρτισης είναι αναγκαίο να περιλαμβάνονται τα εξής:

- Οι στόχοι του προγράμματος, το περιεχόμενο, η χρονική διάρκεια του προγράμματος και ο τόπος διεξαγωγής του.
- Τα χαρακτηριστικά της ομάδας – στόχου στην οποία απευθύνεται το πρόγραμμα.
- Οι προϋποθέσεις και οι όροι συμμετοχής στο πρόγραμμα
- Οι ενδεχόμενες παροχές (επιδόματα, αποζημιώσεις, κλπ) και διευκολύνσεις (μεταφορά, σίτιση) που παρέχονται στους συμμετέχοντες.

Η μέχρι σήμερα εφαρμογή της συνεχιζόμενης κατάρτισης σε επιχειρησιακό επίπεδο καθοδηγείται από τη ζήτηση με τη μορφή της κάλυψης συγκεκριμένων αναγκών της επιχείρησης, ενώ δεν προωθείται η ιδιαιτερότητα των ατομικών μαθησιακών αναγκών.

Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του εργασιακού χώρου υπαγορεύει την ανάπτυξη νέας αντίληψης της συμβουλευτικής κατάρτισης μέσω της εξατομικευμένης προσέγγισης, η οποία να στηρίζεται στη λειτουργική ανάλυση του ευρύτερου εργασιακού ρόλου του εργαζομένου και όχι απλά στη μονοδιάστατη επαγγελματική ειδικευση.

Σε όρους ολικής ποιότητας της κατάρτισης, κατά τη συμβουλευτική προτάσσονται οι πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων και η εμπλοκή της συνολικής προσωπικότητας των εργαζομένων στη διαδικασία της μάθησης, διασφαλίζοντάς του ευρύτερο εργασιακό ρόλο, μέσω όχι τόσο της παροχής γνώσεων όσο της προώθησης συμπεριφορών, στάσεων και ικανοτήτων στο βαθμό που αυτές του εξασφαλίζουν την απασχολησιμότητά του.

Η σημαντικότητα της εξατομικευμένης προσέγγισης αφορά στη συμβολή:

- κατά τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών, ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τις δυνατότητες, τις ελλείψεις και τις αδυναμίες τους,
- κατά το σχεδιασμό των ενεργειών κατάρτισης, θέτοντας εκπαιδευτικούς στόχους που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο των επιχειρήσεων όσο και των εργαζομένων,
- για την επιλογή μεθόδων παρακολούθησης και αξιολόγησης μετά το πέρας της κατάρτισης.

13.ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ

Κατά τον σχεδιασμό ενός Συστήματος Συμβουλευτικής στην Κατάρτιση, είναι χρήσιμο να καθορίσει κανείς εκ των προτέρων, τα κριτήρια εκείνα που θα διασφαλίσουν ότι το μοντέλο συμβουλευτικής που θα χρησιμοποιηθεί θα είναι αυτό που ταιριάζει πιο πολύ στο επιχειρηματικό περιβάλλον που προδιαγράφηκε. Συγκεκριμένα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Το μοντέλο πρέπει να χαρακτηρίζεται από κλαδική προσαρμοστικότητα, δεδομένων των ιδιαίτερα διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών και απαιτήσεων ανάλογα με τη δραστηριότητα της κάθε επιχειρηματικής μονάδας, μικρής ή μεγάλης.
- Επιπλέον το μοντέλο πρέπει να χαρακτηρίζεται από περιφερειακή προσαρμοστικότητα, καθώς, παρά το ότι κάτι τέτοιο δε φαίνεται ιδιαίτερα απαραίτητο στην πιλοτική εφαρμογή του στους κλάδους που επιλέχθηκαν, σε μια μελλοντική μεταλαμπάδευσή του σε άλλους κλάδους ελευθέρων επαγγελματιών και αυτοαπασχολουμένων θα έχει σημασία. Η ιδιαίτερη πολυμορφία των οικονομικών χαρακτηριστικών στις διάφορες περιφέρειες γεννά αυτήν την απαίτηση.
- Η προσαρμοστικότητα του μοντέλου πρέπει τέλος να υπάρχει και σε εξατομικευμένο επίπεδο.

Όταν ο χαρακτηρισμός «εξατομικευμένη» λαμβάνει ξεχωριστή βαρύτητα για όλες τις επί μέρους πολιτικές εκπαίδευσης και απασχόλησης, η συμβουλευτική στην κατάρτιση δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση.

Ιδιαίτερα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον με κυρίως μικρές επιχειρήσεις η εξατομικευμένη παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών κατάρτισης αποκτά ιδιαίτερη

σημασία, καθώς αποσκοπεί αφενός στην καλύτερη σύζευξη και συντονισμό των στόχων της επιχείρησης και των εργαζομένων για θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης και αφετέρου στην ανάδειξη της κατάλληλης μεθοδολογίας κατάρτισης για κάθε ξεχωριστή περίπτωση.

Η εξατομικευμένη συμβουλευτική κατάρτισης καλύπτει το έλλειμμα ποιοτικών πληροφοριών στο σύνολο της διαδικασίας σχεδιασμού και προετοιμασίας ενεργειών επαγγελματικής κατάρτισης, με αποτέλεσμα την αρτιότερη προσέγγιση υλοποίησης δράσεων που λαμβάνουν υπόψη ατομικά χαρακτηριστικά, βουλήσεις, στάσεις, επιθυμίες επαγγελματικής σταδιοδρομίας, μελλοντική κινητικότητα των εργαζομένων, κλπ.

Περνώντας σε κάτι διαφορετικό από τα προηγούμενα, το μοντέλο που θα επιλεγθεί θα πρέπει να είναι συνεκτικό και σταθερό ως προς τη δομή και τη λειτουργία του.

Η επαγγελματική κατάρτιση, αρχική και συνεχιζόμενη, ως θεσμός στην Ελληνική πραγματικότητα έχει ένα σχετικά σύντομο παρελθόν. Εκείνο που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη περίοδο της εξέλιξής του είναι οι αναίτιες πολλές φορές επικαλύψεις και οι συχνές διαρθρωτικές αλλαγές. Κάτι τέτοιο μπορεί να είναι φυσιολογικό, καθώς βρισκόμαστε σε ένα σχετικά πρώιμο στάδιο, αλλά σίγουρα επιδρά αρνητικά στην προθυμία και στη διάθεση εργοδοτών και εργαζομένων να συμμετέχουν και να κάνουν χρήση των υπηρεσιών κατάρτισης. Το να δημιουργεί κανείς θεσμούς με σταθερούς βασικούς στόχους και τρόπους λειτουργίας, ξεκινώντας από τη Συμβουλευτική στην Κατάρτιση είναι στη σωστή κατεύθυνση.

Βέβαια η δόμηση ενός συνεκτικού περιβάλλοντος με εδραιωμένους θεσμούς δεν σημαίνει ότι το πακέτο των παρεχόμενων ειδικοτήτων και θεματικών δεν πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται, ή ότι οι μεθοδολογίες που εφαρμόζονται και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται δεν πρέπει να εκσυγχρονίζονται. Το αντίθετο, στο πλαίσιο του ταχύτατα μεταλλασσόμενου διεθνοποιημένου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος η προσαρμοστικότητα και ευελιξία είναι χαρακτηριστικά αποφασιστικής σημασίας.

Συνδυάζοντας όμως αυτήν την παρατήρηση με το αμέσως προηγούμενο κριτήριο, οι ίδιες οι διαδικασίες, μέσα από τις οποίες εκσυγχρονίζεται το Σύστημα Συμβουλευτικής στην κατάρτιση ως προς το περιεχόμενό του και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί, πρέπει να είναι συνεκτικές και σταθερές.

Τέλος πρέπει να επιστήσει κανείς την προσοχή σε μια πολύ συγκεκριμένη ομάδα: οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις που όχι μόνο αποτελούν το βασικό κορμό

της Ελληνικής οικονομίας, αλλά που η ενίσχυση της βιωσιμότητάς και της ανταγωνιστικότητάς τους ενισχύει τις προοπτικές για την απασχόληση και την οικονομική ανάπτυξη εν γένει στη χώρα μας. Το μοντέλο λοιπόν που θα χρησιμοποιηθεί θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι το σχεδιαζόμενο Σύστημα Συμβουλευτικής στην Κατάρτιση απαντά ακριβώς στις ιδιαίτερες ανάγκες και προβλήματα της συγκεκριμένης ομάδας στόχου.

14.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ

Η διαδικασία της εξατομικευμένης προσέγγισης συμβουλευτικής κατάρτισης αποτελείται από τρεις φάσεις, με βάση τη μεθοδολογία της εξατομικευμένης προσέγγισης:

1η Φάση: Την ενημέρωση – πληροφόρηση του εργαζόμενου από το σύμβουλο κατάρτισης για το περιεχόμενο και την εξέλιξη της όλης διαδικασίας σε σχέση με τη χρησιμότητά της στο σύνολο του προτεινόμενου συστήματος συμβουλευτικής.

2η Φάση: Η παροχή λεπτομερειακών πληροφοριών που δίνει ο εργαζόμενος προς το σύμβουλο κατάρτισης, σε σχέση με το σύνολο της επαγγελματικής του διαδρομής, τα ατομικά χαρακτηριστικά του, τα βιώματα, τις προσδοκίες, το μελλοντικό επαγγελματικό του σχεδιασμό, κλπ.

3η Φάση: Η σύνταξη ατομικού σχεδίου δράσης για επαγγελματική κατάρτιση με κλίμακα ενεργειών και δράσεων που επιτρέπει τη σύζευξη αναγκών επιχείρησης και εργαζομένων, την εξυπηρέτηση των στόχων εκπαίδευσης επιχειρήσεων και εργαζομένων, τον εντοπισμό των κενών εκπαίδευσης και κατάρτισης, την αυτοαξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης από τον κάθε εργαζόμενο, κλπ. Τα προτεινόμενα εργαλεία της διαδικασίας εξατομικευμένης προσέγγισης συμβουλευτικής κατάρτισης, είναι τα εξής:

1. Εργαλείο εξατομικευμένης προσέγγισης εργαζομένων, στο οποίο αποτυπώνονται τα προσωπικά, εκπαιδευτικά, επαγγελματικά χαρακτηριστικά του απασχολούμενου, η ανάλυση των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας που κατέχει, η προσωπικές ανάγκες, στάσεις και επιδιώξεις ως προς την επαγγελματική κατάρτιση και δια βίου μάθηση, καθώς και μία σειρά πληροφοριών που αφορούν στην υπέρβαση «εμποδίων» που αυξάνουν την απόσταση του εργαζόμενου από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης.

Το εργαλείο αυτό αποτελεί πρόδρομο υλικό για τη σύνταξη του ατομικού σχεδίου δράσης κατάρτισης του εργαζόμενου. Ορισμένα πεδία του εργαλείου αφορούν στα γενικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, στην αποτύπωση προηγούμενων γνώσεων μέσω εκπαίδευσης, δια βίου μάθησης και επιτόπιας επαγγελματικής εμπειρίας στον προσδιορισμό των ατομικών στόχων για επαγγελματική κατάρτιση με βάση προσδοκίες, στάσεις στρατηγικούς σχεδιασμούς, στο συγκερασμό των ατομικών στόχων με τις εκτιμήσεις αναγκών για εκπαίδευση από την πλευρά της επιχείρησης.

2. Εργαλείο πραγματοποίησης της σύζευξης αναγκών εκπαίδευσης και κατάρτισης των επιχειρήσεων με αυτές των εργαζομένων. Το εργαλείο αυτό αποτελεί διορθωτικό μηχανισμό στα αντίστοιχα εργαλεία που προηγούνται όπως είναι αυτά της διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης και της ανάλυσης της εργασίας (job description), τα οποία μέχρι στιγμής λαμβάνουν υπόψη τις βουλήσεις μόνο των επιχειρήσεων.

Με τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου πραγματοποιείται διορθωτική παρέμβαση υπέρ των εργαζομένων σε σχέση με την συνολική εξυπηρέτηση των στόχων κατάρτισης και μία σχετική απομάκρυνση από τις πλήρεις βουλήσεις εκπαιδευτικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων.

3. Εργαλείο ατομικού σχεδίου δράσης εργαζόμενου για τον προσδιορισμό πλάνου κατάρτισης. Μέσω του εργαλείου αυτού ολοκληρώνεται η εξατομικευμένη προσέγγιση με σαφή αποτύπωση και εκτίμηση της κατάστασης του εργαζόμενου για τη στήριξή του μέσω δράσεων εκπαίδευσης και κατάρτισης, με προσδιορισμό των προτεινόμενων ενεργειών κατάρτισης, με ανάλυση των επαγγελματικών του στόχων και υποστήριξή τους από μορφές δια βίου μάθησης, με υλοποίηση ενεργειών κατάρτισης ενδοεπιχειρησιακά και διεπιχειρησιακά, με βάση το είδος των προγραμμάτων, τη διάρκεια, το γνωστικό αντικείμενο, κλπ, με την εγκαθίδρυση συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης κατά προτεινόμενη δράση κατάρτισης.

Τα στάδια διεξαγωγής της διαδικασίας εξατομικευμένης προσέγγισης συμβουλευτικής κατάρτισης περιλαμβάνουν τη συνέντευξη υποδοχής του εργαζόμενου από το σύμβουλο κατάρτισης, τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου για το εργαλείο 1 (εξατομικευμένη προσέγγιση εργαζομένων), με βάση τον απαιτούμενο αριθμό ατομικών συνεδριών και την προσκόμιση στοιχείων από την πλευρά των εργαζομένων, την παροχή πληροφοριών προσανατολισμού σε δράσεις κατάρτισης από την πλευρά των εξειδικευμένων συμβούλων, με βάση σχετικό

υλικό, τη διεξαγωγή περαιτέρω ατομικών συνεδριών για τη λεπτομερειακή διερεύνηση προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων και τον προσδιορισμό ελλείψεων, με κατάληξη στη σύνταξη του ατομικού σχεδίου δράσης εργαζόμενου για τον προσδιορισμό ενεργειών κατάρτισης, την παρακολούθηση της υλοποίησης των ενεργειών και την αξιολόγησή τους με γνώμονα την αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Η εφαρμογή της διαδικασίας εξατομικευμένης προσέγγισης συμβουλευτικής κατάρτισης ακολουθεί τα στάδια που αποτυπώθηκαν ανωτέρω, με βάση τα εργαλεία που διαθέτει το παρόν σύστημα συμβουλευτικής. Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο χρονοπρογραμματισμό των ενεργειών, την αποφυγή επικαλύψεων, το συνδυασμό των κατάλληλων πληροφοριών, την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, όσον αφορά στον αριθμό των ατομικών συνεδριών, κλπ.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη διαδικασία εντοπίζονται στις τεχνικές συνέντευξης, σε χρησιμοποιούμενα ερωτηματολόγια, στην αξιοποίηση στοιχείων από δευτερογενείς πηγές και στη χρήση ειδικών εντύπων σε σχέση με το ατομικό σχέδιο δράσης του εργαζόμενου.

Χαρακτηριστικό είναι το σχόλιο μιας έμπειρης υπαλλήλου όσον αφορά την σπουδαιότητα της σχέσης συμβουλευτικής και κατάρτισης⁵¹:

«Εμείς θέλουμε πάρα πολύ, ήταν ακριβώς αυτό το σημείο όπως εμείς σαν κλάδος, επειδή έχουμε ιδιαιτερότητες, δεν είχαμε ποτέ υπαλλήλους που τους βρίσκαμε εκπαιδευμένους. Πάντοτε τους εκπαιδεύαμε. Εγώ, νομίζω ότι είμαι η πιο παλιά από τους συναδέλφους, είμαι 32 χρόνια στο επάγγελμα. Έχω εκπαιδέσει υπαλλήλους. Ποτέ δεν είχα υπάλληλο που να ήρθε και να ήξερε κάτι. Εχθές που συζητούσαμε για κάποιον συνάδελφο που πήρε έναν εκπαιδευμένο υπάλληλο, θεωρήθηκε πολύ μεγάλη εύνοια της τύχης. Αν λοιπόν ανέβει το επίπεδο θα είναι ευχής έργον, διότι αλλάζουν και τα δεδομένα τα δικά μας. Αναγκαζόμαστε και εμείς να αντιμετωπίζουμε τα πράγματα από πιο υψηλό επίπεδο. Και μπορούμε να προχωρήσουμε, αλλιώς δεν προχωράμε».

Από την παραπάνω θεώρηση προκύπτει άμεσα η ανάγκη εφαρμογής ενεργών πολιτικών απασχόλησης, οι οποίες θα σχεδιάζονται και θα υλοποιούνται σε πλήρη συνάφεια τόσο με τα τοπικά χαρακτηριστικά και δεδομένα όσο και με τις

⁵¹ Α.Σ. ΤΕΧΝΟΜΑΘΕΙΑ – Εφαρμογή Εργαλείων Συμβουλευτικής για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις σε Θέματα Κατάρτισης

διαμορφούμενες εξωτερικές κοινωνικοοικονομικές συνιστώσες. Εξίσου δε απαραίτητος είναι ο εξατομικευμένος προσανατολισμός στην αντιμετώπιση του κάθε εργαζομένου, ακριβώς λόγω της ανομοιογένειας της ανθρώπινης εργασίας και των ιδιαίτερων συνθηκών που το κάθε μέλος του εργατικού δυναμικού καλείται να αντιμετωπίσει. Είναι απαραίτητος λοιπόν ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης, που θα χαρακτηρίζονται ως ολοκληρωμένες όσον αφορά:

- τόσο στη συνολική αντιμετώπιση των ιδιαιτεροτήτων του κάθε ατόμου (από τις καθαρά τεχνικές / επαγγελματικές του δεξιότητες έως τις ψυχοκοινωνικές του αντιστάσεις και τυχόν αδυναμίες) και στην αντίστοιχη συνδυασμένη χρήση ποικίλων εργαλείων υποστήριξης,
- όσο και στον ολοκληρωμένο σχεδιασμό αναπτυξιακών παρεμβάσεων στην κάθε περιοχή, οι οποίες άμεσα ή έμμεσα επιδρούν και στο πρόβλημα της υποαπασχόλησης και της ανταγωνιστικότητας, προς αποφυγή αναίτιων επικαλύψεων και εκμετάλλευση πολλαπλασιαστικών επιπτώσεων και θετικών συνεργιών. Συνεπώς έχει ιδιαίτερη σημασία η ανάπτυξη μιας εξατομικευμένης συμβουλευτικής κατάρτισης, καθώς πέρα από τις κλαδικές και περιφερειακές ιδιαιτερότητες, πρέπει κανείς να λαμβάνει υπόψη του και τις διαπροσωπικές διαφορές.

Σε ένα πλαίσιο συζήτησης όπου ο χαρακτηρισμός «εξατομικευμένη» λαμβάνει ξεχωριστή βαρύτητα για όλες τις επί μέρους πολιτικές εκπαίδευσης και απασχόλησης, η συμβουλευτική στην κατάρτιση δεν θα μπορούσε να μείνει έξω⁵²:

«Μας ενδιαφέρει πάρα πολύ. Και κάτι ακόμα, στον δικό μας κλάδο, να σκεφτείτε ότι αυτή την στιγμή έχουμε ένα επίπεδο. Κάποιοι συνάδελφοι έχουν πλήρεις παροχές υπηρεσιών πάνω στο συγκεκριμένο θέμα της ψηφιακής παροχής υπηρεσίας. Κάποιοι έχουν ένα μέρος ή είναι καταρτισμένοι μέχρι ένα σημείο, από μόνοι μας. Λοιπόν φανταστείτε, θέλω να δώσω ένα αισιόδοξο μήνυμα σε αυτό, φανταστείτε τι θα πετύχουμε με μια βοήθεια σοβαρή, με έναν σύμβουλο ο οποίος θα μας επισκεφθεί και θα μας βοηθήσει σοβαρά πάνω στο θέμα. Δηλαδή θα μπορέσουμε να αναπτύξουμε μεγαλύτερες ταχύτητες ώστε να μπορέσουμε να ανεβούμε σε επίπεδα πολύ πιο γρήγορα. Γιατί, όλα αυτά που σας λέω τα κάνουμε μετά κόπων και βασάνων. Και εγώ πολύ πιο δύσκολα από τους νέους και με μεγάλο κόστος».

Οι προηγούμενες θεωρητικές αναφορές δίνουν το γενικό πλαίσιο δημιουργίας ενός Εθνικού Συστήματος Συμβουλευτικής στην Κατάρτιση. Πιο συγκεκριμένα

⁵² Α.Σ. ΤΕΧΝΟΜΑΘΕΙΑ – Εφαρμογή Εργαλείων Συμβουλευτικής για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις σε Θέματα Κατάρτισης

μπορεί κανείς να καθορίσει τους όρους ίδρυσης και λειτουργίας του εν λόγω Συστήματος, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την μέχρι τώρα ευρωπαϊκή εμπειρία όσο και τις ιδιαιτερότητες της Ελληνικής Πραγματικότητας, όπως:

- Δεδομένης της σύνθεσης των Ελληνικών επιχειρήσεων και του γεγονότος ότι ένα πολύ μεγάλο μέρος του αποτελείται από μονάδες αυτοαπασχολουμένων με έναν ή δύο εργαζομένους εξαρτημένης απασχόλησης το πολύ, έχει σημασία το Σύστημα Συμβουλευτικής στην Κατάρτιση που θα προκύπτει να απαντά εν μέρει και σε απαιτήσεις ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας των αυτοαπασχολουμένων.
- Η συνεχής ενεργός δραστηριοποίηση των κοινωνικών εταίρων και ιδιαίτερα των κλαδικών φορέων εκπροσώπησης στην λειτουργία του Συστήματος Συμβουλευτικής στην Κατάρτιση που θα προκύψει είναι προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα του.
- Είναι αναγκαία η δημιουργία εξειδικευμένου φορέα ο οποίος να είναι επιφορτισμένος με τη συστηματική καταγραφή, ταξινόμηση και αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης σε εθνικό επίπεδο, ώστε να τροφοδοτείται με τα κατάλληλα δεδομένα ο σχεδιασμός των ενεργειών συνεχιζόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης.
- Τέλος, η ενημέρωση – ευαισθητοποίηση – κινητοποίηση εργοδοτών και εργαζομένων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τον επιτυχή σχεδιασμό και εφαρμογή της συμβουλευτικής κατάρτισης, αλλά και γενικότερα της πολιτικής συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης.

15. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης που υλοποιούνται εκτός του θεσμοθετημένου συστήματος επάλληλων τυποποιημένων βαθμίδων της Αρχικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.

Η Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση αποβλέπει στη συντήρηση, ανανέωση, αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό των επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων των ανέργων που χρειάζονται εξειδίκευση, ώστε να αναζητήσουν εργασία, και των εργαζομένων που επιθυμούν την επαγγελματική εξέλιξη. Οι δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης στην Ελλάδα υλοποιούνται από ένα πλήθος φορέων

που απευθύνονται σε διαφορετικές κατηγορίες του πληθυσμού και εποπτεύονται από διαφορετικά Υπουργεία⁵³.

Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο καθιερώνει τέσσερα πεδία άσκησης πολιτικών στο πλαίσιο της Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης:

- Πεδίο κατάρτισης των ανέργων
- Πεδίο κατάρτισης των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα
- Πεδίο κατάρτισης των εργαζομένων του ευρύτερου δημόσιου τομέα
- Πεδίο κατάρτισης κοινωνικά ευαίσθητων ομάδων.

Τα προγράμματα Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης είναι μικρής διάρκειας και οι ώρες κατάρτισης διαμορφώνονται από το αντικείμενο κατάρτισης, το περιεχόμενο του προγράμματος και την ομάδα στην οποία απευθύνεται το πρόγραμμα.

16. ΦΟΡΕΙΣ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Στην Ελλάδα, οι φορείς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα που υλοποιούν προγράμματα Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης είναι τα **Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.)**.

Τα Κ.Ε.Κ. αποτελούν φορείς παροχής υπηρεσιών Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης και την ευθύνη της πιστοποίησής τους έχει το Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης Δομών Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης και Συνοδευτικών Υποστηρικτικών Υπηρεσιών (Ε.ΚΕ.ΠΙΣ.).

Τα Κ.Ε.Κ. υλοποιούν προγράμματα άτυπης συνεχιζόμενης κατάρτισης για τη σύνδεση κατάρτισης και απασχόλησης, προγράμματα κατά του κοινωνικού αποκλεισμού για ανέργους, αυτοαπασχολούμενους, ειδικές ομάδες και προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης.

Τα προγράμματα Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης περιλαμβάνουν θεωρητική κατάρτιση και πρακτική άσκηση σε επιχειρήσεις, ενώ οι καταρτιζόμενοι επιδοτούνται καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος.

⁵³ Οι πληροφορίες αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα του ΕΚΕΠ (Εθνικό Κέντρο Επαγγελματικού Προσανατολισμού), Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός

17.ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ – ΑΠΟΚΤΗΘΕΝΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ

Τα Κ.Ε.Κ. προτείνουν και εφαρμόζουν σύστημα αξιολόγησης των καταρτιζομένων ανάλογα με το υλοποιούμενο πρόγραμμα, ενώ μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της κατάρτισης χορηγούν Βεβαίωση Παρακολούθησης του συγκεκριμένου προγράμματος κατάρτισης. Στα προγράμματα αυτά δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην προώθηση των καταρτιζομένων στην απασχόληση.

18.ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΕΛΕΥΘΕΡΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Τα Εργαστήρια Ελευθέρων Σπουδών αποτελούν ιδιωτικά εκπαιδευτήρια στα οποία φοιτούν απόφοιτοι Λυκείου από ένα ως τέσσερα χρόνια ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης που παρέχουν. Η λειτουργία αυτών των Εργαστηρίων δεν υπόκειται σε εκπαιδευτικό ή άλλης μορφής έλεγχο από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Ορισμένα από αυτά συνεργάζονται με πανεπιστήμια του εξωτερικού με σκοπό την παροχή πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών. Ο τίτλος αυτός, ωστόσο, δεν αναγνωρίζεται από το Διαπανεπιστημιακό Κέντρο Αναγνώρισης Τίτλων Σπουδών της Αλλοδαπής (ΔΙ.ΚΑ.Τ.Σ.Α) ως ισότιμος με αυτούς που χορηγούν τα ελληνικά δημόσια Πανεπιστήμια και Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, καθώς σύμφωνα με το Ελληνικό Σύνταγμα δεν επιτρέπεται η ίδρυση και η λειτουργία ιδιωτικών Πανεπιστημίων και ιδιωτικών Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.

19.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Στην Ευρώπη, τα διαφορετικά συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των κρατών μελών έχουν διαμορφωθεί ως έκφραση και αντανάκλαση των ξεχωριστών εθνικών πολιτισμών.

Στόχος της εκπαιδευτικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Κοινότητας είναι η ενθάρρυνση της ευρωπαϊκής συνεργασίας μέσα από την κατανόηση των διαφορετικών εθνικών εκπαιδευτικών συστημάτων και τη διαφύλαξη της πολύμορφης εκπαιδευτικής εμπειρίας των Ευρωπαϊκών χωρών.

Κάθε κράτος μέλος αναλαμβάνει, με βάση την "αρχή της επικουρικότητας", την πλήρη ευθύνη για την οργάνωση του εκπαιδευτικού του συστήματος και το περιεχόμενο των προγραμμάτων του. Στα πλαίσια αυτά, ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν συνίσταται στη διαμόρφωση ενός κοινού εκπαιδευτικού συστήματος, αλλά στην ενθάρρυνση της συνεργασίας των κρατών μελών, στηρίζοντας και

συμπληρώνοντας τη δράση τους, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης, την όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση των ευκαιριών για εκπαίδευση και την προώθηση της διακρατικής κινητικότητας των εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Για την επίτευξη των στόχων της, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα έχει θεσμοθετήσει φορείς και δίκτυα που συμβάλλουν στην προαγωγή της Ευρωπαϊκής διάστασης της παιδείας και στο συντονισμό της ευρωπαϊκής προσέγγισης στα προβλήματα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Τέτοιοι φορείς και δίκτυα είναι το Δίκτυο Ευρυδίκη, το CEDEFOP και το Ευρωπαϊκό Κέντρο Κατάρτισης.

- **Δίκτυο Ευρυδίκη**

Η Ευρυδίκη αποτελεί το Ευρωπαϊκό δίκτυο πληροφόρησης για την εκπαίδευση. Παρέχει συγκρίσιμες πληροφορίες σχετικά με την πολιτική, τη δομή, τη διοίκηση και το νομικό καθεστώς των εκπαιδευτικών συστημάτων των χωρών μελών και χωρών εταίρων σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, ενώ επίσης παρέχει πληροφορίες για το σύνολο των φορέων του εκπαιδευτικού χώρου στην Ευρώπη.

Στο δίκτυο αυτό συμμετέχουν 30 χώρες: 27 κράτη-μέλη καθώς και 3 χώρες της EFTA/EEA . Το δίκτυο Ευρυδίκη έχει δημιουργήσει μία δυναμική βάση δεδομένων - Eurymbase, στην οποία περιγράφονται τα εκπαιδευτικά συστήματα των 30 χωρών που συμμετέχουν στο δίκτυο, ενώ ταυτόχρονα παρέχονται συνοπτικές πληροφορίες σχετικά με το πολιτικό και οικονομικό σύστημα κάθε χώρας. Οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες στα αγγλικά καθώς και στην επίσημη γλώσσα της περιγραφείσας χώρας.

Το δίκτυο Ευρυδίκη συγκροτείται από τις επιμέρους εθνικές μονάδες που έχουν ως σκοπό την παροχή πληροφοριών και συμβουλών όσον αφορά στο εκπαιδευτικό σύστημα, στις εκπαιδευτικές αρχές κάθε βαθμίδας, στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στους λήπτες των πολιτικών αποφάσεων. Οι δραστηριότητες του δικτύου συντονίζονται από την Ευρωπαϊκή Υπηρεσία, η οποία είναι υπεύθυνη για την κεντρική καθοδήγηση του Δικτύου και το συντονισμό των δραστηριοτήτων του. Η αντίστοιχη εθνική υπηρεσία της Ελλάδας υπάγεται στη Δ/νση Ε.Ε. του Υπουργείου Παιδείας: Γ΄ Τμήμα, Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Εκπαίδευση "Ευρυδίκη".

- **CEDEFOP**

Το Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training) είναι το κέντρο αναφοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση και εδρεύει στη Θεσσαλονίκη. Παρέχει πληροφορίες και επιστημονικές αναλύσεις σχετικά με τα συστήματα, τις

πολιτικές, την έρευνα και την πρακτική στον τομέα της επαγγελματικής κατάρτισης. Επίσης προωθεί την ανάπτυξη μίας συντονισμένης ευρωπαϊκής προσέγγισης στα προβλήματα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης διευκολύνοντας τις ανταλλαγές, τη συνεργασία και τη συνέργεια μεταξύ διαφορετικών ομάδων στόχου: υπεύθυνων φορέων για τη χάραξη στρατηγικής, κοινωνικών εταίρων, ερευνητών και επαγγελματιών της επαγγελματικής κατάρτισης.

- **Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Επαγγελματικής Κατάρτισης**
Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Επαγγελματικής Κατάρτισης (European Training Foundation) έχει ως αποστολή να συνεπικουρεί και να υποστηρίζει τη διαδικασία μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού των συστημάτων επαγγελματικής κατάρτισης στις συνεργαζόμενες χώρες, στα πλαίσια της εξωτερικής πολιτικής της Ε.Ε. Η δράση του εξαπλώνεται σε τέσσερις μεγάλες ομάδες χωρών: τις υποψήφιες για προσχώρηση στην Ε.Ε. χώρες, τις χώρες και τα εδάφη της νοτιοανατολικής Ευρώπης, τα νέα ανεξάρτητα κράτη και τη Μογγολία, καθώς και τις χώρες και τα εδάφη που καλύπτει το πρόγραμμα MEDA.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Επαγγελματικής Κατάρτισης εδρεύει στο Τορίνο της Ιταλίας. Έχει στενή συνεργασία με το Cedefop και παρέχει τεχνική υποστήριξη στο πρόγραμμα Tempus.

20. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ

Η Ευρωπαϊκή Κοινότητα προωθεί εδώ και πολλά χρόνια την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και προγραμμάτων για την κατάρτιση και την εκπαίδευση. Κοινός στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι η ενθάρρυνση της ευρωπαϊκής συνεργασίας, αποσκοπώντας στη βελτίωση της ποιότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και στην προώθηση της διακρατικής κινητικότητας μέσα από την ευκολότερη πρόσβαση όλων και την καλύτερη αξιοποίηση των ευκαιριών στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα εν λόγω προγράμματα και οι πρωτοβουλίες χορηγούν οικονομικές ενισχύσεις σε μία ευρεία κατηγορία φορέων, ιδρυμάτων και ενώσεων, μέσω των οποίων ωφελούνται εκατομμύρια άτομα σε περισσότερα από 30 ευρωπαϊκά κράτη.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο αναγνωρίζοντας τη συμβολή των προγραμμάτων αυτών στη βελτίωση των προσόντων των συμμετεχόντων και κατά συνέπεια των προοπτικών τους στην απασχόληση, συμφώνησαν στην ανανέωση των προγραμμάτων από το 2000. Επίσης

λαμβάνοντας υπόψη τις νέες μεταβαλλόμενες ανάγκες της σύγχρονης εποχής, πραγματοποίησαν κάποιες βελτιωτικές παρεμβάσεις που αφορούν στη συγκέντρωση των στόχων, στην απλούστευση του σχεδιασμού, στην περαιτέρω αποκέντρωση της διαχείρισης, στην ενίσχυση της ευελιξίας των προγραμμάτων και της μεταξύ τους διασύνδεσης, καθώς και στη μεγαλύτερη έμφαση στη δια βίου εκπαίδευση και τη χρήση των νέων τεχνολογιών.

Ως αποτέλεσμα εγκρίθηκε μία νέα γενιά προγραμμάτων και πρωτοβουλιών για την εκπαίδευση (Socrates, Tempus, eLearning, Jean Monnet, EU - Canada, EU - USA), την κατάρτιση (Leonardo Da Vinci) και τη νεολαία (Youth), υπό την εποπτεία της Γενικής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και Πολιτισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Κάθε κράτος μέλος έχει ορίσει μία εθνική μονάδα συντονισμού, που είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση σε εθνικό επίπεδο κάθε προγράμματος και πρωτοβουλίας, στα πλαίσια των κοινών στόχων όπως αυτοί ορίζονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάσαμε ότι μια αποτελεσματική στρατηγική για τη διαχείριση της σταδιοδρομίας, καθώς και η επαγγελματική συμβουλευτική, μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην παραμονή του αξιόλογου προσωπικού στην επιχείρηση. Αναλύσαμε επίσης διάφορους τρόπους με τους οποίους παρέχεται η συμβουλευτική σταδιοδρομίας, ποιοι την παρέχουν καθώς και τα αποτελέσματα που αποφέρει. Τέλος, εστίασαμε σε μερικές από τις εφαρμογές της συμβουλευτικής και του επαγγελματικού προσανατολισμού στην κατάρτιση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΕΥΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε καταγράφηκαν οι απόψεις υπεύθυνων προσωπικού από επιχειρήσεις διάφορων κλάδων, σχετικά με θέματα συμβουλευτικής σταδιοδρομίας.

Τα στοιχεία που καταγράφηκαν αφορούν στο φύλλο του ερωτηθέντος, στην ηλικία, στις σπουδές, αλλά και στα στοιχεία της επιχείρησης.

Στην συνέχεια διεξήχθη δειγματοληπτική έρευνα, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το πώς διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις θέματα συμβουλευτικής σταδιοδρομίας αλλά και κατάρτισης του προσωπικού.

Το δείγμα ανέρχεται σε 10 επιχειρήσεις με συνολικό αριθμό εργαζομένων 6035 από τους οποίους οι 3352 είναι γυναίκες (55,5%).

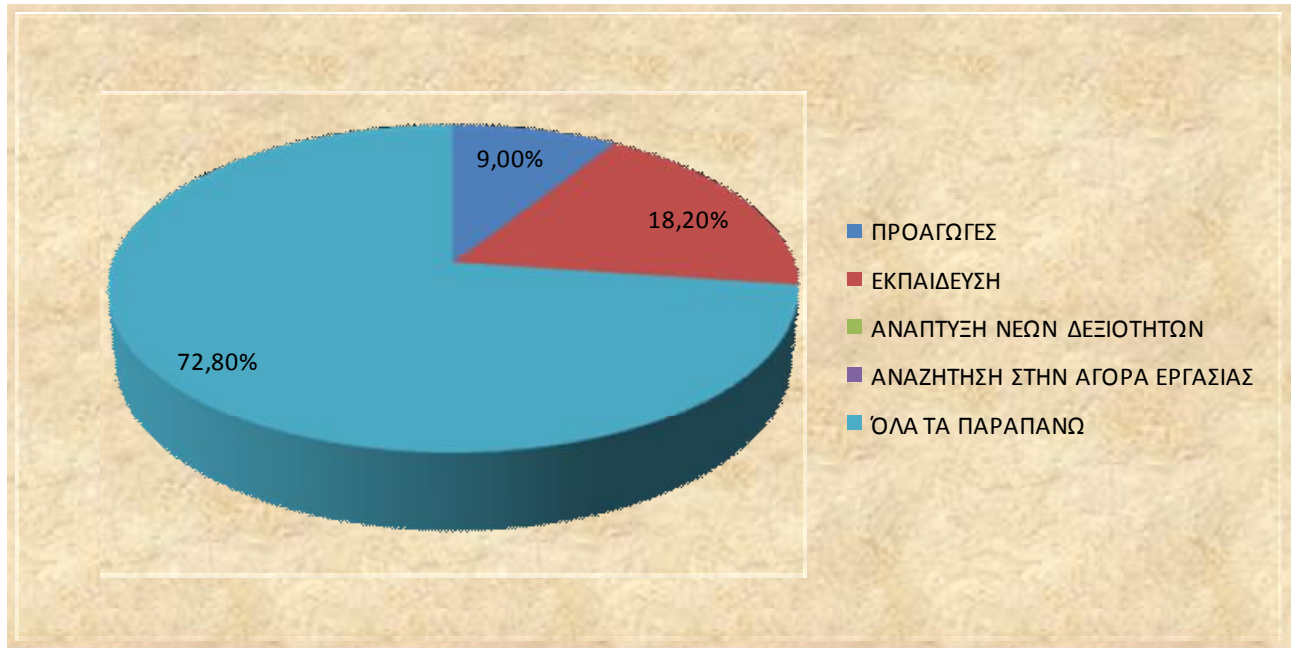
Οι σπουδές των ερωτηθέντων είναι κατά κύριο λόγο ανώτατες, με μεταπτυχιακή ειδίκευση καθώς και εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης έτσι ώστε να αποτελούν προσωπικό υψηλών δυνατοτήτων.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που υποβλήθηκαν καθώς και τα σχετικά συμπεράσματα.

ΕΝΝΟΙΑ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ- ΜΙΑ ΜΙΚΤΗ ΕΙΚΟΝΑ

Οι υπεύθυνοι ρωτήθηκαν τι σημαίνει σταδιοδρομία για αυτούς. Το 9% απάντησε ότι σταδιοδρομία σημαίνει προαγωγές ενώ για το διπλάσιο ποσοστό (18,2%) σημαίνει εκπαίδευση. Το 72,8% υποστηρίζει ότι η έννοια της σταδιοδρομίας περιλαμβάνει τους δύο παραπάνω παράγοντες καθώς και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και την αναζήτηση στην αγορά εργασίας. Από αυτά τα ποσοστά συμπεραίνουμε ότι η εικόνα της σταδιοδρομίας δεν είναι καθορισμένη στο μυαλό των υπευθύνων ενός οργανισμού συνεπώς η έννοια της συμβουλευτικής σταδιοδρομίας δεν είναι τόσο διαδεδομένη και δεν αποτελεί ακόμα αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ	9%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	18,2%
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	0%
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0%
ΌΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	72,8%

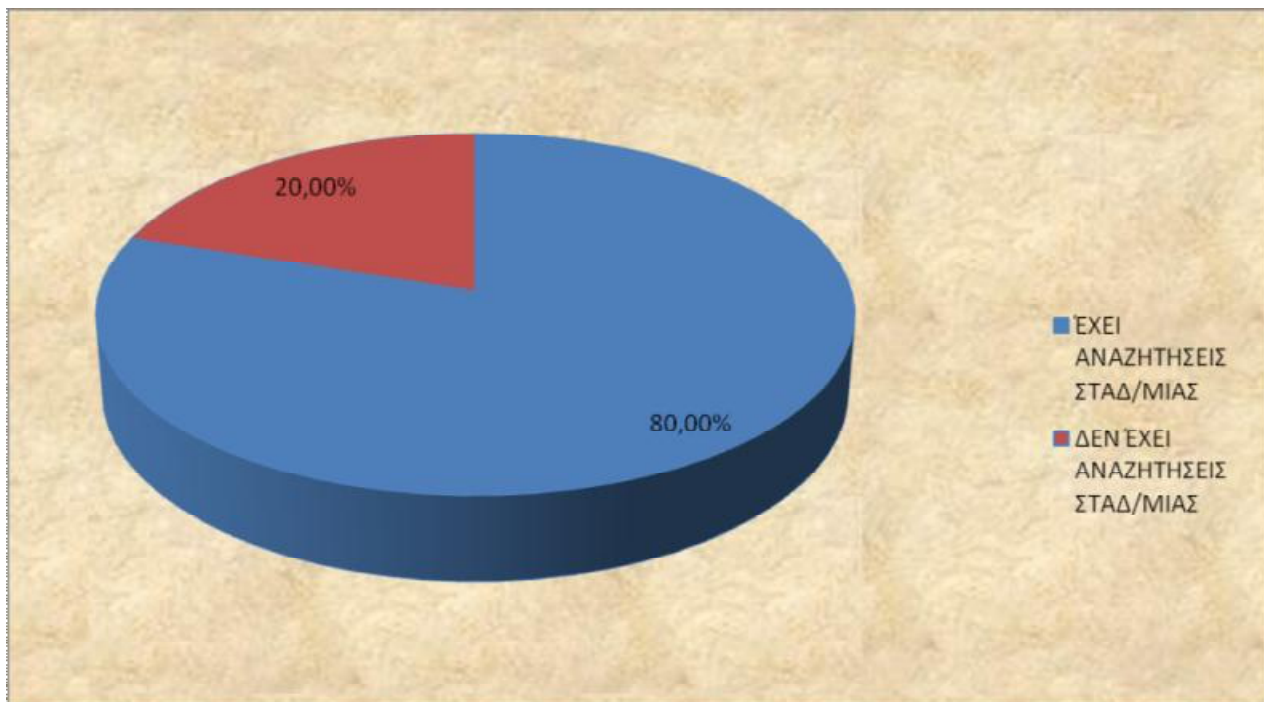


Σχήμα 6: Έννοια Σταδιοδρομίας για τους υπεύθυνους προσωπικού

ΑΝΑΖΗΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΤΟΥ

Το 80% των ερωτηθέντων μας απάντησε ότι το προσωπικό έχει πράγματι αναζητήσεις σε σχέση με τη σταδιοδρομία του και αυτές περιλαμβάνουν την καλύτερευση του μισθού, την ανέλιξη στη ιεραρχία της επιχείρησης καθώς και στις βελτιωμένες συνθήκες εργασίας. Το 20% φαίνεται να μην το απασχολούν θέματα σταδιοδρομίας. Πιθανότατα αυτό το ποσοστό οφείλεται στο γεγονός ότι η συμβουλευτική σταδιοδρομίας βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο στη χώρα μας.

ΈΧΕΙ ΑΝΑΖΗΤΗΣΕΙΣ ΣΤΑΔ/ΜΙΑΣ	80%
ΔΕΝ ΈΧΕΙ ΑΝΑΖΗΤΗΣΕΙΣ ΣΤΑΔ/ΜΙΑΣ	20%



Σχήμα 7: Αναζητήσεις προσωπικού σε σχέση με τη σταδιοδρομία του

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις λύνουν μέσω συζήτησης θέματα που αφορούν τους υποκειμενικούς στόχους του ατόμου καθώς και τις προοπτικές που μπορεί να του προσφέρει ο οργανισμός οι οποίες εκπληρώνουν εν μέρει αυτούς τους στόχους.

ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Στο ερώτημα ποιος διαχειρίζεται τα ζητήματα σταδιοδρομίας το 40% απαντά ότι υπεύθυνος για αυτά τα ζητήματα είναι ο άμεσος προϊστάμενος. Το 53,3% μας απάντησε ότι υπεύθυνος είναι ο διευθυντής προσωπικού ενώ ένα μικρό ποσοστό (6,7%) θεωρεί συνυπεύθυνο και το διευθυντή του οργανισμού. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι το προσωπικό δεν έχει σαφή εικόνα για το πού πρέπει να απευθυνθεί για τα προβλήματά του.

ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	40%
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0%
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	53,3%
ΟΛΟΙ	6,7%

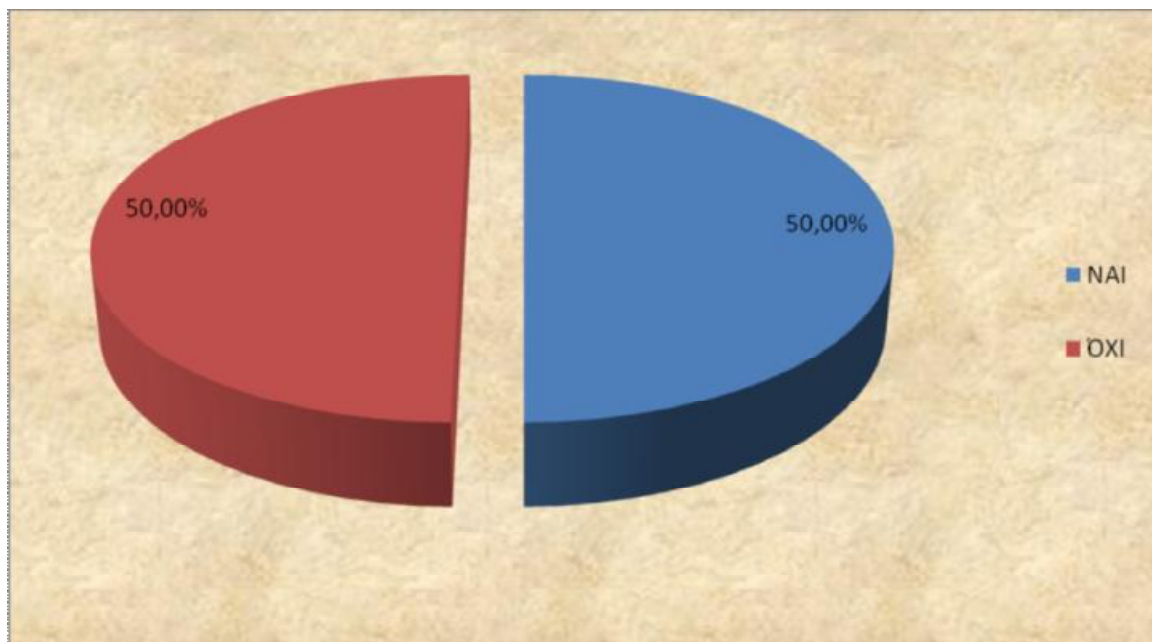


Σχήμα 8: Ποιος διαχειρίζεται ζητήματα σταδιοδρομίας

ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ Η ΥΠΑΡΞΗ ΕΙΔΙΚΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ;

Όσον αφορά το ζήτημα εάν πρέπει να υπάρχει ειδικός για να διαχειριστεί θέματα σταδιοδρομίας, οι απόψεις δίστανται. Το 50% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η ύπαρξη ενός ειδικού με σπουδές στην διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι αναγκαία. Αντίθετα, το υπόλοιπο 50% θεωρεί ότι η παρουσία του ειδικού δεν είναι τόσο απαραίτητη. Αυτό είναι δικαιολογημένο επειδή η ασαφής εικόνα για τη συμβουλευτική σταδιοδρομίας συνεπάγεται και ανεπαρκή πληροφόρηση για τις αρμοδιότητες του συμβούλου.

ΝΑΙ	50%
ΟΧΙ	50%

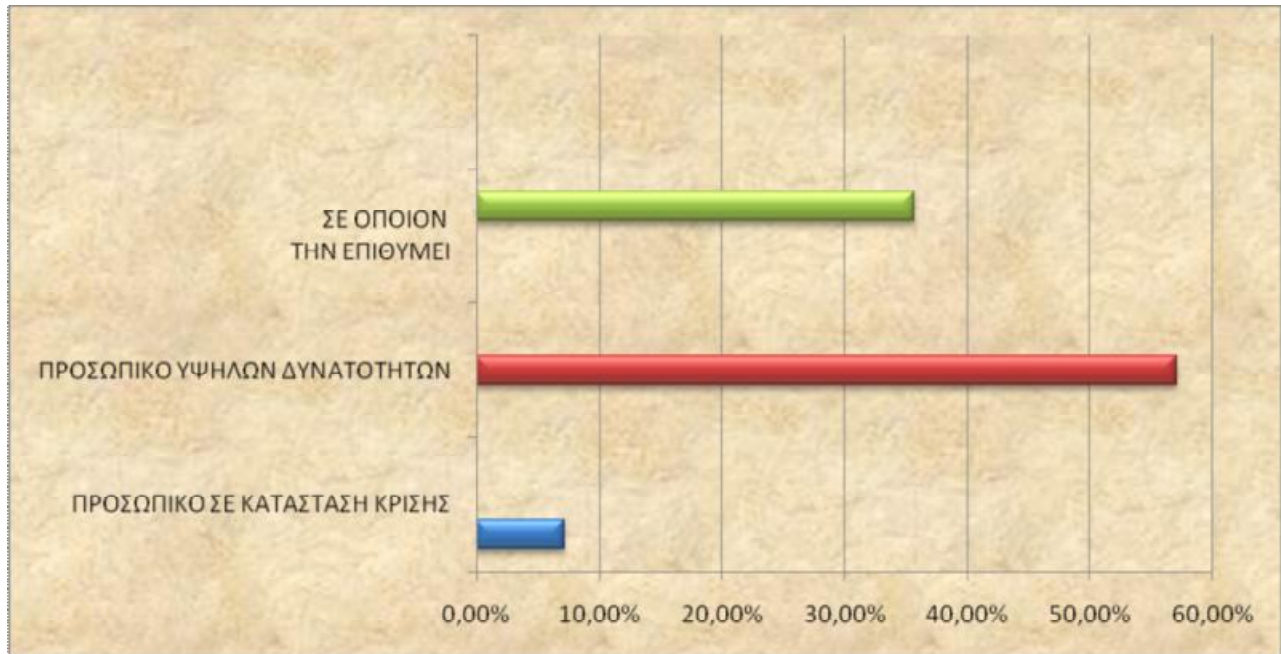


Σχήμα 9: Πρέπει να υπάρχει ειδικός για θέματα σταδιοδρομίας;

ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΛΕΧΟΝΤΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Οι περισσότεροι οργανισμοί που ερωτήθηκαν προσφέρουν υποστήριξη σταδιοδρομίας αρχικά σε προσωπικό «υψηλών δυνατοτήτων» ή σε αναγνωρισμένα ταλέντα (57,1%) ενώ το ποσοστό που ανέρχεται σε 35,7% την προσφέρει σε όποιον από το προσωπικό την επιθυμεί. Τέλος, ένα ποσοστό 7,2% προσφέρει υποστήριξη σταδιοδρομίας σε προσωπικό που βρίσκεται σε κατάσταση κρίσης.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	7,2%
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΥΨΗΛΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ	57,1%
ΣΕ ΟΠΟΙΟΝ ΤΗΝ ΕΠΙΘΥΜΕΙ	35,7%

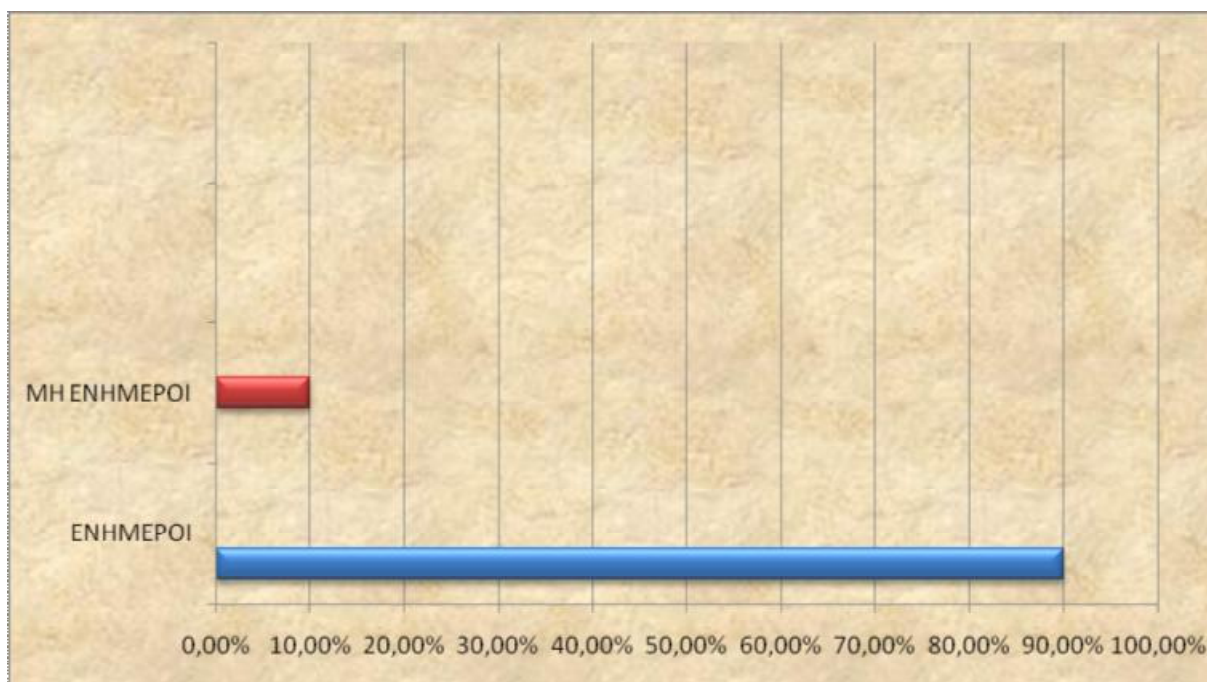


Σχήμα 10: Σε ποιους προσφέρεται υποστήριξη σταδιοδρομίας;

ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Στο 90% των επιχειρήσεων οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι υπάρχει κάποιος υπεύθυνος με τον οποίο μπορούν να μιλήσουν για τη σταδιοδρομία τους. Ωστόσο υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό (10%) στο οποίο οι εργαζόμενοι δεν είναι ενήμεροι. Αυτό είναι μια πιθανή ένδειξη του γεγονότος ότι οι γραμμές επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων δεν είναι ανοιχτές.

ΕΝΗΜΕΡΟΙ	90%
ΜΗ ΕΝΗΜΕΡΟΙ	10%

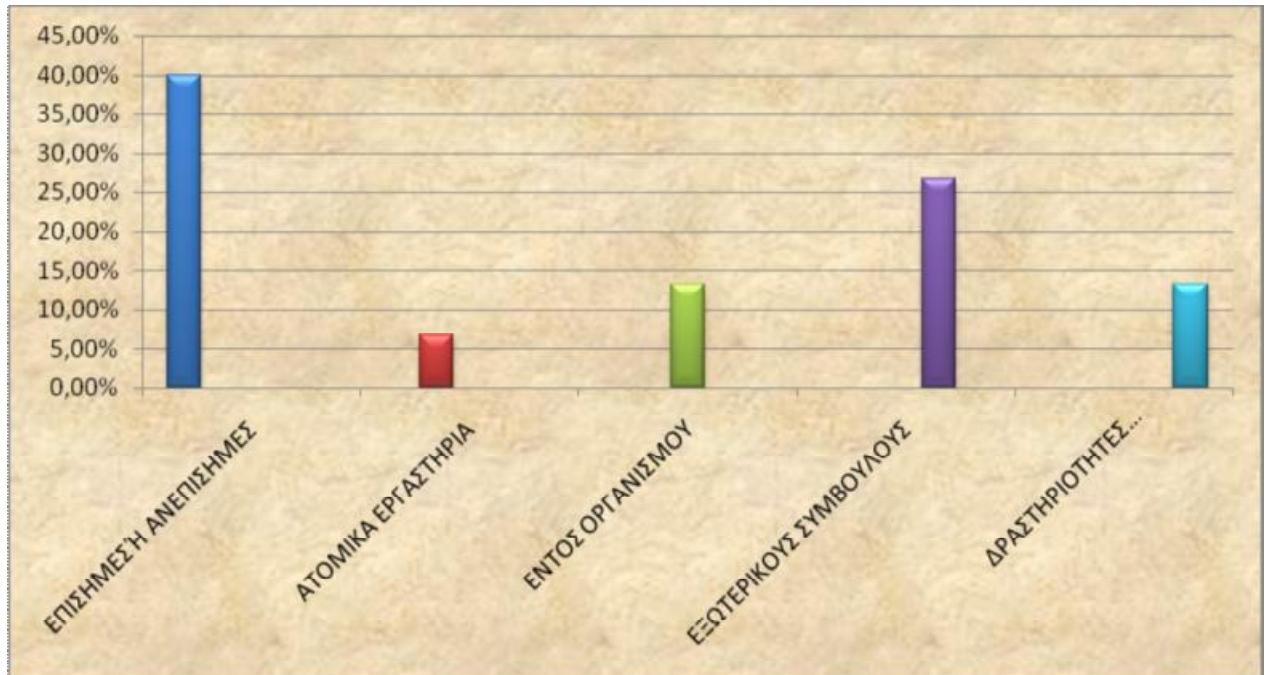


Σχήμα 11: Ύπαρξη ενημέρωσης σταδιοδρομίας

ΤΡΟΠΟΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Στην ερώτηση για το που μπορούν να πραγματοποιηθούν οι πιο καρποφόρες συζητήσεις σταδιοδρομίας, το 40% μας απάντησε ότι αυτές μπορεί επίσημες ή ανεπίσημες, δομημένες και προγραμματισμένες ή διαθέσιμες ανά πάσα στιγμή. Ένα ποσοστό 13,3% υποστηρίζει ότι τέτοιου είδους συζητήσεις γίνονται εντός του οργανισμού ενώ παρατηρούμε ότι η ανεπάρκεια αυτή των οργανισμών να παρέχουν συμβουλευτική αναπληρώνεται από εξωτερικούς συμβούλους (26,7%). Παράλληλα βλέπουμε ότι ένα ποσοστό 13,3% συνδέει τις δραστηριότητες συμβουλευτικής με αυτές της κατάρτισης και της ανάπτυξης. Τέλος, παρατηρούμε ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 6,7% καταφεύγει σε ατομικά εργαστήρια σχεδιασμού σταδιοδρομίας.

ΕΠΙΣΗΜΕΣ Ή ΑΝΕΠΙΣΗΜΕΣ	40%
ΑΤΟΜΙΚΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ	6,7%
ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	13,30%
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ	26,70%
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ/ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	13,30%

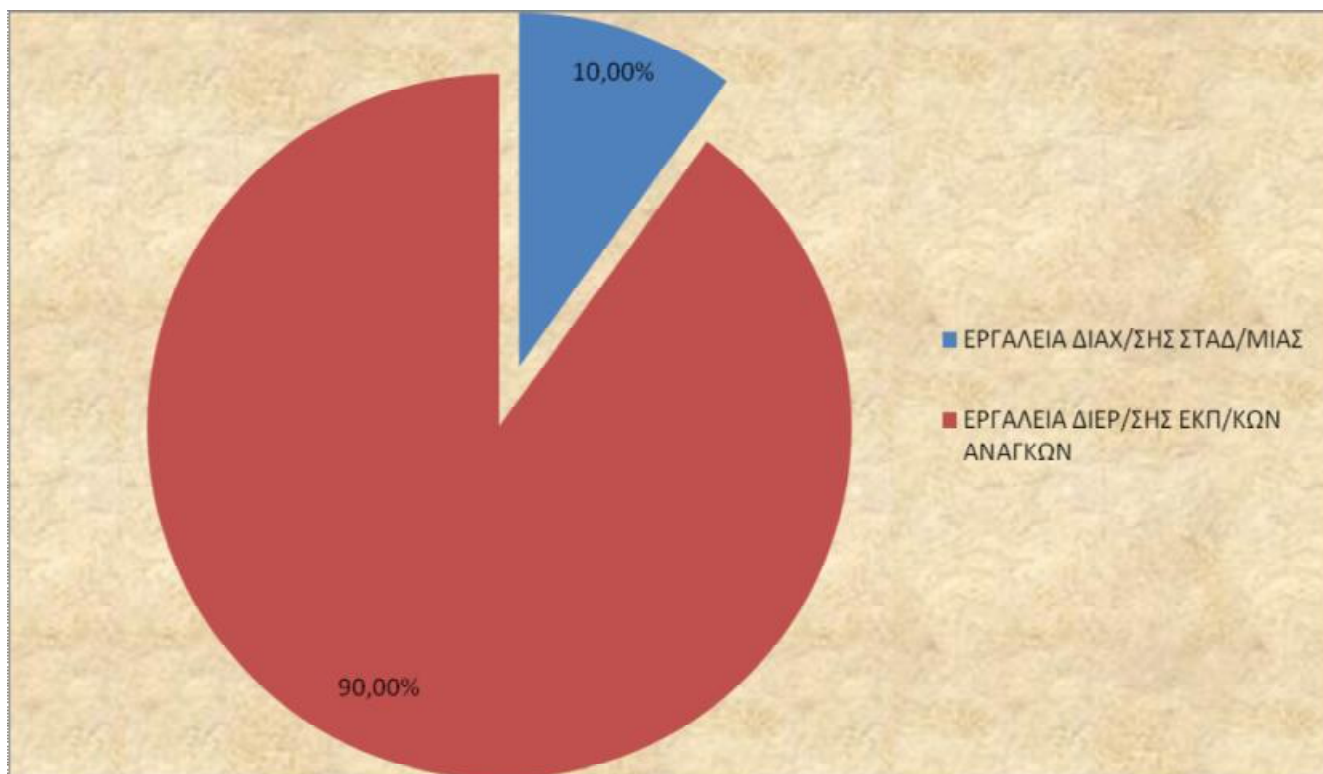


Σχήμα 12: Τρόποι προσφοράς συμβουλευτικής στους οργανισμούς

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Είναι ευρύτατα διαδεδομένη η πεποίθηση ότι για να αναζωογονήσεις και να προωθήσεις την απόδοση και τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης, πρέπει να στηριχθείς στο ανθρώπινο δυναμικό της. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται να χρησιμοποιηθεί κάποια συγκεκριμένη μέθοδος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Το 10% υποστηρίζει ότι χρησιμοποιούνται εργαλεία διαχείρισης σταδιοδρομίας, ενώ το 90% υποστηρίζει ότι τα βασικά εργαλεία αφορούν τη διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών.

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΑΧ/ΣΗΣ ΣΤΑΔ/ΜΙΑΣ	10%
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΕΡ/ΣΗΣ ΕΚΠ/ΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	90%



Σχήμα 13: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Υπάρχουν πολλές διαδικασίες μέσω των οποίων οι οργανισμοί καλύπτουν τις ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό. Η διαφήμιση παίζει ζωτικό ρόλο στην κάλυψη αυτής της ανάγκης (42,1%). Παράλληλα με την παραπάνω πτυχή χρησιμοποιούνται και άλλοι τρόποι κάλυψης του εργατικού δυναμικού. Ενώ παρατηρούμε ότι ένα σημαντικό ποσοστό (21,05%) καλύπτει τις ανάγκες μέσω αιτήσεων για εργασία και ένα ισόποσο τμήμα βάσει συστάσεων, ένα άλλο καλύπτεται μέσω των επαγγελματικών κέντρων (10,5%). Σε μικρότερη συχνότητα η αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού γίνεται μέσω Ο.Α.Ε.Δ.(training stages) σε ποσοστό 5,3%.

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	42,1%
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ	10,5%
ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	21,05%%
ΠΡΟΣΩΡΙΝΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	0%
ΒΑΣΕΙ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ	21,05%
Ο.Α.Ε.Δ.	5,3%

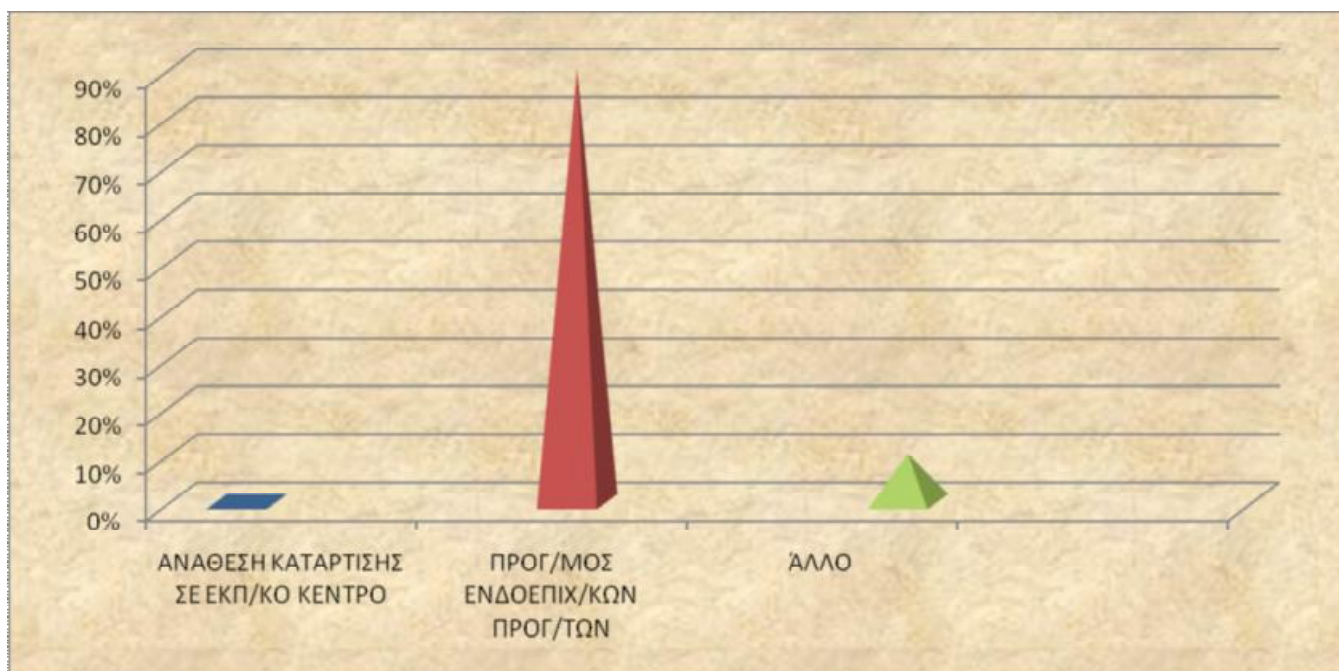


Σχήμα 14:Κάλυψη αναγκών ανθρώπινου δυναμικού

ΛΗΨΗ ΜΕΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η κατάρτιση έχει κινηθεί σε δύο σχετικά διαφορετικές κατευθύνσεις. Από τη μία το τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα που στηρίζεται στη σχολική και ακαδημαϊκή κατάρτιση με κύριο χαρακτηριστικό τη σταθερότητα. Από την άλλη, η κατάρτιση έχει πάρει μια πιο ελαστική μορφή, καλύπτοντας με εμπειρικό τρόπο τις εμφανιζόμενες ανάγκες, με τη μορφή μαθητείας ή on the job training (κατάρτιση στη θέση εργασίας). Επομένως, η κατάρτιση για να είναι αποτελεσματική και χρήσιμη για μια επιχείρηση πρέπει να υποστηρίζεται από ένα σωστά σχεδιασμένο πρόγραμμα και να υπάρχει σαφής καθορισμός των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων. Η συντριπτική πλειονότητα των οργανισμών (90%) προγραμματίζει ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα για τη κατάρτιση του προσωπικού της ενώ ένα ποσοστό 10% υποστηρίζει ότι τα πιο έμπειρα στελέχη εκπαιδεύουν τους νεοπροσληφθέντες.

ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΕ ΕΚΠ/ΚΟ ΚΕΝΤΡΟ	0%
ΠΡΟΓ/ΜΟΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧ/ΚΩΝ ΠΡΟΓΡ/ΤΩΝ	90%
ΆΛΛΟ	10%



Σχήμα 15: Μέτρα για την κατάρτιση του προσωπικού

ΤΟΜΕΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Εφόσον η επιχείρηση λαμβάνει συγκεκριμένα μέτρα κατάρτισης του προσωπικού, αυτά επηρεάζουν ορισμένα τμήματα του οργανισμού. Όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί στις περισσότερες επιχειρήσεις τα απαραίτητα θεματικά πεδία κατάρτισης είναι: Πωλήσεις/Σχέσεις με Προμηθευτές (17,8%), Διοίκηση/Οικονομικό (21,4%), Σχεδιασμός/Στρατηγική (17,8%), Πληροφορική/Τηλεματική (17,8%), Πωλήσεις/Σχέσεις με Πελάτες (21,4%), και τέλος ένα ποσοστό 3,6% μας απάντησε άλλες δεξιότητες χωρίς όμως να αναφέρει ποιες είναι αυτές.



Σχήμα 16: Πεδία κατάρτισης

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Παρ' όλη την αναγνωρισμένη αξία της κατάρτισης στους οργανισμούς, υπάρχουν κάποια εμπόδια τα οποία αναστέλλουν την υλοποίηση δράσεών της. Το σημαντικότερο εμπόδιο, σύμφωνα με την έρευνα, είναι η έλλειψη χρόνου-κενών στον παραγωγικό χρόνο καταλαμβάνοντας το ποσοστό του 63,6% των ερωτηθέντων. Παράλληλα, σε μικρότερη κλίμακα όμως, βρίσκουμε την έλλειψη πληροφόρησης, η οποία καταλαμβάνει το 27,3%, καθώς και ένα 9% πιστεύει ότι υπάρχει έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εργαζομένους.

ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΞΕΥΡΕΣΗΣ ΠΟΡΩΝ	0%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΡΩΝ	27,3%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ-ΚΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΧΡΟΝΟ	63,6%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	9%
ΜΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΙΘΟΥΣΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	0%
ΜΗ ΕΠΑΡΚΗΣ ΣΥΝΔΕΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΜΕ ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	0%



Σχήμα 17: Δυσκολίες κατάρτισης

ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΤΑΚΤΙΚΟ ΝΑ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟ ΤΟΠΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ;

Στο παραπάνω ερώτημα οι επιχειρήσεις απάντησαν ότι κρίνουν απαραίτητο να είναι γνωστές οι ανάγκες τους στους τοπικούς εκπαιδευτικούς φορείς με την αιτιολογία ότι μ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται καλύτερη οργάνωση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων καθώς επίσης γιατί αυτό θα εξοπλίσει με εφόδια τους μαθητές ώστε να ενταχθούν ομαλά στην παραγωγική διαδικασία.

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΤΟΥ

Σε ποσοστό της τάξεως του 60% οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζουν ότι το προσωπικό αποζητά την καλύτερη διαχείριση της σταδιοδρομίας του, ενώ το 40% δεν έχει παρατηρήσει κάτι τέτοιο. Ωστόσο η ελληνική πραγματικότητα φανερώνει ότι οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες, οι οποίες κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό, έχουν ανάγκη από προσωπικό καταρτισμένο, ευέλικτο στις αλλαγές. Οι εργαζόμενοι θέλουν μια καριέρα με προοπτική για ανάπτυξη και πρόοδο, μαζί με ευκαιρίες για πλήρη αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους. Οι οργανισμοί θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι έχουν προσλάβει τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις και καλλιεργούν ένα φυτώριο ταλέντων για το μέλλον. Συνεπώς η συμβουλευτική σταδιοδρομίας μπορεί να ικανοποιήσει τους στόχους τόσο του οργανισμού όσο και του προσωπικού. Αυτό επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι το 100% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι η συμβουλευτική σταδιοδρομίας αποτελεί αξιόλογη επένδυση για την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κλείνοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας είναι μια διαδικασία που αφορά το σύνολο της παραγωγικής ζωής κάθε ανθρώπου. Ξεκινάει από τις πρώτες συνειδητές επιλογές που σχετίζονται στο τι ονειρευόμαστε να γίνουμε όταν μεγαλώσουμε, συνεχίζεται με ερεθίσματα πληροφόρησης από τον Σχολικό Επαγγελματικό Προσανατολισμό κατά τα εφηβικά χρόνια και μας ακολουθεί καθόλη την παραγωγική φάση της ζωής μας με ευρύτερο στόχο τη διαχείριση των ευκαιριών και των δυνατοτήτων που παρουσιάζονται κατά καιρούς για τις κατά το δυνατόν πιο επιτυχημένες αποφάσεις σε σχέση με τους στόχους σταδιοδρομίας που θέτουμε.

Ειδικότερα οι τελευταίες δεκαετίες μαρτυρούν την ανάγκη συνεχούς προσαρμογής των ανέργων και εργαζομένων, νέων αλλά και μεγαλύτερων σε νέες επαγγελματικές επιλογές που καθιστούν απαραίτητη την επαγγελματική πληροφόρηση και εκπαίδευση με στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την ευκολότερη καθώς και αποτελεσματικότερη επανένταξη στην ενεργό ζωή.

Στον επιχειρηματικό χώρο η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας βοηθάει:

- Στην πληροφόρηση και στον προσανατολισμό του εργαζομένου σε θέματα σχεδιασμού των επιλογών του σε επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση
- Στον συγκερασμό των αναγκών επιχειρήσεων σε κατάρτιση προσωπικού, με ανάγκες των εργαζομένων σε σχέση με την προσωπική τους ανάπτυξη.

Στην Ελλάδα, οι εξελίξεις μπορεί να είναι πιο αργές και πιο δύσκολες καθώς οι οργανισμοί δεν έχουν εξοικειωθεί με την έννοια της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας και για το λόγο αυτό εξακολουθούν να έρχονται αντιμέτωποι με τρία βασικά εμπόδια:

- την προσπάθεια ενσωμάτωσης της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας ως αναπόσπαστο μέρος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αλλά και σχεδιασμού της επιχείρησης
- την διασφάλιση ότι η δραστηριότητες της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας συμπλέουν αποτελεσματικά με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και

- της διεύρυνσης των εφαρμογών της Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας σε όλο το προσωπικό και όχι μόνο στα στελέχη υψηλών δυνατοτήτων.

Τι καθιστά όμως τη Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας τόσο ζωτική για την Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων ώστε να υπερνικηθούν τα παραπάνω εμπόδια εφαρμογής της;

Η αξία του ανθρώπινου παράγοντα στην αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων πραγματεύεται συνήθως με βασικά ζητήματα όπως:

- την απόκτηση αλλά και διατήρηση εργαζομένων που είναι απαραίτητοι στην επιχείρηση
- την τοποθέτηση αυτών των εργαζομένων στην κατάλληλη θέση (πιθανή ανάγκη εκπαίδευσης)
- να παράσχει κίνητρα για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη ανθρώπινη απόδοση των εργαζομένων, η οποία επηρεάζει την παραγωγικότητα της επιχείρησης

Έχοντας υπόψη αυτά τα θέματα μπορούμε λογικά να συμπεράνουμε ότι εργαζόμενοι που έχουν εφαρμόσει την Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας στη ζωή τους θα έχουν πλήρη επίγνωση τόσο των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων τους αλλά και ικανοποίηση της επαγγελματικής κατεύθυνσης που έχουν πάρει. Συνεπώς το πιθανότερο είναι ότι η επένδυση της επιχείρησης σε αυτούς θα αποφέρει καρπούς.

Πρακτικά τι συμπεράσματα μπορούμε να διακρίνουμε από την πραγματοποιηθείσα έρευνα στις επιχειρήσεις;

Η έννοια της σταδιοδρομίας για το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων περιλαμβάνει όχι μόνο τις προαγωγές και την απαιτούμενη εκπαίδευση, αλλά και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, με λίγα λόγια την δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση αλλά και την διαρκή αναζήτηση καινούριων προοπτικών στην αγορά εργασίας. Ο τελευταίος παράγοντας αποτελεί τροφή για σκέψη στις επιχειρήσεις που θέλουν να διατηρήσουν το προσωπικό τους, το οποίο έχουν επενδύσει πάνω

του, εκπαιδεύοντάς το. Πώς θα το επιτύχουν αυτό; Με το να προσφέρουν στους εργαζομένους κίνητρα για ανέλιξη και σοφή χρησιμοποίηση των δυνατοτήτων τους. Μ' αυτόν τον τρόπο όχι μόνο θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες απασχόλησης των εργαζομένων αλλά και πολύ περισσότερο τις ανάγκες αυτοεκπλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης τους.

Οι ανάγκες του προσωπικού σε θέματα σταδιοδρομίας είναι υπαρκτές σε μεγάλο βαθμό. Ο βασικός υπεύθυνος που χειρίζεται αυτά τα ζητήματα, κατά τους εργαζομένους, είναι ο υπεύθυνος προσωπικού. Γεννάται λοιπόν το ερώτημα εάν οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού των σημερινών επιχειρήσεων είναι ικανοί και κατάλληλα εξοπλισμένοι με εφόδια γνώσης και εμπειρίας να επιληφθούν των θεμάτων συμβουλευτικής σταδιοδρομίας. Οι ανάγκες της σημερινής Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού, απαιτούν όχι μόνο μερικά ολιγοήμερα σεμινάρια αλλά συνεχή επιμόρφωση και αδιάκοπη μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας.

Ζωτικής σημασίας είναι επίσης το θέμα των ομάδων εργαζομένων που παρέχεται η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων που τη λαβαίνουν είναι το προσωπικό "υψηλών δυνατοτήτων". Πέρα όμως από την αδιαμφισβήτητη αξία της θέσης αυτής της συγκεκριμένης ομάδας εργαζομένων τι θα μπορούσαμε να πούμε για τους τεχνικούς ρόλους- κλειδιά που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι, θέσεις οι οποίες απαιτούν πολύ καλές δεξιότητες και γνώσεις ύστερα από πολυετή εμπειρία; Τέτοιες και άλλες παρόμοιες θέσεις είναι επίσης πολύτιμες για την επιχείρηση, συνεπώς η υποστήριξη σταδιοδρομίας μπορεί να οργανωθεί όπου υπάρχει ανάγκη ως απόδειξη του ενδιαφέροντος για όλους τους εργαζομένους.

Όσον αφορά τους τρόπους με τους οποίους εφαρμόζεται η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας στις σημερινές επιχειρήσεις δεν διακρίνεται μια σταθερότητα ή επιθυμία δέσμευσης του συμβουλευόμενου για κάποιο πλαίσιο συμβουλευτικής προσέγγισης αλλά περισσότερο μιας προσέγγισης παροχής συμβουλών. Τα οφέλη όμως της Επαγγελματικής Συμβουλευτικής είναι πολλά και μακροπρόθεσμα. Καθώς λοιπόν ο συμβουλευόμενος ανακαλύπτει αυτές τις εφαρμογές μπορεί ταυτόχρονα να λάβει μια συνειδητή απόφαση για το αν θα συμμετάσχει ή όχι.

Συνοπτικά κάποια από τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει η αποτελεσματική χρήση της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας είναι:

Αύξηση της δέσμευση των ατόμων για παραμονή και απόδοση στην επιχείρηση

Αυτογνωσία

Πληροφόρηση

Θετικό συναίσθημα

Αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Απόκτηση/ανάπτυξη δεξιοτήτων Σταδιοδρομίας

Παραμονή του προσωπικού στην εργασία

Πώς "οικοδομούμε" λοιπόν τη ζωή μας; Έχουμε αποκτήσει γνώση των δυνατοτήτων μας αλλά και σαφείς βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους όσον αφορά τη σταδιοδρομία μας;

Ελπίζουμε ότι τα παραπάνω αποτελέσματα αποτελούν ένα ισχυρό κίνητρο τόσο για τους οργανισμούς, όσο και για το κάθε μέλος που παίρνει μέρος στην παραγωγική διαδικασία, να χρησιμοποιήσουν αλλά και να ενσωματώσουν τη Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας στο επιχειρηματικό τους πεδίο έτσι ώστε να καρπωθούν τα οφέλη της.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΕΥΘΥΝΟΜΕΝΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. Προσωπικά Στοιχεία:

Φύλο:	Ηλικία:	Σπουδές:	
Επωνυμία Επιχείρησης		Θέση στην Επιχείρηση	
Διεύθυνση Επιχείρησης:	Πόλη	T.K.	
Τηλέφωνο	Fax	e-Mail	Web Site

2. Σε ποιες επιμέρους δραστηριότητες δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

3. Συνολικός Αριθμός Εργαζομένων _____

i) Αριθμός Εργαζομένων Γυναικών _____

4. Τι σημαίνει σταδιοδρομία για εσάς;

Προαγωγές	q
Εκπαίδευση	q
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων	q
Αναζήτηση στην αγορά εργασίας	q
Όλα τα παραπάνω	q

5. Πιστεύετε ότι το προσωπικό έχει αναζητήσεις σε σχέση με τη σταδιοδρομία του;

i) Αν ναι, ποιες είναι αυτές;

6. Όταν προκύπτουν ζητήματα που σχετίζονται με τη σταδιοδρομία πώς τα διαχειρίζεστε;

7. Ποιος τα διαχειρίζεται;

Άμεσος προϊστάμενος 9

Διευθυντής 9

Διευθυντής Προσωπικού 9

Όλοι 9

8. Πιστεύετε ότι χρειάζεται να υπάρχει ειδικός για να διαχειριστεί θέματα σταδιοδρομίας;

i) Εάν ναι, ποιος;

9. Σε ποιόν θα προσφέρατε αρχικά υποστήριξη σταδιοδρομίας;

Σε προσωπικό που βρίσκεται σε κατάσταση κρίσης (κατά τη διάρκεια περιόδου σημαντικών αλλαγών και αναταραχής) 9

Σε προσωπικό «υψηλών δυνατοτήτων» ή σε αναγνωρισμένα ταλέντα

α

Σε όποιον από το προσωπικό την επιθυμεί και ιδιαίτερα σε μη προνομιούχες ομάδες

α

10. Γνωρίζει το προσωπικό ότι μπορεί να μιλήσει σε κάποιον από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξης για τη σταδιοδρομία του;

Ναι

α

Όχι

α

11. Πού είναι πιθανότερο να πραγματοποιηθούν οι πιο καρποφόρες συζητήσεις σταδιοδρομίας;

Οι συζητήσεις σταδιοδρομίας μπορεί να είναι:

-επίσημες ή ανεπίσημες, δομημένες και «προγραμματισμένες»ή διαθέσιμες «ανά πάσα στιγμή»

α

-ατομικά εργαστήρια σχεδιασμού σταδιοδρομίας

α

-παρεχόμενες μέσα στον οργανισμό από τους διευθυντές ή τους ειδικούς του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξης

α

-προσφερόμενες από εξωτερικούς επαγγελματικούς συμβούλους

α

-αποτέλεσμα δραστηριοτήτων κατάρτισης και ανάπτυξης

α

12 Η επιχείρησή σας ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη μέθοδο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σας όπως:

Εργαλεία διαχείρισης σταδιοδρομίας

α

Εργαλεία διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών

α

13 Μέσω ποιας διαδικασίας καλύπτονται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό;

Διαφήμιση	q
Επαγγελματικά κέντρα	q
Αιτήσεις για εργασία	q
Προσωρινή απασχόληση	q
Βάσει συστάσεων	q
Training stages (ΟΑΕΔ κλπ)	q

14 Η επιχείρησή σας λαμβάνει κάποιο συγκεκριμένο μέτρο για την κατάρτιση του προσωπικού σας;

Αναθέτει την κατάρτιση σε ειδικευμένο εκπαιδευτικό κέντρο	q
Προγραμματίζει ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα κατάρτισης	q
Άλλο (προσδιορίστε)	q

15 Όσον αφορά τους τομείς λειτουργίας της επιχείρησής, ποιά είναι τα ειδικά και απαραίτητα θεματικά πεδία κατάρτισης?

Πωλήσεις και σχέσεις με προμηθευτές	q
Διοίκηση, Οικονομικό	q
Σχεδιασμός και στρατηγική	q
Διοίκηση προσωπικού, ανθρώπινοι πόροι, κατάρτιση	q
Πληροφορική και Τηλεματική	q
Logistics, αποθήκη, παράδοση, μεταφορές	q
Συντήρηση, Υγιεινή & ασφάλεια, εγκαταστάσεις	q

Σχεδιασμός και καινοτομία	q
Έρευνα, Ποιοτικός έλεγχος, έλεγχοι	q
Πωλήσεις , σχέσεις με πελάτες	q
Άλλες δεξιότητες	q

16 Ποιες δυσκολίες καταγράφονται για την υλοποίηση δράσεων κατάρτισης;

δυσκολίες εξεύρεσης πόρων	q
έλλειψη πληροφόρησης για αξιοποίηση πόρων	q
έλλειψη χρόνου-κενών στον παραγωγικό χρόνο	q
έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εργαζόμενους	q
μη πιστοποίηση αιθουσών κατάρτισης	q
μη επαρκής σύνδεση περιεχομένου κατάρτισης με ανάγκες παραγωγής	q
Άλλο (περιγράψτε)	q

17 Θεωρείται χρήσιμο να είναι οι ανάγκες της επιχείρησής σας γνωστές στο τοπικό εκπαιδευτικό σύστημα;

18 Γιατί;

Η εκπαίδευση των μαθητών να ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες των επιχειρήσεων	q
Οι μαθητές να είναι πιο «έτοιμοι» να εργασθούν	q
Καλύτερη οργάνωση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων	q

19. Έχετε παρατηρήσει στις έρευνες προσωπικού εάν οι εργαζόμενοι ζητούν καλύτερη υποστήριξη για τη διαχείριση της σταδιοδρομίας τους;

20. Πιστεύετε θα υπήρχαν οφέλη της επιχείρησης από την επένδυση στην επαγγελματική συμβουλευτική στους εργαζόμενους;

Σας ευχαριστούμε ιδιαίτερα για τη συνεργασία και το χρόνο σας.

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Διαφορές Δ. Π. και Δ. Α. Π.....52

Πίνακας 2: Κατανομή ευθυνών στις προσλήψεις.....57

Πίνακας 3: Διαδικασία πρόσληψης.....58

Πίνακας 4: Δημογραφικά χαρακτηριστικά των εγγεγραμμένων
ανέργων.....71

Πίνακας 5: Αντικείμενο συζητήσεων επαγγελματικής
υποστήριξης.....80

Πίνακας 6: " Άγκυρες Σταδιοδρομίας " του Schein.....83

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1: Σκοποί της Συμβουλευτικής.....24

Σχήμα 2: Στάδια μετάβασης.....28

Σχήμα 3: Δημιουργία στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	58
Σχήμα 4: Εναλλακτικές λύσεις μετά το Γυμνάσιο.....	70
Σχήμα 5: Ποιοι παρέχουν βοήθεια για θέματα Σταδιοδρομίας.....	77
Σχήμα 6: Έννοια Σταδιοδρομίας για τους υπεύθυνους προσωπικού.....	107
Σχήμα 7: Αναζητήσεις προσωπικού σε σχέση με τη σταδιοδρομία του.....	108
Σχήμα 8: Ποιος διαχειρίζεται θέματα Σταδιοδρομίας;.....	108
Σχήμα 9: Πρέπει να υπάρχει κάποιος ειδικός για θέματα Σταδιοδρομίας;.....	110
Σχήμα 10: Σε ποιους προσφέρεται υποστήριξη σταδιοδρομίας;.....	111
Σχήμα 11: Ύπαρξη ενημέρωσης σταδιοδρομίας.....	112

Σχήμα 12: Τρόποι προσφοράς συμβουλευτικής στους οργανισμούς.....	113
Σχήμα 13: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.....	114
Σχήμα 14: Κάλυψη αναγκών ανθρώπινου δυναμικού.....	115
Σχήμα 15: Μέτρα για την κατάρτιση του προσωπικού.....	116
Σχήμα 16: Πεδία κατάρτισης.....	117
Σχήμα 17: Δυσκολίες κατάρτισης.....	118

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γκιάστας Ιωάννης "Θεωρία και Πράξη στη Βιωματική Εκπαίδευση στη Συμβουλευτική – Ποιοτική Έρευνα στο Πλαίσιο του Π.Ε.Σ.Υ.Π.", περιοδικό ΕΛ.ΕΣΥΠ. Επιθεώρηση Συμβουλευτικής Προσανατολισμού τ.76-77, Μάρτιος & Ιούνιος 2006.

Δημητρόπουλος Ευ. "Συμβουλευτική-Προσανατολισμός, τόμος Α'", εκδ. Γρηγόρης, Αθήνα 1999

Δημητρόπουλος Ευ. "Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας- Εκπαιδευτικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός, τόμος Β'", 1999β

Θεοδωράτος Ευάγγελος Φ. "Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία", εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1998

Θεοδωράτος Ευάγγελος Φ. "Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι", εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1999

Καλούρη Χ. Ουρανία, Ζεργιώτης Ν. Ανδρέας "Η Συζήτηση ως Αποτελεσματικός Τρόπος στη Συμβουλευτική Σχέση", περιοδικό ΕΛ.ΕΣΥΠ. Επιθεώρηση Συμβουλευτικής Προσανατολισμού τ.76-77, Μάρτιος & Ιούνιος 2006.

Κάντας Α. & Χαντζή Α. "Ψυχολογία της Εργασίας, Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης, Στοιχεία Συμβουλευτικής, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1991

Κασιμάτη Κ. "Έρευνα για τα Κοινωνικά Χαρακτηριστικά της Απασχόλησης", Αθήνα: Ε.Κ.Κ.Ε 1998

Κασσωτάκης Ι. Μιχάλης, "Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός θεωρία και πράξη", εκδ. Τυπωθήτω – Γ. Δαρδανός, Αθήνα 2004

Κέντρο Επιχειρηματικότητας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης, Διμηνιαία έκδοση "Τα Νέα μας", Δυτική Μακεδονία

Κοινοτική Προτοβουλία EQUAL "Στοιχεία Επικοινωνίας-Συμβουλευτικής", Απρίλιος 2007

Κοσμίδου-Hardy, Χ. "Η πρόκληση της μετάβασης και η ανταπόκριση των υπηρεσιών Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού». Πρακτικά Επιστημονικής Ημερίδας με θέμα «Συμβουλευτική-Προσανατολισμός: Η Συμβολή τους στην Ανάπτυξη και Προετοιμασία του Ατόμου για τη διαρκώς μεταβαλλόμενη Αγορά Εργασίας". *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού*, 42-43, 67-89, Αθήνα 1997

Κοσμίδου-Hardy, Χ. & Γαλανουδάκη, Ράπη, Α. "Συμβουλευτική. Θεωρία και Πράξη", εκδ. Ασημάκη, Αθήνα 1996

Μιχαλιτσιάνου Αναστασία, σημειώσεις για το μάθημα "Διοίκηση Προσωπικού", Πάτρα 1997

Ξυροτύρη – Κουφίδου Σ., "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", εκδ. Ανικούλα, 2001

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, "Διάχυση Λειτουργιών Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού στο Γυμνάσιο και στο Λύκειο" εκδ. ΑΛΦΑ. Ε.Π.Ε., Αθήνα 2000

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, "Οδηγός για τον Εκπαιδευτικό του Σ.Ε.Π. ", Αθήνα 2000

Παπαθεοφίλου Ρίτσα, Σακκάς Διονύσης, Φραγκούλη Αθηνά, Πολέμη – Τοδούλου Μίνα, "Διεπαγγελματική Συμβουλευτική", εκδ. Ελληνικά Γράμματα 1994

Πατινιώτης, Ν. "Έρευνα για την Ελληνική Εκπαίδευση", Αθήνα 2000

Πετρίδου Ευγενία "Σημειώσεις στη Δ.Α.Π.", 2007

Συλλογικό: **Α.Σ. ΤΕΧΝΟΜΑΘΕΙΑ** "Εφαρμογή Εργαλείων Συμβουλευτικής για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις σε Θέματα Κατάρτισης", σύνταξη-επιμέλεια Τζανάς Κ.

Συλλογικό: **Β' Ελλαδο-κυπριακό Συνέδριο Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού** "Ο Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός και οι Προκλήσεις του 21^{ου} Αιώνα", Σπάρτη 1999

Τζάνου Μερόπη, "Αναγκαιότητα ύπαρξης του Θεσμού Συμβουλευτική-Προσανατολισμός στη Σύγχρονη Εκπαίδευση και ο Διευρυμένος Ρόλος των Λειτουργών του", Επιστημονικό Περιοδικό ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π., 2006

Τσακίρη Τόνια, "Περάστε με Επιτυχία το Τεστ Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας" Εφημερίδα "Το Βήμα", Αθήνα 19/03/2000

De Board Robert, "Δεξιότητες Συμβουλευτικής στο Χώρο της Εργασίας, Εφαρμογές στη Σχέση Προϊσταμένου - Υφισταμένου", εκδ. Καστανιώτη 1997

Drucker Peter F., Γαλάτης Ι. "Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα", Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις, Θεσσαλονίκη 1990

Nathan Robert, Hill Linda, "Επαγγελματική Συμβουλευτική, η Συμβουλευτική Προσέγγιση της Επαγγελματικής Επιλογής και Σταδιοδρομίας", μετάφραση-επιστημονική επιμέλεια Δέσποινα Σιδηροπούλου – Δημακάκου, εκδ. Μεταίχμιο 2006

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bennett M.E. with the editorial corporation of Lewis M. Terman, professor of psychology. "College and life: problems of self discovery and self-direction", McGraw-Hill, Standard University, 1946

Chartered Institute of Personnel and Development "Managing Employee careers - Issues, trends and prospects", survey report, June 2003

Hopson B., Scally M., "Build your own Rainbow: A Workbook for Career and Life Management", Leeds: Lifeskills Associates, 1991

Isaacson, L., and Brown, D. "Career Information, Career Counseling, & Career Development", 5th Edition. U.S.A: Allyn and Bacon. 1993

Willard K. Lasher and Edward A. Richards, PH. D. "How You Can Get a Better Job", American Technical Society Chicago, U.S.A. 1945

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<http://paep.org.gr>

Ο.Α.Ε.Δ. "Δημογραφικά Χαρακτηριστικά των Εγγεγραμμένων Ανέργων", 2007

<http://1kesyp-v.thess.shc.gr>

Τραχαλιός Μιχάλης – Αντωνίου Χρήστος "Σύγχρονες Τάσεις Συμβουλευτικής"
ΚΕ.Σ.Υ.Π. Νεάπολης

www.aued.gr

www.career-office.uoa.gr

www.eap.gr

www.econ.uoi.gr

www.ekep.gr

www.elesyp.gr

Σιδηροπούλου – Δημακάκου Δέσποινα "Η Ανάπτυξη Του Θεσμού Συμβουλευτική-Προσανατολισμός Στην Ελλάδα, ο Ρόλος της ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π.".Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού της ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π. τ.78-79

www.enthesis.net/index

www.epeaek.gr

www.go-online.gr

www.info@sepe.gr

www.synergysolutions.gr

www.ypepth.gr

www.3kps.gr