



ΔΡΑΣΗ

15

ΤΙΤΛΟΣ ΔΡΑΣΗΣ:

Ανάπτυξη εργαλείων συμβουλευτικής της κατάρτισης

**ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΑΡΑΔΟΤΕΟΥ
ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

«Σύστημα συμβουλευτικής κατάρτισης, εξειδικευμένο στην ομάδα-στόχο».

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΦΟΡΕΑΣ:



ΓΝΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ

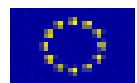
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2006



**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ**

**ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΚΟΙΝΟΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΠΟΡΩΝ**



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ



ΔΡΑΣΗ

15

ΤΙΤΛΟΣ ΔΡΑΣΗΣ:

Ανάπτυξη εργαλείων συμβουλευτικής της κατάρτισης

**ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΑΡΑΔΟΤΕΟΥ
ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

«Σύστημα συμβουλευτικής κατάρτισης, εξειδικευμένο στην ομάδα-στόχο».

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΦΟΡΕΑΣ:



ΓΝΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΤΕΟΥ :

Δρ. Σταμπουλής Μιλτιάδης

**ΣΥΝΤΑΚΤΕΣ ΠΑΡΑΔΟΤΕΟΥ –
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ:**

Ανδρέαδου Λευκοθέα

Βαδράτσικα Ζωή

Ιωαννίδου Αικατερίνη

Διοικητική / γραμματειακή υποστήριξη

Κρητικού Χριστίνα

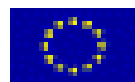
Σχοινά Γεωργία

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2006



**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ**

**ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΚΟΙΝΟΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΠΟΡΩΝ**



**ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	4
2. Διαγνωστική του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης	8
2.1 Ορισμός και σκοπός	8
2.2 Μεθοδολογική προσέγγιση και εργαλεία.....	9
2.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα	12
3.1 Ορισμός και Σκοπός.....	14
3.2 Μεθοδολογική προσέγγιση και εργαλεία.....	15
3.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα	19
4. Διαγνωστική Αναγκών Κατάρτισης.....	20
4.1 Ορισμός και σκοπός	20
4.2 Μεθοδολογική προσέγγιση και εργαλεία.....	22
4.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα	25
5. Πηγές Χρηματοδότησης	28
5.1 Ορισμός και σκοποί	28
5.2 Μεθοδολογική προσέγγιση και εργαλεία.....	28
5.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα	30
6. Πληροφόρηση - ευαισθητοποίηση	32
6.1 Ορισμός και σκοποί	32
6.2 Μεθοδολογική προσέγγιση και εργαλεία.....	33
6.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα	34
7. Εξατομικευμένη Προσέγγιση.....	35
7.1 Ορισμός και σκοποί	35
7.2 Μεθοδολογική προσέγγιση και εργαλεία εφαρμογής	36
7.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα	39
Παραρτήματα	40

1. Εισαγωγή

Στο πλαίσιο του έργου «Καινοτόμες προσεγγίσεις εφαρμογών κοινωνικού διαλόγου. Η περίπτωση της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης», που υλοποιεί η Α.Σ. ΕΜΠΕΙΡΙΑ, το αντικείμενο της Δράσης 15: Ανάπτυξη εργαλείων συμβουλευτικής της κατάρτισης επικεντρώνεται στην εκπόνηση τεύχους εργαλείων συμβουλευτικής της κατάρτισης για την παρατήρηση, ποσοτικοποίηση και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών και η κινητοποίηση όλων των εμπλεκόμενων (εργαζομένων, εργοδοτών) σε συγκεκριμένους κλάδους ή ακόμη και επιχειρήσεις. Αξίζει να επισημανθεί στο σημείο αυτό, ότι η κατάρτιση και η δια βίου μάθηση θεωρείται το κατεξοχήν μέτρο για τη συγκράτηση των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων στην αγορά εργασίας, καθώς το πρόβλημα εστιάζεται στην αδυναμία τους να παρακολουθήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, με αποτέλεσμα την σταδιακή απαξίωση των γνώσεων και προσόντων τους. Επιπλέον, η πρόσβαση στην κατάρτιση παραμένει περιορισμένη για την πλειοψηφία της ομάδας στόχου, γεγονός που οφείλεται εν μέρει στην απουσία στοχευμένων δράσεων που να ανταποκρίνονται στις ιδιαιτερότητές της.

Η συμβουλευτική κατάρτισης αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα προετοιμασίας και σχεδιασμού δράσεων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης και αφορά το σύνολο των εργασιών που εξυπηρετούν τον άρτιο σχεδιασμό και προηγούνται της υλοποίησης των προγραμμάτων της κατάρτισης. Τα εργαλεία που αναπτύχθηκαν αναμένεται να καλύψουν τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων σχετικά με τη σύζευξη επιχειρηματικού προσανατολισμού και αναγκών κατάρτισης του προσωπικού τους, διασφαλίζοντας, έτσι, υπάρχουσες, αλλά και επισφαλείς θέσεις εργασίας και αναπτύσσοντας νέες, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις εξελίξεις και τις τάσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Το παρόν τεύχος καλείται να εξηγηρήσει την ανάγκη ολοκληρωμένης παρέμβασης στο χώρο της συμβουλευτικής της κατάρτισης στο πλαίσιο της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης, λαμβάνοντας υπόψη τη δεδομένη πραγματικότητα της ελληνικής αγοράς εργασίας και κατάρτισης. Έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίξει προσπάθειες κλαδικών φορέων να ανταποκριθούν στη ζήτηση των επιχειρήσεων – μελών τους για εξειδικευμένη / εστιασμένη κατάρτιση των στελεχών και των υπαλλήλων τους και προβλέπεται να αξιοποιηθεί με τη βοήθεια φυσικών προσώπων (συνεργατών των κλαδικών φορέων ή των επιχειρήσεων) οι οποίοι θα λειτουργούν ως ενδιάμεσοι με την

ιδιότητα του συμβούλου κατάρτισης. Σημειώνεται, βέβαια, πως το παρόν εγχειρίδιο μπορεί κάλλιστα να αξιοποιηθεί και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, εφόσον διαθέτουν οργανωμένο τμήμα ή διεύθυνση διοίκησης / ανάπτυξης προσωπικού και αντίστοιχα στελέχη που να μπορούν να αναλάβουν το ρόλο του συμβούλου κατάρτισης.

Το εγχειρίδιο ουσιαστικά απευθύνεται στο σύμβουλο κατάρτισης και τον εξοπλίζει με μια σειρά εργαλείων («διαδικασίες») τα οποία εφαρμοζόμενα επιλεκτικά (με βάση την εμπειρία του συμβούλου και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης που είναι αποδέκτης των συμβουλευτικών υπηρεσιών) μπορούν να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στη συνολική διαδικασία. Οι διαδικασίες αυτές, που αναπτύσσονται αναλυτικά στη συνέχεια, δεν περιλαμβάνουν το σχεδιασμό του προγράμματος κατάρτισης και την υλοποίησή του, αλλά όλα τα προηγούμενα στάδια. Ξεκινούν από μια διαγνωστική προσέγγιση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, προχωρούν στην καταγραφή των θέσεων εργασίας (δραστηριοτήτων) και των αναγκών κατάρτισης της επιχείρησης, καλύπτουν όλο το φάσμα των ενδιάμεσων και υποστηρικτικών διαδικασιών και ολοκληρώνονται με αναφορά στις πηγές και μορφές χρηματοδότησης.

Ένα ενδεικτικό σενάριο εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας και χρήσης του εγχειριδίου κατά την πιλοτική εφαρμογή του όπως προβλέπεται στο Οριστικό Αναλυτικό Σχέδιο Δράσης και ειδικότερα στο πλαίσιο της δράσης 17, είναι το ακόλουθο :

- ▶ Ο εκάστοτε επιχειρηματικός φορέας που εμπλέκεται στη δράση 17 (ΣΕΒ, ΓΕΣΑΣΕ, ΕΣΕΕ, ΓΣΕΒΕΕ), πραγματοποιεί άτυπη έρευνα μεταξύ των επιχειρήσεων μελών του και διαπιστώνει ζήτηση για κατάρτιση σε ένα ευρύ φάσμα αντικειμένων και δραστηριοτήτων.
- ▶ Μισθώνει τις υπηρεσίες ανεξάρτητων συνεργατών ή επιλέγει μεταξύ των στελεχών του και συγκροτεί ένα μικρό και ευέλικτο σώμα συμβούλων κατάρτισης, ικανών να καλύψουν τις ανάγκες επικοινωνίας με όλες τις επιχειρήσεις – μέλη.
- ▶ Ενημερώνει τους συμβούλους κατάρτισης για τα διαθέσιμα εργαλεία (εγχειρίδιο), τη γενική κατάσταση του κλάδου και το profile των επιχειρήσεων – μελών.
- ▶ Παράλληλα, διενεργείται η πρώτη προβλεπόμενη διαδικασία (Διαγνωστική του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης) είτε από εξειδικευμένα στελέχη του φορέα είτε από τους συμβούλους κατάρτισης.
- ▶ Ο κάθε σύμβουλος κατάρτισης χρεώνεται ένα συγκεκριμένο αριθμό επιχειρήσεων μελών του φορέα, με κλαδική ή/ και γεωγραφική κατανομή και υλοποιεί τη δεύτερη διαδικασία, η οποία αφορά στην ανάλυση των θέσεων εργασίας.

- ▶ Στη συνέχεια ο σύμβουλος κατάρτισης πραγματοποιεί διαγνωστική αναγκών κατάρτισης (τρίτη διαδικασία) για τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους που ανήκουν στην ομάδα στόχο και υποβάλει στο φορέα τα πορίσματα της διαγνωστικής.
- ▶ Με κατάλληλα μέσα ενημερώνονται και ευαισθητοποιούνται οι επιχειρήσεις και οι μεγάλης ηλικίας εργαζόμενοι τους (τέταρτη διαδικασία) για τη σπουδαιότητα των προγραμμάτων κατάρτισης. Η διαδικασία αυτή βέβαια μπορεί να διενεργείται από την αρχική επαφή με τις επιχειρήσεις μέλη.
- ▶ Στις επιλεγμένες επιχειρήσεις εφαρμόζονται εργαλεία εξατομικευμένης συμβουλευτικής κατάρτισης σε εργαζομένους της ομάδας στόχου (πέμπτη διαδικασία), ώστε να σχεδιαστεί η αντιμετώπισή τους στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου σχεδίου.
- ▶ Τέλος, ο σύμβουλος κατάρτισης, επικοινωνεί με τις επιχειρήσεις που θα εκδηλώσουν τελικά ενδιαφέρον για τη συμμετοχή σε πρόγραμμα κατάρτισης και παρουσιάζει τις εναλλακτικές δυνατότητες υλοποίησης προγραμμάτων σε σχέση με τον τόπο, το χρόνο, τη διάρκεια και τη μορφή χρηματοδότησης (έκτη διαδικασία).

Σχηματικά τα παραπάνω βήματα και η αλληλοσυσχέτιση μεταξύ των διαφόρων διαδικασιών μπορεί να αποδοθεί ως εξής :



Στη φάση αυτή αξίζει να επισημανθεί ότι, η πρώτη διαδικασία παρέχει στο σύμβουλο κατάρτισης μια ολοκληρωμένη εικόνα του τομέα ή και του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (τρέχουσα κατάσταση, εξελικτική πορεία, αδυναμίες και προβλήματα, προοπτικές ανάπτυξης, ευκαιρίες και απειλές), γεγονός που του επιτρέπει να γνωρίζει τον τρόπο που οποιαδήποτε μεταβολή και εξέλιξη μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία της και ιδιαίτερα τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Η δεύτερη διαδικασία τροφοδοτεί το σύμβουλο με πληροφορίες που αφορούν στις δραστηριότητες που σχετίζονται με μία συγκεκριμένη θέση εργασίας, με έμφαση τόσο στα προβλεπόμενα καθήκοντα και αρμοδιότητες όσο και στα απαιτούμενα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος της θέσης εργασίας.

Η ίδια η διαδικασία της διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης από τη στιγμή που θα ολοκληρωθεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί και θα διεξαχθεί η εξατομικευμένη προσέγγιση συμβουλευτικής κατάρτισης, εφόσον κριθεί αναγκαία και οδηγεί στην οδηγεί στην πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση της διοίκησης της επιχείρησης αναφορικά με το είδος της κατάρτισης που πρέπει να υλοποιηθεί, το αντικείμενο της και τον τρόπο που αυτή μπορεί να οργανωθεί και να χρηματοδοτηθεί.

Συνεπώς, η συμβουλευτική κατάρτισης αναδεικνύεται τα τελευταία χρόνια ως κρίσιμος παράγοντας για τη διασφάλιση της επιτυχίας των ενεργειών κατάρτισης. Ιδιαίτερα δε για την ομάδα στόχου του έργου που υλοποιεί η Α.Σ. ΕΜΠΕΙΡΙΑ, η συμβουλευτική κατάρτισης μπορεί να συμβάλει όχι μόνο στη διάγνωση των αναγκών κατάρτισης, αλλά και στον προσδιορισμό των επιθυμητών εκπαιδευτικών μεθόδων αλλά και του είδους της κατάρτισης (για παράδειγμα συμβατική ή εξ' αποστάσεως), προκειμένου να καταστούν οι ενέργειες κατάρτισης και δια βίου μάθησης περισσότερο ελκυστικές και αποτελεσματικές, προκειμένου να διατηρηθούν οι μεγάλης ηλικίας εργαζόμενοι στην αγορά εργασίας.

2. Διαγνωστική του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης

2.1 Ορισμός και σκοπός

Ως «**Διαγνωστική του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης**» ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία, με τη χρήση της κατάλληλης μεθοδολογίας, τεχνικών και εργαλείων, διερευνούνται, καταγράφονται και αναλύονται τα βασικά δομικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός τομέα ή και κλάδου οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, για την οποία εφαρμόζεται η συμβουλευτική κατάρτιση, με απώτερο σκοπό την ανάδειξη των κύριων παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό των ενεργειών κατάρτισης των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας της επιχείρησης.

Η σημασία της διαδικασίας της «Διαγνωστικής του οικονομικού περιβάλλοντος» έγκειται στην εξυπηρέτηση των εξής σκοπών:

- Ανάλυση των δομικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών του τομέα και του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, με έμφαση στα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά που κυριαρχούν και επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως βασικές τάσεις σε επίπεδο τομέα, διάρθρωση του κλάδου σε επιμέρους κλάδους, αριθμός επιχειρήσεων, κλπ.
- Καταγραφή και ανάλυση της τρέχουσας πορείας του οικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, μέσω της εξέτασης κύριων οικονομικών δεικτών που αφορούν τις επιδόσεις του τομέα και του κλάδου ενδιαφέροντος, την εξαγωγική δραστηριότητα, κλπ.
- Ανάλυση των κύριων χαρακτηριστικών που κυριαρχούν στο τεχνολογικό υπόβαθρο τόσο του τομέα αλλά κυρίως του κλάδου και ανάδειξη εκείνων των παραμέτρων και τάσεων που επηρεάζουν τη διάρθρωση των ανθρωπίνων πόρων αλλά και την παραγωγικότητά τους.
- Κατάδειξη των τάσεων που επικρατούν στον τομέα της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού στον οικονομικό τομέα αλλά κυρίως στον κλάδο αναφοράς, με έμφαση στις πολιτικές εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας εξετάζεται καταρχήν η τρέχουσα πορεία του οικονομικού τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και οι μελλοντικές τάσεις και προοπτικές του, βάσει συγκεκριμένων παραμέτρων που

επηρεάζουν την εξέλιξή του (π.χ. οικονομικοί δείκτες, εξωτερικό περιβάλλον, τεχνολογικές συνθήκες, κ.α.).

Σε δεύτερη φάση, αναλύεται ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθεί μια πιο έγκυρη ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος. Όπως και στην περίπτωση της διαγνωστικής του τομέα, και στην ανάλυση του κλάδου ακολουθείται η ίδια μεθοδολογία, η οποία βασίζεται στην ανάλυση των βασικών στοιχείων που χαρακτηρίζουν τον κλάδο, όπως οικονομικοί δείκτες, τεχνολογικοί δείκτες, ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, του ανταγωνισμού, κλπ.

Τελικό παραδοτέο αυτής της διαδικασίας είναι μια έκθεση για το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης, στην οποία παρατίθενται οι κυρίαρχες τάσεις και προοπτικές του τομέα και του κλάδου δραστηριοποίησης, με έμφαση στους παράγοντες εκείνους που προσδιορίζουν το σύγχρονο περίγραμμα των ειδικοτήτων, τις ανάγκες σε νέες γνώσεις και δεξιότητες του ανθρωπίνου δυναμικού, ιδιαίτερα δε εκείνου που τα προσόντα χρήζουν συνεχή αναβάθμιση, όπως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι.

2.2 Μεθοδολογική προσέγγιση και εργαλεία

Η διερεύνηση, καταγραφή και ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αποτελεί μια διαδικασία, η οποία απαιτεί ανάπτυξη μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων συλλογής δεδομένων και εξαγωγής συμπερασμάτων που να εξυπηρετούν τους προαναφερθέντες σκοπούς. Καθιερωμένες τεχνικές και μέσα συλλογής στοιχείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαγνωστική του τομέα ή και του κλάδου αφορούν στα εξής:

▶ **Η P.E.S.T. analysis¹**, η οποία αποτελεί ουσιαστικά ένα εργαλείο ανάλυσης του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος, το οποίο επηρεάζει άμεσα την πορεία ενός τομέα ή και κλάδου. Στο επίκεντρο της P.E.S.T. analysis είναι οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράμετροι του μακρο-περιβάλλοντος που διαμορφώνουν συνθήκες άλλοτε ευνοϊκές και άλλοτε δυσμενείς τόσο για την τρέχουσα όσο και τη μελλοντική κατάσταση ενός τομέα ή κλάδου.

¹ Τα αρχικά P.E.S.T προέρχονται από τις αγγλικές λέξεις Political, Economical, Social και Technological

Ειδικότερα, στο πλαίσιο της P.E.S.T. analysis εξετάζεται η πορεία του κλάδου, τα κύρια χαρακτηριστικά και μεγέθη, ως προς τα εξής επίπεδα:

1. Πολιτικό επίπεδο: η ανάλυση σε αυτό το επίπεδο επικεντρώνεται σε θεσμικές ρυθμίσεις και θέματα νομικής φύσεως, που προσδιορίζουν τόσο επίσημους, όσο και ανεπίσημους κανόνες, βάσει των οποίων πρέπει να δραστηριοποιείται ένας τομέας ή και κλάδος. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι:

- Πολιτική σταθερότητα
- Φορολογική πολιτική
- Νομικό πλαίσιο για την απασχόληση
- Περιβαλλοντικοί κανονισμοί
- Εμπορικοί κανονισμοί και δασμοί

2. Οικονομικό επίπεδο: η ανάλυση σε αυτό το επίπεδο αναφέρεται στην οικονομική ζωή μιας χώρας ή περιοχής και εστιάζεται στους παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των δυνητικών πελατών και κατ' επέκταση την οικονομική ανάπτυξη ενός τομέα ή κλάδου. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι:

- Εθνική οικονομική πολιτική
- Κρατική παρέμβαση στην ελεύθερη αγορά
- Δείκτης εθνικής οικονομικής ανάπτυξης
- Δείκτης εισαγωγών και εξαγωγών
- Δείκτης πληθωρισμού
- Δείκτης ανεργίας

3. Κοινωνικό επίπεδο: η ανάλυση σε αυτό το επίπεδο επικεντρώνεται στους παράγοντες που χαρακτηρίζουν τα δημογραφικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά του μακρο-περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης και που επηρεάζουν το μέγεθος των πιθανών αγορών. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι:

- Κοινωνική δομή
- Δείκτης αύξησης πληθυσμού
- Ηλικιακή κατανομή πληθυσμού
- Εκπαίδευση
- Πολιτισμός
- Στάσεις

4. Τεχνολογικό επίπεδο: η ανάλυση σε αυτό το επίπεδο επικεντρώνεται σε εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν και εκσυγχρονίζουν τη φύση της εργασίας. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι:

- Αυτοματισμός
- Δείκτης τεχνολογικών αλλαγών
- Επίδραση τεχνολογίας στην παραγωγή προϊόντων
- Δείκτης τεχνολογικής εξάπλωσης
- Βαθμός χρήσης νέων τεχνολογιών

► **Η S.W.O.T. analysis²**, η οποία αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός τομέα ή κλάδο, σε πρωτογενές επίπεδο. Η ανάλυση SWOT έχει τις καταβολές της, όπως άλλωστε και γενικά ο στρατηγικός σχεδιασμός, στην εργασία των πανεπιστημιακών της επιχειρησιακής στρατηγικής του Harvard Business School αλλά και άλλων business schools των ΠΑ, από τις αρχές της δεκαετίας του '60³. Η ανάλυση SWOT στηρίζεται στην ιδέα ότι μια καλή στρατηγική σημαίνει διασφάλιση καλού «ταιριάσματος» μεταξύ της εξωτερικής κατάστασης που αντιμετωπίζει μια εταιρεία (δηλαδή ευκαιρίες και απειλές) και των εσωτερικών της ικανοτήτων και χαρακτηριστικών (δηλαδή δυνάμεις και αδυναμίες). Στην περίπτωση της συμβουλευτικής κατάρτισης, κύριος άξονας της μεθοδολογικής προσέγγισης που ακολουθείται κατά την S.W.O.T. analysis είναι η καταγραφή των παραγόντων εκείνων που διαμορφώνονται στο εσωτερικό περιβάλλον του τομέα ή του κλάδου και επηρεάζουν θετικά ή ανασταλτικά την ανάπτυξη του (δυνάμεις και αδυναμίες). Παράλληλα, αναλύονται εξωγενείς παράγοντες (πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, κλπ.) που διαμορφώνουν ευνοϊκές ή δυσμενείς συνθήκες ανάπτυξης του τομέα ή κλάδου (ευκαιρίες και απειλές).

► **Η αξιοποίηση κλαδικών μελετών.** Αποτελεί ίσως την πιο συνηθισμένη μέθοδο διάγνωσης του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς δεν προϋποθέτει συλλογή, ταξινόμηση και επεξεργασία δεδομένων σε πρωτογενές επίπεδο, αλλά αρκεί η αξιοποίηση πληροφοριών που περιέχονται σε ήδη εκπονηθείσες μελέτες για τον τομέα ή τον κλάδο αναφοράς. Τέτοιες μελέτες συνήθως εκπονούνται από κλαδικούς / διακλαδικούς φορείς, επιχειρηματικούς φορείς, ινστιτούτα και ερευνητικά ιδρύματα

² Τα αρχικά S.W.O.T προέρχονται από τις αγγλικές λέξεις Strengths = Δυνάμεις, Weaknesses = Αδυναμίες, Opportunities = Ευκαιρίες και Threats = Απειλές.

³ Μπουτσούκη Χρ., Πλακογιαννάκη Εμ. & Τσακίριδου Ευθ., «Αξιολόγηση Εσωτερικού – Εξωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος»

(π.χ. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών – Ι.Ο.Β.Ε.), καθώς και ιδιωτικούς φορείς που δραστηριοποιούνται στη συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη επιχειρήσεων (π.χ. ICAP).

Πάντως, σε κάθε περίπτωση, οι άξονες είναι κοινοί για τη διάγνωση του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης προκειμένου να αναδειχθούν εκείνοι οι παράμετροι που επηρεάζουν τη δραστηριότητά της και ειδικότερα καθορίζουν τα σημεία που θα πρέπει να εστιαστούν οι πολιτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρωπίνου δυναμικού μεγαλύτερης ηλικίας. Οι άξονες αυτοί αποτελούν ουσιαστικά και χρηστικό εργαλείο ώστε να διεκπεραιωθεί η διαδικασία της διαγνωστικής του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης. Στο παράρτημα Α του παρόντος εγχειριδίου, παρατίθενται οι βασικοί άξονες ανάπτυξης της έκθεσης για το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς και ενδεικτικοί δείκτες που πρέπει να αναλυθούν.

2.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Η ανάλυση του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς συνιστά το αρχικό στάδιο του συστήματος συμβουλευτικής κατάρτισης, αποτελεί προσπάθεια για σκιαγράφηση των συνθηκών που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης, υπό την επήρεια είτε εξωγενών είτε ενδογενών παραγόντων. Ειδικότερα, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από τη διαδικασία της ανάλυσης του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Η αποτύπωση και η ανάλυση της τρέχουσας οργανωτικής δομής και της λειτουργικής διάρθρωσης του τομέα ή και του κλάδου αναφοράς σε οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και πολιτικό επίπεδο.
- Ο εντοπισμός και η καταγραφή των προαπαιτούμενων τυπικών και ουσιαστικών προϋποθέσεων που θα πρέπει να καλύπτει μια επιχείρηση για την ανάπτυξη βασικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο του τομέα ή και του κλάδου.
- Η ανάλυση των ενδογενών στοιχείων που διαμορφώνουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του τομέα ή και του κλάδου, καθώς και των εξωγενών παραγόντων που διαφοροποιούν ή ενδέχεται να διαφοροποιήσουν τα βασικά χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες της επιχείρησης, καθώς και ο εντοπισμός

των επιπτώσεων που θα έχουν οι διαφοροποιήσεις αυτές στη οργάνωση της εργασίας και τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

- Η τροφοδότηση των επόμενων διαδικασιών του συστήματος συμβουλευτικής κατάρτισης, με τις απαιτούμενες πληροφορίες σχετικά με τις νέες τάσεις στον τομέα ή και τον κλάδο, οι οποίες προσδιορίζουν το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας, τις ανάγκες σε γνώσεις και δεξιότητες του ανθρωπίνου δυναμικού, τις απαιτήσεις σε τεχνολογικές ή κοινωνικές δεξιότητες.

3. Ανάλυση Θέσεων Εργασίας (Job Analysis)

3.1 Ορισμός και Σκοπός

Η έννοια της «**Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας**» εστιάζεται στον προσδιορισμό των βασικών χαρακτηριστικών μιας θέσεως εργασίας, όπως απαιτούμενα προσόντα, κύριες δραστηριότητες και επιμέρους καθήκοντα, θέση στην διοικητική ιεραρχία, κλπ. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση των προβλεπόμενων θέσεων εργασίας αποτελεί ουσιώδη διαδικασία όλων των επιτυχημένων επιχειρήσεων, καθώς συνδέεται με τη διαδικασία κατάρτισης του οργανογράμματος, τη διαδικασία στελέχωσης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης του προσωπικού.

Προκειμένου να γίνει περισσότερο αντιληπτή η έννοια της ανάλυσης των θέσεων εργασίας, πρέπει να διευκρινιστεί ότι:

- η έννοια «εργασία» (job) αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και το περιεχόμενό της. Δε χρησιμοποιείται ως συνώνυμο των λέξεων «καθήκον» (duty) ή έργο (task), αλλά σχετίζεται με την έννοια «επάγγελμα» (occupation).
- η διαδικασία της ανάλυσης της κάθε θέσης εργασίας εκτελείται με επίκεντρο τη θέση εργασίας, και όχι το εκάστοτε άτομο που είναι τοποθετημένο ή θα τοποθετηθεί σε αυτή.

Σύμφωνα με τη σύγχρονη θεώρηση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η Ανάλυση Θέσεων Εργασίας πρέπει να αποτελεί θεμέλιο λίθο και το σημείο αναφοράς πολλών δραστηριοτήτων και λειτουργιών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Μερικές από αυτές τις δραστηριότητες που προϋποθέτουν την ύπαρξη αποτελεσματικών και λειτουργικών αναλύσεων θέσεων εργασίας είναι και οι εξής:

- *Περιγραφή Θέσεως Εργασίας (Job Description)*. Η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής Ανάλυσης Θέσεως Εργασίας βοηθάει σημαντικά στην ανάπτυξη μιας λειτουργικής Περιγραφής Θέσεως Εργασίας. Η διαφορά των δύο διαδικασιών έγκειται στο ότι, ενώ η Ανάλυση Θέσεως Εργασίας παρουσιάζει τα γενικότερα καθήκοντα και απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης θέσεως εργασίας (δηλαδή την οριοθετεί), η Περιγραφή της Θέσεων Εργασίας αποτελεί μια περισσότερο περιγραφική και λεπτομερή ανάλυση μιας θέσεως εργασίας με την πλήρη καταγραφή των έργων (tasks) και των υποχρεώσεων / καθηκόντων (duties) που προβλέπει.

- *Περιγραφή Απαιτήσεων Θέσεως Εργασίας (Job Specifications)*. Η διαδικασία αυτή αποτελεί το επόμενο βήμα για την ανάπτυξη ενός όσο το δυνατόν πληρέστερου εργαλείου αποτύπωσης της κάθε προβλεπόμενης θέσης εργασίας. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την λεπτομερή καταγραφή των ποιοτικών διαστάσεων και απαιτήσεων της κάθε θέσης εργασίας, με έμφαση στα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που κρίνονται απαραίτητα για την εκτέλεση της εργασίας.

Οι προαναφερθείσες διαδικασίες, βέβαια, αν και κρίνονται ουσιώδεις, για τη διοίκηση προσωπικού και διευκολύνουν μια σειρά λειτουργιών όπως στελέχωση και στρατολόγηση προσωπικού, αξιολόγηση της αποδοτικότητάς του και κινητικότητα στην ιεραρχική κλίμακα, για την ανάπτυξη και εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων αρκεί η εφαρμογή εργαλείων που αφορούν στην ανάλυση των θέσεων εργασίας, εξυπηρετώντας τους εξής σκοπούς:

- υπόδειξη των κύριων εργασιών και καθηκόντων για κάθε προβλεπόμενη θέση εργασίας, οριοθετώντας το περιεχόμενό της
- κατάδειξη του κατάλληλου προφίλ ατόμου που μπορεί να στελεχωσει τη θέση, προσδιορίζοντας τόσο το απαιτούμενο γνωστικό επίπεδο, όσο και τις δεξιότητες και προσόντα του
- ανάδειξη κριτηρίων για την ιεραρχική εξέλιξη των εργαζομένων και την ενδοεπιχειρησιακή κινητικότητά τους
- ανάδειξη των πεδίων εκπαίδευσης του προσωπικού προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας όπως υπαγορεύεται από την ανάλυσή της.

3.2 Μεθοδολογική προσέγγιση και εργαλεία

Πριν την υπόδειξη των εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη διαδικασία της ανάλυσης εργασίας, κρίνεται σημαντικό να αναφερθούν οι πτυχές της εργασίας που πρέπει να αναλύονται, δηλαδή για ποια στοιχεία που σχετίζονται με μια θέση εργασίας, πρέπει να συλλέξουμε πληροφορίες μέσω της ανάλυσης.

- ⊕ Κύρια έργα (tasks) και καθήκοντα (duties): Αφορούν στον πυρήνα μιας θέσης εργασίας, καθώς καθορίζουν το περιεχόμενό της. Εκτός από την περιγραφή των έργων και καθηκόντων είναι σκόπιμο να συλλεχθούν πληροφορίες σχετικά με τη

συχρότητα εκτέλεσης των καθηκόντων και τη διάρκειά τους, αλλά και την προσπάθεια που απαιτείται.

- ⊕ Ροές: Απαραίτητη είναι η συλλογή στοιχείων σχετικά με τη διασύνδεση της κάθε θέσης εργασίας με άλλες θέσεις, σε επίπεδο προϊσταμένων κα υφισταμένων, βάσει και του οργανογράμματος της επιχείρησης.
- ⊕ Μέθοδοι εργασίας: Αφορούν στις μεθόδους εργασίας που μπορεί να εφαρμόζει ο εργαζόμενος στο πλαίσιο των επαγγελματικών του καθηκόντων.
- ⊕ Εργαλεία και εξοπλισμός: Απαραίτητη κρίνεται η συλλογή πληροφοριών αναφορικά με την αναγκαιότητα χρήσης εξοπλισμού και εργαλείων για την εκτέλεση των επιμέρους εργασιών που προβλέπονται στην κάθε θέση εργασίας.
- ⊕ Προσόντα: Αφορούν σε περιγραφή των απαιτούμενων τυπικών και ουσιαστικών προσόντων, τόσο γνώσεων όσο και πρόσθετων προσόντα, όπως ικανότητες και δεξιότητες, προκειμένου για την άρτια εκτέλεση των καθηκόντων.

Για την πραγματοποίηση της Ανάλυσης των Θέσεων Εργασίας μπορούν να αξιοποιηθούν οι ακόλουθες μέθοδοι και εργαλεία :

1. Συνέντευξη (Job Analysis Interview): Αποτελεί μια από τις διαδεδομένες μεθόδους συλλογής πληροφοριών, καθώς βρίσκει εφαρμογή σε κάθε επίπεδο και είδος εργασίας και διακρίνεται ως εξής:

Ανάλογα με τον ερωτώμενο:

- ✓ Σε συνέντευξη με τον ίδιο τον εργαζόμενο – κάτοχο της θέσης (incumbent interviews). Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να περιγράψει αναλυτικά εργασίες και καθήκοντα που δεν μπορούν να παρατηρηθούν και στο ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται είναι λεπτομερείς με αποτέλεσμα να προσδίδουν ποιότητα στην πληροφόρηση. Αντίθετα, το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι ο εργαζόμενος μπορεί να παραλείψει να αναφέρει καθήκοντα και εργασίες ή κατά την περιγραφή τους να υπερβάλει.
- ✓ Σε συνέντευξη με τον προϊστάμενο / επόπτη της θέσης εργασίας (supervisor interviews), οι οποίοι μπορούν να μας δώσουν αναλυτικές πληροφορίες αναφορικά με το περιεχόμενο εργασιών των εποπτευόμενων τους. Σε σχέση με την προηγούμενη μέθοδο, η συνέντευξη με τον προϊστάμενο υπερτερεί ως προς την άρτια περιγραφή των καθηκόντων της θέσης, του

χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού και τα απαιτούμενα προσόντα, αλλά υστερεί σε πληροφόρηση σχετικά με την προσπάθεια που απαιτείται από μεριάς του εργαζόμενου.

Ανάλογα με τη δομή της συνέντευξης:

- ✓ Η μη καθοδηγούμενη συνέντευξη (Unstructured Interview), η οποία αποτελεί ουσιαστικά ένα είδος συζήτησης μεταξύ εργαζομένου ή προϊσταμένου και συμβούλου κατάρτισης, με δομημένο πλαίσιο, χωρίς όμως προκαθορισμένες ερωτήσεις. Η συζήτηση έχει δομή και καλύπτει όλες τις περιοχές που σχετίζονται μεταξύ τους και εξασφαλίζουν πληρότητα πληροφόρησης που απαιτεί η ανάλυση των θέσεων εργασίας.
- ✓ Η καθοδηγούμενη / δομημένη ή ημιδομημένη συνέντευξη (Structured Interview), η οποία βασίζεται σε κατάλληλα σχεδιασμένο έντυπο το οποίο συμπληρώνει ο σύμβουλος κατάρτισης και στο οποίο δεν επιτρέπονται προσθήκες και αλλαγές, παρά μόνο αν κρίνονται απολύτως αναγκαίες.

2. Παρατήρηση (Observation): Η άμεση παρατήρηση είναι μια μέθοδος, η οποία επιτρέπει το σύμβουλο κατάρτισης να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας που αποτελεί το αντικείμενο ανάλυσης.

Η επιλογή της μεθόδου αυτής ενδείκνυται κυρίως για θέσεις εργασίας όπου οι εργασιακές συμπεριφορές μπορούν να παρατηρηθούν, ενώ κρίσιμο σημείο αποτελεί η μικρή χρονική διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων ώστε να είναι εφικτή η εξαγωγή συμπερασμάτων μέσα από συχνές παρατηρήσεις σε μικρό χρονικό διάστημα.

Τα πλεονεκτήματα εφαρμογής της μεθόδου αυτής συνίστανται κυρίως στα ακόλουθα:

- Δυνατότητα άμεσης παρατήρησης των εργασιών που εκτελούνται, αλλά των εργασιακών συμπεριφορών του κατόχου της κάθε θέσης εργασίας.
- Μικρότερο κόστος σε χρόνο και χρήμα, καθώς με τη μέθοδο αυτή δεν απαιτείται η εμπλοκή του εργαζόμενου ή του προϊσταμένου.

Ωστόσο, η μέθοδος της παρατήρησης υστερεί σε σημαντικό βαθμό καθώς έχει διαπιστωθεί η αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων με την παρουσία του συμβούλου κατάρτισης, ενώ σε περίπτωση ανεπάρκειας των εκάστοτε κατόχων μιας θέσης εργασίας, δεν είναι εφικτή η άρτια και ολοκληρωμένη ανάλυση της θέσης

εργασίας. Επιπλέον, η μέθοδος της παρατήρησης δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί για την ανάλυση θέσεων εργασίας, οι οποίες απαιτούν κυρίως πνευματικές δραστηριότητες.

Ολοκληρώνοντας τη μεθοδολογική προσέγγιση της διαδικασίας ανάλυσης των θέσεων εργασίας, αξίζει να επισημανθεί ότι στη διεθνή βιβλιογραφία και εμπειρία έχουν αναπτυχθεί ποικίλα εργαλεία για αυτενέργεια του εργαζόμενου, με κυριότερο το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα σύνολο ερωτήσεων, κατά κανόνα κλειστού, αλλά ενίοτε και ανοιχτού τύπου, το οποίο χρησιμοποιείται για τη συγκέντρωση δεδομένων και πληροφοριών. Είναι σημαντικό το ερωτηματολόγιο να συντάσσεται με ιδιαίτερη προσοχή, να εφαρμόζεται πιλοτικά και να γίνονται οι απαραίτητες τροποποιήσεις, προσθήκες ή παραλείψεις εφόσον κρίνεται απαραίτητο.

Τα κυριότερα ερωτηματολόγια ανάλυσης εργασίας⁴ τα οποία χρησιμοποιούνται διεθνώς είναι:

- Common Metric Questionnaire (CMQ), το οποίο ανέπτυξε ο Harvey το 1993 και διαρθρώνεται στις εξής ενότητες: Υπόβαθρο, επαφές με άλλους, λήψη αποφάσεων, φυσικές και μηχανικές δραστηριότητες, εργασιακές ρυθμίσεις..
- Occupational Analysis Inventory (OAI), το οποίο περιλαμβάνει ανάλυση της εργασίας σε πέντε επίπεδα: λαμβανόμενες πληροφορίες, διανοητικές εργασίες, εργασιακή συμπεριφορά, στόχοι, περιεχόμενο.
- Position Analysis Questionnaire (PAQ), το οποίο αναπτύχθηκε από τους McCormick, Jeanneret, and Mecham το 1972, βασιζόμενο στους εξής άξονες: λαμβάνουσες πληροφορίες (πηγές και μέθοδοι πληροφόρησης), διανοητικές διαδικασίες, παραγωγή εργασιών (δραστηριότητες και εργαλεία), σχέσεις με άλλους εργαζόμενους, πλαίσιο εργασίας.

Στην περίπτωση του συστήματος συμβουλευτικής κατάρτισης, η χρήση ερωτηματολογίου με αυτενέργεια του εργαζομένου, θεωρείται η πλέον αδύναμη, καθώς η παρουσία του συμβούλου κατάρτισης εξασφαλίζει περισσότερο έγκυρα αποτελέσματα, προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία.. Το τελικό παραδοτέο της διαδικασίας αφορά στην τελική περιγραφή θέσης, μέσα από συνέντευξη με τον εποπτεύοντα / προϊστάμενο της θέσης εργασίας (έντυπο E.1 του παραρτήματος Β), καθώς και με τον εργαζόμενο που απασχολείται στην προς ανάλυση θέση εργασίας (έντυπο E.2 του παραρτήματος Β)

⁴ <http://www.hr-guide.com/data/G012.htm>

για διασταύρωση των πληροφοριών και εγκυρότερη ενημέρωση. Τελικό παραδοτέο της διαδικασίας αυτής θα είναι η αποτύπωση των συστατικών στοιχείων της θέσης εργασίας στο έντυπο Ε.3, το οποίο περιλαμβάνει στοιχεία όπως ο τίτλος της θέσης, η σύντομη περιγραφή της, η θέση της στο οργανόγραμμα, ο άμεσος προϊστάμενος, τα συνεργαζόμενα τμήματα, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες, ο βαθμός ελευθερίας στην λήψη αποφάσεων και στην ανάληψη πρωτοβουλιών, τα τυπικά προσόντα (σπουδές - εμπειρία), τα απαραίτητα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, το ωράριο, κλπ.

3.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από τη διαδικασία της ανάλυσης θέσεων εργασίας μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Σαφής και λεπτομερής περιγραφή των βασικών δραστηριοτήτων μιας θέσης εργασίας, καθώς και εξειδίκευση κάθε δραστηριότητας σε επιμέρους επαγγελματικά καθήκοντα.
- Προσδιορισμός των προσόντων (εκπαιδευτικά προσόντα, γνώσεις, ικανότητες, προσωπικά χαρακτηριστικά) που πρέπει να έχει το άτομο, το οποίο είναι τοποθετημένο ή θα τοποθετηθεί σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, προκειμένου να εκτελέσει τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει η εργασία του.
- Εντοπισμός κρίσιμων σημείων για (επαν)εκπαίδευση των στελεχών, ιδιαίτερα των νεοπροσληφθέντων αλλά και εκείνων με απαξιωμένα προσόντα, όπως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι.

Όπως έχει προαναφερθεί ένας από τους βασικούς λόγους που διεξάγεται η ανάλυση εργασίας είναι η επιλογή κριτηρίων για την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων. Ο σύμβουλος γνωρίζει δηλαδή, τις δραστηριότητες και τα επιμέρους καθήκοντα, τα οποία περιλαμβάνει μια θέση εργασίας, γνωρίζει ποιο πρέπει να είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα και το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων και το συγκρίνει με το υπάρχον. Εν συνεχεία διαπιστώνει τυχόν κενά στην εργασιακή επίδοση και εντοπίζει τυχόν εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων. Ο σύμβουλος ενημερώνει τη διοίκηση της επιχείρησης και προτείνει την οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης. Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως η διαδικασία ανάλυσης εργασίας αποτελεί για το σύμβουλο βασικό εργαλείο διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης.

4. Διαγνωστική Αναγκών Κατάρτισης

4.1 Ορισμός και σκοπός

Προκειμένου για την κατανόηση της έννοιας της διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης ως διαδικασία, είναι σκόπιμο να αναφερθούμε στον ορισμό της ανάγκης αλλά και της κατάρτισης.

Ως «**ανάγκη**» ορίζεται το κενό / χάσμα που παρατηρείται ανάμεσα στην πραγματική και την επιδιωκόμενη επίδοση του εργαζομένου. Συνεπώς, η ανάγκη μπορεί να αφορά και τη διάσταση μεταξύ των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας και των γνώσεων και προσόντων του κατόχου της θέσης εργασίας.

Η διάσταση αυτή καθορίζει τρία είδη αναγκών ως εξής:

- ❖ Ανάγκες μαθησιακές: Γνώσεις που πρέπει να αποκτηθούν, δεξιότητες που πρέπει να αναπτυχθούν (και ενδεχομένως να μετεξελιχθούν σε ικανότητα), στάσεις που πρέπει να υιοθετηθούν ή ο συνδυασμός των παραπάνω, με σκοπό την αποτελεσματική και ολοκληρωμένη εκτέλεση ενός συνόλου δραστηριοτήτων που συνθέτουν την απόδοση και επίδοση του εργαζομένου.
- ❖ Ανάγκες που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας: Ύπαρξη αναγκών εργασίας σε ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο εξασφαλίζει τις απαραίτητες πηγές (χρόνο, χρήμα, εξοπλισμό) για την αποτελεσματική ανταπόκριση στα καθήκοντα της εκάστοτε θέσης εργασίας, έτσι όπως αυτά έχουν οριοθετεί και περιγραφεί κατά την προηγούμενη διαδικασία, αυτή δηλαδή της ανάλυσης των θέσεων εργασίας.
- ❖ Ανάγκες που πηγάζουν από την έλλειψη κινήτρων: Ανάπτυξη κινήτρων με στόχο τη δημιουργία εκείνων των συνθηκών που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλει ένα άτομο, προκειμένου να αποδώσει σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Ως «**επαγγελματική κατάρτιση**» ορίζεται η οργανωμένη και συστηματική διαδικασία απόκτησης γνώσεων, ανάπτυξης δεξιοτήτων, απόκτησης στάσεων και συμπεριφορών, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της εργασιακής επίδοσης του ατόμου και την ολοκλήρωση της επαγγελματικής επάρκειας του.

Την τελευταία δεκαετία, οι οικονομικές εξελίξεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα έχουν δημιουργήσει νέες ανάγκες και απαιτήσεις στην αγορά εργασίας, αλλά και νέα επαγγέλματα. Οι συνθήκες για τη μετάβαση από το εκπαιδευτικό σύστημα στην αγορά εργασίας έχουν αλλάξει ριζικά. Επιπλέον, λόγω των δημογραφικών εξελίξεων, που χαρακτηρίζονται κυρίως από την αυξανόμενη γήρανση του πληθυσμού αλλά και την καθυστερημένη ένταξη των νέων στην αγορά εργασίας, το εργατικό δυναμικό εγείρει απαιτήσεις για δυνατότητες συνεχούς κατάρτισης και δια βίου μάθησης. Η Ευρωπαϊκή στρατηγική για τη δια βίου μάθηση εστιάζει στην παροχή ευκαιριών για αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων των ατόμων καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους.

Από την πλευρά των εργοδοτών, οι διαδικασίες εκπαίδευσης - κατάρτισης τα τελευταία χρόνια και στην Ελλάδα αντιμετωπίζονται θετικά, είτε πρόκειται για τυπικές μορφές εκπαίδευσης, είτε πρόκειται για άτυπες μορφές. Το γεγονός αυτό σχετίζεται με αναμενόμενα οφέλη οικονομικά (αύξηση της αποδοτικότητας / παραγωγικότητας των εργαζομένων και συνεπώς της επιχείρησης, βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων), καθώς και εργασιακά (αναβάθμιση του εργασιακού προφίλ των εργαζομένων και σύμπλευση με τους στόχους και τις προτεραιότητες της επιχείρησης, βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, κλπ).

Ωστόσο, οι ρυθμοί των εξελίξεων στο οικονομικό περιβάλλον και την αγορά εργασίας είναι υψηλότεροι από τους ρυθμούς των εξελίξεων στο σύστημα συνεχιζόμενης κατάρτισης και δια βίου μάθησης, γεγονός που υπαγορεύει την ανάγκη λειτουργίας ενός αποδοτικότερου μηχανισμού διάγνωσης των αναγκών της αγοράς εργασίας για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικότερου συστήματος κατάρτισης. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει και η σχετική βιβλιογραφία, η οποία καταδεικνύει πως τα προγράμματα κατάρτισης πολύ συχνά επιβάλλονται ως η λύση σε διάφορων μορφών προβληματικές καταστάσεις, τόσο των επιχειρήσεων όσο και των κλάδων, παραβλέποντας τη διαδικασία έγκυρης και έγκαιρης διάγνωσης των αναγκών κατάρτισης είτε σε επίπεδο κλάδου, επιχείρησης είτε ακόμη και σε επίπεδο εργαζομένου.

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία η **«διαγνωστική αναγκών κατάρτισης»** ή διαφορετικά **«αξιολόγηση αναγκών κατάρτισης»** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εντοπίζεται η ύπαρξη αναγκών κατάρτισης, αξιολογείται η σημαντικότητά τους και καθορίζεται η φύση και το είδος της κατάρτισης που απαιτείται, προκειμένου αυτές να καλυφθούν. Η διαδικασία της διάγνωσης των αναγκών κατάρτισης

σε μια επιχείρηση μπορεί να περιλάβει και τη διαδικασία της ανάλυσης των αναγκών, δηλαδή της έρευνας και του εντοπισμού των αιτιών που γεννούν μια ανάγκη.

Στο πλαίσιο αυτό, η διαδικασία της διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης καλείται να εξυπηρετήσει τους εξής σκοπούς:

- Προσδιορισμός του είδους των γνώσεων που πρέπει να αποκτηθούν ή των δεξιοτήτων που πρέπει να αναπτυχθούν.
- Εντοπισμός του είδους και του περιεχομένου της κατάρτισης που θα βελτιώσει την εργασιακή επίδοση των εργαζομένων.
- Διευκόλυνση στην επιλογή των θεματικών ενοτήτων και στον καθορισμό των στόχων των προγραμμάτων κατάρτισης.

4.2 Μεθοδολογική προσέγγιση και εργαλεία

Η επιλογή των μεθόδων και εργαλείων που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία της διαγνωστικής των αναγκών κατάρτισης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από μια σειρά παραγόντων, όπως:

- Η διάσταση της διαγνωστικής (αν για παράδειγμα η διαγνωστική εφαρμόζεται σε επίπεδο κλάδου ή σε επίπεδο επιχείρησης ή ακόμη σε εξατομικευμένο επίπεδο)
- Ο διαθέσιμος χρόνος
- Ο αριθμός των ατόμων που εμπλέκονται στη διαδικασία της διαγνωστικής, καθώς και η διαθεσιμότητά τους
- Οι οικονομικοί πόροι που διατίθενται για τη διαδικασία της διάγνωσης των αναγκών κατάρτισης.

Η μεθοδολογία διεξαγωγής της διαδικασίας της διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης συνήθως ακολουθεί τις εξής φάσεις:

Προπαρασκευαστική φάση: Στη φάση αυτή, ο σύμβουλος κατάρτισης ενημερώνει και πληροφορεί την επιχείρηση (ή τις επιχειρήσεις) και τους εργαζομένους για τις ενέργειες που θα ακολουθήσουν. Μέσα από πλήρη παρουσίαση:

- ✓ περιγράφεται η μεθοδολογία και τα εργαλεία που θα εφαρμοστούν

- ✓ αναλύεται η σημαντικότητα της διάγνωσης των αναγκών κατάρτισης
- ✓ αναλύονται τα οφέλη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση

Σκοπός της φάσης αυτής είναι να ευαισθητοποιηθεί τόσο η διοίκηση της επιχείρησης όσο και οι εργαζόμενοι, ώστε να ανταποκριθούν με συνέπεια.

Κύρια φάση: Η φάση αυτή περιλαμβάνει την εφαρμογή της διαδικασίας διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης, κατά την οποία ακολουθούνται τα εξής βήματα:

1^ο βήμα: Προσδιορισμός του τρόπου συλλογής των δεδομένων.

Η ποσότητα και η ποιότητα των δεδομένων και των πληροφοριών σχετικά με την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της θα είναι αποφασιστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της συμβουλευτικής.

Μια σειρά μεθόδων και εργαλείων μπορούν να αξιοποιηθούν για τη συλλογή δεδομένων. Διερευνώντας και αξιολογώντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μεθόδου και λαμβάνοντας υπόψη εκείνους τους παράγοντες που επενεργούν συμπληρωματικά, όπως διαθέσιμος χρόνος, οικονομικοί πόροι, κλπ. αποφασίζεται η μεθοδολογική προσέγγιση.

Στο πλαίσιο του έργου της Α.Σ. Εμπειρία και για τις ανάγκες της πιλοτικής εφαρμογής των εργαλείων συμβουλευτικής υποστήριξης προτείνεται η αξιοποίηση των εργαλείων Ε.4 και Ε.5 που παρατίθενται στο παράρτημα Γ. δύο ερωτηματολόγια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την πιλοτική εφαρμογή των εργαλείων σε επιχειρήσεις και σε εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας, στο πλαίσιο του έργου της Α.Σ. ΕΜΠΕΙΡΙΑ. Τα ερωτηματολόγια αφορούν:

- το Ε.4 στη διερεύνηση των αναγκών κατάρτισης στο σύνολο της επιχείρησης, αναλύοντας σε αδρές γραμμές το προφίλ των εργαζομένων ηλικίας 55-64 ετών, τις πολιτικές εκπαίδευσης που εφαρμόζει, καθώς και τις ανάγκες για κατάρτιση των εργαζομένων της ομάδας στόχου. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται σε συνεργασία με το διευθυντή προσωπικού ή εκπρόσωπο της διοίκησης της επιχείρησης
- το Ε.5 στη διερεύνηση των αναγκών κατάρτισης των εργαζομένων της ομάδας στόχου σε εξατομικευμένο επίπεδο. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνεται σε δείγμα ή στο σύνολο των εργαζομένων ηλικίας 55-64 ετών της επιχείρησης αναλύει τα βασικά χαρακτηριστικά του (εκπαιδευτικό επίπεδο, βαθμός εξειδίκευσης), τις ελλείψεις σε νέες γνώσεις και δεξιότητες

αλλά και τη διάθεση του εργαζόμενου μεγαλύτερης ηλικίας να συμμετέχει σε προγράμματα κατάρτισης. Επίσης αντλούνται πρακτικές πληροφορίες για το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης λειτουργικών και προσαρμοσμένων στα μαθησιακά δεδομένα της ομάδας στόχου όπως η αναγκαιότητα παρακολούθησης συγκεκριμένων θεματικών ενοτήτων, το είδος των προγραμμάτων κατάρτισης, κλπ.

Ο σχεδιασμός των ερωτηματολογίων έγινε με γνώμονα τις ανάγκες της ομάδας στόχου, αλλά και λαμβάνοντας υπόψη τα εξής:

- τα ερωτηματολόγια απευθύνονται και στους τρεις τομείς της οικονομίας
- αποσκοπούν στη συλλογή κυρίως ποιοτικών στοιχείων και δεν έχουν σύστημα βαθμολόγησης
- ενδείκνυται η συνεργασία με το σύμβουλο κατάρτισης για τη συμπλήρωσή τους.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα ενότητα, αξίζει να αναφερθεί ότι στη διεθνή βιβλιογραφία και εμπειρία, η διάγνωση των αναγκών κατάρτισης, πέρα από την αξιοποίηση της μεθόδου των ερωτηματολογίων, πραγματοποιείται και με άλλους μεθόδους όπως:

- ▶ Τεστ αξιολόγησης των εργασιακών χαρακτηριστικών: Τα τεστ αυτά αξιολογούν τις ικανότητες, τις κλίσεις και τις συμπεριφορές για συγκεκριμένα επαγγέλματα. Έτσι, η επιχείρηση λαμβάνει μια αντικειμενική ανατροφοδότηση αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και ο ίδιος ο σύμβουλος εντοπίζει εκείνα τα σημεία που μπορούν να βελτιωθούν μέσω της κατάρτισης.
- ▶ Checklist: Η checklist είναι ένα είδος ερωτηματολογίου, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να συλλέξει ο σύμβουλος πληροφορίες αναφορικά με την επιχείρηση. Το εργαλείο αυτό μπορεί να λειτουργήσει επικουρικά κατά τη διαδικασία της συνέντευξης.
- ▶ Διερεύνηση απόψεων και εκτιμήσεων ειδικευμένων ατόμων (π.χ. διευθυντή επιχείρησης, διευθυντή προσωπικού) αναφορικά με τα επιθυμητά για αυτούς προσόντα που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι τους – γνώσεις, ικανότητες,

δεξιότητες, δυνατότητες βελτίωσης, συμπεριφορές, στάσεις. Η ενέργεια αυτή **οδηγεί στη διαδικασία της** ανάλυσης εργασίας (job analysis) κατά συνέπεια στην περιγραφή της εργασίας, η οποία αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση του επιπέδου του προσωπικού της επιχείρησης και κατ' επέκταση τη βάση για την οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης. Αξίζει να σημειωθεί, πως, καθώς μια επιχείρηση αποτελεί ένα ζωντανό οργανισμό ανοιχτό σε αλλαγές, η διαδικασία της ανάλυσης εργασίας πρέπει να πραγματοποιείται διαρκώς, προκειμένου να τροφοδοτείται ένας σύμβουλος με επικαιροποιημένα στοιχεία.

2^ο βήμα: Συλλογή και ανάλυση δεδομένων.

Στη φάση αυτή πραγματοποιείται η συλλογή των δεδομένων με τη χρήση των μεθόδων και των εργαλείων που επιλέγονται κάθε φορά. Όταν ολοκληρωθεί η συλλογή πληροφοριών και δεδομένων σχετικά με την επιχείρηση και τους εργαζομένους της, ο σύμβουλος προχωρά στην επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων αυτών, λαμβάνοντας υπόψη τις προτεραιότητες της επιχείρησης για τη διαχείριση της ενεργού γήρανσης. Η ανάλυση θα δώσει μεγαλύτερη σημασία στα θέματα που αφορούν στην απόδοση και που συνδέονται άμεσα με τις ανάγκες κατάρτισης των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας ή σε άλλα θέματα που έμμεσα επηρεάζουν την απόδοσή τους.

Κρίνεται αναγκαίο στη φάση αυτή, ο σύμβουλος κατάρτισης σε συνεργασία με την επιχείρηση να θέσει ένα χρονοδιάγραμμα συλλογής των δεδομένων, ελέγχοντας σε τακτά διαστήματα την τήρησή του.

3^ο στάδιο: Σύνθεση αποτελεσμάτων.

Στη φάση αυτή ο σύμβουλος κατάρτισης συντάσσει αναλυτική έκθεση και πραγματοποιείται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης στη διοίκηση της επιχείρησης ή και στον φορέα που σχεδιάζει τα προγράμματα κατάρτισης.

4.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της διαδικασίας της διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης σε μια επιχείρηση μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

A) Βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα (Άμεσα). Προκύπτουν μέσω της διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης.

- Εντοπισμός των κενών στην εργασιακή επίδοση των εργαζομένων
- Εντοπισμός και εξειδίκευση των αναγκών περαιτέρω εξειδίκευσης και κατάρτισης
- Διευκόλυνση του σχεδιασμού των προγραμμάτων κατάρτισης, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της ομάδας-στόχου

B) Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (Έμμεσα). Προκύπτουν μέσω της κατάρτισης.

Σε επίπεδο εργαζομένων:

- Βελτίωση των προσόντων και των ικανοτήτων των εργαζομένων.
- Βελτίωση της εργασιακής επίδοσης των εργαζομένων.
- Αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, λόγω της καλύτερης χρήσης του εξοπλισμού και των συστημάτων.
- Ανάπτυξη της ευελιξίας των εργαζομένων, λόγω αύξησης των ικανοτήτων τους.
- Ανάληψη πρωτοβουλιών, περισσότερων υπευθυνοτήτων και δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, καθώς και σε διαδικασίες αλλαγής και ανάπτυξης της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη αισθήματος ασφάλειας αναφορικά με το μέλλον τους στην επιχείρηση.
- Ανάπτυξη θετικής στάσης απέναντι στη δια βίου μάθηση.

Σε επίπεδο επιχείρησης:

- Αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης
- Δυνατότητα οριζόντιας μετακίνησης των εργαζομένων σε θέσεις εργασίας για την κάλυψη αναγκών της επιχείρησης
- Ευκολότερη αντιμετώπιση των τεχνολογικών εξελίξεων, λόγω της εκσυγχρονισμένης και εξειδικευμένης γνώσης που θα έχει αποκτηθεί από τους εργαζόμενους

- Η επιχείρηση θα μπορεί να προσελκύει πιο ικανούς εργαζόμενους, ως αποτέλεσμα της φήμης που θα έχει, ότι καταρτίζει και αναπτύσσει το προσωπικό της.
- Αύξηση ικανοποίησης εξωτερικών πελατών, λόγω βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών (αποτέλεσμα που προκύπτει από τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας των εργαζομένων)
- Διευκόλυνση της πιστοποίησης της επιχείρησης σύμφωνα με το σύστημα ποιότητας ISO 9000 ή άλλα συστήματα ποιότητας.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως η διαδικασία της διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης είναι μια διαδικασία, η οποία συνδέεται άμεσα τις υπόλοιπες διαδικασίες που συνθέτουν το πλαίσιο της συμβουλευτικής της κατάρτισης, αποτελώντας ωστόσο τον ακρογωνιαίο λίθο αφού παρέχει σημαντικές πληροφορίες τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο εργαζομένου. Μάλιστα η διαδικασία της διαγνωστικής αναγκών, συναντάται και εφαρμόζεται σε πρωτόλεια συχνά μορφή ως προκαταρκτικό στάδιο του σχεδιασμού των προγραμμάτων κατάρτισης. Δηλαδή, η εμπειρία αναδεικνύει την εφαρμογή εργαλείων διαγνωστικής εκπαιδευτικών αναγκών, τα οποία και μόνο αυτά επαρκούν για το σχεδιασμό των προγραμμάτων κατάρτισης σε ενδοεπιχειρησιακό και διαεπιχειρησιακό επίπεδο. Ωστόσο, οφείλουμε να τονίσουμε πάλι πως η εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών που αναφέρονται στο παρόν εγχειρίδιο δεν συνθέτουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του συστήματος συμβουλευτικής κατάρτισης, το οποίο αποτελεί και τον αντικειμενικό στόχο αυτού του εγχειριδίου.

5. Πηγές Χρηματοδότησης

5.1 Ορισμός και σκοποί

Ως «Πηγές και Μορφές Χρηματοδότησης», στο πλαίσιο της συμβουλευτικής κατάρτισης, ορίζεται το σύνολο των μέσων και διαδικασιών που έχει δυνητικά στη διάθεσή της η επιχείρηση, προκειμένου να καλύψει στο σύνολο ή σε τμήμα του τον προϋπολογισμό των ενεργειών κατάρτισης, τις οποίες προγραμματίζει ή στις οποίες συμμετέχει.

Οι λόγοι για τους οποίους προτείνεται να εξετάζονται οι «Πηγές και Μορφές Χρηματοδότησης» ως ανεξάρτητη διαδικασία είναι οι ακόλουθοι :

- ❖ Η ανάγκη για οργανωτική και οικονομική υποστήριξη των επιχειρήσεων, ειδικά των μικρότερων σε μέγεθος και αριθμό εργαζομένων, κατά τη διαδικασία προγραμματισμού ενεργειών κατάρτισης του προσωπικού τους και ιδιαίτερα εκείνων που ανήκουν στην ομάδα - στόχο (εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας)
- ❖ Η αξιοποίηση πόρων και διαδικασιών σε εθνικό επίπεδο που παραμένουν ανενεργοί ή έχουν περιορισμένη απόδοση
- ❖ Η προώθηση της πρακτικής του μεσοπρόθεσμου σχεδιασμού και του συνδυασμού ενεργειών κατάρτισης, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε κλαδικό, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να αξιοποιήσουν το σύνολο των διαθέσιμων γι' αυτές μέσων και πόρων, προκειμένου είτε να υλοποιήσουν, είτε να συμμετάσχουν σε ενέργειες κατάρτισης.

5.2 Μεθοδολογική προσέγγιση και εργαλεία

Για τη διερεύνηση των πρόσφορων σε κάθε περίπτωση χρηματοδοτικών μέσων που θα καλύψουν την ανάγκη σε οικονομικούς πόρους, μπορεί να αξιοποιηθεί το εργαλείο E.6 που παρατίθεται στο παράρτημα Δ. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο προκειμένου ο σύμβουλος κατάρτισης να συγκεντρώσει σε συνεργασία με το Διευθυντή Προσωπικού, όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες σχετικά με τη χρηματοδότηση των προηγούμενων δράσεων κατάρτισης της κάθε επιχείρησης που θα συμμετέχει στην πιλοτική εφαρμογή, αλλά και τις δυνατότητες αξιοποίησης συγκεκριμένων χρηματοδοτικών μέσων (π.χ. ΛΑΕΚ).

Στο σημείο αυτό είναι λοιπόν σκόπιμο να αναφερθούν οι συνήθεις μορφές χρηματοδότησης προγραμμάτων κατάρτισης.

Τα διαθέσιμα μέσα χρηματοδότησης ενεργειών κατάρτισης μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες :

- A) Δημόσια Χρηματοδότηση ή συγχρηματοδότηση
- B) Αυτοχρηματοδότηση ή ιδιωτική χρηματοδότηση

Η καθεμία από τις δύο αυτές κατηγορίες περιλαμβάνει διάφορα μέσα και μορφές χρηματοδότησης που προσδιορίζονται από ή αναφέρονται στον κλάδο, στο μέγεθος, στον αριθμό των απασχολούμενων, στη γεωγραφική περιοχή όπου είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση κ.α.

Στη συνέχεια αναφέρουμε τρεις μορφές χρηματοδότησης που υπάγονται στην πρώτη κατηγορία και δύο που ανήκουν στη δεύτερη.

A) Δημόσια Χρηματοδότηση

A.1. Προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Είναι το γνωστότερο και πιο «μακρόβιο» μέσο δημόσιας χρηματοδότησης ενεργειών κατάρτισης επιχειρήσεων. Καλύπτει το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων της χώρας από άποψη μεγέθους, αντικειμένου δραστηριότητας και περιοχής εγκατάστασης. Απαιτεί υποβολή ολοκληρωμένης πρότασης (αίτησης χρηματοδότησης) με τεχνικά και οικονομικά στοιχεία και θέτει σοβαρούς περιορισμούς με σκοπό τον έλεγχο της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των χρηματοδοτούμενων ενεργειών κατάρτισης.

A.2. Προγράμματα κατάρτισης εργαζομένων επιχειρήσεων τα οποία είναι ενταγμένα σε τομεακά ή περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΚΠΣ. Έχουν ένα καλά διαρθρωμένο θεσμικό πλαίσιο και προκηρύσσονται σε συγκεκριμένες προθεσμίες με δικαιούχους διάφορες κατηγορίες επιχειρήσεων. Τα αντικείμενα κατάρτισης προσδιορίζονται από την προκήρυξη. Απαιτεί υποβολή ολοκληρωμένης πρότασης (αίτησης χρηματοδότησης).

A.3. Προγράμματα κατάρτισης εργαζομένων επιχειρήσεων ενταγμένα σε Κοινοτικές Πρωτοβουλίες ή ειδικά Μέτρα προώθησης της απασχόλησης / καταπολέμησης της ανεργίας. Αποτελεί ειδική περίπτωση της προηγούμενης κατηγορίας με την ιδιαιτερότητα ότι περιορίζεται σε συγκεκριμένο κλάδο ή γεωγραφική περιοχή.

B) Ιδιωτική Χρηματοδότηση

B.1. Το σημαντικότερο μέσο ιδιωτικής χρηματοδότησης είναι η αξιοποίηση της εισφοράς της επιχείρησης στον ΛΑΕΚ (Λογαριασμός Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης). Καλύπτει το σύνολο των κλάδων και επιχειρήσεων του πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα που απασχολούν εργαζόμενους, επειδή η εισφορά είναι υποχρεωτική. Η εισφορά της κάθε επιχείρησης μπορεί να αξιοποιηθεί καθόλη τη διάρκεια του έτους με σημαντική ευελιξία σχετικά με τη διάρκεια, τη θεματολογία, το χρόνο και τη συχνότητα υλοποίησης των ενεργειών κατάρτισης. Το ύψος του ποσού που μπορεί να αντληθεί κάθε έτος εξαρτάται από τις εισφορές του προηγούμενου έτους, δηλαδή εξαρτάται άμεσα από το πλήθος των εργαζομένων της επιχείρησης και το σύνολο των αποδοχών τους και η επιστροφή (χρηματοδότηση της ενέργειας κατάρτισης) γίνεται αρκετούς μήνες μετά την ολοκλήρωση του αντίστοιχου προγράμματος κατάρτισης. Ειδικά για κλάδους με μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις το συντονισμό των ενεργειών κατάρτισης, την υποβολή της αίτησης και τη διαχείριση του έργου συνολικά, αναλαμβάνει συνήθως ο κλαδικός φορέας.

B.2. Άμεση χρηματοδότηση της ενέργειας από τον προϋπολογισμό της επιχείρησης. Είναι η πιο σπάνια μορφή χρηματοδότησης ενεργειών κατάρτισης και συναντάται σε περιορισμένο βαθμό, κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις και για εξειδικευμένα θέματα που αφορούν μεσαία και ανώτερα στελέχη.

5.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από τη διαδικασία της διερεύνησης των μορφών και μέσων χρηματοδότησης μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Άμεση και ολοκληρωμένη ενημέρωση των επιχειρήσεων αναφορικά με τις υπάρχουσες δυνατότητες χρηματοδότησης δράσεων κατάρτισης.
- Ενίσχυση και ανάπτυξη της αξίας της κατάρτισης και του προγραμματισμού των ενεργειών κατάρτισης σε επίπεδο επιχείρησης και κλάδου.
- Ενδυνάμωση του ρόλου των κλαδικών φορέων, ως φορέων οργάνωσης και υλοποίησης δράσεων κατάρτισης, ειδικά σε κλάδους επιχειρήσεων με μικρό μέγεθος.

- Υποκίνηση των επιχειρήσεων για εφαρμογή διαδικασιών συμβουλευτικής στην κατάρτιση με έμφαση στους εργαζόμενους που ανήκουν στην ομάδα - στόχο (εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας).

6. Πληροφόρηση - ευαισθητοποίηση

6.1 Ορισμός και σκοποί

Ως «Πληροφόρηση – Ευαισθητοποίηση» στο πλαίσιο του παρόντος έργου ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία, με τη χρήση μέσων δημοσιοποίησης και προβολής επιδιώκεται η ενημέρωση μιας ομάδας επιχειρήσεων (π.χ. ενός κλάδου ή μιας γεωγραφικής περιοχής), αναφορικά με τις υπηρεσίες κατάρτισης που προσφέρονται, με σκοπό την ευαισθητοποίησή τους, την αναγνώριση των οφελών της κατάρτισης για τις ίδιες και τους εργαζομένους τους με έμφαση σε εκείνους που ανήκουν στην ομάδα - στόχο (εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας), και την αξιοποίηση των προγραμμάτων εκείνων που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη προσδοκώμενη αποδοτικότητα.

Η διαδικασία της «Πληροφόρησης – Ευαισθητοποίησης» αποσκοπεί αναλυτικότερα:

- Στην ανάπτυξη θετικής στάσης απέναντι στο θεσμό της κατάρτισης και της εκπαίδευσης ενηλίκων εκ μέρους των επιχειρήσεων και των εργαζομένων.
- Στην αναγνώριση της σημασίας και την κατανόηση των οφελών της κατάρτισης σε επίπεδο προσωπικό, ομαδικό και σε επίπεδο επιχείρησης.
- Στην ενημέρωση των επιχειρήσεων αναφορικά με τις υπηρεσίες συμβουλευτικής της κατάρτισης, καθώς και τις διαδικασίες που εντάσσονται στο πλαίσιο αυτό, καθώς και για τα οφέλη για μια επιχείρηση από την εφαρμογή τους, τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και σε επίπεδο λειτουργίας, γενικά και ειδικότερα σε ό,τι αφορά τους εργαζόμενους που ανήκουν στην ομάδα - στόχο (εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας).
- Στην έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση των επιχειρήσεων ενός κλάδου αναφορικά με τις υπηρεσίες κατάρτισης που υπάρχουν διαθέσιμες.
- Στην ενημέρωση των επιχειρήσεων αναφορικά με τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιήσουν προκειμένου, είτε να υλοποιήσουν είτε να συμμετάσχουν σε υπηρεσίες κατάρτισης.

6.2 Μεθοδολογική προσέγγιση και εργαλεία

Υπεύθυνος για την οργάνωση και την υλοποίηση της διαδικασίας της πληροφόρησης – ευαισθητοποίησης των επιχειρήσεων θεωρείται ένας συλλογικός φορέας εργοδοτών⁵, μέσα στις δραστηριότητες του οποίου περιλαμβάνεται και η ενημέρωση για υπηρεσίες κατάρτισης και συμβουλευτικής της κατάρτισης.

Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας αυτής ο ρόλος του συμβούλου κατάρτισης κρίνεται σημαντικός, καθώς σε συνεργασία με τον εκάστοτε συλλογικό φορέα (αν είναι εξωτερικός συνεργάτης) ή στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της θέσης εργασίας που καλύπτει, μπορεί:

- Να συμμετάσχει σε ενημερωτικές δραστηριότητες, πληροφορώντας ο ίδιος τις επιχειρήσεις για τη σημασία και τον τρόπο εφαρμογής διαδικασιών συμβουλευτικής της κατάρτισης
- Να συμμετάσχει στη δημιουργία ενημερωτικού υλικού για τις διαδικασίες συμβουλευτικής της κατάρτισης

Ο συλλογικός φορέας έχει τη δυνατότητα αξιοποίησης εργαλείων-μέσων ενημέρωσης των επιχειρήσεων, αλλά και υλοποίησης ενεργειών πληροφόρησης.

Μεταξύ των καθιερωμένων μέσων **δημοσιότητας και προβολής** υπηρεσιών κατάρτισης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι:

1. Αποστολή επιστολών και ενημερωτικών εντύπων στις επιχειρήσεις μέλη.
2. Καταχωρίσεις σε ειδικές περιοδικές εκδόσεις.
3. Παρουσιάσεις, video και cd-rom με εκπαιδευτικό και ενημερωτικό χαρακτήρα για προγράμματα κατάρτισης σε κλαδικές εκδηλώσεις.
4. Προβολή δραστηριοτήτων και υπηρεσιών κατάρτισης μέσω του ιστοχώρου του φορέα στο διαδίκτυο.
5. Αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων και αλληλογραφίας με αποδέκτες τις επιχειρήσεις του κλάδου ή της περιοχής.
6. Έκδοση ειδικών ενημερωτικών εντύπων αναφορικά με διαθέσιμες έντυπες και ηλεκτρονικές πηγές πληροφόρησης σχετικά με τις διαδικασίες που εντάσσονται στο πλαίσιο συμβουλευτικής κατάρτισης.

⁵ Στην περίπτωση του έργου της Α.Σ. ΕΜΠΕΙΡΙΑ, οι αρμόδιοι φορείς είναι ο ΣΕΒ, η ΕΣΣΕΕ, η ΓΕΣΑΣΕ και η ΓΣΕΒΕΕ.

Στις προτεινόμενες ενέργειες **ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης** περιλαμβάνονται:

1. Οργάνωση ημερίδων με θέματα συμβουλευτικής στο χώρο της κατάρτισης.
2. Υλοποίηση εκδηλώσεων για την προβολή δράσεων κατάρτισης και υπηρεσιών συμβουλευτικής.
3. Διοργάνωση ή συμμετοχή σε forum και εκθέσεις για την παρουσίαση προγραμμάτων και υπηρεσιών κατάρτισης.
4. Παρουσίαση και προβολή καλών παραδειγμάτων επιχειρήσεων που συμμετείχαν σε δράσεις κατάρτισης, καθώς και των αποτελεσμάτων που είχαν αυτές.
5. Λειτουργία υπηρεσίας υποδοχής και γενικής ενημέρωσης αναφορικά με τις δράσεις κατάρτισης, τα είδη και τις πηγές χρηματοδότησης.
6. Ανάρτηση ανακοινώσεων στην έδρα του φορέα και στον ιστοχώρο του.

Στο παράρτημα Ε, παρατίθενται κάποιες χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις ενέργειες δημοσιότητας.

6.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από τη διαδικασία διερεύνησης των μορφών και μέσων χρηματοδότησης μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Άμεση ενημέρωση των επιχειρήσεων αναφορικά με τις τρέχουσες δράσεις κατάρτισης και τις υπηρεσίες συμβουλευτικής στο χώρο της κατάρτισης, το είδος κατάρτισης και τους τρόπους χρηματοδότησής της.
- Αναγνώριση της αξίας της κατάρτισης και των οφελών της σε λειτουργικό και οργανωτικό επίπεδο.
- Τόνωση του ενδιαφέροντος και αύξηση της συμμετοχής των επιχειρήσεων σε δραστηριότητες πληροφόρησης που οργανώνονται από τον φορέα.
- Αύξηση συμμετοχής επιχειρήσεων σε δραστηριότητες κατάρτισης εργαζομένων.
- Υποκίνηση των επιχειρήσεων για εφαρμογή διαδικασιών συμβουλευτικής στην κατάρτιση.
- Ενδυνάμωση του ρόλου του φορέα και του συμβούλου κατάρτισης.

7. Εξατομικευμένη Προσέγγιση

7.1 Ορισμός και σκοποί

Η μέχρι σήμερα εφαρμογή των μορφών της συνεχιζόμενης κατάρτισης σε επιχειρησιακό επίπεδο καθοδηγείται από τη ζήτηση γνωστικών αντικειμένων από την πλευρά των επιχειρήσεων, με τη μορφή κάλυψης συγκεκριμένων επιχειρησιακών αναγκών, ενώ δεν προωθείται η ιδιαιτερότητα των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων.

Με τον όρο **εξατομικευμένη προσέγγιση της συμβουλευτικής κατάρτισης** προσδιορίζουμε την οργανωμένη και συστηματική διαδικασία συνεργασίας του συμβούλου κατάρτισης με τον εργαζόμενο, ώστε:

- Να διερευνηθούν αναλυτικά οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων που ανήκουν στην ομάδα – στόχο (εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας) σε σχέση με τις προηγούμενες εκπαιδευτικές και επαγγελματικές διαδρομές τους.
- Να αντληθούν πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν στον περαιτέρω προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων μελλοντικών ενεργειών κατάρτισης, ώστε αυτοί να ανταποκρίνονται τόσο στις ανάγκες των επιχειρήσεων όσο και σε αυτές των εργαζομένων.
- Να προταθούν προς τον εργαζόμενο (της ομάδας – στόχου) ατομικές και συλλογικές διαδρομές επαγγελματικής κατάρτισης και δια βίου μάθησης, ώστε να βελτιώσει τις δεξιότητές του και το δείκτη απασχολησιμότητάς του στο σύγχρονο οργανωσιακό και παραγωγικό περιβάλλον.
- Να ανακεφαλαιωθεί το σύνολο των πληροφοριών που αντλήθηκαν από τον εργαζόμενο και την επιχείρηση, ώστε να οριοθετηθεί ένα ατομικό σχέδιο δράσης βελτίωσης δεξιοτήτων μέσω επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Να δοθεί κάθε δυνατή πληροφόρηση και προσανατολισμός στον εργαζόμενο σε θέματα μελλοντικού σχεδιασμού των επιλογών του σε επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.

Η διαδικασία εξατομικευμένης προσέγγισης της συμβουλευτικής κατάρτισης αντιμετωπίζει το έλλειμμα ποιοτικών πληροφοριών στο σύνολο της διαδικασίας σχεδιασμού και προετοιμασίας ενεργειών επαγγελματικής κατάρτισης, με αποτέλεσμα την αρτιότερη προσέγγιση υλοποίησης δράσεων που λαμβάνουν υπόψη ατομικά

χαρακτηριστικά, στάσεις, επιθυμίες επαγγελματικής σταδιοδρομίας, μελλοντική κινητικότητα των εργαζομένων, κλπ.

Η ένταξη της διαδικασίας εξατομικευμένης προσέγγισης της συμβουλευτικής κατάρτισης στο σύνολο του συστήματος αποσκοπεί, αφενός στην καλύτερη σύζευξη και συντονισμό των στόχων της επιχείρησης και των εργαζομένων της ομάδας – στόχου για θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης και αφετέρου στην ανάδειξη της μεθοδολογίας της εξατομικευμένης προσέγγισης ως εργαλείου που λαμβάνει υπόψη τη συνολική προσωπικότητα των εργαζομένων στη διαδικασία της μάθησης. Με αυτόν τον τρόπο, πέρα από τη βασική εξυπηρέτηση αναγκών σε εκπαίδευση της επιχείρησης, με βάση συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα, εξασφαλίζεται και η προώθηση θετικών στάσεων και η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων της ομάδας – στόχου, με αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη δυνατή εξασφάλιση της απασχολησιμότητάς τους και της επιτυχίας μελλοντικών διαδικασιών προσαρμογής σε οργανωτικές και παραγωγικές αλλαγές.

Τέλος, να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη της διαδικασίας εξατομικευμένης προσέγγισης της συμβουλευτικής κατάρτισης προϋποθέτει την εφαρμογή μορφών κοινωνικού διαλόγου στην επιχείρηση και τον κλάδο, μέρος του οποίου αποτελεί και το σύνολο του προτεινόμενου συστήματος συμβουλευτικής.

7.2 Μεθοδολογική προσέγγιση και εργαλεία εφαρμογής

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

1. Την ενημέρωση του εργαζόμενου από το σύμβουλο κατάρτισης για το περιεχόμενο και την εξέλιξη της συγκεκριμένης διαδικασίας, σε σχέση με τη λειτουργία και τη χρησιμότητά της στο σύνολο του προτεινόμενου συστήματος συμβουλευτικής.
2. Η παροχή αναλυτικών στοιχείων από τον εργαζόμενο προς το σύμβουλο κατάρτισης, σε σχέση με το σύνολο της επαγγελματικής του διαδρομής, τα

ατομικά χαρακτηριστικά του, τα βιώματα, τις προσδοκίες, το μελλοντικό επαγγελματικό του σχεδιασμό, κλπ.

3. Τη σύνταξη ατομικού σχεδίου δράσης για επαγγελματική κατάρτιση με κλίμακα ενεργειών και δράσεων που επιτρέπει τη σύζευξη αναγκών επιχείρησης και εργαζόμενου, την εξυπηρέτηση των στόχων εκπαίδευσης επιχειρήσεων και εργαζομένων, τον εντοπισμό των κενών εκπαίδευσης και κατάρτισης, την αυτοαξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης από τον κάθε εργαζόμενο.

Τα προτεινόμενα εργαλεία της διαδικασίας εξατομικευμένης προσέγγισης της συμβουλευτικής κατάρτισης, όπως παρατίθενται στο παράρτημα ΣΤ είναι τα εξής:

- ⊗ E.7 Εργαλείο εξατομικευμένης προσέγγισης εργαζομένων, στο οποίο αποτυπώνονται τα προσωπικά, εκπαιδευτικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του απασχολούμενου, η ανάλυση της θέσης εργασίας που κατέχει, οι προσωπικές ανάγκες, στάσεις και επιδιώξεις ως προς την επαγγελματική κατάρτιση και δια βίου μάθηση, καθώς και μία σειρά πληροφοριών που αφορούν στην υπέρβαση «εμποδίων» που αυξάνουν την απόσταση του εργαζόμενου από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης. Το εργαλείο αυτό αποτελεί πρόδρομο υλικό για τη σύνταξη του ατομικού σχεδίου δράσης κατάρτισης του εργαζόμενου.

Οι τέσσερις ενότητες του εργαλείου 1 αφορούν στα προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου, στην αποτύπωση προηγούμενων γνώσεων μέσω εκπαίδευσης, δια βίου μάθησης και επιτόπιας επαγγελματικής εμπειρίας, στον προσδιορισμό των ατομικών στόχων για επαγγελματική κατάρτιση με βάση προσδοκίες και στάσεις, στο συγκερασμό των ατομικών στόχων με τις εκτιμήσεις αναγκών για εκπαίδευση από την πλευρά της επιχείρησης.

- ⊗ E.8. Ατομικό σχέδιο δράσης εργαζόμενου για τον προσδιορισμό αναγκών κατάρτισης. Μέσω του εργαλείου αυτού ολοκληρώνεται η εξατομικευμένη προσέγγιση με σαφή αποτύπωση και εκτίμηση της κατάστασης του εργαζόμενου για τη στήριξή του μέσω δράσεων εκπαίδευσης και κατάρτισης, με προσδιορισμό

των προτεινόμενων ενεργειών κατάρτισης, με ανάλυση των επαγγελματικών του στόχων και υποστήριξή τους από μορφές δια βίου μάθησης, με υλοποίηση ενεργειών κατάρτισης ενδοεπιχειρησιακά και διεπιχειρησιακά, με βάση το είδος των προγραμμάτων, τη διάρκεια, το γνωστικό αντικείμενο και με την εγκαθίδρυση συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης κατά προτεινόμενη δράση κατάρτισης.

Τα στάδια διεξαγωγής της διαδικασίας εξατομικευμένης προσέγγισης της συμβουλευτικής κατάρτισης περιλαμβάνουν :

- τη συνέντευξη υποδοχής του εργαζόμενου μεγαλύτερης ηλικίας από το σύμβουλο κατάρτισης
- τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου για το εργαλείο E.7 (εξατομικευμένη προσέγγιση εργαζομένων), με βάση τον απαιτούμενο αριθμό ατομικών συνεδριών και την προσκόμιση στοιχείων από την πλευρά του εργαζόμενου
- την παροχή (από πλευράς του συμβούλου κατάρτισης προς τον εργαζόμενο) πληροφοριών προσανατολισμού σε δράσεις κατάρτισης, με βάση σχετικό υλικό
- τη σύνταξη του ατομικού σχεδίου δράσης του εργαζόμενου για τον προσδιορισμό ενεργειών κατάρτισης (εργαλείο E.8), από το σύμβουλο κατάρτισης, με γνώμονα πάντα και τις ανάγκες της επιχείρησης όπου απασχολείται, όπως έχουν αποτυπωθεί κατά τη διαδικασία της διαγνωστικής αναγκών κατάρτισης και την εφαρμογή του εργαλείου E.4.

Η εφαρμογή της διαδικασίας εξατομικευμένης προσέγγισης της συμβουλευτικής κατάρτισης ακολουθεί τα στάδια που αποτυπώθηκαν ανωτέρω, με βάση τα εργαλεία που διαθέτει το παρόν σύστημα συμβουλευτικής. Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο χρονοπρογραμματισμό των ενεργειών, την αποφυγή επικαλύψεων, το συνδυασμό των κατάλληλων πληροφοριών, την αποτελεσματικότητα, αλλά και την παραγωγικότητα, όσον αφορά στον αριθμό των ατομικών συνεδριών μεταξύ συμβούλου κατάρτισης και εργαζόμενου.

7.3 Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της διαδικασίας εξατομικευμένης προσέγγισης της συμβουλευτικής κατάρτισης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- ✓ Διαμόρφωση πρότασης προς τον εργαζόμενο ατομικών και συλλογικών διαδρομών επαγγελματικής κατάρτισης και δια βίου μάθησης, ώστε να βελτιώσει τις δεξιότητές του και το δείκτη απασχολησιμότητάς του στο σύγχρονο οργανωσιακό και παραγωγικό περιβάλλον.
- ✓ Ανακεφαλαίωση του συνόλου των πληροφοριών που αντλήθηκαν από τον εργαζόμενο και την επιχείρηση, ώστε να οριοθετηθεί ένα ατομικό σχέδιο δράσης βελτίωσης δεξιοτήτων μέσω επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- ✓ Ένταξη του ατομικού σχεδίου δράσης για τη βελτίωση δεξιοτήτων μέσω επαγγελματικής κατάρτισης στο συνολικότερο περιβάλλον του κλάδου και της τοπικής αγοράς εργασίας στα οποία ανήκει ο εργαζόμενος.
- ✓ Συγκερασμός αναγκών επιχειρήσεων σε κατάρτιση προσωπικού, με ανάγκες των εργαζομένων σε σχέση με την προσωπική τους ανάπτυξη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 1: ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Περιεχόμενα έκθεσης

διαγνωστικής του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης

A) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ

1. Ιστορική εξέλιξη του τομέα.
2. Παρούσα κατάσταση του τομέα, με την παράθεση δεικτών όπως ποσοστιαία συμμετοχή στο ΑΕΠ, αριθμός απασχολούμενων, ακαθάριστη αξία παραγωγής
3. Μελλοντικές προβλέψεις και τάσεις.
4. Αναγνώριση ευκαιριών στον τομέα προερχόμενων από δημογραφικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες (SWOT Analysis).

B) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

1. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

- Χαρακτηριστικά του κλάδου - Ιστορικό Εξέλιξης
- Τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο
- Ανάλυση Βασικών Οικονομικών Μεγεθών του Κλάδου με την παράθεση δεικτών όπως ποσοστιαία συμμετοχή στο ΑΕΠ, αριθμός απασχολούμενων, κύκλος εργασιών, κλπ. χρηματική ρευστότητα, ποσοστό καθαρού κέρδους, κλπ
- Ανθρώπινο δυναμικό στον κλάδο με την παράθεση δεικτών ειδικότητες και επαγγέλματα, αριθμός απασχολούμενων, κατανομή των απασχολούμενων ανά φύλο, ηλικιακή τάξη, εκπαιδευτικό επίπεδο, επάγγελμα

2. ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ & ΖΗΤΗΣΗ

- Δομή & Διάρθρωση
- Παραγωγικές Μονάδες
- Συνολικό μέγεθος εγχώριας παραγωγής με την παράθεση δεικτών όπως ακαθάριστη αξία παραγωγής,
- Χαρακτηριστικά και Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση
- Όροι εμπορίου - Δίκτυα Διανομής

3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

- Εισαγωγικές επιχειρήσεις
- Γενικά πληροφοριακά στοιχεία για τις κυριότερες εισαγωγικές επιχειρήσεις

- Εξέλιξη των εισαγωγών, ανά προϊόν
- Διάρθρωση των εισαγωγών ανά χώρα προέλευσης
- Εξέλιξη των εξαγωγών, ανά προϊόν
- Διάρθρωση των εξαγωγών, κατά χώρα προορισμού

4. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

6. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ - ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ****Ε.1. Ανάλυση θέσης εργασίας από τον εποπτεύοντα / προϊστάμενο**

Επωνυμία επιχείρησης :	
Όνομ/νυμο στελέχους :	
Θέση:	Ημερομηνία:

Α. Γενική περιγραφή θέσης εργασίας

Επίσημη ονομασία της θέσης εργασίας: _____

Διεύθυνση: _____ Τμήμα: _____

Συnergαζόμενα τμήματα: _____

Καθήκοντα:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Εργασιακή συμπεριφορά:	Χαμηλός	Μέτριος	Υψηλός
• βαθμός ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων			
• βαθμός ευθύνης			
• βαθμός ανάληψης πρωτοβουλιών			

Β. Διασύνδεση με άλλες θέσεις εργασίας:Προϊστάμενοι:

1. _____
2. _____
3. _____

Υφιστάμενοι:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Γ. Ωράριο εργασίας:

Απαιτούμενες ώρες απασχόλησης ανά ημέρα

Απαιτούμενες ώρες απασχόλησης ανά εβδομάδα

Το ωράριο εργασίας είναι:

- Μόνιμα πρωινό Μόνιμα απογευματινό Μόνιμα βραδινό
- Εναλλασσόμενο (Βάρδιες) Άλλο _____

Δ. Σχέση εργασίας:

Αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης

Αορίστου χρόνου μερικής απασχόληση

Ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης

Ορισμένου χρόνου μερικής απασχόληση

Τηλεργασία

Ε. Απαιτούμενα προσόντα

Τυπικά προσόντα:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Ουσιαστικά προσόντα:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Ε.2.Ανάλυση θέσης εργασίας από τον εργαζόμενο

Επωνυμία επιχείρησης :	
Όνομ/νυμο εργαζόμενου :	
Διεύθυνση:	Τμήμα:
Θέση:	Ημερομηνία:

A. Γενική περιγραφή θέσης εργασίας

Περιγράψτε σύντομα τη φύση και το σκοπό της θέσης εργασίας που κατέχετε:

Περιγράψτε τις δραστηριότητες σας.

Αναφέρετε τις δραστηριότητες που εκτελείτε, σημειώνοντας στη δεξιά στήλη το χρόνο που αφιερώνεται για την ολοκλήρωσή της (κατά μέσο όρο).

A. Τακτικές δραστηριότητες

ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ (Σε %)
1.	%
2.	%
3.	%
4.	%
5.	%
6.	%
7.	%

8.	%
9.	%
10.	%

Β. Έκτακτες δραστηριότητες

ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ (Σε %)
1.	%
2.	%
3.	%
4.	%
5.	%
6.	%
7.	%
8.	%
9.	%
10.	%

Απαιτεί η εργασία σας τη συνεχή χρήση ενός οχήματος ή μηχανήματος ή εξοπλισμού για μεγάλες χρονικές περιόδους (π.χ. πάνω από 3 ώρες ημερησίως).

ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ, περιγράψτε το μηχανήμα ή τον εξοπλισμό αυτό.

Σημειώστε τις βασικότερες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται και πρέπει να έχετε για την εκτέλεση των εργασιών σας (τις οποίες αναφέρατε στην ερώτηση 12 και 13). Επίσης, σημειώστε τυχόν πιστοποιητικά ή άδειες που απαιτούνται.

1. ΓΝΩΣΕΙΣ (Knowledge) : Οποιαδήποτε πληροφορία που αποκτάται μέσω της τυπικής, μη τυπικής και άτυπης εκπαίδευσης.	
2. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (Skills) : Ως δεξιότητα ορίζεται το σύνολο των γνώσεων, της τεχνογνωσίας και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την επίλυση ενός προβλήματος επαγγελματικής φύσης.	
3. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ (Certificates) :	
4. ΑΔΕΙΑ (Licenses) :	Α) Άσκησης επαγγέλματος Β) Άλλου τύπου (π.χ. οδήγησης)

Σημειώστε τη φυσική δύναμη / προσπάθεια που απαιτείται να καταβάλετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας, σημειώνοντας τη συχνότητα της, π.χ. 2-3 φορές τη βδομάδα, 2 φορές το μήνα κλπ.

ΦΥΣΙΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Καθιστική εργασία σε γραφείο με κάποια λεπτά περπατήματος, ορθοστασίας ή μεταφοράς ελαφρών αντικειμένων.	
Καθιστική εργασία με συνεχή χρήση Η/Υ για μεγάλα χρονικά διαστήματα	
Γρήγορη χρήση χεριών και δακτύλων για τη χρήση αντικειμένων, εργαλείων ή τη λειτουργία εξοπλισμού και μηχανημάτων	
Επαναλαμβανόμενο σκύψιμο, λύγισμα, τέντωμα ή σύρσιμο	
Ανύψωση αντικειμένων που ζυγίζουν: - 10 κιλά - 25 κιλά - 50 κιλά - > 50 κιλά	
Ανέβασμα σε σκάλες ή ικριώματα	
Άλλο (προσδιορίστε)	

Ε.3. Έντυπο ανάλυσης εργασίας

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:			
Δ/ΝΣΗ:		ΤΜΗΜΑ:	
Αναφέρεται στους εξής:			
Αναφέρονται οι εξής:			
Συνεργασία με τα εξής τμήματα:			

Περιγραφή καθηκόντων	
Είναι υπεύθυνος για:	<ul style="list-style-type: none"> • •
Δραστηριότητες	
Τακτικές:	
Έκτακτες:	
Ενδεικτικό ωράριο εργασίας	
Ενδεικτική σχέση εργασίας	
Βαθμός ευθύνης	

Βαθμός ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων
Βαθμός ανάληψης πρωτοβουλιών
Τυπικά προσόντα
<ul style="list-style-type: none">••
Ουσιαστικά προσόντα
<ul style="list-style-type: none">••

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 3: ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Ε.4. Ερωτηματολόγιο διερεύνησης αναγκών κατάρτισης στο σύνολο της επιχείρησης

Επωνυμία επιχείρησης: _____

Δ/ση: _____

Κύρια δραστηριότητα: _____

Στέλεχος που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο : _____

Θέση στην επιχείρηση : _____

Ειδικότητα : _____

Τηλέφωνο : _____ Fax : _____ .e-mail: _____

Α. ΠΡΟΦΙΛ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 55-64 ΕΤΩΝ

1. Αριθμός Εργαζομένων 55-64 στην επιχείρηση _____

2. Φύλο (Να γραφεί ο αριθμός των υπαλλήλων από 55-64 ετών)

Άνδρες : [] Γυναίκες : []

3. Σχέση εργασίας (Να γραφεί ο αριθμός των υπαλλήλων από 55-64 ετών)

Αορίστου Χρόνου [] Ορισμένου Χρόνου []

4. Εκπαιδευτικό Επίπεδο (Να γραφεί ο αριθμός των υπαλλήλων από 55-64 ετών)

Δημοτικό [] Γυμνάσιο [] 6τάξιο Γυμνάσιο []

Λύκειο [] Τεχνική Σχολή [] Πανεπιστήμιο []

5. Ειδικότητες στην επιχείρηση στις οποίες απασχολούνται εργαζόμενοι 55-64 ετών

Απαιτούμενη άδεια άσκησης επαγγέλματος (σημειώστε με ✓)

1		
2		
3		

4		
5		
6		
7		
8		

B. Προηγούμενες δράσεις κατάρτισης της επιχείρησης

1. Σε περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει υποδομές κατάρτισης παρακαλούμε συμπληρώστε τον παρακάτω πίνακα:

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Προσδιορίστε
Τμήμα ή υπεύθυνος εκπαίδευσης			
Χώρος εκπαίδευσης προσωπικού			
Τεχνολογικός εξοπλισμός για την υποστήριξη της εκπαίδευσης			
Εκπαιδευτικό υλικό (Ιδιόκτητο ή παραγωγής της επιχείρησης)			

2. Παρακαλούμε στην περίπτωση που η επιχείρηση υλοποίησε δράσεις κατάρτισης για το προσωπικό στο παρελθόν, παρακαλούμε να συμπληρώσετε τον ακόλουθο πίνακα:

Θεματικό Αντικείμενο προγράμματος	Έτος Υλοποίησης	Αριθμός συμμετεχόντων	Χρηματοδοτικές πηγές – Πόροι*

* αναφέρετε π.χ. ΛΑΕΚ, ιδία χρηματοδότηση, Γ' ΚΠΣ κλπ.

2. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίσατε κατά την υλοποίηση των δράσεων κατάρτισης;

- δυσκολίες εξασφάλισης απαιτούμενων πόρων
- έλλειψη πληροφόρησης για αξιοποίηση επιδοτούμενων προγραμμάτων
- έλλειψη χρόνου - κενών στον παραγωγικό χρόνο
- μικρή συμμετοχή των εργαζομένων
- ανεπαρκείς υποδομές εκπαίδευσης (χώρος, εξοπλισμός, κλπ)
- έλλειψη κατάλληλων εκπαιδευτών
- έλλειψη τεχνογνωσίας σχεδιασμού, υλοποίησης και διαχείρισης προγραμμάτων κατάρτισης
- άλλο (προσδιορίστε) _____

Γ. Ανάγκες κατάρτισης για τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους

1. Για ποιες ειδικότητες εντοπίζονται σήμερα οι μεγαλύτερες ανάγκες για κατάρτιση των εργαζομένων 55-64 ετών;

	Δεν υπάρχει	Μικρή	Μεγάλη	Άμεση
- Προϊστάμενοι - Εργοδηγοί Παραγωγής	1	2	3	4
- Χειριστές παραγωγής	1	2	3	4
- Προσωπικό πωλήσεων - δικτύου διανομής	1	2	3	4
- Διοικητικοί υπάλληλοι	1	2	3	4
- Υπάλληλοι μηχανογράφησης / πληροφορικής	1	2	3	4
- Οδηγοί, κλπ	1	2	3	4

2. Για ποιες από τις παρακάτω θεματικές ενότητες εντοπίζονται σήμερα οι μεγαλύτερες ανάγκες για κατάρτιση των εργαζομένων 55-64 ετών;

- Τιμολόγηση – Κοστολόγηση
- Σύνταξη και Ανάλυση ισολογισμών
- Διαδικασίες εξαγωγικού εμπορίου
- Γενικές αρχές λογιστικής (ΕΓΛΣ, ΚΒΣ, τήρηση βιβλίων, ΦΠΑ, κλπ)
- Μηχανογραφημένη λογιστική

Αγγλικά (οικονομική ορολογία)	<input type="checkbox"/>
Εκπόνηση Marketing Plan και ερευνών αγοράς	<input type="checkbox"/>
Εκπόνηση Business Plan	<input type="checkbox"/>
Δημόσιες Σχέσεις	<input type="checkbox"/>
Τεχνικές πωλήσεων	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση Προσωπικού	<input type="checkbox"/>
Βασικές γνώσεις χρήσης Η/Υ	<input type="checkbox"/>
Εισαγωγή αυτοματισμών	<input type="checkbox"/>
Οργάνωση αποθήκης – logistics	<input type="checkbox"/>
Ηλεκτρονικό Εμπόριο	<input type="checkbox"/>
Διασφάλιση ποιότητας κατά ISO	<input type="checkbox"/>
Περιβαλλοντική διαχείριση EMAS	<input type="checkbox"/>
Υγιεινή και ασφάλεια	<input type="checkbox"/>
Άλλα θέματα	
.....	

3. Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης θεωρείτε ότι εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων 55-64 ετών στην επιχείρησή σας;

Συμβατική κατάρτιση (σε αίθουσα)	<input type="checkbox"/>
Εξ' αποστάσεως (τηλεκατάρτιση)	<input type="checkbox"/>
Μεικτή (συμβατική και εξ' αποστάσεως)	<input type="checkbox"/>
Κατά την εργασία (On the job)	<input type="checkbox"/>

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ

Ε.5. Ερωτηματολόγιο διερεύνησης αναγκών κατάρτισης εργαζομένου

<i>Επωνυμία επιχείρησης :</i>
<i>Όνοματεπώνυμο εργαζόμενου :</i>
<i>Ειδικότητα εργαζόμενου :</i>
<i>Διεύθυνση / Τμήμα:</i>
<i>Θέση Εργασίας :</i>
<i>Ημερομηνία:</i>

1. Ποια είναι η ηλικία σας; []

2. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας επίπεδο (σημειώστε με ✓);

Δημοτικό [] Γυμνάσιο [] 6τάξιο Γυμνάσιο []
 Λύκειο [] Τεχνική Σχολή [] Πανεπιστήμιο []

3. Έχετε προηγούμενες εμπειρίες συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης; Εάν ναι, ποιες είναι αυτές;

ΘΕΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (Σεμινάριο, εξ αποστάσεως, εκπαίδευση κατά την εργασία κλπ)	ΕΤΟΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (Σε ώρες)

4. Θεωρείτε ότι στην παρούσα φάση της σταδιοδρομίας σας, η επαγγελματική κατάρτιση σας αφορά (σημειώστε με ✓);

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

5. Αν στην ερώτηση 3 απαντήσατε ΚΑΘΟΛΟΥ, παρακαλούμε αναφέρετε τους λόγους.

- | | |
|---|--------------------------|
| Η υφιστάμενη θέση εργασίας δεν έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις | <input type="checkbox"/> |
| Στην παρούσα φάση της ολοκλήρωσης της σταδιοδρομίας δεν κρίνεται απαραίτητη η κατάρτιση | <input type="checkbox"/> |
| Μη διαθεσιμότητα χρόνου | <input type="checkbox"/> |
| Δυσκολίες εκμάθησης | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο (προσδιορίστε) | <input type="checkbox"/> |

6. Αν στην ερώτηση 3 δεν απαντήσατε ΚΑΘΟΛΟΥ, παρακαλούμε αναφέρετε ποιες από τις παρακάτω θεματικές ενότητες θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε.

- | | |
|--|--------------------------|
| Τιμολόγηση – Κοστολόγηση | <input type="checkbox"/> |
| Σύνταξη και Ανάλυση ισολογισμών | <input type="checkbox"/> |
| Διαδικασίες εξαγωγικού εμπορίου | <input type="checkbox"/> |
| Γενικές αρχές λογιστικής (ΕΓΛΣ, ΚΒΣ, τήρηση βιβλίων, ΦΠΑ, κλπ) | <input type="checkbox"/> |
| Μηχανογραφημένη λογιστική | <input type="checkbox"/> |
| Αγγλικά (οικονομική ορολογία) | <input type="checkbox"/> |
| Εκπόνηση Marketing Plan και ερευνών αγοράς | <input type="checkbox"/> |
| Εκπόνηση Business Plan | <input type="checkbox"/> |
| Δημόσιες Σχέσεις | <input type="checkbox"/> |
| Τεχνικές πωλήσεων | <input type="checkbox"/> |
| Διοίκηση Προσωπικού | <input type="checkbox"/> |
| Βασικές γνώσεις χρήσης Η/Υ | <input type="checkbox"/> |
| Εισαγωγή αυτοματισμών | <input type="checkbox"/> |
| Οργάνωση αποθήκης – logistics | <input type="checkbox"/> |
| Ηλεκτρονικό Εμπόριο | <input type="checkbox"/> |
| Διασφάλιση ποιότητας κατά ISO | <input type="checkbox"/> |
| Περιβαλλοντική διαχείριση EMAS | <input type="checkbox"/> |
| Υγιεινή και ασφάλεια | <input type="checkbox"/> |
| Άλλα θέματα | <input type="checkbox"/> |

7. Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης θεωρείτε ότι θα σας εξυπηρετήσουν καλύτερα;

Συμβατική κατάρτιση (σε αίθουσα)

Εξ' αποστάσεως (τηλεκατάρτιση)

Μεικτή (συμβατική και εξ' αποστάσεως)

Κατά την εργασία (On the job)

8. Υπάρχουν παράγοντες που καθιστούν δύσκολη για σας τη συμμετοχή σε ενέργειες συνεχιζόμενης κατάρτισης; Εάν ναι, ποιοί είναι αυτοί (π.χ. κόστος, έλλειψη χρόνου);

- έλλειψη οικονομικών πόρων

- έλλειψη πληροφόρησης για προγράμματα κατάρτισης

- έλλειψη χρόνου

- άλλο (προσδιορίστε) _____

9. Θεωρείτε ότι η επιχείρηση στην οποία απασχολείστε δίνει ικανοποιητικές ευκαιρίες συνεχιζόμενης κατάρτισης στους εργαζόμενους άνω των 55 ετών;

ΝΑΙ ΟΧΙ

10. Η ικανοποιητική πρόσβαση σε ενέργειες συνεχιζόμενης κατάρτισης αποτελεί για σας παράγοντα που θα σας ωθούσε σημαντικά να παραμείνετε στον ενεργό βίο για αρκετά χρόνια ακόμη;

ΝΑΙ ΟΧΙ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 4: ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Ε.6. ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΠΗΓΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Επωνυμία επιχείρησης: _____

Δ/ση: _____

Κύρια δραστηριότητα: _____

Στέλεχος που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο : _____

Θέση στην επιχείρηση : _____

Ειδικότητα : _____

Τηλέφωνο : _____ Fax : _____ e-mail: _____

Υποδομές κατάρτισης

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Περιγράψτε αναλυτικά
Τμήμα ή υπεύθυνος εκπαίδευσης			
Χώρος εκπαίδευσης προσωπικού			
Τεχνολογικός εξοπλισμός			
Εκπαιδευτικό υλικό (Ιδιόκτητο ή παραγωγής της επιχείρησης)			

Εμπειρία δημόσιας χρηματοδότησης (τα τελευταία 5 χρόνια)

	Αριθμός προγραμμάτων	Συνολική διάρκεια σε ώρες	Αριθμός εργαζομένων που συμμετείχαν
Υλοποίηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης (ΟΑΕΔ)			
Συμμετοχή σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης			
Συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης εργαζομένων του Γ΄ ΚΠΣ			
Συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης Κοινοτικών Πρωτοβουλιών			

Δ. Εμπειρία αυτοχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων (τα τελευταία 5 χρόνια)

	Αριθμός προγραμμάτων	Συνολική διάρκεια σε ώρες	Αριθμός εργαζομένων που συμμετείχαν
Υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης με χρηματοδότηση ΛΑΕΚ			
Συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης με χρηματοδότηση ΛΑΕΚ			

Ποσοστό απορρόφησης εισφορών τελευταίας πενταετίας (εκτίμηση) : _____

Ε. Εμπειρία από εναλλακτικές μορφές κατάρτισης

	Αριθμός προγραμμάτων	Συνολική διάρκεια σε ώρες	Αριθμός εργαζομένων που συμμετείχαν
Σεμινάρια μικρής διάρκειας εντός της επιχείρησης σε εξειδικευμένα θέματα με εκπαιδευτές – συμβούλους και αυτοχρηματοδότηση			
Συμμετοχή εργαζομένων (εντός ή εκτός ωραρίου) σε προγράμματα εκπαίδευσης από απόσταση με αντικείμενο που έχει προσδιοριστεί από (ή σε συνεννόηση με) την επιχείρηση			
Συμμετοχή εργαζομένων σε μακροχρόνια προγράμματα εξειδίκευσης εκτός επιχείρησης με αυτοχρηματοδότηση (μεταπτυχιακά προγράμματα, σεμινάρια εξωτερικού κ.α.)			

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 5: ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ – ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Είτε ο στόχος είναι η ενημέρωση-πληροφόρηση, είτε η ευαισθητοποίηση, οι προτεινόμενες ενέργειες για καθένα από τους επιχειρηματικούς φορείς και στους τρεις τομείς της οικονομίας είναι παρόμοιες και μπορούν να ομαδοποιηθούν, σε σχέση με τους αποδέκτες και τον τρόπο προσέγγισής τους, σε τέσσερις κατηγορίες :

- A. Μαζική ενημέρωση**, μέσω έντυπου και ηλεκτρονικού ενημερωτικού υλικού που απευθύνεται στις επιχειρήσεις – μέλη τους. Επίσης, μπορούν να αξιοποιηθούν περιοδικά, κλαδικές εκδόσεις, αλλά και ιστοσελίδες των ίδιων των φορέων αλλά και άλλων ιστοτόπων ενδιαφέροντος.
- B. Εξατομικευμένη ενημέρωση** με επιστολές σε επιχειρήσεις – μέλη του κάθε φορέα, κυρίως με ενημερωτικό χαρακτήρα για εκδηλώσεις, δραστηριότητες, διαθέσιμα εργαλεία και παρεχόμενα υλικά συμβουλευτικής της κατάρτισης.
- Γ. Διοργάνωση εκδηλώσεων** που μπορεί να έχουν είτε μαζικό και δημόσιο χαρακτήρα (ημερίδες), είτε περισσότερο κλειστό και «τεχνοκρατικό» (workshops) με στόχο την επεξεργασία μεθοδολογίας και τεχνικών, την αξιολόγηση και αξιοποίηση εργαλείων και καλών πρακτικών για την κατάρτιση μεγαλύτερης σε ηλικία εργαζομένων.
- Δ. Υπηρεσίες υποδοχής και ενημέρωσης** των ενδιαφερομένων (επιχειρήσεων και εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας) σχετικά με δραστηριότητες και εργαλεία συμβουλευτικής της κατάρτισης.

Κάθε έντυπη και ηλεκτρονική έκδοση ή υλικό που θα υποστηρίξει τη διαδικασία 4 για την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση κατά την πιλοτική εφαρμογή των εργαλείων συμβουλευτικής κατάρτισης, είναι σκόπιμη η τήρηση των εξής αρχών:

- Να αναφέρεται ότι η ενέργεια υλοποιείται στο πλαίσιο του έργου «Καινοτόμες Προσεγγίσεις Εφαρμογών Κοινωνικού Διαλόγου. Η περίπτωση της διαχείρισης της ενεργού γήρανσης», το οποίο υλοποιεί η Α.Σ. ΕΜΠΕΙΡΙΑ.

- Να γίνεται μνεία στη χρηματοδότηση του έργου από την Κ.Π. EQUAL, ως εξής:

«Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Μέτρου 3.2 της Κ.Π. EQUAL και χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (75%) και το Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας (25%)»

- Να χρησιμοποιούνται τα εξής λογότυπα: της Α.Σ. ΕΜΠΕΙΡΙΑ, της Κ.Π. EQUAL, καθώς και η ελληνική σημαία και η σημαία της Ε.Ε., όπως παρατίθενται στη συνέχεια.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 6: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ¹

¹ Για την κατάρτιση των δομημένων ερωτηματολογίων που ακολουθούν έχουν ληφθεί υπόψη μεταξύ άλλων και οι τυποποιημένες διαδικασίες εξατομικευμένης προσέγγισης στα Κέντρα Πρόωθησης Απασχόλησης (ΚΠΑ) του ΟΑΕΔ.

ΦΑΣΗ Ι (συμπληρώνεται σε συνεργασία με τον εργαζόμενο)

Ε.7. ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ 55-64 ΕΤΩΝ

Α. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				
ΕΠΩΝΥΜΟ		ΟΝΟΜΑ		ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΕΡΑ
ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ		ΧΩΡΑ ΓΕΝΝΗΣΗΣ		ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ (ΟΔΟΣ-ΑΡΙΘΜΟΣ-ΤΑΧ.ΚΩΔ-ΠΟΛΗ/ΧΩΡΙΟ)				ΤΗΛ
ΦΥΛΟ			ΗΛΙΚΙΑ	
ΑΝΔΡΑΣ		ΓΥΝΑΙΚΑ		
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ				ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ
ΑΓΑΜΗ/ΟΣ	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η		ΧΗΡΟΣ/Α

Β. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΓΝΩΣΕΙΣ, ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ		
Β1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ		
ΕΠΙΠΕΔΟ (σημειώστε με ✓)	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΤΟΣ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ
Δεν πήγα σχολείο		
Μερικές τάξεις δημοτικού		
Απόφοιτος Δημοτικού		
Απόφοιτος Γυμνασίου		
Απόφοιτος Λυκείου		
Απόφοιτος Ι.Ε.Κ.		
Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.		
Απόφοιτος Α.Ε.Ι.		
Κάτοχος Μεταπτυχιακού		
Κάτοχος Διδακτορικού		
Άλλο (προσδιορίστε)		

Β2. ΑΛΛΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ (σημειώστε με ✓)	Ναι	Λίγο	Καθόλου
Αγγλικά			
Γαλλικά			
Άλλη (προσδιορίστε):			
.....			
Η/Υ (σημειώστε με ✓)			
Word			
Excel			
Power Point			
Βάσεις δεδομένων			
Internet			
Δίκτυα Η/Υ			
Άλλο (προσδιορίστε):			
.....			
.....			

B3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ				
ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΕ ΩΡΕΣ	ΕΤΟΣ	ΕΙΔΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ

B4. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ / ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ (π.χ. μισθωτός, εργοδότης)	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (π.χ. πλήρης, μερική)	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (σε μήνες ή έτη)

Γ. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Γ1. ΠΕΡΙΓΡΑΨΤΕ ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΜΕΛΛΟΝ

Γ2. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΠΟΛΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (σημειώστε με ✓)		Γ3. ΤΩΡΙΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (Αναλυτική περιγραφή καθηκόντων)		Γ4. ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΝΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (σημειώστε με ✓)	
	ΝΑΙ	ΟΧΙ		ΝΑΙ	ΟΧΙ
Απαξιωμένα επαγγελματικά προσόντα				→ Γ5	→ Δ
Ανεπαρκής εκπαίδευση			Γ5. ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΕΙΤΕ (σημειώστε με ✓)		
Προχωρημένη ηλικία			ΜΟΝΟ ΠΛΗΡΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ		
Φύλο			ΜΟΝΟ ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ		
Αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις			ΠΛΗΡΗΣ, ΑΛΛΑ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΙ Η ΜΕΡΙΚΗ		
Άλλοι λόγοι (περιγράψτε)			ΜΕΡΙΚΗ, ΑΛΛΑ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΙ Η ΠΛΗΡΗΣ		
			ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ		
Γ6. ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (περιγράψτε)			ΑΥΤΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ / ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		→ Γ5

Α. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ							
Δ1. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ							
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΧΑΜΗΛΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΥΨΗΛΟ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΧΑΜΗΛΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΥΨΗΛΟ
Ανάγνωση				Διαπραγμάτευση			
Γραφή				Καθοδήγηση άλλων			
Συλλογή πληροφοριών				Ορθή διαχείριση χρόνου			
Οργάνωση πληροφοριών				Οργανωτικές ικανότητες			
Εντοπισμός προβλημάτων				Κρίση και λήψη αποφάσεων			
Δ2. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΘΑ ΣΑΣ ΗΤΑΝ ΧΡΗΣΙΜΗ Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ (σημειώστε με ✓)		ΝΑΙ	ΟΧΙ	Δ3. ΛΟΓΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (Σημειώστε με ✓. Δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)			
		→ Δ3-Δ6	→ Δ4	Αναβάθμιση προσόντων			
Δ4. ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΑΝΑΓΚΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (Σημειώστε με ✓. Δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)				Ενίσχυση ευκαιριών πρόσληψης σε περίπτωση απόλυσης			
				Διατήρηση θέσης εργασίας			
Η υφιστάμενη θέση εργασίας δεν έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις.				Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση			
Στην παρούσα φάση της ολοκλήρωσης της σταδιοδρομίας δεν κρίνεται απαραίτητη η κατάρτιση.				Αξιοποίηση προσωπικών ικανοτήτων & δεξιοτήτων			
Μη διαθεσιμότητα χρόνου.				Παροχή κινήτρων από την επιχείρηση			
Δυσκολίες εκμάθησης				Ενίσχυση επαγγελματικής σταδιοδρομίας			
Άλλο (προσδιορίστε)				Άλλο (προσδιορίστε)			

Δ5. ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΙΘΥΜΟΥΣΑΤΕ ΝΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΤΕ (Σημειώστε με ✓. Δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)			
Τιμολόγηση – Κοστολόγηση		Εκπόνηση Marketing Plan και ερευνών αγοράς	
Σύνταξη και Ανάλυση ισολογισμών		Εκπόνηση Business Plan	
Διαδικασίες εξαγωγικού εμπορίου		Δημόσιες Σχέσεις	
Γενικές αρχές λογιστικής (ΕΓΛΣ, ΚΒΣ, τήρηση βιβλίων, ΦΠΑ, κλπ)		Τεχνικές πωλήσεων	
Μηχανογραφημένη λογιστική		Βασικές γνώσεις χρήσης Η/Υ	
Αγγλικά (οικονομική ορολογία)		Εισαγωγή αυτοματισμών	
Διοίκηση Προσωπικού		Οργάνωση αποθήκης – logistics	
Υγιεινή και ασφάλεια		Ηλεκτρονικό Εμπόριο	
Άλλα θέματα (προσδιορίστε)		Συστήματα διασφάλισης ποιότητας	

Ο ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ
(Όνοματεπώνυμο & υπογραφή)	(Όνοματεπώνυμο & υπογραφή)

Τα παρασχεθέντα στοιχεία έχουν εμπιστευτικό χαρακτήρα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό ΤΗΣ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ υπηρεσιών επαγγελματικής κατάρτισης και συμβουλευτικής.

ΦΑΣΗ ΙΙ (συμπληρώνεται από το σύμβουλο κατάρτισης)

Ε.8: ΑΤΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Α. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ			
ΣΥΝΟΨΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ (Περιγραφή Βημάτων προσδιορισμού αναγκών από Σύμβουλο)			
ΑΡΧΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ – ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ			
1 ^ο ΕΠΙΠΕΔΟ: ΧΑΜΗΛΟ	2 ^ο ΕΠΙΠΕΔΟ: ΜΕΤΡΙΟ	3 ^ο ΕΠΙΠΕΔΟ: ΚΑΛΟ	4 ^ο ΕΠΙΠΕΔΟ: ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ
Β. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ			
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ		ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΕΙΔΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ			Συμβατική κατάρτιση <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
			Εξ' αποστάσεως <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ			Μεικτή <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
			Κατά την εργασία <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ΣΤΟΧΟΙ			
ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ			

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ - ΣΧΟΛΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Ο ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
(Ονοματεπώνυμο & υπογραφή)	