

Growing

[HTTP://GROWING-PROJECT.EU](http://growing-project.eu)

ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Για ΜΜΕς και παρόχους εκπαίδευσης ενηλίκων



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών, και η Επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν. (Project N° : 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD)

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΩΝ ΜΜΕ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ



Συγγραφείς

GrowINg – Ανάπτυξη και καινοτομία των ΜΜΕ μέσω της εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο
| Μάρτιος 2021

Εταίροι



Mentortec -Serviços de Apoio a Projectos Tecnológicos S.A, Πορτογαλία
Andreia Monteiro e Rita Sousa
Ιστοσελίδα: <http://www.mentortec.eu/>



AEP -Associação Empresarial de Portugal, Πορτογαλία
Raquel Araujo e Oriana Noronha
Ιστοσελίδα: <https://www.aeportugal.pt/>



AKMI -Anonimi Ekpaideftiki Etairia, Ελλάδα
Vasiliki Karababa
Ιστοσελίδα: <https://iek-akmi.edu.gr/>



iED -Institute of Entrepreneurship Development, Ελλάδα
Maria Dalakoura
Ιστοσελίδα: <https://ied.eu/>



DOREA Educational Institute, Κύπρος
Viktorija Triuskaite
Ιστοσελίδα: <https://dorea.org/>



CONNECTIS Srl, Ιταλία
Edoardo Bacenetti
Ιστοσελίδα: <https://connectisweb.com/>

Growing

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
Το έργο "GrowiNg"	10
Γνωρίστε το Πλαίσιο	11
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΜΕΣ	14
Κατανόηση του όρου "Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας"	14
Καθοδήγηση σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς: επισκόπηση	15
Καθοδήγηση σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς: συνάφεια	17
Καθοδήγηση σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς: συμβουλές για το πώς να ξεκινήσετε.....	19
Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς: συνάφεια καθορισμού επαγγελματικού προφίλ δεξιοτήτων	26
ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	30
Τύποι και αρχές της εκμάθησης ενηλίκων στο χώρο εργασίας	30
Αντίκτυπο της εκμάθησης των ενηλίκων στο χώρο εργασίας: άτομα και εταιρείες	33
Πρώθηση της εκμάθησης στο χώρο εργασίας	36
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	38
Επιχειρηματικές έννοιες και δεξιότητες στο έργο GrowiNg	38
Αξιολόγηση και προώθηση επιχειρηματικών δεξιοτήτων σε εταιρείες	39
Η μεθοδολογία του έργου GrowiNg	43
Διαδικτυακό εργαλείο αξιολόγησης επιχειρηματικών δεξιοτήτων	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	49

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1. Πτυχές Καθοδήγησης Σταδιοδρομίας	15
Σχήμα 2. Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς.....	16
Σχήμα 3. Συνάφεια της καθοδήγησης σταδιοδρομίας για εταιρείες και υπαλλήλους	18
Σχήμα 4. Πώς να ξεκινήσετε με την Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας.....	19
Σχήμα 5. Αρχές θεωρίας εκμάθησης ενηλίκων	31
Σχήμα 6. Πρακτική εκπαίδευση με βάση την εκμάθηση στην εργασία (WBL)	32
Σχήμα 7. Οφέλη από την εκμάθηση ενηλίκων.....	35
Σχήμα 8. Συμβουλές για να προσεγγίσετε το EntreComp	38
Σχήμα 9. Επιχειρηματικές δεξιότητες για ΜΜΕς και υπαλλήλους.....	39
Σχήμα 10. Προσδιορισμός των επιχειρηματικών εργαλείων που θα σχεδιαστούν στο έργο Growing και των κύριων στόχων τους	44
Σχήμα 11. Δομή του EntreComp	46
Σχήμα 12. Σύνοψη παρουσίαση της δομής και του περιεχομένου του εγχειριδίου	47

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. Τύποι μεθόδων και εργαλείων καθοδήγησης σταδιοδρομίας.....	25
Πίνακας 2. Δείγματα θεμάτων για δραστηριότητες καθοδήγησης.....	27
Πίνακας 3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μοντέλων εκμάθησης στην εργασία (WBL).....	32

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

CEDEFOP	Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης
CVT	Συνεχής Επαγγελματική Κατάρτιση
CVTS	Έρευνα για τη Συνεχή Επαγγελματική Κατάρτιση
DG EMPL	Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ένταξης
EntreComp	Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επιχειρηματικών Ικανοτήτων
EQF	Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων
ESCO	Ευρωπαϊκή ταξινόμηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων και επαγγελματών



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μεταξύ των παραδοτέων του έργου " GrowINg – Ανάπτυξη και καινοτομία των ΜΜΕς μέσω της εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο" είναι και το **Πλαίσιο για Εκμάθηση στο Χώρο Εργασίας (D2.2)**, το οποίο απευθύνεται κυρίως σε ΜΜΕς και παρόχους εκπαίδευσης ενηλίκων. Είναι δομημένο και βασίζεται στη σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων του **GrowINg Research Matrix (D1.2)**, το οποίο έχει δημιουργηθεί στα προηγούμενα βήματα, και του **Ευρωπαϊκού Πλαισίου Επιχειρηματικών Ικανοτήτων (EntreComp)**. Αυτό το πλαίσιο αναπτύσσεται στο WP2 του έργου, το οποίο περιλαμβάνει τον ορισμό και την περιγραφή της μεθοδολογίας για την προώθηση της εκμάθησης ενηλίκων στο χώρο εργασίας, καθώς η προώθησή της σε αυτόν είναι ένα από τα στρατηγικά θέματα που θα προσεγγιστούν στο έργο GrowINg.

Η προσέγγιση του GrowINg, η οποία θα αποτελέσει τη βάση του έργου και όλων των αποτελεσμάτων, είναι δομημένη και σχεδιασμένη από την εταιρική σχέση, διότι είναι απαραίτητο οι ΜΜΕς να ενσωματώσουν πρακτικές για την προώθηση της εκμάθησης των εργαζομένων στον χώρο εργασίας ώστε να διασφαλιστεί μια συνεχής καθοδήγηση σταδιοδρομίας και ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων τους.

Η εκμάθηση ενηλίκων έχει αναγνωριστεί ως στρατηγική για την ευρωπαϊκή ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα και ανάπτυξη και έχει οφέλη για τους εκπαιδευόμενους, τους εργοδότες και την κοινότητα, σε διαφορετικά επίπεδα. Έτσι, μέσω αυτού του πλαισίου είναι σημαντικό να παρέχουμε τρόπους για να επωφεληθούμε από ευκαιρίες για συνεχή εκμάθηση και ανάπτυξη ικανοτήτων σε διαφορετικά πλαίσια και να διασφαλίσουμε ότι οι ενήλικες έχουν πρόσβαση σε ποιοτική εκπαίδευση σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Επιπλέον, η καθοδήγηση σταδιοδρομίας είναι μια στρατηγική διαδικασία που έχει σχεδιαστεί όχι μόνο για να ικανοποιήσει τη ζήτηση για δια βίου μάθηση, αλλά και για να εγγυηθεί την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και των εργοδοτών σχετικά με τις δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσουν, να ενισχύσουν και να αναβαθμίσουν. Υπάρχει ένα κενό σε ό, τι αφορά την παροχή και υποστήριξη της καθοδήγησης σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς, και το πλαίσιο θα προσπαθήσει να αντιμετωπίσει αυτό το ζήτημα. Θα τονίσει τη σημασία των απαιτούμενων επενδύσεων, ώστε οι ΜΜΕς και οι διευθυντές να διαθέτουν ικανότητες και εργαλεία για την ενσωμάτωση στρατηγικών προσανατολισμού σταδιοδρομίας στην πολιτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Το Πλαίσιο για την Εκμάθηση στο Χώρο Εργασίας στοχεύει επίσης στην αύξηση της συμμετοχής των ενηλίκων στην επίσημη, μη τυπική, και άτυπη μάθηση, στην απόκτηση εργασιακών δεξιοτήτων για έναν ενεργό πολίτη ή για προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση μέσω διαφόρων τρόπων και ιδεών που προσφέρονται στο υλικό του.

Οι κύριες ομάδες-στόχος που ενδιαφέρονται και επωφελούνται από το πλαίσιο είναι οι ακόλουθες:

- Διευθυντές ή / και διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού,
- Διευθυντές των ΜΜΕ,
- Εκπαιδευτές εντός της εταιρείας, σύμβουλοι και άλλοι επαγγελματίες,
- Εμπορικά και Επιχειρηματικά Επιμελητήρια,
- Πάροχοι ΕΕΚ / Εκπαίδευσης Ενηλίκων και επαγγελματίες,
- Υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής στους τομείς της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της επιχειρηματικότητας.

Λέξεις- κλειδιά: πλαίσιο, χώρος εργασίας, καθοδήγηση σταδιοδρομίας, εκμάθηση ενηλίκων, εκπαίδευση.



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το έργο “GrowINg”

Το έργο “ GrowINg – Ανάπτυξη και καινοτομία των ΜΜΕς μέσω της εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο” στοχεύει στη δημιουργία και τη δοκιμή βασικών καινοτόμων λύσεων για τη διά βίου μάθηση των ενηλίκων στο χώρο εργασίας, επιτρέποντας και προωθώντας την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω μιας ολιστικής προσέγγισης των στρατηγικών καθοδήγησης σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς. Μέσω του GrowINg, μια έμπειρη συνεργασία, μαζί με τους ενδιαφερόμενους και τους τελικούς χρήστες, στοχεύει στο να:

- συλλέξει και να δημιουργήσει σε βάθος γνώση του υπάρχοντος τοπίου των ΜΜΕ σχετικά με τις εγκατεστημένες πολιτικές, στρατηγικές και πρακτικές στην καθοδήγηση σταδιοδρομίας, την εκμάθηση ενηλίκων στο χώρο εργασίας, και τις ανάγκες των εργοδοτών που σχετίζονται με την ανάπτυξη εγκάρσιων ικανοτήτων και ανεκμετάλλευτων επιχειρηματικών δεξιοτήτων,
- αναπτύξει και δοκιμάσει αποτελεσματικές μεθοδολογίες και εργαλεία που θα μεταφέρονται εύκολα στις πολιτικές, τις στρατηγικές και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ, ιδίως εκείνες που σχετίζονται με την καθοδήγηση σταδιοδρομίας και την παροχή συνεχούς κατάρτισης για την προώθηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και την κάλυψη των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών,
- υποστηρίξει τη χάραξη πολιτικής στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, τονίζοντας και προβάλλοντας τα οφέλη από την προώθηση και την υποστήριξη της εκμάθησης ενηλίκων στο χώρο εργασίας σε διαφορετικά επίπεδα, από την ατομική ανάπτυξη έως την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Η ομάδα του έργου αποτελείται από 6 οργανισμούς που προέρχονται από 4 ευρωπαϊκές χώρες:

1. MENTORTEC Serviços de Apoio a Projectos Tecnológicos sa, Πορτογαλία (Συντονιστής)
2. AEP -Associação Empresarial de Portugal, Πορτογαλία
3. AKMI -Anonimi Ekpaideftiki Etairia, Ελλάδα
4. iED -Institute of Entrepreneurship Development, Ελλάδα
5. DOREA Educational Institute, Κύπρος
6. CONNECTIS Srl, Ιταλία

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το έργο και τις δραστηριότητες του, επισκεφθείτε την ιστοσελίδα του έργου:

<http://growing-project.eu/>

Γνωρίστε το Πλαίσιο

Τα κύρια αποτελέσματα του **Πλαισίου για την Εκμάθηση στο Χώρο Εργασίας** και γενικά του **WP2 - Ορισμός και περιγραφή της μεθοδολογίας για την προώθηση της εκμάθησης ενηλίκων στο χώρο εργασίας**, είναι τα ακόλουθα:

- Η ενσωμάτωση στρατηγικής Καθοδήγησης Σταδιοδρομίας στην πολιτική διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού των ΜΜΕ.
- Συστάσεις για την εκμάθηση ενηλίκων στο χώρο εργασίας.
- Εργαλεία και πρακτικές για την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Το **Πλαίσιο για την Εκμάθηση στο Χώρο Εργασίας** προσδιορίζει τη μεθοδολογία και εισάγει τις βασικές έννοιες πίσω από το έργο και τους πόρους του. Τρία άλλα αρχεία, δύο που εκπονήθηκαν στα πλαίσια του έργου GrowINg, η [Εκμάθηση Καθοδήγησης Σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς](#) και το [GrowINg Research Matrix](#), και άλλο ένα από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η [Τελική αναφορά της Ομάδας Εργασίας ET2020 2016-2018 για την Εκμάθηση Ενηλίκων- Προώθηση της εκμάθησης ενηλίκων στο χώρο εργασίας](#), θεωρήθηκαν απαραίτητα για την ανάπτυξη αυτού του Πλαισίου, επιτρέποντας την εκμετάλλευσή του σε άλλους οργανισμούς και χώρες.

Το αρχείο πρόκειται να χρησιμοποιηθεί από τις ΜΜΕς και τους παρόχους εκπαίδευσης ενηλίκων ως έμπνευση και καθοδήγηση για την εισαγωγή ή την ενίσχυση της επαγγελματικής καθοδήγησης και της εκμάθησης στις ΜΜΕς.

Έτσι, οι κύριες ομάδες- στόχος αυτού του πλαισίου είναι:

- Διευθυντές ή / και διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού,
- Διευθυντές των ΜΜΕ,
- Εκπαιδευτές εντός της εταιρείας, σύμβουλοι και άλλοι επαγγελματίες,
- Εμπορικά και Επιχειρηματικά Επιμελητήρια,
- Πάροχοι ΕΕΚ / Εκπαίδευσης Ενηλίκων και επαγγελματίες,
- Υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής στους τομείς της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της επιχειρηματικότητας.

Αναλυτικά, αυτό το πλαίσιο θα παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τη διάρθρωση μιας στρατηγικής για τη σταδιοδρομία στις ΜΜΕς, ενσωματώνοντας πρακτικές ή / και εργαλεία για:

- να προωθηθεί το κατάλληλο περιβάλλον και το πλαίσιο για την εκμάθηση ενηλίκων στο χώρο εργασίας,
- να διασφαλιστούν η αξιολόγηση, η ανάπτυξη και η εννοποίηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων στις ΜΜΕς.

Το πλαίσιο θα είναι ένα αρχείο που θα προσδιορίζει τη μεθοδολογία πίσω από το έργο και θα εισάγει τις βασικές έννοιες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την υλοποίησή του.

Η δομή του πλαισίου είναι η ακόλουθη:

- **Περιλήψη**, όπου περιγράφονται οι στόχοι, ο σκοπός, οι ομάδες-στόχος και τα αποτελέσματα του πλαισίου.
- **Εισαγωγή**, η οποία περιλαμβάνει τους στόχους του πλαισίου και τη μεθοδολογία πίσω από αυτό.
- **Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς** - συνάφεια, αντίκτυπος και πρακτικές (πώς να το ενσωματώσετε στις ΜΜΕς).

- **Εκμάθηση ενηλίκων στο χώρο εργασίας** - συνάφεια, οφέλη και πρωτοβουλίες (οδηγίες για την προώθησή της στις ΜΜΕς).
- **Επιχειρηματικές δεξιότητες των εργαζομένων** - αξιολόγηση, ανάπτυξη και ενοποίηση.

Αυτό το παραδοτέο πρέπει να χρησιμοποιηθεί από κοινού με τα «Επιχειρηματικά εργαλεία για ΜΜΕς», επιτρέποντας στις ΜΜΕς να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη και τις επιπτώσεις τους.



**ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ
ΣΤΙΣ ΜΜΕς**

Growing

ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΜΕς

Κατανόηση του όρου "Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας"

Ξεκινώντας, η **καθοδήγηση σταδιοδρομίας** σύμφωνα με το λεξικό του Collins ορίζεται ως "οι συμβουλές και οι πληροφορίες σχετικά με την καριέρα που βοηθούν τα άτομα, ειδικά τους νέους, να αποφασίσουν για μια επαγγελματική σταδιοδρομία και επίσης να τους διδάξουν πώς να κυνηγήσουν αυτή την επιλογή τους".¹ Έτσι, η καθοδήγηση σταδιοδρομίας είναι, ή τουλάχιστον ξεκίνησε, **ως η κατεύθυνση των ανθρώπων για να επιλέξουν το επάγγελμά τους** και την καριέρα που τους ταιριάζει, αλλά τώρα έχει εισαχθεί και σε εργασιακά περιβάλλοντα. Αποδεικνύεται ότι η καθοδήγηση χρησιμοποιείται επίσης για επαγγελματικές περιπτώσεις και όρους, οπότε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η καθοδήγηση σταδιοδρομίας αφορά τις **οδηγίες που παρέχονται σε ένα χώρο εργασίας και για τις διαδικασίες εργασίας σε έναν τομέα.**

Όλο και περισσότεροι άνθρωποι χρειάζονται καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής, όχι μόνο για να **αποκτήσουν συγκεκριμένες γνώσεις** σχετικά με τη (μελλοντική) δουλειά τους, αλλά και για να **αποκτήσουν γενικότερες γνώσεις** σχετικά με την επαγγελματική συμπεριφορά, νέες μεθοδολογίες, εργαλεία και τεχνικές στον τομέα τους, και γενικά για να προχωρήσουν και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους επαγγελματικά, κάτι που θα έχει αντίκτυπο και στην προσωπική τους εξέλιξη. Η καθοδήγηση σταδιοδρομίας μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να κάνουν **ώριμες και ενημερωμένες επιλογές για την επαγγελματική τους ανάπτυξη**, τόσο πριν ασχοληθούν με ένα συγκεκριμένο πεδίο και ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, όσο και κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, συνήθως με βάση τη ζήτηση και τις μελλοντικές απαιτήσεις της εργασίας.

Επιπλέον, ο ορισμός του **επαγγελματικού προσανατολισμού** από τον ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) αναφέρεται σε "υπηρεσίες που προορίζονται να βοηθήσουν τους ανθρώπους σε οποιαδήποτε ηλικία και σε οποιοδήποτε σημείο καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, να λάβουν αποφάσεις κατάρτισης, αλλά και εκπαιδευτικές, και επαγγελματικές αποφάσεις για να διαχειριστούν τη σταδιοδρομία τους". Η καριέρα δεν αφορά μόνο τη σωστή επιλογή επαγγελματικά, αλλά συνεπάγεται και τον **εφοδιασμό των εργαζομένων με τις απαραίτητες και χρήσιμες ικανότητες για τη λήψη αποφάσεων** σχετικά με το τι ενδιαφέρει τους ενήλικες σε όλες τις πτυχές της ζωής. Πρέπει να βασίζεται σε επαρκείς και αξιόπιστους πόρους, να είναι πολύ καλά προετοιμασμένος, να οργανώνεται εκ των προτέρων και να διεξάγεται από προσωπικό και επαγγελματίες που είναι πλήρως καταρτισμένοι για την αντιμετώπιση τόσο των αναγκών της εταιρείας όσο και των εργαζομένων μέσω των επιλογών καθοδήγησης σταδιοδρομίας που θα προσφέρουν. Ακόμη και δίκτυα και σύνδεσμοι μεταξύ εταιρειών και τοπικών ενδιαφερομένων με ειδικούς μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμα για εξωτερικές υπηρεσίες καθοδήγησης.²

Φαίνεται ότι οι φοιτητές στα πανεπιστήμια και οι νέοι υπάλληλοι είναι εκείνοι που χρειάζονται την επαγγελματική καθοδήγηση περισσότερο γιατί πρέπει να μελετήσουν τόσο γενικά όσο και εξειδικευμένα θέματα στον τομέα της εργασίας τους και να εργαστούν πάνω σε αυτά για να επιτύχουν τα μέγιστα αποτελέσματα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να χρειαστεί ένας εμπειρογνώμονας στην καθοδήγηση σταδιοδρομίας για τη σωστή διαβούλευση και την πρόοδο όσων έχουν ξεκινήσει την καριέρα τους και επιθυμούν να αναπτυχθούν όσο το δυνατόν περισσότερο. Ωστόσο, **οι σημερινές ανάγκες απαιτούν καθοδήγηση σταδιοδρομίας σε όλη την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων για να ανταποκρίνονται στις τρέχουσες και αναπτυσσόμενες ανάγκες της εταιρείας.**

¹ <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/careers-guidance#:~:text=advice%20and%20information%20about%20careers,Collins%20English%20Dictionary> .

² <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Learning%20for%20Jobs%20book.pdf>

Σχήμα 1. Πτυχές Καθοδήγησης Σταδιοδρομίας



Καθοδήγηση σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς: επισκόπηση

Σύμφωνα με την "Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας: Εγχειρίδιο για τους Διαμορφωτές Πολιτικής" του ΟΟΣΑ, πολύ λίγες υπηρεσίες επαγγελματικής καθοδήγησης είναι διαθέσιμες για μισθωτούς ενήλικες. Υπάρχει μια πολύ περιορισμένη ιδιωτική αγορά σε πολλές χώρες και δεν είναι διαθέσιμες πολλές επιλογές για επαγγελματική καθοδήγηση. Έτσι, ακόμη και αν ένας εργαζόμενος που ενδέχεται να μην έχει καθοδήγηση σταδιοδρομίας από το εργασιακό του περιβάλλον επιθυμεί να παρακολουθήσει οποιαδήποτε υπηρεσία επαγγελματικού προσανατολισμού, δεν έχει πολλές εναλλακτικές λύσεις από τον ιδιωτικό τομέα.

Στην περίπτωση υπάρχουσών ευκαιριών επαγγελματικής καθοδήγησης σε μια εταιρεία, αυτές στοχεύουν συνήθως στην πρόσληψη νέου προσωπικού, ενώ απολύονται υπάλληλοι που δε διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, χωρίς να τους προσφέρονται υλικό και ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Στην πραγματικότητα, παρατηρείται ότι μόνο λίγες επιχειρήσεις παρέχουν υπηρεσίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας εσωτερικά, κυρίως οι μεγαλύτεροι οργανισμοί τείνουν να παρέχουν στους εργαζόμενους αυτές τις υπηρεσίες. Ακόμη και σε αυτήν την περίπτωση, οι υπηρεσίες προσανατολισμού σταδιοδρομίας παρέχονται κυρίως στο διευθυντικό και διοικητικό προσωπικό, και όχι στους υπαλλήλους γενικά. Επικεντρώνονται κυρίως στην εξέλιξη της καριέρας τους στην ίδια την εταιρεία, παραλείποντας ευκαιρίες σταδιοδρομίας και υλικό που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και σε άλλα επαγγελματικά περιβάλλοντα.

Ωστόσο, **όλες οι εταιρείες, οι ΜΜΕς, οι μεγάλοι οργανισμοί, τα δημόσια ιδρύματα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι ενήλικες που απασχολούνται χρειάζονται καθοδήγηση σταδιοδρομίας για εργασιακή και επαγγελματική ανάπτυξη** τόσο για να ωφελήσουν την εταιρεία όσο και για να είναι κατάλληλα καταρτισμένοι σε περίπτωση που θέλουν να απασχοληθούν σε άλλα εργασιακά περιβάλλοντα ή παρόμοια πεδία στο μέλλον, εκτός από την εταιρεία στην οποία εκπαιδεύτηκαν αρχικά. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι χρειάζονται επίσης καθοδήγηση σταδιοδρομίας για να μάθουν πώς να

αποκτούν νέες δεξιότητες και να αλλάζουν θέσεις μεταξύ της ίδιας εταιρείας. Για την υποστήριξη της δια βίου μάθησης και των ενεργών πολιτικών απασχόλησης, πρέπει να διατίθενται περισσότερες υπηρεσίες καθοδήγησης σταδιοδρομίας για τους εργαζόμενους.³

Σχήμα 2. Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς



Ένας άλλος λόγος για τον οποίο η καθοδήγηση σταδιοδρομίας είναι χρήσιμη όχι μόνο για τους αποφοίτους που ετοιμάζονται να εισέλθουν στην αγορά εργασίας, αλλά και για τους εργαζόμενους ενήλικες που βρίσκονται ήδη σε αυτή είναι ότι βοηθά τους ανθρώπους να προβληματιστούν σχετικά με τις φιλοδοξίες, τα ενδιαφέροντά, τα ταλέντα, τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τα προσόντα, και τις ικανότητες τους. Η ολοκληρωμένη καθοδήγηση καριέρας στοχεύει στην προετοιμασία των ανθρώπων να σχεδιάζουν και να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την εργασία και την εκμάθηση, δύο αλληλοσυνδεόμενες διαδικασίες που τους ακολουθούν στο μακρύ επαγγελματικό τους ταξίδι, ειδικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Η καθοδήγηση σταδιοδρομίας καθιστά τις πληροφορίες σχετικά με την αγορά εργασίας και τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες πιο προσβάσιμες οργανώνοντάς τις, συστηματοποιώντας τις και καθιστώντας τις διαθέσιμες όποτε και όπου τα χρειάζονται οι άνθρωποι.⁴

Όσον αφορά τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, συχνά εκφράζεται ότι η καθοδήγηση σταδιοδρομίας είναι απαραίτητη για τη συμβολή στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της αγοράς εργασίας ή της αποτελεσματικότητας της αγοράς εργασίας. Η καθοδήγηση σταδιοδρομίας μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των επιπτώσεων της αποσταθεροποίησης της αγοράς εργασίας, ακόμη και στη μείωση της ανεργίας. **Υπάρχουν διάφοροι στόχοι για την αγορά εργασίας που ανέφεραν οι χώρες ως προς το πού μπορούν να συμβάλουν οι επαγγελματικές οδηγίες:**

- Βοηθά στη βελτίωση της κινητικότητας των εργαζομένων, στην αντιστοιχία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης - μπορεί να θεωρηθεί ως τρόπος αντιμετώπισης της έλλειψης δεξιοτήτων.

³ <http://www.oecd.org/education/innovation-education/34060761.pdf>

⁴ <https://www.oecd.org/education/innovation-education/34050171.pdf>

- Υποστηρίζει την έννοια της δια βίου σταδιοδρομίας, σε αντίθεση με τη δια βίου εργασία και την αυξανόμενη διεθνοποίηση της αγοράς εργασίας.
- Συμβάλλει στους στόχους της ισότητας, για παράδειγμα, υποστηρίζοντας όσους βρίσκονται σε μειονεκτική θέση ή κάνοντας αναφορά στην ισότητα των φύλων.⁵

Ορισμένοι εργοδότες και εταιρείες προσφέρουν **συστηματική καθοδήγηση σταδιοδρομίας** στο προσωπικό τους **εσωτερικά**, αν και όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αυτό εμφανίζεται περισσότερο σε μεγαλύτερες εταιρείες και στις περισσότερες περιπτώσεις με στόχο το διευθυντικό και διοικητικό προσωπικό. Για να διευρύνουν τη χρήση της επαγγελματικής καθοδήγησης και να διαδώσουν τα οφέλη της, σε ορισμένες χώρες, οι κυβερνήσεις έχουν ενθαρρύνει αυτή την παροχή με δύο τρόπους:

(α) συμπεριλαμβάνοντας την επαγγελματική καθοδήγηση ως **επιτρεπόμενες δαπάνες έναντι εισφορών κατάρτισης** ή

(β) μέσω **εθελοντικών συστημάτων σήματος ποιότητας**.

Και οι δύο τρόποι επιτρέπουν στις ΜΜΕς να αντιμετωπίσουν τις δαπάνες και τις οργανωτικές διαδικασίες που απαιτούνται για την παροχή καθοδήγησης σταδιοδρομίας. Ωστόσο, οι υπηρεσίες καθοδήγησης που προσφέρονται από τους εργοδότες σε εργασιακά περιβάλλοντα ενδέχεται να μην είναι απολύτως αμερόληπτες, δεδομένου ότι ένας πιθανός περιορισμός είναι ότι ενδέχεται να υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου.⁶

Καθοδήγηση σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς: συνάφεια

Σήμερα, οι εργαζόμενοι ενήλικες χρειάζονται επαγγελματική καθοδήγηση περισσότερο από ποτέ. Η λήψη της εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος είναι ένα κίνητρο για να την αξιοποιήσουν καλύτερα και να την χρησιμοποιήσουν κατάλληλα τόσο για τις εταιρείες όσο και για τους εργαζομένους. Η καθοδήγηση σταδιοδρομίας είναι ένα θεμελιώδες επίπεδο πολιτικής που μπορεί να **βοηθήσει τους εργαζομένους να εξερευνήσουν την περίπλοκη και συνεχώς εξελισσόμενη αγορά εργασίας**, ειδικά μετά τα υψηλά ποσοστά ανεργίας σε πολλές χώρες, την παγκόσμια οικονομική κρίση και την πανδημία COVID-19. Μέσω της **«συμβουλευτικής πάνω στην εργασία»**, των **ευκαιριών πληροφόρησης και κατάρτισης**, στοιχείων που συνήθως περιλαμβάνονται στην καθοδήγηση σταδιοδρομίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθούν τις αλλαγές στην αγορά εργασίας και τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Ωστόσο, οι υπηρεσίες για ενήλικες λαμβάνουν σχετικά μικρή προσοχή όσον αφορά τις πολιτικές και όπως αναφέρθηκε, δεν υπάρχουν πολλές ιδιωτικές πρωτοβουλίες ούτε κατευθυντήριες γραμμές που να προτείνουν τρόπους για την παράδοσή τους. Η έκθεση του 2020 για την Έρευνα σχετικά με την Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας για Ενήλικες (SCGA), μια διαδικτυακή έρευνα για την εμπειρία των ενηλίκων με την καθοδήγηση σταδιοδρομίας, στοχεύει στο να δείξει τις πρωτοβουλίες στον τομέα της επαγγελματικής καθοδήγησης για ενήλικες σε χώρες του ΟΟΣΑ και πώς μπορούν να αξιοποιηθούν αυτές οι υπηρεσίες με διάφορους όρους.⁷

Τις τελευταίες δεκαετίες, η καθοδήγηση σταδιοδρομίας κερδίζει διαρκώς έδαφος όσον αφορά την ικανότητα των εταιρειών να προσελκύσουν και να διατηρήσουν νέους, έμπειρους και εξειδικευμένους εργαζομένους. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, οι ανθρωπίνι πόροι θεωρούνται ως ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία των εταιρειών, απαραίτητα για τη δημιουργία καινοτομίας και τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητάς τους στην παγκόσμια και απαιτητική αγορά. Στο παρελθόν, ο καθορισμός στρατηγικών για την ανάπτυξη ικανοτήτων και την καθοδήγηση σταδιοδρομίας διεξάγονταν κυρίως από τις εταιρείες και τους εργοδότες μόνο, αλλά πρόσφατα, έχει καταστεί προφανές ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία, εάν οι εταιρείες θέλουν να διασφαλίσουν ότι οι στρατηγικές και η εξέλιξη των ικανοτήτων είναι και θα συνεχίσουν να είναι αποτελεσματικές. Αυτό σημαίνει ότι η

⁵ <https://www.oecd.org/education/innovation-education/34050171.pdf>

⁶ <https://www.oecd.org/education/innovation-education/34050171.pdf>

⁷ OECD (2021), Career Guidance for Adults in a Changing World of Work, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9a94bfad-en>.

ενσωμάτωση στρατηγικών προσανατολισμού σταδιοδρομίας στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ εξαρτάται τόσο από τους οργανισμούς όσο και από τους υπαλλήλους τους: αφενός, επιτρέπει στις εταιρείες να διασφαλίσουν τη σωστή διαχείριση των απαιτήσεων και των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και, αφετέρου, οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να προσαρμόσουν γρήγορα τις ικανότητες και τις επιδόσεις τους στις επαγγελματικές ή άλλες νέες ευκαιρίες. Πιο συγκεκριμένα, μέσω στρατηγικών επαγγελματικής καθοδήγησης, οι εταιρείες θα είναι σε καλύτερη θέση να:

Σχήμα 3. Συνάφεια της καθοδήγησης σταδιοδρομίας για εταιρείες και υπαλλήλους



Όμως τα οφέλη της καθοδήγησης σταδιοδρομίας δεν είναι μονόπλευρα, δηλαδή μόνο για τον οργανισμό. Η αξία της μάθησης, ειδικά της εκμάθησης με βάση την εργασία, έχει επισημανθεί από επαγγελματίες σε πολλούς τομείς. **Όσοι μαθαίνουν μέσω της επαγγελματικής καθοδήγησης ενώ εργάζονται έχουν μια καλή πιθανότητα να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, να αναπτύξουν νέες, να αποκτήσουν γνώσεις και να διατηρήσουν μια θετική στάση όσον αφορά την εκμάθηση νέων πραγμάτων, επομένως είναι πιο πιθανό να προχωρήσουν στην καριέρα τους.** Επιπλέον, η καθοδήγηση σταδιοδρομίας για τους εργαζομένους στα μέσα της σταδιοδρομίας τους παίζει σημαντικό ρόλο σε επιτυχημένες μεταβάσεις και μετασχηματισμούς, που περιλαμβάνουν την αναβάθμιση, τον επαναπροσδιορισμό και/ή την αλλαγή σταδιοδρομίας. Επομένως, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν πιο πιθανό να δραστηριοποιηθούν στην αγορά εργασίας για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Σήμερα, **οι εργαζόμενοι αναμένεται να είναι πιο αυτό-κατευθυνόμενοι από ποτέ**, λόγω της πολυπλοκότητας που εμφανίζεται στη σύγχρονη αγορά εργασίας, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη πιο σίγουρων και ανεξάρτητων υπαλλήλων, να γνωρίζουν τις δεξιότητές τους και να μπορούν να προσδιορίζουν τα αποτελέσματα και τους στόχους μετά τη λήψη της απαραίτητης υποστήριξης μέσω καθοδήγησης.⁸

Η συνεχής εκμάθηση που σχετίζεται με την καριέρα μπορεί να είναι ένας άλλος σχετικός τομέας, καθώς η ατομική και οργανωτική εκμάθηση θεωρούνται αλληλένδετες. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι καταφέρνουν να μάθουν ως μέλη οργανώσεων, να επιδιώξουν τους δικούς τους στόχους καριέρας και να επωφεληθούν από τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Αυτό το είδος εκμάθησης βασίζεται κυρίως σε δραστηριότητες και όχι σε μαθήματα, τα

⁸ Arulmani, G, Bakshi A. J., Leong F.T.L., Watts A.G. (2014), "Handbook of Career Development International Perspectives"

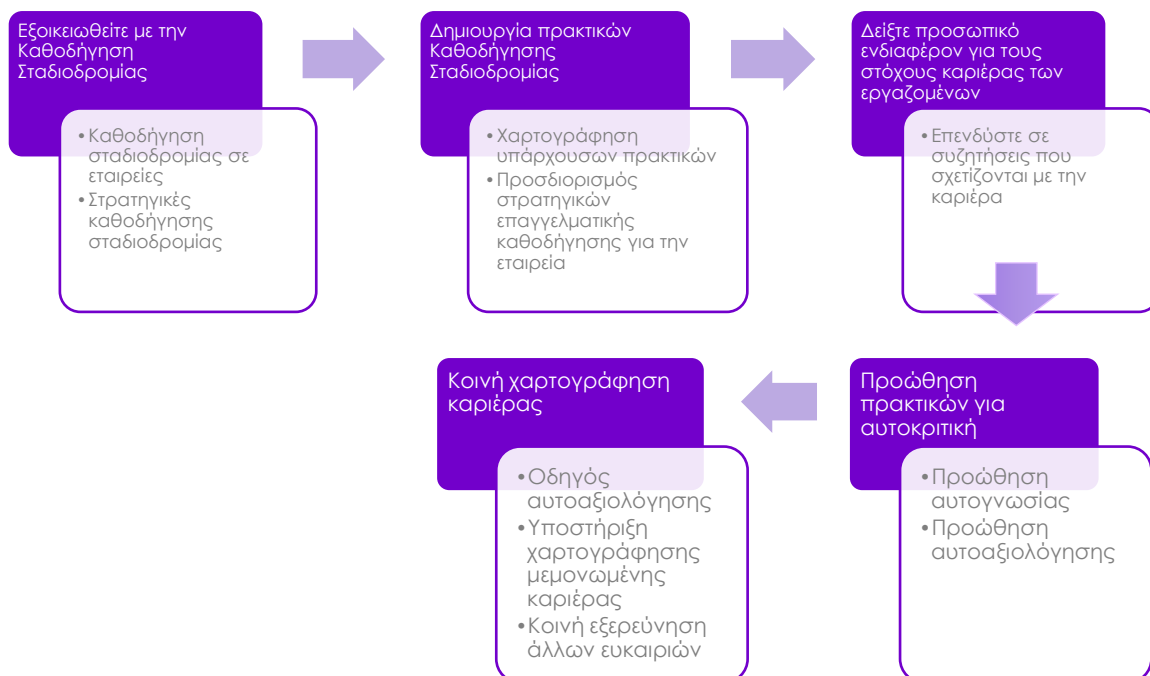
οποία πρέπει να είναι πολύ καλά οργανωμένα, εκ των προτέρων, εξειδικευμένα και να στοχεύουν σε βασικά σημεία που είναι απαραίτητα για να γίνουν αποτελεσματικοί οι εκαπιδευόμενοι στην αγορά εργασίας όπου διευκολύνεται η κινητικότητα.⁹

Καθοδήγηση σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς: συμβουλές για το πώς να ξεκινήσετε

Η κατάρτιση μέσα σε μια επιχείρηση τείνει να αποτελεί προϋπόθεση για την απασχόληση νέων εργαζομένων ή/και την εξέλιξη των υπαρχόντων. Η αναγκαιότητα της καθοδήγησης σταδιοδρομίας στις μέρες μας έχει γίνει κρίσιμη για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και για την πρόοδο της ίδιας της επιχείρησης. Ωστόσο, δεν μπορούν όλες οι εταιρείες να προσφέρουν ευκαιρίες καθοδήγησης χωρίς εξωτερική βοήθεια ή ειδικούς. Σε αυτήν την περίπτωση ένα πρόγραμμα κατάρτισης πρέπει να προσδιοριστεί και να εφαρμοστεί για την απόκτηση γνώσεων και ανάπτυξης δεξιοτήτων για τους εργαζομένους.

Πολλές εταιρείες αναγνωρίζουν ήδη τη σημασία της παροχής καθοδήγησης στους εργαζομένους τους για να διασφαλίσουν τη δέσμευσή, την ευθυγράμμιση και τα κίνητρά τους εντός της εταιρείας. Σε πολλές περιπτώσεις, η πρόκληση είναι ο τρόπος ενσωμάτωσης στρατηγικών για τη διαχείριση της σταδιοδρομίας των εργαζομένων στις εταιρείες. Μέσω του Πλαισίου του Growing, ίσως να μπορείτε να ξεκινήσετε το ταξίδι σας "Καθοδήγησης Σταδιοδρομίας" καθορίζοντας ορισμένα βήματα. Σχετικά με αυτό, το παρακάτω γράφημα θα σας βοηθήσει να ορίσετε ορισμένους αρχικούς στόχους για να ξεκινήσετε:

Σχήμα 4. Πώς να ξεκινήσετε με την Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας



⁹ Arulmani, G, Bakshi A. J., Leong F.T.L., Watts A.G. (2014), "Handbook of Career Development International Perspectives"

1. Εξοικειωθείτε με την καθοδήγηση σταδιοδρομίας

Καθοδήγηση σταδιοδρομίας σε εταιρείες - Κάθε εταιρεία, επιχείρηση και γενικά επιχειρηματική δραστηριότητα ή οργανισμός πρέπει να προγραμματίζει δραστηριότητες που προωθούνται για να διασφαλίσει την ανάπτυξη ικανοτήτων, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την εξέλιξη των υπαλλήλων τους. Και οι δύο πλευρές (εργοδότης - εργαζόμενος) επωφελούνται όταν διεξάγονται δραστηριότητες και προγράμματα επαγγελματικής καθοδήγησης εντός της εταιρείας. Ο προσδιορισμός των δυνατοτήτων, των ενδιαφερόντων και των αξιών της εταιρείας αλλά και των εργαζομένων μέσω της καθοδήγησης σταδιοδρομίας θα βοηθήσει στην αντιστοίχιση δεξιοτήτων και ικανοτήτων με τις κατάλληλες επιλογές καριέρας και εκπαίδευσης. Επίσης, οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να έχουν μια εικόνα για τον κόσμο της εργασίας και τον επαγγελματικό τους τομέα ειδικά με την παροχή στοχοθετημένης καθοδήγησης σταδιοδρομίας, επομένως θα είναι κατάλληλοι και προετοιμασμένοι για τη συνεχώς εξελισσόμενη αγορά εργασίας όπου πάντα προκύπτουν νέες προκλήσεις και ευκαιρίες. Τέλος, τόσο η προσωπική ταυτότητα ενός υπαλλήλου όσο και το εμπορικό σήμα της εταιρείας θα ενισχυθούν από τις επιλογές παροχής καθοδήγησης.

Παραδείγματα στρατηγικών:

- ο **Συζητήσεις σταδιοδρομίας με υπαλλήλους** - συζητήστε με τους εργαζομένους για τους επαγγελματικούς τους στόχους και το όραμα της σταδιοδρομίας τους. Ενισχύει την εμπλοκή και τη διατήρηση των εργαζομένων, ενισχύει την αυτογνωσία στο χώρο εργασίας, αναπτύσσει θετικές σχέσεις μέσα σε μια ομάδα.
- ο **Χαρτογράφηση καριέρας** - Περιλαμβάνει αυτό-αξιολόγηση, που διερευνά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υπαλλήλων, καθώς και εμπειρίες, επιτεύγματα και ενδιαφέροντα του παρελθόντος. Ένας εξατομικευμένος χάρτης καριέρας προάγει τον εντοπισμό εσωτερικών προκλήσεων και ευκαιριών που ικανοποιούν τα ενδιαφέροντα του εργαζόμενου και την εξερεύνηση άλλων ευκαιριών.
- ο **Επανασχεδιασμός / Διεύρυνση εργασίας** - διεύρυνση του πεδίου εργασίας, δίνοντας νέα καθήκοντα στους υπαλλήλους (ανάλογα με τις δεξιότητές τους), αύξηση των ευθυνών των υπαλλήλων σε μια συγκεκριμένη περιοχή / τομέα (κατάλληλο για το προφίλ τους). Συνεχίστε να παρέχετε προκλήσεις στους υπαλλήλους.
- ο **Εργασία εκ περιτροπής** - εναλλαγή υπαλλήλων μεταξύ δύο ή περισσότερων θέσεων εργασίας / καθηκόντων σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτή η προσέγγιση θα αξιολογήσει τις (νέες) δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων προκειμένου να τους τοποθετήσει στη σωστή θέση εργασίας, θα ανακουφίσει επίσης τη μονοτονία μιας επαναλαμβανόμενης δραστηριότητας και θα τους δώσει την ευκαιρία να αποκτήσουν περισσότερη εμπειρία.
- ο **Διπλές σκάλες σταδιοδρομίας** - πρόκειται για μια στρατηγική επαγγελματικής ανάπτυξης που επιτρέπει στους υπαλλήλους να προχωρήσουν χωρίς να χρειάζεται να αναλάβουν εποπτικές ή διαχειριστικές ευθύνες και συνήθως απευθύνεται σε προσωπικό με εκτεταμένες τεχνικές γνώσεις ή/και εκπαίδευση, αλλά δεν ενδιαφέρονται για μια καριέρα διαχείρισης ή εποπτείας.
- ο **Οριζόντια μονοπάτια καριέρας** - μια οριζόντια μετατόπιση μπορεί να εμφανίζεται ως μεταφορά και όχι ως προαγωγή, δεδομένου ότι η οριζόντια καριέρα είναι εκείνη στην οποία οι εργαζόμενοι μετακινούνται μεταξύ θέσεων εργασίας με πανομοιότυπες ευθύνες σε διαφορετικούς τομείς εξειδίκευσης, χωρίς την αποζημίωση να αλλάζει σημαντικά.
- ο **Καθοδήγηση** - είναι μια επίσημη ή ανεπίσημη και συνεργατική σχέση μεταξύ ενός ανώτερου κι ενός κατώτερου υπαλλήλου με στόχο την ανάπτυξη, τη μάθηση και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του καθοδηγούμενου. Συνήθως, ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος είναι και οι δύο υπάλληλοι στην ίδια εταιρεία και η εστίαση είναι στους εταιρικούς στόχους, στην εταιρική κουλτούρα, στις φιλοδοξίες σταδιοδρομίας, στην επαγγελματική καθοδήγηση για εξέλιξη και στην ισορροπία επαγγελματικής ζωής.
- ο **Διατομεακή εκπαίδευση** - τη διαδικασία προετοιμασίας των εργαζομένων να εργάζονται σε πολλές θέσεις εργασίας ή να εκτελούν καθήκοντα που δεν εμπίπτουν στις τυπικές τους ευθύνες.

- ο **Εσωτερικά προγράμματα κατάρτισης - εσωτερική εκπαίδευση**, συχνά γνωστή ως εκπαίδευση στο εσωτερικό της εταιρείας, μπορεί να είναι ένα είδος επαγγελματικής καθοδήγησης που χρησιμοποιεί την εμπειρία και τους πόρους μιας εταιρείας. Είναι πραγματικά εξειδικευμένο και απευθύνεται σε υπαλλήλους που είναι σχετικά νέοι σε μια εταιρεία.
- ο **Εξωτερικά προγράμματα κατάρτισης** - ειδικοί εκτός του οργανισμού εκτελούν εξωτερική εκπαίδευση. Θα μπορούσε να είναι κάποιος με τον οποίο η εταιρεία σχετίζεται/συνεργάζεται ήδη - όπως ένας προμηθευτής - για να παρέχει περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με ένα προϊόν ή ένα χαρακτηριστικό, ή έναν ειδικό του κλάδου που μπορεί να μοιραστεί τις νεότερες τάσεις για να διατηρήσει τις ομάδες μπροστά από τον ανταγωνισμό. Εξωτερικές εκδηλώσεις ή διαδικτυακή εκπαίδευση μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για αυτήν τη μορφή εκπαίδευσης.
- ο **Διαδικτυακά μαθήματα** - Ένα τέτοιο μάθημα είναι ένα σύνολο παραδόσεων που προβάλλονται μέσω διαδικτυακού περιηγητή ή κινητής συσκευής που μπορεί να προβληθεί ανά πάσα στιγμή και οπουδήποτε. Αναπτύσσεται ως διαδικτυακό μαθησιακό περιβάλλον για ασύγχρονη εκμάθηση.
- ο **Παρακολούθηση συνεδρίου / σεμιναρίου** - είναι επαγγελματικά οργανωμένες εκδηλώσεις στις οποίες μια ακολουθία πληροφοριών παραδίδεται και ανταλλάσσεται σε μεμονωμένες, ταυτόχρονες ή ξεχωριστές συνεδρίες στα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εγγράφονται και να παρακολουθούν τέτοιες εκδηλώσεις με σκοπό την απόκτηση νέων γνώσεων και την εξοικείωση με τις τελευταίες τάσεις στον τομέα τους.
- ο **Εξασφάλιση αξιολόγησης απόδοσης** - ένα δομημένο και παραγωγικό σύστημα για τη μέτρηση της εργασίας και των αποτελεσμάτων ενός υπαλλήλου βάσει των εργασιακών τους ευθυνών. Θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της προστιθέμενης αξίας από κάθε υπάλληλο σε μια εταιρεία όσον αφορά τα αυξημένα έσοδα, σε σύγκριση με τη συνολική απόδοση των εργαζομένων στην επένδυση.
- ο **Υποστήριξη ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής** - ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον συνεπάγεται μια καλή ισορροπία εργασίας - ιδιωτικής ζωής. Διατηρώντας μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, μια κατάσταση ισορροπίας στην οποία ένα άτομο δίνει προτεραιότητα στις επαγγελματικές και προσωπικές του υποχρεώσεις, μειώνει το άγχος και αποτρέπει την εξάντληση στο χώρο εργασίας.

2. Δημιουργία πρακτικών καθοδήγησης σταδιοδρομίας

- ο Χαρτογράφηση των υφιστάμενων πρακτικών καθοδήγησης σταδιοδρομίας.
- ο Προσδιορίστε στρατηγικές καθοδήγησης σταδιοδρομίας κατάλληλες για εφαρμογή στην εταιρεία.
- ο Αλληλεπίδραση με υπαλλήλους, μέσω συνεντεύξεων και/ή ερωτηματολογίων, για τον εντοπισμό και την καταγραφή των αναγκών τους, των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων τους.
- ο Αξιολογήστε τους στόχους και τους σκοπούς και από τις δύο πλευρές (εργοδότης - εργαζόμενος), τα διαθέσιμα εργαλεία για την υλοποίηση της επαγγελματικής καθοδήγησης και τις προσπάθειες που πρέπει να γίνουν.
- ο Δημιουργήστε στοχευμένες και εξειδικευμένες δραστηριότητες για τους ενδιαφερόμενους με βάση τα θέματα ενδιαφέροντος που θα προκύψουν από συζητήσεις με υπαλλήλους.
- ο Μοιραστείτε τα αποτελέσματα και εκτιμήστε τις συνέπειες κάθε απόφασης που λαμβάνεται για την εφαρμογή της επαγγελματικής καθοδήγησης.
- ο Επαναξιολογήστε, επανεξετάστε και επανασχεδιάστε εάν είναι απαραίτητο.

3. Δείξτε ενδιαφέρον για τους επαγγελματικούς στόχους των εργαζομένων

Η προαναφερθείσα επικοινωνία με τους υπαλλήλους και οι αρχικές προσπάθειες υλοποίησης πρέπει πάντα να καθορίζονται από τα ενδιαφέροντα και τους στόχους των εργαζομένων, για το λόγο αυτό ορισμένες προσωπικές συναντήσεις με υπαλλήλους μπορεί να αποδειχθούν πολύ χρήσιμες:

- ο 1η συνάντηση: Αφήγηση - γνωρίστε τον υπάλληλο.

- ο 2η συνάντηση: Ενδιαφέροντα, στόχοι και όνειρα – ρωτήστε για τους προσωπικούς, κοινωνικούς και επαγγελματικούς στόχους των εργαζομένων και προσπαθήστε να ταυτιστείτε μαζί τους.
- ο 3η συνάντηση: Έναρξη ανάπτυξης ενός προγράμματος εξέλιξης σταδιοδρομίας του υπαλλήλου (ανάλυση της τρέχουσας εργασίας, χάσμα δεξιοτήτων, μελλοντικές φιλοδοξίες, κατάρτιση, εξέλιξη, προτιμώμενες εργασίες / θέσεις).

4. Προώθηση πρακτικών αυτοκριτικής

Η αυτοαξιολόγηση είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της διαδικασίας εκμάθησης. Ενθαρρύνει τους εκπαιδευόμενους, δηλαδή τους υπαλλήλους στην καθοδήγηση σταδιοδρομίας, να εξετάσουν πώς η εργασία τους σχετίζεται με τους μαθησιακούς στόχους για έννοιες και ικανότητες. Ενθαρρύνει τη μεταγνώση για το τι μαθαίνεται καθώς και για τις επιτυχημένες τεχνικές εκμάθησης. Βοηθά τους εργαζόμενους να εξετάσουν πώς μια συγκεκριμένη εργασία ή ένα μάθημα σχετίζεται με τη συνολική απόκτηση γνώσεων.¹⁰ Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στην ανάπτυξη, εφαρμογή και αναφορά των προγραμματισμένων διαδικασιών αυτοαξιολόγησης. Η αλήθεια είναι ότι επιτρέποντας στους υπαλλήλους να αξιολογούν τον εαυτό τους οδηγούνται σε αίσθημα υπερηφάνειας για την εκμάθησή τους, αίσθημα ιδιοκτησίας των προσπαθειών τους και αύξηση των ικανοτήτων σκέψης υψηλότερου επιπέδου.

❖ Προώθηση αυτογνωσίας

Για να ξεκινήσετε το ταξίδι αυτογνωσίας, πρέπει να ενεργοποιήσετε τους υπαλλήλους με την παροχή ανακλαστικών ερωτήσεων, όπως:

- Κάνω ερωτήσεις ενώ μαθαίνω στη δουλειά;
- Ψάχνω απαντήσεις στις ερωτήσεις μου;
- Καταλαβαίνω τη σημασία όσων μαθαίνω;
- Μπορώ να επικοινωνήσω διαφορετικές πτυχές στον επαγγελματικό τομέα;
- Βελτιώνονται οι επικοινωνιακές μου δεξιότητες;
- Τι προσπαθώ να πετύχω;
- Τι κάνω και είναι ωφέλιμο;
- Τι από αυτά που κάνω με επιβραδύνει;
- Τι μπορώ να κάνω για να αλλάξω;

Ένα **σημειωματάριο** θα μπορούσε να είναι χρήσιμο για να καταγράφονται οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις και να παρακολουθούνται οι σκέψεις που εμφανίζονται ως αυτόματες αντιδράσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας καθοδήγησης σταδιοδρομίας. Οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να παρακολουθούν τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια της καθοδήγησης σημειώνοντας τα συναισθήματά τους στα ερεθίσματα. Στο ίδιο σημειωματάριο, ο εργαζόμενος μπορεί να κάνει μια λίστα με τα πιο σημαντικά σχέδια και προτεραιότητες. Η καταγραφή προσωπικών και επαγγελματικών στόχων και η παρακολούθηση της προόδου είναι μια από τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές για την ενίσχυση της αυτογνωσίας.

Παρέχετε **ψυχομετρικές εξετάσεις**, ερωτηματολόγια αξιολόγησης και άλλα παρόμοια εργαλεία με τα οποία μπορεί να ενισχυθεί η **αυτογνωσία**. Σε τέτοιες δοκιμές, δεν υπάρχουν **σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις**. Αντ' αυτού, έχουν σκοπό να ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να συλλογιστούν ένα σύνολο χαρακτηριστικών ή γνωρισμάτων που τους χαρακτηρίζουν καλύτερα σε σύγκριση με άλλα. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα έχουν απτές μεθόδους για να εξερευνήσουν τον εαυτό τους και να ανακαλύψουν νέα χαρακτηριστικά αυτών που θα τους υποστηρίξουν μέσω της επαγγελματικής καθοδήγησης.

Παρέχετε **ανατροφοδότηση** σε τακτική βάση και ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους να συζητούν με τους έμπιστους ανθρώπους τους εντός και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι επίσημες διαδικασίες και μηχανισμοί ανατροφοδότησης στο χώρο εργασίας σε συνδυασμό με ανεπίσημες συζητήσεις για ατομική ανατροφοδότηση σε κάθε

¹⁰ <https://www.asee.org/public/conferences/78/papers/19411/view>

υπάλληλο μπορούν μόνο να ενισχύσουν την καλύτερη ανταπόκριση των εργαζομένων στον επαγγελματικό προσανατολισμό και την επαγγελματική πρόοδο. Επίσης, τα αξιόπιστα άτομα σε ένα περιβάλλον, όπως η οικογένεια και οι φίλοι, μπορούν να λειτουργήσουν ως αντανάκλασεις συμπεριφορών και μπορούν να προσφέρουν άμεση και αυστηρή ανατροφοδότηση σε πολλά επίπεδα τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην εργασία.

❖ Προώθηση αυτοαξιολόγησης

Ο προβληματισμός για παλαιότερα γεγονότα και ο τρόπος με τον οποίο τα χειρίστηκε κάποιος βελτιώνει τη διαδικασία εκμάθησης και ειδικά τη διερεύνηση των προσωπικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών για να τα αξιολογήσει και να υιοθετήσει τις καλύτερες δυνατές επιλογές. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την αυτοαξιολόγηση στην εργασία, εάν πραγματοποιείται συχνά σε πραγματικό χρόνο, επειδή οδηγεί σε καλύτερες αποφάσεις. Ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους να αφιερώσουν χρόνο πριν λάβουν οποιεσδήποτε αποφάσεις και σταθμίσουν όλες τις διαθέσιμες επιλογές και δυνατότητές τους. Μέσω αυτής της απλής τεχνικής, οι εργαζόμενοι θα προχωρήσουν σε ένα είδος αυτοαξιολόγησης, καθώς απαιτείται από όλες τις εναλλακτικές λύσεις και τρόπους δράσης τους. Επιπλέον, προσπαθήστε να πείσετε τους υπαλλήλους σας να αξιολογούν τον εαυτό τους παράλληλα με τους συναδέλφους τους. Παρατηρώντας τον εαυτό σας όπως παρατηρείτε άτομα και γεγονότα γύρω σας - με προοπτική και απόσταση - σας βοηθά να είστε αμερόληπτοι και αρκετά επιεικείς με την αυτοαξιολόγησή σας.

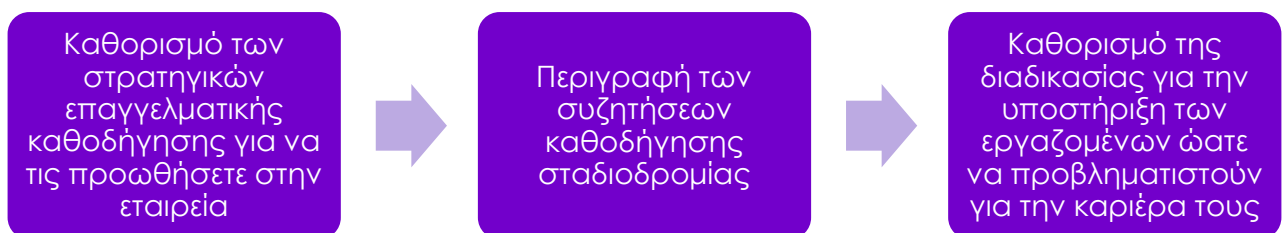
Περισσότερες συμβουλές για τη βελτίωση της αυτοαξιολόγησης:

- ✓ Δώστε προσοχή σε αυτό που σας ενοχλεί και σε ό,τι σας παρακινεί.
- ✓ Διαλογιστείτε.
- ✓ Προσδιορίστε τα συναισθηματικά σας δυνατά και αδύναμα στοιχεία.
- ✓ Σχεδιάστε ένα χρονοδιάγραμμα της ζωής σας.
- ✓ Ζητήστε ανατροφοδότηση.
- ✓ Συγκεντρώστε νέες εμπειρίες.
- ✓ Αποκτήστε μια νέα ικανότητα.
- ✓ Προσδιορίστε τις γνωστικές σας αδυναμίες.
- ✓ Αφιερώστε χρόνο για να διευκρινίσετε τις αξίες και τα όριά σας.

5. Η κοινή χαρτογράφηση σταδιοδρομίας περιλαμβάνει:

- Καθοδήγηση κατά την αυτοαξιολόγηση - εξερευνήστε τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υπαλλήλων, καθώς και τις προηγούμενες εμπειρίες, επιτεύγματα και ενδιαφέροντα,
- Υποστήριξη μεμονωμένης χαρτογράφησης σταδιοδρομίας - προσδιορισμός εσωτερικών προκλήσεων και ευκαιριών που ανταποκρίνονται στα ενδιαφέροντα του εργαζομένου,
- Κοινή διερεύνηση άλλων ευκαιριών - εξερευνήστε άλλες ευκαιρίες εργασίας ή θέσεις εντός του ίδιου του οργανισμού ή σε άλλα εργασιακά περιβάλλοντα.

Έχοντας το ακόλουθο σχήμα ως αφετηρία, μπορείτε να αρχίσετε να σχεδιάζετε τη στρατηγική καθοδήγησης σταδιοδρομίας της εταιρείας σας με:



Επιπλέον, καθ' όλη τη διαδικασία ανάπτυξης ενός προγράμματος επαγγελματικής καθοδήγησης, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ο **τόπος** όπου πραγματοποιείται το πρόγραμμα, η **διάρκεια**, ο **πάροχος**

του προγράμματος, ο **τύπος** καθοδήγησης και η **ευελιξία** που προσφέρει κάθε τύπος. Πριν ξεκινήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα επαγγελματικής καθοδήγησης, πρέπει να υπογραφούν **συμφωνίες** μεταξύ του παρόχου κατάρτισης και του δέκτη κατάρτισης για να διασφαλιστούν οι δεσμεύσεις κάθε μέρους και το περιεχόμενο του προγράμματος. Επιπλέον, πρέπει να αποφασισθούν οι **μέθοδοι παράδοσης** επαγγελματικής καθοδήγησης.

Τύπος

Με βάση την τοποθεσία της επιχείρησης, μπορούν να πραγματοποιηθούν πολλοί τύποι προγραμμάτων καθοδήγησης. Ειδικά, λόγω της κατάστασης Covid-19 και των περιορισμών που έχουν προκύψει, πολλοί οργανισμοί έχουν στραφεί σε άλλες επιλογές καθοδήγησης σταδιοδρομίας για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι θα συνεχίσουν να μαθαίνουν ακόμη και υπό τέτοιες συνθήκες. Για παράδειγμα, η εξ αποστάσεως εκμάθηση έχει κερδίσει πολύ έδαφος με όλο και περισσότερα σεμινάρια, εργαστήρια και εκπαιδευτικά προγράμματα να αναπτύσσονται έτσι ώστε να είναι φιλικά για διαδικτυακή διεξαγωγή.

Διάρκεια

Η διάρκεια των δραστηριοτήτων επαγγελματικού προσανατολισμού βασίζεται κυρίως στις ανάγκες της εταιρείας. Εάν υπάρχει άμεση ανάγκη κάλυψης οποιονδήποτε εκπαιδευτικών αναγκών σε έναν οργανισμό, η απάντηση πρέπει να είναι άμεση και για αυτόν τον λόγο, προτιμώνται συνήθως εξωτερικοί επαγγελματίες, ειδικά εάν δεν υπάρχει εκπαιδευμένο προσωπικό για τέτοιου είδους εργασίες και δραστηριότητες εντός του οργανισμού. Η εμπειρία και η τεχνογνωσία των εξωτερικών εκπαιδευτών απαιτείται για να ανταποκρίνονται γρήγορα στις ανάγκες του οργανισμού, δημιουργώντας το ειδικό πρόγραμμα καθοδήγησης σταδιοδρομίας. Σε αυτήν την περίπτωση, η εκπαίδευση είναι συνήθως βραχυπρόθεσμη καθώς στοχεύει σε συγκεκριμένες ανάγκες ή/και κενά που πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα.

Πάροχος

Εκπαιδευτές, εκπαιδευτικοί, επιτηρητές, μέντορες και προπονητές είναι ορισμένοι ειδικοί που προσφέρουν προγράμματα επαγγελματικής καθοδήγησης σε επιχειρήσεις. Αυτοί οι ειδικοί μπορούν να συμμετέχουν στο προσωπικό μιας εταιρείας ή να ενεργούν ως εξωτερικοί συνεργάτες, **με πληρωμές ή άλλες συμφωνίες**. Σήμερα, πολλοί επαγγελματίες από διάφορους τομείς μπορούν να απασχοληθούν ως εκπαιδευτές και οδηγοί, κυρίως στο επάγγελμά τους, αφού έχουν εξειδικευτεί και στην εκπαίδευση ή την κατάρτιση. Πολλές εταιρείες προσπαθούν να ενσωματώσουν τους υπαλλήλους με τέτοια εκπαίδευση ή/και πιστοποίηση στις επιχειρήσεις τους, επειδή **μπορούν να εξοικονομήσουν πολλά χρήματα από την πληρωμή εξωτερικών υπηρεσιών καθοδήγησης σταδιοδρομίας**. Επιπλέον, ένας εσωτερικός εκπαιδευτής μπορεί να αποδειχθεί πιο χρήσιμος σε έναν οργανισμό επειδή θα γνωρίζει περισσότερο τις ανάγκες και τους στόχους του.

Δεν μπορούν όλες οι ΜΜΕς, λόγω του μεγέθους και των οικονομικών τους περιορισμών, να έχουν τη δυνατότητα να απασχολούν τέτοιους επαγγελματίες στον οργανισμό τους, επομένως είναι πιθανότερο να προσλάβουν εξωτερικούς παρόχους κατάρτισης. Επομένως, η επιλογή ενός κατάλληλου παρόχου επαγγελματικής καθοδήγησης είναι υψίστης σημασίας.

Χρηματοδότηση

Ένα κρίσιμο ζήτημα σε πολλούς οργανισμούς που θέλουν να συμπεριλάβουν την καθοδήγηση σταδιοδρομίας για τους υπαλλήλους τους είναι οι οικονομικοί πόροι που χρειάζονται για αυτό. Ένα άλλο πολύ σημαντικό καθήκον εκ μέρους του παρόχου κατάρτισης ή του ιδιοκτήτη της επιχείρησης είναι η χρήση πιθανών πηγών χρηματοδότησης για τη διασφάλιση της ολοκλήρωσης της καθοδήγησης. Δημόσιοι οργανισμοί, δημόσιες επιδοτήσεις, ευρωπαϊκή χρηματοδότηση, επιστροφές χρημάτων, κουπόνια, ειδικά ιδρύματα εισπραχής φόρων για προγράμματα κατάρτισης και προσανατολισμού καριέρας σε ΜΜΕς, μείωση φόρου, προγράμματα μαθητείας, εξειδικευμένα προγράμματα που καλύπτουν τους μισθούς ή / και το πρόσθετο κόστος των ασκούμενων ή τουλάχιστον ένα μέρος από αυτούς είναι ορισμένοι φορείς και πρωτοβουλίες που στοχεύουν στη χρηματοδότηση ή συγχρηματοδότηση σε διάφορες μορφές και τομείς. Ακόμη και η δημόσια απασχόληση και ο τύπος κατάρτισης μπορούν να προσφερθούν ως λύσεις ελλείψει οικονομικών πόρων. Οι επιλογές χρηματοδότησης θα πρέπει να βασίζονται σε εκτίμηση συνολικών αναγκών, διότι μπορεί ορισμένες φθηνότερες λύσεις να είναι πιο κατάλληλες και/ή αποτελεσματικές σε σχέση με ακριβά πακέτα επαγγελματικού προσανατολισμού.

Τύποι καθοδήγησης σταδιοδρομίας

Ορισμένες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται ευρέως σε περιβάλλοντα εργασίας είναι οι ακόλουθες:

Πίνακας 1. Τύποι μεθόδων και εργαλείων καθοδήγησης σταδιοδρομίας

Μέθοδοι καθοδήγησης σταδιοδρομίας			
Εξ αποστάσεως εκπαίδευση	Μικτή μάθηση	Παραδοσιακή μάθηση	Μη τυπική μάθηση
Εκμάθηση στην εργασία	Άτυπη μάθηση	Εναλλαγή εργασιών	Αυτο-μάθηση στο χώρο εργασίας
Κοινή μαθητεία	Εκμάθηση στην εργασία	Παρακολούθηση εν ώρα εργασίας	Καθοδηγούμενη Εκπαίδευση
Προπόνηση ή καθοδήγηση	Ηλεκτρονική μάθηση	Πρακτική εκπαίδευση	Εκμάθηση δράσης
Εργαλεία καθοδήγησης σταδιοδρομίας			
Διαλέξεις	Ομαδική συζήτηση και δραστηριότητες	Παιχνίδι ρόλων	Ειδικές δραστηριότητες διαχείρισης
Μελέτες Περίπτωσης	Κοινότητες πρακτικής		

Επιλογή του σωστού προγράμματος

Μέχρι στιγμής, έχουμε επισημάνει ορισμένους απαραίτητους παράγοντες για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού προγράμματος καθοδήγησης σταδιοδρομίας: επιχειρηματικές ανάγκες, πάροχος κατάρτισης, στόχοι της επιχείρησης και των τμημάτων της. Πώς φτάνουμε στο αποτέλεσμα της επαγγελματικής καθοδήγησης; Οι ακόλουθες ερωτήσεις είναι χρήσιμες τόσο για την παροχή εσωτερικού προσανατολισμού σταδιοδρομίας όσο και για την επικοινωνία των αναγκών της επιχείρησης σε περίπτωση εξωτερικού σχεδιασμού επαγγελματικής καθοδήγησης:

- Ποιοι είναι οι στόχοι του προγράμματος καθοδήγησης;
- Ποια είναι η ομάδα-στόχος;
- Ποιες είναι οι μαθησιακές ανάγκες και το επιχειρηματικό υπόβαθρο;
- Ποιες είναι οι επιλογές επαγγελματικής καθοδήγησης;
- Έχετε χρονικούς, οικονομικούς, ποιοτικούς περιορισμούς και απαιτήσεις;¹¹

Λάβετε υπόψη...

- **Ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες** σχετικά με τις προσφερόμενες ευκαιρίες επαγγελματικής καθοδήγησης και εκμάθησης που πρέπει να είναι προσβάσιμες στους μαθητές. Εάν το γνωρίζουν οι αποδέκτες καθοδήγησης σταδιοδρομίας, θα είναι ευκολότερο να εργαστούν για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και στόχων, μαζί με λύσεις για οργανωτικά προβλήματα και εμπόδια που ενδέχεται να προκύψουν. Αυτό θα ενισχύσει επίσης την ομαδική εργασία, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της επαγγελματικής καθοδήγησης.

¹¹ <https://www.lessonly.com/training-methods/>

- Τα προγράμματα και οι δραστηριότητες επαγγελματικής καθοδήγησης πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις **πραγματικές ανάγκες και πρακτικές προϋποθέσεις** σε επίπεδο επιχείρησης, όπου θα πρέπει να ενσωματωθούν και να ριζωθούν από την αρχή.
- Η **δικτύωση** συμβάλλει σημαντικά στην καθοδήγηση σταδιοδρομίας. Οι άμεσοι σύνδεσμοι, οι δραστηριότητες συμπλέγματος και τα κανάλια της επιχείρησης, με συμβουλευτικές υπηρεσίες, καθοδήγηση ή/και τοπική δικτύωση μπορούν να προσθέσουν στις πολιτικές και τα αποτελέσματα καθοδήγησης καριέρας και να συμπεριλάβουν τις επιχειρήσεις πιο αποτελεσματικά στη συνεχή κατάρτιση και ανάπτυξη ικανοτήτων.
- **Βασικοί παράγοντες που εκπροσωπούν τις ΜΜΕς** και άλλα είδη επιχειρήσεων, όπως οι βιοτεχνίες ή/και το εμπόριο, οι ομοσπονδίες εργοδοτών και συνδικαλιστικών οργανώσεων, πρέπει να συσπειρωθούν για να αναπτύξουν συνεργασίες που θα ενισχύσουν και θα προωθήσουν τις επιλογές και τις ικανότητες επαγγελματικού προσανατολισμού.
- Η **απλότητα, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα** είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να επικρατούν κατά την οργάνωση μιας δραστηριότητας ή προγράμματος επαγγελματικής καθοδήγησης, επειδή είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστούν πολύπλοκες λύσεις.
- Η **παρακολούθηση και η αξιολόγηση** της ποιότητας και των διαδικασιών είναι θεμελιώδεις για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της καθοδήγησης σταδιοδρομίας και κατά πόσον οι στόχοι της έχουν επιτευχθεί.
- Οι δράσεις που **αυξάνουν την ευαισθητοποίηση** και αναβαθμίζουν την αντίληψη του επαγγελματικού προσανατολισμού είναι πιο αποτελεσματικές και βιώσιμες εάν πραγματοποιούνται και υποστηρίζονται **σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο**.
- **Αξιολογήσεις από ομότιμους, εργαλεία συγκριτικής αξιολόγησης, συνεχής παρακολούθηση, διαπίστευση προηγούμενης βιωματικής μάθησης, συλλογικές δράσεις** μπορούν επίσης να αξιοποιηθούν για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στην καθοδήγησης σταδιοδρομίας.

Καθοδήγηση Σταδιοδρομίας στις ΜΜΕς: συνάφεια καθορισμού επαγγελματικού προφίλ δεξιοτήτων

Για να γνωρίζει η εταιρεία τι πρέπει να παρέχει ακριβώς στους υπαλλήλους της και για τους υπαλλήλους που πρόκειται να λάβουν καθοδήγηση σταδιοδρομίας, ο καθορισμός στόχων είναι απαραίτητος και οι στόχοι πρέπει να βασίζονται στις ανάγκες και των δύο πλευρών, λαμβάνοντας υπόψη τα επαγγελματικά προφίλ που θα συμμετέχουν στις υπηρεσίες επαγγελματικού προσανατολισμού. Αυτά τα επαγγελματικά προφίλ και οι περιγραφές θέσεων εργασίας θα πρέπει να είναι διαθέσιμα στους υπαλλήλους, καθώς περιλαμβάνουν ρόλους που θα έχουν οι εργαζόμενοι στην εταιρεία και γενικά στην καριέρα τους. Ο οργανισμός που προσφέρει υπηρεσίες επαγγελματικού προσανατολισμού θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τα επαγγελματικά προφίλ που απασχολούν στο περιβάλλον τους. Έτσι, οι στόχοι θα πρέπει να είναι πολύ εξειδικευμένοι για να προσφέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Ένα **Προφίλ Επαγγελματικών Δεξιοτήτων (OSP)** περιλαμβάνει όλα τα σημαντικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για ένα συγκεκριμένο επάγγελμα. Μερικά από αυτά είναι το επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης που απαιτείται, το πεδίο της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, και άλλες βασικές και συμπληρωματικές απαιτήσεις, όπως γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, ενδιαφέροντα και αξίες που πρέπει να διασφαλιστούν για να είναι ολοκληρωμένο το προφίλ. Τα OSPs μπορούν να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση, προβολή και πρόβλεψη αναγκών δεξιοτήτων, τον καθορισμό και τη μέτρηση των συνδέσεων εκπαίδευσης/δεξιοτήτων μεταξύ διαφορετικών χωρών, τομέων ή επαγγελμάτων, καθώς και για τη σύγκριση και την αξιολόγηση των διαφορών μεταξύ των Ευρωπαϊκών χωρών. **Για να**

είναι αποτελεσματικά, τα προφίλ αυτά πρέπει να συμμορφώνονται με συγκεκριμένες απαιτήσεις, οι οποίες βασίζονται στα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε περίπτωσης:

- α) αναπτύσσονται με τέτοιο τρόπο ώστε η επαγγελματική ταξινόμηση να επιτρέπει τον εντοπισμό διακριτών και επαρκών χαρακτηριστικών για το επάγγελμα, αλλά εξακολουθούν να μπορούν να μεταφερθούν και να χρησιμοποιηθούν σε άλλα επίπεδα και συστήματα ταξινόμησης, εάν απαιτείται,
- β) τα χαρακτηριστικά τους δεν είναι μόνο η ποσότητα, αλλά συχνά μετρούνται με βάση στατιστικά στοιχεία και δεδομένα, και ως εκ τούτου, επιτρέπουν τον προσδιορισμό των αλλαγών αν αυτό είναι εφικτό,
- γ) σε κάποιο βαθμό, συνάδουν με άλλες σχετικές έννοιες, ταξινομήσεις και μέτρα που χρησιμοποιούνται στην Ευρώπη, όπως το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων.¹²

Ένα άλλο πολύτιμο εργαλείο για την αποκωδικοποίηση των επαγγελμάτων είναι το ESCO (Ευρωπαϊκή ταξινόμηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων και επαγγελμάτων) που περιλαμβάνει τη «μετάφραση» των ψηφιακών πολιτικών για την αγορά εργασίας από την Επιτροπή σε ευρωπαϊκό επίπεδο. *"Σκοπεύει να είναι μια γλώσσα αναφοράς για την απασχόληση και την εκπαίδευση, να δημιουργήσει μια κοινή κατανόηση σχετικά με τις δεξιότητες, τη μάθηση και τα επαγγέλματα πέρα από τα σύνορα και τις γλώσσες. Βοηθά στη σύνδεση ατόμων με θέσεις εργασίας, στην εκπαίδευση με την απασχόληση και στην ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τη ζήτηση δεξιοτήτων"*.¹³ Παρέχοντας περιγραφές 2.942 επαγγελμάτων και 13.485 δεξιοτήτων που συνδέονται με αυτά τα επαγγέλματα, μεταφρασμένες σε 27 γλώσσες, το ESCO μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο που παρουσιάζει, προσδιορίζει και κατηγοριοποιεί επαγγελματικές εργασίες και δεξιότητες σχετικές με την αγορά εργασίας της ΕΕ και την εκπαίδευση και κατάρτιση. Ηλεκτρονικά συστήματα που επιτρέπουν σε διαφορετικές διαδικτυακές πλατφόρμες να χρησιμοποιούν το ESCO, αναγνωρίζουν τις προαναφερθείσες έννοιες και σχέσεις μεταξύ τους για υπηρεσίες που, για παράδειγμα, μπορούν να φέρουν πιο κοντά τους αιτούντες εργασία σε θέσεις εργασίας με βάση τις δεξιότητές τους ή να προτείνουν εκπαίδευση σε άτομα που θέλουν να ξαναπροσπαθήσουν ή να εξελιχθούν κ.λπ. Ο κύριος στόχος του ESCO είναι να υποστηρίξει την κινητικότητα των εργαζομένων σε όλη την Ευρώπη και να προσφέρει μια «κοινή γλώσσα» για επαγγέλματα και δεξιότητες που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς σε θέματα απασχόλησης και κατάρτισης. Πρόκειται για έργο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, που διευθύνεται από τη Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ένταξης (GD EMPL). Είναι διαθέσιμο σε μια διαδικτυακή πύλη και μπορείτε να το συμβουλευτείτε δωρεάν.¹⁴

"Τι είναι η καθοδήγηση για σένα;" – Πρόκειται για μια απλή και άμεση δραστηριότητα που θα προσελκύσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και θα προσφέρει πληροφορίες σχετικά με τον επαγγελματικό προσανατολισμό και είναι μια ανοιχτή συζήτηση που μπορεί να ξεκινήσει με την απλή ερώτηση που αναφέρθηκε παραπάνω. Οι συμμετέχοντες μπορούν να απαντήσουν βάσει της επαγγελματικής τους εμπειρίας και οποιουδήποτε εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο έχουν βρεθεί ή έχουν ακούσει γι' αυτό. Εάν οι συμμετέχοντες δυσκολεύονται να δώσουν αμέσως απαντήσεις και ιδέες, μπορείτε να τους δώσετε παραδείγματα ανατροφοδότησης με κατηγορίες τομέων όπου μπορούν να πραγματοποιηθούν δραστηριότητες καθοδήγησης, όπως τα ακόλουθα:

Πίνακας 2. Δείγματα θεμάτων για δραστηριότητες καθοδήγησης

Πληροφορίες	Αξιολόγηση	Συμβουλή
Συμβουλευτική	Τοποθέτηση	Παραπομπή
Υποστήριξη	Ανατροφοδότηση	Παρακολούθηση

¹² https://www.cedefop.europa.eu/files/5530_en.pdf

¹³ <https://ec.europa.eu/esco/portal/howtouse/bfe2a816-f9dd-49df-a7d2-ec8fafcfce95>

¹⁴ <https://ec.europa.eu/esco/portal/howtouse/21da6a9a-02d1-4533-8057-dea0a824a17a>

Για να **λάβετε** ακόμη περισσότερη **ανατροφοδότηση**, μπορείτε επίσης να προσφέρετε μερικά παραδείγματα για κάθε κατηγορία, όπως:

- Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών ενός ατόμου.
- Τοποθέτηση (π.χ. εμπειρία σε εταιρείες ή μαθήματα).
- Ανατροφοδότηση προς τους παρόχους εκπαίδευσης (για παράδειγμα, σχετικά με τα είδη μαθησιακών ευκαιριών που απαιτούνται αλλά δεν είναι διαθέσιμα προς το παρόν).
- Παρακολούθηση για να ανακαλύψετε τα αποτελέσματα της καθοδήγησης.

Η ίδια ανοιχτή συζήτηση μπορεί να πραγματοποιηθεί στοχεύοντας σε **ανταλλαγή απόψεων για θέματα καθοδήγησης σταδιοδρομίας** που θα δείχνουν τις ανάγκες της εταιρείας και των εργαζομένων, όπως:

- Επαγγελματική κατάρτιση.
- Γενική εκπαίδευση ενηλίκων.
- Δραστηριότητες αναψυχής και σύνδεσμοι με την εργασία.
- Προσωπική και εργασιακή ανάπτυξη.
- Διαπίστευση προηγούμενης μάθησης.
- Εναλλαγή εργασιών.
- Αίτηση εργασίας & αυτο-παρουσίαση.



ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Growing

ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τύποι και αρχές της εκμάθησης ενηλίκων στο χώρο εργασίας

Η δια βίου μάθηση, ως έννοια που εισήχθη στο Μνημόνιο Δια βίου μάθησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2000), είναι η **συνεχής βελτίωση των ατόμων, η οποία τους επιτρέπει να προσαρμοστούν στις σύγχρονες αλλαγές στην αγορά εργασίας**, δηλαδή, τόσο όταν αναζητούν εργασία όσο και όταν αυξάνουν τα προσόντα τους στην παρούσα εργασία. Επιπλέον, η διά βίου μάθηση παρακινεί τους ανθρώπους να συμμετέχουν στις κοινωνικές δραστηριότητες, αναπτύσσοντας έτσι νέες ικανότητες.

Η εκμάθηση ενηλίκων μπορεί να πραγματοποιηθεί ή να προετοιμάσει τους ανθρώπους για το χώρο εργασίας. Ωστόσο, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που αποκτούν οι εργαζόμενοι μπορεί να μην είναι απαραίτητα εκείνες που απαιτούνται για την εργασία. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Τελική έκθεση της Ομάδας Εργασίας ET 2020 2016 - 2018 για την Εκπαίδευση Ενηλίκων «Προώθηση της εκπαίδευσης ενηλίκων στο χώρο εργασίας»), η εκμάθηση ενηλίκων στο χώρο εργασίας είναι όταν οι ενήλικες αποκτούν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την απόκτηση και διατήρηση επιτυχημένων θέσεων εργασίας και πρόοδο στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Έτσι, μπορεί να αναφέρεται στην προπαρασκευαστική μάθηση, για παράδειγμα, που πραγματοποιείται σε ιδρύματα ΕΕΚ.

Ο χώρος εργασίας, υπό αυτή την έννοια, μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως «στρατηγική προσέγγισης» με την οποία προσεγγίζονται συγκεκριμένες ομάδες ενηλίκων με προγράμματα εκμάθησης. Η εκμάθηση ενηλίκων στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι:

- **Επίσημη:** Εμφανίζεται σε ένα οργανωμένο και δομημένο περιβάλλον και ορίζεται ρητά ως εκμάθηση (σε όρους στόχων, χρόνου ή πόρων) και οδηγεί σε επίσημο προσόν (ή μερικό προσόν). Αυτό το είδος εκμάθησης μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός ενός προγράμματος τύπου ΕΕΚ/μαθητείας (συμπεριλαμβανομένου σε ανώτερα επίπεδα) ή σε προγράμματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μικρού κύκλου.
- **Μη τυπική:** Εμφανίζεται σε ένα οργανωμένο και δομημένο περιβάλλον και ορίζεται ρητά ως εκμάθηση (όσον αφορά τους στόχους, το χρόνο ή τους πόρους) αλλά δεν οδηγεί σε επίσημο προσόν. Αυτό το είδος εκμάθησης μπορεί, για παράδειγμα, να είναι κατάρτιση ή μαθήματα που βασίζονται στον εργοδότη, αυτο-μελέτη ή παρακολούθηση εν ώρα εργασίας.
- **Άτυπη:** Προκύπτει από καθημερινές δραστηριότητες στο χώρο εργασίας που δεν είναι ειδικά οργανωμένες ή δομημένες, δεν οδηγεί σε επίσημο προσόν. Αυτό το είδος εκμάθησης μπορεί να περιλαμβάνει εκμάθηση από ομότιμους, ανταλλαγές με συναδέλφους ή πρακτική εκμάθηση.

Η Θεωρία Εκμάθησης Ενηλίκων παρέχει θεμελιώδεις αρχές για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης των εργαζομένων. Με την κατανόηση αυτών των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων, που προσφέρονται από τον Malcolm Knowles, τον πατέρα της Εκπαίδευσης Ενηλίκων στο "Andragogy: Adult Learning Theory in Perspective" (1978), ένα πρόγραμμα κατάρτισης στο χώρο εργασίας μπορεί να βελτιώσει τη μαθησιακή εμπειρία και να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητά της:

Σχήμα 5. Αρχές θεωρίας εκμάθησης ενηλίκων

Αυτο-κατεύθυνση

- Συμμετοχή στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση της κατάρτισης.
- Τρόπος εκμάθησης με καθοδήγηση εκπαιδευτή → Αυτο-κατευθυνόμενος τρόπος εκμάθησης.

Εμπειρία

- Η εμπειρία παρέχει τη βάση για μαθησιακές δραστηριότητες.
- Συσσωρευμένες εμπειρίες → Πόροι για μάθηση.

Ετοιμότητα

- Άμεση εφαρμογή των αποκτηθέντων γνώσεων.
- Άμεση συνάφεια και αντίκτυπος της εκμάθησης στην επαγγελματική και προσωπική ζωή.

Προσανατολισμός

- Απαιτείται άμεση εφαρμογή της εκμάθησης ενώ προχωράτε.
- Προσανατολισμός της εκμάθησης με επίκεντρο το θέμα → Προσανατολισμός της εκμάθησης με επίκεντρο τα προβλήματα.

Κίνητρο

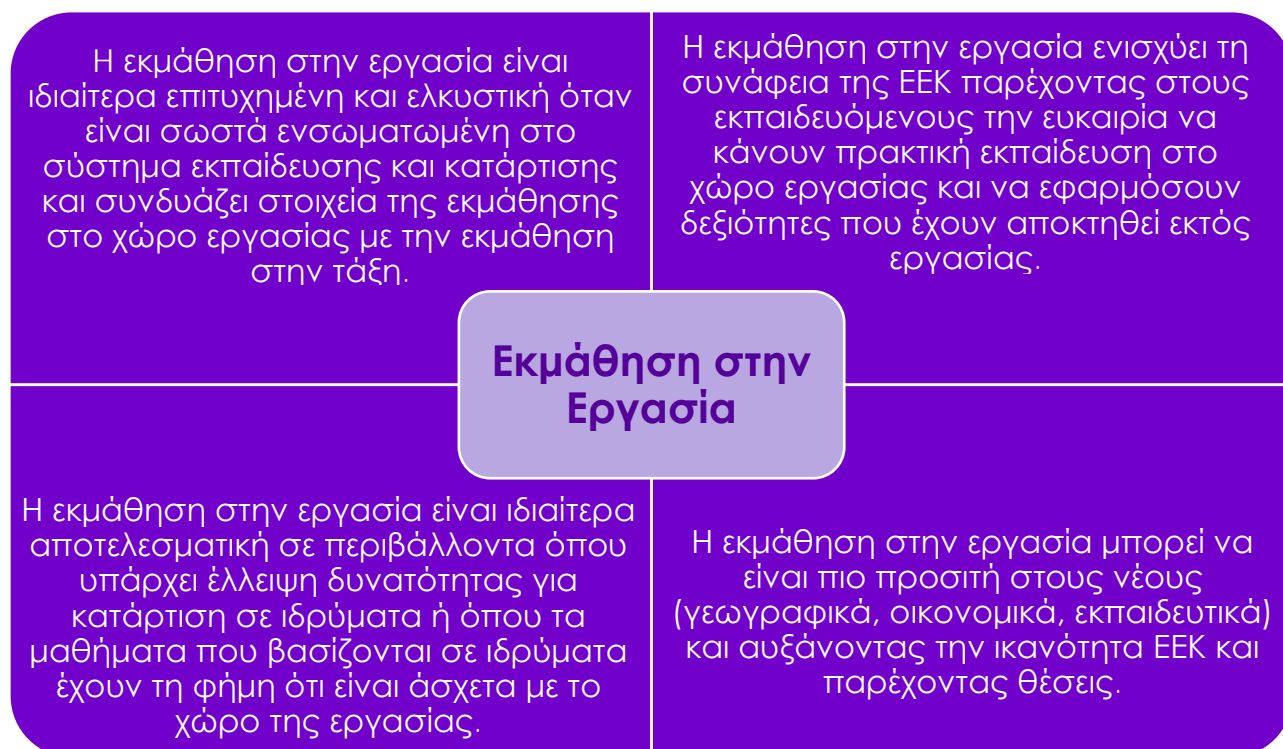
- Εξωτερικά κίνητρα → Εσωτερικά κίνητρα.
- Εξωτερικά κίνητρα: κάνετε κάτι για να κερδίσετε μια ανταμοιβή.
- Εσωτερικά κίνητρα: κάνετε κάτι για προσωπική ικανοποίηση.

Η ηλεκτρονική εκμάθηση και η συνδυασμένη εκμάθηση μπορούν να ταιριάξουν σε διάφορα περιβάλλοντα εργασίας για να καλύψουν τις ανάγκες τους και να συμβάλουν στην ανάπτυξη τόσο γενικών όσο και ειδικών δεξιοτήτων. Η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας μπορεί να προσφερθεί με τη χρήση πολλών εργαλείων που έχουν προκύψει λόγω της ζήτησης για εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Ωστόσο, **η αξία της παραδοσιακής εκπαίδευσης δεν πρέπει να παραμεληθεί**, αντίθετα, πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για να συμπεριληφθεί με οποιονδήποτε διαθέσιμο τρόπο ή μορφή. Εσωτερικοί πόροι και διαδικασίες, εικονικά περιβάλλοντα εκμάθησης, εκπαιδευτές μέσα και έξω από την επιχείρηση μπορούν να αξιοποιηθούν για τη δημιουργία και την εκτέλεση προσαρμοσμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι ΜΜΕς μπορούν να είναι πολύ αποτελεσματικά και

καινοτόμα μαθησιακά περιβάλλοντα για αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, επειδή μπορούν να χρησιμεύσουν ως αίθουσες διδασκαλίας για πρακτική όπου μπορούν επίσης να προσφερθούν θεωρητικές γνώσεις.

Η εκμάθηση με βάση την εργασία είναι ένας εναλλακτικός τρόπος απόκτησης εκπαίδευσης και κατάρτισης στο χώρο εργασίας όπου οι μαθητές μπορούν να αποκτήσουν πρακτικές γνώσεις και δεξιότητες.

Σχήμα 6. Πρακτική εκπαίδευση με βάση την εκμάθηση στην εργασία (WBL)



Η εκμάθηση με βάση την εργασία περιλαμβάνει τόσο την αρχική όσο και τη συνεχή εκμάθηση, μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ένα πραγματικό περιβάλλον, παρέχει στους μαθητές τις απαιτούμενες δεξιότητες για τις εργασίες που σκοπεύουν να κάνουν και με τις επιθυμητές γνώσεις για πολλούς τομείς. Η σχέση μεταξύ εργοδότη και εκπαιδευόμενου πρέπει να είναι άμεση και ισχυρή, καθώς σε αυτήν την περίπτωση, ο εργοδότης θεωρείται συνήθως ως μέντορας/εκπαιδευτικός στη μαθησιακή διαδικασία.

Πίνακας 3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μοντέλων εκμάθησης στην εργασία (WBL)

	Μοντέλο WBL		
	Μοντέλο 1 Επίσημη WBL	Μοντέλο 2 Μη- τυπική WBL	Μοντέλο 3 Άτυπη WBL
Πλεονεκτήματα			
Κοινωνική και σωματική προστασία για τους μαθητές	√		
Υψηλή εκτίμηση από το κοινό και τους μαθητές	√		

Οδηγεί σε εθνικά αναγνωρισμένα και αναγνωρισμένα από τον τομέα πιστοποιητικά	√		
Προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς εργασίας, συμπεριλαμβανομένων τεχνικών και δεξιοτήτων.	√	√	
Αποτελεί εναλλακτική στην τρέχουσα παροχή κατάρτισης		√	√
Φτάνει σε απομακρυσμένες περιοχές και μαθητές		√	
Ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς εργασίας	√	√	√
Οικονομικά αποδοτικό		√	√
Συνδέεται περισσότερο με την απασχόληση των νέων			√
Μειονεκτήματα			
Ίσως αμετάβλητο και γραφειοκρατικό	√		
Δεν προσφέρει πιστοποίηση σε εθνικό επίπεδο		√	√
Περιορίζει την κινητικότητα		√	√
Η ποιότητα, η αξιοπιστία και η συνέπεια της εκπαίδευσης είναι αβέβαιες		√	√
Μη ρυθμιζόμενο και πιθανώς εκμεταλλευτικό			√
Περιορισμένα σετ δεξιοτήτων από μη εκπαιδευμένους διδάσκοντες			√

Αντίκτυπο της εκμάθησης των ενηλίκων στο χώρο εργασίας: άτομα και εταιρείες

Γενικά, η εκπαίδευση και η κατάρτιση που προσφέρονται σε οποιοδήποτε είδος επιχείρησης πρέπει να παρέχονται με τρόπο που να ταιριάζει στο εργασιακό τους περιβάλλον, στις λειτουργίες και στις προτιμώμενες μεθόδους εκμάθησης, με στόχο πάντα την ανάπτυξη της «επιχείρησης», ειδικά για τις ΜΜΕς που έχουν επηρεαστεί κυρίως από την πανδημία. **Οι ΜΜΕς και οι υπάλληλοί τους τείνουν να επιλέγουν την εκμάθηση βάσει δραστηριοτήτων, σε αντίθεση με την εκμάθηση που βασίζεται στη γνώση.** Είναι σημαντικό οι διαχειριστές, οι διευθυντές, οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων να επιλέξουν την εκπαίδευση που συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης, αντιστοιχεί στο μέγεθος της ΜΜΕ και εξυπηρετεί τις ανάγκες της εταιρείας και των εργαζομένων.

Παρόλο που υπάρχουν πολλές ευκαιρίες κατάρτισης που προσφέρονται και χρηματοδοτούνται από ευρωπαϊκούς ή εθνικούς φορείς, μόνο ένα μικρό ποσοστό διευθυντών και ιδιοκτητών ΜΜΕ το γνωρίζουν. Η συντριπτική πλειονότητα των ΜΜΕ στις ευρωπαϊκές χώρες δεν χρησιμοποιούν την εξ αποστάσεως (ασύγχρονη) εκμάθηση για εκπαίδευση. Η εξ αποστάσεως εκμάθηση έχει σχεδιαστεί για να είναι ευέλικτη και φιλική προς τον χρήστη, μεγιστοποιώντας τη διαθεσιμότητα υλικού. Στην περίπτωση ασύγχρονης εκμάθησης, υπάρχει επίσης διαδικτυακή ασύγχρονη υποστήριξη που δίνει στον εκπαιδευόμενο χρόνο να επεξεργαστεί και να ανταποκριθεί. Η εκμάθηση και λήψη κατάρτισης χρησιμοποιώντας τον υπολογιστή ενώ βρίσκεστε στο σπίτι ή στην εργασία είναι ένα άλλο βολικό χαρακτηριστικό της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Από την άλλη πλευρά, η **έλλειψη έκθεσης και**

αλληλεπίδρασης με τον δάσκαλο και τους συνομηλίκους μπορεί να θεωρηθεί μειονέκτημα της διαδικτυακής μάθησης.¹⁵

Η ηλεκτρονική εκμάθηση, η εξ αποστάσεως εκμάθηση, η εκμάθηση μέσω υπολογιστή είναι μόνο μερικοί από τους όρους που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν ή απλώς να διαδώσουν τη μεταφορά γνώσεων μέσω του Διαδικτύου, συνήθως εξ αποστάσεως. Οι μαθητές χρησιμοποιούν τεχνολογίες ιστού και δίκτυα για εκπαίδευση και κατάρτιση με σύγχρονο ή ασύγχρονο τρόπο, για να έχουν πρόσβαση σε εκπαιδευτικό περιεχόμενο, μαθησιακές εμπειρίες, ανάπτυξη δεξιοτήτων και πληροφορίες, ανά πάσα στιγμή, οπουδήποτε, παρέχοντας στους μαθητές μια εξατομικευμένη, διαδραστική, πραγματική εμπειρία.

Η μελέτη και η ανάλυση της εκπαίδευσης ενηλίκων στο χώρο εργασίας μπορεί γενικά να βελτιώσει την προσωπική ανάπτυξη των ατόμων και ενδεχομένως να τους προσφέρει οφέλη σε διάφορες διαστάσεις, όπως **οικονομική, ευημερίας, κοινωνική, καινοτομία, κίνητρα**.

Ορισμένοι υπάλληλοι αναγκάζονται από περιστάσεις όπως απόλυση, ασθένεια ή τραυματισμό να επανεξετάσουν τις καριέρες τους. Άλλοι μπορεί να είναι δυσαρεστημένοι στις τρέχουσες δουλειές τους λόγω της εγγενούς φύσης της ίδιας της εργασίας. Οι άνθρωποι και οι θέσεις εργασίας αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, και αυτό που ξεκίνησε ως μια συμβατική συνεργασία μπορεί να εξελιχθεί σε μια ακατάλληλη αντιστοίχιση υπαλλήλου και εργασίας. Ορισμένοι υπάλληλοι μπορεί ποτέ να μην ένιωθαν ότι η δουλειά τους τους ταιριάζει, αλλά οι περιστάσεις τότε να τους ανάγκασαν να αναλάβουν τη δουλειά. Αυτοί οι υπάλληλοι, σε κάποιο στάδιο, θα επωφεληθούν από την επαγγελματική καθοδήγηση. Γενικότερα, δεν πιστεύουμε όλοι ότι θα ωφεληθούμε από την αναθεώρηση της πορείας της καριέρας μας κάποια στιγμή;

¹⁵ Allan, J.; O' Dwyer, M.; Lawless, N. and Ryan, E. (2001). Face-to-face or distance training? Two different approaches to motivate SMEs to learn - an update. *Industry and Higher Education*, 15(2), pp. 135–141.
(https://www.researchgate.net/publication/239455297_Face-to-face_or_distance_training_Two_different_approaches_to_motivate_SMEs_to_learn)

Σχήμα 7. Οφέλη από την εκμάθηση ενηλίκων

Οφέλη από την Εκμάθηση Ενηλίκων

<p>Οικονομικά</p> <p>Μερικά οφέλη:</p> <ul style="list-style-type: none"> - πιθανή αύξηση των μισθών. - βελτιωμένη απασχολησιμότητα. <p>Η διευκόλυνση των εργαζομένων να αποκτήσουν καλύτερη γνώση συνδέοντας (παλιές και νέες) αποκτημένες έννοιες με πρακτικές εφαρμογές συμβάλλει στο να αντιμετωπίσουν τις ελλείψεις στις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους που μπορούν να έχουν οικονομική αξία για τους οργανισμούς.</p>	<p>Ευημερία</p> <ul style="list-style-type: none"> - Καλύτερη σωματική και ψυχική υγεία. - Βελτίωση της αντίληψης των ανθρώπων για την υγεία τους. - Αύξηση της ικανοποίησης από τη ζωή. - Διέγερση αυτοπεποίθησης. - Ευκαιρίες για τους εργαζομένους να υπηρετούν ως εκπαιδευτές και μέντορες, και να αναγνωρίζονται ως υπεύθυνοι, έμπειροι εργαζόμενοι. - Σπάει η μονοτονία της εργασίας. - Διαφορετική στάση απέναντι στον εργοδότη. - Μειώνει την πιθανότητα καπνίσματος και κατανάλωσης αλκοόλ, αυξάνοντας παράλληλα την πιθανότητα άσκησης. 	<p>Κοινωνικά</p> <ul style="list-style-type: none"> - Βελτιωμένη διάθεση σε εθελοντικές και τοπικές δραστηριότητες. - Αυξημένη εμπλοκή με την κοινότητα, πολιτική συμμετοχή και αστική δραστηριότητα. - Ανάπτυξη βασικών εργασιακών συνηθειών και επαγγελματικής ταυτότητας. 	<p>Καινοτομία</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αντιμετώπιση του προβλήματος των ανεπαρκών δεξιοτήτων. - Αυξημένες δεξιότητες και ικανότητες. - Αυξημένη απόδοση καινοτομίας. - Προηγμένη οικονομική ανταγωνιστικότητα με άλλες εταιρείες. 	<p>Κίνητρα</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αίσθηση πίστης και δέσμευσης στην εταιρεία. - Υψηλότερο ποσοστό διατήρησης προσωπικού. - Λειτουργεί ως δείκτης στη διαδικασία πρόσληψης. - Δείχνει τη διαθεσιμότητα των εργαζομένων, την ετοιμότητα και την αντιστοιχία με την εταιρεία.
--	--	--	--	---

Πρωώθηση της εκμάθησης στο χώρο εργασίας

7 συμβουλές/στρατηγικές για διευθυντές με στόχο την εφαρμογή προγραμμάτων εκμάθησης στο χώρο εργασίας στους δικούς τους οργανισμούς:

1. Εξετάστε το ενδεχόμενο εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Εκμάθησης (LMS)

Για να είναι επιτυχής η εκμάθηση στο χώρο εργασίας, είναι σημαντικό να κατανοείτε τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων σας και να μετράτε την πρόδοό τους. Η χρήση ενός συστήματος διαχείρισης εκμάθησης επιτρέπει στους οργανισμούς να κάνουν ακριβώς αυτό. Το LMS βοηθά τους υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού και στο υπόλοιπο υπεύθυνο προσωπικό να εντοπίζει τα κενά δεξιοτήτων, να εξατομικεύει διαδρομές εκμάθησης και να παρέχει τα καλύτερα εκπαιδευτικά προγράμματα στους υπαλλήλους τους, καθώς και να διαθέτει επαρκείς πόρους για εκμάθηση. Τα συστήματα διαχείρισης εκμάθησης είναι πιο αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιούνται για την ηλεκτρονική εκμάθηση ή τη συνδυαστική εκμάθηση.

2. Ανάπτυξη μαθησιακών διαδρομών για κάθε υπάλληλο

Κάθε υπάλληλος είναι μοναδικός και έχει διαφορετικές μαθησιακές ανάγκες. Η ανάπτυξη προσαρμοσμένων μαθησιακών διαδρομών για κάθε εργαζόμενο έχει πολλά οφέλη. Η ύπαρξη σαφών αναπτυξιακών στόχων και σχεδίων επιτρέπει στους υπαλλήλους να επικεντρώνονται στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και τις μελλοντικές ευκαιρίες για τη σταδιοδρομία τους. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και το υπόλοιπο υπεύθυνο προσωπικό μπορούν να ενσωματώσουν αξιολογήσεις μαθησιακών αναγκών στη διαδικασία ετήσιας αναθεώρησης και, στη συνέχεια, να χρησιμοποιούν τακτικές συναντήσεις για τον καθορισμό στόχων και την αξιολόγηση της πρόδοο.

3. Χρησιμοποιήστε δεδομένα για την καλύτερη λήψη αποφάσεων

Κατά τη δημιουργία του προγράμματος εκμάθησης, είναι σημαντικό να χρησιμοποιήσετε τα διαθέσιμα δεδομένα. Τα διαθέσιμα δεδομένα εντός της εταιρείας μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των κενών γνώσεων, ποιους τομείς της επιχείρησης επηρεάζουν και αποτελεσματικές ειδικές παρεμβάσεις και προγράμματα εκμάθησης. Χρησιμοποιώντας τα διαθέσιμα δεδομένα, μπορείτε να ορίσετε σαφείς μετρήσιμες απόδοσης, στόχους και να προσαρμόσετε το πρόγραμμα εκμάθησής σας για να το κάνετε πιο αποτελεσματικό.

4. Σκεφτείτε τη συνολική διαδικασία και όχι τα γεγονότα μεμονωμένα

Σύμφωνα με το Forbes, τα σεμινάρια μιας ημέρας είναι σπάνια αποτελεσματικά για πολλούς λόγους - οι άνθρωποι ξεχνούν τι μαθαίνουν ή δεν εφαρμόζουν ό, τι έμαθαν στην πράξη, η διοίκηση δεν διαθέτει χρόνο για να επανεξετάσει τις τεχνικές και να σκεφτεί πώς να τις χρησιμοποιήσει στρατηγικά. Έτσι, αντί να επενδύετε πόρους σε εκπαιδευτικές εκδηλώσεις μιας ημέρας, αναζητήστε άλλους τρόπους εκμάθησης που μπορεί να είναι πιο κατάλληλοι για τους υπαλλήλους σας, όπως μέθοδοι καθοδήγησης και εκπαίδευσης για μακροπρόθεσμα βιώσιμα αποτελέσματα.

5. Συμμετοχή των υπαλλήλων σας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Για να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί το αποτελεσματικό πρόγραμμα εκμάθησης που θα ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, είναι σημαντικό να ενσωματωθούν οι απόψεις τους στη διαδικασία. Αυτό μπορεί να γίνει ρωτώντας απλά τους υπαλλήλους σας τι θέλουν να μάθουν μέσω συνεντεύξεων ή ερευνών. Οι εργαζόμενοι συχνά γνωρίζουν καλύτερα ποιες δεξιότητες λείπουν και τι χρειάζονται για να βελτιώσουν την απόδοσή τους, επομένως, τα σχόλια και οι προτάσεις τους μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επενδύσουν στους κατάλληλους τομείς για περαιτέρω ανάπτυξη. Βεβαιωθείτε ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι μπορούν να σας προσεγγίσουν για τους επιθυμητούς τομείς εκμάθησης και τις ιδέες τους σχετικά με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη στην εργασία. Η κουλτούρα της δεκτικότητας είναι το κλειδί για την οικοδόμηση μιας τόσο καλής επικοινωνίας. Ωστόσο, δεν πρέπει να ξεχνάτε ότι τα αποτελεσματικά προγράμματα εκμάθησης πρέπει να εξισορροπούν τις ανάγκες των εργαζομένων με τις ανάγκες και τα σχέδια του οργανισμού.

6. Αναγνωρίστε τα επιτεύγματα των εργαζομένων

Για να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκμάθησης που θα ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, είναι σημαντικό να ενσωματωθούν οι απόψεις τους στη διαδικασία. Αυτό μπορεί να γίνει ρωτώντας απλά τους υπαλλήλους σας τι θέλουν να μάθουν μέσω συνεντεύξεων ή ερευνών. Οι εργαζόμενοι συχνά γνωρίζουν καλύτερα ποιες δεξιότητες λείπουν και τι χρειάζονται για να βελτιώσουν την απόδοσή τους, επομένως, τα σχόλια και οι προτάσεις τους μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επενδύσουν στους κατάλληλους τομείς για περαιτέρω ανάπτυξη. Η κουλτούρα της δεκτικότητας είναι το κλειδί για την οικοδόμηση μιας τόσο καλής επικοινωνίας. Ωστόσο, δεν πρέπει να ξεχνάτε ότι τα αποτελεσματικά προγράμματα εκμάθησης πρέπει να εξισορροπούν τις ανάγκες των εργαζομένων με τις ανάγκες και τα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού. Επιπλέον, για να αναγνωρίσετε τα επιτεύγματα των εργαζομένων και να τους παρακινήσετε, μπορείτε επίσης να χρησιμοποιήσετε τακτική επικοινωνία για να επισημάνετε πώς η απόδοσή τους, οι νέες δεξιότητες που αποκτήθηκαν κ.λπ. συμβάλλουν στη συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης και τους στόχους της.

7. Πρωώθηση μιας κουλτούρας εκμάθησης στο χώρο εργασίας

Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεχούς εκμάθησης στο χώρο εργασίας έχει γίνει σημαντικό μέρος κάθε επιχείρησης που αναζητά την βιώσιμη ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων τους. Παρουσιάστε την ευκαιρία να ξεκινήσετε την κατάρτιση στην εργασία και την αναβάθμιση ως ανταμοιβή, και όχι ως απαίτηση εργασίας. Δώστε έμφαση στην υπάρχουσα αξία της εκμάθησης και της ανάπτυξης. Επίσης, αντί να δίνετε έμφαση στα εκπαιδευτικά προγράμματα ως υποχρεωτικά για τους υπαλλήλους, παρουσιάστε τα ως ανταμοιβές για κορυφαίες επιδόσεις. Τα δωρεάν προγράμματα κατάρτισης στη δουλειά μπορούν να προσφέρουν νέες ευκαιρίες εργασίας για το προσωπικό, επομένως δεν πρέπει να είναι δύσκολο να προσφέρουμε ευκαιρίες εκμάθησης και ανάπτυξης ως ανταμοιβή παρά ως υποχρεωτική δραστηριότητα.

Άλλες μαθησιακές πρακτικές:

➤ Καθοδήγηση και υποστήριξη

Οι πρωτοβουλίες καθοδήγησης και υποστήριξης θα μπορούσαν να είναι πολύ θετικοί τρόποι εκμάθησης στο χώρο εργασίας. Στην πραγματικότητα είναι μια μέθοδος εκμάθησης που συνδέει τους καθοδηγούμενους και τους μέντορες σε ένα ουσιαστικό ταξίδι καθοδήγησης. Οι εκπαιδευόμενοι είναι συνήθως νέοι και αρχάριοι συνάδελφοι, ενώ οι μέντορες πρέπει να είναι ανώτεροι και έμπειροι υπάλληλοι. Οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται άνετα να κάνουν ερωτήσεις και να καθοδηγούνται από τον μέντορά τους. Και οι δύο πλευρές πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία, να μοιράζονται καθήκοντα και ευθύνες, να συζητούν και να επεξεργάζονται νέες ιδέες.

➤ Εσωτερικά εργαστήρια και εκμάθηση από ομότιμους

Οι εργοδότες πρέπει να εκπαιδεύσουν την ομάδα τους είτε οργανώνοντας σύντομα εργαστήρια μόνοι τους είτε αναθέτοντας στους υπαλλήλους τους να εκπαιδεύουν ο ένας τον άλλο. Δεδομένου ότι κάθε άτομο είναι διαφορετικό, οι συνάδελφοι έχουν διαφορετικά δυνατά σημεία και μπορούν να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις σε διαφορετικό πεδίο (ανάλογα με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, την εργασιακή εμπειρία, τις εγκάρσιες δεξιότητες κ.λπ.). Έτσι, η οργάνωση ενός εσωτερικού εργαστηρίου τουλάχιστον μία ή δύο φορές το μήνα θα μπορούσε να είναι πολύ χρήσιμη για τις ΜΜΕς και το ανθρώπινο δυναμικό. Μπορεί επίσης να αυξήσει τις προσδοκίες των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία. Κατά την οργάνωση ενός εσωτερικού εργαστηρίου, είτε από εσάς είτε αναθέτοντάς το σε άλλο υπάλληλο, μην ξεχάσετε να:

- Παρέχετε μοντέλα, πρότυπα, οδηγίες
- Συμπεριλάβετε διαδικασίες λήψης και ανάπτυξης ανατροφοδότησης
- Εξασφαλίσετε άμεση επικοινωνία και εσωτερικές συναντήσεις.



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Growing

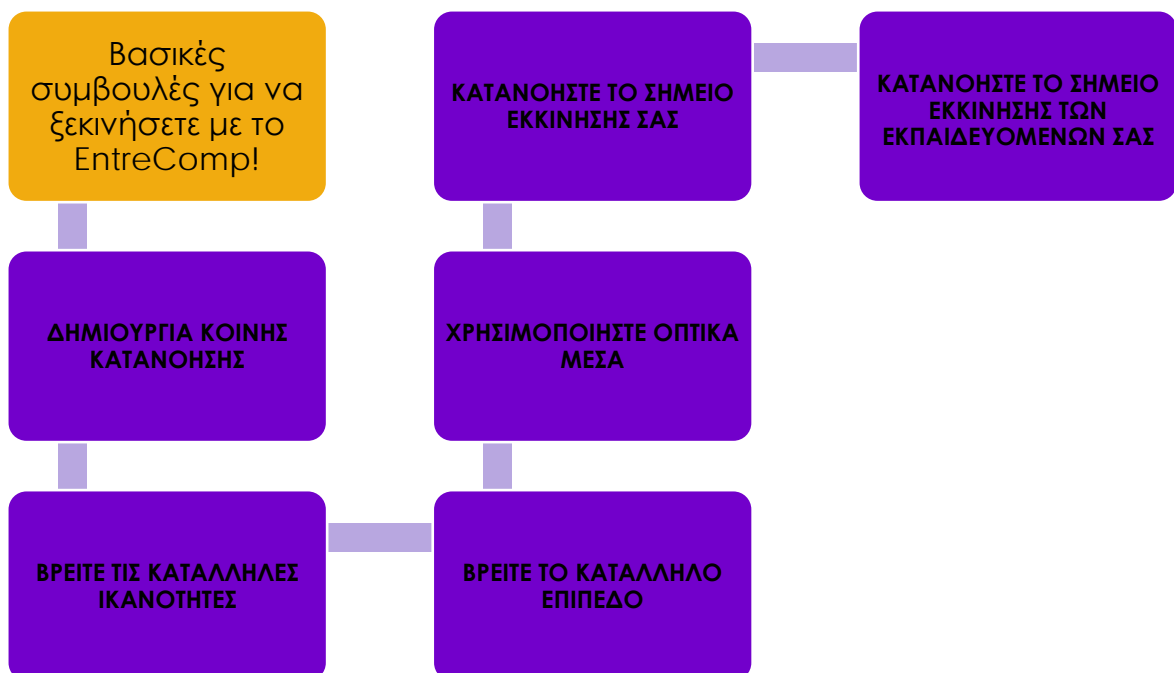
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Επιχειρηματικές έννοιες και δεξιότητες στο έργο GrowInG

Η **επιχειρηματικότητα**, ως επάρκεια, ορίζεται ως η ικανότητα δράσης πάνω σε ευκαιρίες και ιδέες για τη δημιουργία αξίας για τους άλλους. Η αξία που δημιουργείται μπορεί να είναι κοινωνική, πολιτιστική ή οικονομική. Η επιχειρηματικότητα είναι μια ικανότητα ζωής. Το να είσαι δημιουργικός ή να σκέφτεσαι πώς να κάνεις πράγματα με νέους τρόπους είναι εξίσου σχετικό με την πρόοδο της καριέρας ή με νέες επιχειρηματικές ιδέες. Η ανάληψη πρωτοβουλίας, η κινητοποίηση άλλων και η συμμετοχή τους στην ιδέα σας είναι χρήσιμες δεξιότητες κατά τη συγκέντρωση χρημάτων για την τοπική αθλητική ομάδα σας ή για τη δημιουργία μιας νέας κοινωνικής επιχείρησης. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορείτε να εφαρμόσετε ένα σχέδιο και να χρησιμοποιήσετε τα οικονομικά με σύνεση είναι σημαντική τόσο για τη ζωή σας όσο και για τον επιχειρηματικό σας σχεδιασμό σε μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση (ΜΜΕ).

Το **EntreComp** αναγνωρίζεται ως το πλαίσιο ικανοτήτων που καθιστά κάποιον επιχειρηματικό. Αυτές οι ικανότητες μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη της επιχειρηματικής εκμάθησης σε διαφορετικά περιβάλλοντα - αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την κοινωνία πολιτών, τις εταιρείες, την εκπαίδευση, την εργασία των νέων, τις κοινότητες, τις νεοσύστατες επιχειρήσεις και άτομα. Ο τροχός του EntreComp προσφέρει μια επισκόπηση των διαφορετικών αλλά διασυνδεδεμένων ικανοτήτων. Αυτές οι ικανότητες έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές δεξιότητες και στάσεις που περιλαμβάνει η εργασία. Επιπλέον, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός κατά το σχεδιασμό μιας νέας δραστηριότητας ή/και ενός μοντέλου που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ή να προσαρμόσετε στην εκμάθηση και την αξιολόγηση.

Σχήμα 8. Συμβουλές για να προσεγγίσετε το EntreComp



Αξιολόγηση και προώθηση επιχειρηματικών δεξιοτήτων σε εταιρείες

Παραδείγματα εργαλείων ή έργων αξιολόγησης

Λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη που αναφέρονται παραπάνω και τις ποικίλες ανάγκες κατάρτισης που προσδιορίζονται σε κάθε ΜΜΕ, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποφασίσουν το είδος των δεξιοτήτων που πρέπει να αναπτύξουν μεταξύ του προσωπικού τους και να επικεντρωθούν στον τύπο κατάρτισης που πρέπει να επιλέξουν. Συνήθως, οι δεξιότητες που απαιτούν ανάπτυξη και εκμάθηση χωρίζονται σε διαπροσωπικές και τεχνικές δεξιότητες. Με αυτούς τους όρους, οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να διερευνήσουν **εκπαιδευτικές ανάγκες όπως ομαδική εργασία, σεβασμό προς άλλους, προπονητικές δεξιότητες, διευκόλυνση συναντήσεων, ηγεσία, αποτελεσματική επικοινωνία, διαπροσωπικές δεξιότητες, επίλυση προβλημάτων, διαχείριση άγχους, διαχείριση θυμού, δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, ρυθμιστική εκπαίδευση, διαχείριση, υπολογιστικά συστήματα και τεχνολογίες, διαχείριση χρόνου, προσανατολισμός εργασίας, υγεία και ασφάλεια στην εργασία, συνεχής βελτίωση, απόδοση και διαχείριση ποιότητας.**

Στο D2.1-GrowiNg Research Matrix, τα αποτελέσματα της τελικής έκθεσης αναλύθηκαν και συγκρίθηκαν με το EntreComp και τα στοιχεία του πλαισίου που απαιτείται για το σχεδιασμό της προσέγγισης GrowiNg έχουν προσδιοριστεί. Ο πίνακας κατηγοριοποίησε τις εισροές της έρευνας ως **ΑΝΑΓΚΕΣ, ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ και ΠΑΡΟΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**. Σε αυτήν την ενότητα, στόχος μας είναι να παρουσιάσουμε και να προωθήσουμε τις επιχειρηματικές δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε ΜΜΕ και από κάθε εργαζόμενο:

Σχήμα 9. Επιχειρηματικές δεξιότητες για ΜΜΕς και υπαλλήλους



Προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους, έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία για την επίτευξη αυτού του στόχου. Παρακάτω, μπορείτε να εξερευνήσετε μερικά παραδείγματα:

1. **E-Scan, ανάπτυξη επιχειρηματικού τρόπου σκέψης:**

Ο κύριος στόχος του E-Scan είναι να αποκαλύψει τις ισχυρότερες επιχειρηματικές δεξιότητες των ατόμων που κάνουν το τεστ και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη του προφίλ τους στο διαδίκτυο με τη σχετική πλατφόρμα επιχειρηματιών. Πολλοί προπονητές επιχειρήσεων, οικονομικοί σύμβουλοι, επιχειρηματίες και σύμβουλοι σταδιοδρομίας χρησιμοποιούν σήμερα το E-Scan ως σημείο εκκίνησης για περαιτέρω ανάπτυξη του τρόπου σκέψης. Είναι ένα εργαλείο που θα σας βοηθήσει να αναπτυχθείτε προσωπικά και επαγγελματικά.

2. **ENTRECOMP4ALL:**

Αυτό το εργαλείο παρέχει μια Ανάλυση Πλαισίου Δεξιοτήτων για να βοηθήσει κάθε επιχειρηματία/υπάλληλο /εργοδότη να προσδιορίσει τις πιο σημαντικές δεξιότητες που χρειάζονται βάσει του EntreComp. Αυτό το εργαλείο σκοπεύει να προωθήσει την επιχειρηματικότητα ως βασική ικανότητα που μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη, μέσω μιας καινοτόμου προσέγγισης παιδαγωγικής και αξιολόγησης και σύστασης, που βασίζεται σε OER.

Στόχοι του έργου:

- Δημιουργήστε επιχειρηματικές δεξιότητες με δομημένο και διαχειρίσιμο τρόπο που βασίζεται στο EntreComp.
- Έχετε ένα διαδικτυακό εργαλείο που θα προσαρμοστεί χρησιμοποιώντας τα τελευταία ευρήματα/αποτελέσματα του οικοσυστήματος που δημιουργήθηκε γύρω από το EntreComp .
- Δημιουργία ενός οικοσυστήματος ενδιαφερόμενων μερών που βοηθούν τους χρήστες του εργαλείου να δημιουργήσουν τη δική τους πορεία στην οικοδόμηση των ικανοτήτων τους .

3. **ECO-SystemApp:**

Ο γενικός στόχος του ECO-SystemApp είναι η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα ενισχύσει τη γνώση των οικοσυστημάτων με βάση την επιχειρηματική εκμάθηση και εμπειρία. Αυτό το έργο είναι ένα σύνολο εκπαιδευτικών ενοτήτων ανοιχτού κώδικα για εκπαιδευτικούς στην τυπική και μη τυπική εκπαίδευση για να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν την εκπαίδευση επιχειρηματικότητας στην τάξη τους και περαιτέρω. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση δεξιοτήτων ως μέρος της συνολικής εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Αποτελέσματα έργου:

- Ένας οδηγός εκμάθησης από ομότιμους.
- Ένα ανοιχτό διαδικτυακό μάθημα.
- Ένα ανοιχτό ηλεκτρονικό εγχειρίδιο μαθημάτων.
- Ένα πακέτο δομής υπηρεσιών για ένα εικονικό πρόγραμμα ανταλλαγής μεταξύ εκπαιδευτών επιχειρηματικότητας και επιχειρηματιών.
- Αποθετήριο εκπαιδευτικών πόρων.

4. **ECI project- EntreComp Implementation :**

Το ECI είναι ένα έργο που αφορά την εφαρμογή του EntreComp σε συστήματα EEK. Στόχος του είναι να λειτουργήσει το EntreComp Framework αναπτύσσοντας εργαλεία υλοποίησης και εκπαιδευτικό περιεχόμενο για τα ευρωπαϊκά συστήματα EEK ώστε να υιοθετήσουν το EntreComp σε επιχειρησιακά περιβάλλοντα και να πυροδοτήσουν την επιχειρηματικότητα. Επομένως, το ECI πρόκειται να αναπτύξει ένα μοντέλο για την εφαρμογή του πλαισίου επιχειρηματικών ικανοτήτων σε περιβάλλον EEK, τόσο τυπικά όσο και μη τυπικά. Σε αυτήν τη δραστηριότητα, οι εταίροι θα παραπέμψουν το Πλαίσιο Επιχειρηματικών Ικανοτήτων με το ESCO (Ευρωπαϊκή ταξινόμηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων και επαγγελμάτων) και του EQF (Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων).

5. **Intrapreneur Nation**

Μια ενδοεπιχειρηματική κοινότητα που στοχεύει να κάνει όλες τις εταιρείες τόσο επιχειρηματικές όσο τις νεοσύστατες επιχειρήσεις. Ο ιστότοπος παρέχει δωρεάν εργαλεία για την προώθηση/υποστήριξη της ενδοεπιχειρηματικής εργασίας. Παράλληλα, με τα εργαλεία τους, έχουν προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός **Πλαισίου ενδοεπιχειρηματικών δεξιοτήτων**.

6. **CoPIE: Community of Practice on Inclusive Entrepreneurship**

Η Κοινότητα Πρακτικής για την Επιχειρηματικότητα χωρίς Αποκλεισμούς (COPIE) είναι ένα δίκτυο εκμάθησης των Διαχειριστικών Αρχών και των Φορέων Υλοποίησης του ΕΚΤ σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο στην Ευρώπη. Οι εταίροι του COPIE μοιράζονται μια κοινή ανησυχία για τη διεύρυνση της επιχειρηματικότητας και για να κάνουν τα συστήματα υποστήριξης να λειτουργούν καλύτερα σε διαφορετικούς πληθυσμούς. Με τις σωστές συνθήκες και πολιτικές, τα μέλη του COPIE πιστεύουν ότι η επιχειρηματικότητα έχει τη δυνατότητα να απελευθερώσει τη δημιουργικότητα και την ενέργεια εκατομμυρίων ανθρώπων στην Ευρώπη.

7. **Brighter Future, από το Ίδρυμα José Neves**

Είναι ένα μέσο για φοιτητές, εργαζόμενους, εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλα ιδρύματα για να χαρτογραφήσουν την αντιστοιχία μεταξύ μαθημάτων/επιμορφώσεων, ικανοτήτων και θέσεων εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη την Πορτογαλική αγορά εργασίας.

8. **Εργαλείο αξιολόγησης ROI**

Η απόδοση επένδυσης (ROI) είναι μια μέτρηση απόδοσης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ή της αποδοτικότητας μιας επένδυσης ή για σύγκριση της αποτελεσματικότητας πολλών διαφορετικών επενδύσεων. Η ROI προσπαθεί να μετρήσει άμεσα το ποσό της απόδοσης μιας συγκεκριμένης επένδυσης, σε σχέση με το κόστος της επένδυσης. Για τον υπολογισμό της απόδοσης επένδυσης, το όφελος (ή επιστροφή) μιας επένδυσης διαιρείται με το κόστος της επένδυσης. Το αποτέλεσμα εκφράζεται ως ποσοστό ή αναλογία.¹⁶ Το γεγονός ότι η απόδοση επένδυσης (ROI) παρουσιάζεται κυρίως ως ποσοστό βοηθά στην εύκολη σύγκρισή του με αποδόσεις από άλλες επενδύσεις, επιτρέποντας σε κάποιον να συγκρίνει μια ποικιλία τύπων επενδύσεων μεταξύ τους. Με άλλα λόγια, **η Απόδοση Επένδυσης (ROI) είναι ένας βασικός δείκτης απόδοσης (KPI) που χρησιμοποιείται συχνά από τις επιχειρήσεις για τον προσδιορισμό της κερδοφορίας μιας δαπάνης**.

Ο ίδιος ο υπολογισμός δεν είναι υπερβολικά δύσκολος και είναι απλός στη χρήση για μεγάλη ποικιλία εφαρμογών. Εάν η απόδοση της επένδυσης (ROI) είναι θετική, η επένδυση γενικά αξίζει τον κόπο. Οι επενδυτές

¹⁶ <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>

θα πρέπει επίσης να αποφεύγουν αρνητικές ROI, οι οποίες υποδηλώνουν καθαρή ζημία. Αυτό που αποτελεί "υγιή" απόδοση επένδυσης θα καθορισθεί από παράγοντες όπως η ανοχή κινδύνου του επενδυτή και ο χρόνος που απαιτείται για την αποπληρωμή της επένδυσης. Εάν όλα τα άλλα είναι ίδια, οι επενδυτές που αποφεύγουν τον κίνδυνο πιθανότατα να ανεχθούν χαμηλότερες αποδόσεις σε αντάλλαγμα την ανάληψη μικρότερου κινδύνου. Παρομοίως, οι επενδύσεις που χρειάζονται περισσότερο χρόνο για αποπληρωμή θα απαιτούν συνήθως υψηλότερη απόδοση επένδυσης για να είναι ελκυστικές για τους επενδυτές. Κατά τον υπολογισμό της απόδοσης επένδυσης (ROI), είναι σημαντικό να λάβετε υπόψη άλλους παράγοντες που μπορεί να είναι λιγότερο προφανείς όπως ο χρόνος, το κρυφό κόστος και τα τέλη, ακόμη και συναισθηματικούς παράγοντες. Η εκμάθηση και η κατάρτιση κατά την εργασία μπορεί να μην φαίνονται πολύ σχετικά με τον υπολογισμό της απόδοσης επένδυσης (ROI), αλλά ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται για αυτήν τη διαδικασία έχουν αντίκτυπο στις αποδόσεις των επενδύσεων. Θεωρούνται ότι είναι το «κρυφό κόστος» μιας επένδυσης και δεν πρέπει να υπολογίζονται μόνο το άμεσο κόστος και το ποσό των χρημάτων που δαπανώνται κατά την παράδοση μιας απόδοσης επένδυσης (ROI). Ο νέος εργαζόμενος και η εκπαίδευσή του αυξάνουν ή μειώνουν την κερδοφορία μιας επιχείρησης; Η παρακολούθηση της απόδοσης επένδυσης νέων υπαλλήλων θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα ποιον να προσλάβει (ή να απολύσει) και πώς να τους εκπαιδεύσει.

Κάθε εκπαίδευση έχει μια μαθησιακή συνιστώσα. Η απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για να αλλάξει συμπεριφορά προκειμένου ένας συμμετέχων να εφαρμόσει ό, τι έχει μάθει. Η μέτρηση της μάθησης πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια του προγράμματος κατάρτισης μέσω μιας ποικιλίας τεχνικών και τεκμηρίωσης. Οι οργανισμοί επενδύουν πολλά σε πρωτοβουλίες κατάρτισης και βελτίωσης της απόδοσης, αλλά υπάρχουν ακόμη περιορισμένα στοιχεία ως προς το τι αποκτάται μέσω αυτών των πρωτοβουλιών. **Η μέτρηση της εφαρμογής και της υλοποίησης αποδεικνύει ότι η εκμάθηση μεταφέρεται στο χώρο εργασίας.** Η επιτυχία στην εφαρμογή και την υλοποίηση μετριέται αφού οι συμμετέχοντες αρχίσουν να εφαρμόζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες σε τακτική βάση. Η βελτίωση της παραγωγικότητας, της ποιότητας, του κόστους και του χρόνου είναι κρίσιμη σε κάθε οργανισμό. Άλλα μέτρα επιτυχίας όπως η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η καινοτομία είναι επίσης σημαντικά για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Ο απόλυτος δείκτης μέτρησης της οικονομικής επιτυχίας ενός προγράμματος, διαδικασίας ή πρωτοβουλίας είναι η απόδοση επένδυσης (ROI). Η ROI συγκρίνει τα χρηματικά οφέλη με το κόστος του προγράμματος. Για τον υπολογισμό της απόδοσης επένδυσης, λαμβάνονται έξι βήματα ανάλυσης κόστους-οφέλους:

- **Βήμα 1:** Προσδιορίστε τις βελτιώσεις στα μέτρα επιπτώσεων.
- **Βήμα 2:** Απομονώστε το ποσό της βελτίωσης στο πρόγραμμα.
- **Βήμα 3:** Μετατρέψτε τις βελτιώσεις σε νομισματική αξία.
- **Βήμα 4:** Φτιάξτε πίνακα με τα πλήρως φορτωμένα κόστη του προγράμματος.
- **Βήμα 5:** Προσδιορίστε τα άυλα οφέλη που συνδέονται με το πρόγραμμα.
- **Βήμα 6:** Συγκρίνετε τα χρηματικά οφέλη με το κόστος σε έναν υπολογισμό απόδοσης επένδυσης.

Η μεθοδολογία του έργου GrowINg

Μόλις καθοριστεί η μεθοδολογία για την προώθηση της εκπαίδευσης ενηλίκων στο χώρο εργασίας (WP2), οι συνεργάτες θα εργαστούν για το σχεδιασμό του WP3 - Δομή και ανάπτυξη των «Επιχειρηματικών Εργαλείων για ΜΜΕς», το οποίο θα είναι το επόμενο παραδοτέο του έργου που περιέχει:

- D3.1. Διαδικτυακό εργαλείο αξιολόγησης επιχειρηματικών δεξιοτήτων.
- D3.2. Εγχειρίδιο για εργαζόμενους με επιχειρηματικές δεξιότητες.

Σε αυτό το πακέτο εργασίας, οι εταίροι θα συγκροτήσουν δύο δράσεις, επιτρέποντας στις ΜΜΕς να αξιολογούν και να προωθούν τις επιχειρηματικές δεξιότητες των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, που εκπονήθηκαν στο WP2, έχοντας ως αφετηρία το Πλαίσιο Επιχειρηματικών Ικανοτήτων. Οι κύριοι στόχοι αυτού του παραδοτέου είναι:

- Παροχή εργαλείων για την υποστήριξη των ΜΜΕ στην αξιολόγηση, ανάπτυξη και ενοποίηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων.
- Δομή και δημοσίευση κατευθυντήριων γραμμών και δραστηριοτήτων, που θα εφαρμοστούν στην εταιρεία, προωθώντας τη συνεχή ενημέρωση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ενσωματωμένα σε μια στρατηγική καθοδήγησης σταδιοδρομίας.

Για τη δομή και την ανάπτυξη "Επιχειρηματικών εργαλείων για ΜΜΕς" στα πλαίσια του WP3, η δομή και το περιεχόμενο του εργαλείου και του εγχειριδίου θα καθοριστούν εκ των προτέρων. Η στρατηγική υλοποίησης θα περιλαμβάνει ρόλους και αρμοδιότητες του κάθε εταίρου για να καθοριστεί η συμβολή τους. Μετά την ανάπτυξη του διαδικτυακού εργαλείου αξιολόγησης επιχειρηματικών δεξιοτήτων (D3.1.), θα πρέπει να καθοριστούν και να προετοιμαστούν δραστηριότητες και πρωτοβουλίες για το D3.2 - Εγχειρίδιο για εργαζόμενους με επιχειρηματικές δεξιότητες. Οι συνεισφορές όλων των συνεργατών για το Εγχειρίδιο θα υποστηρίξουν την υλοποίηση του ITT-Internal Testing of the Tools, στο οποίο θα συζητηθεί το D3.2 - Εγχειρίδιο για εργαζόμενους με επιχειρηματικές δεξιότητες μεταξύ των εταίρων. Από αυτό το τεστ, θα αναπτυχθεί η καθοδήγηση και υποστήριξη σε επαγγελματίες των ΜΜΕ σχετικά με την εφαρμογή των εργαλείων στις εταιρείες τους.

Οι κύριες ομάδες-στόχος αυτού του παραδοτέου είναι:

- Προσωπικό των εταίρων.
- Διευθυντές ή / και διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Εκπαιδευτές εντός της εταιρείας, σύμβουλοι και άλλοι επαγγελματίες.
- Εμπορικά και Επιχειρηματικά Επιμελητήρια.
- Πάροχοι ΕΕΚ / Εκπαίδευσης Ενηλίκων και επαγγελματίες.
- Υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής στους τομείς της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της επιχειρηματικότητας.

Ως μέρος της προσέγγισης GrowINg, τα ακόλουθα θα είναι τα δύο βασικά επιχειρηματικά εργαλεία που θα σχεδιαστούν για να υποστηρίξουν τις ΜΜΕς στην αξιολόγηση, ανάπτυξη και ενοποίηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων:

Σχήμα 10. Προσδιορισμός των επιχειρηματικών εργαλείων που θα σχεδιαστούν στο έργο GrowInG και των κύριων στόχων τους



➤ D3.1. Διαδικτυακό εργαλείο αξιολόγησης επιχειρηματικών δεξιοτήτων

Οι εργαζόμενοι των ΜΜΕ θα χρησιμοποιήσουν αυτό το εργαλείο για να αξιολογήσουν τις επιχειρηματικές τους δεξιότητες και να αναγνωρίσουν ποιες πρέπει να ενδυναμωθούν ή να ενισχυθούν. Οι συνεργάτες και το κοινό-στόχος θα αξιολογήσουν τη μέθοδο και η συμβολή τους θα είναι καθοριστικής σημασίας για τον προσδιορισμό της χρησιμότητας και της επάρκειάς της. Κατά τη διάρκεια του έργου και μετά από αυτό, μια βελτιωμένη έκδοση αυτού του παραδοτέου θα διαδοθεί μεταξύ ομάδων-στόχος και δυνητικών χρηστών.

Θα περιλαμβάνει μια συνεδρία δοκιμής, μαθήματα κατάρτισης, συναντήσεις, όλα όσα έχουν αναπτυχθεί και διευθύνεται από μέλη του προσωπικού της εταιρικής σχέσης, διευθυντές και διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού, ομάδες εργασίας και εμπειρογνώμονες.

➤ D3.2. Εγχειρίδιο για εργαζόμενους με επιχειρηματικές δεξιότητες

Θα περιλαμβάνει μια εσωτερική συνεδρία δοκιμών, μαθήματα κατάρτισης, συναντήσεις, και όλα θα αναπτυχθούν και θα υλοποιηθούν από μέλη του προσωπικού της εταιρικής σχέσης, διευθυντές και διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού, ομάδες εργασίας και εμπειρογνώμονες.

Οι διευθυντές και οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων των ΜΜΕ θα μπορούν να εντοπίζουν και να ενσωματώνουν στρατηγικές για την καθοδήγηση σταδιοδρομίας των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της ενσωμάτωσης πρακτικών εκμάθησης ενηλίκων στο χώρο εργασίας και της ενίσχυσης των δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας των εργαζομένων, με τη βοήθεια αυτού του εγχειριδίου. Αυτό το αποτέλεσμα θα ήταν κρίσιμο για την εξάπλωση του GrowInG και τη συμμετοχή ομάδων στόχων στις δραστηριότητες.

Μια άλλη πτυχή που μπορεί και πρέπει να διερευνηθεί όσον αφορά τα χρήσιμα εργαλεία και την προσέγγιση των χρηστών είναι η **εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών και πολυμέσων**. Μπορούν να αξιοποιηθούν ως εργαλεία και να περιλαμβάνουν τεχνικές που χρησιμοποιούνται ευρέως στις μέρες μας, ακόμη και σε πτυχές της καθημερινής μας ζωής, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και η εκπαίδευση ενηλίκων να μπορούν να επωφεληθούν από ψηφιακό υλικό. Επιπλέον, οι παιδαγωγικά καθοδηγούμενες δραστηριότητες που ενισχύονται από ελκυστικά και

διαδραστικά παιχνίδια ή χαρακτηριστικά παιχνιδιού θα αυξήσουν τα κίνητρα, τη δέσμευση και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε μια μαθησιακή κατάσταση, όπως και η καθοδήγηση σταδιοδρομίας και η εκπαίδευση ενηλίκων, γενικά.

Μπορεί επίσης να παρέχει πολύτιμους δεσμούς και βήματα για τη βελτίωση της εκμάθησης και της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σχετικά με τις επιλογές εκμάθησης και τις αποφάσεις σταδιοδρομίας. Η χρήση αυτών των εργαλείων έχει τη δυνατότητα να διαμοιράσει γνώση και να εκπαιδεύσει πέρα από τους περιορισμούς μιας «τάξης» και να δώσει μια εικόνα για τις αποφάσεις σταδιοδρομίας και τις συνέπειές τους. Μπορεί να φαίνεται λίγο πρόωρο να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα τέτοιων εργαλείων, λαμβάνοντας υπόψη τη μακροπρόθεσμη φύση των επιπτώσεών τους και το ευρύ φάσμα παραγόντων που επηρεάζουν τις ατομικές επιλογές, οι οποίοι είναι ζωτικής σημασίας για τη σωστή ανάπτυξη της επαγγελματικής καθοδήγησης εντός μιας εταιρείας. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του παιχνιδιού MeTycoon, ο αριθμός των βίντεο που προβλήθηκαν και οι θετικές απαντήσεις από παίκτες επικυρώνουν την προσέγγιση που ακολουθεί και δημιουργούν μια πορεία για πολλά υποσχόμενη μελλοντική εργασία, υποδεικνύοντας πως οι πόροι, όπως τα παιδαγωγικά παιχνίδια, μπορούν να βελτιωθούν, να συνδυαστούν και να παραδοθούν.¹⁷

Διαδικτυακό εργαλείο αξιολόγησης επιχειρηματικών δεξιοτήτων

Το διαδικτυακό εργαλείο θα είναι ελεύθερα διαθέσιμο σε όλους στα Αγγλικά, στα Πορτογαλικά και στα Ελληνικά. Στοχεύει σε:

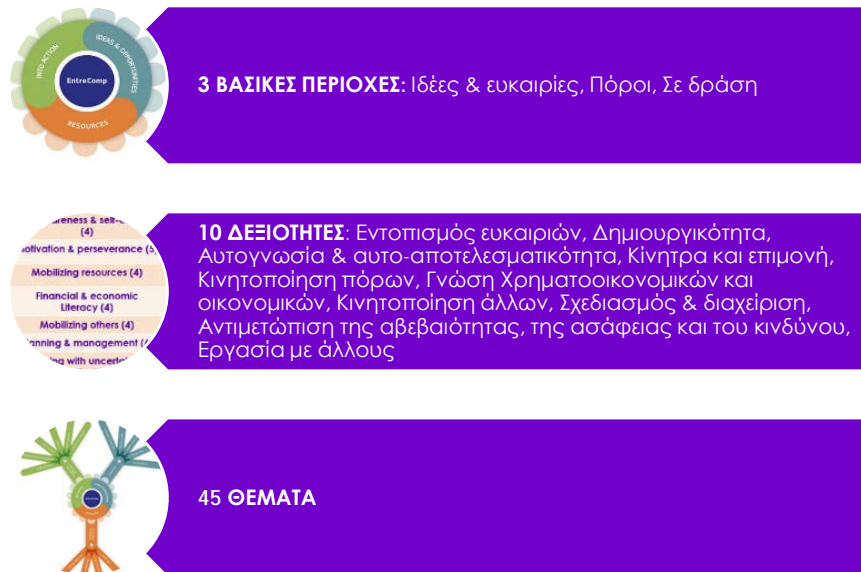
- ενεργοποίηση της αυτοκριτικής των εργαζομένων,
- εντοπισμό επιχειρηματικών δεξιοτήτων προς ανάπτυξη/ενίσχυση, και
- καθορισμό δραστηριοτήτων μέσω των οποίων μπορεί να επιτευχθεί αυτό.

Το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση ικανοτήτων πριν, κατά τη διάρκεια ή στο τέλος μιας μαθησιακής εμπειρίας, να επιτύχει στόχους, να παρακολουθεί την πρόοδο της εκμάθησης ή να πιστοποιεί τις ικανότητες.

Αυτό το μέσο είναι δομημένο βάσει του EntreComp - Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επιχειρηματικών Ικανοτήτων και ενσωματώνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά αυτού του πλαισίου:

¹⁷ Dunwell, I., Lameris, P., Freitas, S., Petridis, P., Hendrix, M., and Arnab, S. (2013), "MeTycoon: A Game-Based Approach to Career Guidance", London UK

Σχήμα 11. Δομή του EntreComp



18

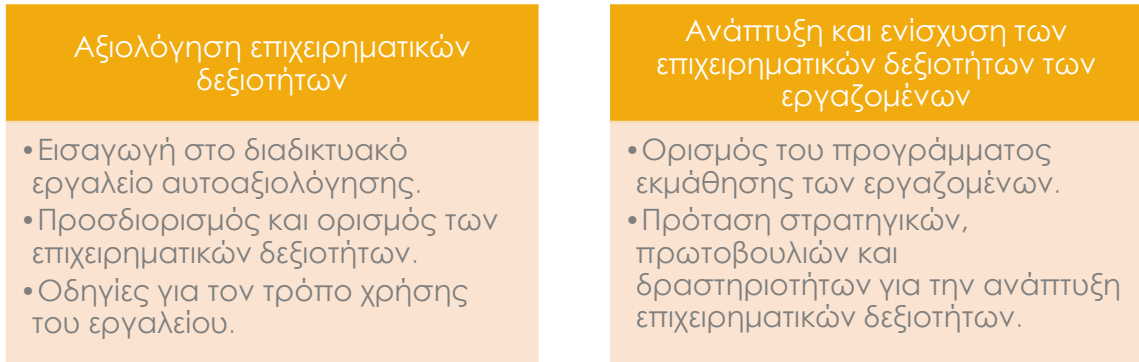
Με αυτό το εργαλείο, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκτιμήσουν το επίπεδο προόδου τους στις 10 δεξιότητες που προσδιορίζονται παραπάνω. Το αποτέλεσμα θα είναι διαθέσιμο αμέσως μετά την απάντηση στο ερωτηματολόγιο και θα δοθούν ορισμένες προτάσεις για βελτίωση. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθορίσουν μαθησιακούς στόχους, να εντοπίσουν ευκαιρίες εκμάθησης και να προσφέρουν διαδρομές εκμάθησης σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων.

Εγχειρίδιο για εργαζόμενους με επιχειρηματικές δεξιότητες

Αυτό το εγχειρίδιο θα παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για να καθοδηγήσει τις εταιρείες στην αξιολόγηση, ανάπτυξη και εντοποίηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Αυτό το εγχειρίδιο θα δομηθεί σε δύο κύρια κεφάλαια:

Προσδιορίστε, δημιουργήστε και εκμεταλλευτείτε ευκαιρίες. Εστιάστε στις προκλήσεις; Αποκαλύψτε ανάγκες, Αναλύστε το πλαίσιο, Να είστε περιέργοι και ανοιχτοί, Αναπτύξτε ιδέες, Ορίστε προβλήματα, Σχεδιάστε αξία, Να είστε καινοτόμοι, Ακολουθήστε τις φιλοδοξίες σας, Προσδιορίστε τα δυνατά και αδύνατα σημεία σας, Πιστέψτε στην ικανότητά σας, Διαμορφώστε το μέλλον σας, Μείνετε σταθεροί, Να είσαι αποφασισμένοι, Επικεντρωθείτε σε αυτό που σας παρακινεί, Να είστε ανθεκτικοί, Μην τα παρατάτε, Διαχείριση πόρων (υλικών και μη υλικών), Χρησιμοποιήστε τους πόρους με υπευθυνότητα, Αξιοποιήστε στο έπακρο τον χρόνο σας, Λάβετε υποστήριξη, Κατανόηση των οικονομικών και χρηματοοικονομικών εννοιών, Προϋπολογισμός, Βρείτε χρηματοδότηση, Κατανοήστε τη φορολογία, Εμπνεύστε και εμπνευστείτε. Πείστε, Επικοινωνήστε αποτελεσματικά, Χρησιμοποιήστε αποτελεσματικά τα μέσα, Ορίστε στόχους, Σχεδιάστε και οργανώστε, Ανάπτυξη βιώσιμων επιχειρηματικών σχεδίων, Καθορισμός προτεραιοτήτων, Παρακολουθήστε την πρόοδό σας, Να είστε ευέλικτοι και να προσαρμόζεστε στις αλλαγές, Αντιμετώπιση αβεβαιότητας και ασφάλεια, Υπολογίστε τον κίνδυνο: Διαχείριση κινδύνου, Αποδοχή ποικιλομορφίας (διαφορές ανθρώπων), Αναπτύξτε συναισθηματική νοημοσύνη, Ακούστε ενεργά, Φτιάξτε ομάδες, Συνεργαστείτε, Αναπτύξτε το δίκτυό σας.

Σχήμα 12. Σύνοψη παρουσίασης της δομής και του περιεχομένου του εγχειριδίου



Το εγχειρίδιο, από κοινού με το διαδικτυακό εργαλείο αυτοαξιολόγησης, θα σχεδιαστεί για τις παρακάτω ομάδες-στόχος:

- Διευθυντές ή / και διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Εκπαιδευτές εντός της εταιρείας, σύμβουλοι και άλλοι επαγγελματίες.
- Εμπορικά και Επιχειρηματικά Επιμελητήρια.
- Πάροχοι ΕΕΚ / Εκπαίδευσης Ενηλίκων και επαγγελματίες.
- Υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής στους τομείς της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της επιχειρηματικότητας.



Growing

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Allan, J.; O'Dwyer, M.; Lawless, N. and Ryan, E. (2001). Face-to-face or distance training? Two different approaches to motivate SMEs to learn - an update. Industry and Higher Education.

https://www.researchgate.net/publication/239455297_Face-to-face_or_distance_training_Two_different_approaches_to_motivate_SMEs_to_learn

Alton, L., (2018). 5 Strategies for Effective Workplace Learning

<https://www.adp.com/spark/articles/2017/01/5-strategies-for-effective-workplace-learning.aspx>

Arulmani, G, Bakshi A. J., Leong F.T.L., Watts A.G. (2014). Handbook of Career Development International Perspectives.

Bleich, C., Top 10 Types of Employee Training Methods. <https://www.edgepointlearning.com/blog/top-10-types-of-employee-training/>

Cambridge Dictionary. Definition of career counselling.

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/career-counselling>

CEDEFOP. (2013). Quantifying skill needs in Europe. Occupational skills profiles: methodology and application. https://www.cedefop.europa.eu/files/5530_en.pdf

CEDEFOP. European qualifications framework (EQF). <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/european-qualifications-framework-eqf>

Collins Dictionary. Definition of careers guidance.

<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/careers-guidance#:~:text=advice%20and%20information%20about%20careers,Collins%20English%20Dictionary>

DeakinCo, (2017). 14 practical strategies for motivating your staff to learn and grow in the workplace

<https://www.deakinco.com/media-centre/news/14-practical-strategies-for-motivating-your-staff-to-learn-and-grow-in-the-workplac>

Dunwell, I., Lameris, P., Freitas, S., Petridis, P., Hendrix, M., and Arnab, S. (2013). MeTycoon: A Game-Based Approach to Career Guidance, London UK

European Commission. (2019). What is ESCO. <https://ec.europa.eu/esco/portal/howtouse/21da6a9a-02d1-4533-8057-dea0a824a17a>

European Commission. (2020). ESCO use cases. <https://ec.europa.eu/esco/portal/howtouse/bfe2a816-f9dd-49df-a7d2-ec8fafcfce95>

Lessonly. Training Methods. <https://www.lessonly.com/training-methods/>

Merriam Webster Dictionary. Definition of career. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/career>

Merriam Webster Dictionary. Definition of guidance. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/guidance>

OECD. (2004). Career Guidance. A HANDBOOK FOR POLICY MAKERS.

<http://www.oecd.org/education/innovation-education/34060761.pdf>

OECD. (2004). Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap. <https://www.oecd.org/education/innovation-education/34050171.pdf>

OECD. (2010). Learning for Jobs. <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Learning%20for%20Jobs%20book.pdf>

OECD. (2021). Career Guidance for Adults in a Changing Worlds of Work, Getting Skills Right. <https://doi.org/10.1787/9a94bfad-en>

Roy, A., and Raymond, L., Meeting the Training Needs of SMEs: Is e-Learning a Solution. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1098753.pdf>

Veal, K., Dunbar, M. (2018). Work-Based Learning for Skills Development. <https://development.asia/explainer/work-based-learning-skills-development>

6Q. Essential Skills and Training Tools for Trainers. <https://inside.6q.io/essential-skills-and-training-tools-for-trainers/>

<https://www.asee.org/public/conferences/78/papers/19411/view>

Growing



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών, και η Επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

(Project N°.: 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD).