



ACT45

ΟΔΗΓΟΣ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΑΝΩ ΤΩΝ 45 ΕΤΩΝ ΜΕ ΧΑΜΗΛΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 3:

ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΓΙΑ ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

Σύνταξη: Περιφερειακή Υπηρεσία Οικονομικής Ανάπτυξης της Stara Zagora / Action Aid
Hellas / ΙΝΕ-ΓΣΕΕ / RE.TE. Ong / Accion Contra el Hambre
Δεκέμβριος 2020
Stara Zagora

Αρ. Σύμβασης Επιχορήγησης KA2 2019-1-EL01-KA204-062606



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



Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	4
Οφέλη εργοδοτών από πρωτοβουλίες ενεργής γήρανσης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για άνεργους με χαμηλές δεξιότητες άνω των 45 ετών	5
Οφέλη εργοδοτών	6
Πρωτοβουλίες και πολιτικές γήρανσης.....	7
Το προφίλ, οι ιδιαίτερες ανάγκες και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν άτομα μεγαλύτερης ηλικίας με χαμηλά προσόντα (γηγενείς και μετανάστες) στην αγορά εργασίας	9
Εθνικό πλαίσιο/πολιτικές για την ένταξη ανέργων χαμηλών δεξιοτήτων μεγαλύτερης ηλικίας στην αγορά εργασίας	12
Η περίπτωση της Βουλγαρίας.....	12
Η περίπτωση της Ελλάδας.....	13
Η περίπτωση της Ιταλίας	15
Η περίπτωση της Ισπανίας.....	17
Νομικά θέματα και αναγνώριση μαθησιακών αποτελεσμάτων.....	19
Τελική επιλογή βέλτιστων πρακτικών	24
Βιβλιογραφικές Αναφορές	34
Παράρτημα	36



Εισαγωγή

Ο στόχος του οδηγού προς εργοδότες και εκπαιδευτές εταιρειών είναι να υποστηρίξει τον κεντρικό ρόλο των επιχειρήσεων στην υλοποίηση του πλαισίου συνεργασίας Act45, παρέχοντας **πηγές γνώσης και προτάσεις** για εργοδότες και κοινωνικούς εταίρους οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε τομείς που προσφέρουν κατάλληλες και βιώσιμες ευκαιρίες για ανέργους άνω των 45 ετών με χαμηλά προσόντα.

Απευθύνεται σε εργοδότες και κοινωνικούς εταίρους διάφορων κλάδων, όπως οι επικοινωνίες, ο τουρισμός και η φιλοξενία, η ναυτιλία, η βιομηχανία, το λιανικό εμπόριο, η υφαντουργία, η ασφάλεια. Επιπλέον, εστιάζει στα πιθανά οφέλη από τη συμμετοχή τους σε πρωτοβουλίες ενεργούς γήρανσης και της προώθησης, μεταξύ άλλων, της εικόνας τους ως εργοδότες επιλογής που ενθαρρύνουν τη διαφορετικότητα, αντιμετωπίζουν τις επιπτώσεις των δημογραφικών αλλαγών, και διαμορφώνουν ηλικιακά ισορροπημένες ομάδες, μειώνοντας έτσι τα διαχειριστικά έξοδα ανθρώπινου δυναμικού που συνδέονται με το υψηλό ποσοστό παραιτήσεων νεώτερων υπαλλήλων κλπ.

Ο οδηγός εργοδοτών αποτελείται από τρία μέρη:

1. Τις προτάσεις σχετικές με τις προκλήσεις και τις ανάγκες της ενεργούς γήρανσης με έμφαση στα **οικονομικά και κοινωνικά οφέλη** της υιοθέτησης μιας πραγματιστικής πολιτικής απασχόλησης για μεγαλύτερα άτομα με χαμηλές δεξιότητες, τόσο γηγενή όσο και μετανάστες. Συμπεριλαμβάνονται και τα άμεσα οφέλη της συμμετοχής των εργοδοτών σε κάθε στάδιο της συνεργασίας.
2. Παρουσίαση των **10 καλών πρακτικών** που υλοποιούνται στις χώρες της ΕΕ στις οποίες οι εργοδότες ανέλαβαν πρωτοβουλίες και παρείχαν τις απαραίτητες δεξιότητες που απαιτεί η αγορά εργασίας σε ανειδίκευτους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, δίνοντας επιπλέον και κίνητρα για να αναβαθμίσουν τα προσόντα τους.
3. Τις **κατευθυντήριες γραμμές και χρήσιμες πηγές** για την υλοποίηση του πλαισίου συνεργασίας Act45 και των σταδίων του. Επιπλέον, υποδείγματα για την παροχή δομημένων στοιχείων για σχετικές διαθέσιμες θέσεις εργασίας/απαραίτητα προσόντα, οδηγίες για την οργάνωση πρωτοβουλιών παρακολούθησης καθηκόντων εν ώρα εργασίας σε εταιρείες (job shadowing), και μεθόδους επιλογής και αξιολόγησης των επιδόσεων των μεγαλύτερων ατόμων με χαμηλές δεξιότητες σε ταχυσυνεντεύξεις (speed dating interviews).



Οφέλη εργοδοτών από πρωτοβουλίες ενεργής γήρανσης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για άνεργους με χαμηλές δεξιότητες άνω των 45 ετών

Οι εργοδότες παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία ένταξης ανέργων με χαμηλές δεξιότητες άνω των 45 ετών. Εκτός από τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι πάροχοι κατάρτισης, οι οργανισμοί της Κοινωνίας των Πολιτών και άλλοι εταίροι σε εθνικό και τοπικό επίπεδο (κυρίως αρμόδιες αρχές, οργανισμοί απασχόλησης και υπουργεία), οι εργοδότες είναι το πιο σημαντικό σκέλος της εξίσωσης: Δεν παρέχουν μόνο τον χώρο εργασίας, αλλά εγγυώνται και τη βιωσιμότητά του, και καθιερώνουν τάσεις που πιθανόν να ακολουθήσουν και άλλοι εργοδότες του ίδιου ή άλλου κλάδου.

Προηγούμενα αποτελέσματα του προγράμματος ανέδειξαν τον ρόλο-κλειδί των εργοδοτών στην εργασιακή ένταξη ανέργων με χαμηλά προσόντα άνω των 45 ετών. Ο ρόλος τους, από κοινού με τους αρμόδιους χάραξης πολιτικών, τους κοινωνικούς εταίρους της Κοινωνίας των Πολιτών και τους παρόχους κατάρτισης, θεωρείται σημαντικός για την καθιέρωση ενός πλαισίου συνεργασίας που διαμορφώνει αποτελεσματικά τοπικά «οικοσυστήματα» ένταξης αυτών των ανέργων σε προγράμματα κατάρτισης και ενδυνάμωσης. Ταυτόχρονα δε, ωφελούνται ιδιαίτερω και οι ίδιοι οι εργοδότες από τη συμμετοχή τους στην όλη διαδικασία, καθώς κάθε στάδιο της υλοποίησης προσφέρει ευκαιρίες που διευκολύνουν τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, ειδικά για τον τομέα των Ανθρωπίνων Πόρων και των προσλήψεων.

Οφέλη εργοδοτών από τη συμμετοχή στο σχέδιο δράσης Act45

Πριν την παροχή κατάρτισης

- Αξιολογούνται οι δεξιότητες των υπαλλήλων
- Αξιοποιείται η Κοινωνία των Πολιτών για τη σύζευξη των διαθέσιμων θέσεων εργασίας με τα προφίλ υποψηφίων

Κατά την υλοποίηση της κατάρτισης

- Συμμετοχή σε πρωτοβουλίες παρακολούθησης καθηκόντων εν ώρα εργασίας
- Παρουσίαση εταιρείας κατά τη διάρκεια σεμιναρίων
- Συμμετοχή σε δράσεις κατάρτισης κατά την εργασία
- Πρόσβαση σε καλές πρακτικές άλλων εργοδοτών

Μετά την ολοκλήρωση της κατάρτισης

- Συμμετοχή σε ταχυσυνεντεύξεις
- Συμβουλευτική για την επικύρωση ή αναγνώριση μη τυπικής και ανεπίσημης μάθησης

Στο Παράρτημα του παρόντος παρατίθενται έγγραφα και οδηγίες πρακτικής φύσεως που



βοηθούν τους εργοδότες σε αυτές τις ενέργειες. Μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα στις διάφορες εταιρείες, ανεξάρτητα μεγέθους ή κλάδου δραστηριότητας.

Οφέλη εργοδοτών

Ο ρόλος των εργοδοτών, αλλά και τα κίνητρα που θα βοηθήσουν στην απόφασή τους να δημιουργήσουν συγκεκριμένα προγράμματα για τους δικαιούχους αυτής της ομάδας-στόχου έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών επιστημονικών ερευνών και κειμένων χάραξης πολιτικής. Πριν από 10 χρόνια περίπου, το 2012, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή απεφάνθη στην ανακοίνωσή της «Προς μια ανάκαμψη με άφθονες θέσεις απασχόλησης», πως θεωρείται κρίσιμο να υιοθετηθούν σαφή μέτρα προώθησης μιας μετάβασης των μεγαλύτερων ηλικιακά εργαζομένων στη βάση του εκσυγχρονισμού των συστημάτων συνταξιοδότησης και της προέκτασης της δια βίου εργασίας. Τέτοια παραδείγματα είναι κίνητρα όπως φοροαπαλλαγές, πρόσβαση στη δια βίου μάθηση μέσω επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ευέλικτη εργασία για όσους τη χρειάζονται, και ασφαλείς και υγιείς συνθήκες απασχόλησης. [1]

Το θέμα αναπτύσσεται περαιτέρω στη διεξοδική έρευνα που εκπόνησε το 2015 το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (Cedefop) σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ. Ένα από τα ζητήματα που υπογράμμισε συνδέεται στενά με το ρόλο των εργοδοτών και τη στάση τους απέναντι την επίσημη και ανεπίσημη μάθηση και την οικονομική τους εμπλοκή στη διαδικασία. Εντοπίστηκαν πολλές ασυμφωνίες μεταξύ των χωρών λόγω του διαφορετικού εθνικού και ιστορικού υπόβαθρού τους.

Σημαντικές διαφορές στα κράτη μέλη παρατηρούνται και στο βαθμό συμμετοχής στην κατάρτιση. Αυτό αντικατοπτρίζεται στα διακρατικά μοτίβα του τελευταίου κύματος έρευνας για την ενήλικη εκπαίδευση (AES) που εκπόνησε η Eurostat.

Υπάλληλοι στη Δανία, τη Φιλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Τσεχία και τη Σλοβακία, είναι περισσότερο πιθανό να καταρτιστούν κατά τις ώρες εργασίας απ' ότι οι εργαζόμενοι της Βουλγαρίας, της Ελλάδας, και της Ρουμανίας. Το δε ποσοστό όσων εκπαιδεύονται εκτός των ωρών εργασίας είναι μεγάλο στα κράτη μέλη του Νότου (Ελλάδα, Ισπανία, Κύπρος, Μάλτα).

Σημαντικές διαφορές μεταξύ των κρατών μελών εντοπίστηκαν και στο ζήτημα της ανάληψης της δαπάνης της κατάρτισης. Είναι λιγότερο πιθανό να αναλάβουν εξ ολοκλήρου οι εργοδότες τη δαπάνη της κατάρτισης του προσωπικού τους στη Νότια Ευρώπη και τα Βαλκάνια (Βουλγαρία, Ελλάδα, Ισπανία, Κύπρος, Μάλτα και Ρουμανία), ένα κενό που φαίνεται να αναπληρώνει το κράτος. Πιο συγκεκριμένα, οι Έλληνες εργοδότες δεν πληρώνουν για κατάρτιση (33%). Γύρω στο ένα τέταρτο των ερωτηθέντων στην Ελλάδα

Τα τρία τέταρτα περίπου των υπαλλήλων της ΕΕ (76%) βελτίωσαν τις δεξιότητές τους μετά την πρόσληψή τους στην τρέχουσα θέση τους. Ωστόσο, πάνω από ένας στους πέντε (22%) δεν καλλιεργεί δεξιότητες στην τρέχουσα θέση. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι λιγότερο πιθανή για τους άντρες, όσοι επιστρέφουν στην αγορά εργασίας μετά από περίοδο ανεργίας, όσοι προσλήφθηκαν έχοντας περισσότερη εκπαίδευση και προσόντα απ' ότι απαιτείται, καθώς και για τους μεγαλύτερους σε ηλικία.

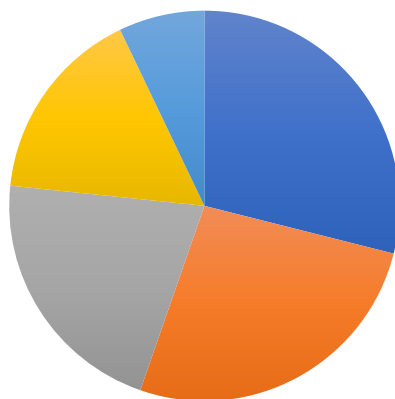
Cedefop (2015)



πλήρωσαν οι ίδιοι την κατάρτισή τους ή έλαβαν εκπαίδευση που χρηματοδότησε η κυβέρνηση ή άλλοι φορείς του δημοσίου (26% και 23% αντίστοιχα). Συγκριτικά, στην Τσεχία, σχεδόν εννέα στους δέκα ερωτηθέντες καταρτίστηκαν με δαπάνη του εργοδότη τους (86%). [3]

Διαφαίνεται ένα μοτίβο αγοράς εργασίας στο οποίο οι εργοδότες εστιάζουν περισσότερο σε ζητήματα εργατικού δυναμικού. Το να παραμένει ή να γίνεται ελκυστικός ο εργοδότης αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Αυτό μεταφράζεται σε μια μεγαλύτερη ευαισθησία στις ανάγκες των υπαλλήλων. Διακρίναμε τους ακόλουθους τομείς δράσης, μαζί με τις δημογραφικές προκλήσεις που τους συνοδεύουν: πόλος έλξης για νέους εργαζομένους, ανάπτυξη επαρκών γνώσεων και δεξιοτήτων, προσαρμογή των συστημάτων εργασίας στα δημογραφικά δεδομένα, εξισορρόπηση της διατήρησης της θέσης και της διαχείρισης εξόδου, και προσαρμογή του συστήματος διοίκησης. [4]

Λόγοι συμμετοχής σε κατάρτιση



- Για να ακολουθηθεί τις εξελίξεις σε δεξιότητες
- Καλύτερη απόδοση στην εργασία
- Η κατάρτιση είναι υποχρεωτική
- Προώθηση στόχων καριέρας
- Προσωπικοί, δεν σχετίζονται με την εργασία

Βάσει του Cedefop (2015)

Πρωτοβουλίες και πολιτικές γήρανσης

Ο ΟΟΣΑ δημοσίευσε μια εξαιρετικά εμπειριστατωμένη έκθεση, που υπογράμμισε τη σημασία

Τα αυστηρά κριτήρια επιλεξιμότητας και οι σαφείς στόχοι της επιδότησης πρόσληψης «Come Back» (με 2/3 της αμοιβής) της Αυστρίας στοχεύουν σε άνεργους άντρες 50 ετών και άνω, και γυναίκες 45 ετών και άνω. Οι αξιολογήσεις επιβεβαιώνουν ότι το μέτρο ήταν πιο αποτελεσματικό σε μεγαλύτερες ηλικιακές κατηγορίες (45-54), όσον αφορά στον χρόνο χρηματοδότησης, τη διάρκεια της ανεργίας και το εισόδημα (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2014). Εν τούτοις, είναι πιθανό το οικονομικό όφελος να ήταν μεγαλύτερο, εάν υπήρχαν μέτρα πρόληψης της μακροχρόνιας ανεργίας μετά την απώλεια εργασίας για τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους.

(ΟΟΣΑ, 2018)



των επαρκών και έγκαιρων πολιτικών στήριξης των εργοδοτών στο να διατηρήσουν υπαλλήλους που μεγαλώνουν στην εργασία. Μεταξύ άλλων, η έκθεση επικεντρώθηκε στην προληπτική διοίκηση και την επιδότηση των αμοιβών. Έχει τον τίτλο «Δουλεύοντας καλύτερα σε συνάρτηση με την Ηλικία, τη Γήρανση και τις Πολιτικές Απασχόλησης» και καλύπτει λεπτομερώς τις εμπειρίες διάφορων φορέων στα κράτη μέλη.

Σε πολλές χώρες, οι επιδοτήσεις αμοιβών συνεχίζουν να είναι το σύνηθες εργαλείο για την εξισορρόπηση ασυμφωνιών μεταξύ αμοιβής και παραγωγικότητας των υπαλλήλων μεγαλύτερης ηλικίας. Για παράδειγμα, στην Ολλανδία, οι ασφαλιστικές εισφορές μπορούν να μειωθούν μέχρι και 7.000 ευρώ ετησίως, εφόσον προσληφθεί ένας υπάλληλος 50 ετών και άνω (ΟΟΣΑ, 2018). Στην Πολωνία, οι ασφαλιστικές εισφορές επιστρέφονται και οι αμοιβές επιδοτούνται έως και στο 80% του κατώτερου μισθού, εφόσον προσληφθούν υπάλληλοι μεγαλύτερης ηλικίας (άνω των 50) που θεμελιώνουν δικαίωμα πρόωρης συνταξιοδότησης και έως 50% για όσους δεν το θεμελιώνουν.

Για να είναι αποτελεσματικές οι επιδοτήσεις αμοιβής/πρόσληψης, θα πρέπει να στοχεύουν σε μη προνομιούχους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους, για παράδειγμα χαμηλόμισθους και όσους αναζητούν εργασία μετά από μεγάλη περίοδο ανεργίας (πάνω από έξι μήνες για ανειδίκευτους και πάνω από έναν χρόνο για τους υπόλοιπους).

Κάποια κρατικά μέτρα επικεντρώνονται στην πρόληψη της πρόωρης συνταξιοδότησης μέσω εργασιακών επιδομάτων ή φορολογικών συστημάτων που παρέχουν οικονομικά οφέλη, ενθαρρύνοντας έτσι τους υπαλλήλους να συνεχίζουν να εργάζονται. Για παράδειγμα, το 2007, η Σουηδία εισήγαγε δυο φοροαπαλλαγές για εργαζομένους άνω των 65 ετών, με σκοπό να ενισχύσει τα κίνητρά τους να παραμείνουν στις θέσεις τους. Αρχικά, θεσπίστηκε έκπτωση φόρου για όλους τους εργαζομένους με την προϋπόθεση απασχόλησης, που ήταν όμως εξαιρετικά γενναιόδωρη για τους άνω των 65. Δεύτερον, οι εργοδοτικές εισφορές των άνω των 65 μειώθηκαν κατά 16 ποσοστιαίες μονάδες. Λόγω της θετικής επίδρασης της έκπτωσης φόρου στη χρονική διάρκεια της διατήρησης των θέσεων εργασίας, παρατάθηκε αρκετές φορές (ΟΟΣΑ, 2018).[5]

Μια έρευνα που διεξήχθη στην Ελλάδα σε δείγμα 1254 ατόμων με επικεφαλής την κ. Ελεάνα Γαλανάκη, ανέδειξε ένα στερεότυπο συνδεδεμένο με τα άτομα άνω των 45 σε σχέση με την απόδοση και την παραγωγικότητά τους. Διαπιστώθηκε πως αυτό το στερεότυπο αποτελεί παρανόηση, καθώς η έρευνα δεν επιβεβαίωσε κάποιον συσχετισμό μεταξύ ηλικίας και αποδοτικότητας. Πέραν τούτου, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσοι περισσότεροι άνθρωποι άνω των 50 συμμετέχουν σε μια ομάδα, τόσο βελτιώνονται το κλίμα και οι συνθήκες στην εργασία. Αυτό συμβαίνει, σύμφωνα με την ερευνήτρια, διότι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας εστιάζουν περισσότερο στο ομαδικό πνεύμα και την υποστήριξη· κατακτούν δε, τους ίδιους βαθμούς παραγωγικότητας σε θέσεις εργασίας που απαιτούν είτε εξειδίκευση είτε ειδικές γνώσεις [6]

Ωστόσο, σύμφωνα με άλλη έρευνα για την Ελλάδα, διαφαίνεται η τάση οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας να υποτιμώνται ή να κρίνονται και να αξιολογούνται πιο αυστηρά, άρα και να κινδυνεύουν περισσότερο να αποκλειστούν από την κατάρτιση ή τις ομαδικές εργασίες.



Το προφίλ, οι ιδιαίτερες ανάγκες και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν άτομα μεγαλύτερης ηλικίας με χαμηλά προσόντα (γηγενείς και μετανάστες) στην αγορά εργασίας

Τα άτομα άνω των 45 με χαμηλά προσόντα υποφέρουν περισσότερο από την ανεργία, ενώ ταυτόχρονα είναι πιο πιθανό να μην συμμετάσχουν σε κατάρτιση. Το έργο Act45 στοχεύει στη διερεύνηση των στεγανών και των κινήτρων που σχετίζονται με αυτή την κατάσταση, προκειμένου να παραχθούν στρατηγικές για τη συμμετοχή τους, κατάλληλες για τη Βουλγαρία, την Ελλάδα, την Ιταλία και την Ισπανία, που θα μπορούσαν και να αναπαραχθούν σε άλλες χώρες της ΕΕ.

Η αναφορά σε ανειδίκευτους ενήλικες άνω των 45 παραπέμπει σε μια ομάδα-στόχο με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανάγκες. Θα θέλαμε να αναλύσουμε περισσότερο το προφίλ αυτής της ομάδας-στόχου και να υπογραμμίσουμε τα κύρια χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της, αλλά και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει τόσο στην αγορά εργασίας, όσο και στην κατάρτιση.

Όπως αναφέρει η έρευνα τεκμηρίωσης, η ομάδα-στόχος απαρτίζεται από 3 κατηγορίες:

1. «Άνεργοι»

- ηλικίας 15 με 74 ετών (σε Ιταλία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ισλανδία, και Νορβηγία: 16 με 74 ετών)
- δεν εργάζονταν κατά την εβδομάδα αναφοράς
- είναι διαθέσιμοι να εργαστούν εντός δύο εβδομάδων (ή έχουν ήδη βρει εργασία και θα ξεκινήσουν σε τρεις μήνες)
- έχουν ψάξει πολύ να βρουν εργασία κατά τις τελευταίες τέσσερις εβδομάδες.

2. «Ανειδίκευτοι ενήλικες»

- Ενήλικες με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο.
- Ενήλικες που μπορούν να διαβάσουν ένα απλό κείμενο και να κάνουν βασικές μαθηματικές πράξεις.
- Ενήλικες που δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες για να αναπτυχθούν προσωπικά, να είναι ενεργοί πολίτες, να ενταχθούν στην κοινωνία, και να ενσωματώνονται και να εξελίσσονται στην εργασία, όπως:
 - Δεξιότητες επικοινωνίας
 - Μαθηματικές δεξιότητες και βασικές δεξιότητες στην επιστήμη και την τεχνολογία
 - Ψηφιακές δεξιότητες (ψηφιακά μέσα και κριτική σκέψη)
 - Να έχουν «μάθει να μαθαίνουν» (προσωπική ανάπτυξη, κριτική σκέψη, ικανότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις, ικανότητες διαχείρισης καριέρας και ικανότητα μάθησης για δια βίου μάθηση)
 - Κοινωνικές δεξιότητες και δεξιότητα συμμετοχής στα κοινά (κριτική σκέψη, ενεργή συμμετοχή στους δημοκρατικούς θεσμούς και τη βιώσιμη ανάπτυξη)



- Αίσθηση πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητας (καινοτομία, δημιουργικότητα, ανάληψη κινδύνου, ομαδικό πνεύμα, επιχειρηματικότητα με την ευρεία έννοια)
- Πολιτιστική ευαισθησία και έκφραση
- «Εγκάρσια» στοιχεία (αντίληψη, λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων, διαχείριση καριέρας, γνώσεις οικονομικών, και φυσική αγωγή)
- Ενήλικες με ελάχιστες ψηφιακές γνώσεις
 - Το χαμηλό επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων εμποδίζει τη συμμετοχή στην κοινωνία και την οικονομία, αποτελεί δε, και μια επιπλέον διάσταση της έλλειψης προσόντων, παρά την ύπαρξη ενός υπόβαθρου βασικής εκπαίδευσης.

3. «Ενήλικες άνω των 45 ετών»

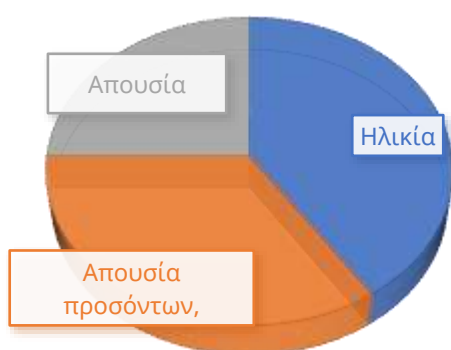
Σύμφωνα με την έρευνα τεκμηρίωσης και βάσει ημικατευθυνόμενων συνεντεύξεων με 41 άτομα της ομάδας-στόχου, πρόθεσή μας ήταν να ρίξουμε φως στα στεγανά, τα εμπόδια, και τα κίνητρα της συμμετοχής τους σε δράσεις κατάρτισης.

Το **γενικό προφίλ** των συμμετεχόντων που προέκυψε από τις συνεντεύξεις φωτογραφίζει άτομα με επαγγελματική εμπειρία (μίνιμουμ 7 - μάζιμουμ 35+ χρόνια) κυρίως σε τεχνικούς κλάδους, χειρωνακτική εργασία και τη φροντίδα ηλικιωμένων. Σχεδόν όλοι έχουν χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης (ISCED 1 ή 2), ενώ η πλειοψηφία τους δεν έχει βασικές ψηφιακές δεξιότητες και δυσκολεύεται στη χρήση του υπολογιστή ή του Διαδικτύου. Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν άνεργοι, με 11 από τους 41 να μην είναι επισήμως καταγεγραμμένοι.

Οι ενήλικες με χαμηλές δεξιότητες είναι ικανοί για πολλά άλλα πράγματα. Μπορεί οι γραμματικές και μαθηματικές τους γνώσεις να είναι περιορισμένες, όμως διαθέτουν ένα εύρος άλλων πολύτιμων δεξιοτήτων, για παράδειγμα, την ικανότητα να οδηγούν πολλά διαφορετικά οχήματα ή να περιποιούνται τους πελάτες. Αντίστοιχα, μπορεί να έχουν λίγα προσόντα, αλλά να έχουν αποκτήσει δεξιότητες μέσω πολυετούς εργασιακής εμπειρίας που θεωρούνται ισάξια με επισήμως αναγνωρισμένα προσόντα.

ΟΟΣΑ(2019)

Τα 3 σημαντικά εμπόδια στην εύρεση εργασίας



Άλλα εμπόδια σχετίζονται με: απουσία εμπειρίας, υψηλές απαιτήσεις στην εργασία, συμβάσεις μικρής διάρκειας, χαμηλές αμοιβές, θέματα ψυχικής υγείας και συναισθηματική κατάσταση, έλλειψη ελεύθερου χρόνου για την αναζήτηση εργασίας, χαμηλό επίπεδο γνώσης της Αγγλικής γλώσσας.

Από το σύνολο των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα:



- 58% έχει συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο ή πρόγραμμα κατάρτισης τουλάχιστον μια φορά στη ζωή τους και εντός των τελευταίων 5 ετών
- 36,5% συμμετείχε σε κάποια εκπαίδευση σχετική με το επάγγελμά τους
- 9,7% παρακολούθησε πάνω από ένα σεμινάριο ή εκπαίδευση (επίσημη ή ανεπίσημη) σχετική με το επάγγελμά τους τα τελευταία 5 χρόνια.
- 15% παρακολούθησε πάνω από ένα σεμινάριο ή εκπαίδευση γενικού ενδιαφέροντος τα τελευταία 5 χρόνια
- 7% κατέβαλε χρήματα για να παρακολουθήσει ένα σεμινάριο.

Όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν νέα πράγματα, η ομάδα-στόχος προτιμά τους κάτωθι:

1. Με καθημερινή ενημέρωση κατά την εργασία μου (Συζήτηση - Παρατήρηση) - 51,2%
2. Πληροφορούμαι από το Διαδίκτυο - 48,8%
3. Μελετώ/διαβάζω σχετικά βιβλία ή εξειδικευμένα περιοδικά - 41,5%
4. Από άλλους συναδέλφους - 39%
5. Δε χρειάζεται να γνωρίζω τίποτα παραπάνω για να είμαι αποτελεσματικός/ή στην εργασία μου - 14,6%

Εκτός από τους παραπάνω τρόπους να μαθαίνουν για τη δουλειά τους, αναφέρουν κι άλλους όπως: ρωτώντας φίλους και συγγενείς, στην πράξη, μέσω εκθέσεων, από την τηλεόραση και τα ΜΜΕ, μέσω εμπειριών από μη επαγγελματικούς χώρους.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα **κυρίαρχα εμπόδια**, το πιο κοινά, σύμφωνα πάντα με την έρευνά μας, είναι ζητήματα οικονομικά και πληροφόρησης. Επιπλέον, μια πληθώρα εμποδίων προδιάθεσης δυσκολεύει τα πράγματα (έλλειψη δεξιοτήτων, φόβος του καινούργιου, αποστάσεις). Εμπόδια του εκπαιδευτικού πλαισίου προκύπτουν σε σχέση με τη «διαδικασία επιλογής» και του αν θα αναγνωριστεί η κατάρτιση στο εργασιακό περιβάλλον. Εμπόδια που αφορούν στις καταστάσεις έρχονται τελευταία με το μικρότερο ποσοστό σε σχέση με άλλα (έλλειψη χρόνου, φροντίδα τέκνων, προβλήματα υγείας) μολονότι όταν υπάρχουν, θεωρούνται οι βασικότεροι ανασταλτικοί παράγοντες και βρίσκονται στην πρώτη θέση ως οι κύριες αιτίες που δεν συμμετέχουν οι ενήλικες άνω των 45 με χαμηλές δεξιότητες σε δράσεις κατάρτισης.

Οι παράγοντες που **θα διευκόλυναν** τη συμμετοχή τους σε μια δράση κατάρτισης είναι:

1. Η απ' ευθείας δικτύωση με μια εταιρεία στο τέλος του σεμιναρίου, ταχυσυνεντεύξεις, έκθεση αγοράς εργασίας κλπ. (85,4%).

Κίνητρα για τη συμμετοχή σε δράσεις κατάρτισης

Η ομάδα-στόχος θα παρακινηθεί να συμμετάσχει σε δράσεις κατάρτισης εάν εμπλέκεται αρκετά η επιχείρηση, ακόμα και στη διαδικασία εύρεσης εργασίας. Επιπλέον, θα συμμετείχαν προκειμένου να αυξήσουν τα επίσημα προσόντα τους και να αναπτύξουν τις επαγγελματικές ή μη τεχνικές (ήπιες) δεξιότητες. Επίσης, η εκπαίδευση/κατάρτιση θα πρέπει να είναι δια βίου, ενώ τους αρέσει να μαθαίνουν νέα πράγματα και να αυξάνουν την κοινωνικότητά τους, να γνωρίζουν νέους ανθρώπους και να βελτιώνουν το κοινωνικό τους δίκτυο. Τέλος, ένα ευέλικτο πρόγραμμα μαθημάτων και μια βαθιά θεματολογία θα ενθάρρυναν τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικές δράσεις.



2. Καλύτερη ποιότητα υλοποίησης σεμιναρίων (περισσότερη πρακτική παρά θεωρία) (82,9%).
3. Περισσότερη πληροφόρηση για μελλοντικά σεμινάρια (80,5%).
4. Εκπαίδευση που σχεδιάζεται από ειδικούς της αγοράς εργασίας, σε άμεση επικοινωνία με τις επιχειρήσεις, και στοχευμένη στις ανάγκες της αγοράς (75,6%).
5. Αναγνώριση των προσόντων που αποκτώνται από τη συμμετοχή σε σεμινάριο, πιστοποιητικό κλπ. (61%).
6. Υποστήριξη από το οικογενειακό περιβάλλον (43.9%).
7. Χρήση μεθόδων τηλεκπαίδευσης (29,3%).
8. Υπηρεσίες φύλαξης παιδιών κατά τη διάρκεια του σεμιναρίου (22%).

Επιπροσθέτως, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφέρουν: «ευελιξία προγράμματος», «υποστήριξη της μετακίνησης», «συμμετοχή δωρεάν».

Εθνικό πλαίσιο/πολιτικές για την ένταξη ανέργων χαμηλών δεξιοτήτων μεγαλύτερης ηλικίας στην αγορά εργασίας

Οι πολιτικές απασχόλησης και οι κοινωνικές πολιτικές είναι πάντοτε στο επίκεντρο κάθε κράτους μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ενώ θα μπορούσαν να βγουν γενικότερα συμπεράσματα, το πλαίσιο κάθε χώρας παραμένει πάντοτε πολύ σημαντικό. Η πλειοψηφία των πρωτοβουλιών και κινήτρων στον τομέα αυτό προέρχεται από εθνικούς ή τοπικούς φορείς και προγράμματα. Πάραυτα, μια σύντομη επισκόπηση της κατάστασης στις χώρες που συμμετέχουν (Βουλγαρία, Ελλάδα, Ιταλία και Ισπανία) σκιαγραφεί εναργώς τις επιτυχημένες πρακτικές της εργασιακής ενσωμάτωσης ανέργων ενηλίκων χαμηλών δεξιοτήτων.

Η περίπτωση της Βουλγαρίας

Εδώ και τρεις δεκαετίες, η αγορά εργασίας στη Βουλγαρία αντιμετωπίζει την πρόκληση της μετάβασης από το μοντέλο της ολικής απασχόλησης, τυπικό σε κουμμουνιστικά καθεστώτα, σε αυτό της μαζικής ανεργίας μετά την καθιέρωση της κοινοβουλευτικής δημοκρατίας στις αρχές της δεκαετίας του '90. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίστηκε από την εκτόξευση του πληθωρισμού, την οικονομική αποσταθεροποίηση και την ανέχεια. Ωστόσο, η ένταξη της Βουλγαρίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση αποτέλεσε μεγάλο βήμα προς την κατεύθυνση της σταθεροποίησης της αγοράς εργασίας, ενώ περιορίσε το brain-drain, αυξάνοντας παράλληλα σταδιακά και το ύψος των αποδοχών.

Η σημερινή αγορά εργασίας στη Βουλγαρία χαρακτηρίζεται από τον κυρίαρχο ρόλο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που αποτελούν και τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας της, αντιπροσωπεύοντας το 65,2% της προστιθέμενης αξίας και το 75,4% της απασχόλησης,



αριθμούς αρκετά υψηλότερους από τους αντίστοιχους μέσους όρους της ΕΕ, δηλαδή 56,8% και 66,4%¹. Παρά το γεγονός ότι η Βουλγαρία ανήκει στην ΕΕ από το 2007, παραμένει η χώρα με τους χαμηλότερους βασικούς μισθούς² στην Ευρώπη των 27. Ωστόσο, έρχεται έβδομη στο ποσοστό ανεργίας, που ανέρχεται σε 3,7%, ενώ ο μέσος όρος της ΕΕ το 2019 ήταν 6,2%³, πράγμα που αποτελεί και μεγάλη επιτυχία των πολιτικών και στρατηγικών που εφαρμόστηκαν για την αγορά εργασίας της χώρας.

Και παρά το γεγονός ότι καταβάλλονται πολλές προσπάθειες για την ανάπτυξη της εθνικής πολιτικής στο πεδίο της απασχόλησης των νέων στη Βουλγαρία, οι αρχές δεν εστιάζουν στα άτομα άνω των 45 ετών. Την εθνική πολιτική για την ανεργία στους νέους διαμορφώνει το Εθνικό Σύστημα Εγγυήσεων για τη Νεολαία 2014-2020, το οποίο υποστηρίζεται από πολλές πρωτοβουλίες του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (και του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού). Ωστόσο, το μερίδιο των ατόμων όχι σε εκπαίδευση, απασχόληση, ή κατάρτιση (NEET) αυξάνεται σταδιακά τα τελευταία χρόνια.

Από την άλλη πλευρά, ο Βούλγαρος νομοθέτης δεν προσδιορίζει ως ομάδα-στόχο ειδικών πολιτικών ή στρατηγικών τους ανέργους άνω των 45 ετών (άσχετα με το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα προσόντα και τις δεξιότητές τους), μάλλον τους συγκαταλέγει στα συνήθη κριτήρια βάσει των οποίων χαρακτηρίζονται οι ενήλικες άνεργοι. Ωστόσο, σημαντικό παράγοντα αποτελεί το αρκετά χαμηλό ποσοστό ανεργίας σε άτομα ηλικίας 45-54, δηλαδή 3,1%, σε σύγκριση με τον ίδιο δείκτη σε άτομα ηλικίας 25-34, που είναι 5,5%⁴.

Εάν εστιάσει κανείς στην ομάδα-στόχο των εργαζομένων με χαμηλά προσόντα άνω των 45 ετών στη Βουλγαρία, διαπιστώνει πως δεν υφίσταται κάποιο πλαίσιο αντιμετώπισης της ανεργίας τους. Αυτή η ιδιαίτερη πληθυσμιακή ομάδα μαστίζεται από μια συνεχιζόμενη χαμηλή κινητροδότηση για κατάρτιση, μόνιμη ανεργία και συνεπώς και από φτώχεια. Παρά το γεγονός ότι πιθανόν οι ρίζες του φαινομένου να είναι εθνικές, ο Βούλγαρος νομοθέτης δεν έχει δημιουργήσει ένα ειδικό εργαλείο πολιτικών για να εξαλειφθεί αυτό το κοινωνικό χάσμα. Όμως, η ανάγκη της υιοθέτησης πολιτικών γίνεται όλο και πιο εμφανής με το πέρασμα των χρόνων, καθώς εντοπίζονται πολλές περιπτώσεις εκμετάλλευσης του κοινωνικού συστήματος, κοινωνικής απομόνωσης, φτώχειας, ακόμα και αυξημένα ποσοστά εγκληματικότητας εντός της ομάδας-στόχου.

Η περίπτωση της Ελλάδας

Στην Ελλάδα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της οικονομίας της χώρας καθώς καταλαμβάνουν ένα εξαιρετικά μεγάλο μερίδιο (97,8%) της επιχειρηματικότητας, κατέχοντας την πρώτη θέση στην Ευρώπη των 28. Επιπλέον, το 63,4% των υπαλλήλων απασχολούνται σε πολύ μικρές επιχειρήσεις (<10 υπάλληλοι). Η

¹ 2018 SBA Fact Sheet Bulgaria 2018,

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/attachments/4/translations/en/renditions/native>

² Minimum wages highlight FP2020-BG.png, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Minimum_wages_highlight_FP2020-BG.png

³ <https://cutt.ly/OhLwTxW>

⁴ Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, <https://cutt.ly/rhL1K4p>



αναντιστοιχία δεξιοτήτων που συναντάται στην ελληνική αγορά φαίνεται να σχετίζεται περισσότερο με την «κάθετη» αναντιστοιχία, γνωστή και ως «υπερεκπαίδευση υπαλλήλων» και όχι με την «οριζόντια», δηλαδή όταν είναι ακατάλληλο είδος της εκπαίδευσης και όχι το επίπεδό της (ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ, 2019; Cedefop, 2019). Αυτό δεν αποτελεί μια παροδική τάση, αντιθέτως, παρουσιάζει σταθερή ανοδική τροχιά τα τελευταία είκοσι χρόνια, επηρεάζοντας σχεδόν όλους τους κλάδους απασχόλησης της χώρας. Την προαναφερθείσα κατάσταση επιβεβαιώνει και το γεγονός πως μόνο το 14% των ελληνικών εταιρειών παρέχουν στους υπαλλήλους τους κατάρτιση και προγράμματα δια βίου μάθησης. Είναι εμφανές πως οι εταιρείες στην Ελλάδα αποφεύγουν να επενδύουν στην κατάρτιση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του προσωπικού τους, με αποτέλεσμα: (i) **οι εργαζόμενοι χαμηλών προσόντων να αδυνατούν ή να δυσκολεύονται να αποκτήσουν ή να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και (ii) ο βαθμός συμμετοχής των εταιρειών σε δραστηριότητες αναβάθμισης των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού είναι χαμηλός.**

Στην Ελλάδα, δεν υφίσταται κάποιο πλαίσιο ένταξης που να αντιμετωπίζει τα προβλήματα των ανέργων άνω των 45 με χαμηλές δεξιότητες. Υπάρχουν πρωτοβουλίες-προγράμματα που χρηματοδοτούνται κυρίως από πόρους της ΕΕ με περιορισμένη διάρκεια που σπάνια απευθύνονται σε ανέργους άνω των 45, και αφορούν κυρίως στον τυπικό άνεργο ή σε ευάλωτες ομάδες, όπως άτομα εκτός εργασίας για πάνω από 12 μήνες. Το πρόγραμμα «Τοπικές Δράσεις Κοινωνικής Ένταξης για Ευάλωτες Ομάδες» (ΤΟΠΕΚΟ)⁵ συνέβαλε κατά την περίοδο 2007-2013 στην ένταξη ή την επανένταξη ανέργων ευάλωτων κοινωνικά ομάδων μέσω συμβουλευτικής. Μια ενδιαφέρουσα πρωτοβουλία ανέλαβε και ο ΟΑΕΔ, με το «Πιλοτικό Πρόγραμμα για Ανέργους 45 Ετών και Άνω», που περιλάμβανε δράσεις κατάρτισης και συμβουλευτικής καριέρας την περίοδο 2019-2020 σε μια μόνο περιοχή της Αττικής, την Ελευσίνα. Αξίζει να σημειωθεί πως πρωτοβουλίες στον τομέα αυτόν έχει αναλάβει και η Κοινωνία των Πολιτών· στοχεύουν κυρίως στην ένταξη ανέργων χαμηλών δεξιοτήτων και λαμβάνουν υπόψη τα ενδιαφέροντα, το υπόβαθρο και τις τεχνικές δεξιότητες των ατόμων της ομάδας-στόχου, αξιοποιώντας τα ως βάση για τη διαδικασία αναβάθμισής τους. Παράλληλα, σχεδόν όλες οι υπηρεσίες απασχόλησης των ΜΚΟ αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που συνδυάζουν τη δια βίου μάθηση με σκοπούς ένταξης, εν τούτοις, πολύ λίγες στρέφουν την προσοχή τους στη συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα των 45+. Μια ΜΚΟ, η «50+», είναι εξαιρετικά δραστήρια στην ενδυνάμωση ατόμων 50 ετών και άνω, καθώς προτείνει μαθήματα πληροφορικής και δράσεις ενεργής γήρανσης για να διευκολύνει την καθημερινότητα της ομάδας-στόχου. Επίσης, κεντρικό ρόλο στη διαδικασία ενεργούς γήρανσης της ομάδας-στόχου έχει το κοινωφελές ίδρυμα «ΤΙΜΑ», μέσω της χρηματοδότησης αρκετών πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην ενδυνάμωση των μελών της. Τέλος, η ΚΙΝΣΕΠ «Startagers», νεοεισερχόμενη στον χώρο, αποσκοπεί κυρίως στην ενδυνάμωση ατόμων άνω των 45, ενώ ενθαρρύνει και την κοινωνική και εργασιακή τους ένταξη.

⁵ Για περισσότερες πληροφορίες : <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/matching-skills/all-instruments/local-actions-vulnerable-groups-topeko>



Η περίπτωση της Ιταλίας

Στην Ιταλία, είναι δυνατή η πρόσληψη κάποιων «κατηγοριών» ατόμων μέσω διευκολύνσεων. Άνεργοι άνω των 50 ετών (χωρίς εργασία τους τελευταίους 12 μήνες) καθώς και γυναίκες άνω των 50, αποτελούν μερικά από τα παραδείγματα αυτών των κατηγοριών. Η **διευκόλυνση πρόσληψης** σημαίνει πως έχει ενεργοποιηθεί ένα κίνητρο οικονομικής φύσεως. Η διάρκεια του κινήτρου αλλάζει, ανάλογα με τον τύπο της σύμβασης. Για παράδειγμα, μείωση των φόρων που επιβάλλονται στον εργοδότη για τον υπάλληλο κατά 50% με διάρκεια 12 μήνες σε συμβάσεις ορισμένου χρόνου και 18 μήνες για αορίστου. Μια άλλη διευκόλυνση είναι η δυνατότητα να προσλάβουν εταιρείες άτομα άνω των 55 με διακοπτόμενες συμβάσεις εργασίας.

Το Εθνικό Ίδρυμα Εξασφάλισης Θυμάτων Εργατικών Ατυχημάτων (INAIL) παρέχει υπηρεσίες στήριξης σε **εργαζόμενους που έχουν τραυματιστεί** ή όσους υποφέρουν από **επαγγελματικές ασθένειες** και δυσκολεύονται να επανενταχθούν στο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον. Το INAIL επιλύει προβλήματα αρχιτεκτονικού σχεδιασμού, βοηθώντας στην προσαρμογή των ατόμων με αναπηρίες σε χώρους εργασίας και εκπαίδευσης, αλλά και την ενσωμάτωσή τους.

Όσον αφορά στους **εργαζόμενους μετανάστες**, το 2015, η Γενική Διεύθυνση Μετανάστευσης εκπόνησε 17 ενοποιημένα περιφερειακά σχέδια. Ειδική προσοχή δόθηκε σε ολοκληρωμένα δίκτυα υπηρεσιών που προσφέρουν υπηρεσίες στήριξης της κοινωνικο/οικονομικής ένταξης των μεταναστών. Αυτή την περίοδο «τρέχουν» τρία προγράμματα: το IMPACT (Ένταξη Μεταναστών Μέσω Κοινών Τοπικών Πολιτικών και Δράσεων), το PRIMA (Σχέδιο Δράσης για την Εργασιακή Ένταξη Μεταναστών) και το ΡΥΟΙ (Ενωμένη Προστασία για την Ένταξη).

Το Ιταλικό κράτος εγγυάται ένα **ελάχιστο εισόδημα**, δηλαδή μια οικονομική ενίσχυση για να εξισορροπήσει της αμοιβές των εργαζομένων. Για να το λάβει κανείς, θα πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις: να έχει την προθυμία να εργαστεί άμεσα, να υπογράψει μια εξατομικευμένη συμφωνία που περιλαμβάνει την υποστήριξη στην εύρεση εργασίας, την κοινωνική ένταξη μέσω υπηρεσιών προς την κοινότητα, την επαγγελματική αναβάθμιση, και την ολοκλήρωση κύκλων σπουδών ή άλλων δράσεων σχετικών με την ένταξη στην αγορά εργασίας και την κοινωνία.

Η Ιταλία παρουσιάζει χαμηλά ποσοστά **συμμετοχής ενηλίκων στην κατάρτιση** (Istat, 2018). Το 41,5% μεταξύ ενηλίκων 25 - 64 ετών συμμετέχουν σε επίσημες ή ανεπίσημες εκπαιδεύσεις, ωστόσο, η συμμετοχή μειώνεται όσο ανεβαίνει η ηλικία. Ένα θετικό στοιχείο ήταν η γενικότερη αύξηση της συμμετοχής μεταξύ των ετών 2012 και 2017. Παράγοντας-κλειδί είναι η επαγγελματική κατάσταση όσων συμμετέχουν σε κατάρτιση: το 50,5% έχουν εργασία, ενώ το 24,8% είναι άνεργοι. Αυτό το γεγονός αυξάνει την ανισότητα μεταξύ εργαζομένων και ανέργων, καθώς άνεργοι με χαμηλές δεξιότητες συμμετέχουν λιγότερο από ότι εργαζόμενοι με πολλές δεξιότητες. Για παράδειγμα, 68,1% των διευθυντικών στελεχών συμμετέχει σε εκπαιδεύσεις, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στους εργαζόμενους με χαμηλές δεξιότητες είναι 31,5%. Αυτή τη διάσταση μεταξύ αυτών που έχουν εργασία και αυτών που δεν έχουν, επιβεβαιώνει και το γεγονός ότι οι πάροχοι καταρτίσεων είναι διαφορετικοί ανά κατηγορία: 31,2% των ενηλίκων συμμετέχουν σε εκείνες που υλοποιούν οι ίδιοι οι



εργοδότες τους, 16,6% σε εκείνες υλοποιούνται από σχολεία και πανεπιστήμια, 14,4% από ιδιωτικά κέντρα και 11,7% από οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών.

Η **συνεχής κατάρτιση** βελτιώνει τις επαγγελματικές δεξιότητες των εργαζομένων. Οι εταιρείες μπορούν να εγγραφούν σε Εθνικά Διεπαγγελματικά Ταμεία προκειμένου να εξασφαλίσουν τη συνεχόμενη εκπαίδευση των υπαλλήλων τους. Αυτή τη στιγμή λειτουργούν 19 ταμεία, εκ των οποίων τα 3 απευθύνονται σε διευθυντικά στελέχη. Τα Ταμεία χρηματοδοτούν εκπαιδευτικά προγράμματα σε επιχειρήσεις, ανά κλάδο και ανά την χώρα, και οι εταιρείες, είτε μόνες είτε ως ενώσεις, αποφασίζουν πως θα υλοποιήσουν το πρόγραμμα για το προσωπικό τους. Επιπλέον, χρηματοδοτούν εξατομικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και προκαταρτικές δράσεις, ή άλλες ενέργειες που συνδέονται με την κατάρτιση.

Το Άρθρο 12 του νομοθετικού διατάγματος 276/2003, προστάζει πως οι υπεύθυνοι της διοίκησης (δηλ. οι εργοδότες) έχουν την υποχρέωση να καταβάλλουν τακτικά έναν φόρο στα Ταμεία Εκπαίδευσης και Συμπλήρωσης Εισοδήματος. Τα Ταμεία αυτά έχουν διττό στόχο: πρώτον εγγυώνται παρεμβάσεις σχετικές με τα επαγγελματικά προσόντα των εργαζομένων και δεύτερον, προωθούν δράσεις που διασφαλίζουν τη συμπλήρωση του εισοδήματος, την απασχόληση των λιγότερο προνομιούχων εργαζομένων, αλλά και συγκεκριμένα μέτρα κοινωνικής ασφάλισης.

Η **δια βίου μάθηση** περιλαμβάνει «κάθε επίσημη και μη επίσημη δράση καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου που του επιτρέπει να βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του σε προσωπικό, πολιτικό, κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο» (Νόμος 92/2012). Η Ιταλία, καθιέρωσε ένα κοινό πλαίσιο ορισμού (επιπρόσθετα με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων), που καθορίζει τις βασικές προδιαγραφές για την αναγνώριση και πιστοποίηση προσόντων. Επιπλέον, συγκεντρώνει όλους τους τίτλους σπουδών, κατάρτισης και επαγγελματικών προσόντων σε εθνικό επίπεδο, καταγράφει τα πτυχία και τα πιστοποιητικά που μπορούν να αξιοποιηθούν σε ευρωπαϊκό επίπεδο, και εφαρμόζει ένα σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης. Αυτή η πλατφόρμα αποσαφηνίζει τις ήδη αποκτηθείσες δεξιότητες και τις καθιστά αξιοποιήσιμες εντός κάθε πλαισίου, διευκολύνοντας έτσι την επαγγελματική κινητικότητα, την αύξηση της ένταξης και την εξατομίκευση της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και των υπηρεσιών εύρεσης εργασίας.

Υπάρχουν και τα **CPIA**, δηλαδή τα Περιφερειακά Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, που αντιπροσωπεύουν τοπικά δίκτυα υπηρεσιών εκπαίδευσης. Πρόκειται για ένα εκτεταμένο πλέγμα σημείων αναφοράς για τη δημιουργία τοπικών δικτύων δια βίου μάθησης. Συντονίζουν και υλοποιούν δράσεις υποδοχής, προσανατολισμού και καθοδήγησης που αφορούν σε ενήλικες. Επιπλέον, αποτελούν σημεία αναφοράς για τον συντονισμό και την υλοποίηση των δράσεων και μεριμνούν για τη βελτίωση των επιπέδων εκπαίδευσης και την ενίσχυση των σημαντικών δεξιοτήτων δια βίου μάθησης. Τα CPIA λειτουργούν σε τρία επίπεδα: Α - διοικητική μονάδα, Β - εκπαιδευτική μονάδα και Γ - μονάδα κατάρτισης. Έχουν αναπτύξει δε, τις παρακάτω δραστηριότητες:

- I. Εκπαιδευτικά μονοπάτια για ενήλικες. Στοιχεύουν στην απόκτηση τίτλων σπουδών και πιστοποιητικών



II. Προέκταση της εκπαίδευσης: ενοποίηση και ενίσχυση των εκπαιδευτικών μονοπατιών για ενήλικες και μέριμνα για τη σύνδεσή τους με διαφορετικά εκπαιδευτικά μονοπάτια μάθησης

III. Έρευνα, δοκιμές και ανάπτυξη δράσεων σε τομείς όπως η εκπαίδευση ενηλίκων.

Το 2017 καθιερώθηκε το εθνικό δίκτυο Περιφερειακών Κέντρων Έρευνας, Δοκιμών και Ανάπτυξης (CRRS&S). Στο εθνικό συνέδριο του 2018, ορίστηκε ένα Τριετές Εθνικό Πλάνο Έρευνας προκειμένου να αναπτυχθούν τέσσερις στρατηγικές ενέργειες: η ενίσχυση θεμάτων έρευνας, η ενδυνάμωση των CPIA ως δομημένες υπηρεσίες, να συνδεθούν τα πρώτα και τα δεύτερα μονοπάτια εκπαίδευσης, και να καθιερωθούν τοπικά δίκτυα δια βίου μάθησης.

Τα CPIA πραγματοποιούν πολλές δράσεις εντός του πλαισίου «Σχέδιο Δράσης για την Καινοτομία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων» (ΠΑΙΔΕΙΑ) ακολουθώντας το Εθνικό Σχέδιο Εγγυήσεων για Δεξιότητες Ενηλίκων, για τους σκοπούς που ακολουθούν:

1. Να προσδιορίσουν τα απαραίτητα εργαλεία για τη δημιουργία ενός Εξατομικευμένου Μονοπατιού Εκπαίδευσης
2. Να σχεδιάσουν μέτρα που να συνδέουν τα μονοπάτια πρώτου και δεύτερου επιπέδου, και
3. Να υλοποιήσουν δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης για την προέκταση της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Η ΠΑΙΔΕΙΑ υποστηρίζει επίσης την υλοποίηση του εθνικού σχεδίου δράσης EDUFINCPIA, που προωθεί ο DGOSV (Γενική Διεύθυνση για τα Σχολικά Συστήματα και την Αξιολόγηση του Εθνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος) από το 2016. Στόχος του είναι να καταπολεμήσει το έλλειμμα εκπαίδευσης στην πληθυσμιακή ομάδα των ενηλίκων του κλάδου των οικονομικών και να βοηθήσει όσους εγγράφονται στα CPIA να αποκτούν βασικές δεξιότητες στα οικονομικά.

Η περίπτωση της Ισπανίας

Από το 2014, η Ισπανία γνώρισε μια περίοδο ανάπτυξης της οικονομίας και της απασχόλησης που της επέτρεψε να μειώσει το ποσοστό ανεργίας στη χώρα από 23.7% στο τέταρτο τρίμηνο αυτού του έτους, σε 14.45% στο τέταρτο τρίμηνο του 2018. (Έρευνα Ενεργού Πληθυσμού).

Παρά τα θετικά αυτά στοιχεία, οι προοπτικές της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας στην έκθεση «Προοπτικές και απασχόληση – παγκόσμιες τάσεις 2018 και 2019», τονίζει πως η ανεργία σε παγκόσμιο επίπεδο και το έλλειμμα αξιοπρεπούς εργασίας παραμένουν υψηλά σε πολλά μέρη του πλανήτη, ενώ εξακολουθεί να υπάρχει ένα μεγάλο χάσμα όσον αφορά στα φύλα λόγω της χαμηλής αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού των γυναικών. Επιπλέον, απεφάνθη πως η οικονομία δεν έχει κατορθώσει να δημιουργήσει ακόμα αρκετές θέσεις εργασίας.

Στην Ισπανία, οι τάσεις αυτές επιδεινώνονται εξ αιτίας της μακροχρόνιας ανεργίας (12 ή και περισσότεροι μήνες χωρίς εργασία) που «χτυπά» συνολικά 893.287 άτομα άνω των 45



(339.005 άνδρες και 554.282 γυναίκες), σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκέντρωσε η Έρευνα Ενεργού Πληθυσμού – Δεκέμβριος 2018.

Το ισπανικό Υπουργείο Εργασίας, Απασχόλησης και Κοινωνικής Ασφάλισης έχει υιοθετήσει σειρά μέτρων που βρίσκονται συγκεντρωμένα στο έγγραφο του σχεδίου «PLAN REINCORPORA-T (REJOIN PLAN)» και στοχεύουν ειδικά στους μακροχρόνια ανέργους και στη σημαντική μείωση του ποσοστού της ανεργίας τους. Δίνεται επίσης ιδιαίτερη προσοχή στις πιο ευάλωτες ομάδες, στην συντόμευση, όσο είναι δυνατόν, του χρονικού διαστήματος χωρίς εργασία και την αύξηση των διαθέσιμων πόρων.

Τα μέτρα αυτά που εστιάζουν στους μακροχρόνια ανέργους άνω των 45 ετών, στοχεύουν και στην υπογραφή συμφωνιών με κυβερνήσεις και δημόσιες υπηρεσίες σε όλα τα επίπεδα, ώστε να περιλάβουν στα σχέδια δράσης και τις πρωτοβουλίες τους ρήτρες κοινωνικής φύσεως, όπως συμβάσεις δημοσίου που να εγγυώνται την πρόσληψη 5% και 10% ανέργων αυτής της κατηγορίας.

Προκειμένου να κατακτήσουν τους προαναφερθέντες στόχους και έχοντας σαφή και συστηματικό ορίζοντα μέτρων, το σχέδιο REINCORPORA-T PLAN διαρθρώνεται σε έξι άξονες, εκ των οποίων οι δύο επικεντρώνονται:

- Στην προώθηση της εγγραφής και παραμονής ατόμων στο Σύστημα Απασχόλησης.
- Σε Ομάδες Τεχνικής Καθοδήγησης που παρέχουν εξατομικευμένες και ειδικές υπηρεσίες.
- Στη μεθόδευση της συμμετοχής και συνέργειας των δημοσίων υπηρεσιών απασχόλησης με τις κοινωνικές υπηρεσίες.
- Στη μεθόδευση ενός «συστήματος μόνιμης κατάρτισης» που να διατρέχει όλο τον εργασιακό βίο.
- Στην προώθηση της απασχόλησης των μακροχρόνια ανέργων και την πρόσληψή τους σε θέσεις εργασίας
- Να συμπεριληφθεί η κατάρτιση σε δεξιότητες-κλειδιά σε έναν «Κατάλογο Ειδικών Καταρτίσεων».
- Στην εκπαίδευση σε ψηφιακές δεξιότητες.
- Στην εκπαίδευση για την απόκτηση προσόντων σε τομείς προσωπικής προτίμησης και δημοσίου συμφέροντος.

Η Κρατική Υπηρεσία Απασχόλησης παρέχει επίσης μια σειρά πριμοδοτήσεων για εταιρείες και επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν άτομα άνω των 45:

1. Πριμοδότηση μόνιμης πρόσληψης – αφορά σε εταιρείες που απασχολούν λιγότερο από 50 υπαλλήλους. Κυμαίνεται από 1.300 έως και 1.500 ευρώ ετησίως, όταν προσλαμβάνονται γυναίκες σε τομείς όπου δεν αντιπροσωπεύονται επαρκώς στην εταιρεία.
2. Πριμοδότηση για την πρόσληψη ατόμων άνω των 52 ετών – εάν δε, το άτομο λαμβάνει επίδομα ανεργίας και η σύμβαση είναι αορίστου χρόνου και πλήρους



απασχόλησης, θα λάβει το ίδιο ποσό με την προηγούμενη περίπτωση, με την επιπλέον συμφωνία ότι θα συνεχίζει να λαμβάνει και μέρος του επιδόματος.

3. Πριμοδότηση για την πρόσληψη ατόμων άνω των 65 – εάν η εταιρεία επιλέξει να προσλάβει άτομα που λαμβάνουν ήδη σύνταξη, θα λάβουν ένα μπόνους 100% επί του ποσοστού εκτάκτων βοηθημάτων.
4. Πριμοδότηση για την πρόσληψη ατόμων άνω των 45 με αναπηρία – έως και 5.700 ευρώ ετησίως σε εταιρείες που τους προσλαμβάνουν με συμβάσεις εργασίας αορίστου χρόνου. Το ποσό λαμβάνεται καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης και δύναται να φτάσει τα 6.300 ευρώ, εάν το ποσοστό αναπηρίας είναι μεγαλύτερο.

Νομικά θέματα και αναγνώριση μαθησιακών αποτελεσμάτων

Η Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2010) «Ευρώπη 2020. Στρατηγική για έξυπνη, βιώσιμη, και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη» θέτει τους στρατηγικούς στόχους της ευρωπαϊκής συνεργασίας στην επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση για την περίοδο 2011-2020. Η εκπαίδευση των ενηλίκων είναι ένας τρόπος να αναβαθμιστούν τα προσόντα όσων επηρεάζονται από την ανεργία και συμβάλλει σημαντικά στην ενεργή συμμετοχή στα κοινά και την κοινωνική ένταξη.

Έχοντας τα προαναφερθέντα κατά νου, είναι φανερό πως έχει καταστεί απαραίτητη η αναθεώρηση των επαγγελματικών προδιαγραφών και η εναρμόνιση της εκπαίδευσης με τις απαιτήσεις του κόσμου της απασχόλησης. Προϋπόθεση για αυτό, αποτελεί η στενή συνεργασία επαγγελματικών φορέων, κοινωνικών εταίρων και παρόχων εκπαίδευσης/κατάρτισης. Οι στρατηγικοί στόχοι προς αυτή τη κατεύθυνση είναι οι ακόλουθοι τέσσερις:

1. Να αναβαθμιστεί η ποιότητα και αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, ώστε να μπορούν όλοι οι πολίτες να αποκτούν δεξιότητες και να γίνουν πιο ελκυστικά όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης.
2. Να αυξηθεί η κινητικότητα.
3. Να αναπτυχθούν εθνικά πλαίσια προσόντων συνδεδεμένα με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων.
4. Να προωθηθεί η ισότητα, η κοινωνική συνοχή, η δημιουργικότητα, και η καινοτομία

Επιπλέον, η Επιτροπή (2016), συστήνει στα κράτη μέλη μια σειρά ενεργειών που ευθυγραμμίζονται με τις εθνικές νομοθεσίες και τους διαθέσιμους πόρους, ενώ καθιερώνουν τη στενή συνεργασία με κοινωνικούς εταίρους και παρόχους εκπαίδευσης/κατάρτισης. Στοιχεύουν δε, στο να παρέχουν πρόσβαση σε άτομα με χαμηλές δεξιότητες σε μεθόδους αναβάθμισης προσόντων, ώστε να αποκτήσουν ένα βασικό επίπεδο ικανοτήτων και ένα εύρος δεξιοτήτων σχετικών με το περιβάλλον εργασίας τους. Ταυτόχρονα, η Επιτροπή συστήνει εξατομικευμένα και ευέλικτα προγράμματα μάθησης, στηρίζει δε, την αρχική εκπαίδευση και τη συνεχόμενη επαγγελματική ανέλιξη όλων όσων εμπλέκονται στις διαδικασίες αναβάθμισης προσόντων.



Συστάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2016):

A. προς μια στρατηγική και συντονισμένη προσέγγιση της παροχής συνδυαστικών ευκαιριών μάθησης σε 61 εκατ. πολίτες της ΕΕ με χαμηλές δεξιότητες/προσόντα και την υποστήριξή τους στη βελτίωση προσόντων και βασικών ικανοτήτων, δηλ. γραφή και ανάγνωση, αριθμητική και ψηφιακές δεξιότητες. Επιπλέον, για την απόκτηση ενός ευρύτερου πεδίου δεξιοτήτων, γνώσεων, και ικανοτήτων και την πορεία προς υψηλότερα προσόντα

B. παροχή ευκαιριών πρόσβασης στην αναβάθμιση προσόντων για άτομα χαμηλών δεξιοτήτων, που θα οικοδομηθεί πάνω σε τρία βατά βήματα:

1. να αξιολογηθούν οι δεξιότητες, ώστε να ταυτοποιηθούν οι υπάρχουσες και οι ανάγκες αναβάθμισής τους
2. παροχή εξατομικευμένης μάθησης και καθοδήγησης, που τους διευκολύνει στην αναβάθμιση προσόντων και την αναπλήρωση ανεπαρκειών
3. ευκαιρία να επικυρωθούν και να αναγνωριστούν οι αποκτηθείσες δεξιότητες, γνώσεις, και ικανότητες με ορίζοντα την πιστοποίηση προσόντος ή την πρόσβαση στην απασχόληση.

Οι **διαδικασίες αξιολόγησης δεξιοτήτων** βρίσκονται στην καρδιά των συστάσεων: θεωρούνται σημαντικές προκειμένου να ταυτοποιηθούν οι υπάρχουσες δεξιότητες, αλλά και οι ανάγκες αναβάθμισής τους. Επιπλέον, θα πρέπει να ενισχυθούν ενέργειες σχετικές με το κύρος της μη τυπικής και ανεπίσημης μάθησης να ταυτοποιεί, τεκμηριώνει, αξιολογεί και/ή πιστοποιεί τα υπάρχοντα προσόντα.

Πρωθούνται δε, **εξατομικευμένες και ευέλικτες διαδικασίες μάθησης** που καλύπτουν στις ανάγκες αναβάθμισης προσόντων και επιτρέπουν την αύξηση της χρήσης μονάδων μαθησιακών αποτελεσμάτων, έχοντας πάντα κατά νου τα συστήματα και τις συνθήκες της κάθε χώρας. Συστήνεται επίσης, οι διαδικασίες να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες της αγοράς εργασίας (σε τοπικό, περιφερειακό, και εθνικό επίπεδο) και να πραγματοποιούνται σε στενή συνεργασία με τους σχετικούς

εμπλεκόμενους, κοινωνικούς εταίρους και χρηματοδότες.

Η **διαδικασία επικύρωσης και αναγνώρισης** αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο αυτών των συστάσεων. Σύμφωνα με την εθνική νομοθεσία, τις κατά καιρούς περιστάσεις και τους διαθέσιμους πόρους, η επικύρωση μιας διαδικασίας μη τυπικής και ανεπίσημης μάθησης θα πρέπει να γίνεται στη βάση των υπάρχοντων κανονισμών επικύρωσης (Σύσταση της Επιτροπής της 20ης Δεκεμβρίου 2012), ώστε να αξιολογούνται και να πιστοποιούνται οι γνώσεις, οι δεξιότητες, και οι ικανότητες που αποκτώνται, συμπεριλαμβανομένης και της εκπαίδευσης κατά την εργασία. Θα πρέπει δε, να ενθαρρύνεται η πιστοποίησή της προς κάποιο προσόν, που να συνάδει με τα εθνικά πλαίσια/συστήματα προσόντων.

Οι χώρες της Ευρώπης αναζητούν τρόπους να καθιερώσουν κανονισμούς και μηχανισμούς που να προωθούν τη συνοχή και τη διαφάνεια στις ολοκληρωμένες στρατηγικές για τις δράσεις δια βίου μάθησης. Τα στοιχεία δείχνουν πως τα κράτη χρησιμοποιούν πλέον τα λεγόμενα «μαθησιακά αποτελέσματα» στη διαμόρφωση των πολιτικών εκπαίδευσης και κατάρτισης (Cedefop, 2016: 59-71). Σε αρκετές χώρες η μετάβαση προς τα μαθησιακά αποτελέσματα στηρίζεται άμεσα από νομοθετικές μεταρρυθμίσεις.

Ο Cedefop (2016: 30-31) παρέχει δύο διασυνδεδεμένους ορισμούς αυτής της έννοιας:

(α) τα μαθησιακά αποτελέσματα ορίζονται ως «δηλώσεις αυτών που γνωρίζει, κατανοεί και είναι ικανός να πράξει ένας εκπαιδευόμενος μετά την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας



εκμάθησης που ορίζεται με όρους γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων», και (β) τα μαθησιακά αποτελέσματα ορίζονται ως «συνδυασμοί γνώσεων, δεξιοτήτων και/ή ικανοτήτων που έχει αποκτήσει ένα άτομο και είναι ικανό να επιδείξει μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας μάθησης, είτε τυπικής, μη τυπικής ή ανεπίσημης».

Η σχέση μεταξύ των δύο αυτών ορισμών μπορεί να κατανοηθεί ως η σχέση – ή ο κύκλος ανατροφοδότησης – μεταξύ των επιδιωκόμενων μαθησιακών αποτελεσμάτων και αυτών που επιτεύχθηκαν πραγματικά.



Source: Cedefop.

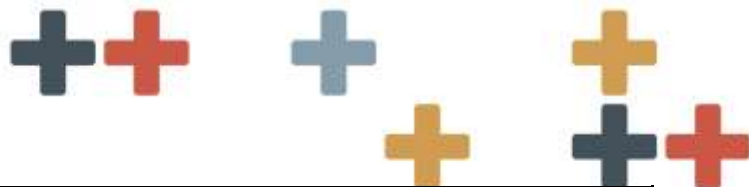
Πηγή: Cedefop

Τα **μαθησιακά αποτελέσματα** γίνονται κατανοητά ως συλλογή χρήσιμων διαδικασιών και εργαλείων που δύναται να εφαρμοστούν με διαφορετικούς τρόπους, σε διαφορετικά περιβάλλοντα πολιτικών, εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας μοναδικός ή ιδανικός τρόπος προσέγγισής τους (Cedefop, 2016: 38). Ο Cedefop υπογραμμίζει (2016:31) πως τα μαθησιακά αποτελέσματα, όπως ορίζονται και περιγράφονται στα πλαίσια και πρότυπα προσόντων και τα προγράμματα σπουδών, είναι περισσότερο δηλώσεις προθέσεων ή σκοποί, με άλλα λόγια επιθυμητοί στόχοι, και πολύ λιγότερο αποτελέσματα μάθησης. Τα μαθησιακά αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί μπορούν να επιβεβαιωθούν μόνο μετά την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας μάθησης μέσω αξιολογήσεων και της εφαρμογής της αποκτηθείσας γνώσης στην πραγματική ζωή, για παράδειγμα κατά την εργασία, οδηγώντας μας στην αντίληψη της έννοιας της δεξιότητας.

Η μετάβαση προς τα μαθησιακά αποτελέσματα σε αρκετές χώρες υποστηρίζεται άμεσα από νομοθετικές ρυθμίσεις. Οι νομοθετικές πρωτοβουλίες είναι σημαντικές προκειμένου να διευκρινιστεί ο ρόλος αυτής της προσέγγισης στις εθνικές πολιτικές και πρακτικές, και να διευκολυνθεί η εφαρμογή τους σε διάφορα επίπεδα και για διάφορους σκοπούς.

Πρόσφατα στην **Βουλγαρία**, εμπειρογνώμονες και αρμόδιοι χάραξης πολιτικών εστίασαν κυρίως στην αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό της επαγγελματικής κατάρτισης και των συστημάτων ανώτερης εκπαίδευσης, ώστε να ευθυγραμμιστούν με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.

Στην **Ελλάδα**, η μετάβαση προς τα μαθησιακά αποτελέσματα βασίζεται στην ανάπτυξη μιας εθνικής προσέγγισης, παράλληλα με την ολοκλήρωση του εθνικού πλαισίου



επαγγελματικών προσόντων, που θα βασίζεται στην χαρτογράφηση όλων των προσόντων που προσφέρει η εκπαίδευση και η κατάρτιση.

Στην **Ιταλία**, το σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης έχει εισαγάγει προσεγγίσεις μαθησιακών αποτελεσμάτων σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, ενώ το κάθε υποσύστημα έχει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά.

Στην **Ισπανία**, ο Οργανικός Νόμος της Εκπαίδευσης (2006) καθιέρωσε το πλαίσιο του ισπανικού εκπαιδευτικού συστήματος, ορίζοντας τη δια βίου μάθηση ως το δικαίωμα «όλων των ανθρώπων να ακολουθήσουν τυπική και μη τυπική εκπαίδευση έχοντας ως στόχο να αποκτήσουν, αναβαθμίσουν, ολοκληρώσουν ή να επεκτείνουν τις δυνατότητες, γνώσεις, δεξιότητες, επιδεξιότητες και ικανότητές τους, και να αναπτυχθούν προσωπικά και επαγγελματικά». Το πλαίσιο επιβεβαιώθηκε και με τη νομοθεσία του 2013 περί βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Cedefop (2016)

Προς αυτή την κατεύθυνση, η Unesco (2012) παρέχει επίσης κατευθυντήριες γραμμές και ένα χρήσιμο γλωσσάρι για την Αναγνώριση, Επικύρωση και Πιστοποίηση των αποτελεσμάτων μη τυπικών και ανεπίσημων εκπαιδευτικών δράσεων. Αυτές οι διαδικασίες, σε όλα τα διάφορα μαθησιακά αποτελέσματα αναδεικνύουν και προσδίδουν αξία σε μεγάλο εύρος δυνατοτήτων (γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές) που αποκτούν άτομα σε διάφορα πλαίσια, με διάφορους τρόπους, και κατά διαφορετικά στάδια της ζωής τους (Unesco, 2012:8).

Ο Cedefop (2016: 98-99) υπογραμμίζει τρεις βασικούς τρόπους που μπορεί να υποστηριχτεί η εφαρμογή των μαθησιακών αποτελεσμάτων: (1) να αναπτυχθούν ολοκληρωμένες εθνικές στρατηγικές για τη δια βίου μάθηση, (2) να καθιερωθούν σαφή εθνικά πλαίσια προσόντων και, (3) να αναπτυχθούν μηχανισμοί για την επικύρωση της μη τυπικής και ανεπίσημης μάθησης και εμπειρίας. Εν τούτοις, οι εμπλεκόμενοι φορείς αναφέρουν συχνά τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν στο να «φωτογραφίσουν» τις διάφορες εμπειρίες της ενήλικης ζωής και τον πλούτο τους, καθώς και την εργασιακή εμπειρία. Μια άλλη πρόκληση που αναφέρουν είναι τα λεγόμενα «ανομοιογενή προφίλ», που παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα μαθησιακών αποτελεσμάτων σε διαφορετικές κατηγορίες προσόντων.

Η αναγνώριση είναι μια διαδικασία επίσημης επικύρωσης των μαθησιακών αποτελεσμάτων και/ή δεξιοτήτων, που μπορούν να οδηγήσουν στην αποδοχή της αξίας τους σε κοινωνικό επίπεδο.

Η επικύρωση είναι η επιβεβαίωση από έναν επίσημο φορέα ότι τα μαθησιακά αποτελέσματα ή οι δεξιότητες που απέκτησε ένα άτομο έχουν αξιολογηθεί σε σχέση με τους βαθμούς ή τα πρότυπα προκαθορισμένων μεθοδολογιών αξιολόγησης.

Η πιστοποίηση είναι η διαδικασία όπου ένας επίσημος εγκεκριμένος φορέας στη βάση της αξιολόγησης των μαθησιακών αποτελεσμάτων και/ή ικανοτήτων σε σχέση με διάφορους σκοπούς και μεθόδους, παρέχει προσόντα (πιστοποιητικά, διπλώματα ή τίτλους σπουδών), ή αντιστοιχίες, μονάδες μαθημάτων και απαλλαγές, ή εκδίδει έγγραφα, όπως χαρτοφυλάκια ικανοτήτων. Σε μερικές περιπτώσεις, ο όρος πιστοποίηση νοείται ως η εξ ολοκλήρου αξιολόγηση της ποιότητας ενός ιδρύματος ή προγράμματος.

UNESCO (2012)



Η Έκθεση για τις Ευρωπαϊκές Εταιρείες (European Company Survey) καλύπτει ένα μεγάλο εύρος πρακτικών στο χώρο εργασίας που, μεταξύ άλλων, αφορούν στη χρησιμότητα των δεξιοτήτων και την ανάπτυξή τους (Eurofound και Cedefop, 2020: 87-102). Προβάλλεται το επιχείρημα πως τα εργασιακά περιβάλλοντα, όπου η ευθύνη για την αξιοποίηση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων μοιράζεται μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλων, είναι τα καλύτερα. Επιπλέον, ευρήματα-κλειδιά της έκθεσης δείχνουν ότι:

- 71% των εργαζομένων σε εταιρείες της Ευρώπης των 27 έχουν δεξιότητες κατάλληλες με τις απαιτήσεις της θέσης τους, 16% κατά μέσο όρο έχουν παραπάνω προσόντα, ενώ 13% έχουν λιγότερα.
- Οι εταιρείες βασίζονται περισσότερο στα μη οικονομικά κίνητρα για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους παρά στα οικονομικά.
- Μόνο ένα 4% των εταιρειών δεν παρέχει κανενός είδους κατάρτιση κατά το έτος πριν διεξαχθεί η έρευνα.

Ζητήθηκε από διευθυντικά στελέχη να εντοπίσουν τους λόγους που η κατάρτιση θεωρείται σημαντική για την εταιρεία τους:

- σχεδόν όλοι (96%) τη θεωρούν σημαντική διότι διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοί τους θα έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταπεξέλθουν στη τρέχουσα θέση τους
- 84% θεωρούν ότι παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση του ηθικού των υπαλλήλων
- 81% πιστεύουν ότι είναι σημαντική, καθώς αυξάνει την ικανότητα των υπαλλήλων να προτείνουν λύσεις για τη βελτίωση των εργασιών της επιχείρησης (συμβάλλοντας έτσι στην επιτυχημένη πορεία της)
- 70% των διευθυντών την θεωρούν σημαντική, καθώς διευκολύνει τους υπαλλήλους να αποκτούν δεξιότητες που χρειάζονται για να ανταπεξέρχονται σε άλλες εργασίες (π.χ. συμμετοχή στην εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) ή για προσωπική ανέλιξη), αυξάνοντας συνεπώς την ευελιξία της εταιρείας στην αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού της.

Eurofound και Cedefop (2020:118)

Πάνω από τις μισές εταιρείες της Ευρώπης των 27 έχουν ουσιαστικές ανάγκες κατάρτισης. Οι κύριες στρατηγικές ανάπτυξης δεξιοτήτων που πραγματοποίησαν ήταν κυρίως βασισμένες στην Έκθεση (2020:91-102), δηλαδή (i) συμμετοχή στην κατάρτιση (κατά την εργασία, επιτόπια μαθήματα ή σε άλλο χώρο, συμπεριλαμβανομένης και της τηλεκπαίδευσης), (ii) απόκτηση γνώσης από συναδέλφους (iii) εμπειρική μάθηση (μέθοδος δοκιμής-σφάλματος). Από όλες τις πρακτικές φαίνεται να προτιμάται η μεταφορά γνώσης από τους συναδέλφους. Επιπλέον, στο 54% των εταιρειών το ποσοστό των υπαλλήλων σε θέσεις που προσφέρουν ευκαιρίες μάθησης είναι μικρό (λιγότερο από 20%). Σε λίγες εταιρείες αναλογικά (8%), το ποσοστό των υπαλλήλων σε θέσεις που προσφέρουν νέες ευκαιρίες είναι μεγάλο (τουλάχιστον 80%).



Τελική επιλογή βέλτιστων πρακτικών

NO PROBLEM – Μαθήματα ενεργούς εύρεσης εργασίας	
Που γίνονται;	CPIA 4 TOPINO, Ιταλία
Ποιοί ανήκουν στην ομάδα-στόχο;	1. Γυναίκες από την Ρουμανία διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης 2. Μετανάστες από την Αφρική με καθεστώς πρόσφυγα 3. Ιταλοί πολίτες με χαμηλά προσόντα, κυρίως δικαιούχοι κοινωνικών παροχών. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα περισσότερα άτομα άνω των 45 ετών.
Ποιό είναι το περιεχόμενο;	32 ωριαία μαθήματα, διάρκεια 3 εβδομάδες. Στόχος 1- να εντοπιστούν παλαιότερες δεξιότητες και γνώσεις που ενισχύουν την αυτογνωσία (8 ώρες) Στόχος 2 - ο ρόλος των «ήπιων δεξιοτήτων» στην εύρεση εργασίας (8 ώρες) Στόχος 3 – παροχή εργαλείων (ψηφιακές δεξιότητες, σύνταξη βιογραφικού, ενημέρωση για την τοπική αγορά εργασίας, βασικές αρχές διαχείρισης οικονομικών, βασικοί κανόνες ασφαλείας) (16 ώρες)
Ποιές ανάγκες καλύπτει;	Τη μάθηση μέσω της πράξης που είναι και προτιμητέα, καθώς διευκολύνει τους ενήλικους και οδηγεί σε ουσιαστικά και χρήσιμα αποτελέσματα
Πως επιλέγονται οι συμμετέχοντες;	Ένα σχολείο ενηλίκων και οι τοπικές κοινωνικές υπηρεσίες εντοπίζουν τους μαθητές μέσω συνεντεύξεων, βάσει των ακόλουθων κριτηρίων: 1. εμπειρίες του παρελθόντος 2. ανάγκες 3. κίνητρα

PACK +45	
Που γίνεται;	Worketik και Asociación +45 Activos, Ισπανία
Ποιοί ανήκουν στην ομάδα-στόχο;	Υποστηρίζεται μια διαδικασία επιλογής χωρίς διακρίσεις για όλους όσους επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν τον ιστότοπο εύρεσης εργασίας της οργάνωσης. Τα στοιχεία συμπληρώνονται με τέτοιο τρόπο που να μην επιτρέπονται διακρίσεις σε θέματα που δεν σχετίζονται με τη θέση. Οι δικαιούχοι της pack+45 είναι άνεργοι άνω των 45 ετών, μέλη μιας ένωσης, που αναζητούν ενεργά μια θέση εργασίας. Η υπηρεσία πρόσληψης που παρέχει η pack+45 σε εταιρείες αφορά μόνο σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα, καθώς προωθεί τις ευκαιρίες τους για πρόσβαση στην απασχόληση.
Ποιό είναι το περιεχόμενο;	Η πρακτική αναπτύσσεται με τα παρακάτω βήματα : 1. Η οργάνωση έρχεται σε επαφή με εταιρείες που δεσμεύονται να διενεργήσουν διαδικασίες επιλογής χωρίς διακρίσεις. 2. Όταν μια εταιρεία δημοσιεύει μια κενή θέση, της δίνεται η δυνατότητα πρόσβασης στην pack+45 που την ενημερώνει για τους



	<p>πιο κατάλληλους υποψηφίους.</p> <p>3. Εάν η εταιρεία χρησιμοποιήσει την υπηρεσία, η οργάνωση παίζει το ρόλο του διαμεσολαβητή. Ως αποτέλεσμα, η εταιρεία αποκτά μια σειρά προφίλ που συνάδουν με τις ανάγκες της ανάμεσα σε περίπου 9.800 μέλη της ένωσης ανέργων που έχουν ήδη φιλτραριστεί</p>
Ποιές ανάγκες καλύπτει;	<p>Επιτρέπει σε άτομα άνω των 45 να συμμετάσχουν σε διαδικασίες επιλογής επί ίσοις όροις με νεώτερους υποψηφίους.</p> <p>Η ανάγκη είναι να καταπολεμηθεί ο ηλικιακός ρατσισμός και/ή οι ηλικιακές διακρίσεις, που στην Ισπανία αφορούν στο 50% του άνεργου πληθυσμού, δηλαδή 1.800.000 άτομα.</p> <p>Πρόκειται για μια πρακτική που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των εταιρειών να εκτιμούν το ταλέντο χωρίς ταμπέλες</p>
Πως επιλέγονται οι συμμετέχοντες;	<p>Περίπου το 40% των συμμετεχόντων έχουν μακροχρόνια εκπαίδευση και έχουν εργαστεί σε θέσεις ευθύνης. Μετά τα 45 έτη, είδαν τις ευκαιρίες τους να εξασκούν το επάγγελμά τους να επηρεάζονται σημαντικά.</p> <p>Το υπόλοιπο 60% αντιπροσωπεύεται από ανθρώπους που υποφέρουν από διαρθρωτική ανεργία, άτομα με τεχνικά προσόντα, με μέσες ή χαμηλές δεξιότητες, που είναι άνεργοι για κάποιο διάστημα ή μακροχρόνια, και δικαιούχους του ελάχιστου εγγυημένου εισοδήματος και άλλων κρατικών παροχών και επιδομάτων.</p>

Μαθήματα για πωλητές	
Που γίνονται;	Forma-re-te, Ιταλία
Ποιοί ανήκουν στην ομάδα-στόχο;	Άνεργοι με χαμηλές δεξιότητες άνω των 45 ετών που ενσωματώνονται ως μικρή ομάδα σε κανονικές τάξεις για να μην απομονωθούν και να μην νιώσουν άβολα.
Ποιό είναι το περιεχόμενο;	<p>Τα μαθήματα αποσκοπούν στην απόκτηση βασικών δεξιοτήτων στις πωλήσεις, όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Να ασκούν βοηθητικές διαδικασίες πώλησης • Να επιδεικνύουν το εμπόρευμα • Να πραγματοποιούν πωλήσεις • Να συσκευάζουν/τυλίγουν προϊόντα • Να γίνουν υπεύθυνοι πωλήσεων • Να υποστηρίζουν τις διαδικασίες αγοράς/πώλησης σε όλες τις θέσεις • Να επιλέγουν εργαλεία για την παρουσίαση προϊόντων.
Ποιές ανάγκες καλύπτει;	<p>Μια από τις πιο σημαντικές ανάγκες των ατόμων με χαμηλές δεξιότητες αφορά στην έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων. Για να καλυφτεί αυτό το κενό θα χορηγηθούν συσκευές tablet στους συμμετέχοντες προκειμένου:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Να αποφεύγεται το χαρτί, με τα ανάλογα οικονομικά και περιβαλλοντικά οφέλη. 2. Να ενθαρρύνεται και να υποστηρίζεται η χρήση ψηφιακών συσκευών, καθώς και η ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής.



	<p>3. Να εξηγηθεί η χρήση του Διαδικτύου στην αναζήτηση εργασίας και τη σύνταξη αιτήσεων, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας προφίλ σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το LinkedIn.</p> <p>4. Να αυξηθεί η αυτοπεποίθηση μέσω της χρήσης μιας προσωπικής συσκευής (συχνά, οι άνω των 45 αφήνουν τα παιδιά τους να μονοπωλούν τις συσκευές της οικογένειας).</p> <p>5. Να συμμετάσχουν σε ψηφιακά σεμινάρια (webinars) και εκπαιδεύσεις (μια ρεαλιστική ανάγκη του παρόντος).</p>
Πως επιλέγονται οι συμμετέχοντες;	<p>Η διαδικασία επιλογής γίνεται μέσω προσανατολισμένης συνέντευξης κινήτρων.</p> <p>Όταν ολοκληρωθούν τα μαθήματα, η οργάνωση αποστέλλει τα ονόματα των συμμετεχόντων (μόνο όσων δίνουν την άδειά τους) σε εταιρείες και εμπόρους όλων των τάξεων και κλάδων, καθώς και σε φορείς που τους ενδιαφέρουν. Παρέχεται υποστήριξη στην επικαιροποίηση του βιογραφικού τους και στην ενεργή αναζήτηση εργασίας, και συν τω χρόνω, στην αίτηση για εργασία.</p>

#NoAgeismDiscrimination - Πρόγραμμα emppersona	
Που γίνεται;	Fundació PIMEC, Ισπανία
Ποιοί ανήκουν στην ομάδα-στόχο;	<p>Οι πιο πολλές περιπτώσεις είναι νυν και τέως επιχειρηματίες που αναγκάστηκαν να κλείσουν τις εταιρείες τους και άτομα που κατείχαν ως επί το πλείστον διευθυντικές θέσεις και έμειναν άνεργοι λόγω διαρθρωτικών αλλαγών. Επίσης, διευθύνοντες σύμβουλοι που δεν είχαν βρεθεί ποτέ σε τέτοια θέση.</p> <p>Πολλοί μάλιστα, δεν δικαιούνται κανενός είδους επιδόματος ανεργίας, είναι αφανείς, μόνοι, αβοήθητοι, εκτοπισμένοι και κουβαλούν το στίγμα του αποτυχημένου επιχειρηματία.</p>
Ποιό είναι το περιεχόμενο;	<p>Κύριοι στόχοι και δράσεις είναι τα κάτωθι:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Να αναγνωριστούν τα συγκριτικά μειονεκτήματα που ταλαιπωρούν τα άτομα άνω των 45 όταν αναζητούν εργασία. 2. Να εξαλειφθεί το κοινωνικό στίγμα της ανεργίας στους άνω των 45. 3. Να αυξηθεί η απασχολησιμότητα της ομάδας ατόμων άνω των 45, με την προώθηση μιας εικόνας σπουδαιών προοπτικών, λόγω του ταλέντου που ανέπτυξαν στη διάρκεια του εργασιακού τους βίου. 4. Να διερευνηθεί η αγορά εργασίας και να προσφερθεί μεγάλο εύρος θέσεων για όλους τους δικαιούχους. 5. Να προσφερθεί ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών στην ομάδα, σε συνδυασμό με τις απαραίτητες δεξιότητες και προσόντα, ώστε να τύχουν δεύτερης ευκαιρίας. 6. Να ευαισθητοποιηθεί περισσότερο η Ισπανική κοινωνία να αντιμετωπίζει τις αποτυχίες ως γνώση που οδηγεί στην επιτυχία ή την πραγμάτωση της προσωπικής επαγγελματικής πορείας.
Ποιές ανάγκες καλύπτει;	



Πως επιλέγονται οι συμμετέχοντες;	<p>Η διαδικασία επιλογής της οργάνωσης μπορεί να εστιάσει στον επιχειρηματία συνήθως άνω των 45 ετών που βιώνει μια δύσκολη προσωπική και επαγγελματική κατάσταση.</p> <p>Τα κεντρικά γραφεία της είναι στη Βαρκελώνη, όμως διαθέτει και περιφερειακά σε όλη την Καταλονία, λειτουργώντας επιδραστικά σε αυτήν την αυτόνομη κοινότητα και εξυπηρετώντας οποιονδήποτε χρήστη της περιοχής απευθύνεται στην οργάνωση.</p>
--	---

Συνεργασία στο σχέδιο δράσης «Μαγειρεύοντας με ταλέντο»: Ξεμάγνηση στις εγκαταστάσεις και συμμετοχή στη Γιορτή Ταpas

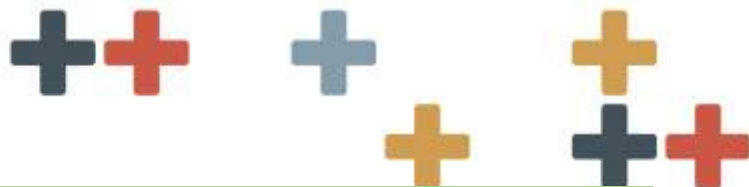
Που γίνεται;	MERCAMADRID, Ισπανία
Ποιοί ανήκουν στην ομάδα-στόχο;	Άτομα άνω των 45 ετών, άνεργα που κινδυνεύουν από κοινωνικό και εργασιακό αποκλεισμό, κυρίως γυναίκες.
Ποιό είναι το περιεχόμενο;	<p>Οι κύριοι στόχοι της καλής πρακτικής ήταν:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Να βοηθήσει ευάλωτα άτομα να εκπαιδευτούν και να αποκτήσουν πρακτικές γνώσεις, μέσω της ειδικευμένης γνώσης που διαθέτει ο οργανισμός στον κλάδο που οι δικαιούχοι της πρακτικής αναζητούν εργασία. 2. Να βοηθήσει να φέρουν την εταιρεία πιο κοντά στους άνεργους. Αυτό τους βοηθά να νιώσουν αποδοχή, να απαλλαγούν από το φόβο να πλησιάσουν εταιρείες ή τον τομέα στον οποίο αναζητούν εργασία επειδή δεν γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά του, τον τρόπο που λειτουργεί κλπ. 3. Να ενθαρρύνει την κινητοποίηση και την ενδυνάμωση των συμμετεχόντων, με τη δημιουργία περιθωρίου για επαγγελματική ανέλιξη στον τομέα που τους ενδιαφέρει, να αισθανθούν ορατοί στις μεγάλες εταιρείες και να λάβουν μηνύματα υποστήριξης από αυτές.
Ποιές ανάγκες καλύπτει;	<p>Υπάρχει η ανάγκη οι άνεργοι να περάσουν από κατάρτιση για να αποκτήσουν πραγματική γνώση της κατάστασης του τομέα που στοχεύουν. Αυτό το κομμάτι της εκπαίδευσης, στη συγκεκριμένη περίπτωση στα φρέσκα προϊόντα, παρέχεται από την εταιρεία και βοηθά να καλύπτεται το κενό μεταξύ αυτού που μαθαίνεται στην τάξη και αυτού που γίνεται στην πραγματική εργασία.</p> <p>Επίσης, τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτά τα προγράμματα αισθάνονται ορατά και αναγνωρισμένα από τις εταιρείες που τους ενδιαφέρουν, βοηθώντας έτσι να διατηρήσουν το κίνητρό τους και την πιθανότητα να πετύχουν τους στόχους τους.</p>
Πως επιλέγονται οι συμμετέχοντες;	<p>Η ευάλωτη θέση των συμμετεχόντων αξιολογήθηκε κατά τη διαδικασία επιλογής και κρίθηκε από δύο ή και περισσότερους από τους ακόλουθους παράγοντες:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Κατάσταση μακροχρόνιας ανεργίας. 2) Καταστάσεις αποκλεισμού. <p>α. Άτομα που προτείνουν οι Κοινωνικές Υπηρεσίες</p>



<p>β. Άτομα που προτείνουν άλλοι κοινωνικοί φορείς.</p> <p>γ. Άτομα που λαμβάνουν το ελάχιστο εγγυημένο εισόδημα.</p> <p>δ. Άτομα χωρίς σπουδές ή επαγγελματικά προσόντα.</p> <p>ε. Άτομα χωρίς επαγγελματική εμπειρία ή με μικρότερη του ενός έτους.</p> <p>στ. Άτομα με επίσημα αναγνωρισμένο ποσοστό αναπηρίας (από 33%)</p> <p>ζ. Άτομα με άδεια παραμονής και ιθαγένεια διαφορετική από αυτήν της κοινότητας.</p> <p>η. Θύματα βίας και/ή κακοποίησης.</p> <p>θ. Άτομα υπεύθυνα για ανήλικα που είναι απομονωμένα.</p> <p>ι. Άτομα με δικαστικές αποφάσεις εναντίον τους (τελεσίδικες ή που εκκρεμούν).</p> <p>κ. Εξαρτώμενα μέλη (απόγονοι ή πρόγονοι).</p>

Αποτελεσματικά μέτρα για την ενσωμάτωση εργαζομένων με χαμηλές δεξιότητες άνω των 45

Που γίνεται;	Standard Profil Inc., Βουλγαρία
Ποιοί ανήκουν στην ομάδα-στόχο;	Κύρια χαρακτηριστικά της ομάδας-στόχου: άτομα άνω των 45 ετών με χαμηλές δεξιότητες κυρίως λόγω του χαμηλού επιπέδου διαβίωσης και των φτωχών συνθηκών
Ποιό είναι το περιεχόμενο;	Η συγκεκριμένη εκπαίδευση της ομάδας-στόχου έχει προσαρμοστεί στις δεξιότητες και ικανότητές των μελών της και προσφέρει ειδικά υλικά για ανειδίκευτους ή αναλφάβητους εργαζόμενους. Για τους αναλφάβητους, η εταιρεία ανέπτυξε πληροφοριακό υλικό με φωτογραφίες και σύμβολα. Για καλύτερο προσανατολισμό, ο εργοδότης προβάλλει βιντεομαθήματα και ενημερωτικές ταινίες. Ένα ειδικό μάθημα, βασισμένο στην αρχή «Ένα άτομο – μία αποστολή», αφορά στην άψογη εκτέλεση ενός καθήκοντος από έναν εργαζόμενο που θα διασφαλίζει ότι οι διεργασίες ήταν επαγγελματικές, έγκαιρες και ασφαλείς. Ο πρωταρχικός παράγοντας για την καλύτερη προσαρμογή των υπαλλήλων χαμηλών δεξιοτήτων άνω των 45 είναι να τους ανατεθεί ένας μέντορας που θα τους καθοδηγήσει κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Εκτός από το να εξηγούν τις λεπτομέρειες της εργασίας, οι μέντορες τους συστήνουν στην ομάδα και τους βοηθούν να ενταχθούν όσο γίνεται καλύτερα στην νέα κοινότητα. Οι νέοι υπάλληλοι χαμηλών δεξιοτήτων άνω των 45 αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένου προγράμματος: την τρίτη μέρα μετά την αρχή της εκπαίδευσης, στο τέλος της πρώτης εβδομάδας, 30 μέρες μετά την πρώτη μέρα, στο τέλος του τρίτου μήνα και στο τέλος του έκτου μήνα που εργάζονται στην εταιρεία. Αυτή η αυστηρή διαδικασία αξιολόγησης γίνεται για να αποφεύγονται οι ανακολουθίες στην αντίληψη της εργασίας, των ευθυνών και των καθηκόντων.
Ποιές ανάγκες καλύπτει;	Οι προδιαγραφές της εκπαίδευσης εργαζομένων χαμηλών δεξιοτήτων άνω των 45 είναι πολυεπίπεδες και απαιτούν ειδικές συμπεριφορές από τον εκπαιδευτή και τον μέντορα. Πρέπει να γνωρίζουν την ομάδα



	<p>στόχο και τα χαρακτηριστικά της πολύ καλά, να κατανοούν ότι είναι δυσκολότερο για εκείνους να αντιλαμβάνονται τις πληροφορίες και ότι αυτό γίνεται με πιο αργούς ρυθμούς σε σχέση με άλλους εργαζόμενους. Επομένως, έχουν αναπτυχθεί ειδικά εκπαιδευτικά εργαλεία που είναι προσαρμοσμένα σε υπαλλήλους με περιορισμένες δεξιότητες και εμπειρίες. Το υλικό εκπαίδευσης περιλαμβάνει περισσότερο εικόνες, σύμβολα και κινούμενα σχέδια, ώστε να γίνονται κατανοητά μέσω της όρασης και της απομνημόνευσης της νέας πληροφορίας.</p>
Πως επιλέγονται οι συμμετέχοντες;	<p>Από τότε που η εταιρεία απέκτησε εμπειρία μέσω της εργασίας με την ομάδα-στόχο, ανέπτυξε μια στρατηγική για μια πιο ομαλή διαδικασία προσληψης και για μαθήματα ένταξης και κατάρτισης. Αυτά περιλαμβάνουν τεστ ευφυΐας σχεδιασμένα ειδικά από ψυχολόγους, τα οποία αξιολογούν αρκετούς παράγοντες για να γίνει η σύζευξη του προφίλ τους με την κενή θέση. Οι αναλφάβητοι υποψήφιοι χρησιμοποιούν ειδικά υποδείγματα βιογραφικών και αιτήσεων για συνέντευξη. Το τελικό βήμα στα στάδια επιλογής είναι η προσωπική συνέντευξη, όπου μια πολυ-επίπεδη επιτροπή που αποτελείται από τον ειδικό του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, τον υπεύθυνο της ομάδας και έναν μηχανικό αποφασίζουν εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για την προσφερόμενη θέση εργασίας.</p>

Εκπαίδευση στο e-learning	
Που γίνεται;	AB Βασιλόπουλος, Ελλάδα
Ποιοί ανήκουν στην ομάδα-στόχο;	Η καλή πρακτική δεν απευθύνεται μόνο στην ομάδα-στόχο γιατί η εταιρεία δεν έχει ορίσει ξεχωριστή κατηγορία εργαζομένων χαμηλών δεξιοτήτων άνω των 45 ετών, καθώς ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων της (κυρίως στα καταστήματα) έχουν ελάχιστες ψηφιακές δεξιότητες και είναι 45 ετών
Ποιό είναι το περιεχόμενο των μαθημάτων;	Κάθε υπάλληλος του καταστήματος ακολουθεί ένα προσωπικό πρόγραμμα εκπαίδευσης. Αρχίζει από την εκπαίδευση κατά την εργασία την οποία αναλαμβάνει ένας προϊστάμενος που μεταλαμπαδεύει την τεχνογνωσία του στον νεοεισερχόμενο. Παράλληλα, η διαδικασία ένταξης ξεκινά με μαθήματα e-learning. Ακολουθεί μια δεύτερη σειρά μαθημάτων e-learning που απευθύνεται σε όλους τους υπαλλήλους και βασίζεται στις αρχές της εταιρείας. Μετά από αρκετούς μήνες στη θέση, ο υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα κατάρτισης σε τεχνικές και μεθόδους εξυπηρέτησης πελατών. Αυτή η εκπαίδευση παρέχεται επίσης και μέσω e-learning. Για τους υπάλληλους που εργάζονται στις πωλήσεις (μαναβική, πάγκος τυριών, κλπ.) έχουν σχεδιαστεί μαθήματα εξυπηρέτησης πελατών για προχωρημένους με εξειδίκευση στις πωλήσεις. Οι υπάλληλοι έχουν προσωπικούς λογαριασμούς σε μια πλατφόρμα e-learning με ατομικούς κωδικούς πρόσβασης. Κάθε



	κατάστημα διαθέτει 3-4 tablet για να διευκολύνει τη διαδικασία συμμετοχής. Όλοι οι υπάλληλοι συμμετέχουν, εναλλάξ. Τα άτομα με χαμηλές ψηφιακές δεξιότητες υποστηρίζονται από τους συναδέλφους τους προκειμένου να συνδεθούν και να ακολουθήσουν την εκπαίδευση με ανεπίσημο τρόπο. Υπάρχει δε, και η τηλεφωνική γραμμή υποστήριξης των υπαλλήλων προκειμένου να λυθεί οποιοδήποτε πρόβλημα που πιθανόν να προκύψει με την πλατφόρμα. Όλες οι εκπαιδεύσεις και τα μαθήματα e-learning πραγματοποιούνται κατά τις ώρες εργασίας.
Ποιές ανάγκες καλύπτει;	Το γεγονός ότι η εκπαίδευση αποτελεί κομμάτι της εργασίας διασφαλίζει την αναβάθμιση των δεξιοτήτων όλων των υπαλλήλων. Η παιχνιδοποίηση της εκπαίδευσης και η συσχέτιση με πιθανές καταστάσεις που μπορεί να συναντήσει ένας υπάλληλος πιθανόν να κινητοποιήσει την ομάδα-στόχο να ακολουθήσει την εκπαίδευση (προσέγγιση βάσει σεναρίου). Η γραμμή βοήθειας και οι συναδελφικές (διομοτίμες) δράσεις μπορούν να φανούν πολύ χρήσιμες σε εργαζόμενους χαμηλών δεξιοτήτων άνω των 45 ετών.
Πως επιλέγονται οι συμμετέχοντες;	Όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να συμμετάσχουν στη διαδικασία. Αυτή η πρωτοβουλία βοηθά την εταιρεία να αναπτύξει μια κοινή κουλτούρα και να διατηρήσει ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών.

Εξειδίκευση και Επανεπίκευση Φροντιστών Ηλικιωμένων	
Που γίνεται ;	Grandmama PC, Ελλάδα
Ποιοί ανήκουν στην ομάδα-στόχο;	Τα κύρια χαρακτηριστικά της ομάδας-στόχου είναι : <ol style="list-style-type: none"> 1. Χαμηλές ή καθόλου δεξιότητες 2. Χαμηλό μορφωτικό επίπεδο 3. Ηλικία άνω των 45, ειδικά γυναίκες 4. Κακοποιημένες γυναίκες 5. Άστεγοι που ζητούν μια δεύτερη ευκαιρία στη ζωή
Ποιό είναι το περιεχόμενο των μαθημάτων;	Οι κύριοι στόχοι του έργου είναι: <ol style="list-style-type: none"> 1. Να εξειδικεύσει και να επανειδικεύσει φροντιστές ηλικιωμένων και να τους βρει εργασία 2. Οι ηλικιωμένοι λαμβάνουν πιο ποιοτικές υπηρεσίες όταν μένουν σπίτι, ειδικά τώρα με την πανδημία Δράσεις: <ol style="list-style-type: none"> 1. Οριστικοποίηση συνεργασιών με οργανισμούς που μπορούν να παρέχουν εργασία στην ομάδα-στόχο 2. Οργάνωση υλικού σεμιναρίων σε συνεργασία με την Ελληνική Γεροντολογική Εταιρεία 3. Ορισμός ημερομηνιών για ψηφιακά σεμινάρια 4. Να ζητηθεί από κάποιους φροντιστές να μοιραστούν εμπειρίες τους κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων ως προσκεκλημένοι ομιλητές 5. Να ενημερωθούν όλοι οι οργανισμοί για τις ημερομηνίες



	<p>διεξαγωγής, ώστε να συγκεντρώσουν τους υποψήφιους</p> <p>6. Να ξεκινήσουν τα σεμινάρια</p> <p>7. Να κληθούν για συνέντευξη εργασίας άτομα που πήραν μέρος στα σεμινάρια ώστε να βρουν εργασία</p>
Ποιές ανάγκες καλύπτει;	<p>Ο οργανισμός χρησιμοποιεί μια μεθοδολογία σύζευξης για να βρει τους κατάλληλους φροντιστές για ηλικιωμένους, βάσει:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Συμπεριφοράς - Προσωπικότητας - Εμπειρίας - Διαδικασιών αξιολόγησης
Πως επιλέγονται οι συμμετέχοντες;	<p>Οι συμμετέχοντες επιλέγονται εφόσον πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Τους ενδιαφέρει η φροντίδα ηλικιωμένων 2) Μιλούν άπταιστα ελληνικά 3) Γνωρίζουν τα βασικά στη χρήση smartphone 4) Έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (ενσυναίσθηση, υπομονή, στοργή) 5) Δεν έχουν πρότερη εργασιακή εμπειρία

Επιτυχής Ένταξη	
Που γίνεται;	Ate Plast Ltd., Βουλγαρία
Ποιοί ανήκουν στην ομάδα-στόχο;	<p>Οι εργαζόμενοι χαμηλών δεξιοτήτων άνω των 45 ετών αποτελούν μια ειδική ομάδα-στόχο που απαιτεί ιδιαίτερη μεταχείριση. Ο εργοδότης θεωρεί την εργασία όλων σημαντική· ωστόσο, οι στατιστικές έδειξαν ότι περίπου το 90% της ομάδας-στόχου είναι Ρομά, πράγμα που χρήζει ειδικής προσέγγισης. Σημαντικό χαρακτηριστικό της μελλοντικής ομάδας εργαζομένων είναι η απροθυμία τους να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους και να ανελιχτούν στην ιεραρχία της εταιρείας.</p>
Ποιό είναι το περιεχόμενο των μαθημάτων;	<p>Το πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί ειδικά για εργαζόμενους με χαμηλές δεξιότητες άνω των 45 ετών και ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα, υποχρεωτικά για όλους τους νεοεισερχόμενους.</p> <p>Το πρώτο στάδιο είναι μια συνέντευξη για να ελεγχθεί γρήγορα εάν το προφίλ του υποψηφίου ταιριάζει με το επιθυμητό. Κάθε νέος υπάλληλος συνδέεται με έναν ειδικευμένο και έμπειρο συνάδελφο που έχει εκπαιδευτεί στην εισαγωγή της ειδικής ομάδας των εργαζομένων με χαμηλές δεξιότητες άνω των 45 στο νέο υλικό με τον καλύτερο τρόπο. Ακολουθεί εντατική θεωρητική εκπαίδευση μιας εβδομάδας που εστιάζει κυρίως στην ασφάλεια και τις διαδικασίες, ο νέος υπάλληλος δε, πρέπει να περάσει ένα τεστ που να αποδεικνύει κατά πόσο αντιλαμβάνεται τη ροή της πληροφόρησης, εάν σκοπεύει να την απομνημονεύσει και εάν είναι ικανός/ή να προσαρμοστεί στη νέα ομάδα. Εφόσον περάσει το τεστ, ο νεοεισερχόμενος αποκτά την ιδιότητα του «εκπαιδευομένου». Κατά τους επόμενους 6 μήνες της εκπαίδευσης ο νεοεισερχόμενος είναι σε στενή επαφή με τον μέντορα και αφοσιώνεται στα βασικά στοιχεία των πραγματικών εργασιακών</p>



	καθηκόντων. Κατόπιν, γίνεται επόμενο τεστ για να διαπιστωθεί κατά πόσο ο νεοεισερχόμενος έχει κατανοήσει αυτά τα βασικά. Με την ολοκλήρωση του εξαμηνιαίου προγράμματος και την εισαγωγή του εκπαιδευόμενου στην εργασία, μπορεί να ανελιχτεί στο επόμενο επίπεδο, δηλαδή του βοηθού. Μετά από έναν χρόνο επιτυχημένης παραμονής στην εταιρεία γίνεται προϊστάμενος.
Ποιές ανάγκες καλύπτει;	Το μόνο εργαλείο για την ένταξη της ομάδας-στόχου στην εργασία είναι οι ειδικευμένοι και έμπειροι εκπαιδευτές και το προσωπικό. Η μακροχρόνια εμπειρία συμβάλλει στην ανακάλυψη λειτουργικών μηχανισμών για την ενσωμάτωση όλων των τύπων εργαζομένων. Η διοίκηση της εταιρείας γνωρίζει ήδη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, άρα αφιερώνει μεγάλη προσπάθεια στον σχεδιασμό του κατάλληλου προγράμματος εκπαίδευσης ώστε να απαντά στις ανάγκες της ομάδας-στόχου.
Πως επιλέγονται οι συμμετέχοντες;	Τα κριτήρια επιλογής της ομάδας-στόχου εργαζομένων με χαμηλή εξειδίκευση άνω των 45 είναι αρκετά περιορισμένα. Ο εργοδότης δεν απαιτεί ευρύτητα δεξιοτήτων και γνώσεων, καθώς αυτά αποκτούνται με την ειδική εκπαίδευση. Τα πιο καλοδεχούμενα και εκτιμητέα στοιχεία των νέων υπαλλήλων είναι η αφοσίωση, η ορθότητα, και η αίσθηση ευθύνης. Όλα τα τεστ και οι εξετάσεις κατά την περίοδο της εκπαίδευσης γίνονται ενώπιον μιας επιτροπής που αποτελείται από έναν εμπειρογνώμονα Ανθρώπινου Δυναμικού, έναν ηγέτη ομάδας, έναν επιστάτη, ένα τεχνικό προϊστάμενο, κλπ.

Μαθήματα Ελληνικών για τη διευκόλυνση της ένταξης στην τοπική κοινωνία	
Που γίνονται;	Teleperformance, Greece
Ποιοί ανήκουν στην ομάδα-στόχο;	Η ομάδα-στόχος είναι συχνά αλλοδαποί όλων των ηλικιών που εργάζονται ως επί το πλείστον στην εξυπηρέτηση πελατών ή είναι μεσαία στελέχη (Προϊστάμενοι, Αναλυτές Ποιότητας).
Ποιό είναι το περιεχόμενο των μαθημάτων;	Οι καλές πρακτικές έχουν τους κάτωθι στόχους: <ol style="list-style-type: none"> 1. Να βελτιώσουν τη δεξιότητα των αλλοδαπών υπαλλήλων στην ελληνική γλώσσα 2. Να διευκολύνουν την ένταξή τους στην κοινωνία 3. Να συμβάλλουν στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων Οι δράσεις έχουν οργανωθεί ως εξής: <ol style="list-style-type: none"> 1. Οι υπάλληλοι πρέπει να υποβάλλουν αίτηση συμμετοχής στα μαθήματα μέσω ειδικής πλατφόρμας 2. Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες, ανάλογα με τις γνώσεις τους (βασική-ενδιάμεση-προχωρημένη) 3. Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι παρακολουθούν την εκπαιδευτική πορεία του υπαλλήλου και τον/την ενθαρρύνουν 4. Οι υπάλληλοι παρακολουθούν τα μαθήματα και τους δίνεται η ευκαιρία να εγγραφούν και να αποκτήσουν εθνική πιστοποίηση



(επίπεδα A1-C2)	
Ποιές ανάγκες καλύπτει;	Αυτή η καλή πρακτική στοχεύει στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και στην στήριξή τους στη διαδικασία ενσωμάτωσης στο εθνικό πλαίσιο. Δεδομένου ότι πολλοί από τους χρήστες είναι μετανάστες ή πρόσφυγες, αφορά σε ανθρώπους με ελάχιστες γνώσεις ελληνικών. Σε αυτό το πλαίσιο, τα μαθήματα προσαρμόζονται στις ανάγκες κάθε ομάδας, ενώ προτιμάται η ενεργή μεθοδολογία.
Πως επιλέγονται οι συμμετέχοντες;	Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής για την εγγραφή στα μαθήματα ελληνικών. Είναι ανοιχτά για όλους όσους θέλουν να μάθουν τη γλώσσα.



Βιβλιογραφικές Αναφορές

- [1] European Commission, COM(2012) 173 final COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Towards a job-rich recovery
- [2] European Commission, 2010, Opening Europe's doors to unskilled and low-skilled workers: A practical handbook
- [3] Cedefop (2015). Skills, qualifications and jobs in the EU: the making of a perfect match? Evidence from Cedefop's European skills and jobs survey
- [4] European Commission, Mosley, Hugh & Dohse, Knuth. (2019). PES Strategies in Support of an Ageing Workforce
- [5] OECD (2019), Working Better with Age, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c4d4f66a-en>.
- [6] Staffing practices and employee performance: the role of age, Nicolaos Pahos and Eleanna Galanaki (2019)
- [7] CHAIKALIS-PETRITSIS, E. (2018). Ηλικιακά στερεότυπα για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και οι αρνητικές επιπτώσεις τους στις εργασιακές προοπτικές των άνω των 55 ετών. International Journal of Language, Translation and Intercultural Communication, 7, 4-20. doi:<http://dx.doi.org/10.12681/ijltic.16451>
- [8] 2018 SBA Fact Sheet Bulgaria 2018, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/attachments/4/translations/en/renditions/native>
- [9] Minimum wages highlight FP2020-BG.png, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Minimum_wages_highlight_FP2020-BG.png
- [10] <https://cutt.ly/OhLwTxW>
- [11] Istat, Report Statistiche – 21st of December 2018 “La partecipazione degli adulti alle attività formative”
- [12] <https://www.redditicittadinanza.gov.it/>
- [13] <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus-on/Formazione/Pagine/default.aspx>
- [14] <https://www.miur.gov.it/tematiche-e-servizi/istruzione-degli-adulti/apprendimento-permanente>
- [15] <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.della.repubblica:2012-10-29;263!vig=>
- [16] <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/06/08/15A04226/sg>
- [17] https://www.esteri.it/mae/it/servizi/italiani/opportunita/al_mae/categorieprotette.html
- [18] Cedefop (2019), “Prevention of low skills through Lifelong Learning, Newsletter – 9136 EL, Thessaloniki: Cedefop. https://www.cedefop.europa.eu/files/9136_el.pdf
- [19] KANEP GSEE (2019), “Skills, education and employment: Educational indicators and workforce”, Retrieved from: https://www.kanep-gsee.gr/wp-content/uploads/2019/11/1o_Policy%20Paper.pdf
- [20] Cedefop (2012), Curriculum reform in Europe: the impact of learning outcomes, Luxembourg: Publications Office, Cedefop research paper; No 29.



<https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/%20publications/5529>

[21] Cedefop (2014), Terminology of European education and training policy: a selection of 130 key terms. Second edition. Luxembourg: Publications Office

<https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4117>

[22] Cedefop (2016), Application of learning outcomes approaches across Europe: a comparative study, Luxembourg: Publications Office, Cedefop reference series; No 105.

<http://dx.doi.org/10.2801/735711>

[23] Commission Communication (2010), Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth, Brussels.

[24] Eurofound and Cedefop (2020), European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential, European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

[25] European Council (2016), Council Recommendation on Upskilling Pathways: New opportunities for adults (2016/C 484/01) [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016H1224\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016H1224(01)&from=EN)

[26] European Council (2012), Council Recommendation on the validation of non-formal and informal learning (2012/C 398/01)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32012H1222%2801%29>

[27] Unesco (2012), Guidelines for the recognition, Validation and Accreditation of the outcomes of non-formal and informal learning, UNESCO Institute for Lifelong Learning

<https://uil.unesco.org/lifelong-learning/recognition-validation-accreditation/unesco-guidelines-recognition-validation-and>



Παράρτημα

Ακολουθούν **κατευθυντήριες γραμμές και χρήσιμα εργαλεία** για την εφαρμογή του προγράμματος Act45 και των αντίστοιχων σταδίων του, συμπεριλαμβανομένων και υποδειγμάτων για την παροχή δομημένων πληροφοριών για σχετικές διαθέσιμες θέσεις αλλά και τις δεξιότητες που απαιτούνται. Επίσης, οδηγίες για την οργάνωση πρωτοβουλιών παρατήρησης/παρακολούθησης καθηκόντων σε εταιρείες (job shadowing), αλλά και για την επιλογή και αξιολόγηση της απόδοσης των μεγαλύτερων εργαζομένων με χαμηλές δεξιότητες μέσω ταχυσυνεντεύξεων.

Το παρόν κεφάλαιο περιέχει τα ακόλουθα εργαλεία:

1. Περιγραφή θέσης εργασίας (οδηγίες και υπόδειγμα)
2. Αξιολόγηση συνέντευξης για θέση εργασίας (υπόδειγμα)
3. Παρατήρηση/παρακολούθηση καθηκόντων (οδηγίες)
4. Εικονικές συνεντεύξεις (οδηγίες)
5. Ταχυσυνέντευξη (οδηγίες και εργαλεία)
6. Χαρτοφυλάκιο εργοδότη (οδηγίες και υπόδειγμα)



ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ/ΔΙΑΘΕΣΙΜΗΣ ΘΕΣΗΣ (ΠΩΣ ΝΑ ΣΥΝΤΑΞΕΤΕ ΜΙΑ ΑΝΑΓΓΕΛΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ)

Ο σκοπός την περιγραφής θέσης εργασίας είναι να πείσει τους υποψηφίους, αλλά και να τους εγκρίνετε ή απορρίψετε πριν χαθεί χρόνος σε συνεντεύξεις. Τέτοιες περιγραφές απαιτούνται κατά την πρόσληψη, ώστε εργοδότες και υποψήφιοι να κατανοούν το ρόλο της θέσης.

Μια περιγραφή καθηκόντων ορίζει το ρόλο και τις αρμοδιότητες ενός υπαλλήλου. Χωρίς αυτήν, είναι πολύ δύσκολο για ένα άτομο να αφοσιωθεί στο ρόλο του/της ή να λογοδοτήσει για αυτόν.

Σύμφωνα με τον νόμο, απαγορεύονται οι διακρίσεις στην απασχόληση και αυτό αφορά και στις διαδικασίες πρόσληψης. Σε γενικές γραμμές, θεωρείται παράνομο να γίνεται διάκριση μεταξύ των υποψηφίων λόγω φυλής, χρώματος, θρησκείας, φύλου (συμπεριλαμβανομένων της ταυτότητας φύλου, του σεξουαλικού προσανατολισμού και της κυοφορίας), ιθαγένειας, ηλικίας (40 και άνω), αναπηρίας κλπ. Προσέξτε να μην περιληφθεί καμία από τις παραπάνω ιδιότητες στην περιγραφή της θέσης.

Η περιγραφή περιέχει συνήθως 6 κύρια στοιχεία:

- Τίτλος θέσης
- Περίληψη θέσης
- Καθήκοντα / κύριες περιοχές ευθύνης και λογοδοσίας
- Δεξιότητες και προσόντα
- Ωράριο εργασίας, αποδοχές και προνόμια
- Απαιτήσεις εκπαίδευσης και εμπειρίας

Το πιο δύσκολο μέρος είναι τα Καθήκοντα / κύριες περιοχές ευθύνης και αρμοδιότητες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν έτοιμες γενικές εκδοχές των πιο κοινών ρόλων στους οργανισμούς τους - έτσι δεν χρειάζεται να εφευρίσκουν ξανά τον τροχό εάν υπάρχει ήδη κάτι κατάλληλο. Εάν παραστεί η ανάγκη να συντάξετε μια περιγραφή από την αρχή, χρησιμοποιήστε τη μέθοδο που ακολουθεί και αναφέρετε 8-15 περιοχές ευθύνης:

1. Σημειώστε με εντελώς τυχαία σειρά όλες τις πτυχές της θέσης.
2. Αναλογιστείτε: τις διαδικασίες, τον σχεδιασμό, την εκτέλεση, την παρακολούθηση εφαρμογής, τις αναφορές, τις συσκέψεις, τη διαχείριση ανθρώπων/ πόρων/ δράσεων/ χρημάτων/ πληροφοριών/ συνεισφορών/ αποδόσεων / επικοινωνιών/ χρόνου.
3. Κατόπιν, συνδυάστε την τυχαία συλλογή σκέψεων με μια σειρά σημαντικών ευθυνών και αναπτύξτε τις (μια θέση βοηθού δεν απαιτεί πάνω από 8 ευθύνες-μια θέση προϊσταμένου μπορεί να απαιτεί 15).
4. Ιεραρχήστε τις πρόχειρα, με σειρά σπουδαιότητας.
5. Βρείτε κάποιον που γνωρίζει ή έχει εργαστεί στη θέση να ελέγξει τη λίστα για να τη διορθώσει.



6. Ελέγξτε και πάλι εάν όλα όσα υπάρχουν στη λίστα είναι όντως σημαντικά και πραγματοποιήσιμα.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

Τίτλος θέσης: Βοηθός λιανικής πώλησης

Περίληψη θέσης: Ξεκινήστε την περιγραφή με μια δήλωση παραπλήσια με την περίληψη μάρκετινγκ της εταιρείας σας που σκιαγραφεί την επιχείρηση. Αδράξτε την ευκαιρία να πείτε κάτι που σας κάνει να ξεχωρίζετε συγκριτικά με άλλους εργοδότες.

Καθήκοντα / κύριες περιοχές ευθύνης και λογοδοσίας:

- Εξυπηρετεί τους πελάτες βοηθώντας τους να επιλέξουν προϊόντα.
- Χαιρετά και υποδέχεται πελάτες με ζεστασιά.
- Απαντά στις ερωτήσεις των πελατών.
- Καθοδηγεί τους πελάτες συνοδεύοντάς τους στις κρεμάστρες/πάγκους.
- Παρέχει υπηρεσίες εξυπηρέτησης.
- Καταγράφει τις πωλήσεις με την σύνταξη και ενημέρωση αρχείων προφίλ πελατών.
- Ειδοποιεί τη διεύθυνση για πιθανά ζητήματα ασφάλειας.
- Βοηθά στην απογραφή που συμπεριλαμβάνει την παραλαβή και αποθήκευση εμπορεύματος.
- Κρατά τους πελάτες ενήμερους μέσω ειδοποιήσεων για εκπτώσεις ή μελλοντικές παραλαβές που πιθανόν τους ενδιαφέρουν.

Δεξιότητες και προσόντα:

- Καλός/η ακροατής/τρια
- Άψογη εξυπηρέτηση πελατών
- Πώληση προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών
- Γνώση προϊόντων
- Κοινωνικός/ή
- Ανεβασμένο επίπεδο ενέργειας
- Αξιοπιστία
- Γενικές δεξιότητες μαθηματικών πράξεων
- Καλή λεκτική επικοινωνία
- Γνώση της δουλειάς

Ωράριο, αποδοχές και προνόμια: Εδώ πρέπει να περιγράψετε τις συνθήκες εργασίας ή τις απαιτήσεις της, όπως: εργασία σε βάρδιες, Σαββατοκύριακα, υπερωρίες, και πρόγραμμα διαλειμμάτων. Επιπλέον, θα πρέπει να συζητηθούν τα προνόμια που προσφέρει η εταιρεία σας και που δεν προσφέρουν άλλες. Δώστε μια



ιδέα περί της αμοιβής.

Απαιτήσεις εκπαίδευσης και εμπειρίας:

- Απολυτήριο Λυκείου
- Επιθυμητό 0-1 έτος εμπειρίας στο λιανικό εμπόριο

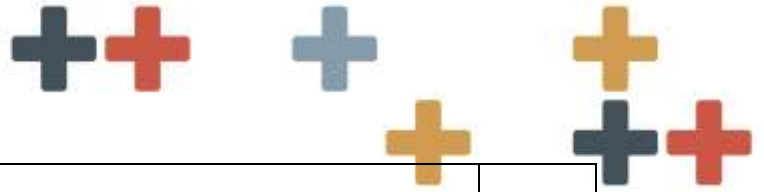


ΠΡΟΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Όνομα αιτούντος _____ Τη συνέντευξη διεξάγει ο/η _____

Θέση ενδιαφέροντος _____ Ημερομηνία συνέντευξης _____

ΠΡΩΤΕΣ ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ / ΕΙΚΟΝΑ ΚΑΙ ΕΜΦΑΝΙΣΗ	+ ✓ -
Πριν τη συνέντευξη, ο αιτών/ούσα υποβάλλει βιογραφικό που είναι ενημερωμένο, στοχευμένο και έχει επαγγελματική εμφάνιση	
Ο αιτών/ούσα φαίνεται αισιόδοξος και δυναμικός κατά τη διάρκεια της γνωριμίας και του χαιρετισμού. Προτάσσει το χέρι, έχει δυνατή χειραψία	
Ο αιτών/ούσα είναι περιποιημένος/η, με σωστή υγιεινή και κατάλληλα ενδεδυμένος/η	
Ο αιτών/ούσα χαμογελά και μιλά καθαρά και με σωστή άρθρωση, χωρίς να μπερδεύει τα λόγια του/της	
<i>Σχόλια:</i>	
ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ / ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ	+ ✓ -
Ο αιτών/ούσα επιδεικνύει επαγγελματισμό. Καλύπτει όλη την επιφάνεια της καρέκλας-έχει σωστή στάση σώματος	
Ο αιτών/ούσα δείχνει ανοιχτό πνεύμα και δεκτικό άτομο. Έχει χαλαρή στάση σώματος (δεν σταυρώνει τα χέρια)	
Ο αιτών/ούσα εκδηλώνει ενδιαφέρον και ενθουσιασμό, το πρόσωπό του/της είναι εκφραστικό	
Ο αιτών/ούσα επιδεικνύει αυτοπεποίθηση και έχει επικεντρωμένη την προσοχή του/της, κρατά συνεχή επαφή με τα μάτια	
Ο αιτών/ούσα φαίνεται συγκροτημένος/η και χαλαρός/ή. Δεν αλλάζει στάση ή κουνιέται νευρικά	
<i>Σχόλια:</i>	
ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ /ΚΥΡΙΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	+ ✓ -
Οι απαντήσεις του/της είναι περιεκτικές, οργανωμένες, εμπειριστατωμένες	
Ο αιτών/ούσα εκφράζει τις ιδέες του/της καθαρά, με σωστή γραμματική και κατάλληλο λεξιλόγιο	
Ο αιτών/ούσα δείχνει ότι ενδιαφέρεται και αντιλαμβάνεται την επιθυμητή σταδιοδρομία, τη θέση και τον εργοδότη	
Ο αιτών/ούσα δείχνει συνειδητοποιημένος/η για το εργασιακό ήθος της θέσης και τα προσωπικά του/της κίνητρα	
Ο αιτών/ούσα παρουσιάζει τις δυνάμεις και δεξιότητές του/της με συγκεκριμένα παραδείγματα	
Ο αιτών/ούσα συσχετίζει παλιότερα επιτεύγματα με τις δεξιότητες που απαιτεί η θέση	
Ο αιτών/ούσα αποφεύγει «ξερές» απαντήσεις με «ναι» και «όχι»	
Ο αιτών/ούσα συζητά μια αδυναμία με ειλικρίνεια, αλλά την εξουδετερώνει εξηγώντας τα βήματα για τη βελτίωσή της	
Ο αιτών/ούσα θέτει τις κατάλληλες ερωτήσεις για τη θέση και τον εργοδότη	



<u>Σχόλια:</u>	
ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	+ ✓ -
Ο αιτών/ούσα ρωτά για προθεσμίες και επόμενες ενέργειες	
Ο αιτών/ούσα ευχαριστεί τον υπεύθυνο και ζητά τα στοιχεία επικοινωνίας για τα επόμενα βήματα	
<u>Σχόλια:</u>	
ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΕΝΤΥΠΩΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	
Προσλαμβάνεστε!	
Πιθανόν να προσληφθείτε, όμως δεν έχετε ξεπεράσει ακόμα τον ανταγωνισμό!	
Χρειάζεστε περισσότερη εξάσκηση και προετοιμασία πριν αρχίσετε να πηγαίνετε σε συνεντεύξεις εργασίας.	



ΟΔΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗΣ/ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

Σύμφωνα με την Wikipedia, η παρατήρηση/παρακολούθηση καθηκόντων (job shadowing) είναι μέθοδος εκπαίδευσης των εργασιακών καθηκόντων και βοηθά στην εξέλιξη της καριέρας και την ανάπτυξης ηγεσίας. Προϋποθέτει τη συνεργασία με έναν ακόμα υπάλληλο, πιθανόν σε διαφορετική θέση, ικανό να διδάξει και να βοηθήσει το άτομο που τον/την παρακολουθεί να μάθει νέα πράγματα σε σχέση με τη δουλειά, την επιχείρηση, και συγκεκριμένες συμπεριφορές ή δεξιότητες. Οι οργανισμοί την χρησιμοποιούν ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο μάθησης.

Οφέλη της παρατήρησης/παρακολούθησης καθηκόντων

Για την επιχείρηση, ένα πρόγραμμα παρακολούθησης καθηκόντων μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς το προσωπικό καταλαβαίνει καλύτερα τη λειτουργία της. Η διάδραση μεταξύ του παρατηρητή και αυτού που παρακολουθείται, του μοντέλου παρατήρησης, πιθανόν να οδηγήσει και σε νέες προσεγγίσεις για το πως εκτελείται μια εργασία.

Ο παρατηρητής κερδίζει πολύτιμη οπτική· αποκτά μια ρεαλιστική άποψη ενός διαφορετικού ρόλου. Η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί και συμπληρωματικά με άλλες μορφές κατάρτισης και ανάπτυξης. Για παράδειγμα, το προσωπικό που έχει εκπαιδευτεί μέσα σε τάξη για μια συγκεκριμένη δεξιότητα, μπορεί να παρακολουθήσει έναν υπάλληλο να την εφαρμόζει στην πράξη στα καθήκοντά του/της. Αυτή η συμπληρωματική προσέγγιση ενός τέτοιου προγράμματος πιθανόν να βοηθήσει το προσωπικό να συγκρατεί καλύτερα τις πληροφορίες που λαμβάνει.

Στον εργαζόμενο που λειτουργεί ως μοντέλο παρατήρησης, δίνεται η ευακρία να μεταλάμπαδεύσει γνώσεις σε λιγότερο έμπειρους συναδέλφους. Αυτό μπορεί να ενισχύσει τις οργανωτικές νόρμες και την κουλτούρα μιας επιχείρησης.

Ποιοί συμμετέχουν;

Ο «παρακολουθούμενος ή το μοντέλο παρατήρησης»

Είναι αυτός που δέχεται να τον/την παρατηρούν/παρακολουθούν. Θα πρέπει να σκεφτεί εάν ο χρόνος που απαιτείται είναι αρκετός για να γίνει η παρακολούθηση και πόσο θα διαρκεί κάθε περίοδος παρακολούθησης. Θα πρέπει να λάβει υπόψη τις επαγγελματικές υποχρεώσεις και να διασφαλίσει ότι η εμπειρία δεν θα εμποδίσει τα καθημερινά του/της καθήκοντα.

Ο «παρατηρητής»

Θα πρέπει να αναλογιστεί γιατί παρατηρεί/παρακολουθεί και τί επιδιώκει. Επίσης, πρέπει να προετοιμαστεί, π.χ. να συνεργαστεί με το μοντέλο παρατήρησης πριν αρχίσει η παρακολούθηση, ώστε να ορίσουν τους στόχους. Μετά την ολοκλήρωση της παρακολούθησης, είναι σημαντικό να γίνει ένας απολογισμός και να συζητηθούν τα αποτελέσματα, καθώς και τα επόμενα βήματα.



Πως οργανώνεται μια πρωτοβουλία παρακολούθησης;

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να οργανωθεί η παρατήρηση/παρακολούθηση καθηκόντων.

1. Παρατήρηση

- Ο παρατηρητής περνά ένα συμφωνημένο χρονικό διάστημα παρατηρώντας το μοντέλο παρατήρησης στις καθημερινές του δραστηριότητες.
- Αυτή η μορφή παρακολούθησης λειτουργεί καλύτερα όταν ο παρατηρητής αποζητά να κατανοήσει καλύτερα ποιός είναι ο πραγματικός ρόλος της εργασίας του μοντέλου παρατήρησης.
- Ο παρακολουθούμενος προσφέρει ευκαιρίες για ερωτήσεις, αλλά και ενημερώσεις, για να διασφαλιστεί ότι και τα δύο μέρη θα ωφεληθούν από τη συμμετοχή τους στην παρακολούθηση.

2. Συμμετοχή

- Ο παρατηρητής παρακολουθεί το μοντέλο παρατήρησης σε μεμονωμένες δραστηριότητες και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Αυτή η μορφή παρατήρησης προσφέρει σύντομες περιόδους εστιασμένων ενεργειών.
- Λειτουργεί καλύτερα όταν τα άτομα δουλεύουν ο ένας δίπλα στον άλλον και όταν το μοντέλο παρατήρησης παρέχει συμβουλές για τις ημερομηνίες και τους χρόνους συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που θεωρούνται σημαντικές για την κατανόηση του ρόλου.

3. Μερισμός

- Πρόκειται για την προέκταση της προαναφερθείσας διαιδικασίας.
- Ο παρατηρητής αρχίζει να αναλαμβάνει κάποια από τα καθήκοντα που έχει παρακολουθήσει.
- Αυτό προσφέρει στον παρατηρητή χειροπιαστές εμπειρίες του ρόλου, ενώ ταυτόχρονα τον/την επιβλέπει το μοντέλο παρατήρησης.
- Αυτός ο τύπος παρακολούθησης καθηκόντων δεν είναι πάντοτε εφικτός και θα πρέπει να συζητιέται ανά περίπτωση.

Προτεινόμενες Ερωτήσεις/Θέματα συζήτησης

- Μπορείτε να περιγράψετε μια τυπική ημέρα στην εργασία σας;
- Ποιό είναι το πιο δύσκολο κομμάτι της εργασίας σας;
- Ποιά ήταν η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίσατε στην εργασία σας;
- Ποιές είναι οι ευκαιρίες ανέλιξης/ανάπτυξης;
- Υπάρχει κάτι που επιθυμείτε να είχατε κάνει για να έχετε προετοιμαστεί καλύτερα;
- Ποιές δεξιότητες θεωρείτε πιο σημαντικές στην εργασία σας;
- Πως προέκυψε το ενδιαφέρον σας για την τωρινή σας θέση;
- Ποιά κατάρτιση/εκπαίδευση λάβατε και ποιιά μαθήματα διδαχτήκατε από αυτές τις εμπειρίες;
- Περιγράψτε τις θέσεις που είχατε πριν την τρέχουσα.
- Τι σας αρέσει περισσότερο στη δουλειά σας;
- Τι δεν σας αρέσει στη δουλειά σας;



- Τι δεν περιμένετε να αντιμετωπίσετε στη δουλειά σας;
- Ποιά θα είναι τα επόμενα βήματα στην καριέρα σας;
- Όταν κάνετε απολογισμό της σταδιοδρομίας σας, τι θα θέλατε να γνωρίζετε εκ των προτέρων (τον/την ρωτάτε συγκεκριμένα να αναστοχαστεί πάνω στην περίοδο της ζωής του/της που ήταν στο δικό σας επίπεδο);



ΟΔΗΓΟΣ ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Τι είναι η εικονική συνέντευξη;

Η εικονική συνέντευξη προσομοιάζει μια κανονική συνέντευξη για εργασία. Δίνει τη δυνατότητα πρακτικής εξάσκησης πάνω σε αυτά που πρέπει να κάνει και να λέει κανείς σε μια συνέντευξη και παρέχει ανατροφοδότηση. Είτε είναι πρόσωπο με πρόσωπο είτε μέσω διαδικτύου, μια εικονική συνέντευξη είναι χρήσιμη για να γίνεται αναθεώρηση των απαντήσεων στις συνήθεις ερωτήσεις συνεντεύξεων και να αξιολογούνται και άλλοι παράγοντες, όπως η ένδυση, οι χειρονομίες και η γλώσσα του σώματος.

Ερωτήσεις για μια Εικονική Συνέντευξη

Οι ερωτήσεις που τίθενται κατά τη διάρκεια μιας εικονικής συνέντευξης είναι οι ίδιες που θέτει σε γενικές γραμμές ένας εργοδότης κατά το αρχικό στάδιο διερεύνησης ή κατά τη διαλογή υποψηφίων. Ωστόσο, σε υποψήφιους που γνωρίζουν τι είδους θέση, ποιό πεδίο σταδιοδρομίας ή ποιός κλάδος τους ενδιαφέρει, μπορούν να τεθούν ερωτήσεις ειδικές για τη θέση. Ο υπεύθυνος διεξαγωγής της συνέντευξης πιθανόν να κάνει παρόμοιες ερωτήσεις με αυτές που κάνουν οι υπεύθυνοι προσλήψεων της εταιρείας.

Υπόδειγμα Ερωτήσεων Συνέντευξης

Συνήθεις Ερωτήσεις

- Μιλήστε μου για τον εαυτό σας.
- Ποιοί είναι οι μακροπρόθεσμοι και ποιοί οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι σας;
- Τι έχετε μάθει από τα λάθη σας;
- Τι ερωτήσεις θα θέλατε να μου απευθύνετε;

Δυνατά σημεία

- Ποιά θεωρείτε ότι είναι τα 3 πιο δυνατά σας σημεία; Δώστε μου ένα παράδειγμα κάποιας φορές που τα χρησιμοποιήσατε.
- Ποιές είναι οι μεγαλύτερες αδυναμίες σας;
- Ποιά πιστεύετε από τα προσόντα που διαθέτετε θα σας οδηγήσουν στην επιτυχία;
- Για ποιό λόγο να σας προσλάβουμε;

Κίνητρα

- Γιατί αποφασίσατε να επιδιώξετε μια καριέρα σε αυτόν τον κλάδο/βιομηχανία;
- Πείτε μου για τις θέσεις απασχόλησης που απολαύσατε περισσότερο. Πείτε μου για τις θέσεις απασχόλησης που απολαύσατε λιγότερο. Και πιο συγκεκριμένα: τι σας άρεσε και τι δεν σας άρεσε;
- Πως φαντάζεστε τον εαυτό σας εντός της εταιρείας σε τρία χρόνια ;
- Πόσο ερευνήσατε την εταιρεία μας πριν κάνετε την αίτηση; Ποιά στοιχεία αυτής της θέσης σας ενθουσιάζουν; Ποιά στοιχεία αυτής της θέσης δεν σας ενθουσιάζουν;

Καταλληλότητα



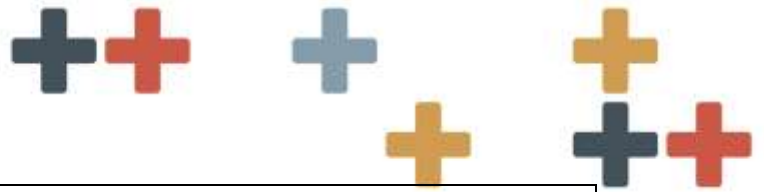
- Γιατί αποφασίσατε να αναζητήσετε εργασία σε μας;
- Με ποιούς τύπους ανθρώπων σας χαροποιεί να εργάζεστε; Με ποιούς τύπους ανθρώπων σας δυσκολεύει να εργάζεστε;
- Πείτε μου για τον καλύτερο προϊστάμενο με τον/την οποία έχετε εργαστεί. Ποιά μοντέλο διοίκησης ακολουθούσε; Πείτε μου για τον πιο στρυφνό προϊστάμενο που είχατε. Γιατί ήταν δύσκολο να εργάζεστε μαζί του/της;
- Με ποιούς τρόπους πιστεύετε ότι μπορείτε να συμβάλλετε στην εταιρεία μας;

Συμπεριφορικές Ερωτήσεις

- Πείτε μου, υπήρξε κάποια φορά που έπρεπε να προλάβετε μια προθεσμία και δεν είχατε αρκετό χρόνο; Πως το διαχειριστήκατε; Τι έγινε τελικά;
- Δώστε μου ένα παράδειγμα μιας σύγκρουσης ή ενός προβλήματος που βιώσατε σε προηγούμενες θέσεις εργασίας και πως το διαχειριστήκατε.
- Περιγράψτε δύο από τις πιο σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίσατε στη σταδιοδρομία σας. Πως τις ξεπεράσατε; Τι διδαχτήκατε;
- Δώστε μου ένα συγκεκριμένο παράδειγμα κάποιας φορές που σε προηγούμενη θέση πήρατε πρωτοβουλία να βελτιώσετε μια διαδικασία. Γιατί ήταν απαραίτητη η αλλαγή; Ποιό ήταν το αποτέλεσμα;
- Περιγράψτε κάποια φορά που κάνατε υπέρβαση εαυτού για να βοηθήσετε κάποιον να κατανοήσει ένα νέο καθήκον ή μια νέα διαδικασία.

Πίνακας αξιολόγησης

Εμφάνιση	Η ενδυμασία πρέπει να είναι κατάλληλη για εργασία/επαγγελματική συνέντευξη Κομψό και συμβατό ντύσιμο (συντηρητικό, όχι μοδάτο)
Χαιρετισμός / Πρώτη επαφή	Στέκεται για να χαιρετήσει αυτόν/αυτήν που διεξάγει τη συνέντευξη με δυνατή χειραψία/επαγγελματικό χαιρετισμό Διατηρεί σταθερή επαφή με τα μάτια με τον υπεύθυνο και χαμογελά
Γλώσσα του σώματος	Κρατά σταθερή επαφή με τα μάτια και έχει καλή στάση σώματος, Δεν κάνει απότομες/νευρικές κινήσεις Οι χειρονομίες του/της καθώς μιλά είναι διακριτικές αλλά με νόημα Προσέχει την μη λεκτική συμπεριφορά του/της (προβολή φωνής, νευρικά τικ)
Στάση σε σχέση με την εργασία / συνεργασία με άλλους	Επίδεικνύει ενθουσιασμό και ειλικρίνεια στις απαντήσεις του/της Είναι γνήσιος/α. Δεν λέει αυτό που θέλει να ακούσει ο υπεύθυνος της συνέντευξης Παραμένει θετικός/ή. Όταν αναφέρεται στις προκλήσεις δεν



	κατηγορεί
Απαντήσεις στις ερωτήσεις της συνέντευξης	Δείχνει να έχει κάνει έρευνα πριν την συνέντευξη Μιλά με αυτοπεποίθηση
Λεκτική Επικοινωνία	Μιλά καθαρά και με σταθερό τόνο. Επιδεικνύει ευγένεια και τακτ Ενσωματώνει λεπτομέρειες για να δώσει μια σαφή εικόνα των εμπειριών του/της χωρίς όμως να βγαίνει από το θέμα της ερώτησης Σκέφτεται αρκετά πριν απαντήσει κάθε ερώτηση



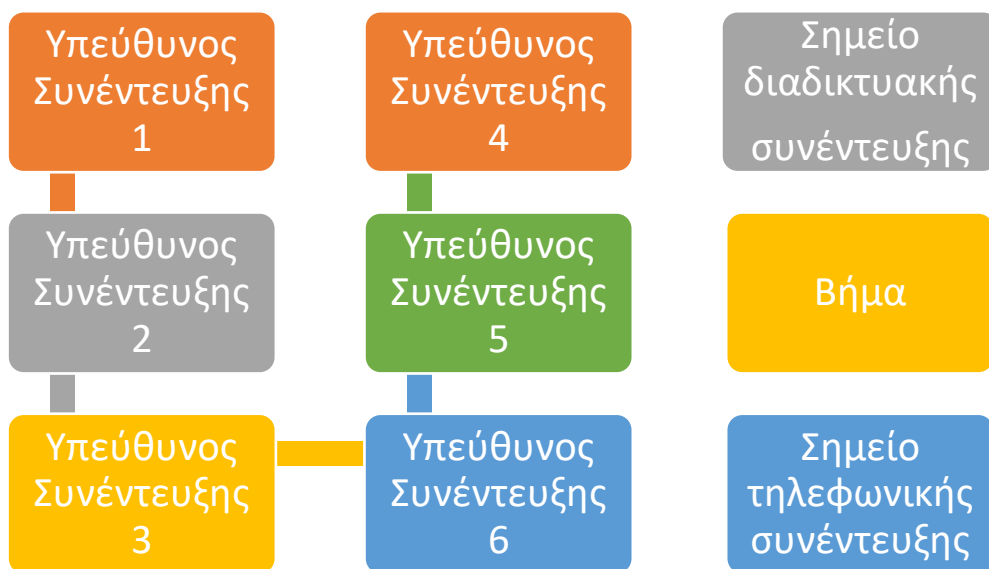
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΑΧΥΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Τι είναι η ταχυσυνέντευξη;

Όπως δηλώνει και το όνομα, η ιδέα της ταχυσυνέντευξης προέρχεται από τα ταχυραντεβού (speed dating). Τοποθετούνται πολλά τραπέζια και οι υποψήφιοι τα επισκέπτονται, ενώ ο κάθε υπεύθυνος συνέντευξης θέτει συγκεκριμένες ερωτήσεις. Κάποιες εταιρείες προτιμούν αυτή την προσέγγιση για αρκετούς λόγους. Κυρίως γιατί οι διευθυντές πρόσληψης παίρνουν επιτόπου αποφάσεις για τους εν δυνάμει υπαλλήλους. Επίσης, οι χρονικοί περιορισμοί (οι συνεντεύξεις διαρκούν συνήθως 10 ή 15 λεπτά) αποτελούν μια πρόκληση διαφορετικού τύπου για τους υποψηφίους. Οι υπεύθυνοι διεξαγωγής των συνεντεύξεων αντιλαμβάνονται πως αντιδρούν κάτω από πίεση, ενώ δίνεται έμφαση στο να δοθούν οι απαντήσεις γρήγορα, αλλά και με σαφήνεια.

Πέρα από τον ειδικό του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, τις συνεντεύξεις μπορούν να διεξάγουν διάφορα μέλη του προσωπικού της εταιρείας. Έτσι, οι υποψήφιοι αποκαλύπτουν τον αληθινό τους εαυτό στα μέλη μιας ομάδας, έχοντας την αίσθηση ότι η απόφαση για την πρόσληψη δεν τα βαρύνει προσωπικά.

Στήσιμο της αίθουσας (Παράδειγμα)



Οργάνωση ταχυσυνέντευξης (Παράδειγμα)

Κάθε σημείο συνέντευξης θα πρέπει να έχει ένα συγκεκριμένο θέμα που θα επιτρέπει στον υπεύθυνο να απευθύνει τις ίδιες ερωτήσεις σε κάθε υποψήφιο. Επιπλέον, αυτό το περιβάλλον αποτρέπει τους υπεύθυνους να κάνουν ερωτήσεις που υπερκαλύπτουν ή μια την άλλη. Κάθε υπεύθυνος πρέπει να έχει ετοιμάσει τέσσερις με πέντε ερωτήσεις.

Οι θεματικές των σημείων μπορεί να είναι:

1. Εισαγωγή

- Πείτε μου για την αναζήτηση εργασίας σας μέχρι στιγμής. Πως πάει και τι εμπειρίες έχετε αποκομίσει έως τώρα;



- Πείτε μου ποιά είναι τα κριτήρια που έχετε θέσει για την επιλογή της επόμενης εταιρείας ή θέσης σας. Τι θεωρείτε σημαντικό;

2. Ανεβαίνοντας τη σκάλα

- Ποιό ήταν το πιο δημιουργικό σας εργασιακό επίτευγμα μέχρι στιγμής;
- Όσον αφορά τη σχέση σας με τον εργοδότη σας, ποιός πιστεύετε είναι ο παράγοντας-κλειδί που σας εμποδίζει να ανεβείτε στο επόμενο σκαλοπάτι;

3. Συμβατότητα

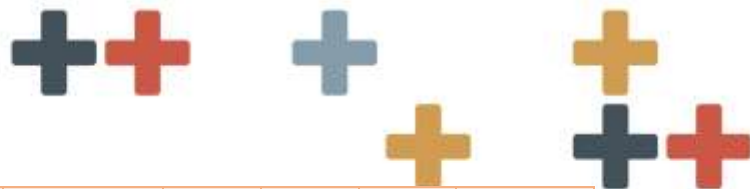
- Πως θα ορίζατε τον όρο «επαγγελματική συμπεριφορά» στο γραφείο;
- Πείτε μου για την τελευταία σας αξιολόγηση απόδοσης. Σε ποιόν τομέα απογοητευτήκατε περισσότερο;

4. Κλείσιμο της συνέντευξης

- Είχατε την ευκαιρία να γνωρίσετε άλλους υποψηφίους; Ποιός πιστεύετε ότι είναι ο πιο δυνατός υποψήφιος εδώ;
- Εάν θα έπρεπε να διαλέξετε ανάμεσα σε τρεις παράγοντες – την εταιρεία, την θέση την οποία αιτείστε ή τους συναδέλφους σας – ποιός πιστεύετε ότι θα παίξει τον πιο σημαντικό ρόλο στην απόφασή σας να δεχτείτε την προσφορά μας; Μπορείτε να μας πείτε γιατί;

Φύλλο αξιολόγησης ταχυσυνέντευξης (υπόδειγμα)

Θέμα	1	2	3	4	5
	Αδύναμο				Δυνατό
Μιλήστε μας για τον εαυτό σας. Σημειώσεις:					
Ποιά είναι τα δυνατά σας σημεία; Σημειώσεις:					
Πού υστερείτε; Σημειώσεις:					
Γιατί να σας προσλάβουμε; Σημειώσεις:					
Έχετε κάποια ερώτηση; Σημειώσεις:					
Βαθμολογήστε τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου. Σημειώσεις:					



**Βαθμολογήστε την συνολική σας
εντύπωση για τον υποψήφιο.**

Σημειώσεις:

--	--	--	--	--	--



ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΜΗ ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΗΜΗ ΜΑΘΗΣΗ (ΠΩΣ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΤΕ ΕΝΑ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ)

Η αναγνώριση προηγούμενης μάθησης (RPL) είναι η διαδικασία που χρησιμοποιείται για να ταυτοποιούνται, καταγράφονται, αξιολογούνται και αναγνωρίζονται δεξιότητες και γνώσεις. Ωφελεί άτομα, εργοδότες, οργανισμούς και ακαδημαϊκά ιδρύματα. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τη χρήση της:

- για μια προσωπική αξιολόγηση που βοηθά:
 - ο στον σχεδιασμό καριέρας
 - ο στη σύνταξη βιογραφικών για την αυτο-προώθηση
 - ο στην προετοιμασία για συνέντευξη
 - ο στη δημιουργία χαρτοφυλακίου
- για να κερδίσει κανείς μονάδες σε προγράμματα π.χ. ακαδημαϊκά και κατάρτισης
- για να κερδίσει κανείς μονάδες για την επαγγελματική άδεια και πιστοποίηση
- για κατάκτηση διάφορων δυνατοτήτων απασχόλησης
- για προώθηση σταδιοδρομίας
- για πρόσληψη
- για αναγνώριση της ανάγκης για κατάρτιση
- στο να μειωθεί ο χρόνος κατάρτισης

Το χαρτοφυλάκιο είναι μια οργανωμένη συλλογή υλικού που παρέχει τεκμηρίωση των δεξιοτήτων που αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και όχι μέσω επισήμων μορφών μάθησης. Επιτρέπει στον αιτούντα να συμβάλλει ενεργά στη συλλογή τεκμηρίων και περιλαμβάνει έναν συνδυασμό εργαλείων, που ενδυναμώνουν την όλη εγκυρότητα της διαδικασίας. Πολλές χώρες έχουν εισαγάγει το χαρτοφυλάκιο ως στοιχείο-κλειδί στις προσεγγίσεις αναγνώρισης προσόντων (CEDEFOP, 2015).

Η προσέγγιση ολιστικού χαρτοφυλακίου βασίζεται σε αφήγηση και αναστοχασμό που καθοδηγεί τον αιτούντα και θεωρείται ωφέλιμο για μη προνομιούχες ομάδες, μετανάστες και πρόσφυγες.

Οι εργοδότες μπορούν να δημιουργήσουν ένα χαρτοφυλάκιο για τους υπαλλήλους τους, ώστε να γνωρίσουν καλύτερα τις δεξιότητές τους και να αναγνωρίσουν κενά εκπαίδευσης που μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω της παροχής στοχευμένης κατάρτισης και της αναβάθμισης προσόντων.



ΟΔΗΓΙΕΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ / ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

1. Βιογραφικό.

2. Βασικές και συμπεριφορικές δεξιότητες.

- Γλώσσα και μαθηματικές πράξεις
- Ψηφιακές δεξιότητες
- Άλλες δεξιότητες

3. Προσόντα που έχουν ήδη αποκτηθεί (πτυχία/διπλώματα/πιστοποιητικά);

- Τεκμήρια μαθημάτων ή κατάρτισης που ολοκληρώθηκαν εντός ή εκτός της εργασίας:
 - Επίσημη εκπαίδευση: Πιστοποιητικά, τίτλοι σπουδών ή πτυχία, εγκεκριμένα έγγραφα αναλυτικών βαθμολογιών και θεμάτων/μαθημάτων (δηλώσεις παρακολούθησης).
 - Ανεπίσημη εκπαίδευση: Πιστοποιητικά παρακολούθησης.
- Βιογραφικό που καταγράφει το ιστορικό απασχόλησης, τις κύριες περιοχές ευθύνης, τρέχοντα προσόντα, και άλλη σχετική εμπειρία, καθώς και συστήνοντες (referees): στοιχεία επικοινωνίας συναδέλφων, πελατών ή μελών της κοινότητας που είναι διαθέσιμοι και πρόθυμοι να επιβεβαιώσουν τις πληροφορίες του αιτούντος.
- Πιστοποιητικά παρακολούθησης/συμμετοχής και άλλα έγγραφα που επιβεβαιώνουν την παρακολούθηση ή την οργάνωση εκπαιδεύσεων.

4. Έγγραφα σχετικά με την εργασία (συμβάσεις, προδιαγραφές θέσης εργασίας)

- Περιγραφή θέσης (προδιαγραφές εργασίας)
- Συστάσεις που σχετίζονται με την εργασία
- Ημερολόγια, παρουσιολόγια, συμπληρωμένα έγγραφα εργασίας (φύλλο καθηκόντων, φύλλο εργασιών, πρόγραμμα υπηρεσίας)
- Χαρτοφυλάκια, ηλεκτρονικά χαρτοφυλάκια, εκθέσεις
- Συμβάσεις εργασίας με λεπτομερή ανάλυση καθηκόντων
- Πλάνα βελτίωσης απόδοσης (αξιολόγηση)
- Πλάνα σταδιοδρομίας
- Εκθέσεις έργου ή δράσεων: φωτογραφίες ή οπτικοακουστικό υλικό δραστηριοτήτων
- Ατζέντες ή ημερολόγια, σημειώματα, emails ή αλληλογραφία του αιτούντος
- Πρακτικά συσκέψεων σχετικών με τα καθήκοντα του αιτούντος
- Πλάνα καθοδήγησης

5. Συστατικές επιστολές (π.χ. από εργοδότες/πελάτες).

- Ανατροφοδότηση ή ευχαριστήριες επιστολές από πελάτες, επαγγελματικούς συνεργάτες ή εργοδότες

6. Άλλα έγγραφα τεκμηρίωσης.

- Σχετική εθελοντική εργασία: π.χ. στα επείγοντα περιστατικά τοπικού νοσοκομείου



- Σχετικές εμπειρίες σε οργανισμούς ή επαγγελματικούς φορείς της κοινότητας
- Πιστοποίηση μέλους σχετικών επαγγελματικών ενώσεων ή ομάδων της κοινότητας