

Εγχειρίδιο συμβουλευτικής σταδιοδρομίας για εργαζομένους και συμβούλους σταδιοδρομίας του τομέα της απασχόλησης



Έργο

Εγχειρίδιο συμβουλευτικής σταδιοδρομίας για εργαζομένους και συμβούλους σταδιοδρομίας του τομέα της απασχόλησης

Φορέας υλοποίησης

«ISON PSYCHOMETRICA ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΡΟΗΓΜΕΝΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝ. Ε.Π.Ε.»

Φορέας ανάθεσης

Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.)

Πλαίσιο υλοποίησης

Η σύνταξη και η έκδοση του ανά χείρας Εγχειριδίου πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Δράσεων των Εθνικών Κέντρων Euroguidance και Europass για την τριετία 2024-2026 (χρηματοδότηση από το πρόγραμμα Erasmus+ κατά 75% και από εθνικούς πόρους κατά 25%).

© Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού(Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.), 2026.

ISBN: 978-618-835284-4-1

Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.),
Διεύθυνση Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού, Λεωφόρος Εθνικής Αντιστάσεως 41,
Νέα Ιωνία, 142 34, Αττική.

Επιτρέπεται η ανατύπωση, η αναπαραγωγή, η μετάφραση, η αντιγραφή, μερική ή ολική, η φωτοτύπηση, η φωτογράφιση, κ.τ.λ. του τρόπου έκθεσης της περιεχόμενης ύλης, όπως και η παρουσίαση και προβολή του από οποιοδήποτε οπτικοακουστικό και μαγνητικό μέσο, με την προϋπόθεση ότι θα παρουσιάζονται ή θα αναφέρονται ο φορέας υλοποίησης Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. και τα ονόματα των συντακτών του παρόντος εγχειριδίου. Η έκδοση αυτή συγχρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Προγράμματος Δράσεων των Εθνικών Κέντρων Euroguidance και Europass για την τριετία 2024-2026 (χρηματοδότηση από το πρόγραμμα Erasmus+ κατά 75% και από εθνικούς πόρους κατά 25%). Η παρούσα δημοσίευση δεσμεύει μόνο το συντάκτη της και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν ευθύνεται για τυχόν χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



euro | guidance



europass

Πρόλογος

Το παρόν εγχειρίδιο Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας / Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΣυΕΠ) απευθύνεται σε τρεις βασικές ομάδες ωφελούμενων – εργαζομένους, συμβούλους σταδιοδρομίας του τομέα της απασχόλησης και υπηρεσίες και φορείς ΣυΕΠ / ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού με στόχο να ενισχύσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες για τη διαχείριση της σταδιοδρομίας, την απασχολησιμότητα και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας. Παράλληλα, συμβάλλει στη δημιουργία ενός δυναμικού, ευέλικτου και βιώσιμου οικοσυστήματος επαγγελματικής ανάπτυξης για άτομα, επαγγελματίες και οργανισμούς. Για τους εργαζομένους, παρέχει συμβουλευτική σταδιοδρομίας για την υποστήριξη της αυτογνωσίας, την αναγνώριση επαγγελματικών δυνατοτήτων και τον σχεδιασμό στρατηγικής καριέρας, ενισχύοντας την ικανότητά τους να προσαρμόζονται σε αλλαγές, να αναβαθμίζουν δεξιότητες (upskilling/reskilling) και να αξιοποιούν νέες επαγγελματικές ευκαιρίες.

Για τους συμβούλους σταδιοδρομίας και συναφείς φορείς ΣυΕΠ, προσφέρει επιστημονικά τεκμηριωμένες θεωρίες, εργαλεία και βιωματικές μεθόδους, υποστηρίζοντας την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών ΣυΕΠ και την αποτελεσματική ενδυνάμωση των εργαζομένων στις επαγγελματικές τους επιλογές.

Για τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες HR, λειτουργεί ως οδηγός για την ενσωμάτωση υπηρεσιών ΣυΕΠ στη στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας το employer branding, τη δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων, την εσωτερική κινητικότητα και την παραγωγικότητα, ενώ παράλληλα μειώνει τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης.

Στο Εγχειρίδιο Θεωρίας αναλύονται οι πιο σύγχρονες θεωρίες, προσεγγίσεις και μεθοδολογίες για τη Συμ-

βουλευτική Σταδιοδρομίας και τη δια βίου επαγγελματική ανάπτυξη εργαζομένων που βρίσκονται σε στάδιο προσανατολισμού / αναπροσανατολισμού, αναβάθμισης δεξιοτήτων (upskilling/reskilling) και επαγγελματικής εξέλιξης εντός και εκτός του οργανισμού, στον οποίο απασχολούνται.

Ο Πρακτικός οδηγός εφαρμογής Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας στο εργασιακό περιβάλλον έχει ως στόχο να μεταφέρει τις θεωρητικές αρχές της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας (ΣυΕΠ) στην πράξη, μέσω βιωματικών ασκήσεων, εργαλείων αξιολόγησης και προσομοιώσεων πραγματικών σεναρίων. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι και οι σύμβουλοι μπορούν να εξασκηθούν σε ρεαλιστικές καταστάσεις, να ενισχύσουν την αυτογνωσία τους και να αναπτύξουν δεξιότητες που προάγουν τη δια βίου επαγγελματική ανάπτυξη.

Ο Πρακτικός Οδηγός απευθύνεται σε συμβούλους σταδιοδρομίας / επαγγελματικού προσανατολισμού στον τομέα της απασχόλησης (εργασιακούς συμβούλους), στελέχη ανθρώπινου δυναμικού (HR), προϊσταμένους ομάδων, αλλά και στους ίδιους τους εργαζομένους που επιθυμούν να διαχειριστούν πιο συνειδητά και αποτελεσματικά τη σταδιοδρομία τους. Στόχος του είναι να παρέχει μια πρακτική εργαλειοθήκη για κάθε επαγγελματία και οργανισμό που αναγνωρίζει ότι η επένδυση στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι απλώς μια ανάγκη, αλλά μια ουσιαστική επιλογή για ένα βιώσιμο και δημιουργικό μέλλον της εργασίας.

Η δομή του Πρακτικού Οδηγού ακολουθεί μια λογική διαδρομή από την ανάπτυξη πρακτικών δεξιοτήτων μέσα από βιωματικές ασκήσεις και την επαγγελματική αξιολόγηση μέσα από ψυχομετρικά εργαλεία, έως την εφαρμογή σε ρεαλιστικά εργασιακά σενάρια και την κατάρτιση ατομικών πλάνων ανάπτυξης.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 5

Α. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

A1. Η απασχολησιμότητα των εργαζομένων στο νέο εργασιακό τοπίο	7
A1.1 Ο ρόλος της ΣυΕΠ στο εργασιακό περιβάλλον	8
A1.2 Η συμβουλευτική σταδιοδρομίας ως μέρος μιας ολιστικής προσέγγισης στη διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	10
A1.3 Προτάσεις πολιτικής για την ενίσχυση της ΣυΕΠ στις ΜΜΕ	13
A2. Ευρωπαϊκές συστάσεις και προτεραιότητες	14
A2.1. Ευρωπαϊκή ατζέντα δεξιοτήτων (European Skills Agenda, 2020- 2025)	15
A2.2 Ένωση Δεξιοτήτων (Union of Skills, 2025)	15
A2.3 Στρατηγικές του ΟΕCD και του ILO27	16
A2.4 Σύμβαση του ΟΗΕ για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρία	17
A.2.5 Κατευθυντήριες Γραμμές για τη Δια Βίου ΣυΕΠ	17
A2.6 Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (European Green Deal) και Ψηφιακή Μετάβαση	19
A3. Ευρωπαϊκές εθνικές στρατηγικές καλές πρακτικές ΣυΕΠ για την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και απασχολησιμότητας σε οργανωσιακό περιβάλλον	20
A4. Η συμβολή της ΣυΕΠ στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και στη βιώσιμη κοινωνική ανάπτυξη	23
A5. Θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και συμβουλευτικής σε οργανωσιακό περιβάλλον	25
A5.1 Η εξελικτική θεωρία του D. Super	26
A5.2 Η τυπολογική θεωρία του J. Holland	27
A5.3 Η θεωρία Κοινωνικής Μάθησης του Krumboltz	28
A5.4 Η θεωρία της τυχαιότητας (Happenstance Theory)	29
A5.5 Η θεωρία κατασκευής σταδιοδρομίας του M. Savickas	30
A5.6 Η θεωρία επαγγελματικής προσαρμοστικότητας (Career Adaptability)	31
A5.7 Η θεωρία της πρωτεύουσας σταδιοδρομίας του D. Hall	32
A5.8 Η θεωρία της θετικής ψυχολογία στην καριέρα (Positive Psychology & Career Development)	33
A6. Προς μια συμπεριληπτική αγορά εργασίας	34
A7. Μέθοδοι και εργαλεία παροχής υπηρεσιών ΣυΕΠ σε οργανωσιακό περιβάλλον	36
Εργαλεία αποτύπωσης προσόντων σε ευρωπαϊκό επίπεδο	
A7.1 Μέθοδοι ΣυΕΠ	37
A7.2 Εργαλεία ΣυΕΠ	39
A8.Κριτήρια Ποιότητας Υπηρεσιών ΣυΕΠ σε εργασιακό πλαίσιο	49
A8.1 Εισροές: Βασικοί Πόροι για Ποιοτική Παροχή Υπηρεσιών	51
A8.2 Διαδικασίες: Δομημένη Εξατομικευμένη Παροχή Υπηρεσιών	51
A8.3 Εισροές: Βασικοί Πόροι για Ποιοτική Παροχή Υπηρεσιών	52
A9. Προτάσεις πολιτικής και συστάσεις για την ενίσχυση της ΣυΕΠ στον χώρο εργασίας στην Ελλάδα	54

Β. ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

B1.Βιωματικές ασκήσεις και ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας εργαζομένων	58
B1.1 Ασκήσεις - βιωματικές δραστηριότητες για αναπροσανατολισμό &επαγγελματική εξέλιξη	59
Ανάλυση SWOT	60
«Ο εαυτός μου σε 5 χρόνια»	61
Χρονογραμμή σταδιοδρομίας	63
Αποτύπωση αξιών και κινήτρων	64
Αστέρι δεξιοτήτων	65
B1.2 Ασκήσεις διαχείρισης σταδιοδρομίας	67
Ατομικό σχέδιο σταδιοδρομίας	68
Αυτοπαρουσίαση (Elevator Pitch)	69
Άσκηση δημιουργίας/ βελτίωσης επαγγελματικού προφίλ στα Social Media	71
B1.3 Προσομοιώσεις συμβουλευτικής σταδιοδρομίας με ρεαλιστικά σενάρια	72
Σενάριο 1: Αναβάθμιση Δεξιοτήτων	73
Σενάριο 2: Αλλαγή ρόλου/ τμήματος	74
B1.4 Προσομοιώσεις συνεντεύξεων εργασίας	75
Σενάριο 1: Νέα θέση σε άλλο τμήμα	76
Σενάριο 2: Προαγωγή σε θέση	76
B2. Εργαλεία επαγγελματικής αξιολόγησης και Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας	78
B2.1 Κατηγορίες εργαλείων επαγγελματικής αξιολόγησης	79
Ερωτηματολόγιο Αυτοαξιολόγησης Επικοινωνιακών Δεξιοτήτων (διαπροσωπική επικοινωνία και επαγγελματικές σχέσεις).	79
Τεστ Εργασιακών Αξιών	80
Τεστ Επαγγελματικών Ενδιαφερόντων	82
O*NET Interest Profiler	84
Ερωτηματολόγιο Ενδιαφερόντων για Άτομα με Αναπηρία	85
Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας BigFive	87
B2.2 Ψηφιακές πλατφόρμες ανοιχτής πρόσβασης	89
Europass	90
ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations)	91
EURES (European Employment Services)	92
EQF/NQF	95
Εργαλεία καριέρας του Cedefop και Euroguidance	96
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	98

Εισαγωγή

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, οι δημογραφικές αλλαγές, οι περιβαλλοντικές προκλήσεις και η ψηφιοποίηση της οικονομίας μετασχηματίζουν διαρκώς τον κόσμο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι καλούνται να ανταποκρίνονται σε νέα επαγγελματικά περιβάλλοντα, να ανανεώνουν τις δεξιότητές τους και να επαναπροσδιορίζουν τις σταδιοδρομίες τους καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου. Σε αυτό το μεταβαλλόμενο πλαίσιο, η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας / Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΣυΕΠ) καθίσταται περισσότερο από ποτέ απαραίτητη, λειτουργώντας ως βασικός μηχανισμός ενδυνάμωσης, ενεργοποίησης και προσαρμογής. Η ΣυΕΠ συμβάλλει στην ανάπτυξη της επαγγελματικής αυτονομίας των ατόμων, ενισχύει την ικανότητα λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων και στηρίζει τη διαχείριση της επαγγελματικής μετάβασης. Παράλληλα, προωθεί την κοινωνική συνοχή και την απασχολησιμότητα, αναδεικνύοντας τον καθοριστικό της ρόλο σε εθνικές και ευρωπαϊκές στρατηγικές για τη δια βίου μάθηση, την ενίσχυση των δεξιοτήτων και την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα τελευταία χρόνια αποδίδεται μεγάλη σημασία στη Δια Βίου Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας (Lifelong-Lifewide Guidance). Στόχος της είναι να βοηθά τα άτομα να αναγνωρίζουν τις ικανότητες, δεξιότητες και ενδιαφέροντά τους, να λαμβάνουν κατάλληλες εκπαιδευτικές και επαγγελματικές αποφάσεις και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη σταδιοδρομία τους μέσα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας. Παράλληλα, συμβάλλει στην ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και στην εναρμόνιση των αναγκών της αγοράς με τις προσωπικές επιλογές. Αν και παραδοσιακά, η ΣυΕΠ παρέχεται κυρίως ως υπηρεσία ανταπόκρισης (remedial – reactive), απαντώντας στις άμεσες ανάγκες των ατόμων για στήριξη σε εκπαιδευτικές ή επαγγελματικές μεταβάσεις, λόγω των διαρκώς

μεταβαλλόμενων συνθηκών στην αγορά εργασίας, υιοθετεί ολοένα και περισσότερο μια (proactive) και αναπτυξιακή (lifelong) προσέγγιση, καθιστώντας τη σταδιοδρομία αντικείμενο συνεχούς διαχείρισης και ενδυνάμωσης καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής (Βλάχη, 2021).

Η ποιότητα και η συμπεριληπτικότητα των υπηρεσιών ΣυΕΠ αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για τη θεσμική αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων. Η προσαρμογή στις εξατομικευμένες ανάγκες, η ευαισθησία σε ζητήματα αναπηρίας, πολιτισμικής ποικιλομορφίας και κοινωνικού αποκλεισμού, καθώς και η καθολική προσβασιμότητα, είναι θεμελιώδεις αρχές που διαπερνούν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση τέτοιων υπηρεσιών. Παράλληλα η ευρεία και ισότιμη πρόσβαση σε υπηρεσίες δια βίου ΣυΕΠ αναδεικνύεται ως βασικό κριτήριο διασφάλισης ποιότητας. Σύμφωνα με έρευνα του OECD (OECD, 2021), μόνο τέσσερις στους δέκα ενήλικες έλαβαν ατομική ΣυΕΠ τα τελευταία πέντε χρόνια, ενώ παράλληλα εμφανίζονται σημαντικές διαφορές στην πρόσβαση σε ΣυΕΠ μεταξύ των νέων και των ηλικιωμένων ηλικίας 55+ (22% διαφορά), κατοίκων των πόλεων και της επαρχίας, ατόμων με υψηλά και χαμηλά προσόντα κ.λπ.

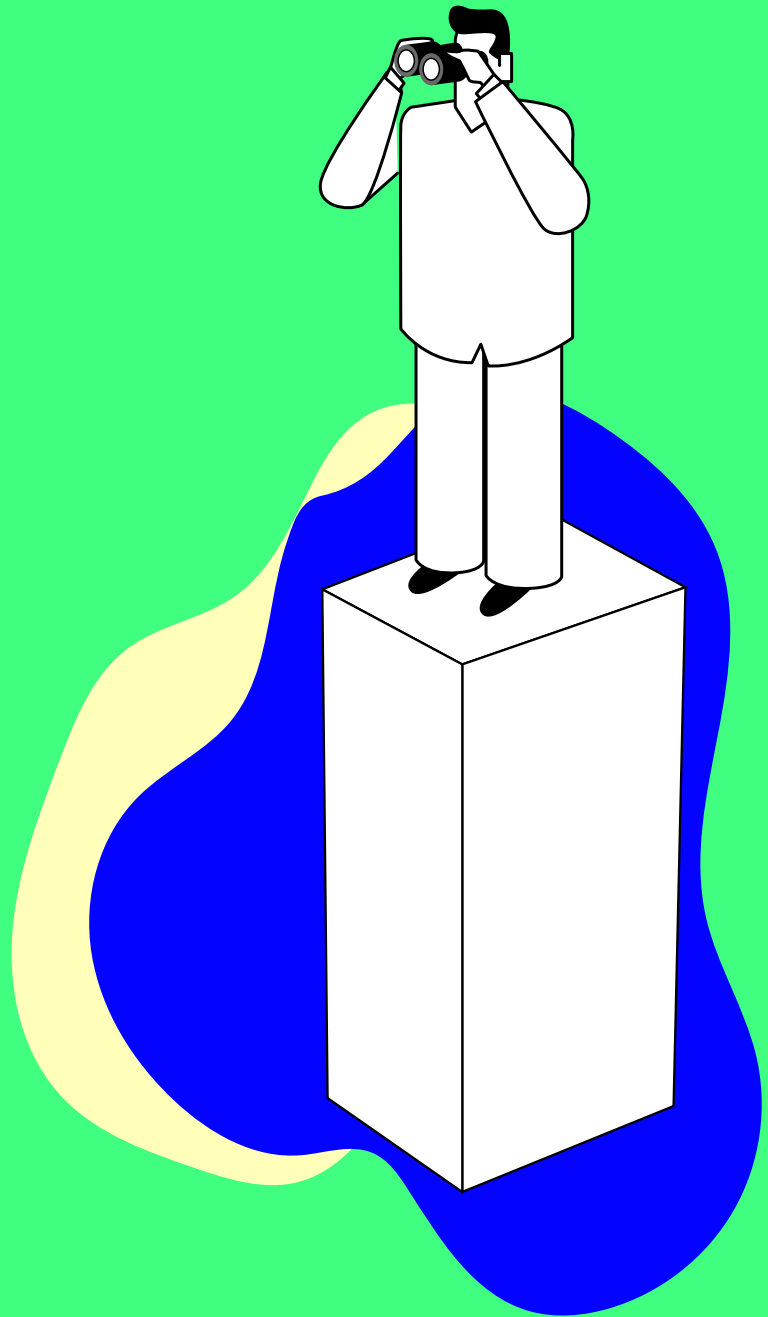
Στο πλαίσιο αυτό, το παρόν εγχειρίδιο αρθρώνεται σε δύο βασικούς άξονες:

1. Το Θεωρητικό Πλαίσιο, με αναφορά σε θεωρητικά μοντέλα της ΣυΕΠ, μεθόδους και εργαλεία υποστήριξης, αξιοποίηση ευρωπαϊκών και ψηφιακών πόρων, καθώς και κριτήρια ποιότητας και αξιολόγησης υπηρεσιών.

2. Τον Πρακτικό Οδηγό με εφαρμοσμένα παραδείγματα, εργαλεία και ασκήσεις.

Α μέρος

Θεωρητικό πλαίσιο



1.0 Η απασχολησιμότητα των εργαζομένων στο νέο εργασιακό τοπίο



Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, οι κοινωνικοοικονομικές ανακατατάξεις και οι διαρθρωτικές μεταβολές στην αγορά εργασίας μεταβάλλουν ριζικά το τοπίο της απασχόλησης και καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για συνεχή αναβάθμιση των δεξιοτήτων, επαναπροσδιορισμό των επαγγελματικών διαδρομών και ενίσχυση της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων (Cedefop, 2020). Τα τελευταία χρόνια, σε ολόκληρο τον κόσμο, οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν οδηγήσει στη δημιουργία της λεγόμενης «gig economy», η οποία χαρακτηρίζεται από συχνές επαγγελματικές μεταβάσεις, καθώς και νέες μορφές απασχόλησης, όπως η εξ αποστάσεως εργασία και η εργασία με ευέλικτα ωράρια. Η ψηφιοποίηση και η αυτοματοποίηση οδηγούν σε ριζικό μετασχηματισμό επαγγελμάτων, εντείνοντας την ανάγκη για ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, ενώ η πράσινη μετάβαση και η στροφή προς ένα βιώσιμο μοντέλο ανάπτυξης δημιουργούν νέους κλάδους, επαγγέλματα και δεξιότητες. Η τεχνητή νοημοσύνη αναμένεται να μεταμορφώσει σημαντικά την αγορά εργασίας, αν και η μελλοντική της επίδραση παραμένει δύσκολο να προβλεφθεί με ακρίβεια. Περίπου ένας στους τέσσερις εργαζομένους απασχολείται σε επαγγέλματα όπου εκτελούνται εργασίες με κάποια έκθεση στην αυτοματοποίηση από τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης (ILO, 2025). Παράλληλα, οι δημογραφικές αλλαγές και η γήρανση του εργατικού δυναμικού επηρεάζουν τη σύνθεση και τη δυναμική της απασχόλησης, ενισχύοντας την ανάγκη για διατήρηση της απασχολησιμότητας μέσω δια βίου μάθησης και επανακατάρτισης (reskilling/upskilling). Τα κράτη μέλη της ΕΕ αντιμετωπίζουν μια απότομη μείωση του πληθυσμού που βρίσκεται σε ηλικία εργασίας. Ο πληθυσμός αυτός μειώθηκε κατά 3,5 εκατομμύρια άτομα την περίοδο 2015–2020 και αναμένεται να μειωθεί κατά επιπλέον 35 εκατομμύρια άτομα έως το 2050 (European Commission, 2023). Τέλος, προσφάτως οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 έχουν επιδεινώσει τις ελλείψεις σε εργατικό δυναμικό και δεξιότητες, επηρεάζοντας το ανθρώπινο κεφάλαιο της ΕΕ και ενισχύοντας τις ήδη υπάρχουσες ανισότητες στην αγορά εργασίας.

Μέσα σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο, οι παραδοσιακές γραμμικές διαδρομές σταδιοδρομίας υποχωρούν και η απασχολησιμότητα δεν ορίζεται πλέον αποκλειστικά από τα τυπικά προσόντα ή

την εμπειρία, αλλά από μια συνδυαστική ικανότητα διαχείρισης της σταδιοδρομίας, αυτογνωσίας, δεξιοτήτων και προσαρμογής. Έννοιες όπως η επαγγελματική ετοιμότητα (career readiness) αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία, υποδηλώνοντας την ετοιμότητα του εργαζομένου να ανταποκριθεί σε πολύπλοκες απαιτήσεις της αγοράς, να πλοηγηθεί στις μεταβάσεις και να αξιοποιήσει ευκαιρίες μάθησης και απασχόλησης. Η επαγγελματική ετοιμότητα προϋποθέτει όχι μόνο γνώσεις και δεξιότητες, αλλά και την ικανότητα λήψης αποφάσεων, προσανατολισμού στις αξίες και τους στόχους, κατανόησης του πλαισίου της εργασίας και αναζήτησης υποστήριξης όταν απαιτείται (NACE, 2015).

Οι σύγχρονες θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης τονίζουν τον ρόλο της ανθεκτικότητας (resilience) και της προσαρμοστικότητας (adaptability) ως βασικών ψυχοκοινωνικών μηχανισμών για την επιτυχία διαχείριση τόσο των προβλέψιμων σταδίων της επαγγελματικής πορείας όσο και των απρόβλεπτων αλλαγών που επιφέρει το μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον (Hirschi, 2009). Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι άτομα με υψηλότερα επίπεδα προσαρμοστικότητας εμφανίζουν μεγαλύτερη επιτυχία στις μεταβάσεις (π.χ. αλλαγή επαγγέλματος ή ρόλου) και καλύτερη επαγγελματική ένταξη, τόσο στην αρχή όσο και κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Η ανθεκτικότητα από την άλλη, ενδυναμώνει το άτομο να ανακάμψει από επαγγελματικά πλήγματα, να αντέχει τις αποτυχίες και να μετατρέψει τις δυσκολίες σε ευκαιρίες ανάπτυξης.

Σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας / Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΣυΕΠ) αναδεικνύεται σε στρατηγικό εργαλείο στον εργασιακό χώρο, λειτουργώντας ως κρίσιμο μέρος ενδυνάμωσης των εργαζομένων, ενίσχυσης της απασχολησιμότητας και υποστήριξης της βιώσιμης επαγγελματικής τους ανάπτυξης (Watts & Sultana, 2004; OECD, 2023). Στο πλαίσιο της ΣυΕΠ για εργαζομένους, η ανάπτυξη δεξιοτήτων επαγγελματικής ετοιμότητας και προσαρμοστικότητας (όπως ο επαναπροσδιορισμός στόχων, η διαχείριση αλλαγών, η λήψη αποφάσεων υπό αβεβαιότητα) μπορεί να λειτουργήσει προληπτικά και ενδυναμωτικά, ενισχύοντας την επαγγελματική ανθεκτικότητα, την αυτορρύθμιση και την ενεργό συμμετοχή στη δια βίου σταδιοδρομία.

1.1 Ο ρόλος της ΣυΕΠ στο εργασιακό περιβάλλον

Η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας (Career Counseling ή Career Guidance) ή Συμβουλευτική Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΣυΕΠ), αφορά στην παροχή επιστημονικά τεκμηριωμένης βοήθειας, στήριξης και ενδυνάμωσης, με στόχο τα άτομα να είναι ικανά να σχεδιάζουν, να διαχειρίζονται και να επανασχεδιάζουν την επαγγελματική τους πορεία σε όλα τα στάδια του εργασιακού τους βίου, όπως η προετοιμασία για την είσοδο στην αγορά εργασίας, η ένταξη, η παραμονή, η επαγγελματική εξέλιξη και οι επαγγελματικές μεταβάσεις. Η διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται μέσω της ενίσχυσης της αυτογνωσίας, της αξιολόγησης δεξιοτήτων, ικανοτήτων και ενδιαφερόντων, της παροχής πληροφόρησης για τις ευκαιρίες της αγοράς εργασίας, καθώς και της ανάπτυξης στρατηγικών λήψης αποφάσεων που προάγουν βιώσιμες και ικανοποιητικές επαγγελματικές επιλογές. Παράλληλα, η συμβουλευτική σταδιοδρομίας / επαγγελματικού προσανατολισμού καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που σχετίζονται με τη διαμόρφωση και διαχείριση της επαγγελματικής πορείας, όπως η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, η αντιμετώπιση αλλαγών και μεταβάσεων, οι εργασιακές σχέσεις, καθώς και ζητήματα απόδοσης, παραγωγικότητας και επαγγελματικής εξέλιξης, με τελικό στόχο την ενδυνάμωση του ατόμου ώστε να διαμορφώνει ρεαλιστικούς επαγγελματικούς στόχους και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη σταδιοδρομία του καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του (Brown & Lent, 2019· Savickas, 2013· Σιδηροπούλου-Δημακάκου, 2006· ΕΟΠΠΕΠ, 2025).

Η συμβουλευτική σταδιοδρομίας / επαγγελματικού προσανατολισμού στο εργασιακό περιβάλλον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, βοηθώντας τους εργαζομένους να χαράξουν μια στρατηγική καριέρας προσαρμοσμένη στις νέες απαιτήσεις αλλά και στις νέες ευκαιρίες, με στόχο:

- να κατανοήσουν τις τάσεις της αγοράς εργασίας και να αναγνωρίσουν τις αναδυόμενες επαγγελματικές ευκαιρίες,
- να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία και τις ανάγκες ανάπτυξης μέσω εργαλείων αυτοαξιολόγησης και προσωπικού σχεδιασμού στα-

διοδρομίας,

- να αναπτύξουν δεξιότητες υψηλής ζήτησης, όπως οι ψηφιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες, η προσαρμοστικότητα και η επίλυση προβλημάτων,
- να προετοιμαστούν για μεταβάσεις στην καριέρα τους, εντός και εκτός του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται, είτε μέσα στον ίδιο επαγγελματικό κλάδο είτε σε εντελώς νέα πεδία, μέσω διαδικασιών προσανατολισμού - αναπροσανατολισμού, αναβάθμισης δεξιοτήτων (upskilling/reskilling) και επαγγελματικής εξέλιξης,
- να διαμορφώσουν ένα ευέλικτο και ανθεκτικό επαγγελματικό προφίλ, που θα τους επιτρέψει να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος.

Επομένως, η συμβουλευτική σταδιοδρομίας/ επαγγελματικού προσανατολισμού δεν είναι πλέον μόνο ένα εργαλείο για νέους στην αγορά εργασίας, αλλά ένας απαραίτητος μηχανισμός δια βίου μάθησης και ανάπτυξης, που βοηθά τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα – η οποία απαιτεί συνεχή επιμόρφωση, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αναπροσανατολισμό – και να εξασφαλίσουν μια βιώσιμη και επιτυχημένη σταδιοδρομία. Η πανδημία COVID-19 ανέδειξε ακόμη περισσότερο τη σημασία των υπηρεσιών επαγγελματικής συμβουλευτικής, καθώς πολλοί ενήλικες έχασαν τη δουλειά τους και χρειάζονται υποστήριξη για να εντοπίσουν κατάλληλες επαγγελματικές επιλογές σε μια αγορά εργασίας που έχει μεταβληθεί ριζικά. Η κρίση ανέδειξε ανισότητες στην πρόσβαση σε κατάρτιση και συμβουλευτική, με τους λιγότερο ειδικευμένους και μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους να πλήττονται περισσότερο, τόσο από την απώλεια εργασίας, όσο και από τον περιορισμένο βαθμό αξιοποίησης σχετικών υπηρεσιών. Η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος συμβουλευτικής σταδιοδρομίας μπορεί να αποτελέσει ένα στρατηγικό εργαλείο για την υποστήριξη των εργαζομένων στη λήψη ενημερωμένων αποφάσεων για την καριέρα τους, ενισχύοντας παράλληλα την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.

Σύμφωνα με πρόσφατη διαδικτυακή έρευνα του OECD (2021) σε έξι χώρες (Χιλή, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Νέα Ζηλανδία και Ηνωμένες Πολιτείες) τεκμηριώνεται η ανάγκη για υπηρεσίες συμβουλευτικής σταδιοδρομίας και επαγγελματικού προσανατολισμού σε ενήλικες, καθώς φάνηκε ότι τέσσερις στους δέκα είχαν επικοινωνήσει με σύμβουλο επαγγελματικού προσανατολισμού τα τελευταία πέντε χρόνια, κυρίως για λόγους εύρεσης εργασίας (32%) και ενημέρωσης για εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές επιλογές (25%). Ωστόσο, ομάδες που ήδη αντιμετωπίζουν δυσκολίες ένταξης στην αγορά εργασίας, όπως οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι, τα άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο και όσοι ζουν σε αγροτικές περιοχές, χρησιμοποιούν λιγότερο τις υπηρεσίες αυτές. Οι κύριοι λόγοι μη χρήσης περιλαμβάνουν την αίσθηση ότι δεν τις χρειάζονται (57%), την άγνοια για την ύπαρξή τους (20%) και την έλλειψη χρόνου (11%). Παρά τα εμπόδια, το 75% όσων έλαβαν σχετικές υπηρεσίες δήλωσαν ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι, ενώ το 70% βελτίωσε την επαγγελματική ή εκπαιδευτική του κατάσταση μέσα σε έξι μήνες. Ωστόσο, μόνο το 22% απέδωσε άμεσα το θετικό αποτέλεσμα στην συμβουλευτική σταδιοδρομίας / επαγγελματικού προσανατολισμού, αναδεικνύοντας την ανάγκη για βελτίωση και συστηματοποίηση των υπηρεσιών.

Τα παραπάνω ευρήματα αναδεικνύουν την ανάγκη για πιο ενεργητικές στρατηγικές επικοινωνίας, κινητοποίησης και συμπερίληψης. Ο ΟΟΣΑ προτείνει ένα συνεκτικό πλαίσιο πολιτικών παροχής υπηρεσιών ΣυΕΠ που επικεντρώνεται στην διεύρυνση των σημείων πρόσβασης (συμπεριλαμβανομένων ψηφιακών καναλιών), τη συμπερίληψη ευάλωτων ομάδων (άνεργοι, μετανάστες, άτομα με αναπηρία), την αναβάθμιση της ποιότητας μέσα από εκπαίδευση συμβούλων, αξιολόγηση υπηρεσιών, εξατομικευμένη καθοδήγηση και κατάλληλα εργαλεία, καθώς και τη σταθερή χρηματοδότηση (π.χ. δωρεάν ή επιδοτούμενες υπηρεσίες) (OECD, 2021).

Η παροχή υπηρεσιών ΣυΕΠ στο εργασιακό περι-

βάλλον δύναται να παρέχεται στο πλαίσιο των πολιτικών διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management and Development (HRMD) ενός οργανισμού, είτε μέσω εσωτερικών δομών (όπως εξειδικευμένα στελέχη HR ή εσωτερικοί σύμβουλοι), είτε μέσω συνεργασιών με εξωτερικούς φορείς και πιστοποιημένους επαγγελματίες συμβούλους. Οι σχετικές υπηρεσίες ΣυΕΠ για εργαζόμενους μπορούν να διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού, καθώς οι μεγάλες επιχειρήσεις και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαθέτουν διαφορετικούς πόρους, δομές και οργανωσιακές ανάγκες. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, η ΣυΕΠ εντάσσεται συνήθως σε ένα πιο τυποποιημένο και στρατηγικά σχεδιασμένο πλαίσιο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Παρέχεται μέσω οργανωμένων εσωτερικών δομών ή εξωτερικών συνεργασιών και συνδέεται με συστήματα διαχείρισης ταλέντων, ανάπτυξης ηγεσίας, σχεδιασμού διαδοχής και εσωτερικής κινητικότητας. Οι παρεμβάσεις είναι συχνά πολυεπίπεδες, απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες εργαζομένων (π.χ. νέα στελέχη με υψηλό δυναμικό, διοικητικά στελέχη) και αξιοποιούν δομημένα εργαλεία αξιολόγησης δεξιοτήτων και σταδιοδρομίας.

Αντίθετα, στις ΜΜΕ, που απασχολούν το 70% του εργατικού δυναμικού παγκοσμίως, η παροχή υπηρεσιών ΣυΕΠ είναι συνήθως πιο ευέλικτη, λιγότερο τυποποιημένη και προσαρμοσμένη στις άμεσες λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης. Συχνά υλοποιείται μέσω εξωτερικών συμβούλων ή στο πλαίσιο επιδοτούμενων προγραμμάτων και εστιάζει στην πολυδεξιότητα των εργαζομένων, στην ενίσχυση της απασχολησιμότητας και στη διαχείριση επαγγελματικών ρόλων που μεταβάλλονται δυναμικά. Παρά τους περιορισμένους πόρους, η ΣυΕΠ στις ΜΜΕ μπορεί να έχει έντονο αντίκτυπο, καθώς η στενή σχέση εργοδότη-εργαζομένου επιτρέπει πιο εξατομικευμένες παρεμβάσεις και άμεση εφαρμογή των αποτελεσμάτων στην καθημερινή εργασία. Επίσης, σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να ενισχύσει τη βιωσιμότητα των ΜΜΕ και την προσαρμοστικότητά τους στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς.

1.2 Η συμβουλευτική σταδιοδρομίας ως μέρος μιας ολιστικής προσέγγισης στη διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management and Development (HRMD) αναφέρεται στο σύνολο των πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών που εφαρμόζει ένας οργανισμός με στόχο την αποτελεσματική αξιοποίηση, υποστήριξη και εξέλιξη των εργαζομένων του. Περιλαμβάνει λειτουργίες όπως η στελέχωση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση απόδοσης, η παρακίνηση και η επαγγελματική ανάπτυξη. Βασικός της σκοπός είναι η ευθυγράμμιση των αναγκών και στόχων των εργαζομένων με τη στρατηγική του οργανισμού, ενισχύοντας την απόδοση, τη δέσμευση και την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας. Παράλληλα, συμβάλλει στη δημιουργία ενός βιώσιμου, υποστηρικτικού και ανταγωνιστικού οργανωσιακού περιβάλλοντος. Η συστηματική εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM), που υλοποιούνται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει ουσιαστικά στη διατήρηση της βιωσιμότητας και στη μακροπρόθεσμη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, ενισχύοντας παράλληλα την ευημερία, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων (Εκπα, 2022; Giancaspro, et. al., 2021, Rapuano, 2022).

Κεντρικό ρόλο στις HRM πρακτικές διαδραματίζουν διαδικασίες όπως η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, οι οποίες βασίζονται όχι μόνο στα τυπικά προσόντα, αλλά και στις δεξιότητες, στις αξίες και στην πολιτισμική προσαρμογή των υποψηφίων. Παράλληλα, η ομαλή ένταξη των νέων εργαζομένων (onboarding) συμβάλλει στην ταχύτερη προσαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον και στην κατανόηση των στόχων και της κουλτούρας του οργανισμού.

Στο πλαίσιο των HRD πρακτικών ιδιαίτερη έμφαση δίνεται επίσης στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, σεμιναρίων, mentoring και coaching, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών ενισχύει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις στο εκάστοτε εργασιακό πλαίσιο. Ταυτόχρονα, τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης επιτρέπουν την αναγνώριση δυνατών σημείων και αναγκών βελτίωσης, ενώ

συνδέονται συχνά με σχέδια επαγγελματικής εξέλιξης και ευκαιρίες σταδιοδρομίας. (Εκπα, 2022; Giancaspro, et. al., 2021, Rapuano, 2022).

Επίσης, οι πρακτικές HRMD περιλαμβάνουν πολιτικές παρακίνησης, ανταμοιβών και ευημερίας των εργαζομένων. Η παροχή δίκαιων αμοιβών, πρόσθετων παροχών, καθώς και η προώθηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος με έμφαση στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ενισχύουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση του προσωπικού.

Τέλος, στο πλαίσιο των πρακτικών HRM, ιδιαίτερη σημασία αποκτούν και οι εταιρικές πολιτικές και υπηρεσίες επαγγελματικής μετάβασης ή επαγγελματικής επανατοποθέτησης (outplacement), δηλαδή η υποστήριξη των εργαζομένων που αποχωρούν από τον οργανισμό, συνήθως λόγω αναδιάρθρωσης, συγχωνεύσεων ή μείωσης προσωπικού. Τα προγράμματα επαγγελματικής επανατοποθέτησης (outplacement) περιλαμβάνουν υπηρεσίες συμβουλευτικής επαγγελματικού προσανατολισμού, καθοδήγηση για τη μετάβαση στην αγορά εργασίας, υποστήριξη στη σύνταξη βιογραφικού και προετοιμασία για συνεντεύξεις. Οι πρακτικές αυτές συμβάλλουν στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της αποχώρησης για τους εργαζόμενους, ενισχύοντας την ψυχολογική και εργασιακή ανθεκτικότητα και τη δυνατότητα επανένταξης στην απασχόληση. Παράλληλα, οι πρακτικές outplacement λειτουργούν και σε οργανωσιακό επίπεδο, ενισχύοντας την εταιρική φήμη και εταιρική κοινωνική ευθύνη καθώς και την δημόσια εικόνα του εργοδότη (employer branding). Όταν ένας οργανισμός διαχειρίζεται υπεύθυνα και ανθρώπινα τις αποχωρήσεις προσωπικού, διατηρεί θετικό κλίμα εμπιστοσύνης τόσο στους εργαζόμενους που αποχωρούν όσο και σε εκείνους που παραμένουν. Επιπλέον, μειώνονται οι συγκρούσεις, το άγχος και οι πιθανές νομικές ή ηθικές επιπτώσεις που σχετίζονται με τις απολύσεις.

Επομένως, η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας / Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΣυΕΠ) σε οργανωσιακό περιβάλλον, συνδέεται ουσιαστικά με τις πρα-

κτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), λειτουργώντας ως υποστηρικτική υπηρεσία τόσο των εργαζομένων όσο και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Μέσα από διαδικασίες ατομικής ή ομαδικής συμβουλευτικής, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να αναγνωρίσουν τα ενδιαφέροντα, τις δεξιότητες, τις αξίες και τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες, ευθυγραμμίζοντάς τες με τις ανάγκες και τις προοπτικές του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση και μειώνεται η επαγγελματική στασιμότητα. Παράλληλα, η ΣυΕΠ μπορεί να ενσωματωθεί στις πρακτικές ανάπτυξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω εργαλείων αξιολόγησης, σχεδίων προσωπικής ανάπτυξης και διαδρομών σταδιοδρομίας, οι εργαζόμενοι αποκτούν σαφέστερη εικόνα των δυνατοτήτων εξέλιξής τους εντός του οργανισμού. Το τμήμα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιεί τα δεδομένα αυτά για να σχεδιάσει στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης, mentoring και coaching, ενισχύοντας τη δια βίου μάθηση και την ανάπτυξη ταλέντων. (Ekpa, 2022; Giancaspro, et. al., 2021, Rapuano, 2022).

Επιπλέον, η ενσωμάτωση της ΣυΕΠ στις πρακτικές HRM συμβάλλει ουσιαστικά στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ο οργανισμός επενδύει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και στο επαγγελματικό τους μέλλον, αναπτύσσουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης. Έτσι, η ΣυΕΠ δεν λειτουργεί μόνο υποστηρικτικά σε ατομικό επίπεδο, αλλά και ως στρατηγικό εργαλείο που ενισχύει τη βιωσιμότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του οργανισμού. Η ΣυΕΠ επίσης λειτουργεί ως καταλύτης ευθυγράμμισης των ατομικών στόχων με τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού, διευκολύνοντας τους εργαζομένους στη δια βίου ανάπτυξη σταδιοδρομίας, στη διαχείριση επαγγελματικών μεταβάσεων, την ανάληψη νέων ρόλων ή καθηκόντων, τη χάραξη ρεαλιστικών διαδρομών εξέλιξης και την καλλιέργεια της προσαρμοστικότητας και επαγγελματικής ανθεκτικότητας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ενίσχυση της αυτογνωσίας και την ανάπτυξη δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων και δια βίου διαχείρισης της σταδιοδρομίας. Τέλος, η ΣυΕΠ αποτελεί βασικό πυλώνα των υπηρεσιών επαγγελματικής μετάβασης (outplacement), υποστηρίζοντας τους εργαζομένους στη διαδικασία επαγγελματικής μετάβασης μέσω της αξιοποίησης τεχνικών και εργαλείων αυτοαξιολόγησης, επαναπροσδιορισμού της επαγγελματικής πορείας και αναθεώρησης επαγγελματικών στόχων, καθώς και της ανάπτυξης δεξιοτήτων απασχολησιμότητας και της υιοθέτησης αποτελεσματικών στρατηγικών

αναζήτησης και εύρεσης νέας απασχόλησης.

Από την άλλη, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξανόμενο ενδιαφέρον για την επιχειρηματικότητα ως επιλογή σταδιοδρομίας, εξέλιξη που ενισχύεται από την τεχνολογική πρόοδο, την ψηφιοποίηση και τη δυνατότητα υιοθέτησης ευέλικτων μορφών και ωραρίων εργασίας (Idowu & Elbanna, 2022). Παράλληλα, οι επαγγελματικές διαδρομές χαρακτηρίζονται ολοένα και περισσότερο από μεταβάσεις μεταξύ επιχειρηματικότητας και μισθωτής απασχόλησης, τόσο προς την κατεύθυνση της έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας όσο και της επανένταξης στη μισθωτή εργασία, γεγονός που αναδεικνύει τη μη γραμμική φύση των σύγχρονων σταδιοδρομιών (de Klerk et al., 2024). Σε αυτό το πλαίσιο, η ύπαρξη «επαναλαμβανόμενων επιχειρηματιών (serial entrepreneurs)», οι οποίοι αναπτύσσουν πολλαπλές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας, επιβεβαιώνει τη δυναμική και εξελικτική διάσταση της επιχειρηματικής σταδιοδρομίας. Ταυτόχρονα, η ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship) αποκτά αυξανόμενη σημασία στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, συμβάλλοντας αφενός στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και αφετέρου στη βιωσιμότητα, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Cedefop, 2011). Οι ενδοεπιχειρηματίες, δηλαδή οι εργαζόμενοι που λειτουργούν με επιχειρηματική λογική εντός ενός οργανισμού, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες, ρίσκο και αναπτύσσοντας καινοτόμες και δημιουργικές πρακτικές, αποτελούν κρίσιμο κεφάλαιο για κάθε οργανισμό. Ωστόσο, η έγκαιρη αναγνώριση και η συστηματική υποστήριξη των ενδοεπιχειρηματιών συνιστούν μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις για τη σύγχρονη επιχειρηματική ηγεσία (Govindarajan & Desai, 2013). Και εδώ, η ΣυΕΠ μπορεί να λειτουργεί καταλυτικά καθώς καλλιεργεί δεξιότητες όπως η πρωτοβουλία, η καινοτομία, η διαχείριση κινδύνου και η δημιουργική επίλυση προβλημάτων, ενισχύοντας αφενός την προσωπική ανάπτυξη και ενδυνάμωση των εργαζομένων και αφετέρου την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά, η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας και Επαγγελματικού Προσανατολισμού συνδέεται άρρηκτα με κρίσιμους παράγοντες που διαδραματίζουν καίριο ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού (Strategic Workforce Planning), όπως η ανάπτυξη ηγεσίας, η διαχείριση ταλέντων και καινοτομίας, η προώθηση της οργανωσιακής μάθησης, καθώς και η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους, της επαγγελματικής εξουθένωσης, της εργασιακής επισφάλειας και της

αβεβαιότητας (OECD, 2025· ILO, 2023). Η αναγκαιότητα της ΣυΕΠ δεν περιορίζεται αποκλειστικά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού, αλλά επεκτείνεται στη συνολική υποστήριξη της επαγγελματικής πορείας του εργαζομένου, ενισχύοντας τον κοινωνικά υπεύθυνο ρόλο του οργανισμού. Παράλληλα, συμβάλλει στην επίτευξη βιώσιμης ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικότητας, στη βιώσιμη επαγγελματική ανάπτυξη και στη διασφάλιση της κοινωνικής δικαιοσύνης, μέσω της ισότιμης πρόσβασης στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και τη δια βίου μάθηση. Επιπλέον, η ενσωμάτωση πρακτικών ΣυΕΠ διευκολύνει την ευθυγράμμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας, συμβάλλοντας στη μείωση των κενών δεξιοτήτων και στη βελτίωση της συλλογικής εργασιακής απόδοσης.



1.3 Προτάσεις πολιτικής για την ενίσχυση της ΣυΕΠ στις ΜΜΕ

Με στόχο την ενίσχυση της ΣυΕΠ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και την αξιοποίηση της ως στρατηγικού εργαλείου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, προτείνονται:

- Δημιουργία συμπράξεων μεταξύ ΜΜΕ, φορέων ΣυΕΠ, επαγγελματικών επιμελητηρίων και εκπαιδευτικών οργανισμών, προκειμένου να διευκολύνεται η παροχή καθοδήγησης και συμβουλευτικών υπηρεσιών στους εργαζόμενους.
- Προώθηση ψηφιακών πλατφορμών και εργαλείων καθοδήγησης, τα οποία θα επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναπτύσσουν δεξιότητες, να χαράσσουν διαδρομές σταδιοδρομίας και να παρακολουθούν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, ανεξαρτήτως της γεωγραφικής θέσης ή του μεγέθους της επιχείρησης.
- Ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας που αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και ενθαρρύνει τον διάλογο μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.
- Ανάπτυξη προγραμμάτων τα οποία θα επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αποκτούν δεξιότητες όπως πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, διαχείριση κινδύνου και επίλυση προβλημάτων, ενισχύοντας παράλληλα τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.
- Υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα επιτρέπουν την ταχεία προσαρμογή των δεξιοτήτων στις αλλαγές της αγοράς, μειώνοντας την αποχώρηση προσωπικού και αυξάνοντας την οργανωσιακή ανθεκτικότητα.

Η εφαρμογή αυτών των μέτρων θα συμβάλει στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου ΣυΕΠ στις ΜΜΕ, ενισχύοντας την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

2.0 Ευρωπαϊκές συστάσεις και προτεραιότητες

Η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας / Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΣυΕΠ) σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, της κοινωνικής συνοχής και της απασχολησιμότητας όλων των πολιτών (Sultana, 2014a· Sultana, 2014b· Hooley & Sultana, 2016· Cedefop et al., 2019). Αποτελεί μέσο ενίσχυσης της κοινωνικής δικαιοσύνης και της δημιουργίας μιας οικονομίας χωρίς αποκλεισμού, προσφέροντας στήριξη σε περιόδους αβεβαιότητας (IAEVG, 2013· Cedefop, 2015a· IAEVG, 2019). Η αυξανόμενη ανάγκη για υψηλής ποιότητας υπηρεσίες ΣυΕΠ καθιστά επιτακτική την επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό με κατάλληλα προσόντα, καθώς και τη δέσμευση των υπευθύνων πολιτικής και φορέων για την ενίσχυση των υπηρεσιών αυτών (IAEVG, 2009· European Commission et al., 2020).

Στο πλαίσιο της στρατηγικής της Λισσαβόνας (2000–2010) και της Ευρώπης 2020 (2010–2020), η ΣυΕΠ συνέβαλε στην έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, προωθώντας τη διασύνδεση εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας, τη διά βίου μάθηση και την καινοτομία. Παράλληλα, ενίσχυσε τις προσπάθειες για διαφάνεια και αναγνώριση προσόντων, εκπαιδευτική και επαγγελματική κινητικότητα, καθώς και επικύρωση της μη τυπικής και άτυπης μάθησης (Cedefop, 2010; Cedefop, 2011; IAEVG, 2015; IAEVG, 2017; IAEVG, 2019). Έμφαση δόθηκε επίσης στην πρόληψη της πρόωρης σχολικής εγκατάλειψης και στην ένταξη ευπαθών ομάδων, όπως οι νέοι εκτός απασχόλησης, εκπαίδευσης ή κατάρτισης (NEETs), άτομα με αναπηρία, μετανάστες και πρόσφυγες (Βλαχάκη & Μπαντούνα, 2010· Cedefop, 2014b· Hooley, 2014).

Το ψήφισμα του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2008) ανέδειξε τη διά βίου διάσταση της ΣυΕΠ και έθεσε ως προτεραιότητες: την απόκτηση δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας, την πρόσβαση όλων των πολιτών σε ποιοτικές υπηρεσίες, την ανάπτυξη συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και

τη διατομεακή συνεργασία (Council of the European Union, 2008; ELGPN, 2014). Η σύσταση του ELGPN (European Lifelong Guidance Policy Network) συνέβαλε σημαντικά στην αναβάθμιση των πολιτικών ΣυΕΠ στα κράτη-μέλη (ELGPN, 2010· ELGPN, 2011· Βλαχάκη & Γαϊτάνης, 2011).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, θέτει ως προτεραιότητα την ανάπτυξη συστημάτων διά βίου μάθησης και τη βελτίωση της πρόσβασης των ενηλίκων σε ποιοτικές υπηρεσίες ΣυΕΠ. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην υποστήριξη της κινητικότητας των εργαζομένων, στην αναγνώριση και πιστοποίηση προσόντων, καθώς και στην ενίσχυση της απασχολησιμότητας ειδικών κοινωνικών ομάδων, όπως οι μετανάστες, τα άτομα με αναπηρία και οι νέοι που βρίσκονται εκτός εργασίας ή κατάρτισης. Πρόσφατες πρωτοβουλίες, όπως ο Ευρωπαϊκός Πυλώνας Κοινωνικών Δικαιωμάτων (Council of the European Union, 2017), προωθούν την ισότητα ευκαιριών και την πρόσβαση στην εργασία μέσω των πολιτικών εξατομικευμένης υποστήριξης και κατάρτισης. Το πρόγραμμα Youth Guarantee χρηματοδοτεί δράσεις συμβουλευτικής και αναβάθμισης δεξιοτήτων για νέους, ενώ αντίστοιχες δράσεις υπάρχουν και για ενήλικες με χαμηλά προσόντα, βάσει της Σύστασης για τις διαδρομές αναβάθμισης δεξιοτήτων (Council of the European Union, 2016· 2019a).

Τέλος, υπό το πρίσμα της ψηφιακής μετάβασης και του μετασχηματισμού της εργασίας, η ΣυΕΠ καλείται να υιοθετήσει μια ανθρωποκεντρική και ολιστική προσέγγιση για τη διαχείριση σταδιοδρομίας, την ενίσχυση της ανθεκτικότητας, της κινητικότητας και της κοινωνικής συμμετοχής, με έμφαση στους νέους και στις μειονεκτούσες ομάδες (Council of the European Union, 2018b· 2019b· ILO, 2019).

Οι πιο πρόσφατες Ευρωπαϊκές συστάσεις και προτεραιότητες που προωθούν την αναγκαιότητα της ΣυΕΠ για την ενίσχυση της απασχόλησης παρουσιάζονται παρακάτω.

2.1 Ευρωπαϊκή ατζέντα δεξιοτήτων (European Skills Agenda, 2020-2025¹)

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μέσω της Ατζέντας Δεξιοτήτων, προωθεί μια συνεκτική πολιτική για την αναβάθμιση (upskilling) και επανεπίδραση (reskilling) του εργατικού δυναμικού, ώστε να καλυφθούν οι αυξανόμενες ανάγκες για πράσινες, ψηφιακές και βασικές δεξιότητες. Η ατζέντα θέτει συγκεκριμένους στόχους έως το 2025 για την αύξηση της συμμετοχής των ενηλίκων στη δια βίου μάθηση, καθώς και τη βελτίωση της πρόσβασης σε Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας / Επαγγελματικού Προσανατολισμού και κατάρτιση.

Σημαντικό στοιχείο των πρωτοβουλιών αυτών είναι η ενσωμάτωση της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας (ΣυΕΠ) στις υπηρεσίες απασχόλησης, κατάρτισης και κοινωνικής ένταξης, ως κρίσιμου εργαλείου για τη διαχείριση των επαγγελματικών μεταβάσεων, την επαγγελματική ετοιμότητα και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των ατόμων απέναντι σε οικονομικές και τεχνολογικές μεταβολές. Παράλληλα, η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων στον τομέα της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας / Επαγγελματικού Προσανατολισμού και της κατάρτισης αναγνωρίζεται ως θεμέλιο για την επιτυχή εφαρμογή των πολιτικών αυτών.

2.2 Ένωση Δεξιοτήτων (Union of Skills, 2025)

Η πρωτοβουλία «Union of Skills» στοχεύει στη δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου δράσης για την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων στην ΕΕ. Δίνει έμφαση στην προσαρμογή του εργατικού δυναμικού στις απαιτήσεις της 4ης βιομηχανικής επανάστασης και την προσέλκυση ταλέντων και υπογραμμίζει τον ρόλο της ΣυΕΠ ως καταλύτη στην κινητικότητα και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα, τον Μάρτιο του 2025, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε την πρωτοβουλία «Union of Skills», ως μια ολοκληρωμένη στρατηγική με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης στην Ευρώπη μέσω της ανάπτυξης θεμελιωδών, ψηφιακών και πράσινων δεξιοτήτων (European Commission, 2025). Η Ένωση Δεξιοτήτων (Union of Skills, 2025) συνιστά ένα σχέδιο για τη βελτίωση της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της διαβίου μάθησης υψηλής ποιότητας, την παροχή βασικών και προηγμένων δεξιοτήτων υψηλότερου επιπέδου, την παροχή ευκαιριών επικαιροποίησης και αναβάθμισης δεξιοτήτων και την προσέλκυση και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων για τις επιχειρήσεις σε ολόκληρη την ΕΕ. Η νέα στρατηγική, θέτοντας νέους στόχους ως το 2030, προωθεί επίσης τη συμπερίληψη, τη διευκόλυνση των επιχειρήσεων, ώστε να βρουν τους εργαζομένους που χρειάζονται και την προσέλκυση περισσότερων γυναικών στους τομείς των θετικών επιστημών, της τεχνολογίας, της μηχανικής και των μαθηματικών (STEM). Παράλληλα, προωθεί την αναγνώριση των δεξιοτήτων σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση, μέσω της πρωτοβουλίας «Skills Portability Initiative», ενώ μέσω της πρωτοβουλίας «Skills Guarantee pilot» εστιάζει στην υποστήριξη των εργαζομένων, ειδικά εκείνων που αντιμετωπίζουν κίνδυνο ανεργίας – να αποκτήσουν νέες δεξιότητες σε στρατηγικούς τομείς. Επιδιώκει επίσης την προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντων, μέσω της δημιουργίας μιας δεξαμενής ταλέντων (EU Talent Pool), αλλά και μέσω της θέσπισης μιας επικείμενης στρατηγικής θεώρησης (visa strategy) για την προσέλκυση εργαζομένων από χώρες εκτός ΕΕ (European Commission, 2025).

¹ https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-andqualifications/european-skills-agenda_en

2.3 Στρατηγικές του OECD² και του ILO³

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD) τονίζει τη σημασία της ευέλικτης και αποδοτικής παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικής σταδιοδρομίας ενηλίκων ως εργαλείο προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας. Αναδεικνύει την ανάγκη για ευέλικτες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας και Επαγγελματικού Προσανατολισμού, που ενσωματώνονται οργανικά στο πλαίσιο των συστημάτων δια βίου μάθησης, ενισχύοντας την απασχολησιμότητα και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στις ραγδαίες αλλαγές της αγοράς εργασίας, όπως η ψηφιακή μετάβαση και η πράσινη οικονομία. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη χρήση ψηφιακών εργαλείων και στην ενεργό συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων, ώστε να εξασφαλιστεί η σύνδεση μεταξύ δεξιοτήτων εργαζομένων και αναγκών της οικονομίας.

Ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας (ILO) προωθεί τη ΣυΕΠ, στο πλαίσιο συστημάτων Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας / Επαγγελματικού Προσανατολισμού, ως βασικό εργαλείο που ενδυναμώνει τους εργαζομένους να αναγνωρίσουν ευκαιρίες σταδιοδρομίας και να δράσουν για την αξιοποίησή τους. Προωθεί τη Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας ως βασικό παράγοντα για την υποστήριξη της επαγγελματικής τους εξέλιξης και την ομαλή μετάβαση σε νέες θέσεις εργασίας, ειδικά σε περιόδους κρίσεων και αναδιάρθρωσης της αγοράς. Οι προσεγγίσεις του ILO υπογραμμίζουν τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ δημόσιων φορέων, εργοδοτών και κοινωνικών εταίρων για την παροχή ποιοτικών, προσβάσιμων και βιώσιμων υπηρεσιών Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας / Επαγγελματικού Προσανατολισμού, συμβάλλοντας παράλληλα στην υλοποίηση πολιτικών *flexicurity* και στην προώθηση της οικονομικής και κοινωνικής ένταξης. Οι στρατηγικές αυτές αποτελούν θεμέλιο λίθο των ευρωπαϊκών πολιτικών που στοχεύουν στην οικοδόμηση μιας ανθεκτικής και κοινωνικά συνεκτικής αγοράς εργασίας, με έμφαση στην ανάπτυξη και αξιοποίηση δεξιοτήτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας (ILO) διατηρεί βάσεις δεδομένων που περιλαμβάνουν καλές πρακτικές, μελέτες και έρευνες για ζητήματα εργασίας, με έμφαση σε χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και πρότυπα επαγγελμαμάτων και συλλογικές συμβάσεις.

²<https://doi.org/10.1787/9a94bfad-en>

³<https://www.ilo.org/publications/investing-career-guidance-case-workers>

2.4 Σύμβαση του ΟΗΕ για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρία⁴

Η Σύμβαση του ΟΗΕ για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρία, που κυρώθηκε από την Ελλάδα με τον Ν. 4074/2012, θεμελιώνει την υποχρέωση των κρατών να διασφαλίζουν την ισότιμη πρόσβαση των ατόμων με αναπηρία στην εκπαίδευση, την επαγγελματική κατάρτιση, την απασχόληση και τη συμμετοχή στην κοινωνία χωρίς διακρίσεις. Το άρθρο 24 αναγνωρίζει το δικαίωμα στην εκπαίδευση χωρίς διακρίσεις και σε ίση βάση με τους άλλους, ενώ το άρθρο 27 προωθεί την πλήρη ένταξη των ατόμων με αναπηρία στην αγορά εργασίας, με κατάλληλη υποστήριξη. Η Σύμβαση δίνει έμφαση στην αναγνώριση και επικύρωση των δεξιοτήτων που αποκτώνται μέσω της άτυπης και μη τυπικής μάθησης, στην παροχή υποστήριξης και εξατομικευμένων προσαρμογών, και στην ανάπτυξη προσβάσιμων μηχανισμών Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας / Επαγγελματικού Προσανατολισμού και κατάρτισης.

Η Σύμβαση ενθαρρύνει τα κράτη να υιοθετούν ενεργές πολιτικές για την παροχή προσβάσιμων και εξατομικευμένων υπηρεσιών ΣυΕΠ καθ' όλη τη διάρκεια του βίου, προκειμένου να ενισχυθεί η αυτονομία, η απασχολησιμότητα και η συμμετοχή των ατόμων με αναπηρία στο κοινωνικό και οικονομικό γίγνεσθαι. Οι διατάξεις αυτές εναρμονίζονται με τις σύγχρονες προσεγγίσεις για τη ΣυΕΠ, που επικεντρώνονται στην ενδυνάμωση του ατόμου, την αναγνώριση της διαφορετικότητας και την προώθηση της κοινωνικής ένταξης μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων σταδιοδρομίας.

2.5 Κατευθυντήριες Γραμμές για τη Δια Βίου ΣυΕΠ

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πολιτικής για τη Δια Βίου Συμβουλευτική (ELGPN) κατά την περίοδο 2007–15 διαμόρφωσε τις Κατευθυντήριες Γραμμές της ΕΕ για τις Πολιτικές και τα Συστήματα Δια Βίου Συμβουλευτικής ως ένα πλαίσιο αναφοράς, παρέχοντας ενδείξεις στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης ολιστικών συστημάτων επαγγελματικού προσανατολισμού. Οι κατευθυντήριες γραμμές καλύπτουν όλους τους σχετικούς τομείς και τα πεδία πολιτικής, συμπεριλαμβανομένης της απασχόλησης, της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, της νεολαίας, της μετανάστευσης, των ηλικιωμένων εργαζομένων και της κοινωνικής ένταξης. Οι Οδηγίες στοχεύουν επίσης να καταδείξουν πώς οι συνεκτικές πολιτικές και τα συστήματα συμβουλευτικής συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων πολιτικής για την εκπαίδευση, την απασχόληση, τη νεολαία και την κοινωνική πολιτική (ELGPN Tools No. 6, 2015).

Οι κατευθυντήριες γραμμές για πολιτικές και συστήματα δια βίου συμβουλευτικής σταδιοδρομίας για τους τομείς της Απασχόλησης (Guidelines for Lifelong Guidance Policies and Systems for the Employment and Third Age Actors), ως ειδική ενότητα του ELGPN Tool No. 6 (2015), επικεντρώνονται στη χάραξη πολιτικών και την ανάπτυξη συστημάτων Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας και εστιάζουν στην ανάγκη για υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής των ατόμων για τρεις βασικές κατηγορίες: εργαζόμενους, ανέργους ενήλικες και μεγαλύτερους σε ηλικία ενήλικες.

- Για τους εργαζόμενους (Guideline 14): Η ΣυΕΠ ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη, την απόδοση και την κινητικότητα των εργαζομένων. Υποστηρίζει τη δια βίου μάθηση και την προσαρμοστικότητα στον μεταβαλλόμενο εργασιακό χώρο. Ενθαρρύνεται η συνεργασία με τους εργοδότες, τα συνδικάτα και τους δημόσιους φορείς απασχόλησης για την ενσωμάτωση της ΣυΕΠ στο πλαίσιο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
- Για τους ανέργους ενήλικες (Guideline 15): Η ΣυΕΠ βοηθά τους πολίτες να κατανοήσουν τις δεξιότητές τους, να εντοπίσουν ευκαιρίες απασχόλησης και να επιλέξουν κατάλληλα μονοπάτια κατάρτισης ή επανεισόδου στην εργασία.

⁴<https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf>

Δίνεται έμφαση στην εξατομικευμένη υποστήριξη, την προσβασιμότητα των υπηρεσιών, την ενδυνάμωση των δεξιοτήτων και την ψυχοκοινωνική στήριξη. Η συνεργασία δημόσιων υπηρεσιών απασχόλησης με παρόχους κατάρτισης και κοινωνικές υπηρεσίες είναι κρίσιμη.

- Για τους μεγαλύτερους ενήλικες / άτομα τρίτης ηλικίας (Guideline 16): Τονίζεται ο ρόλος της ΣυΕΠ στην ενθάρρυνση της ενεργού γήρανσης, της συνέχισης της εργασιακής συμμετοχής, της εθελοντικής δράσης και της κοινωνικής ένταξης. Η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας / Επαγγελματικού Προσανατολισμού πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις εμπειρίες ζωής και τις ιδιαίτερες ανάγκες της ηλικιακής αυτής ομάδας.

Η ΣυΕΠ συμβάλλει στη γεφύρωση των γενεών, στην αναγνώριση προσόντων και στην υποστήριξη για μετάβαση, είτε στην έξοδο από την αγορά εργασίας είτε σε νέες μορφές απασχόλησης ή δράσης.

Γενικά, οι οδηγίες προωθούν τη διαμόρφωση συνεκτικών πολιτικών, την ενσωμάτωση της ΣυΕΠ σε εθνικές στρατηγικές απασχόλησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, και τη διασφάλιση της ποιότητας, της πρόσβασης και της προσβασιμότητας (π.χ. για ευάλωτα άτομα) και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών, ειδικά σε ότι αφορά την απόκτηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας. Επιπλέον, ενισχύεται η χρήση ΤΠΕ και η συνεργασία πολλών εμπλεκόμενων φορέων (δημόσιοι, ιδιωτικοί, κοινωνικοί εταίροι).

Το ELGPN παρείχε επίσης ένα πρακτικό πλαίσιο για τη χάραξη και την αξιολόγηση πολιτικών ΣυΕΠ με γνώμονα τις αρχές της ισότητας, της προσβασιμότητας και της ποιότητας. Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας (career management skills- CMS) για όλα τα άτομα, ανεξαρτήτως ηλικίας, επαγγελματικής κατάστασης ή εκπαιδευτικού υποβάθρου. Το πλαίσιο ενθαρρύνει την ολιστική και διατομεακή προσέγγιση των υπηρεσιών ΣυΕΠ, προάγοντας τη διασύνδεση μεταξύ εκπαίδευσης, απασχόλησης, κατάρτισης και κοινωνικής ένταξης. Αναδεικνύει καλές πρακτικές από κράτη-μέλη που έχουν ενσωματώσει τη ΣυΕΠ σε πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης δεξιοτήτων εντός των οργανισμών. Παράλληλα, ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων (όπως δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης, κοινωνικοί εταίροι και επαγγελματικές ενώσεις), αλλά και την παροχή στοχευμένων υπηρεσιών, εντός και εκτός του εργασιακού χώρου, προσαρμοσμένων στις ανάγκες των εργαζομένων, των ανέργων και των ευάλωτων ομάδων. Η προσέγγιση αυτή συνδέεται με τις ευρωπαϊκές προτεραιότητες για την ενίσχυση της απα-

σχολησιμότητας, της κινητικότητας και της διαρκούς απόκτησης δεξιοτήτων μέσα από συστήματα καθοδήγησης που είναι προσβάσιμα, συντονισμένα και ποιοτικά (ELGPN Tools No. 4., 2015).

Το τρέχον διάστημα το Cedefop (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης) με την υποστήριξη των ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων του CareersNet στον τομέα της δια βίου συμβουλευτικής και της επαγγελματικής εξέλιξης, (ορισμένοι εκ των οποίων είναι και μέλη του Δικτύου Euroguidance), χρησιμοποίησε ως σημείο αναφοράς τις κατευθυντήριες γραμμές του 2015 για την εκπόνηση ενός νέου Πλαισίου για την ανάπτυξη συστημάτων και πολιτικών δια βίου ΣυΕΠ και για την ανανέωση της σχετικής συλλογής τεκμηρίωσης στο Αποθετήριο (Inventory) συστημάτων και πρακτικών δια βίου ΣυΕΠ. Η διαδικασία αυτή υλοποιείται με τη στήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, με συνεισφορές εμπειρογνομόνων του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Κατάρτισης (ETF) και του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO), της Διαύπηρεσιακής Ομάδας Εργασίας για τη Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας στον Τομέα της Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (TVET IAG WGCG), καθώς και ειδικών από το Φινλανδικό Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Έρευνας (FIER), ενώ λαμβάνονται υπόψη και οι απόψεις της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Συνδικάτων (ETUC).

Το εν λόγω Πλαίσιο στοχεύει να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για τη χάραξη πολιτικών και την ανάπτυξη συστημάτων σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης και κατάρτισης, της αγοράς εργασίας, των πολιτικών για τη νεολαία και της κοινωνικής πολιτικής. Απευθύνεται σε κοινωνικούς εταίρους, φορείς της κοινωνίας των πολιτών, παρόχους υπηρεσιών συμβουλευτικής και συναφών υπηρεσιών, επαγγελματίες συμβούλους σταδιοδρομίας, μεμονωμένους χρήστες υπηρεσιών και ευρύτερα ενδιαφερόμενα μέρη. Το Πλαίσιο επιδιώκει να γεφυρώσει τους επιμέρους τομείς πολιτικής, αντανakλώντας την ανάγκη συντονισμένης δράσης των πολιτικών προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις ατομικές ανάγκες. Επιπλέον, περιλαμβάνει επισκόπηση των πρόσφατων ευρωπαϊκών πολιτικών πλαισίων, λειτουργικό γλωσσάρι των χρησιμοποιούμενων όρων, καθώς και καλές πρακτικές από τις τομεακές κατευθυντήριες γραμμές, οι οποίες ομαδοποιούνται βάσει της σχέσης τους με τις «οριζόντιες» (διατομεακές) πολιτικές. Ειδικότερα, η Κατευθυντήρια Γραμμή 14 απευθύνεται στους «εργαζομένους», συμπεριλαμβάνοντας τόσο τους τυπικά απασχολούμενους όσο και άτομα σε άλλες μορφές απασχόλησης ή σε μεταβάσεις από αδήλωτη εργασία ή άλλες επαγγελματικές αλλαγές, ενώ η Κατευθυντήρια Γραμμή 15 αφορά κυρίως την παροχή ΣυΕΠ σε μακροχρόνια ανέργους (Cedefop, 2026).

2.6 Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (European Green Deal) και Ψηφιακή Μετάβαση

Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (European Green Deal) και η Ψηφιακή Μετάβαση (Digital Transition) συνιστούν δύο στρατηγικούς πυλώνες του μετασχηματισμού της ευρωπαϊκής οικονομίας και κοινωνίας έως το 2050.

Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (European Commission, 2021a) έθεσε τον οδικό χάρτη για να καταστεί η Ευρώπη κλιματικά ουδέτερη έως το 2050. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, τα κράτη μέλη της ΕΕ δεσμεύτηκαν να μειώσουν τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κατά τουλάχιστον 55% έως το 2030, σε σύγκριση με τα επίπεδα του 1990. Αυτές οι δεσμεύσεις αποτελούν νομικές υποχρεώσεις, κατοχυρωμένες στον πρώτο Ευρωπαϊκό Νόμο για το κλίμα. Στο πλαίσιο αυτό, δημιουργούνται νέες ευκαιρίες για καινοτομία και επενδύσεις σε τομείς όπως η ενέργεια, οι μεταφορές, η γεωργία, οι κατασκευές και η διαχείριση αποβλήτων, καθώς και νέες «πράσινες» θέσεις εργασίας (green jobs) σε τομείς, όπως η ενεργειακή αποδοτικότητα, η ανανεώσιμη ενέργεια, η βιώσιμη κινητικότητα και η κυκλική οικονομία. Παράλληλα, προβλέπονται τρόποι στήριξης των ευάλωτων πολιτών και διασφάλισης ίσων όρων ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις.

Παράλληλα, η Ψηφιακή Μετάβαση (European Commission, 2021b) επηρεάζει οριζόντια όλους τους τομείς της οικονομίας, εισάγοντας τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η ανάλυση μεγάλων δεδομένων, το cloud computing, η κυβερνοασφάλεια και η αυτοματοποίηση. Σε έναν μόλις χρόνο, η πανδημία COVID-19 άλλαξε ριζικά τον ρόλο της ψηφιοποίησης στις κοινωνίες και τις οικονομίες μας, καθώς και την αντίληψή μας γι' αυτήν, και επιτάχυνε τον ρυθμό της. Οι ψηφιακές τεχνολογίες είναι πλέον επιτακτικής σημασίας όσον αφορά την εργασία, τη μάθηση, την ψυχαγωγία, τις κοινωνικές επαφές, τις αγορές και την πρόσβαση σε κάθε τομέα, από τις υπηρεσίες υγείας έως τον πολιτισμό. Η πανδημία αποκάλυψε επίσης τα τρωτά σημεία του ψηφιακού μας χώρου, τις εξαρτήσεις του από μη

ευρωπαϊκές τεχνολογίες και τον αντίκτυπο της παραπληροφόρησης στις δημοκρατικές μας κοινωνίες. Η ψηφιακή αυτή μετάβαση δημιουργεί ανάγκη για ψηφιακές δεξιότητες σε όλα τα επίπεδα – από βασικές δεξιότητες χρήσης ΤΠΕ έως εξειδικευμένες δεξιότητες ανάπτυξης καινοτόμων ψηφιακών λύσεων.

Σε αυτό το πλαίσιο, η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας εργαζομένων (ΣυΕΠ) καλείται να προσαρμοστεί και να ενισχυθεί, ώστε να υποστηρίξει:

- τη διάγνωση αναδυόμενων αναγκών σε δεξιότητες ανά τομέα, μέσω στοχευμένων εργαλείων και εθνικής παρακολούθησης δεξιοτήτων,
- τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω στοχευμένων δράσεων reskilling και upskilling,
- τη δίκαιη μετάβαση, με έμφαση στην υποστήριξη ευάλωτων ομάδων (π.χ. εργαζόμενοι σε τομείς υψηλού κινδύνου απώλειας θέσεων εργασίας) μέσω επαγγελματικού επαναπροσανατολισμού και προσαρμοσμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών,
- την πληροφόρηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, ώστε να αξιοποιούν ευκαιρίες απασχόλησης και κατάρτισης που προκύπτουν στους πράσινους και ψηφιακούς τομείς.

Η μετάβαση σε μια πράσινη και ψηφιακή οικονομία αποτελεί ταυτόχρονα πρόκληση και ευκαιρία για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Η ΣυΕΠ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση της μετάβασης, μέσα από εργαλεία χαρτογράφησης δεξιοτήτων και στοχευμένα υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων σταδιοδρομίας.

3.0 Ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές, στρατηγικές και καλές πρακτικές ΣυΕΠ για την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και την απασχολησιμότητα

Οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν ήδη ενσωματώσει τη ΣυΕΠ στο πλαίσιο της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και υιοθετούν ολοένα πιο συστηματικές στρατηγικές για τη Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας.

Η Δανία ξεχωρίζει για την εντατική χρηματοδότηση ενεργητικών πολιτικών ένταξης και παραμονής στην αγορά εργασίας, δαπανώντας έως 2% του ΑΕΠ για κατάρτιση και Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας / Επαγγελματικού Προσανατολισμού. Η ΣυΕΠ εντάσσεται συστηματικά στις υπηρεσίες των τοπικών κέντρων απασχόλησης και επικεντρώνεται στην υποστήριξη μεταβάσεων (job transitions) και στην ανάπτυξη πράσινων και ψηφιακών δεξιοτήτων. Αξιοποιούνται στοχευμένα εργαλεία, η online συμβουλευτική χρησιμοποιείται ευρέως, ενώ προβλέπεται και υποστήριξη εργοδοτών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους (Cedefop, 2022).

Στη Γαλλία, η υπηρεσία Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) προσφέρει υπηρεσίες ΣυΕΠ σε όλους τους εργαζομένους, σε δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς, ανέργους και αυτοαπασχολούμενους. Παρέχεται δωρεάν σε συνεργασία με εξουσιοδοτημένους παρόχους, συνδέοντας την επαγγελματική ανάπτυξη με εκπαιδευτικές ευκαιρίες. Η ΣυΕΠ εστιάζει στην ενεργοποίηση του ατόμου, στη σύνδεση με εκπαιδευτικές επιδοτούμενες ευκαιρίες και στη χάραξη ενός ατομικού ρεαλιστικού σχεδίου σταδιοδρομίας. Το 2022, περίπου 4,6 εκατομμύρια άτομα (15% του εργατικού δυναμικού) επωφελήθηκαν από την εν λόγω υπηρεσία (France compétences, 2024).

Στη Γερμανία, λειτουργεί η υπηρεσία Lebensbegleitende Berufsberatung (LBB) του Ομοσπονδιακού Οργανισμού Απασχόλησης (Bundesagentur für Arbeit) - ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΣυΕΠ που υποστηρίζει άτομα σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής, με εστίαση σε εργαζομένους χαμηλής και μέσης ειδίκευσης. Εφαρμόζει μικτές

μεθοδολογίες, όπως ψηφιακά εργαλεία αυτοαξιολόγησης, video συνεδρίες συμβουλευτικής ή συμβουλευτική στους χώρους εργασίας. Οι υπηρεσίες εστιάζουν στον καθορισμό στόχων καριέρας, την αναβάθμιση δεξιοτήτων και την αντιμετώπιση αλλαγών στην αγορά εργασίας, με ιδιαίτερη έμφαση στη σύνδεση με τις ανάγκες των τοπικών αγορών εργασίας (OECD, 2022). Στην ΔΥΠΑ της Γερμανίας (Bundesagentur für Arbeit) η ΣυΕΠ δεν παρέχεται μόνο κατά τη διάρκεια της ανεργίας, αλλά χωρίζεται σε τρεις φάσεις

- ΣυΕΠ πριν την εργασιακή ζωή (bbvne): Υπάρχει υποχρεωτική κατεύθυνση για ένταξη της ΣυΕΠ που παρέχει το Υπουργείο Απασχόλησης στο σχολικό πρόγραμμα, ενώ γίνεται ατομική διαζώσης ΣυΕΠ μέσα στο σχολείο και από σύμβουλο του Απασχόλησης και από Σύμβουλο σταδιοδρομίας του Παιδείας μέσα από κοινή συνεργασία. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η καλύτερη σύνδεση της εκπαίδευσης με την εργασία και η καλύτερη πρόσβαση σε μαθητεία και επαγγελματική εκπαίδευση κλπ.
- ΣυΕΠ κατά τη διάρκεια της εργασιακής ζωής. Τα κατά τόπου γραφεία job-center της ΔΥΠΑ παρέχουν υπηρεσίες ΣυΕΠ και σε εργαζομένους σε θέματα κατάρτισης – επανακατάρτισης, αλλαγής επαγγελματικής κατεύθυνσης και πιστοποίησης προσόντων. Επίσης, η ZAV (Zentrale Auslands und Fachvermittlung)-Κεντρική Υπηρεσία Διεθνών Τοποθετήσεων είναι αρμόδια για την αναζήτηση εργασίας, τοποθέτηση και εύρεση θέσης πρακτικής άσκησης για υπηκόους και φοιτητές άλλων χωρών στο πλαίσιο του ξένου προγράμματος σπουδών με δυνατότητα να προσληφθούν σε μια γερμανική εταιρεία στην Γερμανία αργότερα.
- ΣυΕΠ σε σημεία κλειδιά (μεταβάσεις) της επαγγελματικής ανάπτυξης
- Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αναγνώριση των επαγγελματικών προσόντων μέσω ειδικής διαδικτυακής πύλης «Anerkennung

in Deutschland»⁵, η οποία παρέχει πληροφορίες και εργαλεία για την αναγνώριση επαγγελματικών προσόντων που έχουν αποκτηθεί στο εξωτερικό.

Η Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης της Αυστρίας (AMS) παρέχει δωρεάν υπηρεσίες ΣυΕΠ μέσω Κέντρων Σταδιοδρομίας (BIZ) σε εργαζόμενα άτομα και κυρίως άτομα που αλλάζουν σταδιοδρομία. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν εργαστήρια αυτογνωσίας, coaching, ψηφιακά εργαλεία κ.ά. (OEAD, 2025). Ο φορέας Waff στη Βιέννη υποστηρίζει εργαζόμενα άτομα με δωρεάν συμβουλευτικές υπηρεσίες, δομημένα προγράμματα και χρηματοδότηση κατάρτισης, με έμφαση σε συγκεκριμένες ομάδες, όπως γονείς που επιστρέφουν στην εργασία (Waff, 2025). Επιπλέον, στην Αυστρία εφαρμόστηκε πιλοτικό πρόγραμμα “Career coaching”, σε MMM, όπου επιλεγμένοι εργαζόμενοι ανέλαβαν ρόλο καθοδηγητών (“Learning Ambassadors”), υποστηρίζοντας την εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη άλλων εργαζομένων στην επιχείρηση (Cedefop, 2010).

Στο Βέλγιο, στην περιφέρεια της Φλάνδρας⁶ δίνονται «επιταγές σταδιοδρομίας» (loopbaancheques) σε εργαζόμενα και αυτοαπασχολούμενα άτομα, επιδοτούμενες από τον δημόσιο οργανισμό VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding). Κάθε εργαζόμενος μπορεί να λάβει μέχρι δύο επιταγές ανά έξι χρόνια, οι οποίες καλύπτουν: i) η πρώτη, 4 ώρες εξατομικευμένης ΣυΕΠ και ii) η δεύτερη, 3 ώρες επιπλέον. Η Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας παρέχεται από πιστοποιημένους παρόχους, εγκεκριμένους από τον VDAB, και περιλαμβάνει ενίσχυση επαγγελματικής αυτογνωσίας, ανάλυση κινήτρων, δεξιοτήτων και αξιών, εξερεύνηση εναλλακτικών πορειών εντός ή εκτός της θέσης εργασίας, σχεδιασμό επόμενων βημάτων με βάση τις ανάγκες του ατόμου και τις προοπτικές της αγοράς.

Πέρα από τις πρακτικές εφαρμογές, η νομοθετική ενσωμάτωση της δια βίου ΣυΕΠ αποτελεί κρίσιμο δείκτη δέσμευσης των κρατών μελών προς την ενίσχυση της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας και της απασχολησιμότητας. Σε χώρες της Ευρώπης, η ΣυΕΠ αναγνωρίζεται νομικά ως δικαίωμα των πολιτών και θεσμοθετείται με σαφή τρόπο, όπως στην Ισλανδία, τη Γερμανία, τη Γαλλία και τη Ρουμανία. Αντίστοιχα, στη Δανία, τη Μάλτα, τη Λιθουανία και τη Σκωτία, η ΣυΕΠ ενσωματώνεται στη νομοθεσία για την εκπαίδευση και την απασχόληση, λειτουργώντας ως διατομεακή πολιτική, η οποία διασφαλίζει τη σύνδεση της κατάρτισης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι διαστάσεις της νομοθεσίας σχετικά με τη δια βίου συμβουλευτική σταδιοδρομία (lifelong legislation) σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες (Barnes et. al., 2020).

Πίνακας 1. Η νομοθεσία σχετικά με τη δια βίου συμβουλευτική σταδιοδρομία

Νομοθεσία για τη Διά Βίου Συμβουλευτική Σταδιοδρομία	Ανύπαρκτη	Θεωρητική	Ενσωματωμένη σε άλλες Πολιτικές	Ρητή
Ανύπαρκτη	Απορρύθμιση της Συμβουλευτικής σταδιοδρομίας	Η συμβουλευτική σταδιοδρομία περιλαμβάνεται στη νομοθεσία, αλλά δεν υπάρχει παρακολούθηση της εφαρμογής της. Αντιμετωπίζεται ως εξωτερική λειτουργία στη νομοθεσία ενός τομέα εξειδίκευσης.	Η διά βίου συμβουλευτική περιλαμβάνεται στη βασική νομοθεσία για την εκπαίδευση, την επαγγελματική κατάρτιση και/ή την απασχόληση.	Οι οργανισμοί έχουν νομική υποχρέωση να παρέχουν υπηρεσίες συμβουλευτικής σταδιοδρομίας. Τα άτομα έχουν νομικά κατοχυρωμένα δικαιώματα πρόσβασης, π.χ. προσωπικοί λογαριασμοί κατάρτισης ή κουπόνια
Παραδείγματα		Δανία, Μάλτα, Λιθουανία, ΗΒ (Σκωτία)	Δανία, Μάλτα, Λιθουανία, ΗΒ (Σκωτία)	Ισλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ρουμανία

Πηγή: Barnes, et. al. (2020). *Lifelong guidance policy and practice in the EU*.

⁵<https://www.anerkennung-in-deutschland.de/en/interest/finder/profession#>

⁶https://euroguidance.eu/guidance-system-in-belgium-flanders?utm_source=chatgpt.com

Οι ευρωπαϊκές στρατηγικές σε οργανωσιακό πλαίσιο δείχνουν ότι υιοθετούνται υβριδικά μοντέλα παροχής υπηρεσιών ΣυΕΠ (π.χ. vouchers, online & δια ζώσης υπηρεσίες), δίνεται έμφαση στη συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και ενισχύεται ο ρόλος των ίδιων των εργοδοτών στην παροχή ΣυΕΠ στο προσωπικό τους.

Στην Ελλάδα, ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ) είναι ο θεσμικός φορέας για την παροχή επαγγελματικού προσανατολισμού. Αποστολή του είναι η σύνδεση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, η αναβάθμιση των επαγγελματικών προσόντων των ατόμων, η ενίσχυση των προοπτικών απασχόλησης και η εξασφάλιση της κοινωνικής συνοχής. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στους εργαζόμενους που βρίσκονται σε κίνδυνο. Οι υπηρεσίες χρηματοδοτούνται από το δημόσιο (ΕΟΠΠΕΠ, 2025).

Ο ΕΟΠΠΕΠ έχει αναπτύξει σειρά εργαλείων και πολιτικών οι οποίες μπορεί να αξιοποιηθούν για την υποστήριξη της δια βίου επαγγελματικής ανάπτυξης των πολιτών, όπως:

1. Το Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων (ΕΠΠ⁷) με στόχο τη διαφάνεια, την τεκμηρίωση και τη φορητότητα των επαγγελματικών προσόντων των πολιτών (τίτλων εκπαίδευσης και κατάρτισης). Το ΕΠΠ υποστηρίζει την εθνική και διεθνή εκπαιδευτική και επαγγελματική κινητικότητα των εργαζομένων, καθιστώντας τα προσόντα τους διαφανή και κατανοητά στην αγορά εργασίας αλλά και εντός του οργανωσιακού πλαισίου μιας επιχείρησης, γεγονός που έχει ιδιαίτερη σημασία στις περιπτώσεις εσωτερικών μετακινήσεων, προαγωγών, εκπαίδευσης - κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης κ.λπ
2. Βάσεις εκπαιδευτικής και επαγγελματικής πληροφόρησης, με στόχο την ενημέρωση όλων των πολιτών για εκπαιδευτικές ευκαιρίες και προγράμματα εκπαίδευσης - κατάρτισης⁸, επαγγελματικά προσόντα⁹ και επαγγελματικά περιγράμματα¹⁰
3. Διαδικτυακές Πύλες ΣυΕΠ με καινοτόμα επιστημονικά εργαλεία που υποστηρίζουν τους πολίτες στη διαχείριση της σταδιοδρομίας τους, μέσω της απόκτησης αυτογνωσίας, της παροχής έγκυρης πληροφόρησης για τις διαδρομές σπουδών και την αγορά εργασίας, της καλλιέργειας δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας και της λήψης εκπαιδευτικών και επαγγελματικών αποφάσεων.
4. Εθνική Πύλη Δια βίου Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας¹¹
5. Εθνική Πύλη Europass¹²

⁷<https://www.eoppep.gr/index.php/el/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%8C%CE%BD%CF%84%CE%B1/%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%80%CE%BB%CE%B1%CE%AF%CF%83%CE%B9%CE%BF-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%8C%CE%BD%CF%84%CF%89%CE%BD>

⁸<https://ploigos.eoppep.gr/ekpe/external/>

⁹<https://proson.eoppep.gr/el>

¹⁰<https://ergonesti.eoppep.gr/>

¹¹<https://e-stadiodromia.eoppep.gr/index.php>

¹²<https://europass.eoppep.gr/>

4.0 Η συμβολή της ΣυΕΠ στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και στη βιώσιμη κοινωνική ανάπτυξη

Η παροχή υπηρεσιών ΣυΕΠ σε επιχειρήσεις, όπως αποδεικνύεται από καλές πρακτικές κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προωθεί την καινοτομία στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και ενθαρρύνει μια κουλτούρα διαρκούς επαγγελματικής εξέλιξης. Η αποτίμηση των θετικών επιδράσεων της ΣυΕΠ αναδεικνύει σημαντικά οφέλη, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους οργανισμούς, υποστηρίζοντας τη βιώσιμη επαγγελματική ανάπτυξη, την επαγγελματική προσαρμοστικότητα, την απασχολησιμότητα και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και την επίτευξη ατομικής και κοινωνικής ευημερίας. Αναλυτικότερα:

Για τους εργαζόμενους, η παροχή υπηρεσιών ΣυΕΠ στο πλαίσιο της επιχείρησης συμβάλλει (ELGPN, 2015):

- στην ενίσχυση της αυτογνωσίας και της επαγγελματικής ταυτότητας, βοηθώντας τους να κατανοήσουν τα δυνατά τους σημεία, τις αξίες και τα κίνητρα που καθοδηγούν τις επαγγελματικές τους επιλογές,
- στην κατανόηση και αξιοποίηση των επαγγελματικών δυνατοτήτων, μέσω στοχευμένης αποτύπωσης δεξιοτήτων, εμπειρίας και ενδιαφερόντων,
- στην εργασιακή ενδυνάμωση ενάντια στην επισφάλεια και τις οικονομικές και εργασιακές κρίσεις,
- στην πρόληψη ή διαχείριση του επαγγελματικού άγχους και της εξουθένωσης (burnout), ενισχύοντας την αίσθηση σκοπού και την ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής,
- στην αναβάθμιση ή απόκτηση νέων δεξιοτήτων (upskilling/reskilling), σε συνάφεια με τις τρέχουσες ανάγκες της αγοράς εργασίας και τις προσωπικές φιλοδοξίες,

- στη διευκόλυνση επαγγελματικών μεταβάσεων ή κινητικότητας εντός/εκτός του οργανισμού, ή μεταβάσεων ζωής, όπως η συνταξιοδότηση,
- στην ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης και δέσμευσης,
- στη στήριξη ευάλωτων ομάδων εργαζομένων για την ένταξή τους στην αγορά εργασίας,
- στη δημιουργία κουλτούρας διά βίου μάθησης και επαγγελματικής κινητικότητας, προσαρμοσμένης στις ατομικές ανάγκες.

Για τις επιχειρήσεις, η παροχή υπηρεσιών ΣυΕΠ προς τους εργαζόμενους συνεισφέρει (ELGPN, 2015):

- στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, μέσω καλύτερης αξιοποίησης των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού,
- στην ανακατανομή του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να ανταποκρίνεται σε νέες επιχειρηματικές προκλήσεις,
- στη διατήρηση και ανάπτυξη ταλέντων και τον περιορισμό των αποχωρήσεων (turnover),
- στη βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος και την ενίσχυση της επαγγελματικής δέσμευσης (employee engagement),
- στην προώθηση κουλτούρας συνεχούς μάθησης, μέσω προγραμμάτων upskilling/reskilling, mentoring, εσωτερικής κινητικότητας και διαρκούς αξιολόγησης των αναγκών κατάρτισης,
- στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης ως εργοδότη επιλογής (employer branding), ιδιαίτερα για τις νεότερες γενιές εργαζομένων που αποδίδουν αξία στην επαγγελματική καθοδήγηση και τις ευκαιρίες ανάπτυξης,
- στην προώθηση της διαφορετικότητας και της ισότητας στον χώρο εργασίας, συμβάλλοντας στην επαγγελματική εξέλιξη ομάδων

που παραδοσιακά υστερούν σε ευκαιρίες (π.χ. γυναίκες σε ηγετικές θέσεις, ευάλωτα άτομα (CIPD, 2023).

Για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής η ΣυΕΠ αποτελεί εργαλείο στρατηγικής σημασίας, καθώς συμβάλλει (ELGPN, 2015):

- στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας,
- στη δημιουργία ικανού εργατικού δυναμικού,
- στην υποστήριξη της βιωσιμότητας του εργατικού δυναμικού και των στόχων για την επανένταξη στην εργασία,
- στην οικοδόμηση μιας οικονομίας της γνώσης και μιας συμπεριληπτικής κοινωνίας.

Στις ευρωπαϊκές κατευθύνσεις για τις πολιτικές διά βίου Συμβουλευτικής σταδιοδρομίας (ΣυΕΠ) για εργαζομένους, προτάσσονται (ELGPN, 2015):

- Η διεύρυνση του ρόλου των δημόσιων υπηρεσιών απασχόλησης ώστε να παρέχουν συστηματικά ΣυΕΠ σε εργαζομένους και όχι μόνο σε ανέργους.
- Η προώθηση συνεργασιών ανάμεσα σε εργοδότες, επαγγελματικούς φορείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες ΣυΕΠ.
- Η παροχή κινήτρων για την υποστήριξη της ΣυΕΠ εντός των επιχειρήσεων.
- Η ένταξη της ΣυΕΠ στις πολιτικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
- Η προώθηση δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας (Career Management Skills) στους εργαζομένους.
- Η υιοθέτηση διαφορετικών μέσων στην παροχή υπηρεσιών (διαδικτυακά, τηλεφωνικά, δια ζώσης), ώστε να ενισχυθεί η προσβασιμότητα.
- Η προβολή της επιχειρηματικότητας ως θετική επιλογή σταδιοδρομίας.
- Η παρουσίαση του ευρωπαϊκού πλαισίου δεξιοτήτων και προσόντων και της διεθνούς αγοράς εργασίας.

5.0 Θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και συμβουλευτικής σε οργανωσιακό περιβάλλον

Οι θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης στο οργανωσιακό περιβάλλον εστιάζουν στη δυναμική σχέση μεταξύ ατόμου και εργασιακού πλαισίου, λαμβάνοντας υπόψη την εξέλιξη της σταδιοδρομίας ως μια δια βίου και αλληλεπιδραστική διαδικασία. Οι θεωρίες αυτές παρέχουν χρήσιμα εννοιολογικά εργαλεία τόσο στους εργαζομένους όσο και στους συμβούλους σταδιοδρομίας και τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού που υποστηρίζουν την επαγγελματική τους εξέλιξη.

Ανάλογα με το ερμηνευτικό τους πλαίσιο, ορισμένες θεωρίες επικεντρώνονται στο περιεχόμενο των επαγγελματικών επιλογών, δηλαδή στο «τι» καθορίζει την επιλογή επαγγέλματος, ενώ άλλες δίνουν έμφαση στη διαδικασία λήψης της απόφασης, εξετάζοντας το «πώς» επιλέγονται οι επαγγελματικές κατευθύνσεις. Επιπλέον, ορισμένα θεωρητικά σχήματα υιοθετούν μια ψυχολογική προσέγγιση, εστιάζοντας στο ίδιο το άτομο (π.χ. αξίες, δεξιότητες, προσωπικότητα), ενώ άλλα προσεγγίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη από μια κοινωνιολογική οπτική, αποδίδοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στους κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επαγγελματικές διαδρομές (όπως το φύλο ή η εκπαίδευση).



5.1 Η εξελικτική θεωρία του D. Super

Η εξελικτική θεωρία του Super (1990) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, που αρχίζει από την πρώιμη παιδική ηλικία και συμπληρώνεται με την επαγγελματική σταθεροποίηση και προσαρμογή του ατόμου. Πιο συγκεκριμένα, προτείνει πέντε βασικά στάδια επαγγελματικής ανάπτυξης:

- Ανάπτυξη (0–14 ετών): Διαμόρφωση φαντασιακών εικόνων επαγγελμάτων και ανάπτυξη ενδιαφερόντων.
- Διερεύνηση (15–24 ετών): Πειραματισμός με ρόλους, επιλογές και εκπαιδευτικές διαδρομές.
- Εδραίωση (25–44 ετών): Επαγγελματική είσοδος και σταθεροποίηση στην αγορά εργασίας.
- Διατήρηση (45–64 ετών): Σταθεροποίηση θέσης, ανανέωση δεξιοτήτων, διατήρηση επαγγελματικής αξίας.
- Απόσυρση (65+ ετών): Σταδιακή αποδέσμευση από τον ενεργό επαγγελματικό ρόλο.

Ο Super υπογραμμίζει ότι οι επαγγελματικές επιλογές δεν είναι μόνο αποτέλεσμα λογικών αποφάσεων, αλλά είναι βαθιά συνδεδεμένες με την αντίληψη που έχουμε για τον εαυτό μας και τις αξίες μας. Αυτό το «επαγγελματικό εγώ» συνεχώς μεταβάλλεται και αναδιαμορφώνεται σε διάφορες φάσεις της ζωής, καθώς ο άνθρωπος ανακαλύπτει νέα ενδιαφέροντα και ικανότητες, αλλά και προσαρμόζεται στις κοινωνικές και επαγγελματικές απαιτήσεις (Δημητρόπουλος, 2000). Η σταδιοδρομία δεν είναι λοιπόν μια στατική διαδικασία, αλλά μια διαρκής

αναδιάρθρωση του επαγγελματικού εαυτού σε κάθε στάδιο ζωής.

Σε οργανωσιακά περιβάλλοντα, η θεωρία του Super βοηθά τους συμβούλους να κατανοήσουν τα διαφορετικά στάδια που διανύουν οι εργαζόμενοι, να αναγνωρίσουν τις ανάγκες και τις προκλήσεις κάθε σταδίου — όπως η ανάγκη για καθοδήγηση στους νεοεισερχόμενους, για επαναξιολόγηση ρόλων ή ενίσχυση δεξιοτήτων στη μέση καριέρα ή για προετοιμασία πριν την απόσυρση από την ενεργό επαγγελματική ζωή — και να σχεδιάσουν στοχευμένες παρεμβάσεις που ενισχύουν τη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη.

Παραδείγματα εφαρμογής:

- Οι εργαζόμενοι καλούνται να αποτυπώσουν τους διαφορετικούς ρόλους της ζωής τους (εργαζόμενος, φροντιστής, γονέας κ.λπ.) και πώς αυτοί μεταβάλλονται με τον χρόνο. Σε οργανισμούς που εφαρμόζουν ευέλικτα ωράρια ή πολιτικές ισορροπίας επαγγελματικής – προσωπικής ζωής, η ανάλυση ρόλων βοηθά στον σχεδιασμό σταδιοδρομίας με βάση τις ανάγκες ζωής.
- Προγράμματα ενδοεταιρικής καθοδήγησης όπου εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας καθοδηγούν νεότερους εργαζόμενους στη σταδιοδρομία τους.
- Μέσω συμβουλευτικών εργαλείων οι εργαζόμενοι επεξεργάζονται την επαγγελματική τους πορεία και τα «σημεία καμπής» (career turning points), ώστε να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους τους.

5.2 Η τυπολογική θεωρία του J. Holland

Ο Holland (1997) διατύπωσε τέσσερις βασικές υποθέσεις:

1. Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε έξι τύπους προσωπικότητας: ρεαλιστικός, ερευνητικός, καλλιτεχνικός, κοινωνικός, επιχειρηματικός, συμβατικός.
2. Αντίστοιχα με τους τύπους προσωπικότητας υπάρχουν και έξι τύποι εργασιακού περιβάλλοντος: ρεαλιστικό, ερευνητικό, καλλιτεχνικό, κοινωνικό, επιχειρηματικό, συμβατικό.
3. Το άτομο επιλέγει εκείνο το επαγγελματικό περιβάλλον που εκφράζει περισσότερο τα ενδιαφέροντα, τις ικανότητες και τις αξίες του.
4. Το άτομο όταν τοποθετείται σε ένα περιβάλλον του ίδιου τύπου ή παρόμοιου, έχει μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχει επαγγελματική ικανοποίηση, υψηλή αποδοτικότητα και σπουδαία επιτεύγματα. Η τυπολογική θεωρία του Holland (1997), πλατιά διαδεδομένη, εστιάζει λοιπόν στο περιεχόμενο των επαγγελματικών επιλογών και αντιμετωπίζει την επιλογή επαγγέλματος ως ένα ταίριασμα ανθρώπου – περιβάλλοντος. Έτσι, η διαδικασία επαγγελματικής επιλογής περιλαμβάνει την ακριβή και ρεαλιστική κατανόηση και εκτίμηση, τόσο του εαυτού όσο και του κόσμου της εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, ο Holland (1997) προσδιόρισε έξι βασικούς τύπους προσωπικότητας, καθένας από τους οποίους ταιριάζει με αντίστοιχα εργασιακά περιβάλλοντα. Αυτοί οι τύποι είναι:

- **Ρεαλιστικός (Realistic):** Άτομα που προτιμούν να εργάζονται με συγκεκριμένα εργαλεία, μηχανές ή υλικά και τείνουν να είναι πρακτικοί και χειρωνακτικοί τύποι. Ενδεικτικά επαγγέλματα: Μηχανικοί, τεχνικοί, κατασκευαστές.
- **Ερευνητικός (Investigative):** Άτομα με έφεση στη σκέψη, την ανάλυση και την επίλυση προβλημάτων. Συνήθως προτιμούν εργασίες που απαιτούν νοητική πρόκληση, κριτική σκέψη και ανεξαρτησία αντί για ρουτίνες ή έντονη κοινωνική επαφή. Ενδεικτικά επαγγέλματα: Επιστήμονες, ερευνητές, αναλυτές δεδομένων.
- **Καλλιτεχνικός (Artistic):** Άτομα που προτιμούν τις δημιουργικές και εκφραστικές δραστηριότητες, όπως τέχνη, μουσική, θέατρο. Ενδεικτικά επαγγέλματα: Καλλιτέχνες, συγγραφείς, μουσικοί.
- **Κοινωνικός (Social):** Άτομα που έχουν έντονο το ενδιαφέρον να βοηθούν τους άλλους και να επικοινωνούν μαζί τους. Ενδεικτικά επαγγέλματα: Δάσκαλοι, κοινωνικοί λειτουργοί,

ψυχολόγοι.

- **Επιχειρηματικός (Enterprising):** Άτομα που αγαπούν να ηγούνται, να πείθουν άλλους και να οργανώνουν δραστηριότητες. Ενδεικτικά επαγγέλματα: Διευθυντές, πωλητές, επιχειρηματίες.
- **Συμβατικός (Conventional):** Άτομα που προτιμούν να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες και κανόνες, οργανώνοντας δεδομένα ή πληροφορίες με ακρίβεια και συστηματικότητα. Ενδεικτικά επαγγέλματα: Λογιστές, διοικητικοί υπάλληλοι, υπάλληλοι γραφείου.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η θεωρία του Holland μπορεί να εφαρμοστεί σε ενήλικες που εστιάζουν σε συγκεκριμένα ζητήματα (επιλογή ειδίκευσης, επαγγέλματος, θέσης εργασίας ή εναλλακτικών, ωστόσο δεν ασχολείται με ζητήματα ψυχικών διεργασιών που σχετίζονται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Δεν ενδείκνυται δηλαδή για άτομα που αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως χαμηλή αυτοαντίληψη ή παράλογες πεποιθήσεις.

Σε οργανωσιακό πλαίσιο, η θεωρία του Holland έχει πρακτική εφαρμογή στη διαχείριση ταλέντων, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα και τη βελτίωση της απόδοσης. Με τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης των προσωπικών χαρακτηριστικών και των τύπων προσωπικότητας των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να τοποθετήσουν τα άτομα σε ρόλους που ταιριάζουν με τις ικανότητες και τις προτιμήσεις τους, βελτιώνοντας την ικανοποίηση και την αποδοτικότητά τους (Law et al., 2001). Ακόμα, οι διαφορετικοί τύποι RIASEC μπορούν να αξιοποιηθούν στο σχεδιασμό ομάδων έργου.

Παραδείγματα εφαρμογής:

- Σε τεχνολογικό οργανισμό: Οι εργαζόμενοι με προφίλ «Καλλιτεχνικός» μπορούν να αξιοποιηθούν στον σχεδιασμό UX/UI ή περιεχομένου.
- Σε νοσοκομειακό περιβάλλον: Οι «Κοινωνικοί» τύποι μπορούν να τοποθετηθούν σε θέσεις φροντίδας και οι «Συμβατικοί» σε θέσεις διαχείρισης ιατρικών αρχείων.
- Σε επιχειρήσεις consulting: Οι εργαζόμενοι με «Κοινωνικό» τύπο, μπορεί να ταιριάξουν σε ρόλους πελατειακής ανάπτυξης.
- Ένας «Ερευνητικός» τύπος μπορεί να ταιριάζει καλύτερα σε ρόλους R&D ή ανάλυσης δεδομένων.

5.3 Η θεωρία Κοινωνικής Μάθησης του Krumboltz

Η θεωρία Κοινωνικής Μάθησης του Krumboltz (1996) βασίζεται στη γνωστική- κοινωνική θεωρία μάθησης του Bandura, σύμφωνα με την οποία η προσωπικότητα και η συμπεριφορά του ατόμου διαμορφώνονται κυρίως μέσω κοινωνικής μάθησης. Η σταδιοδρομία, επομένως, δεν είναι αποτέλεσμα έμφυτων χαρακτηριστικών μόνο, αλλά και συμπεριφορών που μαθαίνονται. Ο Krumboltz εντοπίζει τέσσερις καθοριστικούς παράγοντες επαγγελματικής ανάπτυξης:

- Κληρονομικότητα (γενετικά χαρακτηριστικά),
 - Περιβάλλον (εξωτερικά γεγονότα, κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες),
 - Μαθησιακές εμπειρίες (μέσα από θετική ενίσχυση ή μίμηση),
 - Αλληλεπίδραση των παραπάνω παραγόντων.
- Αυτοί οι παράγοντες οδηγούν σε:
- Αντίληψη του ατόμου για τον εαυτό
 - Συναισθηματικές και γνωστικές προδιαθέσεις
 - Επαγγελματικές αποφάσεις.

Κεντρική θέση της θεωρίας είναι ότι οι επαγγελματικές προτιμήσεις και επιλογές προκύπτουν από μαθησιακές διαδικασίες. Το πώς βλέπει το άτομο τον εαυτό του επηρεάζει άμεσα τις επαγγελματικές του επιδιώξεις. Ο επαγγελματικός σύμβουλος, επομένως, μπορεί να βοηθήσει τον συμβουλευόμενο:

- να μάθει νέες συμπεριφορές και δεξιότητες,
- να τροποποιήσει δυσλειτουργικές πεποιθήσεις,
- να αναπτύξει ρεαλιστικές και θετικές στάσεις για τον εαυτό του και τις επιλογές του.

Σε εργασιακό περιβάλλον, κατά τον Krumboltz, το να εργάζεται ένα άτομο σε κάποιο επάγγελμα δεν

είναι το αποτέλεσμα μιας επιλογής, αλλά ενός συνόλου πολλών περιβαλλοντολογικών παραγόντων (κοινωνικό-οικονομικών, πολιτιστικών, κ.λπ.). Άρα, κάθε άτομο αναλύοντας τους παράγοντες αυτούς, μπορεί να γνωρίσει καλύτερα και τον εαυτό του και τις δυνατότητες που υπάρχουν και να μάθει νέες δεξιότητες. Στο πλαίσιο επιχειρήσεων και οργανισμών, η θεωρία Κοινωνικής Μάθησης του Krumboltz βοηθά τους συμβούλους να καθοδηγήσουν τα άτομα μέσα από την αναγνώριση εμπορίων (π.χ. έλλειψη ρόλων- πρότυπα, στερεότυπα) και την ανάπτυξη ευκαιριών μάθησης, την ανάπτυξη προγραμμάτων shadowing, role modeling και on-the-job learning και την προώθηση εργαστηρίων ενδυνάμωσης δεξιοτήτων και αντιμετώπισης της αναποφασιστικότητας.

Παράδειγμα εφαρμογής:

- Η Μαρία εργάζεται στο λογιστήριο ενός μεγάλου οργανισμού. Μέσα από ένα πρόγραμμα εσωτερικής κινητικότητας, της προσφέρεται η ευκαιρία να περάσει για 3 μήνες σε θέση του τμήματος Προμηθειών για να αποκτήσει σφαιρική εικόνα των οικονομικών διαδικασιών. Εκεί, αποκτά εμπειρία σε διαπραγματεύσεις με προμηθευτές, ανάλυση κόστους και χρήση νέων λογισμικών. Ο σύμβουλος ΣυΕΠ της επιχείρησης την ενθαρρύνει να αναγνωρίσει νέες δεξιότητες που ανέπτυξε (π.χ. επικοινωνία, ανάλυση δεδομένων, στρατηγική σκέψη), διερευνά μαζί της ποια νέα επαγγελματικά μονοπάτια προέκυψαν από την εμπειρία (π.χ. στροφή προς ρόλους οικονομικής ανάλυσης) και της προτείνει συμμετοχή σε σεμινάριο επαγγελματικής ανάπτυξης ή mentoring.

5.4 Η θεωρία της τυχαιότητας (Happenstance Theory)

Ανταποκρινόμενοι στις προκλήσεις της σύγχρονης, μεταβαλλόμενης και απρόβλεπτης αγοράς εργασίας, ο Krumboltz και οι συνεργάτες του εξέλιξαν την αρχική θεωρία Κοινωνικής Μάθησης, προτείνοντας τη Θεωρία της Τυχαιότητας (Happenstance Theory) στην Επαγγελματική Ανάπτυξη (Krumboltz, 2009; Mitchell, Levin&Krumboltz, 1999). Αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση της επαγγελματικής ανάπτυξης, η οποία αναγνωρίζει τη σημαντική επίδραση των τυχαίων γεγονότων και των μη προγραμματισμένων εμπειριών στη διαμόρφωση της σταδιοδρομίας των ατόμων. Η θεωρία εκκινεί από τις εξής βασικές παραδοχές:

- i. Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι μη-γραμμική και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από απροσδόκητες εμπειρίες και εξωτερικούς παράγοντες.
- ii. Ο στόχος της συμβουλευτικής δεν είναι να δώσει «τη σωστή απάντηση», αλλά να ενισχύσει την ικανότητα του ατόμου να αξιοποιεί το απρόβλεπτο.
- iii. Δεξιότητες όπως η περιέργεια για διερεύνηση νέων εμπειριών, η επιμονή παρά τα εμπόδια, η προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και στόχους και η αισιοδοξία θεωρούνται κρίσιμες για την αξιοποίηση των τυχαίων γεγονότων και ευκαιριών.

Η συμβουλευτική σταδιοδρομίας, υπό το πρίσμα της θεωρίας της τυχαιότητας, απομακρύνεται από το γραμμικό μοντέλο «επιλογής επαγγέλματος» και υιοθετεί ένα ευέλικτο, εξελικτικό και μαθησιακό πλαίσιο. Ο σύμβουλος δεν λειτουργεί ως «παραγωγός λύσεων», αλλά ως συν-δημιουργός εμπειριών, που βοηθούν το άτομο να μάθει, να προσαρμόζεται και να αξιοποιεί τις συγκυρίες.

Η θεωρία της τυχαιότητας ευθυγραμμίζεται με σύγχρονες προσεγγίσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες υποστηρίζουν τη δια βίου ανάπτυξη, την αυτονομία του εργαζομένου και την προσαρμοστικότητα στις μεταβολές της αγοράς εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό οι οργανισμοί μπορούν να αποτελέσουν ένα πλαίσιο μάθησης για τους εργαζομένους, μέσα από την έκθεσή τους σε νέες εμπειρίες (π.χ. συμμετοχή σε ομάδες έργου, διατμηματικές συνεργασίες, job rotation).

Για παράδειγμα, ένα project μπορεί να αποτύχει, αλλά το άτομο να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία που απέκτησε για να προσφέρει μια καινοτόμα λύση σε άλλο πεδίο. Επιπλέον, στο πλαίσιο εφαρμογής της θεωρίας της τυχαιότητας σε οργανωσιακό περιβάλλον, οι σύμβουλοι σταδιοδρομίας υποστηρίζουν τους εργαζομένους στην καλλιέργεια στάσεων όπως η περιέργεια, η αισιοδοξία και η ευελιξία – κρίσιμες δεξιότητες για να ανταποκριθούν σε απρόβλεπτες αλλαγές (π.χ. αναδιοργάνωση, τεχνολογικές εξελίξεις, κρίσεις) και ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να αναστοχάζονται πάνω σε απροσδόκητα γεγονότα (π.χ. ένα νέο έργο που ανέλαβαν αναγκαστικά) και να τα μετατρέπουν σε μονοπάτια εξέλιξης.

Παραδείγματα εφαρμογής:

- Σε περιβάλλοντα αλλαγών/κρίσεων, οι εργαζόμενοι υποστηρίζονται ώστε να δουν την αναδιοργάνωση ή την ψηφιακή μετάβαση όχι ως απειλή, αλλά ως ευκαιρία νέων ρόλων ή δεξιοτήτων.
- Σε οργανισμούς με εσωτερική κινητικότητα, ενισχύεται η ετοιμότητα για συμμετοχή σε νέους ρόλους και έργα, ακόμη κι αν δεν είναι στον αρχικό σχεδιασμό καριέρας.
- Εργαζόμενοι που επιστρέφουν στην εργασία (γονείς, άτομα μετά από άδεια), καθοδηγούνται (π.χ. μέσω mentoring) στην αναγνώριση ευκαιριών στις νέες συνθήκες.

5.5 Η θεωρία κατασκευής σταδιοδρομίας του M. Savickas

Η θεωρία κατασκευής της σταδιοδρομίας (Career Construction Theory) του Savickas (2013) ανατρέπει τις θεωρίες του 20ού αιώνα, δηλαδή του απλού συνταιριάσματος χαρακτηριστικών του ατόμου και περιβάλλοντος. Στη σύγχρονη εποχή τα πάντα μεταβάλλονται, και τα άτομα και τα περιβάλλοντα. Ιδιαίτερα, οι σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες προκαλούν μεγάλη ανασφάλεια και αβεβαιότητα και καθιστούν εξαιρετικά δύσκολο τον σχεδιασμό της επαγγελματικής καριέρας. Σε αυτό το πλαίσιο, η θεωρία κατασκευής της σταδιοδρομίας αντιμετωπίζει τη σταδιοδρομία όχι ως μια σταθερή και προβλέψιμη διαδικασία, αλλά ως μια δυναμική πορεία που διαμορφώνεται από το ίδιο το άτομο και συνεχώς εξελίσσεται με βάση τις εμπειρίες, τις αξίες και τις επιθυμίες του. Το άτομο δεν είναι παθητικός αποδέκτης των αλλαγών στην καριέρα του, αλλά ενεργός δημιουργός του επαγγελματικού του μέλλοντος. Ένας από τους βασικούς στόχους λοιπόν της θεωρίας είναι να αποκτήσουν τα άτομα δεξιότητες κοινωνικής προσαρμοστικότητας τέτοιες, ώστε να μπορούν να χτίζουν τη σταδιοδρομία τους με αποτελεσματικό τρόπο.

Βασικός ρόλος του συμβούλου είναι να βοηθήσει τα άτομα να προσδιορίσουν τις προσωπικές τους πτυχές και να βρουν τρόπους εφαρμογής αυτών στην εργασία τους, ώστε να αποκτήσει νόημα η ζωή τους. Για να αποκαλυφθούν οι πτυχές αυτές ο σύμβουλος μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μέθοδο της αφήγησης ιστοριών (career storytelling). Ωθεί τους συμβουλευόμενους με κατευθυντικές ερωτήσεις να αφηγηθούν γεγονότα από τη ζωή τους (π.χ. «Μπορείς να μου πεις τρεις από τις πρώτες αναμνήσεις της ζωής σου;» «Ποιοι άνθρωποι αποτέλεσαν μερικά από τα πιο σημαντικά σου πρότυπα και για

τί;»), να αναστοχαστούν και να νοηματοδοτήσουν τις εμπειρίες, τις σχέσεις, τις αποφάσεις και τους στόχους τους. Μέσω αυτής της συνεχούς αφήγησης, αναδεικνύονται μοτίβα, αξίες και προτιμήσεις που διαμορφώνουν την προσωπική επαγγελματική ταυτότητα. Η αναγνώριση αυτών των στοιχείων επιτρέπει στο άτομο να κατανοήσει καλύτερα τις επαγγελματικές του προτιμήσεις και να σχεδιάσει το μέλλον του βάσει των προσωπικών του αξιών και επιθυμιών. Έτσι, ενισχύεται η αυτορρύθμιση και η ενεργός ανάληψη ευθύνης για τη σταδιοδρομία του (Savickas, 2013; Patton & McMahon, 2016).

Η θεωρία αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιβάλλοντα όπου επικρατούν αλλαγές και ανάγκες προσαρμογής, όπως π.χ. κατά την αλλαγή επαγγελματικής κατεύθυνσης, σε εταιρικές αναδιαρθρώσεις ή συγχωνεύσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι καλούνται να επανεξετάσουν και να ανασχεδιάσουν τη σταδιοδρομία τους με βάση τις νέες συνθήκες. Η αφήγηση της σταδιοδρομίας τους λειτουργεί ως εργαλείο για τον εντοπισμό νέων προσανατολισμών και την αναδόμηση της επαγγελματικής ταυτότητας, σύμφωνα με τις τρέχουσες αξίες και ανάγκες τους (Taylor & Savickas, 2016).

Παραδείγματα εφαρμογής:

- Ένα εργαζόμενος βρίσκεται 12 χρόνια στον ίδιο οργανισμό, αλλά νιώθει ότι «έχει σταματήσει να εξελίσσεται». Ο σύμβουλος HR της επιχείρησης χρησιμοποιεί εργαλεία αφηγηματικής διερεύνησης και τον ενθαρρύνει να αναστοχαστεί την πορεία του, να αναγνωρίζει μοτίβα επαγγελματικής ταυτότητας που διαμορφώθηκαν διαχρονικά και σχεδιάζουν από κοινού ένα σενάριο σταδιοδρομίας που ανανοηματοδοτεί την επαγγελματική του πορεία.

5.6 Η θεωρία επαγγελματικής προσαρμοστικότητας (Career Adaptability)

Η έννοια της επαγγελματικής προσαρμοστικότητας (career adaptability) αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται σε αναμενόμενες και απρόβλεπτες αλλαγές στην επαγγελματική τους πορεία. Η θεωρία αυτή, όπως διατυπώνεται από τους Savickas και Porfeli (2012), επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ψυχολογικής ευελιξίας που επιτρέπει στα άτομα να διαχειρίζονται μεταβάσεις καριέρας, αλλαγές ρόλων, και την αβεβαιότητα που ενδέχεται να προκύψει σε ταχέως μεταβαλλόμενα επαγγελματικά περιβάλλοντα.

Οι Savickas και Porfeli (2012), διακρίνουν τέσσερις διαστάσεις της επαγγελματικής προσαρμοστικότητας:

Ανησυχία για το μέλλον (Concern): Αναφέρεται στην ανησυχία των ατόμων για τις μελλοντικές επαγγελματικές προκλήσεις και ευκαιρίες. Η ανησυχία αυτή λειτουργεί ως κινητήριο δύναμη για τη λήψη αποφάσεων και την προετοιμασία για το επαγγελματικό τους μέλλον. Οι άνθρωποι με υψηλή ανησυχία για το μέλλον είναι σε θέση να προβλέπουν και να προετοιμάζονται για πιθανές επαγγελματικές αλλαγές, ενισχύοντας την ικανότητά τους να προσαρμοστούν σε νέα επαγγελματικά δεδομένα.

Έλεγχος (Control): Τα άτομα με υψηλό βαθμό ελέγχου θεωρούν ότι η επιτυχία τους εξαρτάται από τις δικές τους ενέργειες και προσπάθειες, γεγονός που τους επιτρέπει να παίρνουν πρωτοβουλίες, να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις επαγγελματικές τους αποφάσεις και να προσαρμόζονται ευκολότερα στις αλλαγές.

Περιέργεια (Curiosity): Αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να αναζητούν νέες ευκαιρίες και να εξετάζουν διαφορετικές επαγγελματικές επιλογές και ρόλους. Η περιέργεια βοηθά στην ευκολότερη προσαρμογή σε καινοτομίες και καινούργιες συνθήκες, καθώς τα άτομα με περιέργεια είναι πιο ανοικτά σε νέες προκλήσεις και εξερευνήσεις στο επαγγελματικό πεδίο.

Αυτοπεποίθηση (Confidence): Αναφέρεται στην

πίστη του ατόμου στις δικές του ικανότητες να επιτύχει στον επαγγελματικό τομέα και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις που εμφανίζονται. Η αυτοπεποίθηση ενισχύει την ικανότητα των ατόμων να αντιμετωπίζουν το άγνωστο με θετική στάση, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και υπολογισμένα ρίσκα, να διαχειρίζονται εμπόδια και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις νέων καταστάσεων ή ρόλων, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες επιτυχίας.

Η θεωρία της προσαρμοστικότητας καριέρας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την υποστήριξη εργαζομένων που αντιμετωπίζουν σημαντικές επαγγελματικές μεταβάσεις, όπως αλλαγές ρόλων, μεταθέσεις, αναδιοργάνωση οργανισμών, ή απώλεια σταθερότητας. Η ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της ευελιξίας των εργαζομένων καθιστά δυνατή τη διαχείριση των επαγγελματικών αλλαγών με πιο θετικό και αποτελεσματικό τρόπο. Επιπλέον, η ενίσχυση αυτών των χαρακτηριστικών επιτρέπει στα άτομα να αναγνωρίσουν ευκαιρίες ακόμη και σε περιόδους αβεβαιότητας, διευρύνοντας τις επαγγελματικές τους προοπτικές και ενισχύοντας την προσωπική τους ανάπτυξη. Η ικανότητα να προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς εργασίας και να διατηρούν την επαγγελματική τους ικανοποίηση είναι κρίσιμη για την μακροχρόνια καριέρα και επιτυχία. Τέλος, η καλλιέργεια των δεξιοτήτων προσαρμοστικότητας είναι απαραίτητη για τη συμπερίληψη ατόμων ευάλωτων ομάδων στην αγορά εργασίας.

Παράδειγμα εφαρμογής:

- Ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζει αυξημένες απαιτήσεις λόγω ψηφιακής μετάβασης. Έρχεται σε επαφή με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας για να βελτιώσει τις δεξιότητές του και να διαχειριστεί το άγχος της αλλαγής. Ο σύμβουλος αξιολογεί τις διαστάσεις της προσαρμοστικότητάς του μέσω ερωτηματολογίων και συζητήσεων, εφαρμόζει πρόγραμμα coaching για ενδυνάμωση της αυτοπεποίθησης και διαχείριση του άγχους του εργαζομένου και τον ενθαρρύνει στη διαχείριση της καριέρας του τονίζοντας το στοιχείο του προσωπικού ελέγχου.

5.7 Η θεωρία της πρωτεϊκής σταδιοδρομίας του D. Hall

Ο όρος «πρωτεϊκή» προέρχεται από τον Πρωτέα, τον θεό της θάλασσας στη μυθολογία, που μπορούσε να αλλάζει μορφή κατά βούληση. Στην εν λόγω θεωρία, η πρωτεϊκή σταδιοδρομία αποτελεί μια δυναμική και ευέλικτη πορεία που προσαρμόζεται στις αλλαγές της ζωής και του περιβάλλοντος. Το άτομο αναλαμβάνει ενεργά τον έλεγχο και την ευθύνη για την πορεία αυτή. Αυτό σημαίνει ότι δεν περιμένει από τον οργανισμό να καθορίσει την επαγγελματική του εξέλιξη, αλλά σχεδιάζει και διαμορφώνει ο ίδιος το μέλλον του, λαμβάνοντας αποφάσεις που αντανάκλουν τις αξίες και τους στόχους του. Παράλληλα, αναγνωρίζει την ανάγκη της δια βίου μάθησης και επενδύει στην προσωπική του βελτίωση, ώστε να παραμένει ανταγωνιστικός και ενεργός στην αγορά εργασίας.

Η προσέγγιση της πρωτεϊκής σταδιοδρομίας ταιριάζει σε οργανισμούς που δεν βασίζονται σε αυστηρές ιεραρχίες και προκαθορισμένες πορείες ανέλιξης. Τέτοιοι οργανισμοί επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πολλαπλούς ρόλους, να πειραματίζονται και να σχεδιάζουν οι ίδιοι τη σταδιοδρομία τους (Hall, 2004). Επιπλέον, σε περιόδους κρίσεων ή αναδιοργανώσεων, η ευελιξία που προάγει η πρωτεϊκή προσέγγιση βοηθά τα άτομα να προσαρμοστούν γρήγορα, αναζητώντας νέες ευκαιρίες ή αλλάζοντας επαγγελματική κατεύθυνση. Στη σύγχρονη αγορά εργασίας που χαρακτηρίζεται από ταχεία αλλαγή, τεχνολογικές εξελίξεις και οργανωτικές μεταβολές, η ικανότητα των εργαζομένων να είναι ευέλικτοι και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες είναι κεντρική για την επιτυχία τους.

Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης, οι σύμβουλοι

ή οι υπεύθυνοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ενθαρρύνουν τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, την ενδυνάμωση και τη δυνατότητα επιλογών των εργαζομένων, επιτρέποντας σε κάθε άτομο να έχει την ευχέρεια να σχεδιάσει και να διαμορφώσει τη σταδιοδρομία του, σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο που βασίζεται στην ιεραρχία και τη στενή καθοδήγηση από τον εργοδότη. Πιο συγκεκριμένα, προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης, συμβουλευτικής σταδιοδρομίας -επαγγελματικού προσανατολισμού, coaching και mentoring, αξιοποιούν ψηφιακά περιβάλλοντα μάθησης και microlearning εργαλεία, ώστε οι εργαζόμενοι να καλλιεργούν δεξιότητες όπως η προσαρμοστικότητα, η αυτογνωσία και η συναισθηματική νοημοσύνη, κρίσιμες για αυτοκαθοδηγούμενες σταδιοδρομίες. Οι ηγέτες λειτουργούν ως facilitators της ανάπτυξης, προσφέροντας εμπιστοσύνη, χώρο για πρωτοβουλίες και επανατοροφοδότηση. Οι εργαζόμενοι αξιοποιούν εργαλεία αυτοαξιολόγησης, θέτουν στόχους και ανακαλύπτουν νέες ευκαιρίες εντός της εταιρείας.

Παραδείγματα εφαρμογής:

- Ο σύμβουλος σταδιοδρομίας βοηθά τους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν τις προσωπικές τους αξίες, τα ενδιαφέροντα και τις δυνατότητες, ώστε να σχεδιάσουν τα προσωπικά σχέδια καριέρας τους.
- Δίνεται η δυνατότητα επιλογής εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες και στόχους, αντί για τυποποιημένα εκπαιδευτικά μονοπάτια.
- Ενισχύεται η νοοτροπία ότι η σταδιοδρομία είναι συνεχής και μεταβαλλόμενη, όχι στατική.

5.8 Η θεωρία της θετικής ψυχολογία στην καριέρα (Positive Psychology & Career Development)

Η εφαρμογή της Θετικής Ψυχολογίας στην επαγγελματική ανάπτυξη και συμβουλευτική σταδιοδρομία αποτελεί μία αναδυόμενη προσέγγιση που μετατοπίζει το επίκεντρο από την αντιμετώπιση προβλημάτων και την επαγγελματική επιτυχία, στην επίτευξη νοήματος, προσωπικής ευτυχίας και ποιότητας ζωής (Luthans & Youssef- Morgan, 2017; Seligman, 2011). Στόχος είναι μια ολιστική επαγγελματική ζωή με στοιχεία αυτονομίας και προσωπικής ευημερίας, ανάπτυξης και καλών σχέσεων.

Ο Seligman (2011) πρότεινε πέντε βασικές διαστάσεις της ευημερίας: Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, και Accomplishment (PERMA). Το μοντέλο αυτό έχει βρει σημαντικές εφαρμογές στον χώρο της εργασίας και της επαγγελματικής ανάπτυξης, καθώς παρέχει ένα πλαίσιο για την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων και τη δημιουργία υποστηρικτικών οργανωσιακών κουλτούρων. Πιο αναλυτικά:

Positive Emotions (Θετικά Συναισθήματα):

Η ενίσχυση συναισθημάτων όπως η αισιοδοξία, η ευγνωμοσύνη και η χαρά σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και μείωση του επαγγελματικού άγχους (Fredrickson, 2001). Οι θετικές συναισθηματικές εμπειρίες λειτουργούν ενισχυτικά στην προσαρμοστικότητα των εργαζομένων.

Engagement (Εμπλοκή): Η έννοια της εμπλοκής συνδέεται με την εμπειρία της «ροής» (flow), δηλαδή τη συμμετοχή σε απαιτητικές αλλά απολαυστικές εργασιακές δραστηριότητες, οδηγώντας σε αυξημένη απόδοση και επαγγελματική ικανοποίηση (Csikszentmihalyi et al., 2014).

Relationships (Σχέσεις): Η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της επαγγελματικής ευημερίας, καθώς σχετίζεται με την αίσθηση του ανήκειν και την κοινωνική υποστήριξη (Rath & Harter, 2010).

Meaning (Νόημα): Η αντίληψη ότι η εργασία εξυπηρετεί έναν ευρύτερο σκοπό πέραν της προσωπικής ωφέλειας – όπως η κοινωνική συμβολή, η ηθική

συνέπεια– ενισχύει την εσωτερική κινητοποίηση και την επαγγελματική δέσμευση (Steger, 2019).

Accomplishment (Επίτευγμα): Η εμπειρία επιτυχίας, αναγνώρισης και προόδου στην εργασία συνδέεται με την αύξηση της αυτοαποτελεσματικότητας (self-efficacy) και την ανάπτυξη κινήτρων για δια βίου μάθηση και επαγγελματική ανέλιξη (Bandura, 1997). Στο πλαίσιο αυτό, επιχειρήσεις και οργανισμοί εφαρμόζουν παρεμβάσεις με στόχο τη θετική ανάπτυξη των εργαζομένων (Bakker&Demerouti, 2008). Τέτοιες στρατηγικές περιλαμβάνουν για παράδειγμα εργαλεία αξιολόγησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, εργαστήρια και προγράμματα mentoring και ατομικές συμβουλευτικές με στόχο την ενδυνάμωση των επιμέρους διαστάσεων της ευημερίας.

Στα μειονεκτήματα της εν λόγω προσέγγισης περιλαμβάνεται η παράβλεψη δομικών και συστημικών προκλήσεων του εργασιακού περιβάλλοντος (Cabanas & Illouz, 2019) και η υπερβολική εστίαση στο άτομο και στις θετικές του ιδιότητες που μπορεί να οδηγήσει σε «ιδεολογικοποίηση της ευτυχίας» και απόδοση της ευθύνης στους εργαζόμενους ακόμη και για δυσλειτουργικά περιβάλλοντα.

Παραδείγματα εφαρμογής:

- Πραγματοποίηση συμβουλευτικών συνεδριών που βοηθούν τους εργαζόμενους να ανακαλύψουν και να αξιοποιήσουν τις δυνάμεις τους στην εργασία.
- Υλοποίηση προγραμμάτων mentoring με βάση τη θετική ψυχολογία, όπου οι μέντορες ενθαρρύνουν την αναζήτηση νοήματος και προσωπικής ικανοποίησης στην εργασία, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη προσωπικών στόχων.
- Πραγματοποίηση μαθημάτων και coaching για τη διαχείριση του στρες, την αντιμετώπιση αποτυχιών και τη διατήρηση της ψυχικής ισορροπίας.

6.0 Προς μια συμπεριληπτική αγορά εργασίας

Η Συμπεριληπτική Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας αναφέρεται στην παροχή υπηρεσιών επαγγελματικού προσανατολισμού με τρόπο που αναγνωρίζει και σέβεται τη διαφορετικότητα των ατόμων και διασφαλίζει την ισότιμη πρόσβαση όλων στις ευκαιρίες, ανεξάρτητα από το υπόβαθρο, τις ικανότητες ή τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Η προσέγγιση αυτή είναι εναρμονισμένη με τις αρχές της Σύμβασης για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες (CRPD)¹³ και επιδιώκει να ενδυναμώσει κάθε άτομο να συμμετέχει ενεργά στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή.

Στόχος της συμπεριληπτικής προσέγγισης είναι να υποστηρίξει ιδίως άτομα που ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες —όπως άτομα με αναπηρία, μετανάστες, πρόσφυγες, ρομά και νέους που βρίσκονται εκτός της εκπαίδευσης, κατάρτισης ή εργασίας (NEETs)— ώστε να ανακαλύψουν και να αναπτύξουν τη δική τους επαγγελματική διαδρομή, υπερβαίνοντας κοινωνικά, θεσμικά ή πολιτισμικά εμπόδια.

Νέοι που βρίσκονται εκτός της εκπαίδευσης, κατάρτισης ή εργασίας (NEETs)

Η πολυεπίπεδη οικονομική κρίση οδήγησε στην αύξηση των νέων ανθρώπων που δεν έχουν εργασία και ταυτόχρονα δεν παρακολουθούν κάποια εκπαίδευση ή κατάρτιση. Οι NEETs αποτελούν μια ανομοιογενή ομάδα και πολλοί εξ αυτών ανήκουν ταυτόχρονα και σε άλλες ευάλωτες ομάδες (π.χ. παιδιά μεταναστών, άτομα με αναπηρία, μόνες μητέρες), αλλά ταυτόχρονα έχουν κοινά χαρακτηριστικά και ανάγκες.

Η συμβουλευτική σταδιοδρομίας και επαγγελματικού προσανατολισμού μπορεί να λειτουργήσει είτε προληπτικά, βοηθώντας τα άτομα να μη βρεθούν εκτός εργασίας, εκπαίδευσης ή κατάρτισης, είτε θεραπευτικά, βοηθώντας τους NEETs να ενταχθούν στην αγορά εργασίας ή να ακολουθήσουν κάποια κατάρτιση ή εκπαίδευση και εν συνεχεία να

ενταχθούν στην αγορά εργασίας. Οι παρεμβάσεις μπορούν να γίνονται μέσω ατομικής ή ομαδικής συμβουλευτικής ή μέσω ειδικών δράσεων, όπως οι ημέρες σταδιοδρομίας και τα προγράμματα αγωγής σταδιοδρομίας. Βασικοί πυλώνες στους οποίους θα δομηθούν οι δράσεις παρέμβασης είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας (δεξιότητες αυτοδιερεύνησης, λήψης αποφάσεων, αυτοαποτελεσματικότητα, στοχοθεσία, κ.α.) και η πληροφόρηση για τις επιλογές στον τομέα της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της εργασίας (Δρόσος, 2021).

Άτομα με αναπηρία

Η αναπηρία έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επαγγελματική ανάπτυξη και ένταξη των ατόμων. Πρέπει να σημειώσουμε ότι τα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) βρίσκονται συχνά εκτός της αγοράς εργασίας, έχουν υψηλότερα ποσοστά ανεργίας από τοα άτομα χωρίς αναπηρίες, ενώ οι εργασιακές προοπτικές τους είναι περιορισμένες, καθώς το ευρύτερο θεσμικό περιβάλλον δεν είναι φιλικό προς την επαγγελματική τους ένταξη. Επιπλέον, συχνά έχουν χαμηλή αυτογνωσία, χαμηλές πεποιθήσεις αυτοαποτελεσματικότητας, έλλειψη δεξιοτήτων λήψης απόφασης και μικρή γνώση του κόσμου της εργασίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι σύμβουλοι σταδιοδρομίας καλούνται να υιοθετούν πρακτικές που ενσωματώνουν την αρχή της συμπερίληψης σε όλα τα στάδια της παροχής ΣυΕΠ, όπως προτείνεται από το UNPRPD (2024). Συγκεκριμένα, καλούνται να:

- Εφαρμόζουν αρχές καθολικού σχεδιασμού σε ασκήσεις, εργαλεία και μεθοδολογία, διασφαλίζοντας την προσβασιμότητα για όλους. Αυτό περιλαμβάνει χρήση προσβάσιμων ψηφιακών πλατφορμών, απλής γλώσσας και πολυτροπικών μορφών παρουσίασης (κείμε-

¹³<https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>

νο, εικόνα, ήχος, video).

- Προσαρμόζουν εργαλεία αυτοαξιολόγησης και δραστηριότητες σύμφωνα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες κάθε ατόμου (π.χ. χρήση εργαλείων με screen reader για άτομα με προβλήματα όρασης, απλοποιημένα ερωτηματολόγια για άτομα με νοητική αναπηρία).
- Εστιάζουν στις δυνατότητες, τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα των συμβουλευομένων και όχι στους περιορισμούς, προωθώντας μια θετική επαγγελματική ταυτότητα και μια ενδυναμωτική εικόνα του εαυτού.
- Συνεργάζονται διατομεακά με άλλες υπηρεσίες και εξειδικευμένους φορείς (π.χ. οργανώσεις αναπηρίας, κοινωνικές υπηρεσίες, μεταναστευτικές δομές, υπηρεσίες υγείας), για να παρέχουν ολοκληρωμένη και πολυεπίπεδη υποστήριξη.
- Χρησιμοποιούν τεχνικές ενδυνάμωσης (empowerment) και υποστήριξης της επαγγελματικής αυτονομίας, ενισχύοντας την ικανότητα των ατόμων να λαμβάνουν αποφάσεις και να διαχειρίζονται τη σταδιοδρομία τους.

Μετανάστες και πρόσφυγες

Οι μετανάστες και οι πρόσφυγες στην Ελλάδα αποτελούν μια ιδιαίτερα ανομοιογενή ομάδα, που όμως αντιμετωπίζουν κοινά εμπόδια: κοινωνική απομόνωση (διακρίσεις, προκατάληψη, περιορισμένη γλωσσική επάρκεια), χαμηλή αυτοεκτίμηση ως αποτέλεσμα εμπειριών διάκρισης και αρνητικών στερεοτύπων, περιορισμένα πρότυπα εργασίας και δυσκολία εύρεσης κοινωνικά αποδεκτού επαγγέλματος (τα μέλη των μειονοτικών ομάδων είναι περισσότερο πιθανό να απασχολούνται σε εργασίες που αντιπροσωπεύουν χαμηλού κύρους δραστηριότητες), έλλειψη πληροφόρησης.

Οι σύμβουλοι ΣυΕΠ που εργάζονται με πολιτισμικά διαφορετικούς πληθυσμούς οφείλουν (Δρόσος, 2021):

- να γνωρίζουν τα εκπαιδευτικά, επαγγελματικά και νομικά ζητήματα που απασχολούν τις

διάφορες ομάδες του πληθυσμού οι οποίες κινδυνεύουν από κοινωνικό αποκλεισμό, καθώς και του νομικού και θεσμικού πλαισίου που σχετίζεται με τη δυνατότητα εργασίας τους στην Ελλάδα,

- να γνωρίζουν τα ιδιαίτερα κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά τους και να είναι ευαίσθητοποιημένοι ως προς τις πολιτισμικές διαφορές σε σχέση με τις αξίες και τον τρόπο σκέψης,
- να γνωρίζουν τις κατάλληλες τεχνικές συμβουλευτικής συνέντευξης, ώστε να μπορούν να δημιουργήσουν αποτελεσματική σχέση με τον ωφελούμενο και να μπορούν κάθε φορά να παρέχουν εξατομικευμένη παρέμβαση,
- να γνωρίζουν τις δικές τους αξίες, τις πεποιθήσεις τους και το πώς αυτές επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους,
- να κατανοούν τις δυσκολίες και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν τα άτομα (περιορισμένα πρότυπα, διακρίσεις στην αγορά εργασίας κ.ά.),
- να χρησιμοποιούν κατάλληλα ψυχομετρικά εργαλεία που είναι προσαρμοσμένα και σταθμισμένα στον πληθυσμό αυτό,
- να αναπτύσσουν συνεργασία με εργοδότες, με στόχο την ευαισθητοποίησή τους και την άρση των προκαταλήψεων,
- να επιδεικνύουν ουσιαστική επικοινωνία, σεβασμό στην πολιτισμική ταυτότητα και αποφυγή προκαταλήψεων.

Η υιοθέτηση συμπεριληπτικών πρακτικών στη συμβουλευτική σταδιοδρομίας και επαγγελματικού προσανατολισμού δεν είναι απλώς θέμα δεοντολογίας ή δικαιωμάτων, αλλά προϋπόθεση για δικαιότερη και βιώσιμη ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της απασχολησιμότητας, όπως υπογραμμίζεται και σε ευρωπαϊκές στρατηγικές (π.χ. European Skills Agenda, Union of Skills 2030). Καλές πρακτικές και εργαλεία συμπεριληπτικής συμβουλευτικής σταδιοδρομίας εργαζομένων και ατόμων που αντιμετωπίζουν πολλαπλά επίπεδα αποκλεισμού περιγράφονται στο επόμενο κεφάλαιο.

7.0 Μέθοδοι και εργαλεία παροχής υπηρεσιών ΣυΕΠ σε οργανωσιακό περιβάλλον

Οι παρεμβάσεις συμβουλευτικής και επαγγελματικού προσανατολισμού σε οργανωσιακό περιβάλλον στοχεύουν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, στην καλλιέργεια δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας, στην αναβάθμιση των εργασιακών τους δεξιοτήτων, στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στην ενίσχυση της προσαρμοστικότητας τους στις αλλαγές.

Οι μέθοδοι και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στηρίζονται τόσο στις θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, όσο και στα εκάστοτε θεσμικά και πολιτικά πλαίσια. Στην Ελλάδα έχει αναπτυχθεί και λειτουργεί η Εθνική Πύλη Δια Βίου ΣυΕΠ, παρέχοντας στους πολίτες – και εργαζομένους – δωρεάν έγκυρα εργαλεία και πηγές πληροφόρησης. Παράλληλα, το πλαίσιο παροχής υπηρεσιών ΣυΕΠ ενισχύεται από ευρωπαϊκές πολιτικές (Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2008) δια βίου συμβουλευτικής σταδιοδρομίας / επαγγελματικού προσανατολισμού που υποστηρίζουν την κινητικότητα, την προσαρμοστικότητα και τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι προτεραιότητες αυτές προωθούνται και από τη νέα στρατηγική «Ένωση Δεξιοτήτων»¹⁴, η οποία επισημαίνει την ανάγκη αντιμετώπισης του χάσματος των δεξιοτήτων μέσα από πρωτοβουλίες, όπως η Πρωτοβουλία Φορητότητας Δεξιοτήτων¹⁵.

Η παροχή υπηρεσιών ΣυΕΠ στο πλαίσιο επιχειρήσεων και οργανισμών συνδέεται με τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, στοχεύοντας τόσο στην ανάπτυξη ατομικών δεξιοτήτων όσο και στην αύξηση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας (Lent & Brown, 2013). Στο πλαίσιο αυτό, εφαρμόζονται μέθοδοι όπως η ατομική και ομαδική συμβουλευτική, το mentoring, το career coaching και τα εργαστήρια ενδυνάμωσης επαγγελματικών δεξιοτήτων, σε συνδυασμό με εργαλεία αξιολόγησης επαγγελματικών ενδιαφερόντων, αξιών και ικανοποίησης από την εργασία. Έμφαση δίνεται στην αξιοποίηση ψηφιακών και ανοικτής πρόσβασης εργαλείων, τα οποία παρέχουν δυνατότητες πληροφόρησης, αυτοαξιολόγησης και αυτοκαθοδήγησης των εργαζομένων σε θέματα σταδιοδρομίας.



¹⁴https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/union-skills_en

¹⁵https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/news/commission-seeks-views-skills-portability-initiative-2025-12-05_en

7.1 Μέθοδοι ΣυΕΠ

Ατομική συμβουλευτική

Αποτελεί μια εξατομικευμένη διαδικασία όπου ο σύμβουλος σταδιοδρομίας συνεργάζεται με τον εργαζόμενο, ώστε να διερευνήσουν προσωπικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική του πορεία, όπως τα ενδιαφέροντα, τις αξίες, τις δεξιότητες και τις ανάγκες ανάπτυξης. Τα βασικά βήματα σε μια διαδικασία ατομικής συμβουλευτικής περιλαμβάνουν: 1. αρχική αξιολόγηση ενδιαφερόντων, αξιών, δεξιοτήτων (μέσω εργαλείων/τεστ), 2. διερεύνηση προσωπικών επαγγελματικών στόχων, 3. εντοπισμός ευκαιριών εξέλιξης ή αλλαγής, 4. κατάρτιση εξατομικευμένου σχεδίου δράσης σταδιοδρομίας, 5. υποστήριξη στην υλοποίηση και ανατροφοδότηση. Σε οργανωσιακό περιβάλλον, η ατομική συμβουλευτική βοηθά στην ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων με στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης μέσω της έγκαιρης αναγνώρισης αναγκών, την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία και την καλύτερη διαχείριση της εσωτερικής κινητικότητας και εκπαίδευσης.

Ομαδική συμβουλευτική

Η ομαδική συμβουλευτική βασίζεται στη δυναμική της ομάδας και στην κοινή επεξεργασία εμπειριών, απόψεων και συναισθημάτων. Δημιουργεί ένα υποστηρικτικό πλαίσιο για την κατανόηση επαγγελματικών ζητημάτων, με στόχο την ενίσχυση της κοινωνικής μάθησης και της συνεργασίας. Συνήθως οι συνεδρίες είναι θεματικές (π.χ. διαχείριση αλλαγών) και αξιοποιούνται συνεργατικά εργαλεία (π.χ. case studies, role playing) και συζήτηση. Σε επίπεδο οργανισμού, η ομαδική συμβουλευτική είναι αποτελεσματική για ομάδες εργαζομένων που αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις, όπως η επαγγελματική μετάβαση, μειώνοντας το άγχος και ενισχύοντας το ομαδικό πνεύμα, την αίσθηση του ανήκειν και την ανθεκτικότητα (resilience). Παράλληλα, σε σύγκριση με την ατομική συμβουλευτική, η ομαδική παρέμβαση επιτρέπει την υποστήριξη περισσότερων εργαζομένων με μικρότερο κόστος και χρόνο.

Career coaching

Το career coaching είναι μια εστιασμένη και δομημένη διαδικασία υποστήριξης κατά την οποία ένας εξειδικευμένος coach βοηθά τον εργαζόμενο να αναγνωρίσει τις επαγγελματικές του δυνατότητες, να συγκεκριμένους στόχους καριέρας και να αναπτύξει στρατηγικές για την επίτευξή τους. Σε αντίθεση με το mentoring, δεν βασίζεται στη μεταφορά εμπειρίας, αλλά σε τεχνικές ενδυνάμωσης και αυτογνωσίας, συχνά με καθορισμένο αριθμό

συνεδριών. Ο coach δεν δίνει λύσεις, αλλά βοηθά τον εργαζόμενο να τις βρει. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιεί εργαλεία αναστοχασμού, τεστ και ερωτηματολόγια, στοχευμένες ερωτήσεις, παιχνίδια ρόλων κ.ά. Η βασική δομή μιας συνεδρίας coaching βασίζεται στο μοντέλο GROW (Goal-Reality- Options- Will):

Στόχος (Goal): Σε αυτό το στάδιο, ο coachee (το άτομο που δέχεται το coaching) καθορίζει τον επιθυμητό στόχο του. Ποιο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα; Τι θέλει να πετύχει; Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένος και μετρήσιμος.

- **Πραγματικότητα (Reality):** Εξετάζεται η τρέχουσα κατάσταση του coachee. Πού βρίσκεται τώρα σε σχέση με τον στόχο; Ποια είναι τα εμπόδια που αντιμετωπίζει; Ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του;
- **Επιλογές (Options):** Εξετάζονται οι πιθανές επιλογές και οι εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη του στόχου. Τι μπορεί να κάνει ο coachee για να ξεπεράσει τα εμπόδια; Ποιες είναι οι διαθέσιμες διαδρομές;
- **Θέληση (Will):** Σε αυτό το στάδιο, ο coachee δεσμεύεται για τη δράση. Ποια είναι η επόμενη ενέργεια που θα αναλάβει; Ποιο είναι το χρονοδιάγραμμα; Ποια υποστήριξη χρειάζεται;

Σε οργανωσιακό περιβάλλον το coaching χρησιμοποιείται συνήθως στη διαχείριση μεταβάσεων (π.χ. αλλαγή ρόλου, επιστροφή στην εργασία), για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής κόπωσης ή αβεβαιότητας, για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, την αναβάθμιση δεξιοτήτων και την ανάπτυξη κουλτούρας ενδυνάμωσης των εργαζομένων.

Εργασιακή ανατοποθέτηση (Outplacement)

Η εργασιακή ανατοποθέτηση, διεθνώς γνωστή ως outplacement, είναι μια εξειδικευμένη διαδικασία συμβουλευτικής υποστήριξης που παρέχεται σε εργαζόμενους οι οποίοι αποχωρούν από έναν οργανισμό λόγω αναδιάρθρωσης, περικοπών προσωπικού ή άλλων οργανωσιακών αλλαγών. Στόχος της είναι να διευκολύνει την ομαλή μετάβαση σε ένα νέο επαγγελματικό περιβάλλον, προσφέροντας καθοδήγηση, πρακτικά εργαλεία και ψυχολογική υποστήριξη. Σε αντίθεση με το coaching ή το mentoring, το outplacement εστιάζει στην ανασυγκρότηση της επαγγελματικής ταυτότητας, στην ανάπτυξη

στρατηγικών αναζήτησης εργασίας και στη βελτίωση της απασχολησιμότητας του ατόμου.

Η διαδικασία συνήθως περιλαμβάνει στάδια όπως: αποτίμηση δεξιοτήτων και επαγγελματικών ενδιαφερόντων, ανάπτυξη βιογραφικού και επαγγελματικού προφίλ, εκπαίδευση σε τεχνικές συνέντευξης και δικτύωσης, χρήση ψηφιακών εργαλείων αναζήτησης εργασίας, καθώς και καθοδήγηση για πιθανές εναλλακτικές διαδρομές σταδιοδρομίας (π.χ. αυτοαπασχόληση, επαγγελματική αναβάθμιση μέσω κατάρτισης). Επιπλέον, δίνεται έμφαση στην ψυχολογική υποστήριξη, καθώς η απώλεια εργασίας συχνά συνοδεύεται από αβεβαιότητα και άγχος.

Στο θεωρητικό επίπεδο, η εργασιακή ανατοποθέτηση συνδέεται με τις θεωρίες μετάβασης σταδιοδρομίας, όπως το Transition Model του Schlossberg, που αναλύει τους ψυχοκοινωνικούς παράγοντες προσαρμογής σε αλλαγές (Schlossberg, 2011). Παράλληλα, εντάσσεται στο πλαίσιο της θεωρίας της απασχολησιμότητας (employability), που υποστηρίζει ότι η επαγγελματική επιτυχία στη σύγχρονη αγορά εξαρτάται από την ικανότητα συνεχούς μάθησης, προσαρμογής και επαναπροσδιορισμού της καριέρας (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004· Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Σε οργανωσιακό πλαίσιο, το outplacement θεωρείται σημαντική πρακτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μειώνοντας τις αρνητικές συνέπειες της αποχώρησης εργαζομένων και συμβάλλει στη διατήρηση θετικού εργασιακού κλίματος για όσους παραμένουν στον οργανισμό. Παράλληλα, προσφέρει στους αποχωρούντες εργαζόμενους την απαραίτητη υποστήριξη, ώστε να επανενταχθούν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά στην αγορά εργασίας.

Εργαστήρια δεξιοτήτων (skills workshops)

Πρόκειται για οργανωμένα προγράμματα με στοχευμένες δραστηριότητες για την ενίσχυση τόσο προσωπικών όσο και επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Στις δεξιότητες αυτές περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων, η βελτίωση της επικοινωνίας, η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, η διαχείριση χρόνου και προτεραιοτήτων, η ευελιξία και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα, η ηγεσία και οι ψηφιακές δεξιότητες. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στα εργαστήρια δεξιοτήτων ποικίλει: διαδραστική μάθηση (π.χ. roleplay, casestudies, simulators), εργασία σε ομάδες & peer learning, αναστοχασμός, ανατροφοδότηση, online ή δια ζώσης. Σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εργαστήρια δεξιοτήτων πραγματοποιούνται για την προετοιμασία νέων εργαζομένων, την υποστήριξη σε περιόδους οργανωτικών μετασχηματισμών, την ενίσχυση ικανοτήτων για νέους ρόλους, την καλλιέργεια ηγετικών δεξιοτήτων, την αναβάθμιση δεξιοτήτων στο πλαίσιο του ψηφιακού και πράσινου μετασχηματισμού. Εργαστήρια δεξιοτήτων προσφέρονται μέσω της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης (ΔΥΓΙΑ), ευρωπαϊκών και διεθνών φορέων, όπως ο ILO (Skills for youth employment¹⁶) και το Cedefop (Cedefop / Skills Panorama¹⁷), Πανεπιστημίων, καθώς και μέσα από πλατφόρμες (π.χ. LinkedIn Learning¹⁸, Coursera¹⁹). Επίσης ο ΕΟΠΠΕΠ ως Εθνικό Κέντρο Euroguidance και Europass Ελλάδα υλοποιεί σε ετήσια βάση βιωματικά εργαστήρια δεξιοτήτων με τη συμμετοχή τόσο ανέργων, όσο και εργαζομένων, στα οποία οι ωφελούμενοι ασκούνται στην αναγνώριση – αυτοαξιολόγηση και διαφάνεια των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους:

- μέσω των εργαλείων της Εθνικής Πύλης Δια βίου ΣυΕΠ, όπως ενδεικτικά το Εθνικό Πλαίσιο Δεξιοτήτων Ζωής και Σταδιοδρομίας²⁰
- μέσω των εργαλείων Europass, όπως το Europass Profile²¹, το Europass Mobility Document²² κ.λ.π.

¹⁶<https://www.ilo.org/skills-youth-employment>

¹⁷<https://www.cedefop.europa.eu/en/news/cedefop-skills-intelligence-skills-panoramas-new-home>

¹⁸<https://about.linkedin.com/coronavirus-resource-hub/online-courses>

¹⁹<https://www.coursera.org/specializations/professional-skills-for-the-workplace>

²⁰<https://e-stadiodromia.eoppep.gr/thematikoi-katalogoi/stirixi-gia-to-schediasmo-tis-stadiodromiassou/ergaleia-aftoaxiologisis-dexiotiton-zois-kai-stadiodromias/>

²¹<https://europass.eoppep.gr/europass-profile/>

²²<https://europass.eoppep.gr/europass-mobility/>

Χαρτογράφηση δεξιοτήτων και σχεδιασμός σταδιοδρομίας

Βοηθά τους εργαζομένους να κατανοήσουν πού βρίσκονται επαγγελματικά και πού μπορούν να φτάσουν. Η διαδικασία περιλαμβάνει τη συστηματική αξιολόγηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων, ενδιαφερόντων, αξιών και εμπειριών των εργαζομένων, ώστε να υποστηριχθεί ο σχεδιασμός μιας στοχευμένης και ρεαλιστικής πορείας σταδιοδρομίας. Τα στάδια της διαδικασίας χαρτογράφησης δεξιοτήτων και σχεδιασμού σταδιοδρομίας περιλαμβάνουν:

1. Αυτοαξιολόγηση δεξιοτήτων, ενδιαφερόντων και αξιών,
2. Ανάλυση επαγγελματικής εμπειρίας και στόχων
3. Εξέταση προηγούμενων ρόλων, έργων και επιτευγμάτων
4. Διασαφήνιση στόχων σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα
5. Χρήση κοινών πλαισίων αναφοράς για την περιγραφή και αξιολόγηση δεξιοτήτων (π.χ. Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων - EQF, Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων - NQF, ESCO-European Skills, Competences, Qualifications and Occupations, Europass Portfolio)
6. Ανάπτυξη εξατομικευμένου πλάνου σταδιοδρομίας²³.

Αναστοχαστικές πρακτικές

Ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να στοχαστούν πάνω στις επαγγελματικές τους εμπειρίες, τις ληφθείσες αποφάσεις, τις εργασιακές προκλήσεις και τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις τους, με σκοπό να αποκτήσουν βαθύτερη κατανόηση των προσωπικών τους κινήτρων, των προτύπων συμπεριφοράς, των επαγγελματικών αξιών και των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Μέσα από αυτόν τον στοχασμό, οι εργαζόμενοι ενισχύουν την ικανότητά τους να παίρνουν συνειδητές αποφάσεις, να αυτορυθμίζονται και να αναπτύσσουν σταδιακά μια ενεργή και στοχευμένη στάση απέναντι στη σταδιοδρομία τους. Στις αναστοχαστικές μεθόδους περιλαμβάνονται ατομικές ασκήσεις αναστοχασμού (π.χ. «Τί έμαθα από την τελευταία επαγγελματική πρόκληση;», «Ποιες αξίες καθοδηγούν τις επαγγελματικές μου επιλογές;») και ομάδες αναστοχασμού (π.χ. συζήτηση σε ομάδες με διευκόλυνση από σύμβουλο, εστιάζοντας σε κοινά επαγγελματικά θέματα).

²³ Βλ. και υποσημειώσεις 11-13

7.2 Εργαλεία ΣυΕΠ

Τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων

Τα τεστ αυτά βοηθούν στην αναγνώριση των τομέων που κινητοποιούν και εμπνέουν τον εργαζόμενο, ώστε να αντιστοιχισθούν με διάφορους τύπους εργασιών και επαγγελματικών πεδίων στα οποία ο εργαζόμενος μπορεί να είναι περισσότερο αποδοτικός και ικανοποιημένος. Καθιερωμένο μοντέλο στο οποίο βασίζονται είναι το RIASEC (Holland, 1997). Σε οργανωσιακό περιβάλλον, χρησιμοποιούνται κυρίως σε φάσεις αλλαγής καθηκόντων, ανάληψης νέου ρόλου ή εσωτερικής κινητικότητας. Η αξιοποίηση των ενδιαφερόντων και κλίσεων του εργαζομένου οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή δέσμευση και απόδοση. Άλλα εργαλεία επαγγελματικών ενδιαφερόντων είναι: O*NET Interest Profiler (ΗΠΑ)²⁴, Strong Interest Inventory (SII)²⁵, το ερωτηματολόγιο VIS2²⁶ της IsonPsychometrica. Επίσης, στην ιστοσελίδα του ΕΟΠΠΕΠ υπάρχει διαθέσιμο δωρεάν τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων²⁷.

Ερωτηματολόγια επαγγελματικής ικανοποίησης

Χρησιμοποιούνται για να αποτυπώσουν τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από την παρούσα επαγγελματική τους θέση. Εξετάζουν διάφορες πτυχές της εργασιακής εμπειρίας, όπως το περιεχόμενο εργασίας, τις σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενους, τις δυνατότητες εξέλιξης, τις συνθήκες εργασίας και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Όταν αξιοποιούνται σε οργανωσιακό περιβάλλον, παρέχουν ενδείξεις για την ανάγκη αλλαγής ή εξέλιξης σταδιοδρομίας και εκπαίδευσης ή ανάπτυξης δεξιοτήτων. Επίσης, εντοπίζουν παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα, την παρακίνηση και την απόδοση και παρέχουν δεδομένα για παρεμβάσεις βελτίωσης της εταιρικής κουλτούρας. Μερικές κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι: «The Job Satisfaction Scale (OJSS)²⁸, «Minnesota Satisfaction Questionnaire»²⁹, Job Descriptive Index³⁰

Ερωτηματολόγια προσωπικότητας

Αξιοποιούνται στη Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας προκειμένου να αναδειχθούν βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο λαμβάνει αποφάσεις, συνεργάζεται και ανταποκρίνεται σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα. Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, ο σύμβουλος μπορεί να βοηθήσει τον εργαζόμενο ή τον υποψήφιο να κατανοήσει καλύτερα τα δυνατά του σημεία, τα σημεία που χρειάζονται ανάπτυξη και να διερευνήσει σε ποια επαγγελματικά πεδία ή ρόλους θα μπορούσε να είναι πιο λειτουργικός και ικανοποιημένος.

Τα ερωτηματολόγια αυτά συνήθως εξετάζουν διαστάσεις όπως η εξωστρέφεια και η εσωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα, η ευσυνειδησία, η συνεργατικότητα και η ανοιχτότητα σε νέες εμπειρίες, παρέχοντας ένα χρήσιμο προφίλ για τη ΣυΕΠ. Στην πράξη, χρησιμοποιούνται ως εργαλεία υποστήριξης της συμβουλευτικής συζήτησης και όχι ως μέσα κατηγοριοποίησης ή αποκλεισμού.

Ενδεικτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται ευρέως διεθνώς είναι το Big Five Personality Test (NEO-PI-R), το Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) και το Sixteen Personality Factors Questionnaire (16PF). Στην Ελλάδα, σε υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού και συμβουλευτικής, χρησιμοποιούνται επίσης τα Personality Evaluation Questionnaire (PEQ5 και PEQ5.1³¹), το wave³² και το Occupational Personality Questionnaire (OPQ³³).

Η αξιοποίηση των ερωτηματολογίων προσωπικότητας στη συμβουλευτική δεν αποσκοπεί στην κατηγοριοποίηση, αλλά στη δημιουργία μιας βάσης αυτογνωσίας, πάνω στην οποία μπορεί να οικοδομηθεί ένας πιο στοχευμένος και ρεαλιστικός επαγγελματικός σχεδιασμός.

²⁴<https://www.onetcenter.org/IP.html>

²⁵<https://www.themyersbriggs.com/en-US/Products-and-Services/Strong>

²⁶<https://isontests.com/reports/site/test>

²⁷<https://e-stadiodromia.eoppep.gr/ergaleia/test-endiaferonton/>

²⁸<https://scales.arabpsychology.com/s/overall-job-satisfaction-scale-2/>

²⁹<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F08880-000>

³⁰<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F08233-000>

³¹<https://ison.gr/psychometric-tests-personality-values-interests-abilities/#peq51>

³²<http://qmetric.gr/hire-select-in/>

³³<https://en.evalon-shl.com/personality-behaviour-assessment>

Πολυφασικά ερωτηματολόγια προσωπικότητας

Στην ίδια κατηγορία των ερωτηματολογίων προσωπικότητας εντάσσονται και τα πολυφασικά ερωτηματολόγια, τα οποία επιτρέπουν μια ευρύτερη και πιο σύνθετη αποτύπωση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που σχετίζονται με τη συμπεριφορά, τη συναισθηματική λειτουργικότητα και την προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον. Τα εργαλεία αυτά χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά, κυρίως σε περιπτώσεις όπου απαιτείται αυξημένη προσοχή σε ζητήματα ασφάλειας, υπευθυνότητας και λειτουργικής ένταξης σε απαιτητικά επαγγελματικά πλαίσια.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI-2)³⁴, το οποίο αξιοποιείται διεθνώς στη Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας, στη Συμβουλευτική Ανθρώπινου Δυναμικού και σε οργανωσιακά πλαίσια. Οι σύγχρονες εκδόσεις του, MMPI-2 και MMPI-3, επιτρέπουν την αξιολόγηση ενός ευρέος φάσματος παραμέτρων της ενήλικης προσωπικότητας που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τη λειτουργικότητα στο εργασιακό περιβάλλον. Με το MMPI®-2 προλαμβάνονται ανεπιθύμητες ή και επικίνδυνες καταστάσεις στο εργασιακό πλαίσιο. Δεδομένου ότι η φυσική ασφάλεια είναι σε όλους τους κλάδους ζήτημα πρώτης προτεραιότητας, είναι απαραίτητη η εκ των προτέρων διαπίστωση των στοιχείων που διασφαλίζουν την ασφαλή ένταξη κάθε ατόμου που προτείνεται για να εργαστεί οπουδήποτε. Αυτό ισχύει με ιδιαίτερη έμφαση στα περισσότερα απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα, όπως στις μεταφορές, τις κατασκευές, την βιομηχανία, την ενέργεια, την ναυτιλία, την ασφάλεια κλπ. Το Πολυφασικό Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας της Μινεσότα-2 (Minnesota Multiphasic Personality Inventory®-2 & 3) χρησιμοποιείται για την διαπίστωση 120 κρίσιμων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, που διαμορφώνουν την συμπεριφορά στο εργασιακό πλαίσιο, καθώς και για την εκτίμηση τυχόν λανθανόντων θεμάτων. Το τεστ διαθέτει 10 επιπλέον δείκτες της ειλικρίνειας του εξεταζόμενου κατά την απάντηση των ερωτήσεων, ώστε να επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα της κάθε εξέτασης, ενώ περιλαμβάνουν και δείκτες εγκυρότητας που συμβάλλουν στη σωστή ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Η χρήση πολυφασικών ερωτηματολογίων προσωπικότητας στη ΣυΕΠ δεν αποσκοπεί στη διάγνωση ή στον αποκλεισμό, αλλά στη βελτίωση της ποιότητας της συμβουλευτικής διαδικασίας, στην πρόληψη πιθανών δυσκολιών προσαρμογής και στη στήριξη πιο ρεαλιστικών και ασφαλών επαγγελματικών επιλογών, πάντα σε συνδυασμό με την επιστημονική κρίση του συμβούλου και τα υπόλοιπα δεδομένα της συμβουλευτικής σχέσης.

Τεστ αξιών

Εξετάζουν τι θεωρεί σημαντικό ο εργαζόμενος σε σχέση με την εργασία του. Αξίες που αξιολογούνται είναι: ασφάλεια και σταθερότητα (π.χ. σταθερό εισόδημα), επαγγελματική αναγνώριση, αυτονομία, δημιουργικότητα, κοινωνική προσφορά, συνεργασία, ιεραρχική ανέλιξη. Όταν χρησιμοποιείται σε οργανωσιακό πλαίσιο, ο σύμβουλος αναλύει τον οργανισμό ή την επιχείρηση σε σχέση με τις προσωπικές αξίες του εργαζομένου, τον καθοδηγεί σε ρόλους ή ομάδες έργου και συζητάει μαζί του τρόπους παρακίνησης. Στην ιστοσελίδα του ΕΟΠΠΕΠ είναι διαθέσιμο δωρεάν τεστ επαγγελματικών αξιών³⁵, ενώ υπάρχει και το εργαλείο CV1V2³⁶: Core Values and Motives.

Τεστ δεξιοτήτων

Βοηθούν τους εργαζομένους να εντοπίσουν ποιες δεξιότητες διαθέτουν ή χρειάζεται να αναπτύξουν για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ρόλου ή της μελλοντικής τους θέσης. Αξιολογούνται: soft skills (ομαδικότητα, επικοινωνία, ηγεσία, διαχείριση χρόνου, συναισθηματική νοημοσύνη κ.ά.), ψηφιακές δεξιότητες, τεχνικές ή ειδικές δεξιότητες (χρήση εργαλείων, γλώσσες, στατιστική, IT κ.ά.), μεταγνωστικές δεξιότητες (π.χ. μάθηση πώς να μαθαίνει). Τα τεστ δεξιοτήτων, βοηθούν στον εντοπισμό κενών (skills gaps), στον σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης/εκπαίδευσης, στο σχεδιασμό στρατηγικών ανάπτυξης ταλέντων και κινητικότητας και στην προετοιμασία για αλλαγή ρόλου ή προαγωγή. Ενδεικτικά, το τεστ ψηφιακών δεξιοτήτων DigComp³⁷, χρησιμοποιείται ευρέως για την αξιολόγηση των ψηφιακών δεξιοτήτων, ιδιαίτερα σημαντικών στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, ενώ το

³⁴<https://ison.gr/plirofories-psixometrikou-mmmpi2/>

³⁵<https://e-stadiodromia.eoppep.gr/ergaleia/test-axion/>

³⁶<https://ison.gr/psychometric-tests-personality-values-interests-abilities/#cv1v2>

³⁷<https://digcomp.digital-competence.eu/>

Europass περιλαμβάνει εργαλείο αξιολόγησης γλωσσικών ικανοτήτων³⁸ και ψηφιακής ικανότητας³⁹. Στην Ελλάδα υπάρχουν διαθέσιμα έγκυρα εργαλεία που αξιολογούν δεξιότητες. Ενδεικτικά αναφέρονται τα ακόλουθα: α. Advanced Aptitude Tests (AAT⁴⁰): αποτελούν μία συστοιχία 12 τεστ που αξιολογούν γλωσσική ικανότητα, αριθμητική ικανότητα, προσεγγιστικό υπολογισμό, ταχύτητα και ακρίβεια αντίληψης, αντίληψη χώρου, κατανόηση και τήρηση οδηγιών, ικανότητα σύγκρισης, απομνημόνευση με συνειρμούς, μηχανική μνήμη, αναγνώριση μηχανικών αρχών, λήψη απόφασης, παρατηρητικότητα, β. τα τεστ wave⁴¹, που αξιολογούν: λεκτική ικανότητα, αριθμητική ικανότητα, χωρική ικανότητα / χωρική αντίληψη, ικανότητα εντοπισμού λαθών, ικανότητα διαγραμματικού συλλογισμού, μηχανική ικανότητα, αφαιρετική σκέψη και αγγλικά στον χώρο της εργασίας και γ. τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων της Evalion⁴², που αξιολογούν παραγωγικό, αριθμητικό και επαγωγικό συλλογισμό, μηχανική κατανόηση, έλεγχο δεδομένων, επίλυση προβλημάτων και κριτικό συλλογισμό.

Παιχνίδια αξιολόγησης δεξιοτήτων (Skills game based assessment)

Στο πλαίσιο επιλογής προσωπικού, οι οργανισμοί παρέχουν ψυχομετρικές αξιολογήσεις στους υποψήφιους, προκειμένου να χρησιμοποιήσουν τις βαθμολογίες τους για την πρόβλεψη της μελλοντικής επαγγελματικής απόδοσης και, κατά συνέπεια, να διευκολύνουν τις αποφάσεις πρόσληψης. Τέτοιες αξιολογήσεις περιλαμβάνουν τεστ γνωστικών ικανοτήτων, αξιολογήσεις προσωπικότητας, δείγματα εργασίας, συνεντεύξεις, έντυπα αιτήσεων και άλλα. Οι παιχνιδοκεντρικές δραστηριότητες (game-like assessments & serious games) μπορούν να αξιοποιηθούν κατά την επιλογή προσωπικού για την αναγνώριση των καταλληλότερων υποψηφίων για μια θέση εργασίας, βελτιώνοντας την ποιότητα των πληροφοριών που συλλέγονται για τους υποψήφιους κατά τη διαδικασία επιλογής. Για παράδειγμα, η απόδοση σε ένα σοβαρό παιχνίδι αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκτίμηση γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών των υποψηφίων.

Επιπλέον, για τις δραστηριότητες κατάρτισης εντός ενός οργανισμού που αποσκοπούν στην απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων σχετικών με μία άμεση ή επερχόμενη εργασία ή ρόλο – όπως ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο, η παρακολούθηση ενός υφιστάμενου υπαλλήλου ή η εκπαίδευση επί τόπου υπό στενή επίβλεψη – τα σοβαρά παιχνίδια και οι πρακτικές παιχνιδοποίησης (gamification), μετά την ολοκλήρωση της κατάρτισης, μπορούν να συμβάλουν στη διατήρηση υψηλών επιπέδων απόδοσης και στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η παιχνιδοποίηση μπορεί επίσης να εφαρμοστεί στην καθημερινή εργασιακή απόδοση, παρακινώντας τους εργαζομένους να επιτυγχάνουν υψηλότερα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα στην εργασία τους (Armstrong, Landers&Collmus, 2016).

Ο Νικολαου και οι συνεργάτες του (2019) διερεύνησαν πρόσφατα την αποτελεσματικότητα της μεθόδου αξιολόγησης βασισμένης σε παιχνίδια (game-based assessment) για τη μέτρηση των ήπιων δεξιοτήτων (όπως η ανθεκτικότητα, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία και η ικανότητα λήψης αποφάσεων), εξετάζοντας εάν οι διαστάσεις αυτής της αξιολόγησης σχετίζονται με δείκτες απόδοσης, πέραν των παραδοσιακών μεθόδων επιλογής. Συγκεκριμένα, εξέτασαν τη συνάφεια με το κριτήριο (criterion-related validity) και την πρόσθετη προγνωστική ισχύ (incremental validity) της αξιολόγησης μέσω παιχνιδιών, πέραν της επίδρασης της γνωστικής ικανότητας και της προσωπικότητας. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι η αξιολόγηση μέσω παιχνιδιών, η οποία μετρά ήπιες δεξιότητες, μπορεί να προβλέψει την αυτοαναφερόμενη εργασιακή απόδοση και να προσφέρει πρόσθετη προγνωστική ισχύ σε σχέση με τη γνωστική ικανότητα και την προσωπικότητα στην πρόβλεψη των βαθμολογιών απόδοσης των συμμετεχόντων. Υπάρχουν ήδη αρκετά σοβαρά παιχνίδια για την αξιολόγηση δεξιοτήτων, όπως:

- Game-Based Assessment (GBA): Έχει αναπτυχθεί από την Owiwi (www.owivi.co.uk) με σκοπό τη μέτρηση τεσσάρων ήπιων δεξιοτήτων, συγκεκριμένα: ανθεκτικότητα, προσαρμοστικότητα, ευελιξία και λήψη αποφάσεων. Οι τέσσερις αυτές δεξιότητες αξιολογούνται μέσω μιας Δοκιμασίας Κρίσεων Κατάστασης (Situational Judgement Test - SJT), η οποία έχει μετατραπεί σε διαδικτυακό περιβάλλον παιχνιδιού με φανταστικούς χαρακτήρες. Το παιχνίδι της Owiwi έχει αποδείξει ικανοποιη-

³⁸<https://europass.europa.eu/en/how-self-assess-your-language-skills>

³⁹<https://digcomp.digital-competence.eu/>

⁴⁰<https://ison.gr/psychometriko-test-ikanotiton-advanced-aptitude-tests-aat/>

⁴¹https://qmetric.gr/psychometric_assessments/

⁴²<https://www.evalion-shl.com/cognitive-ability-tests>

τικά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά και υψηλή ισοδυναμία με την αρχικά ανεπτυγμένη SJT για τη μέτρηση των τεσσάρων αυτών δεξιοτήτων (Georgiou, Nikolaou, & Gouras, 2017).

- Simformer Business Simulation (SBS) (<https://simformer.com/personnel-assessment.html>) Προσφέρει στο ανθρώπινο δυναμικό το απαραίτητο υλικό για την αξιολόγηση δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων. Τα σενάρια παιχνιδιού που έχουν δημιουργηθεί από ειδικούς της Simformer επιτρέπουν την υλοποίηση μιας ευρείας ποικιλίας αξιολογήσεων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίες μπορούν να ενσωματωθούν πλήρως στα εσωτερικά συστήματα οποιασδήποτε επιχείρησης.
- SmartPredict (<https://www.jobtestprep.co.uk/aon-smartpredict-challenges-practice>) Είναι μια σειρά επικυρωμένων ψυχομετρικών αξιολογήσεων που ενισχύονται με στοιχεία τύπου παιχνιδιού (game-style) για να γίνουν πιο ελκυστικές στους υποψηφίους. Κάθε τεστ της σειράς smartPredict αξιολογεί μια συγκεκριμένη ικανότητα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε μεμονωμένα, είτε σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα τεστ της σειράς, καθώς και με άλλες δοκιμασίες της cut-e. Κάθε τεστ δημιουργείται από έναν γεννήτορα ερωτημάτων σε πραγματικό χρόνο, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση διαφέρει για κάθε συμμετέχοντα, συμβάλλοντας έτσι στην αποτροπή της εξαπάτησης – κάτι ιδιαίτερα σημαντικό όταν οι δοκιμασίες διεξάγονται διαδικτυακά χωρίς επίβλεψη. Η σειρά smartPredict της cut-e είναι διαθέσιμη σε 35 γλώσσες και έχει σχεδιαστεί ειδικά για χρήση σε κινητές συσκευές, tablets και υπολογιστές.

Τα διαθέσιμα τεστ της gamified σειράς smartPredict περιλαμβάνουν:

- i. motion Challenge – μετρά την ικανότητα πολύπλοκου σχεδιασμού
- ii. grid Challenge – μετρά την εκτελεστική προσοχή
- iii. switch Challenge – μετρά τη λογική σκέψη (βάσει της κλίμακας sx)

iv. digit Challenge– μετρά την αριθμητική ικανότητα (βάσει της κλίμακας eqI)

- Το παιχνίδι Underground (www.undergroundthegame.com): Δίνει τη δυνατότητα σε χειρουργούς να εξασκήσουν τις κινητικές τους δεξιότητες διασκεδάζοντας ταυτόχρονα. Ο εξοπλισμός του Underground έχει επιστημονικά επικυρωθεί σε όλα τα στάδια ανάπτυξής του. Μια βασική εκδοχή του παιχνιδιού κατάφερε να διαχωρίσει διάφορα επίπεδα λαπαροσκοπικής εμπειρίας και έδειξε υψηλή και σημαντική συσχέτιση ($r = 0.812$, $P < 0.001$) με την άσκηση FLS Peg Transfer, που θεωρείται πρότυπο για τη μέτρηση ενός ευρέος φάσματος λαπαροσκοπικών δεξιοτήτων, συντονισμού, αντιστρόφων κινήσεων και επιδέξιας χρήσης εργαλείων. Το Underground έχει κερδίσει δύο βραβεία Dutch Game Awards και έχει χαρακτηριστεί από το Forbes ως ένα «παιχνίδι που μπορεί να αλλάξει τον κόσμο».

Εργαλεία e-recruitment

Τα εργαλεία e-recruitment αξιοποιούνται ευρέως από οργανισμούς για τη διευκόλυνση της διαδικασίας πρόσληψης, αλλά και ως εργαλεία ΣΥΕΠ. Πιο συγκεκριμένα, οι ψηφιακές πλατφόρμες διαχείρισης αιτήσεων (π.χ. SAP SuccessFactors, Oracle Taleo, Workday), επιτρέπουν τον αυτοματοποιημένο εντοπισμό υποψηφίων, την ανάλυση βιογραφικών και τη σύγκριση προσόντων με τις απαιτήσεις θέσεων, ενώ εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης αξιοποιούνται για τον προ-έλεγχο βιογραφικών, τη δημιουργία «matching scores» ανάμεσα σε υποψήφιο και θέση, ή ακόμα και για βίντεο-συνεντεύξεις με αυτοματοποιημένες ερωτήσεις.

Εργαλεία αποτύπωσης προσόντων σε ευρωπαϊκό επίπεδο

Στο πλαίσιο της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας, η αποτύπωση και αντιστοίχιση προσόντων και δεξιοτήτων αποτελεί κρίσιμη λειτουργία για τη διευκόλυνση της επαγγελματικής κινητικότητας και της αναγνώρισης επαγγελματικών προσόντων. Για το σκοπό αυτό αξιοποιούνται ευρωπαϊκά ερ-

γαλεία και πρότυπα, τα οποία προσφέρουν κοινή γλώσσα μεταξύ των κρατών-μελών. Το ESCO⁴³ (European skills, Competences, Qualifications and Occupations) χρησιμοποιείται ευρέως για την καταγραφή και σύγκριση δεξιοτήτων και προσόντων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το EQF/ NQF⁴⁴ (European Qualifications Framework /National Qualifications Frameworks) παρέχει ένα κοινό πλαίσιο για τη σύγκριση επιπέδων προσόντων μεταξύ χωρών, διευκολύνοντας την αναγνώριση της τυπικής και άτυπης μάθησης και την κινητικότητα των εργαζομένων. Το δίκτυο EURES⁴⁵ (European Employment Services) παρέχει πληροφορίες για θέσεις εργασίας σε κράτη μέλη και υποστηρίζει τη διασυνοριακή αντιστοίχιση προσόντων και δεξιοτήτων. Η ψηφιακή πλατφόρμα καταγραφής και παρουσίασης δεξιοτήτων, προσόντων και εμπειρίας Europass⁴⁶ συνδέεται λειτουργικά με το ESCO και το EQF.

Κατά τη διάρκεια της τακτικής συνάντησης του Δικτύου Europass για το 2025 στο Haarlem της Ολλανδίας στις 8 και 9 Οκτωβρίου 2025, στο πλαίσιο των δράσεων του ΕΟΠΠΕΠ, ως Κέντρο Europass της Ελλάδας, για την τριετία 2024 – 2026, παρουσιάστηκαν οι νέες εξελίξεις στη διαλειτουργικότητα των βάσεων Europass και Eures. Ειδικότερα:

1. Η βάση EURES δεν θα διαθέτει πλέον δικά της ατομικά προφίλ, δηλαδή δεν θα μπορεί ένας υποψήφιος να φτιάχνει προσωπικό προφίλ, ούτε CV στο EURES, παρά μόνο στο EUROPASS.
2. Οι θέσεις εργασίας που εμφανίζονται στο EUROPASS προφίλ προέρχονται από το EURES, μόνο αν κοινοποιήσει ο υποψήφιος το προφίλ του στο EURES.
3. Οι δεξιότητες που γράφει ο υποψήφιος στο EUROPASS, στο φύλο «My Skills» και στην σελίδα «Το προφίλ μου» δεν θεωρούνται επίσημες, αν δεν προέρχονται από την επίσημη ταξινόμηση ESCO και δεν μεταφερθούν αυτολεξί στο EUROPASS. (εμφανίζονται με ευρωπαϊκή σημαία δίπλα).
4. Η ενσωμάτωση έγκυρων δεξιοτήτων διευκολύνει επιμέρους νέες λειτουργίες π.χ. την αναγνώριση επιμέρους δεξιοτήτων από ένα σύνολο μαθησιακών αποτελεσμάτων ενός τίτλου.
5. Οι μελλοντικές διαλειτουργικές των ευρωπαϊκών πυλών και η ενσωμάτωση των ψηφιακών (digital credentials) και της πρωτοβουλίας «Φορητότητα Δεξιοτήτων» (Skills Portability

Initiative) βασίζονται στη χρήση έγκυρων και κατάλληλων δεξιοτήτων με βάση την προσωπικότητα και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

6. Στο μέλλον θα αξιοποιείται AI για matching θέσεων εργασίας Eures με Europass.

Ανάλυση σταδιοδρομίας

Η Ανάλυση Σταδιοδρομίας αποτελεί ένα δημιουργικό και στοχαστικό εργαλείο της ΣυΕΠ, που ενισχύει τη βαθύτερη κατανόηση της επαγγελματικής πορείας του εργαζομένου. Μέσω της ανασκόπησης εμπειριών και της χαρτογράφησης των σταδίων της καριέρας του, ο εργαζόμενος εντοπίζει μοτίβα, αξίες, κρίσιμες αποφάσεις και σημεία καμπίς. Η διαδικασία αυτή ενδυναμώνει τον επαγγελματικό αναστοχασμό και υποστηρίζει την προετοιμασία για μετάβαση ή επανακατεύθυνση. Περιλαμβάνονται εργαλεία που βοηθούν στην οργάνωση των σκέψεων και την προετοιμασία για επαγγελματική μετάβαση:

- Χρονολόγιο Καριέρας – Career Timeline: Ο εργαζόμενος σχεδιάζει ένα προσωπικό χρονολόγιο, στο οποίο σημειώνει σημαντικά γεγονότα της επαγγελματικής του πορείας, επιτεύγματα, καμπές και σημεία αλλαγής (π.χ. αλλαγή ρόλου, επιμόρφωση, κρίσεις), καθώς και παράλληλες εμπειρίες (εθελοντισμός, άτυπη μάθηση). Σκοπός είναι η αναγνώριση προτύπων, κινήτρων και προσωπικών αξιών που διατρέχουν τη διαδρομή του.
- Χάρτης Επαγγελματικής Διαδρομής – Career Mapping: Ο εργαζόμενος δημιουργεί έναν οπτικό «χάρτη» της επαγγελματικής του ζωής, συνδέοντας ρόλους και οργανισμούς στους οποίους εργάστηκε, μεταβάσεις, συναισθήματα, αποφάσεις, μαθήματα που άντλησε και περιοχές ανάπτυξης. Σκοπός είναι η ενίσχυση της αυτοαντίληψης και η ετοιμότητα για αλλαγή ή εξέλιξη.
- Portfolio Σταδιοδρομίας – Career Portfolio: Προσωπικός φάκελος που συγκεντρώνει επιτεύγματα (έργα, βραβεία, αξιολογήσεις), αναγνωρισμένα προσόντα και δεξιότητες, δείγματα εργασίας (π.χ. παρουσιάσεις, αναφορές, projects), συμπεράσματα από εργασίες αυτοαξιολόγησης (π.χ. αξίες, ενδιαφέρο-

⁴³ <https://esco.ec.europa.eu/el>

⁴⁴ <https://europass.europa.eu/en/compare-qualifications>

⁴⁵ https://eures.europa.eu/index_en

⁴⁶ <https://europass.europa.eu/en>

ντα). Μπορεί να είναι έντυπο ή ψηφιακό (π.χ. Europass - ePortfolio).

Ανάλυση Σεναρίων/ Case Studies

Η Ανάλυση Σεναρίων αποτελεί μία βιωματική και συμμετοχική μέθοδο ενδυνάμωσης των εργαζομένων μέσω της διερεύνησης ρεαλιστικών ή υποθετικών καταστάσεων στον εργασιακό χώρο. Ενισχύει την κριτική σκέψη, την ικανότητα λήψης αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων και την ηθική επίγνωση, λειτουργώντας ως γέφυρα ανάμεσα στη θεωρία και την πράξη. Σκοπός της ανάλυσης σεναρίων είναι να εξοικειώσει τον εργαζόμενο με πολύπλοκες ή πιεστικές καταστάσεις, να ενισχύει τη δεξιότητα αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων, να προωθήσει την αυτοπαρατήρηση, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ανθεκτικότητα και να καλλιεργήσει την ηγετική σκέψη και την επαγγελματική ηθική. Η ανάλυση σεναρίου ακολουθεί συνήθως την εξής δομή: Περιγραφή περίπτωσης, εντοπισμός προβλημάτων ή διλημμάτων, ανάλυση διαθέσιμων επιλογών, αξιολόγηση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, ανάπτυξη στρατηγικής, αναστοχασμός. Τα θέματα των σεναρίων ποικίλλουν: Αλλαγή ρόλου, επαγγελματική σύγκρουση με προϊστάμενο ή συνάδελφο, δίλημμα μεταξύ προσωπικών αξιών και οργανωσιακής πολιτικής, ανακοίνωση απόλυσης σε υφιστάμενο, προώθηση συναδέλφου με λιγότερα προσόντα, διαχείριση project με ανεπαρκείς πόρους ή ασαφή ευθύνη.

Προσομοιώσεις, παιχνίδια ρόλων/ Role playing

Πρόκειται για βιωματική τεχνική με την οποία οι συμβουλευόμενοι «υποδύονται» ρόλους σχετικούς με την εργασία ή τη σταδιοδρομία τους, ώστε να αποκτήσουν εμπειρική κατανόηση επαγγελματικών καταστάσεων και να αναπτύξουν κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται, αναπτύσσουν κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες, εξασκούνται σε δύσκολες αλληλεπιδράσεις και καλλιεργούν δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων και επικοινωνίας. Κατά την εφαρμογή της τεχνικής, ακολουθούνται τα εξής βήματα: Επιλογή σεναρίου/ καταστάσεων,

Ανάθεση ρόλων (π.χ. εργαζόμενος, προϊστάμενος, σύμβουλος, πελάτης), Υλοποίηση ρόλου (διεξάγεται η «σκηνή» με βάση συγκεκριμένες οδηγίες ή σενάριο, ενώ οι υπόλοιποι συμμετέχοντες παρατηρούν), Ανατροφοδότηση – Αναστοχασμός (συζήτηση για τα συναισθήματα, τις στρατηγικές που υιοθετήθηκαν, τα επικοινωνιακά μοτίβα, τα δυνατά σημεία και τις προκλήσεις). Ενδεικτικά σενάρια προσομοίωσης είναι: η διαχείριση σύγκρουσης με συνάδελφο, η παρουσίαση έργου σε ανώτερη διοίκηση, το αίτημα για προαγωγή κ.ά.

Mock Interviews

Οι εικονικές συνεντεύξεις αποτελούν ένα προσομοιωμένο περιβάλλον συνέντευξης εργασίας, όπου ο εργαζόμενος αναλαμβάνει τον ρόλο του υποψηφίου και ο σύμβουλος αναλαμβάνει τον ρόλο του εργοδότη. Συχνά βιντεοσκοποούνται, ώστε να προσφέρεται δυνατότητα αναστοχασμού και επικοινωνιακής ανατροφοδότησης (Τι πήγε καλά; Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί; Εντυπώσεις του «συνεντευκτή». Παρατήρηση λεκτικών και μη λεκτικών μηνυμάτων. Ανάλυση της δομής και του περιεχομένου των απαντήσεων). Στόχος είναι η βελτίωση της αυτοπαραούσιας, η κατανόηση της μη λεκτικής επικοινωνίας (π.χ. γλώσσα σώματος, εκφράσεις προσώπου, τόνος φωνής) και η αντιμετώπιση του άγχους συνέντευξης μέσα από επανάληψη και εξοικείωση. Στο πλαίσιο των εικονικών συνεντεύξεων χρησιμοποιείται επίσης συχνά η άσκηση “elevator pitch” κατά την οποία ο συμβουλευόμενος πραγματοποιεί μια σύντομη, δυναμική παρουσίαση του εαυτού (30–60 δευτερόλεπτα). Σκοπό έχει να τραβήξει το ενδιαφέρον, να αποτυπώσει την αξία του εργαζομένου και να τονίσει την προσωπική του ταυτότητα (ποιος είναι, τι προσφέρει, τι αναζητά).

Εργαλεία ανάπτυξης επιχειρηματικών δεξιοτήτων

Με στόχο την ενίσχυση της επιχειρηματικής σκέψης και δράσης των εργαζομένων, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, είτε για την ανάπτυξη των δικών τους επαγγελματικών πρωτοβουλιών, είτε για την υιοθέτηση ενδοεπιχειρηματικής (intrapreneurial) στάσης στον χώρο εργασίας, χρη-

σιμοποιούνται κλίμακες αξιολόγησης επιχειρηματικών δεξιοτήτων, mentoring/coaching από στελέχη, επιχειρηματίες ή συμβούλους, εργαστήρια στρατηγικού σχεδιασμού που βοηθούν τους εργαζόμενους να εντοπίσουν προκλήσεις και ευκαιρίες και να διαμορφώσουν επιχειρηματικά πλάνα και ομάδες υλοποίησης εικονικών επιχειρήσεων. Η πρωτοβουλία EntreComp Europe⁴⁷ παρέχει εργαλεία, καλές πρακτικές, και οδηγούς εφαρμογής για συμβούλους σταδιοδρομίας, εστιάζοντας τόσο στην επιχειρηματικότητα ως δεξιότητα ζωής, όσο και στην ενδο-οργανωσιακή και κοινωνική επιχειρηματικότητα.

Εργαλεία ΣυΕΠ ανοικτής πρόσβασης (open access) που χρησιμοποιούνται ευρέως σε ευρωπαϊκό, διεθνές ή ελληνικό πλαίσιο

Τα εργαλεία Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας (ΣυΕΠ) ανοικτής πρόσβασης είναι ψηφιακά ή έντυπα μέσα που διατίθενται δωρεάν και χωρίς περιορισμούς χρήσης, με στόχο την ενίσχυση της πρόσβασης σε πληροφορίες, αυτοαξιολογήσεις και εκπαιδευτικό υλικό. Αυτά περιλαμβάνουν τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων (π.χ. Holland's RIASEC), αξιών και δεξιοτήτων, ψηφιακές πλατφόρμες, καθώς και εργαλεία αυτοκαθοδήγησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Ενδεικτικά, τεστ ανοικτής πρόσβασης που μπορούν να αποτελέσουν αφετηρία για την ενίσχυση της αυτογνωσίας και της επαγγελματικής καθοδήγησης είτε για νέους στην αρχή της σταδιοδρομίας τους, είτε για ενήλικες σε μεταβατικά επαγγελματικά στάδια, είναι:

- CareerExplorer (<https://www.careerexplorer.com/for-organizations/>)
- Παρέχει στους χρήστες εξατομικευμένες προτάσεις επαγγελματών και αναλυτικές αναφορές σχετικά με τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τα επαγγελματικά τους ενδιαφέροντα. Αποτελεί ένα από τα πιο σύγχρονα και οπτικά ελκυστικά open-access εργαλεία σταδιοδρομίας, χρήσιμο τόσο για νέους όσο και για ενήλικες που επαναπροσδιορίζουν την καριέρα τους.
- Holland Code Career Test (Truity): Είναι ένα εργαλείο επαγγελματικού προσανατολισμού βασισμένο στο μοντέλο RIASEC του Holland,

σύμφωνα με το οποίο οι επαγγελματικές προτιμήσεις ταξινομούνται σε έξι τύπους (Ρεαλιστικός, Ερευνητικός, Καλλιτεχνικός, Κοινωνικός, Επιχειρηματικός, Συμβατικός). Το τεστ περιλαμβάνει 60 ερωτήσεις και παρέχει στον χρήστη μια σύντομη αναφορά με τον κυρίαρχο τύπο ενδιαφέροντος και μια λίστα πιθανών επαγγελμάτων που ταιριάζουν στο προφίλ του.

- InSight Values/ Work Characteristics Inventory (Career Perfect) (<https://www.careerperfect.com/services/free/insight-work-values/>): Είναι ένα εργαλείο που βοηθά τα άτομα να αποσαφηνίσουν και να ιεραρχήσουν τις αξίες και προτιμήσεις τους σε σχέση με τη ζωή και το περιβάλλον εργασίας τους. Η αξιολόγηση καλύπτει 10 κατηγορίες, όπως η δομή και ο ρυθμός εργασίας, η πρόκληση, το εργασιακό περιβάλλον και η δημιουργικότητα.
- Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) (<https://www.16personalities.com/>): Είναι ένα από τα πιο δημοφιλή τεστ προσωπικότητας που βοηθά τα άτομα να κατανοήσουν καλύτερα τα χαρακτηριστικά τους σχετικά με την ηγεσία, την επικοινωνία και την ομαδική εργασία, αποκαλύπτοντας τα δυνατά τους σημεία. Μέσω αυτού του πλαισίου, οι χρήστες μπορούν να ανακαλύψουν επαγγελματικούς δρόμους που ταιριάζουν με τον προσωπικό τους τύπο.
- Το ONET Interest Profiler είναι ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης που αποτελεί μέρος του συστήματος O*NET (Occupational Information Network) και έχει αναπτυχθεί στις ΗΠΑ. Σκοπός του είναι να βοηθήσει τα άτομα να εντοπίσουν τα επαγγελματικά τους ενδιαφέροντα και να τα συσχετίσουν με κατάλληλες επαγγελματικές διαδρομές. Μέσα από μια σειρά ερωτήσεων, ο χρήστης προσδιορίζει τον βαθμό προτίμησης σε δραστηριότητες διαφορετικών τύπων (σύμφωνα με τον Holland, RIASEC: Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising, Conventional). Με βάση τα αποτελέσματα, το εργαλείο προτείνει επαγγέλματα που ευθυγραμμίζονται με τα καταγεγραμμένα ενδιαφέροντα, προσφέροντας έτσι ένα βασικό υπόβαθρο για στο-

⁴⁷<https://entrecompeurope.eu/>

χασμό, επαγγελματική καθοδήγηση και μελλοντικές επιλογές μάθησης ή απασχόλησης. Είναι διαθέσιμο δωρεάν και χρησιμοποιείται ευρέως από συμβούλους σταδιοδρομίας, εκπαιδευτικούς και οργανισμούς ΣυΕΠ σε διεθνές επίπεδο.

- Ωστόσο, είναι κρίσιμο να αξιολογείται κατά περίπτωση η καταλληλότητα, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του κάθε τεστ.

Ο ILO πραγματοποίησε το 2022 απογραφή καινοτόμων ψηφιακών εργαλείων ανοιχτής πρόσβασης για την επαγγελματική ανάπτυξη νέων και ενηλίκων, αναδεικνύοντας την ποικιλομορφία, την καινοτομία και τις δυνατότητες που προσφέρουν τα ψηφιακά εργαλεία στο πεδίο της ΣυΕΠ κατά τον χρόνο δημοσίευσης της απογραφής⁴⁸.

Η πλατφόρμα Europass⁴⁹ προσφέρει ένα σύνολο δωρεάν ψηφιακών εργαλείων και πληροφοριών για τη δια βίου μάθηση και την επαγγελματική ανάπτυξη. Απευθύνεται τόσο σε άτομα, όσο και σε επαγγελματίες συμβουλευτικής σταδιοδρομίας, παρέχοντας υποστήριξη και ενημέρωση σε όσους ενδιαφέρονται να σπουδάσουν, να εκπαιδευτούν, να εργαστούν ή να προσφέρουν εθελοντική εργασία στην Ευρώπη. Τα εργαλεία της περιλαμβάνουν δημιουργία βιογραφικού, καταγραφή δεξιοτήτων, δημιουργία προσωπικού προφίλ, καθώς και πρόσβαση σε πληροφορίες για εκπαιδευτικές και επαγγελματικές ευκαιρίες σε όλη την ΕΕ, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της κινητικότητας και της διαφάνειας των προσόντων.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο ξεχωρίζουν επίσης πλατφόρμες και εργαλεία όπως το Euroguidance και το Cedefop, με επιστημονικό υλικό, εργαλεία αξιολόγησης, βάσεις δεδομένων, μελέτες, έρευνες και πληροφορίες για την αγορά εργασίας και το EURES για ευκαιρίες κινητικότητας.

Στην Ελλάδα, μπορεί κάθε ενδιαφερόμενος να συμπληρώσει δωρεάν τεστ επαγγελματικού προσανατολισμού στην Εθνική Πύλη Δια Βίου Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας (ΣυΕΠ) του ΕΟΠΠΕΠ, για να αξιολογήσει επαγγελματικά ενδιαφέροντα, επαγγελματικές αξίες και επαγγελματικές αποφάσεις. Το εργαλείο OCCAY Self-Assessment Grid (<https://occay.eu/>) έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίξει τους συμβούλους σταδιοδρομίας στην αυτοαξιολόγηση των ψηφιακών τους δεξιοτήτων. Στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητάς τους να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες συμβουλευτικής μέσω ψηφιακών μέσων, αξιολογώντας ικανότητες, όπως η χρήση ψηφιακών

εργαλείων, η διαδικτυακή επικοινωνία με συμβουλευόμενους, η προστασία δεδομένων και η ενσωμάτωση ψηφιακών μεθοδολογιών στην πρακτική τους. Αποτελεί μέρος ευρύτερων ευρωπαϊκών προσπαθειών για την ενδυνάμωση των επαγγελματιών ΣυΕΠ στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Εργαλεία της Εθνικής Πύλης Διαβίου ΣυΕΠ και της Πύλης του Εθνικού Κέντρου Europass

Η Εθνική Πύλη Δια Βίου Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (<https://e-stadiodromia.eoppep.gr/>) προσφέρει καινοτόμες ψηφιακές υπηρεσίες ΣυΕΠ σε ενήλικες, με στόχο την ενίσχυση των δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας και την υποστήριξη στον ανασχεδιασμό της επαγγελματικής πορείας. Περιλαμβάνει πληροφορίες για ευκαιρίες μάθησης, απασχόλησης και κινητικότητας στην Ελλάδα και την ΕΕ, διαδραστικά εργαλεία και ασκήσεις, εφαρμογή για δημιουργία προσωπικού ψηφιακού φακέλου σταδιοδρομίας και σύστημα πληροφόρησης για την αγορά εργασίας. Παράλληλα, παρέχεται δυνατότητα εξ αποστάσεως συμβουλευτικής σε πραγματικό χρόνο με σύμβουλο ΣυΕΠ, διευκολύνοντας την πρόσβαση και μειώνοντας το κόστος παροχής των υπηρεσιών.

Η Εθνική Πύλη Europass (EOPPEP) (<https://europass.europa.eu/el>) παρέχει ψηφιακά εργαλεία δημιουργίας βιογραφικού σημειώματος, συνοδευτικής επιστολής, skills passport και e-portfolio, διευκολύνοντας την παρουσίαση προσόντων στην Ευρώπη. Το έγγραφο κινητικότητας Europass καταγράφει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκτήθηκαν σε θέση εργασίας σε άλλη ευρωπαϊκή χώρα. Οι χρήστες του Europass μπορούν ακόμα να δημιουργήσουν ένα δωρεάν προφίλ στο Europass για να καταγραφούν όλες οι δεξιότητες, τα προσόντα και τις εμπειρίες τους σε ένα ασφαλές ηλεκτρονικό μέρος. Μπορούν να καταγράψουν όλες τις εμπειρίες τους στον τομέα της εργασίας, της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, τις γλωσσικές δεξιότητες και τις ψηφιακές δεξιότητες, τις πληροφορίες για την εργασία τους, εμπειρίες εθελοντισμού και τα επιτεύγματά τους. Οι χρήστες μπορούν επίσης να αποθηκεύουν τα διπλώματά τους, τις συνοδευτικές επιστολές ή άλλα έγγραφα στην προσωπική βιβλιοθήκη του Europass.

⁴⁸https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40ifp_skills/documents/publication/wcms_841523.pdf

⁴⁹<https://europass.europa.eu/en/guidance-counselling>

Εργαλεία επαγγελματικής ανάπτυξης από την πλατφόρμα Euroguidance.

Η πλατφόρμα Euroguidance (<https://www.eorpep.gr/index.php/el/συ-ε-π/eorpep-syep/euroguidance-national-centre>) αποτελεί βασικό σημείο αναφοράς για τους συμβούλους ΣυΕΠ. Η πλατφόρμα προσφέρει πρόσβαση σε:

- Οδηγούς πρακτικής ΣυΕΠ σε οργανωσιακό περιβάλλον
- Ερωτηματολόγια επαγγελματικών ενδιαφερόντων, αξιών, δεξιοτήτων.
- Webinars, workshops και σεμινάρια, εθνικά και ευρωπαϊκά (σε συνεργασία με άλλες χώρες).
- Συλλογή και τεκμηρίωση καινοτόμων πρακτικών ΣυΕΠ από όλη την Ευρώπη.
- Προγράμματα κινητικότητας συμβούλων μέσω του Euroguidance Network.
- Πλατφόρμες πληροφόρησης και άλλα ευρωπαϊκά εργαλεία για επαγγέλματα, τάσεις αγοράς, σπουδές

Η ταξινόμηση ESCO (<https://esco.ec.europa.eu/el>) κατηγοριοποιεί δεξιότητες, ικανότητες, προσόντα και επαγγέλματα που σχετίζονται με την αγορά εργασίας, την εκπαίδευση και την κατάρτιση της ΕΕ. Η πλατφόρμα EURES (https://eures.europa.eu/index_el) διευκολύνει την κινητικότητα και την αναζήτηση εργασίας εντός ΕΕ, καθώς και την εύρεση υποψηφίων από εργοδότες. Οι βάσεις δεδομένων του Cedefop (<https://www.cedefop.europa.eu/el/online-tools>) παρέχουν πληροφορίες για επαγγέλματα, δεξιότητες και τάσεις της αγοράς εργασίας. Το Ευρωπαϊκό και Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων EQF/NQF προσφέρουν συστήματα κατηγοριοποίησης και αναγνώρισης δεξιοτήτων και προσόντων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το Skills-OVATE (Online Vacancy Analysis Tool for Europe) αποτελούσε ένα καινοτόμο εργαλείο ανάλυσης των δεξιοτήτων που ζητούν οι εργοδότες, βασισμένο σε online αγγελίες εργασίας (Online Job Advertisements – OJAs) σε 32 ευρωπαϊκές χώρες. Το εργαλείο αναπτύχθηκε από το CEDEFOP σε συνεργασία με την Eurostat και παρείχε επικαιροποιημένες πληροφορίες ανά τρίμηνο σχετικά με τις τάσεις της αγοράς και τις αντίστοιχες δεξιότητες και προσόντα. Το εργαλείο αυτό έχει πλέον ενσωματωθεί στο Europass, στην σελίδα «Job and skill trends»⁵⁰. Μέσω της σελίδας αυτής οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να πληροφορηθούν για τις τάσεις δεξιοτήτων και θέσεων εργασίας σε

άλλες χώρες της ΕΕ πραγματοποιώντας αναζήτηση με κριτήρια το επάγγελμα ή την χώρα. Πρόκειται για μια πληροφορία που δεν υπάρχει στο ESCO, το οποίο μέχρι στιγμής αποτελεί στατική ταξινόμηση των επαγγελμάτων και δεξιοτήτων. Επίσης στην ίδια ιστοσελίδα του Europass μπορούν να δουν σε τι κύριες γνώσεις και δεξιότητες αναλύεται κάθε επάγγελμα. Την πληροφορία αυτή την δανείζεται το Europass από το ESCO.

Καλές πρακτικές συμβουλευτικής σταδιοδρομίας εργαζομένων από ευρωπαϊκά και διεθνή δίκτυα

Καλές πρακτικές αναδεικνύονται μέσω μελετών των οργανισμών Euroguidance, Europass, Cedefop, ILO, OECD κ.ά., με έμφαση στη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη, τις στρατηγικές ΣυΕΠ εντός οργανισμών και τις εθνικές πολιτικές για την απασχολησιμότητα. Ενδεικτικά, αναφέρονται:

- Η Cité des Métiers (<https://www.citedesmetiers.brussels/fr/accueil/>) των Βρυξελλών αποτελεί μια καλή πρακτική ολοκληρωμένης σταδιοδρομίας τύπου “one-stop-shop”, προσφέροντας δωρεάν υπηρεσίες σε όλους τους πολίτες, ανεξαρτήτως ηλικίας ή κατάστασης στην αγορά εργασίας. Εστιάζει σε πέντε βασικούς άξονες (κατάρτιση, απασχόληση, κινητικότητα, επιχειρηματικότητα, καθοδήγηση) και συντονίζει φορείς εκπαίδευσης, κατάρτισης και απασχόλησης για την παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης. Ενσωματώνει εργαλεία, όπως Europass, ESCO και τεστ δεξιοτήτων, ενισχύοντας τη σύνδεση προσόντων με επαγγελματικές ευκαιρίες. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συμπερίληψη ευάλωτων ομάδων, όπως άτομα με αναπηρία ή μετανάστες, ενισχύοντας την προσβασιμότητα, την επαγγελματική κινητικότητα και τη διά βίου καθοδήγηση.
- Στη Σουηδία, υπάρχουν διακριτές διαδικτυακές πλατφόρμες που καλύπτουν διαφορετικούς τομείς της συμβουλευτικής σταδιοδρομίας. Η εθνική εκπαιδευτική πύλη Utbildningsinfo.se προσφέρει γενικές πληροφορίες για την εκπαίδευση, παρέχοντας εργαλεία αναζήτησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συμβουλευτικής σταδιοδρομίας, προσωπικό φάκελο και ειδική ενότητα για τους συμβούλους. Επιπλέον, η δημόσια υπηρεσία απασχόλησης Arbetsförmedlingen προσφέρει ένα ψηφιακό πακέτο συμβουλευ-

⁵⁰<https://europa.eu/europass/eportfolio/screen/skills-intelligence?lang=en>

τικής σταδιοδρομίας, το οποίο διευρύνεται, ώστε να είναι διαθέσιμο και σε εξωτερικούς φορείς (δήμους, οργανισμούς κ.ά.). Το πακέτο περιλαμβάνει εργαλεία αυτοαξιολόγησης, έναν οδηγό ενδιαφερόντων με 12 ερωτήσεις, καθώς και πληροφορίες για την αγορά εργασίας, υποστηρίζοντας όσους επιθυμούν να κάνουν νέα βήματα στην καριέρα τους (OECD, 2021)

- Στην Ιαπωνία, τα Career Development Support Centers, που ιδρύθηκαν το 2020, παρέχουν δωρεάν υπηρεσίες συμβουλευτικής σταδιοδρομίας σε εργαζομένους μέσω φυσικής παρουσίας ή διαδικτυακά (π.χ. μέσω Zoom), με στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη διατήρηση της απασχόλησης. Οι συνεδρίες απευθύνονται σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, με έμφαση σε νέους, μεγαλύτερους εργαζομένους και εργαζομένους σε ΜΜΕ, χρηματοδοτούνται από το κράτος και υλοποιούνται από ιδιώτες συμβούλους που επιλέγονται μέσω διαγωνισμού. Οι σύμβουλοι αξιολογούν καινοτόμα εργαλεία για την ενίσχυση της αυτογνωσίας, του επαγγελματικού σχεδιασμού και της κινητικότητας εντός του εργασιακού χώρου. Στόχος του προγράμματος είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η διατήρηση των εργαζομένων στην αγορά εργασίας (OECD, 2021).

Καλές πρακτικές και εργαλεία συμπεριληπτικής συμβουλευτικής σταδιοδρομίας εργαζομένων

LMI Digital Career System (Digital Career System – Imidis-abled): Η ψηφιακή πλατφόρμα LMI Digital Career System για άτομα με αναπηρία, προωθεί την προσβασιμότητα σε πληροφορίες σταδιοδρομίας, την ενίσχυση δεξιοτήτων αναζήτησης εργασίας, την επικοινωνία με μέντορες και εργοδότες. Βοηθά τους χρήστες να ανακαλύψουν τα δυνατά τους σημεία και τα ενδιαφέροντά τους, παρέχει πληροφορίες για τις τάσεις και τις ευκαιρίες σε σύγχρονους κλάδους εργασίας, προσφέρει εργαλεία για τη δημιουργία βιογραφικού και την εύρεση εργοδοτών που προωθούν τη συμπερίληψη και διευκολύνει την επικοινωνία με μέντορες, επαγγελματίες συμβούλους και εργοδότες μέσω εργαλείων δικτύωσης.

MyWay Employability Toolkit (<https://mywayemployability.au/>):

Το My Way Employability Toolkit (Αυστραλία) είναι μια διαδικτυακή πλατφόρμα σχεδιασμένη για να υποστηρίξει άτομα στο φάσμα του αυτισμού στον σχεδιασμό του επαγγελματικού τους μέλλοντος, προσφέροντας εξατομικευμένη προσέγγιση κα-

θοδήγησης. Κάθε χρήστης δημιουργεί ένα ατομικό προφίλ που συνδέεται με σχετικές πληροφορίες για σταδιοδρομία, εκπαίδευση και κατάρτιση. Η πλατφόρμα ενθαρρύνει τα άτομα να μετατρέψουν τα όνειρά τους σε ρεαλιστικούς και σταδιακούς στόχους, προσφέροντας έναν οδικό χάρτη επαγγελματικής επιτυχίας. Το myWAY αποτελεί ένα πρότυπο καλής πρακτικής στον σχεδιασμό ψηφιακών εργαλείων ενδυνάμωσης και αυτονόμησης ευάλωτων ομάδων εργαζομένων και υποψηφίων, δίνοντας έμφαση στη σαφήνεια, την προσαρμοστικότητα και τη συστηματική υποστήριξη.

Work4Psy πλατφόρμα (<https://work4psy.eu/el/home-3/>): Η πλατφόρμα Work4Psy δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του ομώνυμου ευρωπαϊκού έργου και απευθύνεται σε νέους με προβλήματα ψυχικής υγείας που βρίσκονται εκτός εκπαίδευσης, απασχόλησης ή κατάρτισης (NEETs), καθώς και σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας και συμβούλους σταδιοδρομίας που επιθυμούν να υποστηρίξουν την ένταξή τους. Η πλατφόρμα περιλαμβάνει: (i) Εκπαιδευτικό αναλυτικό πρόγραμμα (Curriculum) με θεωρητική και πρακτική καθοδήγηση την επαγγελματική υποστήριξη της ομάδας-στόχου. (ii) Ψηφιακά εργαλεία συμβουλευτικής σταδιοδρομίας βασισμένα στο Toolkit του προγράμματος (π.χ. διαδραστικά σενάρια, ερωτηματολόγια), (iii) Υλικό ευαισθητοποίησης και επιμόρφωσης για επαγγελματίες (Mental Health Professionals & Career Counsellors). Στόχος της πλατφόρμας είναι να αποτελέσει ψηφιακό περιβάλλον συμπερίληψης και υποστήριξης για τη μετάβαση των NEETs με προβλήματα ψυχικής υγείας στην απασχόληση ή την εκπαίδευση.

Digital toolkit for inclusion in career guidance (<https://ieucg.eu/wp-content/uploads/2024/09/DigitalToolkit-4inclusioninCG-ENG-final.pdf>)

Το Digital Toolkit for Inclusion in Career Guidance αποτελεί ανοικτό υλικό που έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο ευρωπαϊκής συνεργασίας με στόχο την ενίσχυση της συμπερίληψης και της ποικιλομορφίας στις πρακτικές Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας. Περιλαμβάνει: (i) μεθόδους και τεχνικές καθοδήγησης που ενδυναμώνουν τη συμβουλευτική πρακτική σε πολυπολιτισμικά και πολυποίκιλα περιβάλλοντα, (ii) εργαλεία για την κατανόηση των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι ομάδες που υφίστανται αποκλεισμό ή άνιση πρόσβαση στις υπηρεσίες ΣυΕΠ, (iii) εκπαιδευτικό υλικό για συμβούλους, εκπαιδευτές και οργανισμούς, με δυνατότητα άμεσης εφαρμογής στην πράξη. Ο σκοπός του εργαλείου είναι να υποστηρίξει επαγγελματίες στη δημιουργία περιεκτικών και ισότιμων υπηρεσιών ΣυΕΠ, αναγνωρίζοντας τις διαφορετικές ανάγκες και εμπειρίες ζωής των συμβουλευομένων.

8.0 Κριτήρια Ποιότητας Υπηρεσιών ΣυΕΠ σε εργασιακό πλαίσιο

Καθώς πλήθος παρόχων προσφέρουν υπηρεσίες ΣυΕΠ, είναι αναγκαία η ύπαρξη μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας, ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων σε διαφορετικά στάδια της επαγγελματικής τους πορείας και να εξασφαλιστεί υψηλή ποιότητα. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, 2021) η ποιότητα των υπηρεσιών ΣυΕΠ για εργαζομένους προϋποθέτει:

- προσαρμογή των υπηρεσιών στις ατομικές ανάγκες,
- κατάλληλη εκπαίδευση και προσόντα των συμβούλων,
- παροχή επίκαιρων στοιχείων για την αγορά εργασίας,
- χρήση κατάλληλων εργαλείων,
- σχεδιασμό εξατομικευμένων διαδρομών σταδιοδρομίας και κατάρτισης.

Στο πλαίσιο της λειτουργίας του ELGPN (European Lifelong Guidance Policy Network), αναπτύχθηκε ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για τη διασφάλιση ποιότητας και την τεκμηρίωση στη ΣυΕΠ (Quality Assurance and Evidence-Base [QAE] Framework) (Βλαχάκη, 2021, Γαϊτάνης, 2015). Πρόκειται για ένα πλαίσιο (matrix) επιθυμητών κριτηρίων αναφοράς (criteria) και ποιοτικών – ποσοτικών δεικτών ποιότητας (indicators), το οποίο περιλαμβάνει και παραδείγματα πιθανών αποδεικτικών, δεδομένων που δύναται να συγκεντρώνονται από τους φορείς ΣυΕΠ για την τεκμηρίωση της μέτρησης των δεικτών ποιότητας. Υιοθετήθηκαν πέντε βασικά ποιοτικά στοιχεία (key quality elements), τα οποία είναι αλληλένδετα και αφορούν:

1. την ικανότητα επαγγελματιών
2. τη συμμετοχή πολιτών/χρηστών
3. τη βελτίωση υπηρεσιών
4. το κόστος-όφελος για τις κυβερνήσεις
5. το κόστος-όφελος για τα άτομα.

Το QAE Framework καλύπτει έξι τομείς: σχολεία, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (EEK), τριτοβάθμια εκπαίδευση, εκπαίδευση ενηλίκων, απασχόληση και κοινωνική ένταξη. Ακολουθώντας, παρουσιάζεται η ανάλυση του QAE Framework (στοιχεία ποιότητας, κριτήρια, δείκτες και πιθανές πηγές δεδομένων) για



Πίνακας 2. ELGPN QAE Framework – Ικανότητα επαγγελματιών

Ποιοτικό στοιχείο	Κριτήρια	Δείκτες	Παραδείγματα αποδεικτικών στοιχείων
Ικανότητα επαγγελματιών	1.1 Αναγνωρισμένα προσόντα στον τομέα της Συ.Ε.Π.ς	Το επίπεδο προσόντων είναι προσδιορισμένο. Απαιτούμενα προσόντα Συ.Ε.Π. % εχόντων τα προσόντα πλήρως % εχόντων τα προσόντα μερικώς % μη εχόντων τα προσόντα κάτω από ένα συγκεκριμένο επίπεδο	• Εθνικοί κανονισμοί / θεσμικό πλαίσιο • Εθνικό μητρώο συμβούλων • Εκθέσεις του φορέα παροχής • Εκθέσεις του φορέα χρηματοδότησης • Κυβερνητική βάση δεδομένων
	1.2 Συμμετοχή σε συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη (CPD)	Αριθμός ωρών CPD που πραγματοποιήθηκαν σε 1 έτος σε: • επίπεδο στελέχους Συ.Ε.Π. • επίπεδο διευθυντή υπηρεσιών Συ.Ε.Π. Αριθμός υπαλλήλων που έχουν εγγραφεί σε επαγγελματικό κώδικα δεοντολογίας σε: • επίπεδο στελέχους Συ.Ε.Π.	• Εθνική βάση δεδομένων • Αναφορές εξωτερικής ανάθεσης • Έκθεση/εκθέσεις εθνικών προτύπων ποιότητας • Εφαρμογή του πλαισίου ικανοτήτων του Cedefop (2009) • Έκθεση/εκθέσεις επιθεώρησης • Εθνικό μητρώο συμβούλων • Έκθεση/εκθέσεις εθνικών προτύπων ποιότητας
	1.3 Επίπεδο ιδιότητας μέλους επαγγελματικής/ών ένωσης/ενώσεων	• Σύνολο ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα Συ.Ε.Π. • % μελών επαγγελματικής/ών ένωσης/ενώσεων π.χ. συμμετοχή 1, 2, 3, 3+	• Αναφορές πολιτικής • Εκθέσεις του φορέα • Έκθεση (εκθέσεις) επιθεώρησης • Επαγγελματική/ές ένωση/ενώσεις Συ.Ε.Π. • Εκθέσεις αυτοαναφοράς

Πηγή: ELGPN, 2016

Το ELGPN QAE Framework λειτουργεί ως ένας πανευρωπαϊκός μηχανισμός, προτείνοντας τρόπους αξιοποίησής του από τους αρμόδιους χάραξης πολιτικής και τους εμπλεκόμενους φορείς σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, με στόχο τη συνεχή βελτίωση των πολιτικών και πρακτικών διά βίου ΣυΕΠ.

Ένα μοντέλο βασισμένο σε ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα που αξιοποιείται ευρύτατα για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας καλύπτει τις εισροές, τις διαδικασίες και τις εκροές (αποτελέσματα) ενός συστήματος (input- process- outcome model), εν προκειμένω της ΣυΕΠ (Hooley & Rice, 2018; ELGPN, 2015; CEDEFOP, 2009; OECD, 2021).

8.1 Εισροές: Βασικοί Πόροι για Ποιοτική Παροχή Υπηρεσιών

Οι εισροές αφορούν στους θεμελιώδεις πόρους που απαιτούνται για την ορθή λειτουργία των υπηρεσιών ΣυΕΠ. Περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό, τα εργαλεία, την τεχνολογία, το θεσμικό πλαίσιο και την ενσωμάτωσή τους στον οργανισμό.

- Η επαγγελματική επάρκεια των συμβούλων σταδιοδρομίας: Οι σύμβουλοι σταδιοδρομίας πρέπει να διαθέτουν τεκμηριωμένα επαγγελματικά προσόντα, εξειδίκευση στον εργασιακό προσανατολισμό και συνεχή επιμόρφωση, ενώ η τήρηση δεοντολογικών αρχών (εχεμύθεια, αντικειμενικότητα, σεβασμός στον συμβουλευόμενο) αποτελεί επίσης προϋπόθεση ποιότητας (CEDEFOP, 2009).
- Τα κατάλληλα εργαλεία και υποδομές: Η χρήση σύγχρονων και επιστημονικά τεκμηριωμένων εργαλείων και τεχνικών (όπως ερωτηματολόγια, τεστ δεξιοτήτων, ενημερωμένες βάσεις πληροφόρησης) καθώς και οι κατάλληλες υποδομές, τόσο φυσικές όσο και ψηφιακές (ELGPN, 2015) αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των εισροών και ενισχύουν την αξιοπιστία της διαδικασίας.
- Η αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας σε οργανωσιακά περιβάλλοντα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στρατηγική τους ενσωμάτωση στον πυρήνα των λειτουργιών του οργανισμού. Η σύνδεση με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τις πολιτικές εκπαίδευσης/κατάρτισης και την επιχειρησιακή στρατηγική, καθώς και η θεσμική υποστήριξη από την ηγεσία, αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για τη βιωσιμότητα, την ποιότητα και την αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ενσωμάτωση αυτή ενισχύει την προσβασιμότητα για όλους τους εργαζόμενους και ενδυναμώνει τον

8.2 Διαδικασίες: Δομημένη Εξατομικευμένη Παροχή Υπηρεσιών

Οι διαδικασίες παροχής ΣυΕΠ πρέπει να είναι συστηματικές, δομημένες και προσαρμοσμένες στις εξατομικευμένες ανάγκες των εργαζομένων. Αρχικά, πραγματοποιείται ανάλυση αναγκών μέσω συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων και καταγραφής στόχων. Ακολουθεί η αξιολόγηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και του επαγγελματικού προφίλ κάθε εργαζομένου. Με βάση αυτά, διαμορφώνεται ένα εξατομικευμένο σχέδιο δράσης που περιλαμβάνει την ενίσχυση των δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας. Κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας, η συμβουλευτική υποστήριξη συνοδεύεται από ενημέρωση, ενδυνάμωση και συνεχόμενη ανατροφοδότηση. Τέλος, η αξιολόγηση της εμπειρίας από τους εργαζόμενους εξασφαλίζει την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών (OECD, 2021).

8.3 Εισροές: Βασικοί Πόροι για Ποιοτική Παροχή Υπηρεσιών

Η ποιότητα των υπηρεσιών ΣυΕΠ αντικατοπτρίζεται στην αποτελεσματικότητα και τον θετικό αντίκτυπο στους ωφελούμενους. Μετριέται μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, της βελτίωσης των δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας και των απτών επαγγελματικών οφελών, όπως η κινητικότητα και η εξέλιξη εντός ή εκτός του οργανισμού, η συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης (reskilling/upskilling) και η μείωση της επαγγελματικής αβεβαιότητας (ELGPN, 2015). Επιπλέον, αξιολογείται η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με την προσβασιμότητα, τη χρησιμότητα και την εφαρμοσιμότητα των υπηρεσιών, καθώς και η συμβολή της υπηρεσίας στη βελτίωση της φήμης του εργοδότη (employer branding) και στην αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων (employee engagement) (Novita & Hermina, 2025).

Πίνακας 3: Κριτήρια Ποιότητας Υπηρεσιών ΣυΕΠ σε εργασιακό πλαίσιο

Επίπεδο	Κριτήρια Ποιότητας
Εισροές	Επαγγελματική επάρκεια και προσόντα των συμβούλων (τεκμηριωμένη εκπαίδευση, συνεχιζόμενη κατάρτιση, δεοντολογία)
	Κατάλληλα εργαλεία και υποδομές (ερωτηματολόγια, τεστ, ψηφιακές πλατφόρμες, βάσεις δεδομένων)
	Στρατηγική ενσωμάτωση της ΣυΕΠ στον οργανισμό (σύνδεση με HR, επιμόρφωση, επιχειρησιακός σχεδιασμός, υποστήριξη διοίκησης)
Διαδικασίες	Συστηματική ανάλυση αναγκών και στόχων των εργαζομένων
	Εξατομικευμένος σχεδιασμός συμβουλευτικής
	Συνεχής ανατροφοδότηση, ενδυνάμωση και επαναξιολόγηση
	Χρήση σύγχρονων, προσβάσιμων και έγκυρων μεθόδων και πρακτικών
Εκροές	Ενδυνάμωση και αυξημένη αυτογνωσία των εργαζομένων
	Βελτίωση δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας
	Συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα (reskilling, upskilling), επαγγελματική κινητικότητα, επαγγελματική εξέλιξη
	Ικανοποίηση εργαζομένων από τις υπηρεσίες και αυξημένη δέσμευση στον οργανισμό (employee engagement, employer branding)

Το επικαιροποιημένο Πρότυπο Ποιότητας «Matrix standard» είναι ένα Πρότυπο Ποιότητας για Υπηρεσίες ΣυΕΠ το οποίο εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς εφαρμογής του Θεσμού της ΣυΕΠ (εκπαίδευση, απασχόληση, υγεία και πρόνοια κ.λπ) στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ανήκει στο Υπουργείο Παιδείας (Department for Education) του Ηνωμένου Βασιλείου και η διαχείρισή του γίνεται από τη μη κερδοσκοπική εταιρεία «The Growth Company». Αποτελείται από το Γενικό Πρότυπο και οκτώ (8) άλλα Πρότυπα – Οδηγούς, μεταξύ των οποίων Πρότυπο για την Απασχόληση (Employability Guide). Στόχος της εφαρμογής του Προτύπου είναι η συνεχής βελτίωση όλων των εισροών, διαδικασιών και αποτελεσμάτων της ΣυΕΠ, είτε η ΣυΕΠ είναι η κύρια αποστολή του Οργανισμού, είτε ο Οργανισμός παρέχει άλλες υπηρεσίες, αλλά επιζητεί να παρέχει στο προσωπικό του ή άλλους οργανισμούς και υπηρεσίες ΣυΕΠ (Γαϊτάνης, 2025).

Το Cedefop παρακολουθεί τη διασφάλιση της ποιότητας στα συστήματα επαγγελματικού προσανατολισμού πάνω από 20 έτη. Στις μέρες μας, ο διαδικτυακός κατάλογος συστημάτων και πρακτικών δια βίου προσανατολισμού του Cedefop⁵¹ (2020), παρέχει διακρατικές πληροφορίες σχετικά με τα συστήματα, τις πολιτικές και τις πρακτικές προσανατολισμού. Προσφέρει επίσης θεματικές ενότητες σχετικά με τη διασφάλιση της ποιότητας, τα επαγγελματικά προσόντα και την κατάρτιση των συμβούλων, την πρόσβαση των χρηστών, τον διωτηρειακό συντονισμό

και τη συνεργασία των ενδιαφερόμενων μερών, τη χρήση ΤΠΕ, τον προσανατολισμό για συγκεκριμένες ομάδες και περιβάλλοντα, καθώς και τους δείκτες κοινωνικής ένταξης. Το Cedefop έχει επίσης δημιουργήσει το CareersNet, ένα δίκτυο ανεξάρτητων ειδικών με αναγνωρισμένη εμπειρογνωμοσύνη στον τομέα του διά βίου προσανατολισμού και της επαγγελματικής εξέλιξης, σε ολόκληρη την ΕΕ και εκτός των συνόρων της, το οποίο παρακολουθεί και καταγράφει την εφαρμογή των πολιτικών για τον διά βίου προσανατολισμό.

Τέλος, βασικό συστατικό στοιχείο της διασφάλισης ποιότητας αποτελεί η υιοθέτηση κουλτούρας και πολιτικής ποιότητας από τον εκάστοτε σύμβουλο ή φορέα ΣυΕΠ. Στην Ελλάδα δεν υφίσταται (μέχρι σήμερα) υποχρεωτική εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας σε οργανωσιακό επίπεδο. Αυτό δεν συνεπάγεται οπωσδήποτε και μη ποιοτικές υπηρεσίες. Είναι εφικτό, μέσα από συστηματική παρακολούθηση, αυτοαξιολόγηση, αναστοχασμό, μέτρηση της ικανοποίησης, αλλά και αξιοποίηση διαθέσιμων προτύπων και πρακτικών, να επιτυγχάνεται ένα ικανοποιητικό ποιοτικών υπηρεσιών. Η βελτίωση των υπηρεσιών ΣυΕΠ σε οργανωσιακό περιβάλλον συνδέεται άρρηκτα με τα ζητήματα της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης και αυτοδιαχείρισης (self regulation) των συμβούλων (Sultana, 2018), αλλά και τις πολιτικές των επιχειρήσεων και οργανισμών.

⁵¹<https://www.cedefop.europa.eu/en/country-reports/inventory-lifelong-guidance-systems-and-practices>

9.0 Προτάσεις πολιτικής και συστάσεις για την ενίσχυση της ΣυΕΠ στον χώρο εργασίας στην Ελλάδα

Σύμφωνα με επίσημα στατιστικά στοιχεία στην Ελλάδα των 10,4 εκατομμυρίων ανθρώπων περισσότερα από 4,7 εκατομμύρια άτομα είναι ενεργά στην αγορά εργασίας, ενώ το ποσοστό απασχόλησης είναι 61,8%, ήτοι 8,6 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερο από τον μέσο όρο της ΕΕ των 27. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται στον τομέα του χονδρικού και λιανικού εμπορίου, στον τομέα της επισκευής μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών (24,5%), και ακολουθούν ο τομέας των δραστηριοτήτων υπηρεσιών παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης (21,1%), ο τομέας της μεταποίησης (11,3%) και ο τομέας των επαγγελματικών, επιστημονικών και τεχνικών δραστηριοτήτων (8,3%). Σε ό,τι αφορά τον αριθμό των επιχειρήσεων, οι περισσότερες σχετίζονται με το χονδρικό και λιανικό εμπόριο, την επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών (25,6%), τις επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες (17,7%) και τις δραστηριότητες παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης (12,4%).

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (44,4%) εργάζεται σε πολύ μικρές επιχειρήσεις με έως 9 εργαζομένους. Οι επιχειρήσεις αυτές αντιπροσωπεύουν την πλειονότητα του συνόλου των επιχειρήσεων στη χώρα (94,3%), ήτοι 864.934 τέτοιες επιχειρήσεις. Το 16,6% των απασχολούμενων εργάζονται σε μεγάλες εταιρείες με περισσότερους από 250 εργαζομένους, το 13,6% των απασχολούμενων εργάζονται σε μεσαίες εταιρείες με 50 έως 249 εργαζομένους, το 13,2% των απασχολούμενων εργάζονται σε μικρές εταιρείες με 20 έως 49 εργαζομένους και το 12,3% των απασχολούμενων εργάζονται σε μικρές εταιρείες με 10 έως 19 εργαζομένους. Ο μεγαλύτερος όγκος των διαθέσιμων θέσεων εργασίας εντοπίζεται σε επαγγέλματα που απαιτούν δεξιότητες μεσαίου επιπέδου, ενώ οι θέσεις που βασίζονται σε χαμηλές δεξιότητες παρουσιάζουν σταδιακή συρρίκνωση. Αντίθετα, η ζήτηση για υψηλού επιπέ-

δου δεξιότητες αυξάνεται κυρίως σε τομείς που σχετίζονται με την τεχνολογία, τις επιστήμες και τις επιχειρηματικές υπηρεσίες. (Eures, ΔΥΠΑ, 2024).

Πρόσφατη έρευνα του Ινστιτούτου Εργασίας της ΓΣΕΕ, που εξετάζει τις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στην ελληνική αγορά εργασίας και τον βαθμό έκθεσης των θέσεων εργασίας στον κίνδυνο αυτοματοποίησης, καταδεικνύει ότι η εισαγωγή αυτοματοποιημένων συστημάτων στις παραγωγικές διαδικασίες αναμένεται να επηρεάσει σημαντικό μέρος των εργασιακών καθηκόντων. Συγκεκριμένα, εκτιμάται ότι το ποσοστό των θέσεων ή καθηκόντων με υψηλό βαθμό διακινδύνευσης κυμαίνεται μεταξύ 1,4% και 14,4% του συνολικού εργατικού δυναμικού. Η επίδραση αυτή δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένες επαγγελματικές κατηγορίες, αλλά αφορά το σύνολο των επαγγελματιών, ανάλογα με τη φύση και τον συνδυασμό των επιμέρους εργασιακών καθηκόντων, ενώ υπογραμμίζεται ότι σχεδόν κάθε επάγγελμα περιλαμβάνει καθήκοντα με αυξημένη πιθανότητα αυτοματοποίησης (Λαπατσιώρας, Μηλιός & Μιχαηλίδης, 2020).

Παράλληλα, σύμφωνα με στοιχεία του Παρατηρητηρίου Ψηφιακού Μετασχηματισμού του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), η Ελλάδα εμφανίζεται ανεπαρκώς προετοιμασμένη για τις απαιτήσεις της 4ης Βιομηχανικής Επανάστασης. Ειδικότερα, σε σύνολο 28 ευρωπαϊκών χωρών, κατατάσσεται στην 26η θέση όσον αφορά το επίπεδο ψηφιακής και τεχνολογικής ωριμότητας των επιχειρήσεων. Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, οι σχετικές μελέτες επισημαίνουν την ανάγκη ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, την ανάπτυξη προγραμμάτων επανεκπαίδευσης και δια βίου μάθη-

σης, καθώς και τη στενότερη σύνδεση της εκπαίδευσης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Παράλληλα, τονίζεται η σημασία μιας ολοκληρωμένης εθνικής στρατηγικής για τον επαναπατρισμό επιστημόνων και εξειδικευμένων επαγγελματιών. Τέλος, υπογραμμίζεται η αναγκαιότητα σχεδιασμού και υλοποίησης ολοκληρωμένων προγραμμάτων υποστήριξης, όπως υπηρεσίες συμβουλευτικής, coaching, ενημέρωσης, καθώς και δράσεις αναβάθμισης δεξιοτήτων (upskilling) και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων (reskilling). Οι παρεμβάσεις αυτές στοχεύουν στην ενδυνάμωση τόσο των εργαζομένων όσο και των επιχειρήσεων, ώστε να προσαρμοστούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις που θέτει η ψηφιοποίηση της βιομηχανίας και της οικονομίας συνολικά (ΣΕΒ & Deloitte, 2019).

Τέλος, σύμφωνα με τα ευρήματα της νέας έρευνας του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ για τις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, παρά τη σημαντική επιδείνωση του οικονομικού κλίματος κατά το πρώτο εξάμηνο του 2025 και τις αυξημένες πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από τη μείωση του κύκλου εργασιών, το υψηλό λειτουργικό κόστος, τη χαμηλή ρευστότητα και την περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, το 10,1% των επιχειρήσεων ανέφερε αύξηση προσωπικού (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2025). Σε αυτό το πλαίσιο το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, μέσω του έργου του Εργαστηρίου Παρακολούθησης Αλλαγών Επαγγελματιών⁵² και της ανάπτυξης αξιόπιστων Οδικών Χαρτών Προσαρμογής Επαγγελματιών, με στόχο την αποτελεσματική ανταπόκριση στις μεταβολές της αγοράς εργασίας, έχει εντάξει την εκπόνηση Οδικού Χάρτη για το επάγγελμα του/της Συμβούλου Επαγγελματικού Προσανατολισμού και Σταδιοδρομίας. Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία αναδεικνύει τη σημασία της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας και Επαγγελματικού Προσανατολισμού για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού.

Παράλληλα, ως απάντηση στην όξυνση του φαινομένου εντεινόμενης φυγής ανθρώπινου κεφαλαίου υψηλής εξειδίκευσης (brain drain), επιδιώκεται η ενίσχυση και η επανασύνδεση ανθρώπινου κεφαλαίου υψηλής εξειδίκευσης με θέσεις εργασίας υψηλών απαιτήσεων στην Ελλάδα. Ο Μηχανισμός Διασύνδεσης Ταλέντων/Στελεχών Υψηλών Δεξιοτήτων Rebrain Greece⁵³ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης μέσω μιας ψηφιακής πλατφόρμας που αξιοποιεί την κωδικοποίηση ESCO και τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης, διευκολύνεται η ταχεία και στοχευμένη αντιστοίχιση επιχειρήσεων και εξειδικευμένων στελε-

χών. Η διαδικασία αυτή ενισχύει την ελκυστικότητα και την εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων, προσελκύοντας ανθρώπινο κεφάλαιο υψηλής γνώσης και εμπειρίας, ακόμη και από το εξωτερικό. Ως αποτέλεσμα, βελτιώνεται η οργανωσιακή ετοιμότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα ενισχύεται συνολικά η επιχειρηματική απόδοση και το ελληνικό οικοσύστημα καινοτομίας.

Λαμβάνοντας υπόψη τη διάρθρωση της ελληνικής αγοράς εργασίας, αλλά και τις επιταχυνόμενες διαδικασίες ψηφιοποίησης, η ΣυΕΠ αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τους εργαζομένους, καθώς υποστηρίζει την προσαρμογή τους σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από κυριαρχία μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων και από μεταβαλλόμενες απαιτήσεις δεξιοτήτων. Παράλληλα, η αυξημένη έκθεση μέρους των θέσεων εργασίας στον κίνδυνο αυτοματοποίησης καθιστά αναγκαία τη συστηματική ενίσχυση ψηφιακών και μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων, προκειμένου να διατηρηθεί και να ενισχυθεί η απασχολησιμότητα των εργαζομένων. Η ΣυΕΠ θα βοηθήσει τους εργαζόμενους ώστε να ενισχύσουν τις δεξιότητες μεσαίου και υψηλού επιπέδου που ζητούνται ολοένα και περισσότερο, να βελτιώσουν την απασχολησιμότητά τους, να διαχειριστούν αποτελεσματικά επαγγελματικές μεταβάσεις, να προσανατολιστούν σε αναδυόμενους τομείς και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της ψηφιακής μετάβασης. Τέλος, η ΣυΕΠ συμβάλλει στη μείωση του κινδύνου επαγγελματικής επισφάλειας και αποκλεισμού, ιδίως σε κλάδους χαμηλής εξειδίκευσης που συρρικνώνονται, ενδυναμώνοντας τους εργαζόμενους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σταδιοδρομίας, ευθυγραμμισμένες με τις εξελίξεις της αγοράς εργασίας.

Για την ουσιαστική ενσωμάτωση της ΣυΕΠ, ιδίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και την αξιοποίησή της ως στρατηγικού εργαλείου ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, προτείνεται ένα πλέγμα συμπληρωματικών παρεμβάσεων.

Δημιουργία συμπράξεων και θεσμικών συνεργασιών μεταξύ ΜΜΕ, φορέων παροχής ΣυΕΠ, επαγγελματικών επιμελητηρίων, κοινωνικών εταίρων και οργανισμών εκπαίδευσης και κατάρτισης. Οι συμπράξεις αυτές μπορούν να διευκολύνουν την πρόσβαση των εργαζομένων σε ποιοτικές υπηρεσίες ΣυΕΠ, ιδίως σε επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν εσωτερικές δομές HR.

Αξιοποίηση ψηφιακών πλατφορμών και εργαλείων ΣυΕΠ,

⁵²Το Εργαστήριο Παρακολούθησης Αλλαγών Επαγγελματιών <https://jobsmonitor.gsevee.gr> του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ αποτελεί μια μόνιμη πρωτοβουλία που παρακολουθεί και αναλύει τις μεταβολές στα επαγγέλματα της ελληνικής αγοράς εργασίας. Μέσα από τη συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων από στατιστικές, θεσμικές, τεχνολογικές και κοινωνικοοικονομικές πηγές, καθώς και από τη βιωματική εμπειρία των επαγγελματιών, παρέχει έγκυρη πληροφόρηση για τις εξελισσόμενες απαιτήσεις δεξιοτήτων. Στόχος του είναι η υποστήριξη επαγγελματιών, επιχειρήσεων και φορέων εκπαίδευσης μέσω της ανάπτυξης αξιόπιστων Οδικών Χαρτών Προσαρμογής Επαγγελματιών, ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αλλαγές της αγοράς εργασίας.

⁵³<https://platform.rebraingreece.gr>

τα οποία θα υποστηρίζουν τη χαρτογράφηση δεξιοτήτων, τον σχεδιασμό διαδρομών σταδιοδρομίας, την αυτοαξιολόγηση και την ενημέρωση για ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης. Η ψηφιακή διάσταση είναι κρίσιμη, καθώς επιτρέπει την ισότιμη πρόσβαση σε υπηρεσίες ΣυΕΠ ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης, μεγέθους επιχείρησης ή κλάδου δραστηριότητας.

Ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας, με έμφαση στην αναγνώριση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού και στην προώθηση διαλόγου μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων για ζητήματα επαγγελματικής ανάπτυξης, δεξιοτήτων και επαγγελματικών προοπτικών. Η ΣυΕΠ μπορεί να λειτουργήσει ως γέφυρα επικοινωνίας και συνδιαμόρφωσης βιώσιμων επαγγελματικών διαδρομών.

Ανάπτυξη στοχευμένων προγραμμάτων ανάπτυξης δεξιοτήτων, με έμφαση τόσο στις ψηφιακές και τεχνικές δεξιότητες όσο και σε οριζόντιες δεξιότητες/ ήπιες δεξιότητες που είναι δύσκολο να αυτοματοποιηθούν, όπως η ανάληψη πρωτοβουλίας, η δημιουργικότητα, η διαχείριση κινδύνου και η επίλυση προβλημάτων. Οι δεξιότητες αυτές συνδέονται άμεσα με την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, την ενδοεπιχειρηματικότητα και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Υιοθέτηση ευέλικτων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία θα επιτρέπουν την έγκαιρη αναγνώριση αναγκών επανεκπαίδευσης (upskilling και reskilling), τη διαχείριση επαγγελματικών μεταβάσεων και τη μείωση του κινδύνου αποχώρησης προσωπικού. Η ενσωμάτωση πρακτικών ΣυΕΠ σε αυτά τα συστήματα ενισχύει την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και την ικανότητα των ΜΜΕ να ανταποκρίνονται στις ταχύτατες μεταβολές της αγοράς

εργασίας.

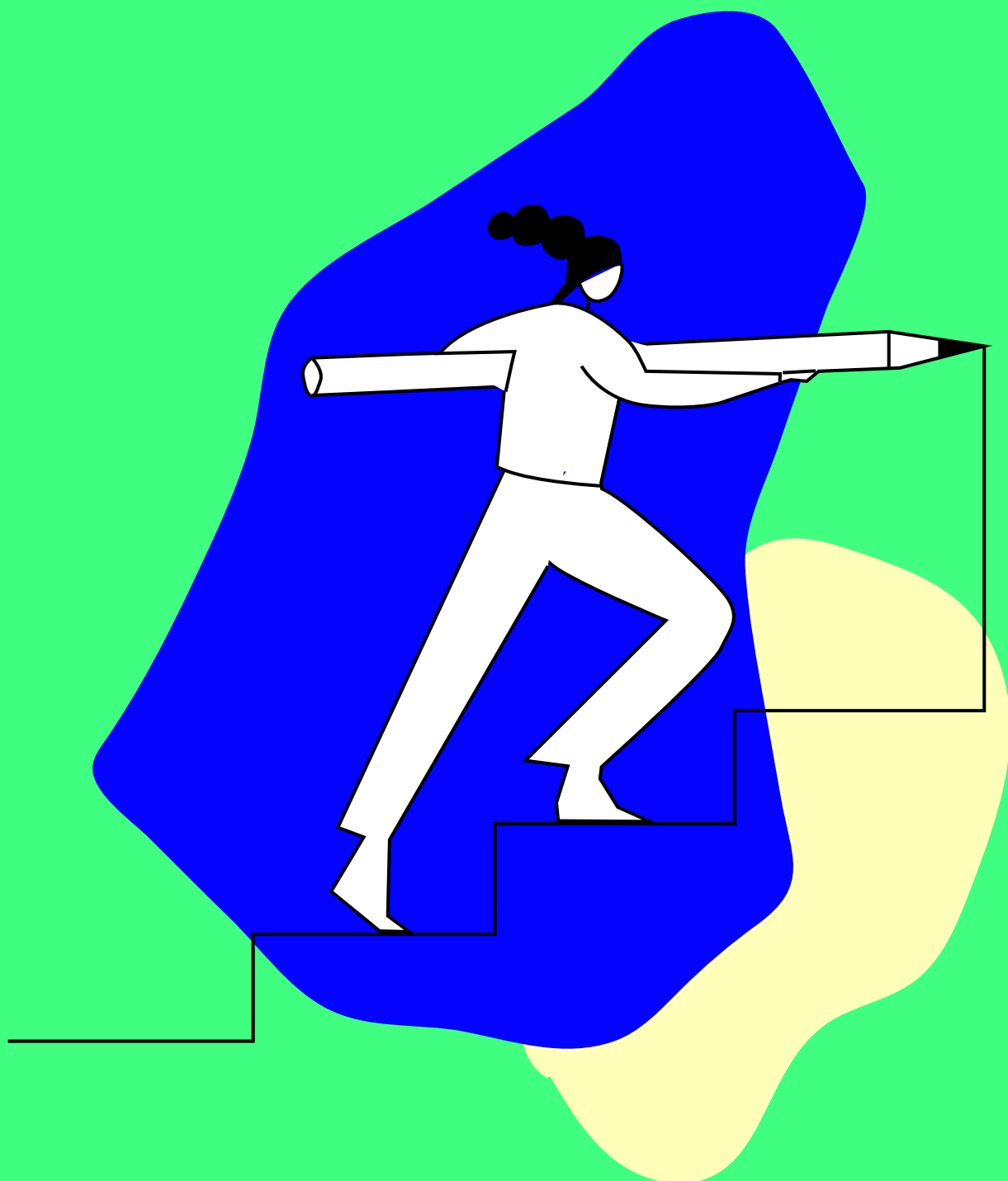
Ενίσχυση στρατηγικών προσέλκυσης ταλέντων και ανάπτυξης ηγεσίας στις επιχειρήσεις. Η ΣυΕΠ μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση ελκυστικών και διαφανών διαδρομών σταδιοδρομίας, στην ανάδειξη ηγετικών δυνατοτήτων και στη μακροπρόθεσμη ένταξη στελεχών υψηλών δεξιοτήτων, ενισχύοντας τη δέσμευση, τη διατήρηση ταλέντων και τη βιώσιμη οργανωσιακή ανάπτυξη.

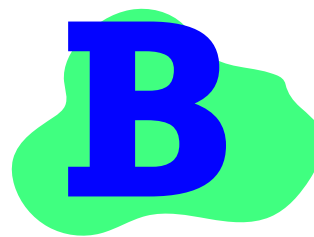
Συνολικά, η ενίσχυση της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας και Επαγγελματικού Προσανατολισμού στο εργασιακό περιβάλλον αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα για την προσαρμογή της ελληνικής αγοράς εργασίας στις δομικές μεταβολές που επιφέρει η ψηφιοποίηση, η αυτοματοποίηση και η μεταβαλλόμενη διάρθρωση των επιχειρήσεων. Ιδίως στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπου απασχολείται το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού, η ΣυΕΠ μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός ενδυνάμωσης των εργαζομένων, ανάπτυξης δεξιοτήτων και ενίσχυσης της απασχολησιμότητας.

Παράλληλα, η συστηματική ενσωμάτωση της ΣυΕΠ στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη βελτίωση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας, στη διατήρηση ταλέντων και στη βιώσιμη ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Σε ένα περιβάλλον αυξημένης αβεβαιότητας και ταχύτατων αλλαγών, η ΣυΕΠ δεν αποτελεί απλώς υποστηρικτική υπηρεσία, αλλά στρατηγικό εργαλείο πολιτικής και οργανωσιακής ανάπτυξης, με ευρύτερες θετικές επιπτώσεις τόσο στην οικονομία όσο και στην κοινωνική συνοχή.

Β μέρος

ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΣΤΟ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ





1.0 B1. Βιωματικές ασκήσεις και ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας εργαζομένων

Οι βιωματικές ασκήσεις για την ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας εργαζομένων αποτελούν βασικά εργαλεία στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών ΣυΕΠ σε οργανωσιακό περιβάλλον. Μέσα από δραστηριότητες ενεργούς συμμετοχής, όπως role-playing, μελέτες περίπτωσης, προσομοιώσεις συνεντεύξεων, και ασκήσεις αυτοαξιολόγησης (π.χ. SWOT ανάλυση, αποτύπωση αξιών και κινήτρων), οι εργαζόμενοι καλούνται να αναστοχαστούν πάνω στην επαγγελματική τους πορεία, να αναγνωρίσουν τις δεξιότητές τους και να ενισχύσουν την ικανότητά τους να σχεδιάζουν και να υλοποιούν προσωπικά σχέδια σταδιοδρομίας. Οι ασκήσεις αυτές στοχεύουν στην ενίσχυση βασικών δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας, όπως η αυτογνωσία, ο καθορισμός στόχων, η λήψη αποφάσεων, η προσαρμοστικότητα σε αλλαγές, η αναζήτηση ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης και η αποτελεσματική επικοινωνία. Παράλληλα, ενθαρρύνουν την αυτοκαθοδηγούμενη μάθηση και την ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία επαγγελματικής ανάπτυξης, υποστηρίζοντας τους εργαζόμενους να διαχειριστούν προκλήσεις, να εντοπίσουν δυνατότητες κινητικότητας ή αλλαγής ρόλου και να αναπτύξουν μια ευέλικτη και βιώσιμη σταδιοδρομία.

Διευκρινίζεται ότι ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας κάθε ατόμου (ανεξαρτήτως ομάδας στόχου, στην οποία ανήκει) πρέπει να ακολουθεί τα κύρια στάδια – λειτουργίες της ΣυΕΠ (αυτογνωσία, αυτοαντίληψη, πληροφόρηση, λήψη απόφασης, μετάβαση κ.λπ.) και να εντάσσεται σε μια ολοκληρωμένη διαδικασία συμβουλευτικής σταδιοδρομίας / επαγγελματικού προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ, 2024) που γίνεται μαζί με τον ωφελούμενο από ειδικά καταρτισμένους και πιστοποιημένους συμβούλους σταδιοδρομίας. Οι βιωματικές ασκήσεις και δραστηριότητες που προτείνονται στον οδηγό είναι βοηθητικά εργαλεία που μπορεί να αξιοποιήσουν οι ωφελούμενοι, τα στελέχη HR κ.λπ. αλλά δεν μπορούν να υποκαταστήσουν τη συστηματική ολιστική αγωγή σταδιοδρομίας για

την ανάπτυξη ολοκληρωμένης επαγγελματικής ταυτότητας και την ευημερία ζωής / σταδιοδρομίας που πρέπει να λαμβάνει κάθε άτομο δια βίου.

Στο πλαίσιο αυτό η ενότητα αυτή περιλαμβάνει :

- Ασκήσεις/ βιωματικές δραστηριότητες για την υποστήριξη των εργαζομένων σε φάση επαγγελματικού αναπροσανατολισμού, αναβάθμισης δεξιοτήτων (upskilling/reskilling) και επαγγελματικής εξέλιξης.
- Πρακτικές δραστηριότητες για τη διαχείριση σταδιοδρομίας, την αυτογνωσία και τη λήψη επαγγελματικών αποφάσεων καθώς και την καλλιέργεια δεξιοτήτων όπως αυτοπαρουσίαση, δικτύωση και ανάπτυξη προσωπικού πλάνου σταδιοδρομίας.
- Προσομοιώσεις συμβουλευτικής σταδιοδρομίας με βάση ρεαλιστικά σενάρια εργασίας για την προετοιμασία των εργαζομένων στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.
- Προσομοιώσεις συνεντεύξεων εργασίας (π.χ. για ιεραρχική εξέλιξη, αλλαγή τομέα ή θέσης εργασίας κ.λπ.).

Οι δραστηριότητες μπορούν να υλοποιηθούν είτε σε ομαδικό είτε σε ατομικό πλαίσιο, υπό την καθοδήγηση συμβούλου σταδιοδρομίας και με τη συνεργασία άλλων επαγγελματιών, όπως στελέχους HR.

1.1 Ασκήσεις - βιωματικές δραστηριότητες για αναπροσανατολισμό & επαγγελματική εξέλιξη

Οι Ασκήσεις και βιωματικές δραστηριότητες για αναπροσανατολισμό και επαγγελματική εξέλιξη έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να υποστηρίξουν τους εργαζομένους στη διαδικασία αναστοχασμού, αυτογνωσίας και σχεδιασμού της επαγγελματικής τους πορείας. Οι δραστηριότητες που ακολουθούν αξιοποιούν αρχές της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας (ΣυΕΠ) και της εκπαίδευσης ενηλίκων, δίνοντας έμφαση στη σύνδεση της θεωρίας με την πράξη και στη βιωματική μάθηση. Μέσα από ατομικές και ομαδικές ασκήσεις, προσομοιώσεις και εργαλεία διερεύνησης, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναγνωρίσουν τις αξίες, τα ενδιαφέροντα, τις δεξιότητες και τα κίνητρά τους, να επαναπροσδιορίσουν επαγγελματικούς στόχους και να σχεδιάσουν ρεαλιστικές στρατηγικές εξέλιξης σε ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών. Οι ασκήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και στο πλαίσιο ομαδικών εργαστηρίων ή συνεδριών επαγγελματικής ανάπτυξης.



Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) εφαρμόζεται συχνά σε οργανισμούς, για να κατανοήσει ο εργαζόμενος τη θέση του και τις δυνατότητες εξέλιξης.

Στόχος:

- Να εντοπίσει ο εργαζόμενος τα προσωπικά του δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του.
- Να αναγνωρίσει εξωτερικές ευκαιρίες και πιθανούς κινδύνους που επηρεάζουν την επαγγελματική του πορεία.
- Να σχεδιάσει στρατηγικές ανάπτυξης της σταδιοδρομίας του.

Διάρκεια

30' - 45'

Υλικά/Εργαλεία

Φύλλο εργασίας, στυλό

Διαδικασία:

1. Δίνεται ένα φύλλο εργασίας με τέσσερα τετράγωνα (Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές).
2. Ο εργαζόμενος συμπληρώνει σε κάθε τετράγωνο λέξεις-κλειδιά ή φράσεις που αφορούν την επαγγελματική του ταυτότητα.
3. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται συζήτηση - αναστοχασμός για την ερμηνεία και τη σύνθεση των στοιχείων.

Δυνατά σημεία Δεξιότητες, επαγγελματικές επιτυχίες και εμπειρίες, δίκτυο επαφών, προσωπικά χαρακτηριστικά (π.χ. επιμονή, δημιουργικότητα), γνώσεις	Αδύνατα σημεία Έλλειψη εμπειρίας σε συγκεκριμένους τομείς, περιορισμένες γνώσεις σε αναδυόμενες τεχνολογίες, δυσκολία στη διαχείριση χρόνου ή άγχους, ανάγκη για ενίσχυση ξένων γλωσσών.
Ευκαιρίες Τάσεις στην αγορά εργασίας (πράσινη/ψηφιακή μετάβαση), εκπαιδευτικά προγράμματα, αναπτυσσόμενοι κλάδοι, δυνατότητες κινητικότητας (π.χ. Erasmus+, EURES).	Απειλές Αυτοματισμός και τεχνητή νοημοσύνη που απειλούν επαγγέλματα, οικονομική αστάθεια / περιορισμένες θέσεις εργασίας, υπερπροσφορά υποψηφίων στον ίδιο κλάδο, δυσκολίες ισορροπίας προσωπικής-επαγγελματικής ζωής.

Ερωτήσεις για συζήτηση – αναστοχασμό:

- Πώς μπορούν τα δυνατά σημεία να αξιοποιηθούν ώστε να αμβλυνθούν οι αδυναμίες;
- Ποιες ενέργειες ανάπτυξης απαιτούνται για να εκμεταλλευτώ τις ευκαιρίες;
- Ποια σχέδια «ασφαλείας» χρειάζομαι για να περιορίσω τους κινδύνους;

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ	
Δυνατά Σημεία Καλή γνώση ψηφιακών εργαλείων, εμπειρία σε project management, ανθεκτικότητα σε πίεση	Αδυναμίες Έλλειψη προχωρημένων γνώσεων σε data analysis, περιορισμένη χρήση αγγλικών σε επαγγελματικό επίπεδο
Ευκαιρίες Ζήτηση για ψηφιακές δεξιότητες στην αγορά, διαθέσιμα online προγράμματα	Κίνδυνοι Ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία, υψηλός ανταγωνισμός

«Ο εαυτός μου σε 5 χρόνια»

Η τεχνική του «μελλοντικού εαυτού» χρησιμοποιείται συχνά σε εργαζομένους που βρίσκονται σε φάση αναπροσανατολισμού ή όταν χρειάζεται να ξεκαθαρίσουν ποιοι είναι οι στόχοι τους σε βάθος χρόνου. Η εικόνα του μελλοντικού εαυτού λειτουργεί σαν «πυξίδα» και δίνει έμπνευση κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας.

Στόχος:

- Να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να φανταστεί τον ιδανικό του επαγγελματικό εαυτό.
- Να συνδέσει τις προσωπικές αξίες, τα ενδιαφέροντα και τις δεξιότητες με μελλοντικές επαγγελματικές επιλογές.
- Να αποτελέσει βάση για τον καθορισμό μεσοπρόθεσμων στόχων και δράσεων.

Διάρκεια: 1 ώρα

Υλικά/Εργαλεία: Φύλλο εργασίας, στυλό

Διαδικασία:

1. Ζητείται από τους εργαζομένους να φανταστούν τον εαυτό τους πέντε χρόνια μετά, ενώ καθοδηγούνται με ερωτήσεις όπως: Πού βρίσκεσαι; Σε ποιο εργασιακό περιβάλλον; Ποια είναι η θέση σου; Ποιες αρμοδιότητες έχεις; Πώς αισθάνεσαι όταν μιλάς για τη δουλειά σου;
2. Κατόπιν οι εργαζόμενοι απαντούν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις (βλ. φύλλο εργασίας).
3. Πραγματοποιείται συζήτηση – αναστοχασμός. Συγκρίνουν το μελλοντικό τους όραμα με την τωρινή τους κατάσταση και προσδιορίζουν 2–3 συγκεκριμένα βήματα που μπορούν να κάνουν τον επόμενο χρόνο, ώστε να πλησιάσουν τον «εαυτό σε 5 χρόνια».

Φύλλο Εργασίας (ενδεικτικές ερωτήσεις):

Ο εαυτός μου σε 5 χρόνια

1. Ποια είναι η επαγγελματική μου θέση;
2. Σε τι είδους οργανισμό εργάζομαι; (π.χ. ιδιωτική εταιρεία, δημόσιος φορέας, δική μου επιχείρηση)
3. Ποιες είναι οι βασικές αρμοδιότητές μου;

4. Ποιες δεξιότητες χρησιμοποιώ πιο συχνά;
5. Ποιες αξίες μου ικανοποιούνται μέσα από τη δουλειά μου;
6. Πώς είναι η καθημερινότητά μου στη δουλειά;
7. Πώς με βλέπουν οι άλλοι επαγγελματικά;
8. Τι με κάνει να νιώθω περήφανος/η στη δουλειά μου;

Ερωτήσεις για συζήτηση – αναστοχασμό:

- Τι διαφορές υπάρχουν ανάμεσα στο σήμερα και στην εικόνα του μέλλοντος;
- Ποιες δεξιότητες χρειάζεται να αναπτύξω;
- Ποια εμπόδια μπορεί να συναντήσω;
- Ποια είναι τα πρώτα βήματα που μπορώ να κάνω από τώρα;

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Μελλοντική εικόνα (σε 5 χρόνια):

«Σε πέντε χρόνια έχω μετακινηθεί από το τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης στο Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR). Σχεδιάζω προγράμματα κατάρτισης και συντονίζω δράσεις που ενισχύουν τις δεξιότητες των εργαζομένων. Η καθημερινότητά μου είναι πιο δημιουργική και επικοινωνιακή, συνεργάζομαι με συναδέλφους από διαφορετικά τμήματα και νιώθω ότι συμβάλλω στην εξέλιξη του οργανισμού και των ανθρώπων του».

Διαφορές από σήμερα:

Σήμερα η εργασία μου επικεντρώνεται κυρίως σε διαδικαστικά καθήκοντα (αρχεία, αναφορές). Η επαφή με τους εργαζομένους είναι περιορισμένη και δεν αξιοποιώ τις δεξιότητές μου στην επικοινωνία, στη διευκόλυνση ομάδων και στην εκπαίδευση.

Πρώτα βήματα:

1. Να εκδηλώσω ενδιαφέρον στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για συμμετοχή σε εσωτερικά έργα εκπαίδευσης.
2. Να παρακολουθήσω σεμινάρια για HR πρακτικές ή coaching.
3. Να ζητήσω mentoring από στέλεχος του HR για σταδιακή μεταφορά γνώσης και εμπειρίας.

Χρονογραμμή σταδιοδρομίας

Πρόκειται για μια από τις πιο χρήσιμες βιωματικές δραστηριότητες, γιατί βοηθά τους εργαζόμενους να αναστοχαστούν την πορεία τους, να αναγνωρίσουν μοτίβα και να αντλήσουν έμπνευση για τα επόμενα βήματα.

Σκοπός

- Να καταγράψει ο εργαζόμενος τις πιο σημαντικές επαγγελματικές εμπειρίες του.
- Να εντοπίσει καθοριστικές στιγμές, επιτυχίες, δυσκολίες και μαθήματα.
- Να κατανοήσει πώς η μέχρι τώρα διαδρομή του επηρεάζει τις μελλοντικές του επιλογές.

Διάρκεια

1 ώρα

Υλικά/Εργαλεία

Χαρτί και στυλό ή εναλλακτικά φορητό ή σταθερό ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Διαδικασία

1. Δίνεται ένα μεγάλο φύλλο χαρτί (ή εργαλείο online π.χ. Canva).
2. Ο εργαζόμενος σχεδιάζει μια οριζόντια γραμμή που ξεκινά από το σημείο «0 = έναρξη καριέρας» και φτάνει μέχρι το σήμερα.
3. Σημειώνει πάνω στη γραμμή τις σημαντικές επαγγελματικές στιγμές του, όπως: Η πρώτη

δουλειά, αλλαγή τμήματος ή οργανισμού, σημαντικά έργα που ανέλαβε, δύσκολες εμπειρίες ή αποτυχίες, εκπαιδεύσεις/σπουδές που επηρέασαν την πορεία του. Για κάθε γεγονός γράφει μια μικρή σημείωση (π.χ. τι ακριβώς έγινε, τι συναισθήματα προκάλεσε, τι έμαθε από αυτό).

4. Στο τέλος, προσθέτει ένα βελάκι προς το μέλλον και σημειώνει πού θα ήθελε να βρίσκεται σε 5 χρόνια.

Ερωτήσεις για συζήτηση – αναστοχασμό:

- Ποια σημεία της χρονογραμμής σε έκαναν να νιώσεις πιο υπερήφανος/η;
- Σε ποιες στιγμές ένιωσες να «κολλάς» ή να απογοητεύεσαι; Τι έμαθες από αυτές;
- Παρατηρείς κάποιο μοτίβο (π.χ. σου ταιριάζουν περισσότερο οι ρόλοι με συνεργασία, εκπαίδευση, δημιουργία);
- Πώς μπορείς να αξιοποιήσεις αυτές τις εμπειρίες στο επόμενο βήμα της καριέρας σου;



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

2015: Πρώτη πρόσληψη σε τμήμα διοικητικής υποστήριξης.

Ένωσα ενθουσιασμό, έμαθα να δουλεύω σε ομάδα.

2017: Συμμετοχή σε έργο βελτίωσης διαδικασιών.

Ανέπτυξα οργανωτικές δεξιότητες, πήρα θετική αναγνώριση από τη διοίκηση.

2019: Αποτυχία σε εσωτερική προαγωγή. Απογοητεύτηκα, αλλά με ώθησε να βελτιώσω τις δεξιότητές μου.

2021: Ολοκλήρωση μεταπτυχιακού στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σημαντικός σταθμός – επαναπροσδιόρισε την κατεύθυνση της καριέρας μου.

2023: Ανάθεση ρόλου υποστήριξης στην εκπαίδευση προσωπικού.

Ενθουσιασμός, ένιωσα ότι βρίσκομαι πιο κοντά στο HR.

2025: Σήμερα: Σκέφτομαι σοβαρά να αλλάξω τμήμα και να ενταχθώ πλήρως στο HR.

2030: Προβολή στο μέλλον – Θέλω να είμαι HR Specialist με αντικείμενο την ανάπτυξη ταλέντων.

Αποτύπωση αξιών και κινήτρων

Μέσα από ερωτηματολόγιο ή συζήτηση, οι εργαζόμενοι αναδεικνύουν τις επαγγελματικές τους αξίες και τι τους κινητοποιεί (π.χ. ασφάλεια, καινοτομία, δημιουργικότητα). Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε εργαζομένους που σκέφτονται τον επαγγελματικό αναπροσανατολισμό, σε περιπτώσεις εργασιακής σύγκρουσης ή burnout, όπου το άτομο θέλει να καταλάβει αν το περιβάλλον του είναι συμβατό με ό,τι εκτιμά στη ζωή και σε νέους που χρειάζονται επαγγελματική καθοδήγηση.

Σκοπός

Να αναγνωρίσει ο εργαζόμενος ποιες αξίες είναι πιο σημαντικές για τον ίδιο και να δει κατά πόσο αυτές ευθυγραμμίζονται με το τρέχον ή το επιθυμητό εργασιακό του περιβάλλον.

Διάρκεια

30' - 45'

Υλικά/Εργαλεία

Φύλλο εργασίας με λίστα αξιών και στυλό

Διαδικασία

1. Ο σύμβουλος δίνει στον εργαζόμενο μια λίστα με βασικές αξίες (π.χ. ασφάλεια, δημιουργικότητα, συνεργασία, ανεξαρτησία, κοινωνική προσφορά, οικονομική ανταμοιβή, αναγνώριση, καινοτομία, ισορροπία ζωής-εργασίας).

2. Ο εργαζόμενος καλείται να:

- Επιλέξει τις 10 πιο σημαντικές αξίες για τον ίδιο.
- Από αυτές, να ξεχωρίσει τις 5 πιο κρίσιμες.
- Να τις ιεραρχήσει από την πιο σημαντική έως τη λιγότερο σημαντική.

3. Στη συνέχεια πραγματοποιείται συζήτηση –αναστοχασμός.

Ερωτήσεις για συζήτηση – αναστοχασμό

- Πόσο αυτές οι αξίες ικανοποιούνται στο τρέχον εργασιακό περιβάλλον;
- Τι θα άλλαζε ώστε να ευθυγραμμιστούν περισσότερο;
- Σε ποιο είδος ρόλου ή τμήματος θα ικανοποιούνταν καλύτερα

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Ένας εργαζόμενος ιεραρχεί τις αξίες του ως εξής:

1. Επαγγελματική εξέλιξη
2. Δημιουργικότητα
3. Συνεργασία
4. Ασφάλεια
5. Ισορροπία ζωής – εργασίας

Στο τρέχον τμήμα του νιώθει ότι έχει ασφάλεια αλλά πολύ λίγη δημιουργικότητα. Αυτό μπορεί να τον οδηγήσει σε αναζήτηση μετακίνησης σε τμήμα που προσφέρει πιο καινοτόμα έργα.

Αστέρι δεξιοτήτων

Αποτελεί χρήσιμη άσκηση όταν χρειάζεται να διερευνηθεί «με τι εργαλεία» προχωράει κάποιος στην καριέρα του. Ενδείκνυται στο πλαίσιο σεμιναρίων επαγγελματικής ανάπτυξης (π.χ. soft skills training), σε προγράμματα αξιολόγησης μέσα σε έναν οργανισμό, σε εργαζομένους που βρίσκονται σε φάση αναπροσανατολισμού, καθώς και κατά τον καθορισμό εξατομικευμένων πλάνων επαγγελματικής ανάπτυξης.

Σκοπός

Να αξιολογήσει ο εργαζόμενος το επίπεδο βασικών δεξιοτήτων του και να αναγνωρίσει ποιες χρειάζεται να αναπτύξει για το επόμενο βήμα της καριέρας του.

Διάρκεια

30' - 45'

Υλικά/Εργαλεία

Διάγραμμα, στυλό

Διαδικασία

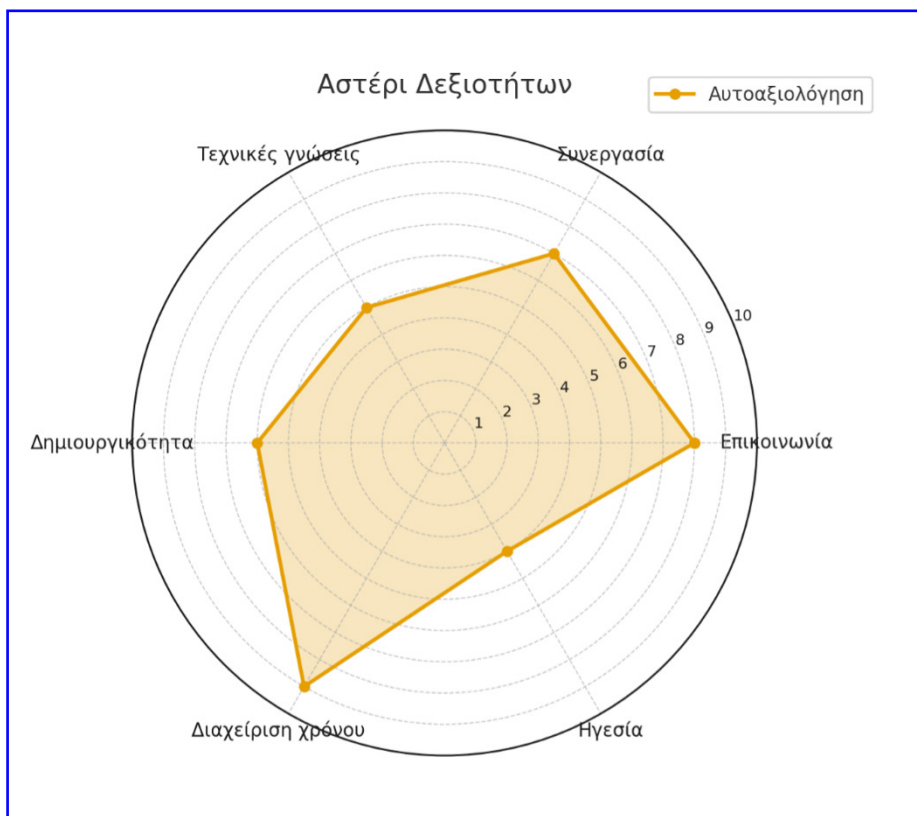
1. Δίνεται ένα διάγραμμα «αστέρι» με 6–8 ακτίνες που αντιπροσωπεύουν βασικές δεξιότητες (π.χ. επικοινωνία, συνεργασία, ηγεσία, τεχνικές γνώσεις, δημιουργικότητα, διαχείριση χρόνου, προσαρμοστικότητα).
2. Σε κάθε άξονα ο εργαζόμενος σημειώνει τον εαυτό του σε κλίμακα 1–10.
3. Ενώνεται η αξιολόγηση με γραμμές ώστε να σχηματιστεί ένα «πολύγωνο» – το προφίλ δεξιοτήτων του.
4. Στη συνέχεια πραγματοποιείται συζήτηση –αναστοχασμός

Ερωτήσεις για συζήτηση – αναστοχασμό:

- Σε ποιες δεξιότητες νιώθεις πιο δυνατός/ή;
- Ποιες δεξιότητες θεωρείς ότι χρειάζονται περισσότερη βελτίωση;
- Από αυτές τις δεξιότητες, ποια πιστεύεις ότι είναι πιο κρίσιμη για τον ρόλο ή το τμήμα στο οποίο θέλεις να απασχοληθείς;
- Τι θα μπορούσες να κάνεις μέσα στους επόμενους 6–12 μήνες για να ενισχύσεις αυτήν τη δεξιότητα;
- Υπάρχει κάποιος στο περιβάλλον σου (mentor, συνάδελφος, προϊστάμενος) που θα μπορούσε να σε βοηθήσει στην ανάπτυξή της;

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ**Ένας εργαζόμενος δίνει στον εαυτό του:**

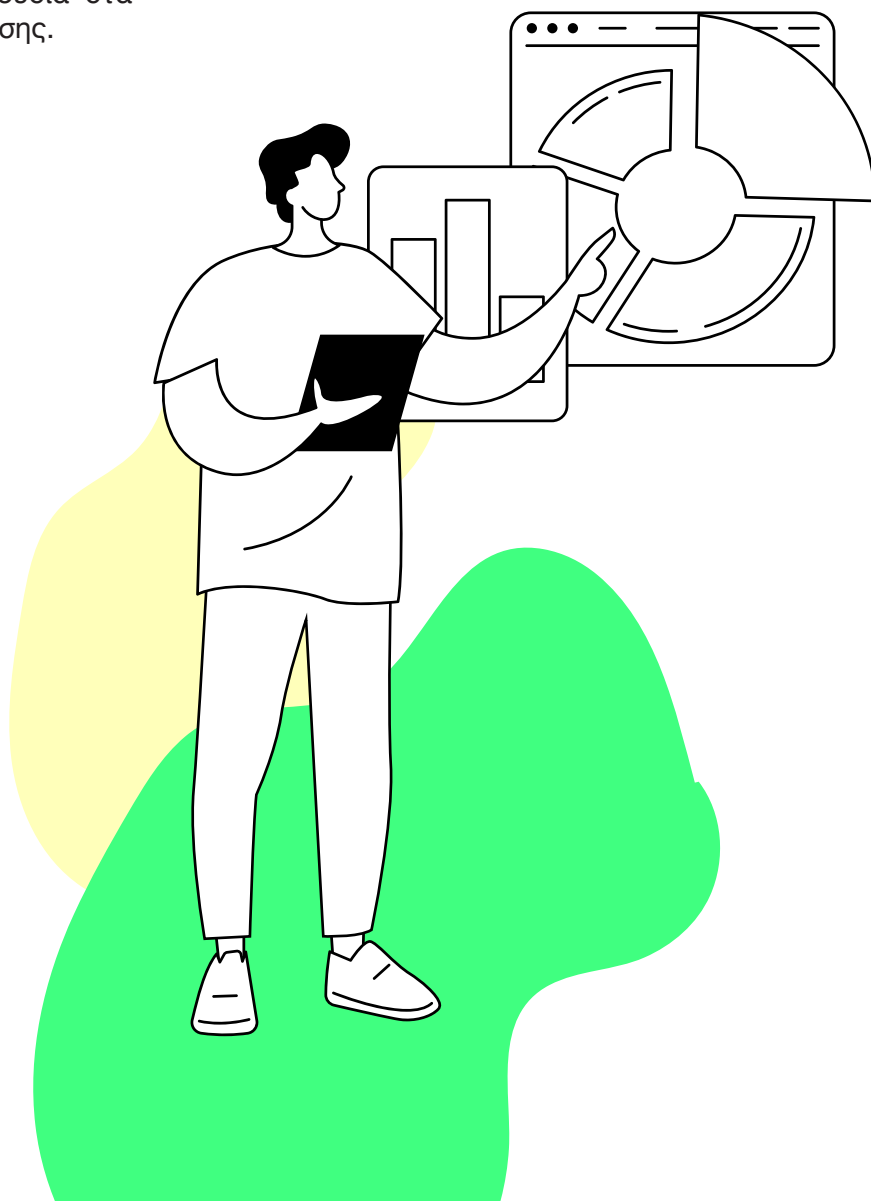
- Επικοινωνία: 8
- Συνεργασία: 7
- Τεχνικές γνώσεις: 5
- Δημιουργικότητα: 6
- Διαχείριση χρόνου: 9
- Ηγεσία: 4



Το σχήμα δείχνει ότι η τεχνική κατάρτιση και η ηγεσία είναι τα πιο αδύναμα σημεία. Αν θέλει να μετακινηθεί σε ρόλο υπευθύνου έργου, πρέπει να επενδύσει στην ανάπτυξη αυτών.

1.2 Ασκήσεις διαχείρισης σταδιοδρομίας

Οι ακόλουθες ασκήσεις έχουν σχεδιαστεί ώστε να υποστηρίζουν τους εργαζομένους στη συστηματική οργάνωση της επαγγελματικής τους πορείας, προσφέροντάς τους τα απαραίτητα εργαλεία για τον σχεδιασμό στοχοθετημένης επαγγελματικής πορείας, τη βελτίωση της αυτοπαρουσίασης και την ενίσχυση της επαγγελματικής τους εικόνας στα ψηφιακά μέσα. Μέσα από συγκεκριμένες πρακτικές δραστηριότητες, οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται να καταρτίσουν ένα σαφές και ρεαλιστικό σχέδιο δράσης, να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά την επαγγελματική τους ταυτότητα και να καλλιεργήσουν μια συνεκτική και ελκυστική παρουσία στα σύγχρονα ψηφιακά περιβάλλοντα δικτύωσης.



Ατομικό σχέδιο σταδιοδρομίας

Αποτελεί χρήσιμη άσκηση όταν χρειάζεται να διερευνηθεί «με τι εργαλεία» προχωράει κάποιος στην καριέρα του. Ενδείκνυται στο πλαίσιο σεμιναρίων επαγγελματικής ανάπτυξης (π.χ. soft skills training), σε προγράμματα αξιολόγησης μέσα σε έναν οργανισμό, σε εργαζομένους που βρίσκονται σε φάση αναπροσανατολισμού, καθώς και κατά τον καθορισμό εξατομικευμένων πλάνων επαγγελματικής ανάπτυξης.

Σκοπός

Να δημιουργήσει ο εργαζόμενος ένα προσωπικό πλάνο επαγγελματικής ανάπτυξης, που περιλαμβάνει στόχους, δράσεις και πηγές υποστήριξης, ώστε να χαράξει μια ξεκάθαρη πορεία εξέλιξης.

Διάρκεια

1 ώρα

Υλικά/Εργαλεία

Φύλλο εργασίας, στυλό/ μολύβι

Διαδικασία

1. Δίνεται το φύλλο εργασίας της άσκησης, προς συμπλήρωση των παρακάτω ενοτήτων.
2. Στόχοι
 - Βραχυπρόθεσμοι στόχοι (6–12 μήνες): π.χ. ολοκλήρωση σεμιναρίου, συμμετοχή σε έργο, ανάπτυξη νέας δεξιότητας.
 - Μακροπρόθεσμοι στόχοι (2–5 χρόνια): π.χ. αλλαγή θέσης, ανάληψη ηγετικού ρόλου, μετακίνηση σε άλλο τμήμα/οργανισμό.
3. Βήματα δράσης
 - Ποιες ενέργειες χρειάζονται για κάθε στόχο;
 - Ποιες δεξιότητες ή γνώσεις πρέπει να αναπτυχθούν;
 - Ποιες εμπειρίες θα βοηθήσουν;
4. Μέσα και πηγές υποστήριξης
 - Εσωτερικοί πόροι: προϊστάμενοι, HR, προγράμματα κατάρτισης.
 - Εξωτερικοί πόροι: σεμινάρια, μέντορες, δίκτυα, πλατφόρμες (π.χ. Europass).
5. Χρονοδιάγραμμα & δείκτες επιτυχίας
 - Ορισμός οροσήμων για την παρακολούθηση της προόδου.
 - Προσδιορισμός μετρήσιμων κριτηρίων (π.χ. απόκτηση πιστοποίησης, ανάληψη έργου).

Με την ολοκλήρωση της άσκησης ο εργαζόμενος βλέπει ξεκάθαρα:

- Τι θέλει να πετύχει.
- Ποια βήματα χρειάζεται να κάνει.
- Ποιοι άνθρωποι ή πόροι θα τον στηρίξουν.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ		
Στόχος	Διαδικασία / Βήματα Δράσης	Μέσα Υποστήριξης
Βραχυπρόθεσμος (6–12 μήνες): Ενίσχυση γνώσεων στο project management	Αδυναμίες - Συμμετοχή σε σεμινάριο project management. - Μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας και εργαλείων. - Αναζήτηση mentoring από συνάδελφο με εμπειρία σε έργα.	- Τμήμα HR για πρόσβαση σε εκπαιδευτικά προγράμματα. - Πλατφόρμες online μάθησης (π.χ. Coursera, LinkedIn Learning). - Έμπειρος συνάδελφος/ μέντορας.
Μακροπρόθεσμος (2–5 χρόνια): Μετακίνηση σε ρόλο project manager	Κίνδυνοι - Υποβολή αίτησης για συμμετοχή σε πιλοτικό έργο. - Ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων μέσω coaching ή workshop. - Απόκτηση πιστοποίησης.	- Υποστήριξη από τον προϊστάμενο για ανάθεση αρμοδιοτήτων σε έργα. - Coaching από εξειδικευμένο σύμβουλο. - Εξωτερικοί φορείς πιστοποίησης.

Δείκτες επιτυχίας: Ολοκλήρωση πιστοποίησης, συμμετοχή σε τουλάχιστον 2 έργα, ανάληψη ρόλου project manager.

Αυτοπαρουσίαση (Elevator Pitch)

Η άσκηση αυτή χρησιμοποιείται σε προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας σε οργανισμούς, για να μπορούν οι εργαζόμενοι να επικοινωνήσουν σύντομα και αποτελεσματικά τα δυνατά τους σημεία σε εσωτερικές συνεντεύξεις ή ευκαιρίες αλλαγής τμήματος. Επίσης, ενδείκνυται κατά την προετοιμασία υποψηφίων για συνεντεύξεις. Η άσκηση προσομοιώνει μια σύντομη αλλά ουσιαστική γνωριμία με πιθανό εργοδότη, συνάδελφο ή μέντορα. Μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε ατομικά, είτε σε ομάδες όπου οι εργαζόμενοι αυτοπαρουσιάζονται και ανταλλάσσουν ανατροφοδότηση.

Σκοπός

- Να ενισχυθεί η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων.
- Να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες σε επαγγελματικό πλαίσιο.

Διάρκεια

30'–45'

Υλικά/Εργαλεία

Φύλλα αξιολόγησης, κάμερα ή κινητό για καταγραφή

Διαδικασία

1. Ο σύμβουλος ζητά από τους εργαζομένους να σκεφτούν και να καταγράψουν:
 - Ποιος είμαι: Σύντομη αυτοπαρουσίαση (όνομα, θέση, βασικό υπόβαθρο).
 - Τι μπορώ να προσφέρω: Αναφορά σε 2–3 δυνατά σημεία/δεξιότητες.
 - Πού θέλω να πάω: Σαφής διατύπωση επαγγελματικού στόχου ή κατεύθυνσης.
2. Οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν το elevator pitch τους σε 1–2 λεπτά. Η παρουσίαση γίνεται σε ζευγάρια ή μικρές ομάδες. Ενθαρρύνεται η χρήση φυσικού τόνου, καθαρής γλώσσας σώματος και παραδείγματος επιτυχίας. Μπορεί να βιντεοσκοπηθεί.
3. Πραγματοποιείται συζήτηση και δίνεται ανατροφοδότηση από τα μέλη της ομάδας ή τον σύμβουλο με βάση το βίντεο ή/και βάσει ερωτήσεων που περιλαμβάνονται στο φύλλο αξιολόγησης, όπως:
 - Ήταν σαφές το μήνυμα;
 - Πόσο αποτελεσματικά αξιοποίησε ο/η ομιλητής/τρια τον χρόνο ώστε να αποτυπωθεί με σαφήνεια ο σκοπός και η αξία του μηνύματος;
 - Ποιο στοιχείο μου έμεινε πιο έντονα;
 - Ο/Η ομιλητής/τρια εξέπεμπε αυτοπεποίθηση;
 - Τι θα μπορούσε να βελτιώσει;
4. Καθένας σημειώνει σημεία βελτίωσης και ξαναδοκιμάζει αν υπάρχει χρόνος.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Εργαζόμενος που θέλει να αλλάξει τμήμα στον οργανισμό του, από Οικονομικό Τμήμα σε Ανάλυση Δεδομένων

«Ονομάζομαι Γιάννης Αντωνίου και εργάζομαι 7 χρόνια στο Οικονομικό Τμήμα. Εκεί ανέπτυξα δεξιότητες στην ανάλυση στοιχείων και την παραγωγή αναφορών. Πρόσφατα υλοποίησα ένα dashboard που μείωσε κατά 30% τον χρόνο που χρειαζόταν η διοίκηση για να λάβει οικονομικές αποφάσεις. Ο στόχος μου είναι να ενταχθώ στο Τμήμα Data Analytics, ώστε να συμβάλλω πιο ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων μέσα από τα δεδομένα.»

Άσκηση δημιουργίας/ βελτίωσης επαγγελματικού προφίλ στα Social Media

Η άσκηση χρησιμοποιείται για εργαζομένους που θέλουν να ενισχύσουν την ψηφιακή τους παρουσία ή να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες εντός ή εκτός οργανισμού.

Σκοπός

- Να ενισχύσει ο εργαζόμενος την ψηφιακή επαγγελματική του ταυτότητα.
- Να αναπτύξει δεξιότητες δικτύωσης σε online περιβάλλον.

Διάρκεια

1 ώρα

Υλικά/Εργαλεία

Φορητός ή σταθερός Ηλεκτρονικός Υπολογιστής

Διαδικασία

1. Ο σύμβουλος ζητά από τους εργαζομένους να δουν το προφίλ τους ή το προφίλ άλλων επαγγελματιών σε LinkedIn (ή άλλο δίκτυο) και να σημειώσουν:

- πώς παρουσιάζονται (φωτογραφία, τίτλος, περιγραφή),
- αν αναδεικνύονται δεξιότητες/επιτεύγματα,
- αν η γλώσσα που χρησιμοποιείται είναι συνεπής και επαγγελματική,
- αν έχουν κάνει πρόσφατα αναρτήσεις ή σχόλια με επαγγελματικό χαρακτήρα,
- αν έχουν συστάσεις,
- αν συνδέονται με επαγγελματικούς φορείς, ομάδες ή κοινότητες κ.ά.

2. Οι εργαζόμενοι εξασκούνται στη δημιουργία ή βελτίωση του προσωπικού τους επαγγελματικού προφίλ, στο πώς να μοιραστούν ένα επίτευγμά τους ή καινοτομία χωρίς υπερβολή αλλά με θετικό αντίκτυπο, στο πώς να γράψουν ένα σύντομο κείμενο με την επαγγελματική τους ταυτότητα κ.ά. Συγκεκριμένα, ο καθένας καλείται να:

- επιλέξει επαγγελματική φωτογραφία προφίλ,
- διατυπώσει συγκεκριμένο ρόλο και βασικές δεξιότητες (π.χ. «Software Developer | Python & AI Enthusiast | Problem Solver»),
- γράψει 3–5 σειρές για το ποιός είναι, τι κάνει, και ποιοι οι στόχοι του,
- προσθέσει προσωπικό τόνο ή μοναδικές δεξιότητες,

- προσθέσει 1–2 κύριες επαγγελματικές θέσεις ή projects,
- περιγράψει σύντομα σημαντικά επιτεύγματα,
- προσθέσει 5–10 δεξιότητες σχετικές με τον τομέα του,

3. Ο σύμβουλος ή τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας αξιολογούν την πληρότητα και την επαγγελματική αξιοπιστία του προφίλ.

4. Ο σύμβουλος ζητά από τους εργαζομένους να σκεφτούν να ζητήσουν μία σύντομη σύσταση από συνάδελφο ή συνεργάτη, να ακολουθήσουν 5–10 επαγγελματίες ή εταιρείες στον χώρο τους, να κάνουν σχόλιο σε 1–2 δημοσιεύσεις για αλληλεπίδραση.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

The image shows a mock-up of a LinkedIn profile for John Doe. At the top is a circular profile picture of a man with short dark hair and a beard, wearing a suit and tie. Below the photo, the name 'John Doe' is displayed in bold, followed by the title 'Sales Manager' and 'New York, NY · 500+ connections'. There are two buttons: 'Connect' in blue and 'More' in white. The 'About' section follows, with a heading 'About' and a paragraph: 'Results-driven sales manager with 8+ years of experience in developing and implementing strategic sales plans. Proven track record of exceeding targets, building strong client relationships, and leading high-performing sales teams. Skilled in market analysis, negotiation, and customer relationship management.' Below this is the 'Experience' section, with a heading 'Experience' and a list item: 'Sales Manager' at 'ABC Corp' from '2018 – Present · 6 yrs'. To the left of this text is a small black square with the white letters 'ABC'.

1.3 Προσομοιώσεις συμβουλευτικής σταδιοδρομίας με ρεαλιστικά σενάρια

Η αξιοποίηση προσομοιώσεων με ρεαλιστικά σενάρια αποτελεί σπουδαία παιδαγωγική και συμβουλευτική προσέγγιση στη ΣυΕΠ, καθώς επιτρέπει την αναπαράσταση πραγματικών ή πιθανών επαγγελματικών καταστάσεων σε ασφαλές περιβάλλον μάθησης. Μέσα από τη συμμετοχή σε προσομοιώσεις, οι εργαζόμενοι και οι σύμβουλοι έχουν τη δυνατότητα να πειραματιστούν με στρατηγικές λήψης αποφάσεων, να αναπτύξουν δεξιότητες επικοινωνίας, διαχείρισης αλλαγών και επίλυσης προβλημάτων, καθώς και να αναστοχαστούν πάνω σε κρίσιμα ζητήματα επαγγελματικής πορείας. Παράλληλα, οι προσομοιώσεις συμβάλλουν στην καλλιέργεια ενσυναίσθησης, καθώς επιτρέπουν στους εργαζομένους να δοκιμάσουν στην πράξη υποθετικές αλλά πιθανές καταστάσεις, πριν αυτές προκύψουν στον πραγματικό εργασιακό χώρο.



Σενάριο 1: Αναβάθμιση Δεξιοτήτων

Ο Γιάννης, 42 ετών, εργάζεται τα τελευταία 15 χρόνια σε τμήμα λογιστηρίου. Η εταιρεία του περνά σε ψηφιακό περιβάλλον (ERP, cloud εφαρμογές) και ο ίδιος νιώθει ότι οι γνώσεις του είναι ξεπερασμένες. Φοβάται ότι θα μείνει πίσω σε σχέση με νεότερους συναδέλφους.

Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν τον ρόλο του «συμβούλου σταδιοδρομίας» και καλούνται να προτείνουν βήματα υποστήριξης και να σχεδιάσουν ένα σχέδιο δράσης για τον Γιάννη.

Σκοπός

- Να εντοπίσουν οι εργαζόμενοι τις δεξιότητες που χρειάζεται να αναβαθμίσει ο Γιάννης.
- Να σχεδιάσουν ένα ρεαλιστικό σχέδιο επιμόρφωσης και προσαρμογής.

Διάρκεια

60΄

Υλικά/Εργαλεία

Φύλλο περιγραφής casestudy, Χαρτί, στυλό, Φύλλο εργασίας «Σχέδιο Δράσης»

Ερωτήσεις-Οδηγοί

- Ποιες είναι οι βασικές δεξιότητες του Γιάννη που παραμένουν πολύτιμες στο νέο περιβάλλον;
- Σε ποια σημεία χρειάζεται αναβάθμιση/επανακατάρτιση;
- Τι πρακτικά βήματα μπορεί να κάνει για να καλύψει τα κενά;
- Πώς θα μπορούσε η εταιρεία να τον υποστηρίξει;
- Τι θα λέγατε στον Γιάννη για να μειώσετε το άγχος του απέναντι στους νεότερους συναδέλφους;

Καθοδήγηση συμβούλου / Ανατροφοδότηση:

- Αναγνώριση και θετική ανάδειξη της εμπειρίας του Γιάννη (15 χρόνια στο λογιστήριο = γνώση διαδικασιών, αξιοπιστία).
- Πρόταση για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα (ERP, cloud) με βήματα προσαρμογής.
- Ενθάρρυνση να ζητήσει mentoring από νεότερους συναδέλφους με τεχνολογική άνεση (αντί να τους βλέπει ως ανταγωνιστές).
- Σύνδεση νέων δεξιοτήτων με μελλοντικές ευκαιρίες στην εταιρεία (π.χ. ρόλος διαχείρισης συστημάτων, ελεγκτικός ρόλος).

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

1. Υπάρχουσες Δεξιότητες

Δεξιότητα | Περιγραφή | Σημαντικότητα για νέο περιβάλλον

2. Κενά / Ανάγκες Αναβάθμισης

Δεξιότητα / Γνώση | Τι χρειάζεται να μάθω; | Τρόπος / Μέθοδος Μάθησης

3. Σχέδιο Δράσης

Βήμα | Περιγραφή | Χρονοδιάγραμμα | Υποστήριξη / Πόροι

Σενάριο 2: Αλλαγή ρόλου/ τμήματος

Η Μαρία, 37 ετών, εργάζεται τα τελευταία 10 χρόνια στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών μεγάλης εταιρείας λιανικού εμπορίου. Η εταιρεία αναδιαρθρώνει τα τμήματά της και της προτείνει να μετακινηθεί στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (HR), όπου χρειάζονται άτομα για θέσεις υποστήριξης σε εκπαίδευση προσωπικού. Η Μαρία ανησυχεί γιατί δεν έχει επίσημη εμπειρία στο HR, αλλά θέλει να εξελιχθεί και να παραμείνει ενεργή στην εταιρεία.

Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν τον ρόλο «συμβούλου σταδιοδρομίας» και καλούνται να βοηθήσουν τη Μαρία να αναγνωρίσει τις μεταβιβάσιμες δεξιότητές της και να σχεδιάσει μια στρατηγική μετάβασης.

Σκοπός

- Να εντοπίσουν οι εργαζόμενοι τις μεταβιβάσιμες δεξιότητες της Μαρίας.
- Να προτείνουν ένα ρεαλιστικό σχέδιο για την προσαρμογή της στον νέο ρόλο.
- Να διερευνήσουν τρόπους επιμόρφωσης και υποστήριξης που θα διευκολύνουν την αλλαγή τμήματος.

Διάρκεια

60'

Υλικά/Εργαλεία

Φύλλο περιγραφής casestudy, Χαρτί, στυλό, Φύλλο εργασίας «Μεταβιβάσιμες Δεξιότητες & Σχέδιο Δράσης»

Ερωτήσεις-Οδηγοί

- Ποιες δεξιότητες που έχει αναπτύξει η Μαρία στην εξυπηρέτηση πελατών μπορούν να είναι χρήσιμες στο HR;
- Ποιες νέες γνώσεις ή δεξιότητες θα χρειαστεί να αποκτήσει;
- Ποια βήματα μπορεί να ακολουθήσει για να διευκολύνει την προσαρμογή της;
- Πώς θα μπορούσε η εταιρεία να στηρίξει τη μετάβασή της (π.χ. mentoring, εκπαίδευση);
- Πώς θα την ενθαρρύνετε να δει τη μετάβαση ως ευκαιρία εξέλιξης;

Καθοδήγηση συμβούλου / Ανατροφοδότηση:

- Ανάδειξη της εμπειρίας της Μαρίας σε επικοινωνία με πελάτες και της δεξιότητας επίλυσης προβλημάτων που έχει αναπτύξει και είναι άμεσα αξιοποιήσιμες στο HR.
- Πρόταση συμμετοχής σε σεμινάρια HR (π.χ. διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, βασικές δεξιότητες εκπαίδευσης ενηλίκων).
- Ενίσχυση αυτοπεποίθησης: η εμπειρία της με ανθρώπους είναι πολύτιμη, απλώς αλλάζει το πλαίσιο.
- Πρόταση για mentoring από πιο έμπειρο στέλεχος του HR για τους πρώτους μήνες.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Φύλλο Εργασίας — Αλλαγή ρόλου / τμήματος

1. Μεταβιβάσιμες δεξιότητες

Δεξιότητα | Από πού αποκτήθηκε | Πώς μπορεί να αξιοποιηθεί στο νέο ρόλο

2. Νέες δεξιότητες / Γνώσεις που χρειάζονται

Δεξιότητα / Γνώση | Τρόπος Απόκτησης | Υποστήριξη / Πόροι

3. Σχέδιο μετάβασης

Βήμα | Περιγραφή | Χρονοδιάγραμμα | Υποστήριξη / Πόροι

1.4 Προσομοιώσεις συνεντεύξεων εργασίας

Οι προσομοιώσεις συνεντεύξεων εργασίας αποτελούν μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο προετοιμασίας των εργαζομένων και υποψηφίων για πραγματικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού. Μέσα από ρεαλιστικά σενάρια, οι εργαζόμενοι εξοικειώνονται με το περιβάλλον της συνέντευξης, αναπτύσσουν την αυτοπεποίθησή τους και βελτιώνουν την ικανότητά τους να παρουσιάζουν τις δεξιότητες, την εμπειρία και τα επαγγελματικά τους κίνητρα. Παράλληλα, η ανατροφοδότηση από τον σύμβουλο επιτρέπει την αναγνώριση δυνατών σημείων και σημείων προς βελτίωση, ενισχύοντας τις πιθανότητες επιτυχίας σε μελλοντικές διαδικασίες πρόσληψης.



Σενάριο 1: Νέα θέση σε άλλο τμήμα

Ο Κώστας, 31 ετών, εργάζεται στο τμήμα πωλήσεων μιας εταιρείας ηλεκτρονικών ειδών τα τελευταία 6 χρόνια. Η εταιρεία αναπτύσσει νέα ψηφιακά κανάλια και προτείνει τη μετακίνηση του Κώστα στο τμήμα Digital Marketing, λόγω γνώσεων στα προϊόντα και εμπειρίας με πελάτες

Σενάριο 2: Προαγωγή σε θέση

Ο Δημήτρης, 35 ετών, εργάζεται ως αναλυτής έργου για 7 χρόνια σε εταιρεία πληροφορικής. Η εταιρεία προκηρύσσει θέση υπεύθυνου έργου, που περιλαμβάνει διαχείριση ομάδας 8 ατόμων και ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνης.

Σκοπός

- Η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης του εργαζομένου και η ανάπτυξη στρατηγικής και επικοινωνιακών δεξιοτήτων για πραγματικές συνεντεύξεις.

Διάρκεια

60'

Υλικά/Εργαλεία

Φύλλο σεναρίου, Φύλλο εργασίας/ Αξιολόγηση συνέντευξης, στυλό, κάμερα για βιντεοσκόπηση (προαιρετικά).

Οδηγίες για συμβούλους

- Χωρίστε τους εργαζομένους που συμμετέχουν σε ομάδες 3 ατόμων (υποψήφιος, συνεντευκτής, παρατηρητής)⁵⁴.
- Χρησιμοποιήστε τα φύλλα εργασίας για καταγραφή απαντήσεων, παρατηρήσεων και ανατροφοδότησης. Το φύλλο εργασίας μπορεί να χρησιμοποιήσει και ο παρατηρητής.
- Μετά την προσομοίωση, συζητήστε δυνατά σημεία και προτάσεις βελτίωσης.
- Συζητήστε για τη γλώσσα σώματος, τις απαντήσεις σε ερωτήσεις, την παρουσίαση δεξιοτήτων.
- Ο εργαζόμενος επαναλαμβάνει την άσκηση, ενσωματώνοντας τις συμβουλές για βελτίωση
- Επαναλάβετε διαφορετικά σενάρια ώστε όλοι να δοκιμάσουν διαφορετικούς ρόλους.

Πιθανές ερωτήσεις συνέντευξης για το σενάριο 1

1. Τι σας παρακινεί να μετακινηθείτε στο Digital Marketing;
2. Ποια είναι η εμπειρία σας με ψηφιακά εργαλεία και marketing; Αν δεν έχετε εμπειρία, πώς σκοπεύετε να εξοικειωθείτε;
3. Πώς θα μεταφέρετε τις δεξιότητες πωλήσεων στον νέο ρόλο;
4. Πώς διαχειρίζεστε την πολυπλοκότητα των έργων και τις προτεραιότητες σε νέα τεχνολογικά περιβάλλοντα;
5. Περιγράψτε μια φορά που χρησιμοποιήσατε δεδομένα πελατών για να βελτιώσετε τα αποτελέσματα.

Πιθανές ερωτήσεις συνέντευξης για το σενάριο 2

1. Πώς έχετε διαχειριστεί προθεσμίες και πόρους σε προηγούμενα έργα;
2. Πώς θα αντιμετωπίζατε μια σύγκρουση εντός της ομάδας σας;
3. Τι στρατηγικές χρησιμοποιείτε για να κρατάτε τα έργα εντός προϋπολογισμού;
4. Ένα μέλος της ομάδας υλοποίησης του έργου «λουφάρει». Πώς το χειρίζεστε;
5. Πώς θα υποστηρίζατε την επαγγελματική ανάπτυξη των μελών της ομάδας σας;
6. Περιγράψτε μια στιγμή που χρειάστηκε να πάρετε μια δύσκολη απόφαση. Πώς την προσεγγίσατε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα;
7. Τι πιστεύετε ότι σας καθιστά κατάλληλο/η για τη θέση;

⁵⁴ Σε περίπτωση που η άσκηση υλοποιείται ατομικά, με συμμετοχή μόνο του συμβούλου και του εργαζομένου, ο ρόλος του παρατηρητή μπορεί να παραλειφθεί. Ως εναλλακτική, ο σύμβουλος μπορεί να αξιοποιήσει υποστηρικτικό υλικό, όπως τη χρήση βίντεο συνέντευξης (πραγματικού ή προσομοιωμένου), για την εξάσκηση δεξιοτήτων παρατήρησης και αναστοχασμού. Η άσκηση μπορεί επίσης να προσαρμοστεί σε μορφή αυτοαξιολόγησης.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ**Όνομα Υποψηφίου:** _____**Σενάριο Συνέντευξης:** _____**Ημερομηνία:** _____**1. Αξιολόγηση Απαντήσεων**

Κριτήριο | Βαθμολογία (1-5) | Σχόλια / Παρατηρήσεις

Σαφήνεια απαντήσεων

Περιεχόμενο

Συνάφεια με τη θέση

Παραδείγματα / Πρακτική Εφαρμογή

2. Αξιολόγηση Επικοινωνίας και Συμπεριφοράς

Κριτήριο | Βαθμολογία (1-5) | Σχόλια / Παρατηρήσεις

Γλώσσα σώματος

Οπτική επαφή

Αυτοπεποίθηση

Τρόπος ομιλίας / Επικοινωνία

Διαχείριση άγχους

3. Συνολική Αξιολόγηση

Κριτήριο | Βαθμολογία (1-5) | Σχόλια / Παρατηρήσεις

Συνολική απόδοση υποψηφίου

Δυνατά σημεία

Προτεινόμενες βελτιώσεις

2.0 Εργαλεία επαγγελματικής αξιολόγησης και Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας

Τα εργαλεία επαγγελματικής αξιολόγησης και Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας αποτελούν θεμελιώδη συνιστώσα των υπηρεσιών ΣυΕΠ, καθώς συμβάλλουν στη συστηματική και αξιόπιστη χαρτογράφηση των προσωπικών, κοινωνικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Μέσα από εξειδικευμένα τεστ και μεθοδολογικά τεκμηριωμένες διαδικασίες, προσφέρουν μια πολυδιάστατη αποτύπωση της προσωπικότητας, των επαγγελματικών ενδιαφερόντων, των αξιών, των δεξιοτήτων – (soft skills και hard skills) – καθώς και των γνώσεων και κινήτρων που επηρεάζουν την επαγγελματική συμπεριφορά και απόδοση. Η εφαρμογή τους υπό την εποπτεία εξειδικευμένων επαγγελματιών διασφαλίζει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, επιτρέποντας την κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου εργασιακού προφίλ για κάθε άτομο.

Η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων ενισχύει ουσιαστικά την εξατομίκευση της συμβουλευτικής διαδικασίας, διευκολύνοντας την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων για ζητήματα όπως οι επαγγελματικές μεταβάσεις, η κινητικότητα, η επιλογή διαδρομών επαγγελματικής εξέλιξης, η αναβάθμιση δεξιοτήτων ή η επανακατάρτιση. Παράλληλα, η ενσωμάτωσή τους σε ψηφιακές πλατφόρμες και η αξιοποίηση εργαλείων ανοικτής πρόσβασης καθιστούν τις υπηρεσίες πιο προσβάσιμες και δυναμικές, ενισχύοντας την αυτονομία του εργαζομένου στη διαχείριση της σταδιοδρομίας του.

Η συστηματική αξιοποίηση των εργαλείων αυτών ενισχύει την ποιότητα των υπηρεσιών ΣυΕΠ και συμβάλλει στη λήψη πιο συνειδητών και ώριμων επαγγελματικών αποφάσεων. Ταυτόχρονα, ενδυναμώνει τον εργαζόμενο να αναλάβει ενεργό ρόλο στη διαχείριση της σταδιοδρομίας του, με αυτογνωσία και σαφή προσανατολισμό.

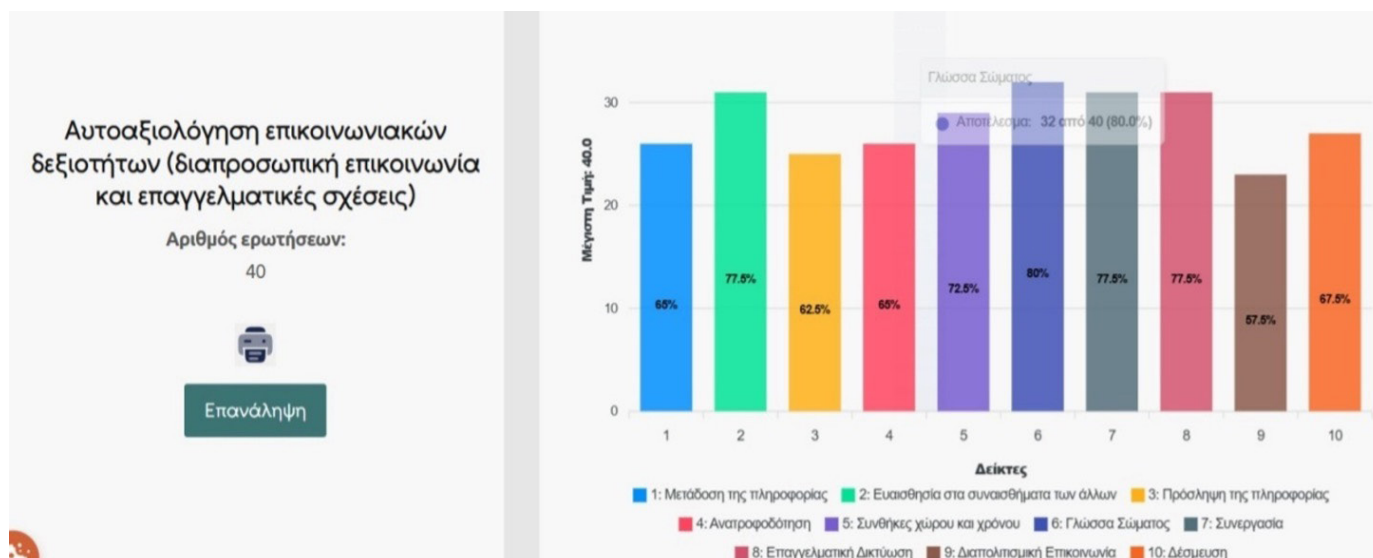
2.1 Κατηγορίες εργαλείων επαγγελματικής αξιολόγησης

Ερωτηματολόγιο Αυτοαξιολόγησης Επικοινωνιακών Δεξιοτήτων (διαπροσωπική επικοινωνία και επαγγελματικές σχέσεις).

<https://e-stadiodromia.eoppep.gr/thematikoi-katalogoi/stirixi-gia-to-schediasmo-tis-stadiodromias-sou/ergaleia-aftoaxiologisis-dexiotiton-zois-kai-stadiodromias/>

Σενάριο

Η Μαρία, 32 ετών, εργάζεται στην εξυπηρέτηση πελατών. Πρόσφατα ανέλαβε περισσότερες ευθύνες καθώς της ανατέθηκε η εκπαίδευση και ο συντονισμός ομάδων από διαφορετικές χώρες. Αντιλήφθηκε ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι κρίσιμη για την επιτυχία της. Για αυτό συμπλήρωσε ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης 40 ερωτήσεων σχετικά με τις επικοινωνιακές δεξιότητες. Τα αποτελέσματα της έδειξαν διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις επιμέρους δεξιότητες:



Σκοπός

- Να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με τρόπους χρήσης του ψηφιακού εργαλείου αυτοαξιολόγησης επικοινωνιακών δεξιοτήτων
- Να αναζητήσουν επαγγελματικούς ρόλους σε σχέση με τις διαστάσεις επικοινωνιακών δεξιοτήτων

Διάρκεια

60'

Υλικό / Εργασία

Φύλλο σεναρίου, Στυλό

Οδηγίες για συμβούλους

- Ενθαρρύνετε τους εργαζομένους να πλοηγηθούν στο <https://e-stadiodromia.eoppep.gr>
- Συζητήστε μαζί τους την περίπτωση της Μαρίας
- Καθοδηγήστε τους να προβληματιστούν σχετικά με τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και τους πιθανούς επαγγελματικούς ρόλους που μπορούν να βρουν εφαρμογή.
- Ενθαρρύνετε τους να κάνουν ερωτήσεις και να συμμετάσχουν στη συζήτηση.
- Προσθέστε τυχόν πληροφορίες

Θέματα προς συζήτηση

• Μεταβείτε στον ιστότοπο <https://e-stadiodromia.eoppep.gr/thematikoi-katalogoi/stirixi-gia-to-schediasmo-tis-stadiodromias-sou/ergaleia-aftoaxiologisis-dexiotiton-zois-kai-stadiodromias/>

- Τι δείχνουν τα αποτελέσματα της Μαρίας;
- Τι πληροφορίες παίρνει η Μαρία από το ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης;
- Πώς είναι δομημένο το ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης;
- Προτείνετε πιθανές εφαρμογές για τη Μαρία, των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης επικοινωνιακών δεξιοτήτων.
- Πώς θα μπορούσε η Μαρία να χρησιμοποιήσει τα δυνατά της σημεία στον νέο της ρόλο;
- Πώς θα μπορούσε η Μαρία να ενισχύσει τις δεξιότητες στις οποίες είχε χαμηλό σκορ (π.χ. ασκήσεις βελτίωσης ενεργητικής ακρόασης, παρατήρηση μοτίβων επικοινωνίας σε συνάδελφους άλλων χωρών).
- Ποια εναλλακτικά μονοπάτια σταδιοδρομίας ευθυγραμμίζονται με τις επικοινωνιακές δεξιότητες της Μαρίας;

Τεστ Εργασιακών Αξιών

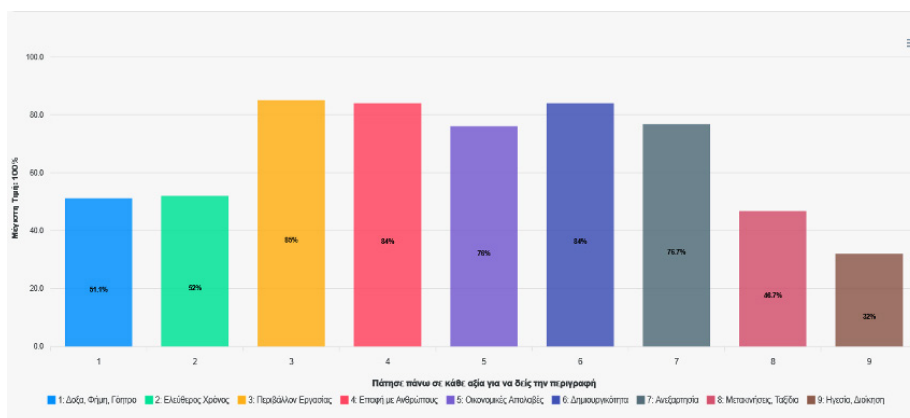
<https://e-stadiodromia.eoppep.gr/ergaleia/test-axion/>

Σκοπός

Ο Γιώργος είναι 35 ετών και εργάζεται τα τελευταία 7 χρόνια ως υπεύθυνος συντονισμού σε μια εταιρεία logistics. Αν και η δουλειά του είναι σταθερή και καλά αμειβόμενη, νιώθει συχνά πως κάτι «δεν του ταιριάζει». Η εταιρεία εφαρμόζει τώρα ένα πρόγραμμα ενδυνάμωσης εργαζομένων, στο οποίο κάθε υπάλληλος συμπληρώνει ένα τεστ εργασιακών αξιών.

Τα αποτελέσματα του Γιώργου, όπως προέκυψαν από το τεστ είναι

1. Δόξα, Φήμη, Γόητρο: 51.1%
2. Ελεύθερος Χρόνος: 52%
3. Περιβάλλον Εργασίας: 85%
4. Επαφή με Ανθρώπους: 84%
5. Οικονομικές Απολαβές: 76%
6. Δημιουργικότητα: 84%
7. Ανεξαρτησία: 76.7%
8. Μετακινήσεις / Ταξίδια: 46.7%
9. Ηγεσία / Διοίκηση: 32%



Ο προϊστάμενος του, του προτείνει να εξετάσει 3 εναλλακτικές καριέρας μέσα στην εταιρεία:

Επιλογή Α: Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών B2B

- Επαφή με ανθρώπους
- Ανάπτυξη σχέσεων
- Λιγότερη ρουτίνα
- Περισσότερη αυτονομία
- Αλλά... υψηλός φόρτος επικοινωνίας

Επιλογή Β: Τμήμα Μάρκετινγκ – Δημιουργική Ομάδα

- Δημιουργικότητα
- Παρουσιάσεις, σχεδιασμός καμπανιών
- Συνεργασία με άλλα τμήματα
- Αλλά... χαμηλότερος μισθός από το logistics

Επιλογή Γ: Ρόλος Ειδικού Βελτίωσης Διαδικασιών (Process Improvement)

- Συνδυάζει ανάλυση και δημιουργικές λύσεις
- Υψηλή ανεξαρτησία
- Συνεργασία με ομάδες
- Αλλά... λιγότερη σταθερή καθημερινότητα

Ο Γιώργος πρέπει να επιλέξει προς ποια κατεύθυνση ταιριάζει καλύτερα.

Σκοπός

- Να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με τρόπους χρήσης του ψηφιακού εργαλείου αξιολόγησης εργασιακών αξιών.
- Να αναζητήσουν επαγγελματικούς ρόλους σε σχέση με τις εργασιακές τους αξίες.

Διάρκεια

60'

Υλικό / Εργαλεία

Φύλλο σεναρίου, Στυλό

Οδηγίες για συμβούλους

- Ενθαρρύνετε τους εργαζομένους πλοηγηθούν στο <https://e-stadiodromia.eoppep.gr/ergaleia/test-axion/>
- Καθοδηγήστε τους να προβληματιστούν σχετικά με τα αποτελέσματα του τεστ εργασιακών αξιών και την καλύτερη επιλογή.
- Ενθαρρύνετε τους να συμμετάσχουν σε μια ευρεία συζήτηση.
- Επισημάνετε βασικά σημεία και προσθέστε τυχόν πληροφορίες

Θέματα προς συζήτηση

- Μεταβείτε στον ιστότοπο <https://e-stadiodromia.eoppep.gr/ergaleia/test-axion/>
- Πώς είναι δομημένο το τεστ εργασιακών αξιών;
- Τι δείχνουν τα αποτελέσματα του Γιώργου;
- Ποιες είναι οι 3 υψηλότερες εργασιακές αξίες του Γιώργου;
- Με βάση τις εργασιακές αξίες του Γιώργου, ποια επιλογή ταιριάζει περισσότερο και γιατί;
- Ποια επιλογή ικανοποιεί καλύτερα την ανάγκη του για δημιουργικότητα;
- Ποια επιλογή συγκρούεται περισσότερο με τις εργασιακές αξίες του;
- Αν ήσουν σύμβουλος, τι θα του πρότεινες για να διερευνήσει τις επιλογές του;

Τεστ Επαγγελματικών Ενδιαφερόντων

<https://e-stadiodromia.eoppep.gr/ergaleia/test-endiaferonton/>

Σενάριο

Η Κατερίνα είναι 28 ετών και εργάζεται εδώ και δύο χρόνια σε μια εταιρεία τεχνολογικών υπηρεσιών. Αν και ξεκίνησε με ενθουσιασμό, το τελευταίο διάστημα νιώθει ότι δεν αξιοποιεί πλήρως τα ενδιαφέροντα και τα δυνατά της σημεία. Η Κατερίνα είναι ιδιαίτερα καλή στην επικοινωνία και την ομαδική συνεργασία. Ενθουσιάζεται όταν συμμετέχει σε δράσεις που περιλαμβάνουν αλληλεπίδραση με πελάτες ή συναδέλφους, και συχνά αναλαμβάνει αυθόρμητα να υποστηρίξει νέους υπαλλήλους. Παράλληλα, έχει δημιουργική πλευρά — της αρέσει να προτείνει νέες ιδέες για projects, παρουσιάσεις ή διαδικασίες. Της αρέσει να μαθαίνει, να ερευνά και να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν υπάρχει ευκαιρία. Ωστόσο, ο τρέχων ρόλος της είναι κυρίως τεχνικός και επαναλαμβανόμενος, με χαμηλή ανθρώπινη αλληλεπίδραση και ελάχιστη δημιουργικότητα. Η ίδια αρχίζει να αναρωτιέται:

«Μήπως δεν βρίσκομαι στη θέση που πραγματικά μου ταιριάζει;»

Η προϊσταμένη της, παρατηρώντας την ενόχλησή της, της ζητά να ετοιμάσει μια πρόταση για το πώς θα μπορούσε να αξιοποιηθεί καλύτερα μέσα στην εταιρεία. Η Κατερίνα καλείται να αποφασίσει ανάμεσα σε τρεις επιλογές:

1. Μετάβαση στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών

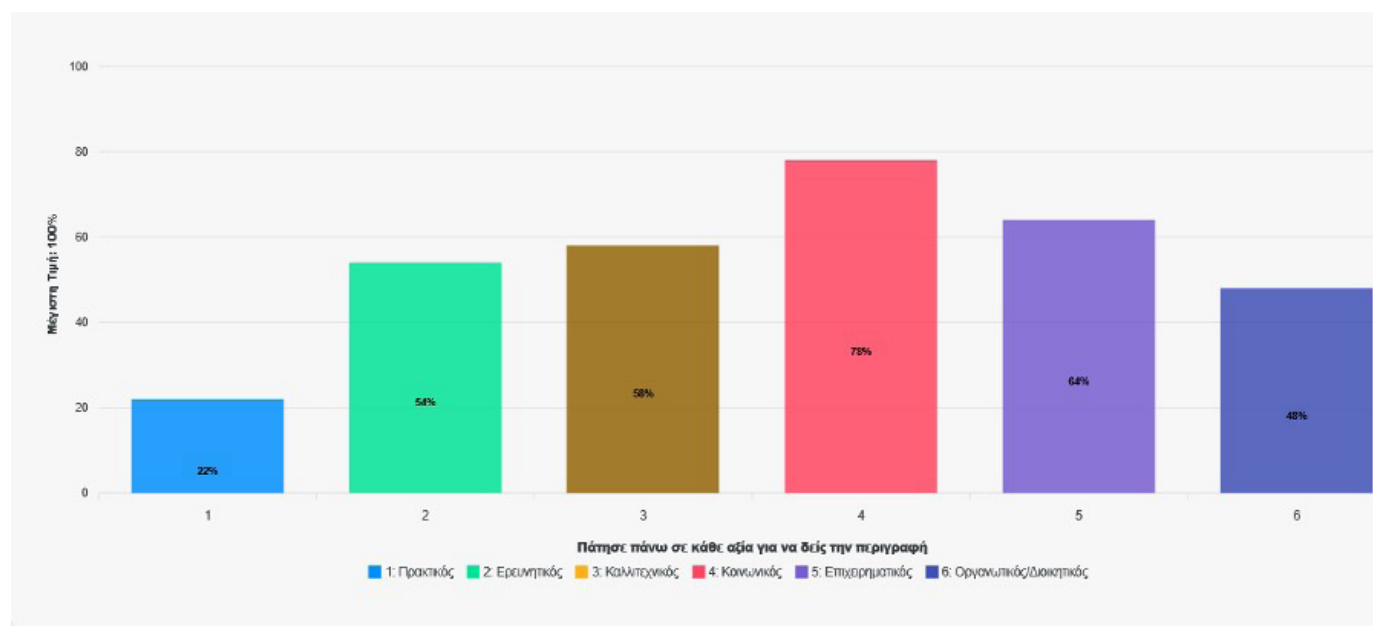
με μεγάλη καθημερινή αλληλεπίδραση, mentoring νέων πελατών και επίλυση προβλημάτων.

2. Μετάβαση στο Τμήμα Μάρκετινγκ & Δημιουργικών Προωθητικών Ενεργειών

όπου θα συμμετέχει σε καμπάνιες, παρουσιάσεις και δημιουργικά projects.

3. Συμμετοχή στην Ομάδα Business Development με έμφαση στην ανάπτυξη συνεργασιών, σε παρουσιάσεις και νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες.

Η Κατερίνα αξιοποιεί ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η εταιρεία και συμπληρώνει ένα τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων. Τα αποτελέσματά της, όπως προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο είναι:



Σκοπός

- Να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με τρόπους χρήσης του ψηφιακού εργαλείου αξιολόγησης επαγγελματιών ενδιαφερόντων.
- Να αναζητήσουν επαγγελματικούς ρόλους σε σχέση με τα επαγγελματικά τους ενδιαφέροντα.

Διάρκεια

60΄

Υλικό / Εργαλεία

Φύλλο σεναρίου, Στυλό

Οδηγίες για συμβούλους

- Ενθαρρύνετε τους εργαζομένους να πλοηγηθούν στο <https://e-stadiodromia.eoppep.gr>
- Καθοδηγήστε τους να προβληματιστούν σχετικά με τα αποτελέσματα του τεστ επαγγελματιών ενδιαφερόντων και την καλύτερη επιλογή στο πλαίσιο του σεναρίου
- Ενθαρρύνετε τους να κάνουν ερωτήσεις και να συμμετάσχουν σε μια ευρεία συζήτηση.
- Επισημάνετε βασικά σημεία και προσθέστε τυχόν πληροφορίες

Θέματα προς συζήτηση

- Μεταβείτε στον ιστότοπο <https://e-stadiodromia.eoppep.gr/ergaleia/test-endiaferonton/>
- Τι δείχνουν τα αποτελέσματα της Κατερίνας;
- Τι πληροφορίες παίρνει η Κατερίνα από το τεστ;
- Πώς είναι δομημένο το τεστ επαγγελματιών ενδιαφερόντων;
- Με βάση τα αποτελέσματα του τεστ, ποια επιλογή φαίνεται πιο κατάλληλη για την Κατερίνα;
- Ποια από τις τρεις επιλογές θα της επέτρεπε να χρησιμοποιήσει τις κοινωνικές της δεξιότητες; Τι συγκεκριμένες δραστηριότητες θα μπορούσε να αναλάβει;
- Σε ποιο τμήμα θα είχε τις περισσότερες ευκαιρίες για δημιουργική έκφραση;
- Ποιοι προσωπικοί κίνδυνοι ή δυσκολίες μπορεί να προκύψουν από την αλλαγή ρόλου; Πώς θα μπορούσε να τους αντιμετωπίσει;
- Αν ήσουν ο HR σύμβουλος της εταιρείας, τι θα της πρότεινες ως επόμενο βήμα;

Προαιρετική Δραστηριότητα: Ρόλοι σε Μικρές Ομάδες

Οι εργαζόμενοι υποδύονται ένα τμήμα της εταιρείας (Εξυπηρέτηση Πελατών, Μάρκετινγκ, Business Development) και δημιουργούν μια σύντομη «πρόταση εργασιακού ρόλου» για την Κατερίνα επισημαίνοντας:

- τα καθήκοντα της θέσης,
- πώς θα αξιοποιήσει τα ενδιαφέροντά της,
- τι θα κερδίσει η εταιρεία από αυτή τη μετακίνηση.

O*NET Interest Profiler

<https://onetinterestprofiler.org/>

Το O*NET InterestProfiler είναι ερωτηματολόγιο ανοιχτής πρόσβασης που αποτυπώνει επαγγελματικά ενδιαφέροντα σε 6 τύπους:

1. Realistic (Πρακτικός)
2. Investigative (Ερευνητικός)
3. Artistic (Καλλιτεχνικός)
4. Social (Κοινωνικός)
5. Enterprising (Επιχειρηματικός)
6. Conventional (Οργανωτικός)

Οι κωδικοί αυτοί αντιστοιχούν σε περιβάλλοντα εργασίας, βοηθώντας τον εργαζόμενο να κατανοήσει τι ρόλοι του ταιριάζουν περισσότερο.

Σενάριο

Ο Νίκος, 29 ετών, εργάζεται εδώ και 4 χρόνια στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών μιας εταιρείας τεχνολογίας. Παρότι είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός στην επικοινωνία με τους πελάτες, νιώθει ότι επιθυμεί να ασχοληθεί περισσότερο με τεχνολογικά καθήκοντα, αν και δεν διαθέτει επίσημη τεχνική εκπαίδευση. Ο Νίκος αναφέρει ότι του αρέσει να λύνει τεχνικά αιτήματα πελατών και συχνά πειραματίζεται με τα προϊόντα της εταιρείας μόνος του. Ο οργανισμός του έχει ενεργοποιήσει ένα πρόγραμμα ανάπτυξης δεξιοτήτων (upskilling), και ο σύμβουλος ΣυΕΠ του προτείνει να χρησιμοποιήσει το RIASEC για να δουν πώς τα ενδιαφέροντά του μπορούν να συνδεθούν με ρόλους υψηλότερης τεχνικότητας.

Top 3 κωδικοί RIASEC του Νίκου

1. I – Investigative (Ερευνητικός)
2. R – Realistic (Πρακτικός/Τεχνικός)
3. S – Social (Κοινωνικός)

Ο σύμβουλος προτείνει 3 πιθανές κατευθύνσεις

- Επιλογή 1: Junior Technical Support Specialist: Υποστηρίζει πελάτες σε τεχνικά θέματα προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Επιλογή 2: QA Tester (Έλεγχος Ποιότητας Λογισμικού): Δοκιμάζει λογισμικό για σφάλματα και προβλήματα λειτουργίας.
- Επιλογή 3: Product Operations Assistant: Συνεργάζεται με ομάδες ανάπτυξης, πωλήσεων και υποστήριξης για την ομαλή λειτουργία προϊόντων. Συλλέγει δεδομένα, αναφέρει προβλήματα και βοηθά στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών.

Σκοπός

- Να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με το εργαλείο αξιολόγησης.
- Να το συνδέσουν με ρεαλιστικές επιλογές επαγγελματικής ανάπτυξης, κινητικότητας ή αλλαγής ρόλου σε έναν οργανισμό.
- Να ενισχυθούν στη λήψη ώριμων αποφάσεων σχετικά με την επαγγελματική τους πορεία.

Διάρκεια

60'

Υλικό / Εργαλεία

Φύλλο σεναρίου, στυλό, φορητός ή επιτραπέζιος Ηλεκτρονικός Υπολογιστής

Οδηγίες για συμβούλους

- Συζητήστε την περίπτωση του Νίκου.
- Καθοδηγήστε τους εργαζομένους να προβληματιστούν σχετικά με τα αποτελέσματα και τις προτεινόμενες επιλογές σταδιοδρομίας.
- Ενθαρρύνετε τους να κάνουν ερωτήσεις και να συμμετάσχουν στη συζήτηση.
- Προσθέστε τυχόν πληροφορίες
- Ενθαρρύνετε τους να πλοηγηθούν στο <https://onetinterestprofiler.org/>, να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και να αναστοχαστούν πάνω στα αποτελέσματα.

Θέματα προς συζήτηση

- Τι πληροφορίες παίρνει ο Νίκος αφού κάνει το τεστ;
- Ποια είναι τα δυνατά σημεία του Νίκου σε κάθε προτεινόμενη επιλογή και ποια κενά πρέπει να καλυφθούν;
- Τί σχέδιο δράσης θα προτείνετε για τον Νίκο;
- Μεταβείτε στον ιστότοπο <https://onetinterestprofiler.org/> και συμπληρώστε το ερωτηματολόγιο.
- Πώς είναι δομημένο το ερωτηματολόγιο;
- Τι δείχνουν τα αποτελέσματα για εσάς;
- Προτείνετε πιθανές εναλλακτικές κατάρτισης ή απασχόλησης βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Ερωτηματολόγιο Ενδιαφερόντων για Άτομα με Αναπηρία

<https://www.lmidis-abled.com/>

Σενάριο

Ο Γιώργος βρίσκεται στο φάσμα του αυτισμού και εργάζεται εδώ και δύο χρόνια στο τμήμα υποστήριξης πελατών στο μετρό της Αθήνας, σε ρόλο βοηθού γραφείου. Στο πλαίσιο των καθηκόντων του, φροντίζει για τη βασική διεκπεραίωση αιτημάτων, την οργάνωση αρχείων και την εξυπηρέτηση εσωτερικών και εξωτερικών συνεργατών.

Παρότι το όνειρό του είναι να εργαστεί στην έκδοση εισιτηρίων ή εξυπηρέτησης επιβατών, ο Γιώργος αποδίδει εξαιρετικά στο τμήμα της εταιρείας που εργάζεται. Έχει πολύ καλή συνέπεια, ολοκληρώνει τις εργασίες του με ακρίβεια και έχει αναπτύξει θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους του, οι οποίοι συχνά αναγνωρίζουν την ηρεμία και την ευγένεια με την οποία συνεργάζεται.

Παράλληλα με την εργασία του, ο Γιώργος συμμετέχει εθελοντικά μία φορά την εβδομάδα σε ένα σημείο πληροφόρησης στο σταθμό μετρό Συντάγματος, όπου βοηθά επισκέπτες να προσανατολιστούν στα δρομολόγια και τα δίκτυα συγκοινωνίας. Η δραστηριότητα αυτή του δίνει χαρά και του επιτρέπει να καλλιεργεί δεξιότητες εξυπηρέτησης κοινού σε πραγματικό περιβάλλον.

Ο Γιώργος έχει ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, διαθέτει βασικές δεξιότητες πληροφορικής και έχει αρχίσει να διερευνά νέες επαγγελματικές επιλογές μέσα στην εταιρεία του, κυρίως σε διοικητικούς ρόλους. Παρ' όλα αυτά, κάποιες δυσκολίες στην επικοινωνία, στη διαχείριση πολλαπλών ερεθισμάτων και στην αυτοπεποίθηση τον κάνουν διστακτικό. Δεν είναι απόλυτα βέβαιος για τα δυνατά του σημεία, τις προτιμήσεις του και τις εναλλακτικές δυνατότητες εξέλιξης. Παρά τις ανασφάλειες αυτές, ο Γιώργος παραμένει αποφασισμένος να προχωρήσει και να αναπτυχθεί επαγγελματικά.

Ο σύμβουλος ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, στο πλαίσιο του προγράμματος Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας για εργαζομένους, πρότεινε στον Γιώργο να αξιολογήσει τις δεξιότητές του χρησιμοποιώντας το εργαλείο αυτοαξιολόγησης δεξιοτήτων του Ψηφιακού Πληροφοριακού Συστήματος Σταδιοδρομίας LMI.04Dis_ABLED. Στόχος ήταν να εντοπίσει:

- τα δυνατά του σημεία,
- τις δεξιότητες που χρειάζονται υποστήριξη,
- και πιθανά μονοπάτια σταδιοδρομίας

Ο Γιώργος ολοκλήρωσε την αξιολόγηση και πέτυχε μέτρια βαθμολογία, με ορισμένους δείκτες να είναι ιδιαίτερα υψηλοί (π.χ. ακρίβεια, συνέπεια, εξυπηρέτηση πελατών) και άλλους να εμφανίζονται πιο αδύναμοι (π.χ. διαχείριση πολλαπλών πληροφοριών, διαπολιτισμική επικοινωνία, αυτοπαρουσίαση).

Τα αποτελέσματα αποτέλεσαν την αφετηρία για μια συζήτηση με τον σύμβουλο.

Σκοπός

- Να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με αναπηρία με ψηφιακά εργαλεία αξιολόγησης δεξιοτήτων ειδικά για άτομα με αναπηρία (π.χ. LMI.04Dis_ABLED)
- Να προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο εξειδικευμένα εργαλεία μπορούν να τους παρέχουν ακριβείς πληροφορίες σταδιοδρομίας ανάλογα με τα δυνατά σημεία και τα ενδιαφέροντά τους.
- Να ενισχύσουν οι εργαζόμενοι με αναπηρία την ικανότητά τους να διαχειρίζονται αυτόνομα την επαγγελματική τους πορεία, αξιοποιώντας τα αποτελέσματα ψηφιακών εργαλείων αξιολόγησης.

Διάρκεια

60'

Υλικό / Εργαλεία

Φύλλο σεναρίου, στυλό, φορητός ή επιτραπέζιος Ηλεκτρονικός Υπολογιστής

Οδηγίες για συμβούλους

- Ενθαρρύνετε τους εργαζομένους να πλοηγηθούν στο <https://www.lmidis-abled.com/>
- Συζητήστε μαζί τους την περίπτωση του Γιώργου.
- Καθοδηγήστε τους εκπαιδευόμενους να προβληματιστούν σχετικά με τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης των δεξιοτήτων και τις πιθανές διαδρομές σταδιοδρομίας.
- Ενθαρρύνετε τους να κάνουν ερωτήσεις και να συμμετάσχουν στη συζήτηση.
- Προσθέστε τυχόν πληροφορίες

Θέματα προς συζήτηση

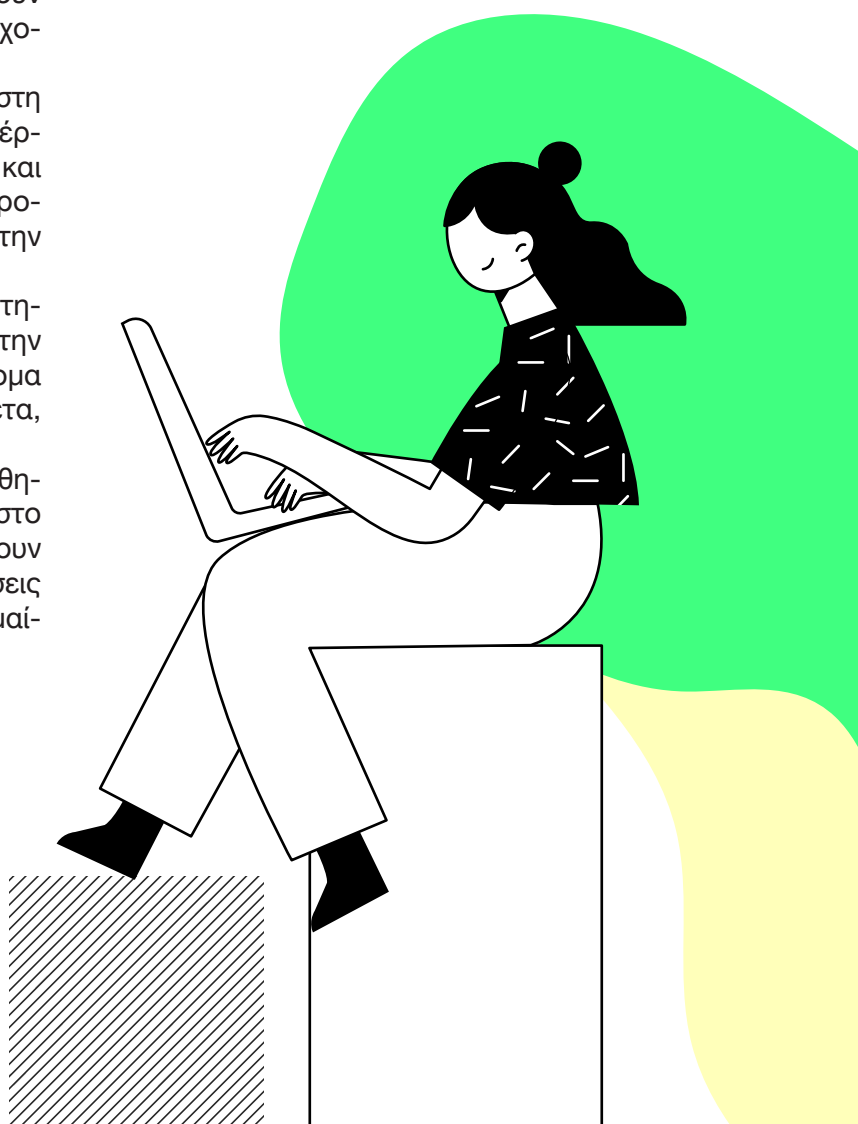
- Μεταβείτε στον ιστότοπο <https://www.lmidis-abled.com/>
- Τι δείχνει η βαθμολογία;
- Τι πληροφορίες παίρνει ο Γιώργος αφού κάνει το τεστ;
- Πώς είναι δομημένο το τεστ αυτοαξιολόγησης;
- Προτείνετε πιθανές εφαρμογές για τον Γιώργο, των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δεξιοτήτων.
- Προσδιορίστε μονοπάτια σταδιοδρομίας που ευθυγραμμίζονται με τις δεξιότητες του Γιώργου.

Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας BigFive

<https://openpsychometrics.org/tests/IPIP-BFFM/>

Το μοντέλο BigFive (ή Five-FactorModel, FFM) είναι ένα από τα πιο διαδεδομένα και έγκυρα μοντέλα για την περιγραφή της προσωπικότητας. Βασίζεται στην ιδέα ότι η προσωπικότητα μπορεί να περιγραφεί μέσα από πέντε βασικές διαστάσεις, οι οποίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ανθρώπινων χαρακτηριστικών:

- **Εξωστρέφεια:** Αναφέρεται στην κοινωνικότητα, την ενεργητικότητα, την αυτοπεποίθηση και την τάση για επικοινωνία. Άτομα με υψηλή εξωστρέφεια απολαμβάνουν την αλληλεπίδραση με άλλους και δραστηριότητες σε ομάδες.
- **Ευσυνειδησία:** Αφορά την οργάνωση, την υπευθυνότητα, την επιμέλεια και την αξιοπιστία. Άτομα με υψηλή ευσυνειδησία τείνουν να είναι πειθαρχημένα, συνεπή και στοχοπροσηλωμένα.
- **Ανοιχτότητα στην εμπειρία:** Αναφέρεται στη φαντασία, τη δημιουργικότητα, την περιέργεια και την ανοιχτότητα σε νέες ιδέες και εμπειρίες. Άτομα με υψηλή ανοιχτότητα προτιμούν την εξερεύνηση νέων ιδεών και την καινοτομία.
- **Συνεργασία / Ευγένεια:** Αφορά τη φιλικότητα, τη συνεργασία, την ευαισθησία και την προθυμία για βοήθεια στους άλλους. Άτομα με υψηλή συνεργασία είναι καλοπροαίρετα, εμπιστοσύνη και υποστηρικτικά.
- **Νευρωτισμός:** Αναφέρεται στη συναισθηματική σταθερότητα και την ευαισθησία στο στρες. Άτομα με υψηλό νευρωτισμό τείνουν να βιώνουν άγχος, ανησυχία ή μεταπτώσεις διάθεσης, ενώ χαμηλός νευρωτισμός σημαίνει ψυχική σταθερότητα και ηρεμία.



Άσκηση

Οι εργαζόμενοι καλούνται να επισκεφτούν το <https://openpsychometrics.org/tests/IPIP-BFFM/> , να συμπληρώσουν το τεστ για τον εαυτό τους και να αναλύσουν τα αποτελέσματα συμπληρώνοντας τον παρακάτω πίνακα (Φύλλο δραστηριότητας):

Παράγοντας	Βαθμός / Περιγραφή	Δυνατά σημεία	Περιοχές για ανάπτυξη	Ταιριαστοί ρόλοι Περιβάλλοντα εργασίας
Εξωστρέφεια				
Ευσυνειδησία				
Ανοιχτότητα στην εμπειρία				
Συνεργασία Ευγένεια				
Νευρωτισμός				

Σκοπός

- Να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με τα βασικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας.
- Να συνδέσουν τα αποτελέσματα προσωπικότητας με δεξιότητες, συμπεριφορές και πιθανές κατευθύνσεις καριέρας.
- Να ενισχυθεί η αυτογνωσία και η λήψη αποφάσεων για επαγγελματική ανάπτυξη.

Διάρκεια

60'

Υλικό / Εργαλεία

Φύλλο δραστηριότητας, στυλό, φορητός ή επιτραπέζιος Ηλεκτρονικός Υπολογιστής

Οδηγίες για συμβούλους

- Ενθαρρύνετε τους εργαζομένους να πλοηγηθούν στο <https://openpsychometrics.org/tests/IPIP-BFFM/>, να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και να αναστοχαστούν πάνω στα αποτελέσματα.
- Ενθαρρύνετε τους να κάνουν ερωτήσεις και να συμμετάσχουν στη συζήτηση.
- Προσθέστε τυχόν πληροφορίες

Θέματα προς συζήτηση

- Μεταβείτε στον ιστότοπο <https://openpsychometrics.org/tests/IPIP-BFFM/> και συμπληρώστε το ερωτηματολόγιο.
- Πώς είναι δομημένο το ερωτηματολόγιο;
- Εντοπίστε υψηλούς και χαμηλούς βαθμούς σε κάθε παράγοντα.
- Συνδέστε τα αποτελέσματα με δυνατά σημεία και περιοχές για ανάπτυξη.
- Ποιοι τύποι ρόλων ή περιβάλλοντα εργασίας σας ταιριάζουν; Προτείνετε πιθανές εναλλακτικές κατάρτισης ή απασχόλησης βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

2.2 Ψηφιακές πλατφόρμες ανοιχτής πρόσβασης

Οι ψηφιακές πλατφόρμες ανοιχτής πρόσβασης αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για τη Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας εργαζομένων σε οργανωσιακό πλαίσιο, καθώς βοηθούν στην αποτύπωση δεξιοτήτων, την αναζήτηση εκπαιδευτικών και επαγγελματικών ευκαιριών και την ενίσχυση της διαφάνειας των προσόντων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Στο οργανωσιακό περιβάλλον, οι σύμβουλοι μπορούν να αξιοποιούν τις πλατφόρμες αυτές για την επαγγελματική καθοδήγηση των εργαζομένων, την ενίσχυση της αυτογνωσίας, την αυτοπαρουσίαση, την αναγνώριση δεξιοτήτων και τη διαμόρφωση ρεαλιστικών διαδρομών σταδιοδρομίας.

Europass

Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Europass υποστηρίζει την τεκμηρίωση, αποτύπωση και παρουσίαση δεξιοτήτων και προσόντων με τυποποιημένο και αναγνωρίσιμο τρόπο. Το νέο ψηφιακό Europass (μετά το 2020) παρέχει εργαλεία για:

- δημιουργία διαδραστικού βιογραφικού και συνοδευτικών εγγράφων
- καταγραφή δεξιοτήτων και αυτοαξιολόγηση
- ανίχνευση μαθησιακών και επαγγελματικών διαδρομών, βάσει προσωπικού προφίλ
- εντοπισμό εκπαιδευτικών ευκαιριών σε ευρωπαϊκό επίπεδο
- ψηφιακό φάκελο δεξιοτήτων που μπορεί να ενημερώνεται διαρκώς
- ενημέρωση για τάσεις της αγοράς εργασίας στις χώρες της ΕΕ και για απαιτούμενες δεξιότητες / επάγγελμα⁵⁵

Στα οργανωσιακά περιβάλλοντα, το Europass ενισχύει την ενδοεπιχειρησιακή κινητικότητα, τη διαφάνεια των δεξιοτήτων και την αξιοποίηση των εργαζομένων σε ρόλους που ανταποκρίνονται στις πραγματικές τους ικανότητες.

Ασκηση

Δημιουργία Προσωπικού Προφίλ Europass

Σκοπός

- Να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με το ψηφιακό εργαλείο Europass
- Να αναπτύξουν αυτογνωσία.

Διάρκεια

60'

Υλικό / Εργαλεία

Φορητός ή επιτραπέζιος Ηλεκτρονικός Υπολογιστής

Οδηγίες για εργαζομένους

1. Εισέλθετε στην πλατφόρμα Europass και δημιουργήστε ή ενημερώστε το προσωπικό σας προφίλ.
2. Συμπληρώστε: βασικές πληροφορίες, δεξιότητες (τεχνικές, κοινωνικές, ψηφιακές), μαθησιακές εμπειρίες, επαγγελματικές εμπειρίες
3. Κάντε αυτοαξιολόγηση.
4. Κατεβάστε το σύγχρονο διαδραστικό CV ή αποθηκεύστε το στον ψηφιακό φάκελο δεξιοτήτων.

Θέματα προς συζήτηση με τον σύμβουλο

- Ποιες δεξιότητες εμφανίζονται πιο ισχυρές;
- Ποιες εμπειρίες δεν είχαν μέχρι τώρα αποτυπωθεί;
- Πώς μπορεί το CV να αξιοποιηθεί σε διαδικασίες κινητικότητας;

⁵⁵<https://europa.eu/europass/eportfolio/screen/skills-intelligence?lang=en>

ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations)

Το ESCO αποτελεί το κοινό ευρωπαϊκό λεξιλόγιο δεξιοτήτων, ικανοτήτων, προσόντων και επαγγελμάτων. Λειτουργεί ως ταξινομικό σύστημα που:

- περιγράφει δεξιότητες με κοινή ορολογία σε όλα τα κράτη – μέλη,
- συνδέει επαγγέλματα με απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις,
- υποστηρίζει συστήματα προσλήψεων και HR analytics,
- επιτρέπει την αντιστοίχιση προφίλ εργαζομένων με ρόλους,
- διευκολύνει τη διαλειτουργικότητα με άλλες πλατφόρμες (Europass, EURES, EQF).

Για τους συμβούλους σε οργανισμούς, το ESCO λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για την ανάλυση θέσεων εργασίας, την ανίχνευση κενών σε δεξιότητες (skills gaps) και τη διαμόρφωση στοχευμένων σχεδίων ανάπτυξης.

Άσκηση

Αντιστοίχιση Δεξιοτήτων με ESCO

Σκοπός

- Να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τις δεξιότητες που απαιτούνται σε έναν ρόλο και να εντοπίσουν κενά σε δεξιότητες (skills gaps).

Διάρκεια

60΄

Υλικό / Εργαλεία

Φορητός ή επιτραπέζιος Ηλεκτρονικός Υπολογιστής

Οδηγίες για εργαζομένους

1. Επιλέξτε έναν εργασιακό ρόλο που επιθυμείτε (π.χ. Project Coordinator, HR Specialist).
2. Αναζητήστε στο ESCO το αντίστοιχο επάγγελμα.
3. Καταγράψτε:
 - βασικές δεξιότητες
 - συμπληρωματικές δεξιότητες
 - απαραίτητες γνώσεις
4. Συγκρίνετε τις απαιτήσεις του ESCO με το προσωπικό προφίλ σας (π.χ. από Europass).
5. Δημιουργήστε έναν πίνακα «Ταίριασμα δεξιοτήτων – Ελλείψεις δεξιοτήτων».

EURES (European Employment Services)

Το EURES είναι η ευρωπαϊκή πλατφόρμα για:

- αναζήτηση ευκαιριών απασχόλησης σε ολόκληρη την Ευρώπη,
- ενημέρωση για συνθήκες εργασίας και κινητικότητα,
- αντιστοίχιση εργαζομένων–εργοδοτών μέσω εξελιγμένων εργαλείων,
- υποστήριξη από εξειδικευμένους συμβούλους EURES.

Στο πλαίσιο της ΣυΕΠ εργαζομένων, το EURES μπορεί να αξιοποιηθεί για:

- διερεύνηση διακρατικής κινητικότητας,
- κατανόηση των απαιτήσεων σε δεξιότητες ανά χώρα,
- αναγνώριση πιθανών ευρωπαϊκών επαγγελματικών διαδρομών.

Για οργανισμούς, προσφέρει πρόσβαση σε ευρύτερη δεξαμενή ταλέντων και κατανόηση των ευρωπαϊκών τάσεων στην αγορά εργασίας.

Άσκηση

Προσομοίωση Κινητικότητας μέσω EURES

Σκοπός

- Να διερευνήσουν οι εργαζόμενοι ευρωπαϊκές δυνατότητες σταδιοδρομίας
- Να κατανοήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται ανά χώρα

Διάρκεια

60΄

Οδηγίες για εργαζομένους

1. Μπείτε στην πλατφόρμα EURES.
2. Αναζητήστε έναν ενδιαφέροντα επαγγελματικό ρόλο σε τρεις διαφορετικές ευρωπαϊκές χώρες.
3. Καταγράψτε:
 - απαιτούμενες δεξιότητες
 - συνθήκες εργασίας
 - τυπικά προσόντα που απαιτούνται
4. Συγκρίνετε: Ποια χώρα φαίνεται να προσφέρει καλύτερη αντιστοίχιση με το προσωπικό σας προφίλ;

Θέματα προς συζήτηση με τον σύμβουλο

- Ποιες είναι οι τάσεις κινητικότητας για το συγκεκριμένο επάγγελμα;
- Ποιες δεξιότητες ζητούνται περισσότερο διεθνώς;

Άσκηση

Καθιστώ τις δεξιότητες μου διαφανείς στο EURES⁵⁶

Σκοπός

Οι συμμετέχοντες να μάθουν αφενός να αξιοποιούν συνδυαστικά τις πλατφόρμες EUROPASS-ESCO-EURES για να επιτύχουν τεκμηριωμένη και διαφανή παρουσίαση των δεξιοτήτων τους και αφετέρου να ενσωματώνουν στο προφίλ τους τις ακριβείς δεξιότητες στις οποίες αναλύεται το επάγγελμα μέσα από την επίσημη ταξινόμηση επαγγελμάτων και δεξιοτήτων (εγκυρότητα δεξιοτήτων). Με αυτό τον τρόπο θα δέχονται από το EUROPASS και το EURES προτάσεις για θέσεις εργασίας, προγράμματα εκπαίδευσης και πρακτικής άσκησης κ.λπ.

Διάρκεια

60΄

Οδηγίες για εργαζομένους

1. Μπείτε στην πλατφόρμα ESCO <https://esco.ec.europa.eu/el> – Υποενότητα «ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ».
2. Πραγματοποιήστε αναζήτηση μέσα στις κατηγορίες επαγγελμάτων (στο δέντρο της ταξινόμησης στα αριστερά της οθόνης). Εντοπίστε ένα επάγγελμα που σας ενδιαφέρει και μελετήστε τις απαραίτητες γνώσεις – δεξιότητες – ικανότητες
3. Αξιολογήστε τις δικές σας δεξιότητες, είτε με τη βοήθεια ασκήσεων και εργαλείων αξιολόγησης δεξιοτήτων⁵⁷. Έχετε κάποια από τις δεξιότητες / ικανότητες που απαιτεί το επάγγελμα που βρήκατε στο ESCO;
4. Χωριστείτε σε ζευγάρια. Καθένας παρουσιάζει στον άλλο τις δεξιότητες / ικανότητες που θεωρεί ότι διαθέτει και ο άλλος αναφέρει ποιες από αυτές πράγματι αναγνωρίζει στον άλλο.
5. Από τη λίστα δεξιοτήτων του επαγγέλματος (βήμα 2) σημειώστε την ακριβή ονομασία 1-2 δεξιοτήτων που κατέχετε και τις οποίες θέλετε να μεταφέρετε στο προσωπικό σας Europass Profile.
6. Επισκεφτείτε το προσωπικό σας Europass Profile και μεταβείτε στην 3η ενότητα “Οι δεξιότητές μου” (myskills). Στο πεδίο αναζήτηση γράψτε την ακριβή ονομασία της δεξιότητας που βρήκατε στο βήμα 3, π.χ. «Κατοχή Συναισθηματικής Νοημοσύνης». Όταν το σύστημα την εντοπίσει, κάνετε «αποδοχή» και θα προστεθεί στη λίστα των δεξιοτήτων σας στην 3η ενότητα “Οι δεξιότητές μου” (myskills).
7. Μεταβείτε στο φύλο «Το προφίλ μου» και πηγαίνετε στην κατηγορία «Δεξιότητες». Πατήστε «Τροποποίηση» και εν συνεχεία «Εισαγωγή από Οι δεξιότητές μου». Στο παράθυρο που ανοίγει επιλέξτε την δεξιότητα που προσθέσατε στο βήμα 6 «Κατοχή Συναισθηματικής Νοημοσύνης» και αυτή θα εμφανίζεται πλέον και στο φύλο «Το προφίλ μου» με μια ευρωπαϊκή σημαία δίπλα (αυτό σημαίνει ότι είναι επίσημη δεξιότητα της ευρωπαϊκής ένωσης – δεξιότητα ESCO).
8. Κοινοποιήστε από το σχετικό κουμπί το προφίλ σας στο EURES. Θα λαμβάνετε πλέον προτάσεις μέσα στο EUROPASS προφίλ σας για θέσεις εργασίας και προγράμματα εκπαίδευσης που είναι διαθέσιμα από το EURES.

⁵⁶Η άσκηση εφαρμόστηκε στο Επιμορφωτικό Σεμινάριο του ΕΟΠΠΕΠ για συμβούλους σταδιοδρομίας/επαγγελματικού προσανατολισμού. 31/10/2025 https://www.youtube.com/watch?v=v_O0pIX76B0

⁵⁷Το βήμα 3 μπορεί να έχει προηγηθεί σε άλλη άσκηση και γίνεται με τη βοήθεια των εργαλείων του ΕΟΠΠΕΠ <https://e-stadiodromia.eoppep.gr/thematikoi-katalogoi/stirixi-gia-to-schediasmo-tis-stadiodromias-sou/ergaleia-aftoaxiologisis-dexiotiton-zois-kai-stadiodromias/>.

Για την ψηφιακή ικανότητα επισκεφτείτε <https://europa.eu/europass/digitalskills/screen/home?referrer=epass&route=%2Fen&lang=el>

EQF/NQF

Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF) και τα Εθνικά Πλαίσια Προσόντων (NQF) αποτελούν συστήματα επιπέδων που διασφαλίζουν τη διαφάνεια, συγκρισιμότητα και αντιστοίχιση προσόντων σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο. Βοηθούν εργαζομένους και οργανισμούς να:

- κατανοήσουν το επίπεδο ενός τίτλου σπουδών ή προσόντος,
- αντιστοιχούν προσόντα μεταξύ χωρών και εκπαιδευτικών συστημάτων,
- εντοπίζουν το επίπεδο δεξιοτήτων που απαιτείται για διαφορετικούς ρόλους,
- σχεδιάζουν μαθησιακές διαδρομές αναβάθμισης δεξιοτήτων (upskilling/reskilling).

Οι σύμβουλοι σταδιοδρομίας μπορούν να χρησιμοποιούν EQF/NQF για την ορθή αξιολόγηση των προσόντων των εργαζομένων και την υποστήριξη της επαγγελματικής κινητικότητας.

Άσκηση

Αξιολόγηση Προσόντων με EQF/NQF

<https://www.cedefop.europa.eu/el/tools/nqfs-online-tool>

Σκοπός

- Να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι το πλαίσιο των επιπέδων προσόντων
- Να σχεδιάσουν τρόπους αναβάθμισης των προσόντων

Διάρκεια

60'

Υλικό / Εργαλεία

Φορητός ή επιτραπέζιος Ηλεκτρονικός Υπολογιστής

Οδηγίες για εργαζομένους

1. Επιλέξτε έναν δικό σας τίτλο σπουδών, πιστοποίηση ή επαγγελματική κατάρτιση.
2. Μεταβείτε στις πλατφόρμες: <https://www.cedefop.europa.eu/el/tools/nqfs-online-tool> και <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/european-qualifications-framework-eqf>
3. Εντοπίστε το επίπεδο EQF/NQF στο οποίο αντιστοιχεί.
4. Αναζητήστε ποια επίπεδα προσόντων απαιτούνται για έναν εργασιακό ρόλο που σας ενδιαφέρει (στη χώρα σας ή στο εξωτερικό).
5. Καταγράψτε τυχόν διαφορές στα επίπεδα.

Θέματα προς συζήτηση με τον σύμβουλο

- Τι εκπαιδευτική αναβάθμιση θα απαιτούσε η μετάβαση στο επόμενο επίπεδο;
- Ποιες εκπαιδεύσεις παρέχει ο οργανισμός που θα μπορούσαν να καλύψουν το χάσμα;

Εργαλεία καριέρας του Cedefop και Euroguidance

<https://www.cedefop.europa.eu/el>

<https://euroguidance.eu/>

Οι ευρωπαϊκοί φορείς Cedefop και Euroguidance αποτελούν κεντρικές πηγές πληροφόρησης και υποστήριξης για εργαζομένους και συμβούλους σταδιοδρομίας, προσφέροντας πλούσιο ψηφιακό υλικό, καινοτόμα εργαλεία και ενημερωτικούς πόρους που ενισχύουν τη διαδικασία λήψης επαγγελματικών αποφάσεων.

Cedefop

Ο Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training) παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύνολο εργαλείων και δεδομένων για τη χαρτογράφηση των προσόντων και των επαγγελματικών προοπτικών στην Ευρώπη. Ειδικότερα προσφέρει:

- Διαδραστικούς οδηγούς κατανόησης προσόντων και δεξιοτήτων, οι οποίοι διευκολύνουν τη σύγκριση εθνικών πλαισίων προσόντων και την κατανόηση των επιπέδων του EQF.
- Μελέτες αγοράς εργασίας και αναλύσεις για το μέλλον της εργασίας, που υποστηρίζουν τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας βάσει αναδυόμενων τάσεων, ελλείψεων δεξιοτήτων και τομεακών αλλαγών.
- Online εργαλεία για την αναγνώριση, επικύρωση και επικαιροποίηση δεξιοτήτων, τα οποία υποστηρίζουν την αναγνώριση άτυπης και μη τυπικής μάθησης και ενισχύουν την κινητικότητα και την απασχολησιμότητα.

Euroguidance

Το δίκτυο Euroguidance λειτουργεί ως ευρωπαϊκός κόμβος πληροφόρησης και επαγγελματικής υποστήριξης, με έμφαση στη δια βίου μάθηση και τη διεθνή κινητικότητα. Παρέχει:

- Πηγές και εργαλεία για τη δια βίου μάθηση, καθώς και ενημέρωση για εκπαιδευτικές και επαγγελματικές δυνατότητες σε ολόκληρη την Ευρώπη.
- Βιωματικές ασκήσεις αυτογνωσίας και εργαλεία συμβουλευτικής, που ενισχύουν την αυτοαντίληψη, την αναγνώριση δεξιοτήτων και τον αναστοχασμό των εργαζομένων.
- Υλικό για επαγγελματική κινητικότητα και προσαρμογή, υποστηρίζοντας άτομα που εξετάζουν τη μετακίνηση σε άλλο ευρωπαϊκό κράτος για εργασία, εκπαίδευση ή κατάρτιση.

Για τους οργανισμούς, οι πηγές αυτές αποτελούν σημαντικά εργαλεία υποστήριξης. Βοηθούν στον σχεδιασμό στοχευμένων προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, προσφέρουν τεκμηριωμένη βάση για την ενημέρωση και καθοδήγηση των εργαζομένων σχετικά με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης, ενώ παράλληλα προωθούν την κινητικότητα, την αναγνώριση προσόντων και την πρόσβαση σε διεθνείς ευκαιρίες μάθησης και εργασίας.

Άσκηση

Αναζήτηση και Αξιοποίηση Ψηφιακών Εργαλείων από Cedefop & Euroguidance

Σενάριο

Η Ελένη είναι 32 ετών, εργαζόμενη με κινητική αναπηρία. Εργάζεται στον τομέα της γραμματειακής υποστήριξης. Θέλει να εξελιχθεί επαγγελματικά, να αποκτήσει νέες δεξιότητες ψηφιακής επικοινωνίας και να αξιοποιήσει ευρωπαϊκές ευκαιρίες κινητικότητας ή κατάρτισης. Διαθέτει ήδη δεξιότητες και γνώσεις που έχει αποκτήσει εκτός τυπικής εκπαίδευσης, όπως γνώση λογισμικού γραφείου και ψηφιακών εργαλείων, καθώς και δεξιότητες διαπολιτισμικής επικοινωνίας και συνεργασίας μέσα από εθελοντικές ομάδες. Δεν είναι σίγουρη πώς μπορεί να επικυρώσει ή να αναβαθμίσει τα προσόντα της.

Ο σύμβουλος σταδιοδρομίας θέλει να τη βοηθήσει να χρησιμοποιήσει ψηφιακά εργαλεία από τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς Cedefop και Euroguidance, ώστε να αναγνωρίσει τις δεξιότητες της, να εξερευνήσει επιλογές σταδιοδρομίας και να εντοπίσει προγράμματα μάθησης που ταιριάζουν στις ανάγκες της.

Σκοπός

- Οι εργαζόμενοι να εξοικειωθούν με τα βασικά ψηφιακά εργαλεία των Cedefop&Euroguidance.
- Να εντοπίζουν ευρωπαϊκά ψηφιακά εργαλεία που υποστηρίζουν την επαγγελματική εξέλιξη, την κινητικότητα και την κατάρτιση.
- Να μπορούν να επιλέξουν κατάλληλα εργαλεία για διαφορετικούς συμβουλευόμενους.

Διάρκεια

60'

Υλικό / Εργαλεία

Φύλλο σεναρίου, στυλό, φορητός ή επιτραπέζιος Ηλεκτρονικός Υπολογιστής

Οδηγίες για εργαζομένους

1. Μεταβείτε στους ιστότοπους Cedefop (<https://www.cedefop.europa.eu/el>) και Euroguidance (<https://euroguidance.eu/>)
 2. Εντοπίστε εργαλεία που θα μπορούσαν να βοηθήσουν την Ελένη (π.χ. βάσεις δεδομένων προσόντων και δεξιοτήτων, μελέτες αγοράς εργασίας, πληροφορίες για ευρωπαϊκή κινητικότητα και ευκαιρίες μάθησης)
 3. Καταγράψτε 2–3 εργαλεία από κάθε φορέα, περιγράφοντας:
 - Τι κάνει το εργαλείο
 - Σε ποιον απευθύνεται
 - Πώς μπορεί να βοηθήσει την Ελένη
- Παραδείγματα:
- Cedefop Skills Panorama: για να εντοπίσει τάσεις στις ψηφιακές δεξιότητες.
 - European inventory on validation of non-formal and informal learning: για να δει πώς μπορεί να αναγνωρίσει και να επικυρώσει τη μάθηση που έχει αποκτήσει εκτός του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος.
 - Euroguidance mobility information: για να εξετάσει αν μπορεί να συμμετάσχει σε ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα.
4. Σχεδιάστε ένα πλάνο δράσης για την Ελένη

Θέματα προς συζήτηση με τον σύμβουλο και αναστοχασμό

- Τι γνωρίζει η Ελένη για τον εαυτό της;
- Τι θέλει να πετύχει;
- Ποιες δεξιότητες χρειάζεται να αποσαφηνίσει;
- Ποιες νέες ευκαιρίες θα ήθελε να εξερευνήσει;
- Ποιοι πιθανοί περιορισμοί πρέπει να ληφθούν υπόψη (π.χ. διάρκεια μαθημάτων, προσβασιμότητα πλατφορμών);
- Ποια εργαλεία είναι πιο χρήσιμα για την Ελένη;
- Τι θα μπορούσε να τη δυσκολέψει στη χρήση τους;
- Πώς θα μπορούσαν οι σύμβουλοι να προσαρμόσουν τη διαδικασία για άτομα με αναπηρία;

Επίλογος

Ο Οδηγός ολοκληρώνεται αφήνοντας στους εργαζομένους και τους συμβούλους των οργανισμών τα εργαλεία και τις μεθόδους που μπορούν να αξιοποιήσουν άμεσα στον χώρο εργασίας. Η πραγματική αξία τους αποκαλύπτεται μέσα από τη χρήση τους στην καθημερινή πρακτική: στην αξιολόγηση επαγγελματικών εναλλακτικών, στη σχεδίαση προσωπικών πλάνων σταδιοδρομίας, στην προσαρμογή σε νέες ευκαιρίες και στην ενίσχυση της επαγγελματικής αυτονομίας. Η εφαρμογή τους καθιστά τον κάθε εργαζόμενο ενεργό διαχειριστή της καριέρας του και ενισχύει τη δυνατότητα λήψης συνειδητών και στοχευμένων επαγγελματικών αποφάσεων, δημιουργώντας μια βάση για συνεχή ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη. Παράλληλα, ο Οδηγός μπορεί να λειτουργήσει ως στρατηγικό εργαλείο για τον οργανισμό, ενισχύοντας τη συνεχή μάθηση, την επαγγελματική εξέλιξη και την ικανοποίηση των εργαζομένων, συμβάλλοντας ως εκ τούτου στην καινοτομία και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση.

Βιβλιογραφία

- Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game- thinking in human resource management. In *Emerging research and trends in gamification* (pp. 140-165). IGI Global Scientific Publishing.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Barnes, S. A., Bimrose, J., Brown, A., Kettunen, J., & Vuorinen, R. (2020). Lifelong guidance policy and practice in the EU.
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (Eds.). (2019). *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Βλαχάκη Φ., (2021), “Διασφάλιση ποιότητας στις υπηρεσίες συμβουλευτικής σταδιοδρομίας / επαγγελματικού προσανατολισμού”. Στο: Σιδηροπούλου - Δημακάκου, Δ. Ασβεστάς, Α. Βλαχάκη, Φ. Δρόσος, Ν. Κωστόπουλος, Κ.Π. Σωτηροπούλου, Κ. (2021). Σύμβουλος Σταδιοδρομίας/ Επαγγελματικού Προσανατολισμού (επίπεδο β') Εκπαιδευτικό Υλικό / Κείμενο Αναφοράς, Έργο «Συστημική παρέμβαση για την πιστοποίηση του Συμβούλου Σταδιοδρομίας/ Επαγγελματικού Προσανατολισμού», Πακέτο Εργασίας 1 «Ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού και τράπεζας θεμάτων για την ειδικότητα του συμβούλου σταδιοδρομίας/προσανατολισμού». Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία», Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.
- Γαϊτάνης, Δ. (2015). Διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού: Θεωρητική και πρακτική προσέγγιση. Στο: Δ. Σιδηροπούλου – Δημακάκου, Α. Ασβεστάς, Γ. Κουμουνδούρου, Α. Μυλωνά – Καλαβά (Επιμ.), Σύγχρονα Θέματα Επαγγελματικής Συμβουλευτικής (σσ 485-508). Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Γαϊτάνης, Δ. (2025). Μεταμορφώνοντας τις υπηρεσίες Συμβουλευτικής σταδιοδρομίας / επαγγελματικού προσανατολισμού (ΣυΕΠ) με το πρότυπο «matrix standard». Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π., 140-141, 83-99.
- Cabanas, E., & Illouz, E. (2019). *Manufacturing happy citizens: How the science and industry of happiness control our lives*. John Wiley & Sons.
- Cedefop (2026). *An EU Reference Framework for Lifelong Guidance: 18 Guidelines for Policy and Systems Development*. Cedefop Reference Series No. 128. Publications Office of the European Union.
- Cedefop (2022). *Inventory of lifelong guidance systems and practices- Denmark*. CareersNet national records. <https://www.cedefop.europa.eu/en/country-reports/inventory-lifelong-guidance-systems-and-practices-denmark-1>
- Cedefop. (2020). *Career guidance policy and practice in the pandemic*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cedefop. (2011). *Guidance supporting Europe's aspiring entrepreneurs: Policy and practice to harness future potential*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cedefop. (2010). *Improving lifelong guidance policies and systems: Using common European reference tools* (Panorama Series; No. 232). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cedefop. (2009). *Professionalising Career Guidance: Practitioner Competences and qualification Routes in Europe..* Publications Office of the European Union.
- CIPD. (2023). *Resourcing and talent planning survey*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Csikszentmihalyi, M., Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). *The concept of flow*. Flow and

- the foundations of positive psychology: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi, 239-263.
- de Klerk, S., Scheepers, R., & McCormack, M. (2024). Career transitions from work-to-entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-29. <https://doi.org/10.1080/08276331.2024.2412967>
 - Δημητρόπουλος, Ε.Γ. (2000). Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας – Εκπαιδευτικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός (Μέρος Β'). Αθήνα: Γρηγόρης.
 - Δρόσος, Ν. (2021). Διεύρυνση πρόσβασης ειδικών ομάδων στόχου και λοιπών ωφελουμένων σε υπηρεσίες ΣυΕΠ - Ειδικά θέματα επαγγελματικής συμβουλευτικής. Στο: Σιδηροπούλου - Δημακάκου, Δ. Ασβεστάς, Α. Βλαχάκη, Φ. Δρόσος, Ν. Κωστόπουλος, Κ.Π. Σωτηροπούλου, Κ. (2021). Σύμβουλος Σταδιοδρομίας/ Επαγγελματικού Προσανατολισμού (επίπεδο β) Εκπαιδευτικό Υλικό/ Κείμενο Αναφοράς, Έργο «Συστημική παρέμβαση για την πιστοποίηση του Συμβούλου Σταδιοδρομίας/ Επαγγελματικού Προσανατολισμού», Πακέτο Εργασίας 1 «Ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού και τράπεζας θεμάτων για την ειδικότητα του συμβούλου σταδιοδρομίας /προσανατολισμού». Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία», Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.
 - Ekra, I. H. (2022) Career Management and Human Resource Outcomes: A Review, *International Journal of Management and Commerce Innovations* ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 9, Issue 2, pp: (517-528), Month: October 2021 - March 2022, Available at: www.researchpublish.com
 - ELGPN – European Lifelong Guidance Policy Network (2016). Quality-Assurance and Evidence-Base (QAE) Framework, ELGPN Tools No. 1 (excerpt), University of Jyväskylä and Finnish Institute for Educational Research (FIER), ISBN 978-951-39-6643-0,, Finland, ανακτήμένο από <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-1-excerpt-quality-assurance-and-evidence-base-qae-framework>.
 - European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN). (2015). ELGPN Tools No. 4: Designing and implementing policies related to career management skills (CMS). University of Jyväskylä.
 - European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN). (2015). ELGPN Tools No. 6: Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance: A Reference Framework for the EU and for the Commission. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
 - European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN). (2015). ELGPN Tools No. 5: Strengthening the Quality Assurance and Evidence-Base for Lifelong Guidance. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
 - ΕΟΠΠΕΠ (2024). Ενιαίο Πρόγραμμα Αγωγής Σταδιοδρομίας.
 - European Commission. (2025). A Union of Skills to equip people for a competitive Europe. Brussels: European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_657
 - European Commission. (2023). Harnessing Talent in Europe: a new boost for EU Regions. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_145
 - European Commission. (2021a). European Green Deal: Delivering on our targets. Luxembourg: Publications Office of the European Union
 - European Commission. (2021b). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Parliament, the Council the European Economic and Social Committee of the Regions. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:12e835e2-81af-11eb-9ac9-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF
 - European Commission. (2020). European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. Brussels: European Commission. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>
 - ΕΟΠΠΕΠ (2025). <https://eoppep.gr/index.php/el/eoppep-gr/identity>
 - Francecompétences(2024). Le conseil en évolution professionnelle. https://www.francecompetences.fr/fiche-ruf/le-conseil-en-evolution-professionnelle-2/?utm_source=chatgpt.com
 - Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
 - Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38.
 - Georgiou, K., Nikolaou, I., & Gouras, A. (2017). Serious gaming in employees' selection process. In

- I. Nikolaou, Alliance for Organizational Psychology Invited Symposium-The impact of technology on recruitment and selection: An international perspective. Paper presented at the 32nd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, USA.
- Giancaspro, M. L., Manuti, A., Lo Presti, A., & De Rosa, A. (2021). Human Resource Management Practices Perception and Career Success: The Mediating Roles of Employability and Extra-Role Behaviors. *Sustainability*, 13(21), 11834. <https://doi.org/10.3390/su132111834>
 - Govindarajan, V. & Desai, J. (2013). Recognize Intrapreneurs Before They Leave. *BarvardBusiness Review*, September.
 - Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
 - Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of vocational behavior*, 74(2), 145-155.
 - Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources
 - Hooley, T., & Rice, S. (2018). Ensuring quality in career guidance: A critical review. *British Journal of Guidance & Counselling*, 47(4), 472–486. <https://doi.org/10.1080/03069885.2018.1480012>
 - Idowu, A., & Elbanna, A. (2022). Digital platforms of work and the crafting of career path: the crowdworkers' perspective. *Information Systems Frontiers*, 24(2), 441-457.
 - ILO. (2025). *World Employment and Social Outlook: May 2025 Update*. Geneva: ILO.
 - ILO. (2024). *Digitalising career guidance services*. Geneva: International Labour Organisation. <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-06/Digitalising%20career%20guidance%20services.pdf>
 - ILO. (2023). *Investing in Career Guidance. The case of workers*. <https://www.ilo.org/publications/investing-career-guidance-case-workers>
 - ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (σε συνεργασία με την ΜΑΡC ΑΕ) (2025), «Εξαμηνιαίο Δελτίο Οικονομικού Κλίματος μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων Α'εξάμηνο 2025», Έρευνες οικονομικού κλίματος ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ
 - Krumboltz, J. D. (2009). The happenstance learning theory. *Journal of career assessment*, 17(2), 135-154.
 - Krumboltz, J. D., (1996). A learning theory of career counseling. In M. Savickas & B. Walsh (Eds.). *Integrating career theory and practice* (pp. 233-280). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Books.
 - Λαπατσιώρας Σ., Μηλιός Γ., Μιχαηλίδης Π. (2020) Οι επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στην αγορά εργασίας, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων, ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ, ISBN: 978-960-7402-65-3
 - Law, K. S., Wong, C. S., & Leong, F. (2001). The cultural validity of Holland's model and its implications for human resource management: The case of Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 484-496.
 - Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Understanding and Facilitating Career Development in the. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 1.
 - Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 339-366
 - Mitchell, K. E., Al Levin, S., & Krumboltz, J. D. (1999). Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of counseling & Development*, 77(2), 115-124.
 - National Association of Colleges and Employers (NACE). (2015). *Career Readiness Defined*. <https://www.nacweb.org/career-readiness/competencies/career-readiness-defined/>
 - Novita, R., & Hermina, N. (2025). The Influence of Internal Employer Branding and Leadership Styles in Increasing Employee Engagement: The Mediating Effect on Employee Experience. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 76-89.
 - OEAD (2025). *The Austrian Guidance System*. https://bildungssystem.oead.at/en/guidance-system?utm_source=chatgpt.com
 - OECD. (2022). *Career Guidance for Low-Qualified Workers in Germany, Getting Skills Right*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5e6af8da-en>.
 - OECD. (2021). *Career Guidance for Adults in a Changing World of Work: Getting Skills Right*. OECD

- Publishing. <https://doi.org/10.1787/9a94bfad-en>
- Patton, W., & McMahon, M. (2016). Constructivism: What does it mean for career counselling?. In *Career Counselling* (pp. 3-16). Routledge.
 - Rapuano, V. (2022) *Career Management in Organisations: The Insights From Literature Review, Social Transformations in Contemporary Society*, 2022 (10) ISSN 2345-0126 (online)
 - Rath, T., & Harter, J. K. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. Simon and Schuster.
 - Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 147–183). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
 - Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673.
 - Schlossberg, N. K. (2011). *The Challenge of Change: The Transition Model and Its Applications*. Springer.
 - ΣΕΒ, Deloitte (2019) Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού Σύνοψη 1η ετήσιας έκδοσης | Ιούλιος 2019.
 - Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
 - Steger, M. F. (2019). Meaning in life and in work. *The Oxford handbook of meaningful work*, 208-222.
 - Sultana, R. G. (2018). *Enhancing the quality of career guidance in secondary schools: A handbook*. University of Malta. ISBN 978-88-940328 0-2
 - Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp. 197– 261). Jossey-Bass.
 - Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (2008). Απόφαση 2008/618/EK του Συμβουλίου, της 23ης Ιουνίου 2008, σχετικά με τη στρατηγική για την προώθηση της ευελιξίας και της ασφάλειας στην αγορά εργασίας. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ανακτήθηκε από <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2008/618/oj/eng>
 - Taylor, J. M., & Savickas, S. (2016). Narrative career counseling: My career story and pictorial narratives. *Journal of Vocational Behavior*, 97, 68-77.
 - UNPRPD (2024). *Disability-inclusive Employment Guidelines*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-11/undp_disability_guidelines_0.pdf
 - Waff. (2025). *Careers & further education*. https://www.waff.at/en/careers-further-education/?utm_source=chatgpt.com
 - Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence- based and multidimensional operationalization of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476.
 - Watts, A. G., & Sultana, R. G. (2004). Career Guidance Policies in 37 countries: Contrasts and Common Themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4(2), 105-1