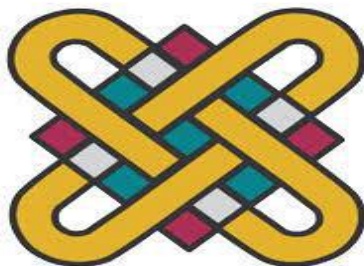


**Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**«Η σημασία της Δια βίου μάθησης και της Επαγγελματικής  
Συμβουλευτικής σε εργαζόμενους και ανέργους άνω των 50  
ετών»**

*‘Η διερεύνηση των δυνατοτήτων προσλήψεων, παραμονής και λόγοι  
αποχωρήσεων τους από βιομηχανικές επιχειρήσεις’*

**Κεμανίδου Παρασκευή  
Α.Μ.: 203**

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας –  
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας)**

*KOZANH 2022*

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Η σημασία της Δια βίου μάθησης και της Επαγγελματικής  
Συμβουλευτικής σε εργαζόμενους και ανέργους άνω των 50  
ετών»

*‘Η διερεύνηση των δυνατοτήτων προσλήψεων, παραμονής και λόγοι  
αποχωρήσεων τους από βιομηχανικές επιχειρήσεις’*

Κεμανίδου Παρασκευή  
Α.Μ.: 203

Επιβλέπων Καθηγητής: *Κωτσαλίδου Ευδοξία*

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή : *Κωτσαλίδου Ευδοξία*

*Τριαντάρη Σωτηρία*

*Τσακιρίδου Ελένη*

## «ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

*Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):*

ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΚΕΜΑΝΙΔΟΥ

*Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):*

*Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):*

31-08-2023

## Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	6
Περίληψη.....	7
Θεωρητικό Μέρος.....	9
Εισαγωγή στο πεδίο της Δια Βίου Μάθησης και της Επαγγελματικής Συμβουλευτικής.....	9
1.1.1 Βασικές έννοιες της Δια Βίου Μάθησης.....	9
1.1.2 Ο ενήλικας εκπαιδευόμενος.....	12
1.1.2.1 Ανάγκες.....	14
1.1.2.2 Τρόπος μάθησης.....	15
1.1.2.3 Κίνητρα.....	15
1.1.2.4 Εμπόδια.....	17
1.2.1 Ο ορισμός και ο σκοπός της Επαγγελματικής Συμβουλευτικής.....	18
1.2.2 Τα στάδια εφαρμογής της Επαγγελματικής Συμβουλευτικής.....	21
1.2.3 Επαγγελματική Συμβουλευτική και Δια Βίου Μάθηση.....	23
Η Αγορά Εργασίας, η Δια βίου Μάθηση, η Επαγγελματική Συμβουλευτική για τους εργαζόμενους και ανέργους των 50+.....	26
2.1 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι άνω των 50 ετών στην αγορά εργασίας.....	26
2.1.1 Οι σύγχρονες συνθήκες της αγοράς εργασίας.....	26
2.1.2 Οι δημογραφικές εξελίξεις.....	28
2.1.3 Η ενεργός γήρανση και οι στρατηγικές διαχείρισης της.....	29
2.2.1. Οι 50+ ως ειδική κοινωνική ομάδα (ΕΚΟ).....	32
2.2.2 Οι 50+ και η ηλικιακή διάκριση.....	33
2.2.3 Οι 50+, η διαχείριση της ποικιλομορφίας και το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	36
2.2.4 Οι 50+ και η Δια βίου Μάθηση ως εργαλείο απασχόλησης.....	38
2.2.5 Η σημασία των δεξιοτήτων στην παραμονή και στην εύρεση εργασίας.....	42
2.2.6 Η Επαγγελματική Συμβουλευτική στην απασχόληση και στην ανεργία.....	44
2.2.7 Προγράμματα Δια βίου Μάθησης και Επαγγελματικής Συμβουλευτικής σε ανέργους και εργαζόμενους 50+.....	47
Ερευνητικό Μέρος.....	50
Σχεδιασμός της έρευνας – Σύνδεση θεωρίας και έρευνας.....	50
1. Ο σκοπός της έρευνας.....	50
2. Επιλογή της ερευνητικής μεθόδου.....	51
3. Σχεδιασμός της έρευνας.....	52
4. Οι συμμετέχοντες.....	53
5. Ερευνητικό εργαλείο.....	55

6.	Διαδικασία της έρευνας.....	58
7.	Ανάλυση δεδομένων.....	61
8.	Αποτελέσματα και Συμπεράσματα της έρευνας.....	63
8.	Συζήτηση των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων .....	77
9.	Μεθοδολογικοί περιορισμοί.....	81
10.	Αξιοπιστία και Εγκυρότητα έρευνας.....	82
11.	Βιβλιογραφία.....	83

## Πρόλογος

Η σύγχρονη κοινωνία διαμορφώνεται από συνεχείς εξελίξεις και αλλαγές, οδηγώντας τους ανθρώπους σε νέες προκλήσεις και ευκαιρίες. Σε αυτό το πλαίσιο, ο λόγος εκπόνησης αυτής της εργασίας αναδεικνύεται στην απαίτηση να διερευνηθεί βαθύτερα η σημασία της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής συμβουλευτικής σε εργαζόμενους και ανέργους, με έμφαση στην κρίσιμη ηλικία των 50 ετών και άνω. Οι συστηματικές αναλύσεις και οι ευρείες ερευνητικές προσεγγίσεις που παρουσιάζονται εν συνεχεία αναδεικνύουν την αναγκαιότητα εξατομικευμένων προσεγγίσεων που θα υποστηρίζουν και θα προωθήσουν την επαγγελματική εξέλιξη, ανάπτυξη και ευημερία αυτής της ηλικιακής ομάδας, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία μιας πιο ανεκτικής και ανεξάρτητης εργασιακής πραγματικότητας για όλους.

Η επιστημονική εξερεύνηση της παρούσας εργασίας εστιάζει στον προβληματισμό γύρω από την ανάγκη αναβάθμισης των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εν λόγω ατόμων, προκειμένου να είναι πιο ανταγωνιστικοί και προσαρμοσμένοι στις απαιτήσεις της σύγχρονης επαγγελματικής αγοράς. Οι προκλήσεις που συνδέονται με την εύρεση εργασίας, την παραμονή και τους λόγους αποχώρησης από μία βιομηχανική επιχείρηση αποτελούν πεδίο βαθιάς ανάλυσης, αποκαλύπτοντας τις δυναμικές και τις τάσεις που επηρεάζουν τις επαγγελματικές πορείες αυτών των ατόμων. Επομένως, ο στόχος της εργασίας είναι να διερευνήσει τις δυνατότητες πρόσληψης, παραμονής και τους λόγους αποχώρησης αυτών των εργαζομένων από βιομηχανικές επιχειρήσεις. Εξετάζοντας προσεκτικά τις ανάγκες, τις ανησυχίες και τις φιλοδοξίες τους, αναδεικνύονται στρατηγικές που θα ενισχύσουν τη συμμετοχή τους στην αγορά εργασίας και θα προωθήσουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Αυτή η εργασία είναι ένα βήμα προς την κατεύθυνση της αναζήτησης λύσεων για μια πιο βιώσιμη εργασιακή πραγματικότητα, όπου η εμπειρία και οι δεξιότητες των εργαζομένων άνω των 50 ετών αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται πλήρως.

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην ανάλυση της σημασίας της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής συμβουλευτικής για άτομα ηλικίας άνω των 50 ετών, είτε αυτά είναι εργαζόμενοι είτε άνεργοι. Ο σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει τις προοπτικές πρόσληψης, παραμονής και τους λόγους αποχώρησης τους από βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Στο πρώτο μέρος της μελέτης πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση του τομέα της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής συμβουλευτικής. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες της δια βίου μάθησης και ο ενήλικας εκπαιδευόμενος με τις ανάγκες, τους τρόπους μάθησης, τα κίνητρα και τα εμπόδια, που επηρεάζουν τον ενήλικα εκπαιδευόμενο στη διαδικασία της δια βίου μάθησης. Όσο αφορά την επαγγελματική συμβουλευτική, γίνεται αναφορά στον ορισμό και στο σκοπό της, καθώς και τα στάδια εφαρμογής της. Έπειτα, γίνεται η σύνδεση μεταξύ επαγγελματικής συμβουλευτικής και δια βίου μάθησης. Εν συνεχεία, γίνεται ανάλυση της αγοράς εργασίας για τα άτομα άνω των 50 ετών. Εξετάζονται οι σύγχρονες συνθήκες της αγοράς εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των δημογραφικών εξελίξεων και της ενεργού γήρανσης. Επισημαίνεται η ομάδα άνω των 50 ετών ως ειδική κοινωνική ομάδα, η ηλικιακή διάκριση που δέχονται στα εργασιακά περιβάλλοντα, αναδεικνύοντας τη σημασία της διαχείρισης της ποικιλομορφίας μέσα στην επιχείρηση. Στο τέλος της θεωρητικής θεμελίωσης αναφέρεται η σχέση των ατόμων 50+ με τη δια βίου μάθηση και η σημασία των δεξιοτήτων στο επαγγελματικό τους μέλλον. Επίσης, διερευνάται ο ρόλος της επαγγελματικής συμβουλευτικής γι' αυτή την ηλικιακή ομάδα και παρουσιάζονται προγράμματα δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής που απευθύνονται σε ανέργους και εργαζόμενους άνω των 50 ετών.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελείται από τη ερευνητική θεμελίωση, μέσα από την ανάλυση των σταδίων της έρευνας. Η έρευνα διεξάχθηκε με την ποιοτική μέθοδο, λόγω των δυνατοτήτων της εμβάθυνσης στο θέμα και απάντησης σε ερωτήματα όπως, «γιατί» και «πώς», που προσφέρει η προσέγγιση της. Η έρευνα διενεργήθηκε κατά το διάστημα Απρίλιο-Μάιο 2023. Έχοντας ως βασικό μεθοδολογικό εργαλείο την ομαδική συνέντευξη/ομάδες εστίασης. Τα κύρια ευρήματα της έρευνας που προέκυψαν επαλήθευσαν τις ερευνητικές υποθέσεις. Η παρούσα εργασία αναδεικνύει τη σημασία της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής συμβουλευτικής για την αειφόρο απασχόληση και την επαγγελματική εξέλιξη των ενηλίκων άνω των 50 ετών.

**Λέξεις Κλειδιά:** Δια βίου μάθηση, Επαγγελματική Συμβουλευτική, Ενήλικας, Εργαζόμενος, Άνεργος, Επιχείρηση.

## Summary

In the attendance dissertation focuses on the analysis of the significance of lifelong learning and career counseling for individuals aged over 50, whether they are employed or unemployed. The purpose of the research is to examine the prospects of recruitment, retention, and reasons for departure from industrial enterprises.

In the first part of the study, a literature review is conducted on the field of Lifelong Learning and Career Counseling. Specifically, the fundamental concepts of lifelong learning are presented, along with the adult learner's needs, learning methods, motivations, and obstacles that influence the adult learner in the process of lifelong learning. Regarding career counseling, reference is made to its definition and purpose, as well as the stages of its implementation. Furthermore, makes the link between guidance and lifelong learning. Subsequently, an analysis of the labor market for individuals over 50 is conducted. The contemporary conditions of the labor market are examined, including demographic trends and active aging. The group of individuals over 50 is highlighted as a special social group, emphasizing the age discrimination they face in work environments and underscoring the importance of diversity management within enterprises. At the end of the theoretical foundation, the relationship between individuals aged 50+ and lifelong learning is discussed, along with the significance of skills for their professional future. Additionally, the role of career counseling for this age group is explored, presenting lifelong learning and career counseling programs targeting unemployed and employed individuals over 50.

The second part of the study consists of the research foundation, through the analysis of the research stages. The research was conducted using the qualitative method due to its capacity for in-depth exploration of the subject and answering "why" and "how" questions, offered by this approach. The research was carried out between the months of April and May 2023. The primary methodological tool used was group interviews/focus groups. The main findings of the research corroborated the research hypotheses. This study highlights the significance of lifelong learning and career counseling for sustainable employment and professional development of adults over 50.

**Keywords:** *Lifelong Learning, Career Counseling, Adult, Employed, Unemployed, Enterprise.*



## Θεωρητικό Μέρος

### Εισαγωγή στο πεδίο της Δια Βίου Μάθησης και της Επαγγελματικής Συμβουλευτικής

#### 1.1.1 Βασικές έννοιες τις Δια Βίου Μάθησης

Η έννοια της Δια βίου μάθησης δεν αντιπροσωπεύει έναν καινούργιο επιστημονικό τομέα, αλλά αποτελεί έναν τομέα-κλειδί του 21ου αιώνα, ως μέθοδο στρατηγικής για το σχεδιασμό ευρωπαϊκών και εθνικών στρατηγικών, σχετικά με την πρόοδο των κρατών μελών στους τομείς της απασχόλησης και της εκπαίδευσης. Αποτελεί πηγή ενδιαφέροντος για τον επιχειρηματικό κόσμο, δρώντας ως μέσο προώθησης της επαγγελματικής ανάπτυξης των ενηλίκων. Το γεγονός ότι ο όρος δια βίου μάθηση αναφέρεται στη συνεχή απόκτηση γνώσεων από τα άτομα κατά τη διάρκεια ολόκληρης της ζωής τους, έχει ως αποτέλεσμα να προκύπτουν μια πληθώρα από επιμέρους έννοιες, οι οποίες συμπληρώνουν και ολοκληρώνουν τον όρο, όπως εκπαίδευση ενηλίκων και επαγγελματική κατάρτιση. Σε αυτήν την ενότητα θα αποσαφηνιστούν αυτές οι επιμέρους έννοιες μέσα από την παρουσίαση των διαφορετικών ορισμών και ερμηνειών τους, που συνδέονται με το γενικότερο πλαίσιο της δια βίου μάθησης.

Αρχικά ο γενικός όρος της δια βίου μάθησης εμφανίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία με ποικίλες περιγραφές και ερμηνείες. Ο επίσημος ορισμός της δια βίου μάθησης διαφέρει ανάλογα με τη χώρα και τον οργανισμό που τον χρησιμοποιεί. Ωστόσο, συνήθως περιλαμβάνει την ιδέα της συνεχούς ανάπτυξης και εκμάθησης καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής, ανεξάρτητα από τη φάση της ζωής στην οποία βρίσκεται το άτομο, προκειμένου να εξασφαλίσει προσωπική ενημέρωση, επαγγελματική ανάπτυξη και κοινωνική ένταξη. Στα κείμενα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η δια βίου μάθηση ορίζεται ως το σύνολο των διαδικασιών μάθησης που συμβαίνουν καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, με στόχο την αύξηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του σε συγκεκριμένους τομείς, με σκοπό την ανάπτυξή του (*European Commission, 2001*). Η δια βίου μάθηση επιδιώκει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας ανερχόμενης κοινωνίας και αγοράς εργασίας, όπου η ανανέωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων αποτελεί ζωτική ανάγκη (*Κόκκος, 2005*). Επίσης ένας άλλος ορισμός είναι ότι ως "Δια βίου Μάθηση" εννοείται η διαρκής αναζήτηση γνώσης και των αποτελεσμάτων αυτής της προσπάθειας, είτε πρόκειται για εκπαίδευση, κατάρτιση, είτε άλλου είδους μάθηση, η οποία είναι ευέλικτη και διαθέσιμη σε διάφορα μέρη και στιγμές της ζωής ενός ατόμου. Αυτή η έννοια συμπεριλαμβάνει κάθε δραστηριότητα που στοχεύει στη βελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του ατόμου, είτε γίνεται για προσωπικούς, κοινωνικούς, είτε επαγγελματικούς λόγους (*Tissot & Bertzeletou, 2003*).

Μια άλλη έννοια που συχνά συσχετίζεται με το γενικό πλαίσιο της δια βίου μάθησης είναι η αναγνώριση του όρου εκπαίδευση ενηλίκων. Σε αυτό το πλαίσιο, η εκπαίδευση των ενηλίκων αναδεικνύεται ως ένα καίριο κομμάτι της σύγχρονης δια βίου εκπαίδευσης και μάθησης. Οι δύο όροι "Εκπαίδευση ενηλίκων" και "Δια βίου μάθηση" εμφανίζονται με σχεδόν ίδια συχνότητα στο πεδίο της βιβλιογραφίας, προκειμένου να περιγράψουν το πλαίσιο της εκπαίδευσης και της μάθησης των ενηλίκων σε ερευνητικές δραστηριότητες. Η ανάπτυξη της ιδέας ότι η μάθηση προκύπτει από τις εμπειρίες της ζωής και ότι οι καταστάσεις δημιουργούν ευκαιρίες για την απόκτηση γνώσης, αποτελεί το αποτέλεσμα της βέλτιστης εκπαίδευσης. Η ζωή είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με την εξέλιξη, και εξ αυτού προκύπτει ότι η εκπαίδευση αποτελεί το μέσο για τη διαμόρφωση καταστάσεων ανάπτυξης στη ζωή, ανεξαρτήτως ηλικίας (Dewey, 2012). Η διαδικασία της μάθησης απαιτεί χώρο, χρόνο και ατομική ευθύνη για την εύρεση των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των διάφορων φάσεων της ζωής ενός ατόμου. Ο τρόπος με τον οποίο οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν, αποτελεί το σημείο όπου συγκλίνουν οι ορισμοί, εμπεριέχοντας τη μαθησιακή διαδικασία μέσω της εκμετάλλευσης των προσωπικών, κοινωνικών και επαγγελματικών εμπειριών της ζωής τους (Dominice, 2012). Επομένως, πρέπει να κατανοήσουμε ότι η έμφαση δεν πρέπει να τοποθετείται στην ακριβή έννοια της "Δια βίου Μάθησης", αλλά στις διάφορες πτυχές της, που σχετίζονται με την ανάπτυξη κριτικής σκέψης, προσωπικής ευημερίας, επαγγελματικής εξέλιξης και αυτοκαθορισμό των ενηλίκων μέσα από τη συνεχή αναζήτηση και ανακάλυψη πόρων που προσφέρει, προκειμένου να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη κοινωνία (Edwards & Usher, 2001).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Κόκκο (1999), η εκπαίδευση ενηλίκων αναφέρεται στην παροχή ειδικά σχεδιασμένων μαθησιακών δραστηριοτήτων προς ώριμα άτομα, λαμβάνοντας υπόψη την υπευθυνότητά τους, την κοινωνική τους εμπειρία και τον ισορροπημένο τρόπο ζωής που διατηρούν. Η εκπαίδευση ενηλίκων αποτελεί βασικό πυλώνα της δια βίου μάθησης, επιδιώκοντας την επαγγελματική κατάρτιση και εξειδίκευση των ενηλίκων στον τομέα της εργασίας τους. Συνεπώς, η ποικιλία των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων πρέπει να είναι ευρεία, ώστε να καλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενηλίκων εκπαιδευομένων. Παράλληλα, η εκπαίδευση ενηλίκων αναλαμβάνει το ρόλο να αντιμετωπίσει προβλήματα που αναπτύχθηκαν από την παραδοσιακή εκπαιδευτική πολιτική. Τέτοια προβλήματα περιλαμβάνουν τον αναλφαβητισμό, την επαγγελματική εκπαίδευση, τον κοινωνικό αποκλεισμό ειδικών ομάδων, την ανεπαρκή γνώση της ελληνικής γλώσσας και τη χαμηλή ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στον εργασιακό και επαγγελματικό χώρο (Παρούτσας, 2010). Η παράθεση του Rogers (2002) περιγράφει το φάσμα δραστηριοτήτων που αποτελούν την εκπαίδευση ενηλίκων. Σύμφωνα με την παράθεση αυτή η εκπαίδευση ενηλίκων περιλαμβάνει κάθε μορφή μαθησιακής δραστηριότητας ή προγράμματος, που σχεδιάζεται από έναν εκπαιδευτικό φορέα με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες κατάρτισης ή ενδιαφέροντος των ενηλίκων. Αυτό μπορεί να συμβεί σε οποιοδήποτε στάδιο της ζωής ενός ατόμου μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση, όταν η κύρια δραστηριότητά του δεν είναι πλέον η εκπαίδευση. Η

περιγραφή αυτή περιλαμβάνει μορφές εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένων όπως των επαγγελματικών και μη επαγγελματικών σπουδών, των γενικών σπουδών, των τυπικών και μη τυπικών σπουδών (Καραλής, 2013).

Από τα παραπάνω αναδεικνύεται ένας ακόμη ορισμός που εμπεριέχεται στο τομέα της δια βίου μάθησης αυτός της επαγγελματικής εκπαίδευσης ή κατάρτισης. Η επαγγελματική κατάρτιση ως μία από τις διάφορες μορφές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που εντάσσονται στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης, ασχολείται με την απόκτηση των απαραίτητων προσόντων και την αξιοποίηση τους στην εύρυθμη εκτέλεση των επαγγελματικών υποχρεώσεων των εργαζομένων (Cedefop, 2002· Κασσωτάκης, 2004). Ο όρος κατάρτιση αναπαριστά την πιο βασική μορφή εκπαίδευσης, επικεντρώνεται στην πρακτική εκμάθηση των τρόπων εκτέλεσης μιας εργασίας, αντίθετα με την εκπαίδευση που προάγει την ολοκληρωμένη ανάπτυξη του ατόμου (Rogers A., 1999). Η επαγγελματική κατάρτιση αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για την ανάπτυξη των προοπτικών απασχόλησης και την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των ανθρώπων σε σχέση με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Ένας από τους κεντρικούς στόχους της επαγγελματικής κατάρτισης είναι η δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού, που να είναι ικανό να αντιμετωπίζει τις αλλαγές και τις απαιτήσεις του σύγχρονου επαγγελματικού περιβάλλοντος. Σε αυτό το πλαίσιο, η επαγγελματική κατάρτιση επικεντρώνεται στην αναγνώριση των αναγκών της αγοράς εργασίας και στη δημιουργία προγραμμάτων, που να προετοιμάζουν τους εκπαιδευόμενους με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για τις συγκεκριμένες ανάγκες ενός επαγγελματικού τομέα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες, τις αναγκαίες πρακτικές δεξιότητες και την ανάπτυξη των μαλακών δεξιοτήτων, όπως η επικοινωνία και η συνεργασία. Σε γενικές γραμμές, η επαγγελματική κατάρτιση στοχεύει στη σύνδεση της εκπαίδευσης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, της καινοτομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης.

Συμπερασματικά, η γενική χρήση του όρου της δια βίου μάθησης επικράτησε με την υιοθέτηση της ανθρωπιστικής της προσέγγισης, όπως προάγεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία επιδίδει την έμφαση στην ανάγκη μετασχηματισμού τόσο του ατόμου όσο και της κοινωνίας συνολικά. Αυτός ο μετασχηματισμός έχει ως στόχο την ευημερία του ατόμου και της κοινωνίας, ενισχύοντας την κοινωνική συνοχή και την ισότητα. Στηρίζεται σε αξίες όπως η δημοκρατία, η συμμετοχή των πολιτών στην πολιτική διαδικασία και την ισότιμη πρόσβαση σε εκπαιδευτικές ευκαιρίες. Αυτή η προσέγγιση αντιλαμβάνεται τη δια βίου μάθηση ως ένα μέσο για την ενίσχυση των ατομικών ικανοτήτων και την επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών στόχων, συμβάλλοντας συνάμα στη βελτίωση της κοινωνίας στο σύνολό της. Μέσω των προγραμμάτων δια βίου μάθησης, προωθούνται αξίες όπως η ενεργός συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, η διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης στις εκπαιδευτικές ευκαιρίες και η προώθηση της κοινωνικής ισότητας. Η ανθρωπιστική προσέγγιση της δια βίου μάθησης έχει ως απώτερο σκοπό τη δημιουργία μιας κοινωνίας που είναι πλουραλιστική, δίκαιη και ισότιμη, ενισχύοντας την ευημερία των

ατόμων και προωθώντας την κοινωνική συνοχή (*Aispin & Champan, 2007*· *Baros, 2011*).

Καταλήγοντας ένα ακόμη λόγος της γενικής χρήσης της έννοιας της δια βίου μάθησης είναι ότι ο όρος "μάθηση" είναι ευρύτερος από την απλή απόκτηση επαγγελματικών ικανοτήτων και περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες απόκτησης γνώσης, που εκτείνονται πέρα από το συγκεκριμένο πλαίσιο της επαγγελματικής ανάγκης. Στην πραγματικότητα, η μάθηση αφορά την ανάπτυξη του ανθρώπου σε όλες τις πτυχές του, συμπεριλαμβανομένης της πνευματικής, κοινωνικής και πολιτισμικής του διάστασης. Η προσέγγιση αυτή περιγράφει τη στενή σχέση ανάμεσα στην εκπαίδευση και τη μάθηση. Η μάθηση αποτελεί το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης, άρα και τον στόχο προς τον οποίο στρέφονται οι προσπάθειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας (*Λακοπούλου, 2004*). Από την άλλη οπτική ο όρος "δια βίου μάθηση" είναι πολύ πιο εκτεταμένος σε σχέση με τον όρο "εκπαίδευση," καθώς καλύπτει όλες τις μορφές μάθησης, είτε ανήκουν στην τυπική εκπαίδευση είτε στην άτυπη μάθηση, και εξαπλώνεται σε όλες τις φάσεις της ανθρώπινης ζωής. Αντίθετα, ο όρος "εκπαίδευση" αναφέρεται σε οργανωμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες, που επίσης καλύπτουν όλα τα στάδια της ανθρώπινης ζωής. Επομένως, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η δια βίου μάθηση αποτελεί έναν ευρύτερο όρο - μια "ομπρέλα" που ενσωματώνει την εκπαίδευση ενηλίκων και την επαγγελματική κατάρτιση. Αυτό σημαίνει ότι η δια βίου μάθηση εκτείνεται πέρα από τις άλλες έννοιες, καλύπτοντας και άτυπες μορφές μάθησης που δεν είναι απαραίτητα οργανωμένες ως εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Ωστόσο όλες οι έννοιες, επιδιώκουν να ενθαρρύνουν τη συνεχή ανάπτυξη και μάθηση καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής, προκειμένου το άτομο να είναι προετοιμασμένο να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας και αγοράς εργασίας.

### 1.1.2 Ο ενήλικας εκπαιδευόμενος

Οι ενήλικοι που συμμετέχουν σε δράσεις τις δια βίου μάθησης έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά σε σύγκριση με τους ανήλικους. Για παράδειγμα, η απόφασή τους να ενταχθούν σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να επηρεαστεί από επείγουσες ανάγκες ή κίνητρα. Επιπλέον, μπορεί να διακόπτουν τη συμμετοχή τους αν νιώθουν ότι χάνουν τον χρόνο τους, ειδικά αν έχουν να αντιμετωπίσουν άλλες σημαντικές υποχρεώσεις, διότι η συμμετοχή τους είναι εθελούσια. Για κάποιους, η εκπαίδευση μπορεί να αποτελεί παράπλευρη απασχόληση σε καιρούς που δεν απασχολούνται από σοβαρά ζητήματα. Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι θέλουν να αισθάνονται άνετα στο περιβάλλον της εκπαίδευσης και επιθυμούν να αντιμετωπίζονται ως ανεξάρτητοι άνθρωποι. Επιπλέον, εκτιμούν το φιλικό ενδιαφέρον των εκπαιδευτών τους και αναζητούν επιβεβαίωση, επιβράβευση και ενθάρρυνση. Η ικανοποίησή τους προέρχεται από το να επιτυγχάνουν τους εκπαιδευτικούς τους στόχους (*Καραλής, 2010*).

Κάποια βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη σχεδίαση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για ενήλικες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν οικειοθελώς
2. Έχουν ενεργή συμμετοχή ανταλλάσσοντας γνώσεις και εμπειρίες κατά την εκπαιδευτική διαδικασία.
3. Ως ενήλικες έχουν διαμορφωμένες αντιλήψεις και αξίες βάση των προσωπικών εμπειριών τους.
4. Συμμετέχουν έχοντας συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι σχετίζονται με προσωπικές ανάγκες, επαγγελματικές προκλήσεις και κοινωνικές απαιτήσεις.
5. Θέλουν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες που έχουν από τη συμμετοχή τους στη μαθησιακή δραστηριότητα. Οι προσδοκίες αυτές βασίζονται στις προηγούμενες εμπειρίες τους με την εκπαίδευση και τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τη μάθηση. Ορισμένοι ενήλικες μπορεί να επιθυμούν να ζήσουν μια θετική εκπαιδευτική εμπειρία, ξανασυνδέοντας την με τον τρόπο που έμαθαν και ανέπτυξαν γνώσεις στο παρελθόν. Επιπλέον, κάποιος μπορεί να επιδιώκει να ανακαλύψει νέες πτυχές της μάθησης και να εμβαθύνει σε νέες γνώσεις. Άλλοι μπορεί να έχουν προηγούμενες αρνητικές εμπειρίες από την παραδοσιακή εκπαίδευση δημιουργώντας αρνητικές στάσεις απέναντι στη μάθηση και τη συμμετοχή σε μαθησιακές διαδικασίες που διέπονται από συγκεκριμένους κανόνες και δομές (Knowles, 1973).
6. Έρχονται αντιμέτωποι με έντονες συγκρούσεις. Οι υποχρεώσεις τους από την καθημερινή ζωή, όπως η εργασία, η οικογένεια και οι κοινωνικές δραστηριότητες είναι πολλές. Έτσι αυτή η πίεση χρόνου για την εύρεση τρόπου ενσωμάτωσης της εκπαίδευσης στην ήδη πολυάσχολη ζωή τους, είναι αυτή που πολλές φορές δρα ανασταλτικά στην απόφασή τους να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα και την ενεργή συμμετοχή τους κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης (Παρούτσας, 2010).
7. Οι ενήλικες έχουν διαμορφώσει τον δικό τους τρόπο μάθησης, με βάση τις προσωπικές τους προτιμήσεις, δυνατότητες και εμπειρίες. Κάθε άτομο μπορεί να έχει διαφορετικές προτιμήσεις ως προς το πώς μαθαίνει καλύτερα (Rogers, 2002).

Τέλος, υπάρχουν 4 ορισμοί που οριοθετούν την έννοια του ενήλικα. Κατά τον πρώτο ορισμό, το βιολογικό, που προσδιορίζει τον ενήλικα με βάση την ηλικία και την ικανότητα αναπαραγωγής του. Έπειτα τον δεύτερο ορισμό, το νομικό, που ορίζει τον ενήλικα με βάση την ηλικία, που ανεξαρτητοποιείται και έχει δικαίωμα ψήφου και άλλων νόμιμων προνομίων. Ακολουθεί ο τρίτος ορισμός, ο κοινωνικός, που καθορίζει τον ενήλικα με βάση την ηλικία και την ανάληψη κοινωνικών όρων, όπως του εργαζόμενου. Τέλος, ο τέταρτος ορισμός, ο ψυχολογικός, που τοποθετεί τον ενήλικα με βάση την ηλικία που το άτομο νιώθει ικανό να αναλαμβάνει ευθύνες και τις συνέπειες των επιλογών του (Knowles et al., 2005).

### 1.1.2.1 Ανάγκες

Η ανίχνευση και ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών αναδεικνύεται ως μια ουσιαστική διαδικασία για την δυναμική συμμετοχή των εκπαιδευόμενων και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτή η διαδικασία διαμορφώνει τον προσδιορισμό των αντικειμένων της εκπαίδευσης και τον τρόπο παροχής της (όπως αν θα γίνει εξ αποστάσεως ή από κοντά) και καθορίζει τις παιδαγωγικές προσεγγίσεις (όπως η ομαδοσυνεργατική μάθηση) κλπ. Κατά την ανάλυση αυτή, είναι εμφανές ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες λειτουργούν ως κίνητρα που κινητοποιούν το ενδιαφέρον για την εκπαίδευση (Καραλής, 2005). Με άλλα λόγια, η ανάγκη να αποκτήσουν νέες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες λειτουργεί ως κίνητρο που ωθεί τους ανθρώπους προς την εκπαίδευση. Αυτή η προοπτική επισημαίνει τη σημασία της ανάλυσης της ζήτησης για εκπαίδευση μέσω των θεωριών των κινήτρων, διότι αναδεικνύει πώς οι ανάγκες ενός ατόμου μπορούν να λειτουργήσουν ως κινητήριες δυνάμεις για την αναζήτηση γνώσης και ανάπτυξης.

Έτσι οι λόγοι εμπλοκής των ενηλίκων σε διαδικασίες μάθησης σχετίζονται με λόγους αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης τους προς τη θετική εξέλιξη τους σε τομείς της καθημερινότητας τους. Σύμφωνα με τον Καραλή (2010), οι ανάγκες που προκύπτουν ως αιτίες συμμετοχής των ενηλίκων σε διαδικασίες μάθησης είναι ότι:

(i) Επιθυμούν να αποκτήσουν νέες γνώσεις ή δεξιότητες που θα τις αξιοποιήσουν για παράδειγμα στην επαγγελματική τους δραστηριότητα.

(ii) Αισθάνονται κίνητρο να μάθουν κάτι καινούργιο, χωρίς να γνωρίζουν εκ των προτέρων πού θα το χρειαστούν, αλλά έχοντας την πεποίθηση ότι θα τους φανεί χρήσιμη σε κάποιο τομέα της ζωής τους.

(iii) Παρακινούνται από το αίσθημα της περιέργειας.

Επίσης, βάσει και άλλων μελετών οι λόγοι που οδηγούν τους ενήλικες να συμμετάσχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης είναι: η ανάγκη να εκπληρώσουν κοινωνικούς ρόλους, η επιθυμία να βελτιώσουν την επαγγελματική τους κατάσταση, η ανταπόκριση σε προσδοκίες τρίτων, η προσφορά στο γενικό καλό, το ενδιαφέρον για συγκεκριμένους τομείς γνώσης, η επιθυμία να ξεφύγουν από κάτι που τους απασχολεί (Cross, 1981).

Τέλος, ο Βαλκάνος (2007) αναφέρει ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να εστιάζονται είτε σε άτομα είτε σε συγκεκριμένους πληθυσμούς-στόχους που διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, μπορεί να αναφέρονται σε άτομα με συγκεκριμένες ανάγκες, όπως άνεργους ή ομάδες που αντιμετωπίζουν προβλήματα κοινωνικής ένταξης. Από την άλλη πλευρά, οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να απευθύνονται και σε οργανισμούς, όπως επιχειρήσεις ή δημόσιοι φορείς. Οι ανάγκες αυτές συνδέονται με την ανάγκη για εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού ή την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων που να εξυπηρετούν τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του οργανισμού (Παπαγιάννης, 2008).

### 1.1.2.2 Τρόπος μάθησης

Οι ενήλικοι ως εκπαιδευόμενοι έχουν το δικό τους τρόπο κατάκτησης των γνώσεων που διαφέρει από αυτό των ανήλικων μαθητών. Οι ενήλικοι που συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν συνήθως λιγότερο ενδιαφέρον για μαθήματα που επικεντρώνονται σε έρευνα, προτιμώντας αντίθετα μαθήματα που επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες έννοιες και εφαρμόζονται σε πρακτικά προβλήματα. Με άλλα λόγια, οι ενήλικες επιλέγουν εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιούν ενεργητικές μεθόδους διδασκαλίας και προσπαθούν να ενσωματώσουν τις νέες ιδέες στις υπάρχουσες γνώσεις τους. Έτσι αυξάνονται τα ποσοστά επιτυχίας της κατάκτησης των νέων γνώσεων. Αυτό επιτυγχάνεται διότι η καινούργια πληροφορία συνδέεται με τις ήδη προϋπάρχουσες γνώσεις, αυξάνοντας τη συνάφεια μεταξύ τους, άρα και την κατάκτηση τους (*Knowles, 1973*).

Είναι αναγκαίο για τον σχεδιαστή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για ενήλικες να δώσει έμφαση στα ειδικά χαρακτηριστικά που έχουν οι ενήλικοι ως εκπαιδευομένων και να προσπαθήσει να προσαρμόσει τα επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα του βάσει αυτών των χαρακτηριστικών. Πιο συγκεκριμένα, να εκτιμηθούν οι πεποιθήσεις των ενηλίκων, ώστε να σχεδιαστούν τα μαθήματα με τέτοιο τρόπο, που να αναδεικνύονται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα, με στόχο να επιτευχθεί η προσαρμογή και η αλλαγή των υπάρχοντων αξιών και πεποιθήσεων τους. Επίσης, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διαφορετικές απόψεις και εμπειρίες των ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικές ηλικίες και κουλτούρες. Ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να ενθαρρύνει την ανταλλαγή απόψεων και τη συζήτηση, προωθώντας την κριτική σκέψη και την ανοιχτή συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων. Σε γενικές γραμμές, ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για ενήλικες πρέπει να είναι ευέλικτος, σεβόμενος τις προηγούμενες γνώσεις και τις πεποιθήσεις των εκπαιδευομένων, και προάγοντας τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων (*Παρούτσας, 2010*).

Επομένως, το ουσιαστικότερο για τη επιτυχή συμμετοχή των ενηλίκων σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι η ενεργοποίηση των εσωτερικών μηχανισμών κινήτρων τους για μάθηση. Εκείνο που απαιτεί ο εκπαιδευόμενος είναι να αισθανθεί ότι βρίσκεται σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχει σεβασμός απέναντί του, τόσο από τους συμμετέχοντες όσο και από τον εκπαιδευτή. Σημαντικό είναι να έχει ενεργό ρόλο και να συνεργάζεται αρμονικά με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, που έχουν κοινό στόχο με αυτόν.

### 1.1.2.3 Κίνητρα

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές η σημασία της θεωρίας των κινήτρων, τόσο για τη συμμετοχή των ενηλικών, όσο και για τον τρόπο σχεδιασμού της μάθησης τους.

Σύμφωνα με τον *Alan Rogers* (2002), οι ενήλικοι που συμμετέχουν στην εκπαίδευση έχουν συγκεκριμένες προθέσεις και προσδοκίες. Αυτές οι προθέσεις αφορούν τόσο τη διαδικασία της εκπαίδευσης όσο και ανταγωνιστικά αποτελέσματα που αποκτιούνται μέσω αυτής. Οι προθέσεις των ενηλίκων που συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα συνδέονται με την αντιμετώπιση ενός προβλήματος, το ενδιαφέρον για ένα συγκεκριμένο θεματικό πεδίο και τις κοινωνικές ή προσωπικές ανάγκες (*Rogers, 1999*).

Το κίνητρο συμμετοχής σε επιμορφωτικά σεμινάρια είναι πολύ πολύπλοκο και μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το άτομο και το περιβάλλον του. Η ενίσχυση των επαγγελματικών ικανοτήτων και η διαρκής εξέλιξη αποτελούν κοινά θεμελιώδη κίνητρα για τους περισσότερους. Οι ενήλικοι ενδιαφέρονται για τη διατήρηση και βελτίωση των επαγγελματικών ικανοτήτων, καθώς η αγορά εργασίας διαρκώς εξελίσσεται και απαιτεί συνεχή προσαρμογή. Η επικαιροποίηση των γνώσεων και η ενημέρωση για νέες τεχνολογίες και πρακτικές είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση του επαγγελματικού ανταγωνισμού και την ανάπτυξη του ατόμου. Επιπλέον, η ενσωμάτωση στους κανονισμούς και τις πρακτικές επαγγελματικών οργανώσεων μπορεί να έχει πολλαπλά οφέλη, συμπεριλαμβανομένης της αύξησης της επαγγελματικής αξιοπιστίας και της ενίσχυσης του δικτύου συνεργατών (*Golding & Gray, 2006 · Jasper, 2006*).

Οι παράγοντες που υποκινούν τα άτομα να συμμετέχουν σε διαδικασίες μάθησης καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους είναι πολλαπλοί και ποικίλοι, και ποικίλουν ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κάθε ατόμου. Η λίστα που παραθέτετε περιέχει ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για την εκπαίδευση καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής (*Kashinath, 2013*):

1. Αναβάθμιση των εργασιακών ικανοτήτων τους
2. Εκκίνηση επιχειρηματικής δραστηριότητας.
3. Εμβάθυνση των γνώσεων τους ισχυρό κίνητρο.
4. Αλληλεπίδραση με νέους ανθρώπους:
5. Τόνωση της αυτοπεποίθησης
6. Συμμετοχή στα κοινά
7. Ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων
8. Συμμετοχή στην κοινωνική δικτύωση

Στη συνέχεια, ο *Mezirow*, βασιζόμενος στη θεωρία του *Houle* και διεξάγοντας δική του έρευνα για την κατανόηση των κινήτρων που ώθησαν τους ενήλικες στη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, κατέληξε στα εξής βασικά συμπεράσματα: Οι ενήλικοι επηρεάζονται από τις ακόλουθες σκέψεις όσον αφορά τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα: την καθορισμένη κατεύθυνση των μελλοντικών τους



στόχων, τους συμβατικούς και μη συμβατικούς κανόνες που ρυθμίζουν το πρόγραμμα, τον φορέα που οργανώνει τη δραστηριότητα και τις απαιτήσεις που απαιτούνται για την συμμετοχή του εκπαιδευόμενου. Επίσης, λαμβάνονται υπόψη οι ανταμοιβές που παρέχονται αλλά και οι τιμωρίες.

Μια άλλη θεωρία κινήτρων είναι της θεωρητικού *Cross* (1981), η οποία εξέτασε εκτενώς τα κίνητρα που καθοδηγούν τους ενήλικες προς τη συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο βασικότερος λόγος που επηρεάζει την απόφαση των ενηλίκων να συμμετάσχουν σε προγράμματα δια βίου μάθησης είναι ο βαθμός της τυπικής εκπαίδευσης που έχουν αποκτήσει. Από την πραγματοποίηση της έρευνας που πραγματοποίησε στις ΗΠΑ, προκύπτει ότι όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν αποκτήσει οι άνθρωποι, τόσο μεγαλύτερη είναι η δίψα τους για περαιτέρω εκπαίδευση.

Εν κατά κλειδί, τα κίνητρα συγκεντρώνονται στις εξής κατηγορίες: α) ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων, β) εξωτερικές προσδοκίες, γ) κοινωνική συνεισφορά, δ) επαγγελματική ανέλιξη, ε) απόδραση από άλλες καταστάσεις και στ) ενδιαφέρον για τη γνώση (*Καραλής, 2013*). Εντούτοις, πρέπει να τονιστεί πως η πλειοψηφία των ερευνών καταλήγει στο συμπέρασμα πως ο κύριος λόγος που κινητοποιεί τους ενήλικες να συμμετέχουν σε προγράμματα δια βίου μάθησης είναι ο σχετικός με το επάγγελμα (*Ζωντήρος 2006· Καραλής, 2013*).

#### 1.1.2.4 Εμπόδια

Η διάκριση ανάμεσα σε εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια αποτελεί σημαντική κατηγοριοποίηση στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμμετοχή των ενηλίκων σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι ενδογενείς (εσωτερικοί) παράγοντες προέρχονται από το ίδιο το άτομο και σχετίζονται με τις προσωπικές του διαθέσεις, ανάγκες και προτεραιότητες. Από την άλλη, οι εξωγενείς (εξωτερικοί) παράγοντες προέρχονται από το περιβάλλον και τις κοινωνικές συνθήκες που επηρεάζουν το άτομο (*Μακρή, 2010*). Όσο αφορά τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα περιλαμβάνουν τη γεωγραφική εντοπιότητα, το ψηφιακό αναλφαριθμητισμό, το χαμηλό κοινωνικοοικονομικό επίπεδο.

Ειδικότερα, σύμφωνα με την αναφορά της *Cross* (1981) τα εμπόδια για τη συμμετοχή σε προγράμματα δια βίου μάθησης, με βάση την κλασική τυπολογία των συμμετεχόντων, χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες εμποδίων στη μάθηση. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα εμπόδια της κατάστασης, τα οποία σχετίζονται αποκλειστικά με τον συμμετέχοντα και συγκεκριμένα με τις συνθήκες που μπορεί να αντιμετωπίσει περιστασιακά στην καθημερινή του ζωή, όπως η έλλειψη χρόνου, χρημάτων, ή ακόμη και οι αυξημένες οικογενειακές και επαγγελματικές υποχρεώσεις. Στη δεύτερη κατηγορία, συμπεριλαμβάνονται τα εμπόδια της οργάνωσης, τα οποία επικεντρώνονται στους λόγους που οφείλονται κυρίως στην έλλειψη δομής στις διαδικασίες που σχετίζονται με τα προγράμματα. Για παράδειγμα, οι ενήλικες μπορεί

να αποθαρρύνονται από τη μάθηση όταν δεν υπάρχει επαρκής προσφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή όταν οι προϋποθέσεις εισαγωγής και το περιεχόμενο των προγραμμάτων δεν είναι συμβατά με τις ανάγκες των ενηλίκων. Τέλος, η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τα εμπόδια της προδιάθεσης, τα οποία σχετίζονται με τις αντιλήψεις και τις στάσεις που έχουν διαμορφωθεί στην κοινωνία για τον ρόλο των εκπαιδευομένων στην εκπαίδευση και τη μάθηση (Καραλή, 2013).

Την παραπάνω διαίρεση επικυρώνει και η πρόσφατη μελέτη του Καραλή το 2017, σύμφωνα με την οποία τα βασικά εμπόδια κατατάσσονται σε δυο κατηγορίες, θεσμικά ή οργανωτικά με τα αντίστοιχα εμπόδια κατάστασης και οργάνωσης, σύμφωνα με την ταξινόμηση της Cross. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούνται εμπόδια κατάστασης, όπως η έλλειψη χρόνου λόγω επαγγελματικών ή οικογενειακών υποχρεώσεων, μεταξύ άλλων. Στη συνέχεια, στα οργανωτικά εμπόδια συμπεριλαμβάνονται λόγοι που αφορούν την έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τη διεξαγωγή των σεμιναρίων, καθώς και η αδυναμία παρακολούθησής τους λόγω αντιφατικών ωρών και τοποθεσιών. Επιπλέον, η ανεπαρκής ποιότητα οργάνωσης σε συνδυασμό με την μεγάλη διάρκεια των σεμιναρίων αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την μάθηση. Τέλος, ένα βασικό εμπόδιο αποτελεί και το οικονομικό κόστος των σεμιναρίων. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην παραπάνω μελέτη, η τελευταία κατηγορία εμποδίων, τα προδιαθετικά εμπόδια, αποτελούν τη λιγότερο σημαντική κατηγορία εμποδίων, δεδομένου ότι δεν εμποδίζουν σημαντικά την μάθηση.

### 1.2.1 Ο ορισμός και ο σκοπός της Επαγγελματικής Συμβουλευτικής

Όπως θα αναλυθεί και εκτενώς στα παρακάτω τμήματα αυτής της εργασίας, το σύνθετο και συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με τις δημογραφικές αλλαγές και την οικονομική κρίση, μαζί με τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ενήλικες στην εκπαίδευση, επιβάλλουν την ανάγκη για έναν επείγοντα ρόλο της συμβουλευτικής. Ανάμεσα στις πολιτικές που συνέβαλαν στην εξέλιξη των δεξιοτήτων, βρίσκεται και ο ρόλος της συμβουλευτικής. Παρά το γεγονός ότι η συμβουλευτική και ο επαγγελματικός προσανατολισμός εστιάζουν κυρίως στα άτομα, η συνεισφορά τους έχει σημαντικά οφέλη. Η συμβουλευτική και ο επαγγελματικός προσανατολισμός αποτελούν τον διασυνδεδετικό κρίκο μεταξύ ατόμων, επιχειρήσεων, καθώς και οικονομικών και κοινωνικών πολιτικών. Συγκεκριμένα, η συμβουλευτική παρέχει τις κατάλληλες υπηρεσίες στους συμβουλευόμενους, προκειμένου να γνωρίσουν τις επαγγελματικές προοπτικές τους και τις απαιτούμενες ανάγκες κατάρτισης, προκειμένου να επιτύχουν τις φιλοδοξίες τους (Cedefop 2014).

Ο δια βίου προσανατολισμός περιλαμβάνει την ευρύτερη έννοια της επαγγελματικής συμβουλευτικής και σταδιοδρομίας. Σύμφωνα με την έρευνα του O.E.C.D. το 2004, η επαγγελματική συμβουλευτική και σταδιοδρομία αναφέρεται σε υπηρεσίες που βοηθούν ανθρώπους να κάνουν επιλογές στην εκπαίδευση, κατάρτιση και επαγγελματική τους πορεία. Μέσω αυτής, οι άνθρωποι ενισχύονται σε όλα τα

στάδια της ζωής τους να αναγνωρίσουν τις φιλοδοξίες, ενδιαφέροντα, προσόντα και ικανότητές τους, ενώ κατανοούν και την αγορά εργασίας και τα εκπαιδευτικά συστήματα. Αυτή η συμβουλευτική βοήθεια στοχεύει στο να μάθουν να λαμβάνουν αποφάσεις και να σχεδιάζουν εκπαιδευτικά και επαγγελματικά μονοπάτια. Εν τέλει, αυξάνει την πρόσβαση σε πληροφορίες για την αγορά εργασίας και τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες. Ο άξονας δια βίου προσανατολισμός / δια βίου συμβουλευτικής αποτελεί προτεραιότητα για την Ευρωπαϊκή Ένωση, με στόχο την προώθηση της δια βίου μάθησης, την αποτελεσματικότητα της αγοράς εργασίας και την επαγγελματική κινητικότητα. Η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής πρέπει να γίνεται με πολιτισμική ευαισθησία και επιμέλεια, υποστηριζόμενη από επαγγελματίες και συστήματα διασφάλισης ποιότητας.

Παρόλα αυτά, είναι πρόκληση να φτάσουμε σε έναν ενιαίο, γενικά αποδεκτό επιστημονικό ορισμό για την επαγγελματική συμβουλευτική και σταδιοδρομία. Οι διάφοροι ορισμοί που εντοπίζονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία εστιάζουν στην έννοια των διαδοχικών εμπειριών που συνδέονται με την απασχόληση κατά την πάροδο του χρόνου και στο σύνολο της εργασιακής πορείας. Εντός ενός γενικού πλαισίου, η σταδιοδρομία αναφέρεται στον συνδυασμό και τη σειρά των ρόλων που αναλαμβάνει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του. Αποτελεί την συνεχή διαδικασία που περιλαμβάνει την ποικιλία των επαγγελματικών ρόλων ενός ατόμου. Αυτοί οι ρόλοι εκτείνονται σε όλη τη διάρκεια της ζωής του, περιλαμβάνοντας καθημερινούς ρόλους, ρόλους που σχετίζονται με αναψυχή και μάθηση, καθώς και με εξίσου επαγγελματικούς ρόλους (*Nadarajah & al., 2012*).

Από τα παραπάνω αναδεικνύεται πως η έννοια της επαγγελματικής συμβουλευτικής και σταδιοδρομίας έχει εξελιχθεί σε ένα πολυδιάστατο πλαίσιο που περιλαμβάνει την πρόοδο στον τομέα της εργασίας αλλά και την ατομική εξέλιξη ενός ατόμου, περιλαμβάνοντας έννοιες όπως η συνεχής μάθηση στη διάρκεια της ζωής και η ανάπτυξη δεξιοτήτων. Επιπλέον, ασχολείται με το μελλοντικό προσανατολισμό του ατόμου, δηλαδή τι δεξιότητες επιθυμεί να αναπτύξει, πώς μπορεί να επιτύχει στην επαγγελματική του πορεία, καθώς και πώς θα αντιμετωπίσει τις μελλοντικές ευκαιρίες απασχόλησης σε μια μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας. Συνοψίζοντας, ο όρος "σταδιοδρομία" αναφέρεται στον εργαζόμενο ως ένα ενεργό συνθέτη εμπειριών, οι οποίες καθορίζουν τη δική του επαγγελματική πορεία (*Nadarajah & al., 2012*).

Η διαδικασία της "επαγγελματικής συμβουλευτικής" ή "συμβουλευτικής σταδιοδρομίας" αποσκοπεί στην παροχή υποστήριξης σε άτομα που αντιμετωπίζουν ζητήματα σχετικά με την εύρεση εργασίας, την επαγγελματική ανάπτυξη, την επαγγελματική επιλογή ή τις προκλήσεις προσαρμογής στον χώρο εργασίας. Η επαγγελματική συμβουλευτική και σταδιοδρομίας εστιάζει στην υποστήριξη ατόμων που βρίσκονται ήδη σε επάγγελμα και αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην επαγγελματική τους πορεία. Το πεδίο αυτό συνδέεται στενά με πολλές σημαντικές έννοιες στην κοινωνία, όπως η φτώχεια, ο κοινωνικός αποκλεισμός, η εργασία, η ανεργία, η απασχόληση, η κοινωνική δικαιοσύνη, η ισότητα ευκαιριών, η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η κοινωνική πολιτική και το κράτος πρόνοιας. Η διαδικασία της

επαγγελματικής συμβουλευτικής βασίζεται στη συνεργασία μεταξύ του συμβούλου και του συμβουλευόμενου, με στόχο την παροχή βοήθειας στον τελευταίο. Ο κύριος σκοπός της είναι να βοηθήσει το άτομο να ανακαλύψει τις προσωπικές του δυνατότητες, ενδιαφέροντα και ανάγκες και να τις ενσωματώσει στο επαγγελματικό του μονοπάτι, λαμβάνοντας υπόψη τις διαθέσιμες ευκαιρίες στην αγορά εργασίας. Ταυτόχρονα, μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση των δεξιοτήτων αναζήτησης εργασίας.

Στη σφαίρα επομένως του γενικού όρου της συμβουλευτικής, ιδιαίτερη σημασία κατέχει η επαγγελματική συμβουλευτική, λόγω της υψηλής ζήτησης που γνωρίζει. Η επαγγελματική συμβουλευτική συνδέεται στενά με την ανάπτυξη του ατόμου στον επαγγελματικό τομέα, τον προσανατολισμό του στην εργασία και τις αποφάσεις του για το μέλλον. Είναι η προσπάθεια απόκτησης γνώσης για τις αξίες που επικρατούν στην κοινωνία σχετικά με τον επαγγελματικό τομέα, και η ενσωμάτωση αυτών στο προσωπικό αξιολογικό σύστημα, προκειμένου η εργασία να είναι ικανοποιητική και να έχει νόημα για το άτομο. Με αλλά λόγια, η επαγγελματική συμβουλευτική παίζει κρίσιμο ρόλο στην υποστήριξη και καθοδήγηση των ατόμων στην επαγγελματική τους πορεία, βοηθώντας τους να προσαρμοστούν σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη εργασιακή πραγματικότητα.

Αναπτύσσοντας την επαγγελματική πορεία, η χρησιμότητα της επαγγελματικής συμβουλευτικής γίνεται εμφανή, στην εξέλιξη των υπαλλήλων που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των προσπαθειών των επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν τη νέα οικονομία, τον παγκόσμιο ανταγωνισμό και τις κοινωνικές μεταβολές, συνδυάζοντας τις τεχνολογικές προόδους στο σχεδιασμό της εργασίας τους (Noe & al., 2009). Η ανάπτυξη της επαγγελματικής συμβουλευτικής και σταδιοδρομίας για τους εργαζόμενους αφορά τη διαρκή εξέλιξη των δεξιοτήτων και γνώσεων τους, περιλαμβανομένης της μάθησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης, συμβαδίζοντας με τις απαιτήσεις του εργασιακού τους ρόλου. Οι δεξιότητες επαγγελματικής ανάπτυξης βελτιώνουν την απόδοση της εργασίας, ενώ οι δεξιότητες μάθησης αφορούν την ορθή εκτέλεση καθηκόντων (Nadarajaha & al., 2012). Επιπλέον, ο θεσμός της συμβουλευτικής λειτουργεί και στα πλαίσια πολλών άλλων φορέων, πέραν του επιχειρηματικού χώρου. Παραδείγματος χάριν, ένας τέτοιος φορέας είναι η Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (ΔΥΠΑ), η οποία παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες με κύριο προσανατολισμό την εύρεση εργασίας. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι πολίτες, άνεργοι κυρίως, αναπτύσσουν δεξιότητες διαχείρισης της σταδιοδρομίας τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη σχεδιασμένη καριέρα, την ανάπτυξη εργασιακών δεξιοτήτων και την ικανότητα διαχείρισης του προϋπολογισμού. Οι πολίτες που αποκτούν αυτές τις δεξιότητες γίνονται πιο προσαρμοστικοί, είτε στον εργασιακό χώρο είτε στο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Cedefop, 2014).

Επομένως, η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας περιλαμβάνει την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς, με την παροχή πληροφοριών που βοηθούν τα άτομα να ανιχνεύσουν ευκαιρίες, να ενισχύσουν την ικανοποίησή τους από την εργασία και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Οι δραστηριότητες ανάπτυξης σταδιοδρομίας βοηθούν τα άτομα να εντοπίσουν τα

επαγγελματικά τους ενδιαφέροντα και να προγραμματίσουν στόχους σταδιοδρομίας, βελτιώνοντας έτσι τις δεξιότητες τους (*Kirk & al., 2000*).

### 1.2.2 Τα στάδια εφαρμογής της Επαγγελματικής Συμβουλευτικής

Υπάρχουν διάφορες εσφαλμένες αντιλήψεις για τα στάδια που ακολουθούνται στην Επαγγελματική Συμβουλευτική, όπως η ιδέα της ύπαρξης τυποποιημένων αξιολογήσεων, οι αποφάσεις που μπορούν να ληφθούν ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επηρεάζουν τον υπόλοιπο βίο ενός ατόμου ή την κουλτούρα του συμβουλευόμενου και η ιδέα της ολοκλήρωσης με τη λήψη μιας απόφασης σχετικά με την σταδιοδρομία. Αυτές οι αντιλήψεις αλλάζουν όταν κατανοεί κανείς ότι μέρος της διαδικασίας είναι να διασαφηνιστούν οι προσδοκίες που πρέπει να έχουν οι συμβουλευόμενοι από την επαγγελματική συμβουλευτική, καθώς και η δυνατότητα να κατανοήσουν τι είναι εφικτό και τι όχι. Οπότε κρίνεται απαραίτητο η αναφορά και η διάκριση των σταδίων της επαγγελματικής συμβουλευτικής στη παρούσα ενότητα.

Είναι γενικώς αποδεκτό ότι πρέπει να καθορίζονται από την αρχή τα όρια της συμβουλευτικής, είτε αυτή είναι ατομική είτε ομαδική, και να περιγράφονται οι αναμενόμενες αλλαγές στη σχέση μεταξύ συμβούλου και συμβουλευόμενου, καθώς και της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί. Είναι αναγκαίο να καθοριστεί και να συμφωνηθεί ανάμεσα στα μέρη ένα αρχικό "συμβόλαιο", το οποίο θα ορίζει τις παραμέτρους και θα σηματοδοτεί την έναρξη της συνεργασίας για τις επόμενες συναντήσεις. Τα στάδια της συμβουλευτικής διαδικασίας είναι τα ακόλουθα (*Μαλικιώση - Λοϊζου, 2012*):

- Δημιουργία θετικού κλίματος και σύναψη του αρχικού συμβολαίου. Διερεύνηση του αιτήματος ή του προβλήματος που απασχολεί το άτομο. Κατά την διερεύνηση, εντοπίζονται είτε εξωγενείς δυσκολίες ένταξης στην αγορά εργασίας, που σχετίζονται με τα τυπικά δεδομένα κάθε άνεργου, όπως τα προσόντα, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η επαγγελματική εμπειρία και η ηλικία, είτε υποκειμενικοί παράγοντες που αφορούν στις αντιλήψεις του για την κατάσταση της ανεργίας.

- Προσέγγιση του προβλήματος με την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων.

- Επιδίωξη επιθυμητής αλλαγής συμπεριφοράς από το άτομο.

Επιπλέον, μια άλλη κατανομή σταδίων της επαγγελματικής συμβουλευτικής μπορεί να αναγνωρίσει τα εξής στάδια της διαδικασίας: 1) την αρχική διαγνωστική αξιολόγηση, σύναψη συμβολαίου και διερεύνηση, 2) την παροχή βοήθειας στον συμβουλευόμενο για να ανακαλύψει τον εαυτό του, 3) την δράση, αποτελέσματα και ολοκλήρωση της διαδικασίας (*Nathan & Hill, 2006*). Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι η διαδικασία της Συμβουλευτικής αποτελείται από τα γενικά 5 στάδια (*Isaacson & Brown, 1997., Γιωτσίδη & Σταλίκας, 2004*):

- Δημιουργία και καθορισμός της συμβουλευτικής σχέσης, μέσω της ανάπτυξης μιας σχέσης εμπιστοσύνης και σεβασμού βάσης μεταξύ του συμβούλου και του πελάτη.

- Διάγνωση και αξιολόγηση του προβλήματος.

- Οριοθέτηση των στόχων, με την καθορισμένη διατύπωση τους.

- Εφαρμογή παρεμβάσεων με τη διατύπωση των εναλλακτικών λύσεων και την τελική επιλογή και εφαρμογή ενός δομημένου σχεδίου δράσης.

- Αξιολόγηση της συμβουλευτικής διαδικασίας που έχει υλοποιηθεί.

Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας ολοκλήρωσης των παραπάνω σταδίων της συμβουλευτικής είναι η απόκτηση των αναγκαίων δεξιοτήτων από τον ίδιο τον συμβουλευόμενο, προκειμένου να μπορεί να βοηθήσει τον εαυτό του με τους εξής τρόπους: α) να αναλύσει αυτός ο ίδιος το πρόβλημα που αντιμετωπίζει, β) να διευκρινίσει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, γ) να εξερευνήσει τις διάφορες πιθανές λύσεις για την αντιμετώπιση των δυσκολιών και των προβλημάτων, δ) να φτάσει, τελικά, στο σημείο να λάβει αποφάσεις και να κάνει επιλογές για την ανάληψη δράσης (Καντάς & Χαντζή, 1991).

Έτσι προκύπτουν τα στάδια εξέλιξης του ατόμου που λαμβάνει συμβουλές κατά τη συμβουλευτική διαδικασία. Το πρώτο είναι το στάδιο διερεύνησης, όπου ο συμβουλευόμενος εκφράζει τις σκέψεις του. Στη συνέχεια, ακολουθεί το στάδιο της ενόρασης, κατά το οποίο αναγνωρίζει τον εαυτό του. Τέλος, υπάρχει το στάδιο της δράσης, όπου επιτυγχάνονται οι αλλαγές και η επίλυση του προβλήματος. Στο πρώτο στάδιο, ο σύμβουλος διευκολύνει την έκφραση των συναισθημάτων και των σκέψεων του συμβουλευόμενου, ενώ στο δεύτερο στάδιο τον βοηθά να κατανοήσει τον εαυτό του και την κατάστασή του. Στο τρίτο στάδιο, ο σύμβουλος καθοδηγεί τον συμβουλευόμενο να υιοθετήσει νέες συμπεριφορές και να αποκτήσει εμπιστοσύνη στον εαυτό του για την υποστήριξη των αποφάσεών του. Ο ρόλος του συμβούλου είναι καίριος σε κάθε στάδιο, αναλαμβάνοντας διάφορους ρόλους όπως του διευκολυντή, και παρέχοντας κατευθυντήριες ερωτήσεις, αντανάκλαση συναισθημάτων και τεχνικές αναδιατύπωσης / παράφρασης.

Συμπέρασμα λοιπόν, είναι ότι στην επαγγελματική συμβουλευτική η διαδικασία των σταδίων της, παρουσιάζει ομοιότητες με τη διαδικασία της εξέλιξης του ατόμου, όπου το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει διαγνωστική αξιολόγηση, το δεύτερο στάδιο είναι η αντίληψη του εαυτού και το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την υιοθέτηση νέων συμπεριφορών και αποφάσεων. Πρέπει να τονιστεί ότι η επαγγελματική συμβουλευτική δεν είναι καθοδήγηση, αλλά μια διαδικασία που επιτρέπει στο άτομο να πάρει αποφάσεις που ταιριάζουν στο δικό του προφίλ και στόχους. Ο ρόλος του συμβούλου παραμένει σημαντικός σε όλα τα στάδια, για να διευκολύνει αυτήν την διαδικασία. Έτσι, σε μια διαρκώς εξελισσόμενη κοινωνία, γίνεται επιβεβλημένη η ανάγκη να θεσμοθετηθούν οργανωμένοι φορείς που θα υποστηρίξουν το άτομο να βελτιώσει ή αναπροσαρμόσει τις σχέσεις του με τους άλλους και το περιβάλλον του

μέσω των διαδικασιών που παρέχει ο τομέας της συμβουλευτικής (*Μαλικιώση-Λοΐζου, 2012*).

### 1.2.3 Επαγγελματική Συμβουλευτική και Δια Βίου Μάθηση

Η Επαγγελματική Συμβουλευτική συνδέεται με τις πολιτικές της Δια βίου Μάθησης βάση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η προσανατολισμένη στην ποιότητα ανανέωση των παραδοσιακών δομών συμβουλευτικής βασίζεται στην επιμήκυνση της παροχής των διαδικασιών της υπό τη μορφή της δια βίου Συμβουλευτικής. Τα κράτη μέλη υποχρεούνται πλέον να προσφέρουν επαγγελματικό προσανατολισμό και συμβουλευτική σε όλους τους πολίτες, ανεξαιρέτως ομάδας. Προσπαθώντας να εξοικονομήσουν δαπάνες, οι κυβερνήσεις επιδιώκουν εξατομικευμένες προσεγγίσεις. Ο δια βίου προσανατολισμός και συμβουλευτική ενισχύει τη δια βίου μάθηση, ενθαρρύνοντας την ατομική ανάπτυξη, τις επιλογές εκπαίδευσης και εξειδίκευσης, την επαγγελματική ανέλιξη και την απασχολησιμότητα. Επίσης, ενισχύει την κοινωνική ενσωμάτωση, ενδυναμώνοντας τον ενεργό πολίτη και προωθώντας την οικονομική ανάπτυξη. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν δια βίου συμβουλευτική και επαγγελματικό προσανατολισμό αποτελούν αντικείμενο ζήτησης τόσο σε ευρωπαϊκές χώρες όσο και στην τοπική αγορά εργασίας. Πράγματι, αποτελούν σημαντική πτυχή της δια βίου μάθησης, συμβάλλοντας στην επίτευξη κοινωνικών και οικονομικών στόχων. Οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στη δια βίου συμβουλευτική και επαγγελματικό προσανατολισμό απλώνονται από την παροχή βοήθειας σε ενήλικες, σε κάθε στάδιο της εργασιακής τους πορείας.

Η σύνδεση της συμβουλευτικής και της δια βίου μάθησης γίνεται φανερή μόλις ολοκληρωθεί η διαδικασία επιλογής του επαγγέλματος μέσω της επαγγελματικής συμβουλευτικής, στο επόμενο στάδιο της επαγγελματικής ζωής, όπου έρχεται σε πρώτο πλάνο η εργασιακή συμβουλευτική. Συγκεκριμένα, η εργασιακή συμβουλευτική επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση των θεμάτων που προκύπτουν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, επιδιώκει να παράσχει υποστήριξη στους εργαζόμενους σε όλα τα στάδια της επαγγελματικής τους εξέλιξης, καθώς και κατά τη διάρκεια της εισόδου τους στην αγορά εργασίας, αναφορικά με την επαγγελματική τους πορεία και ανάπτυξη (*Σιδηροπούλου-Δημάκου, 2008*). Έτσι οι συμβουλευτικές υπηρεσίες που προσφέρονται στους ενήλικες με στόχο την επαγγελματική τους ανέλιξη, πραγματοποιούνται μέσω των δράσεων της δια βίου μάθησης, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν επιλογές εκπαίδευσης, εκπαιδευτική κατάρτιση και επαγγελματικές επιλογές, μαζί με τρόπους βέλτιστης διαχείρισης της επαγγελματικής τους πορείας (*Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π., 2012*).

Εν συνέχεια των παραπάνω, παρατηρείται ότι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της δια βίου μάθησης αφορά στην εφαρμογή της σε όλη τη διάρκεια της ζωής, κυρίως όσον αφορά την εκπαίδευση για το επάγγελμα και τις αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας. Για να επιτευχθούν αυτά, η επιστήμη της

συμβουλευτικής παίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς μέσω των συμβουλευτικών υπηρεσιών μπορούν οι ενήλικες να λάβουν βοήθεια, να ενημερωθούν και να αποφασίσουν για τη συνέχιση της κατάρτισής τους μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι ενήλικες επωφελούνται στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και κατά την αναζήτηση εύρεσης εργασίας. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, ότι στην Ελλάδα δεν υπάρχουν ακόμη υπηρεσίες συμβουλευτικής στον χώρο της εργασίας. Παρά το γεγονός ότι η Ελληνική Εταιρεία Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού (ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π.) έχει εκφράσει την ανάγκη για τη δημιουργία ενός αντίστοιχου θεσμού στη χώρα μας, η έλλειψη αυτή είναι αξιοσημείωτη. Ειδικότερα, ένας από τους βασικούς στόχους της εταιρείας, όπως περιγράφεται στο καταστατικό της, είναι η προώθηση, θέσπιση και εξάπλωση της συμβουλευτικής προς το ευρύ κοινό, με έμφαση ιδιαίτερα στον εκπαιδευτικό και εργασιακό τομέα.

Τα ανωτέρω επιβεβαιώνονται από έρευνες που υποστηρίζουν πως η ανάγκη για δια βίου μάθηση έχει φέρει την ανάγκη για δια βίου συμβουλευτική και επαγγελματικό προσανατολισμό. Ειδικότερα, μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η δια βίου συμβουλευτική και ο επαγγελματικός προσανατολισμός, αποτελούν μέσο που συντελεί στην επίτευξη των στόχων της για οικονομική ανάπτυξη, αποτελεσματικότητα της αγοράς εργασίας και επαγγελματική και γεωγραφική κινητικότητα. Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνεται η αποδοτικότητα των επενδύσεων στη δια βίου εκπαίδευση, στην επαγγελματική κατάρτιση, στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π., 2012). Η επένδυση στην εκπαίδευση, τη δια βίου μάθηση, και τη χρήση νέων τεχνολογιών είναι κρίσιμες. Οι υπηρεσίες συμβουλευτικής ενισχύουν την κοινωνική ενσωμάτωση και παρέχουν ατομική καθοδήγηση για επαγγελματική ανάπτυξη. Ο στόχος είναι η δημιουργία ενεργών πολιτών με καλές εργασιακές δεξιότητες σε μια οικονομία βασισμένη στη γνώση.

Επιπροσθέτως, είναι εμφανές ότι ένας σημαντικός ρόλος της συμβουλευτικής είναι να συμβάλει στην αποτροπή της πρόωρης εγκατάλειψης της εκπαίδευσης και στην επανένταξη των ενηλίκων εκτός αγοράς εργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω αποτελεσματικής συμβουλευτικής υποστήριξης, η οποία ενισχύει την κατάρτιση και τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ενηλίκων. Το αποτέλεσμα είναι η αποφυγή της εξάιρεσης ενηλίκων που αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο του αποκλεισμού, όπως οι άνεργοι, οι μετανάστες και οι εκτός εκπαίδευσης ενήλικες. Συνολικά, η συμβουλευτική παίρνει μια καθοριστική θέση, βοηθώντας στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων που καθοδηγούν την πορεία των ενηλίκων προς περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση. Το αποτέλεσμα είναι η ανάπτυξη απαραίτητων δεξιοτήτων και η προετοιμασία για επιτυχημένη σταδιοδρομία στον εργασιακό τομέα, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας ως ενεργοί ευρωπαίοι πολίτες.

Συνοψίζοντας, είναι φανερό πως η επιστήμη της συμβουλευτικής είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της δια βίου μάθησης. Αυτή ξεκινά από τα αρχικά στάδια της εκπαίδευσης του ατόμου και διαρκεί μέχρι τα ενήλικα χρόνια. Μέσω της συμβουλευτικής επιτυγχάνεται η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ατόμου μέσω



εκπαίδευσης και αυτογνωσίας, σημαντικά στοιχεία που συμβάλλουν στην ανεξάρτητη και επιτυχημένη λήψη αποφάσεων για επαγγελματική επιλογή ή επιπλέον κατάρτιση. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί η έλλειψη υπηρεσιών συμβουλευτικής στο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα, παρά τις προσπάθειες της *ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π.* να δημιουργήσει αυτόν τον θεσμό. Ταυτόχρονα, ο ρόλος της συμβουλευτικής είναι αναγκαίος και για τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους. Εκτός από τις περιπτώσεις όπου το επαγγελματικό περιβάλλον απαιτεί τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σε υπόλοιπες περιπτώσεις, οι ενήλικες πρέπει να συμβουλευτούν αρμόδιους φορείς επαγγελματικού προσανατολισμού.

## Η Αγορά Εργασίας, η Δια βίου Μάθηση, η Επαγγελματική Συμβουλευτική για τους εργαζόμενους και ανέργους των 50+

### 2.1 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι άνω των 50 ετών στην αγορά εργασίας

#### 2.1.1 Οι σύγχρονες συνθήκες της αγοράς εργασίας

Η εργασία είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με σημαντικές επιδράσεις και λειτουργίες. Ως κύριος οικονομικός και κοινωνικός πυλώνας, η εργασία αποτελεί ένα σημαντικό σύνδεσμο μεταξύ του ατόμου και των διάφορων επιπέδων οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας. Ο ρόλος της εργασίας, ως πεδίο δράσης, καθοδηγεί το άτομο να υιοθετήσει καθορισμένους ρόλους, να ανταπεξέλθει σε συγκεκριμένες απαιτήσεις και να ολοκληρώσει συγκεκριμένα καθήκοντα. Η εργασία δεν αποτελεί απλά μια οικονομική ανάγκη, αλλά και ένα κομμάτι της ταυτότητας του ατόμου. Η εκτέλεση των καθηκόντων στην εργασία μπορεί να επηρεάσει την αυτοεκτίμηση, την κοινωνική αναγνώριση και την αίσθηση της προσφοράς στον κοινωνικό χώρο.

Η σφαίρα της εργασίας αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εξελισσόμενης οικονομίας, που επηρεάζεται βαθιά από φαινόμενα όπως η παγκοσμιοποίηση, ο αυξανόμενος καταμερισμός της εργασίας, η ψηφιακή αναδιοργάνωση, η σταδιακή μετάβαση από τον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα προς τις υπηρεσίες, οι γρήγορες επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις στα μέσα παραγωγής και εργασίας, οι νέες πρακτικές οργάνωσης των επιχειρήσεων και οι παράγοντες της δημογραφικής εξέλιξης (όπως η γήρανση του πληθυσμού) επηρεάζουν την ανθρώπινη ζωή και την εργασία. Αυτή η νέα εποχή δεν αντιλαμβάνεται την εργασία ως στατική έννοια, αλλά ως μια "ομπρέλα" που καλύπτει ρόλους που εκτελούνται με ποικίλους τρόπους και υπό διάφορες νομικές ρυθμίσεις.

Κατά την έναρξη του πρώτου κύματος της πανδημίας του ιού Sars-Cov-2, η ελληνική οικονομία βρισκόταν σε στάδιο ανάκαμψης μετά την οικονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας. Μετά από προσπάθειες εξισορρόπησης των μακροοικονομικών και δημοσιονομικών ανισορροπιών που προέκυψαν από την προηγούμενη κρίση, η οικονομική σταθερότητα επανήλθε. Ταυτόχρονα, η χώρα αντιμετώπιζε την προσφυγική κρίση που είχε εκδηλωθεί από το 2015, με την άφιξη μεγάλου αριθμού προσφύγων που αναζητούσαν καταφύγιο. Σε αυτό το πλαίσιο, η αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομίας αποτελεί προτεραιότητα. Η δημιουργία σταθερού θεσμικού πλαισίου που θα ενισχύει τις επενδύσεις, την ανταγωνιστικότητα και την επιχειρηματικότητα είναι ζωτικής σημασίας. Η εκπαίδευση και κατάρτιση του εργατικού δυναμικού παίζει καίριο ρόλο, αντιπροσωπεύοντας επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Μετά την πανδημία και την ενεργειακή κρίση, οι ελληνικές κυβερνήσεις πρέπει να διαμορφώσουν ένα νέο ρυθμιστικό πλαίσιο που θα ενισχύει την

επιχειρηματικότητα και την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, βοηθώντας έτσι στην ανάκαμψη από τις συνέπειες των κρίσεων.

Στο παγκοσμιοποιημένο αυτό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να επαναπροσδιορίζονται συνεχώς για να διασφαλίζουν την επιβίωσή τους, αναδεικνύοντας τις κύριες δυνατότητες τους και μειώνοντας το σχετικό κόστος. Επιπλέον, πρέπει να αποκτούν όλο και περισσότερη τεχνογνωσία, συμπεριλαμβανομένης της γνώσης από τους ανταγωνιστές τους. Η κατανόηση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχειρηματική στρατηγική και η εφαρμογή μιας παγκόσμιας νοοτροπίας μπορούν να συμβάλουν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που επιφέρει η παγκοσμιοποίηση (*Burman & Fernandes, 2017*). Είναι προφανές ότι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε επιχείρησης σε παγκόσμια κλίμακα μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρίες που θα συμβάλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, πολιτικές και πρακτικές όπως η αποτελεσματική ηγεσία, η διαχείριση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και η διαχείριση των δεξιοτήτων των εργαζομένων μπορούν να αποτελέσουν τον πυρήνα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αντιμετωπίζοντας με επιτυχία τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης (*Agarwal & Al Qouyatahi, 2018*).

Αναλυτικότερα, τις δύο τελευταίες δεκαετίες παγκοσμίως συμβαίνουν ταχείες κοινωνικοοικονομικές μεταβολές, τις οποίες συνδέουμε με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, τη διαμόρφωση της "κοινωνίας της γνώσης" και την εκπληκτική ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών (*Amundson, 2008· Savickas et al., 2009*). Αυτές οι μεταβολές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον κόσμο της εργασίας, ο οποίος έχει γίνει πολύπλοκος. Ως αποτέλεσμα, αντιμετωπίζουμε σημαντικές δυσκολίες στην προσπάθεια των ατόμων να τον εξερευνήσουν (*Hartung, 2005*). Σε αυτές τις αλλαγές έχουν βασιστεί οι ανάγκες δράσεων της δια βίου μάθησης και της παροχής υπηρεσιών επαγγελματικής συμβουλευτικής στον κόσμο των επιχειρήσεων. Οι οργανωμένες επιχειρήσεις κατανοούν ότι η βελτίωση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και η αναδιοργάνωση του υπάρχοντος προσωπικού είναι πιο οικονομικά αποδοτικές από την πρόσληψη νέου προσωπικού (*Κασσωτάκης, 2003*). Παράλληλα, οι δράσεις συμβουλευτικής φαίνεται ότι συμβάλλουν στην οργανωσιακή απόδοση και την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων (*Collins et al., 2012· Καλίρης & Φακιολάς, 2011· McLeod, 2010*). Οι ανάγκες για αυτού του είδους τις υπηρεσίες έχουν ενταθεί ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της περιόδου της οικονομικής κρίσης, περιλαμβάνοντας τη διαχείριση του αβέβαιου εργασιακού περιβάλλοντος, τη μείωση της επαγγελματικής απόδοσης και την αύξηση των ψυχολογικών προβλημάτων που συνδέονται με διάφορους εργασιακούς παράγοντες.

Από την άλλη, όσον αφορά τους εργαζομένους, η επικέντρωση στην απασχόληση μεταφέρεται προς τις ικανότητές τους να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το απαιτούμενο επίπεδο επαγγελματικής προσαρμοστικότητας. Έτσι, εξασφαλίζουν την απαιτούμενη πρόσβαση στις κοινωνικές παροχές, τις αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας και τη βιώσιμη προστασία της απασχόλησης. Παρά την τάση πολλών να

επιδιώκουν ατομικότητα και αυτονομία, αυτό δεν υπονοεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να ανταποκριθούν εξίσου σε αυτές τις απαιτήσεις, ούτε ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν με τον ίδιο τρόπο τους κοινωνικούς, προσωπικούς και επαγγελματικούς κινδύνους. Έτσι, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και οι άνεργοι στον εξελισσόμενο κόσμο της εργασίας επικεντρώνονται στην πρόσβαση σε ευκαιρίες εκπαίδευσης και αναβάθμισης δεξιοτήτων που είναι αντίστοιχες με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, καθώς και στην αποτελεσματική προστασία από το κράτος πρόνοιας. Το περιβάλλον επιβάλλει την ανάγκη να ενισχυθεί η ανθεκτικότητα των εργαζομένων μέσω διαρκούς επιμόρφωσης και αναβάθμισης των δεξιοτήτων τους, κυρίως σε ένα πλαίσιο όπου οι αλλαγές στην καριέρα και η εργασία αυτοαπασχολούμενων ή με προσωρινές συμβάσεις γίνονται ολοένα και πιο συνηθισμένες.

## 2.1.2 Οι δημογραφικές εξελίξεις

Μια παράμετρος που επηρεάζει το κόσμο των επιχειρήσεων είναι οι δημογραφικές αλλαγές στο εργατικό δυναμικό, οι οποίες επηρεάζουν τόσο την παραγωγικότητα, όσο και τον καθορισμό και οργάνωση των επιχειρηματικών στόχων και πλάνων. Μάλιστα, σύμφωνα με τις προβλέψεις της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, από το έτος 2005 έως το 2050, ο συνολικός πληθυσμός θα υποστεί μια ενδιάμεση αύξηση από 11,3 εκατομμύρια σε 11,8 εκατομμύρια, αλλά στη συνέχεια θα αρχίσει να μειώνεται από το 2009, φθάνοντας τα 10,7 εκατομμύρια το 2050. Σύμφωνα με τις ίδιες προβλέψεις, το ποσοστό του πληθυσμού που είναι άνω των 65 ετών, σε σχέση με τον πληθυσμό ηλικίας από 15 έως 64 ετών, αναμένεται να αυξηθεί από 26,75% το 2005 σε 55,76% έως το 2050 (*Ωρολόγια, 2007*). Από αυτά τα δεδομένα προκύπτει το συμπέρασμα της αύξησης των ηλικιακών ορίων στην απασχολησιμότητα των επιχειρήσεων, αναδεικνύοντας έτσι και το λόγο της συγκεκριμένης μελέτης.

Πιο συγκεκριμένα, η Ελλάδα ανήκει στην ομάδα των χωρών για τις οποίες οι δημογραφικές προβλέψεις είναι ανησυχητικές. Οι μελέτες για τις τάσεις γήρανσης της χώρας έως το 2030, με βάση το βασικό σενάριο προβολών πληθυσμού της *Eurostat* στο πλαίσιο του προγράμματος EUROPRO2004, προβλέπουν αυξήσεις στις ηλικιακές ομάδες των 40-54 ετών κατά 5,11%, των 55-64 ετών κατά 7,03% και των 65-79 ετών κατά 1,77%. Ωστόσο, η πιο σημαντική αύξηση, κατά 25,5%, αναμένεται στην ηλικιακή ομάδα των υπερήλικων, προκαλώντας ανησυχίες σχετικά με τις κοινωνικές εξελίξεις (ΕΕΔΕ, 2007). Αν και οι πιθανές επιπτώσεις της γήρανσης στην παραγωγικότητα δεν έχουν μελετηθεί διεξοδικά, αλλά πιθανό είναι να προκύψει παραδείγματος χάριν δυσκολία στην εφαρμογή και απορρόφηση των νέων τεχνολογιών που εισάγονται στην παραγωγική διαδικασία, εξαιτίας των τεχνολογικής ανάπτυξης, από τον ηλικιακά πιο ώριμο εργατικό πληθυσμό. Αυτό μπορεί να επηρεάσει μακροπρόθεσμα την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι σημαντικές οι παρεμβάσεις για την ενεργό γήρανση, όπως θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω η Ευρωπαϊκή Ένωση ως στήριξη στην επερχόμενη αύξηση των ηλικιών στον εργατικό δυναμικό τις δράσεις της δια βίου μάθησης και της συμβουλευτικής. Έτσι, η Ευρωπαϊκή Ένωση στοχεύει να επιτύχει το 2030 το 78% του πληθυσμού ηλικίας 20-64 ετών να εργάζεται και το 60% να συμμετέχει σε προγράμματα Δια βίου μάθησης. Επίσης, η Συμβουλευτική και ο Επαγγελματικός Προσανατολισμός αποτελούν αναγκαίες διαστάσεις για την οργάνωση των ατόμων με την αγορά εργασίας, τη δημιουργία ενός δικτύου συνεργασίας και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης των εκπαιδευόμενων για την επιτυχή ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

### 2.1.3 Η ενεργός γήρανση και οι στρατηγικές διαχείρισης της

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) χρησιμοποιεί τον όρο "ενεργός γήρανση" για να περιγράψει τη διαδικασία της βελτίωσης των ευκαιριών στους τομείς της υγείας, της δραστηριότητας και της ασφάλειας, με έμφαση στην αύξηση της ποιότητας της ζωής. Αυτό αφορά όχι μόνο τη φυσική ικανότητα και τη συμμετοχή στην αγορά εργασίας, αλλά και τις κοινωνικές, οικονομικές, πολιτισμικές και πνευματικές πτυχές της ζωής. Ο στόχος είναι να εξεταστεί τόσο η διάρκεια όσο και η ποιότητα της ζωής των ανθρώπων καθώς γερνούν, συμπεριλαμβανομένων και ατόμων με αναπηρία. Επομένως, η ανάγκη των ηλικιακά μεγαλύτερων ατόμων εστιάζεται στην επίτευξη μιας ενεργής γήρανσης. Την ίδια οπτική ενστερνίζεται και το ιταλικό *Istituto Superiore della Sanità*, αυτή είναι μια προσέγγιση που επιτρέπει στους ανθρώπους "να αναγνωρίσουν την σωματική, κοινωνική και ψυχική ευημερία τους καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους και να συμμετέχουν ενεργά σε μια κοινωνία που παρέχει επαρκή προστασία και φροντίδα." Η έννοια του "ενεργού" δεν αφορά μόνο τη σωματική δύναμη, αλλά και τη συνεχή συμμετοχή στην οικονομική, πολιτιστική και πολιτική ζωή της κοινότητας. (ISS, 2012).

Γίνεται επομένως φανερό η ανάγκη υιοθέτησης στρατηγικών διαχείρισης της ενεργούς γήρανση στην αγορά εργασίας. Στον ελλαδικό χώρο οι πολιτικές διαχείρισης της ενεργούς γήρανση προς όφελος της απασχόλησης είναι περιορισμένη, καθιστώντας την ανάγκη να διαμορφωθεί μια στρατηγική διαχείρισης της ενεργού γήρανσης που θα περιλαμβάνει έναν ισορροπημένο συνδυασμό κινήτρων και αντικινήτρων. Η αποτελεσματική διαχείριση συνδέεται με μια ολιστική προσέγγιση, που απευθύνεται σε όλα τα στάδια της εργασιακής ζωής. Στόχος είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που θα είναι ευνοϊκό και φιλικό προς όλους τους εργαζομένους, ενισχύοντας την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και διασφαλίζοντας την συνέχιση της απασχόλησης των υπερηλίκων. Η προσέγγιση αυτή ενθαρρύνει επίσης τη συνεργασία και την αλληλεγγύη μεταξύ διαφορετικών γενεών, αντί να επικεντρώνεται μόνο στην ηλικία των εργαζομένων.

Σε πρώτο στάδιο χρειάζεται να γίνει ανατροπή των στερεοτύπων και στάσεων στους εργασιακούς χώρους, με την ταυτόχρονη προώθηση δράσεων κατά των

διακρίσεων σε επαγγελματικά περιβάλλοντα. Υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις που ξεχωρίζουν όσον αφορά την αντιμετώπιση των διακρίσεων λόγω ηλικίας και την αλλαγή αρνητικών αντιλήψεων προς τους ώριμους εργαζομένους. Η πρώτη προσεγγίζει το ζήτημα μέσω της νομοθεσίας που απαγορεύει τις διακρίσεις λόγω ηλικίας και επιβάλλει ποινές. Η δεύτερη προσπαθεί να αλλάξει τις αντιλήψεις μέσω εκστρατειών ενημέρωσης, καθοδήγησης και ευαισθητοποίησης για την αναθεώρηση των αντιλήψεων απέναντι στους ώριμους εργαζομένους. Πολλά κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν υιοθετήσει εκστρατείες ενημέρωσης που επιδοτούνται από το κράτος, με σκοπό να καταπολεμήσουν τις προκαταλήψεις λόγω ηλικίας στον χώρο εργασίας και να διαδώσουν θετικές πρακτικές διαχείρισης της ενεργού γήρανσης.

Έπειτα, η συμμετοχή των εργοδοτών και των συνδικάτων στην ευαισθητοποίηση για τις επιπτώσεις των δημογραφικών αλλαγών στην αγορά εργασίας είναι απαραίτητη. Οι εργοδότες, ειδικά, παίζουν σημαντικό ρόλο στο να διατηρήσουν θετικό κλίμα για τους ώριμους εργαζομένους, περιορίζοντας τις πιθανότητες αποχώρησής τους από την αγορά εργασίας και προάγοντας την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Καθώς, η γήρανση έχει πλέον αναδειχθεί ως μια νέα πρόκληση για την διοίκηση των επιχειρήσεων, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα και τις δυσκολίες που σχετίζονται με την ενεργό γήρανση και να αξιοποιήσουν τις γνώσεις αυτές για την καλύτερη διαχείριση της οργάνωσης και των εργαζομένων της. Η σωστή εκπαίδευση και εξοικείωση των διοικητικών στελεχών σε θέματα γήρανσης, μαζί με την ολοκληρωμένη αντιμετώπιση της ενεργού γήρανσης, είναι αναγκαία για την επιτυχία της επιχείρησης. Συνολικά, η διαχείριση της ενεργού γήρανσης μέσω της αναγνώρισης των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των ώριμων εργαζομένων και της αποτελεσματικής αξιοποίησής τους μέσω της εκπαίδευσης επιφέρει οφέλη τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους εργαζομένους.

Στη συνέχεια πρέπει να ληφθούν μέτρα στήριξης σε σχέση με την υποστήριξη του κόστους εργασίας. Η σχέση μεταξύ αποδοχών από εργασία και ηλικίας συχνά αποθαρρύνει τους εργοδότες από το να προσλαμβάνουν ή να διατηρούν εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας. Αυτό συμβαίνει επειδή η υψηλότερη ηλικία συνήθως συνδέεται με υψηλότερες αμοιβές και κοινωνικές επιβαρύνσεις, προκαλώντας ανησυχίες για τη σχέση μεταξύ του κόστους εργασίας και της παραγωγικότητας. Σε πολλές χώρες, έχουν εφαρμοστεί πρακτικές όπως η επιδότηση μισθών ή η μεγαλύτερη ευελιξία στον τρόπο καθορισμού των μισθών, με στόχο τη μείωση του κόστους εργασίας των μεγαλύτερων εργαζομένων. Αυτές οι προσεγγίσεις μπορεί να έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως η δυνατότητα να δημιουργηθούν περισσότερες θέσεις εργασίας ή να εξαλειφθούν ανισότητες στο κόστος εργασίας. Παράλληλα, όμως, αντιμετωπίζουν και ορισμένα προβλήματα. Αρχικά, μπορεί να υπάρξει το φαινόμενο του "νεκρού βάρους", όπου οι επιδοτούμενες θέσεις εργασίας θα είχαν δημιουργηθεί ακόμα και χωρίς τις επιδοτήσεις. Επίσης, οι επιδοτούμενες θέσεις εργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε περιορισμό ή απώλεια θέσεων εργασίας για άλλες ομάδες εργαζομένων, δημιουργώντας προβλήματα υποκατάστασης θέσεων.

Δυο σχετικά παραδείγματα για την επιχορήγηση των επιχειρήσεων στα πλαίσια διαχείρισης της ενεργούς γήρανσης είναι: Για άτομα που πλησιάζουν τη σύνταξη, δηλαδή για άνεργους μεγαλύτερης ηλικίας που δεν έχουν αποκτήσει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για τη σύνταξή τους με τον κύριο φορέα ασφάλισης, λόγω έλλειψης μέχρι 1500 ενσήμων και έως πέντε (5) ετών για την επίτευξη του απαιτούμενου ηλικιακού ορίου, υφίσταται ειδικό πρόγραμμα που χρηματοδοτείται από πόρους του ΛΑΕΚ μέσω του ΟΑΕΔ. Το εν λόγω πρόγραμμα έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς απευθύνεται σε μια ειδική ομάδα του πληθυσμού, δηλαδή τα προχωρημένης ηλικίας άτομα που πλήττονται ιδιαίτερα από τις επιπτώσεις των διαδικασιών παραγωγικής αναδιάρθρωσης. Ένα ακόμη μέτρο ως κίνητρο για την πρόσληψη μακροχρόνια ανέργων ηλικίας 55 ετών και άνω, οι οποίοι έχουν αποκτήσει τουλάχιστον 6.000 ημέρες ασφάλισης, είναι η παροχή επιδότησης από τον εργοδότη σε ισότιμο ποσοστό με το 50% των εργοδοτικών εισφορών που αφορούν την ασφαλιστική κάλυψη των νέων εργαζομένων. Αυτή η διάταξη εφαρμόζεται μόνο εάν ο εργοδότης δεν έχει προβεί σε απόλυση προσωπικού της επιχείρησής του χωρίς σοβαρό λόγο κατά το τελευταίο εξάμηνο πριν από την πρόσληψη ή την τοποθέτηση τους, διαφορετικά χάνει το δικαίωμα στην επιδότηση (ΕΕΔΕ, 2007).

Ένα ακόμη μέτρο είναι η παρότρυνση της δημόσιας ενίσχυσης για εκπαίδευση και κινητικότητα, που στοχεύει στην αναβάθμιση της παραγωγικότητας της εργασίας. Οι προσεγγίσεις που αφορούν τον καθορισμό των μισθών με βάση την ατομική απόδοση και η επιδότηση του κόστους εργασίας αποτελούν δύο μέτρα που ενδέχεται να μειώσουν το εργασιακό κόστος για τους εργοδότες. Παρά ταύτα, η πιο αποτελεσματική σύνδεση μεταξύ παραγωγικότητας και κόστους εργασίας προϋποθέτει την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω συνεχούς αναβάθμισης των δεξιοτήτων, διατήρησης των εργασιακών ικανοτήτων και υποστήριξης της προσαρμοστικότητας τόσο των επιχειρήσεων όσο και των εργαζομένων σε αντίδραση προς τις αλλαγές στην οικονομία και την τεχνολογία.

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις, όπως διακυμάνσεις στη ζήτηση και ανάγκη για εσωτερικές αναδιοργανώσεις. Οι προσπάθειες προσαρμογής και βελτίωσης της επιχειρηματικής βιωσιμότητας συχνά οδηγούν στην απόλυση των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Σύμφωνα με μια μελέτη του ΟΟΣΑ, πολλοί εκπρόσωποι επιχειρήσεων αναγνωρίζουν ότι η δυνατότητα αυτή, χωρίς σημαντικές οικονομικές συνέπειες, μειώνει τον κίνητρο για προσαρμογή στις αλλαγές, μέσω επενδύσεων στους εργαζομένους και ειδικά εκείνους μεγαλύτερης ηλικίας. Από την άλλη πλευρά, όταν οι εργαζόμενοι αποσύρονται ή απολύονται, συνήθως δεν αντικαθίστανται από νέες προσλήψεις. Αντ' αυτού, τα καθήκοντα ανακατανέμονται μεταξύ των υπολοίπων εργαζομένων. Αυτή η πρακτική αναδιοργάνωσης εργασίας με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας με λιγότερους εργαζομένους ενδέχεται να έχει αντίθετες επιπτώσεις, επιφέροντας εξάντληση των υπαρχόντων εργαζομένων. Ωστόσο, η κατάρτιση και η κινητικότητα εργαζομένων μπορούν να συμβάλουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, που συχνά δυσκολεύονται να επιβιώσουν στον ανταγωνιστικό χώρο και δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για επενδύσεις στην εκπαίδευση του

προσωπικού. Σε διεθνές επίπεδο, πολιτικές που στοχεύουν στην ενίσχυση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης περιλαμβάνουν φορολογικά κίνητρα, επιδοτήσεις ασφαλιστικών εισφορών και άλλα ενθαρρυντικά μέτρα, με στόχο την αύξηση της εργασιακής παραγωγικότητας (Κετσετζοπούλου, 2007).

### 2.2.1. Οι 50+ ως ειδική κοινωνική ομάδα (ΕΚΟ)

Στην ενότητα αυτή θα γίνει αναφορά στην ομάδα ατόμων που ασχολείται η παρούσα έρευνα στα άτομα ηλικίας άνω των 50 ετών στην ιδιότητα είτε εργαζόμενου, είτε ανέργου, για να διερευνηθεί η σημασία των δράσεων της δια βίου μάθησης και της συμβουλευτικής κατά την πρόσληψη, παραμονή και λόγων αποχωρήσεων από την απασχόληση τους. Η ηλικιακή αυτή ομάδα έχει χαρακτηριστεί από την διεθνή βιβλιογραφία ως ειδική κοινωνική ομάδα πληθυσμού. Οι όροι όπως "στίγμα", "ευπαθείς", "ευάλωτες" ή "ειδικές" ομάδες, καθώς και "μειονότητα", είναι ευέλικτοι και εξαρτώνται από την κοινωνικοπολιτική κατάσταση κάθε κοινωνίας και τον τρόπο που η κυρίαρχη ομάδα αντιμετωπίζει την ποικιλία. Επιπλέον, οι ταυτότητες των ατόμων που ανήκουν σε αυτές τις ομάδες, καθώς και των ατόμων που ανήκουν στην κυρίαρχη ομάδα, δεν πρέπει να θεωρούνται στατικές, καθώς και αυτές εξελίσσονται μέσω των αλληλεπιδράσεων με το πολιτικό, κοινωνικό, πολιτισμικό και οικονομικό πλαίσιο της κάθε περίπτωσης. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, οι ομάδες που χαρακτηρίζονται από κάποια διαφορετικότητα σε σχέση με την κυρίαρχη ομάδα βρίσκονται στο περιθώριο της κοινωνίας, επηρεάζονται από κοινωνικό αποκλεισμό και στιγματίζονται. Αυτό σημαίνει ότι δεν έχουν ισότιμη πρόσβαση σε κοινωνικά αγαθά όπως εκπαίδευση και υγεία, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν έλλειψη ισότιμων ευκαιριών και πρόσβασης σε κοινωνικό και πολιτικό αναπτυξιακό πλαίσιο (Λεξικό εκπαίδευσης ενηλίκων, 2022).

Ο χαρακτηρισμός ως ειδική ομάδα έχει κατοχυρωθεί και συνταγματικά. Έτσι σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο (Νόμος 4430/2016) οι "ειδικές" ομάδες αναφέρονται σε αυτές τις ομάδες που βρίσκονται σε δυσμενή θέση όσον αφορά την ομαλή ένταξή τους στην αγορά εργασίας, λόγω οικονομικών, κοινωνικών και πολιτισμικών αιτιών. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται θύματα ενδοοικογενειακής βίας, θύματα παράνομης διακίνησης και εμπορίας ανθρώπων, άτομα που βρίσκονται σε συνθήκες φτώχειας, οικονομικοί μετανάστες, πρόσφυγες, αιτούντες άσυλο, αρχηγοί μονογονεϊκών οικογενειών, άτομα με πολιτισμικές ιδιαιτερότητες, μακροχρόνια άνεργοι ηλικίας έως είκοσι πέντε ετών και άνω των πενήντα ετών (Λεξικό εκπαίδευσης ενηλίκων, 2022).

Όπως είναι λογικό οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις ανισότητες, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της εργασίας, προκειμένου να υπερβούν τις δυσκολίες που προκύπτουν από τις ανωτέρω διακρίσεις. Παράλληλα, προσπαθούν να αξιοποιήσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας και ενισχύοντας τα θετικά στοιχεία που αυτά φέρνουν, με στόχο την αξιοποίηση του



δυναμικού των εργαζομένων και την ενίσχυση της δημιουργικότητας τους (Kirton & Greene, 2015). Σε αντίθεση με τις κοινωνικές δικαιοσύνες, τα κίνητρα των επιχειρήσεων για τη διαχείριση της διαφορετικότητας συνδέονται με την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (όπως θα αναλυθεί και εν συνεχεία). Οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν πρακτικές που προωθούν την ισότητα και αντιμετωπίζουν τις διακρίσεις, περιλαμβάνοντας εκπαιδευτικά προγράμματα για την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και προγράμματα ανάπτυξης για την αντιμετώπιση των διακρίσεων (Gao, 2019). Το τμήμα της επιχειρήσεις που αναλαμβάνει αυτό το ρόλο είναι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) αντιμετωπίζοντας παγκοσμίως μια πρόκληση που συνίσταται στην εξάλειψη των ανισοτήτων μεταξύ των εργαζομένων, ανεξάρτητα από την πηγή τους και στον σεβασμό προς τη διαφορετικότητα. Η διαφορετικότητα αποτελείται από χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η φυλή, οι αναπηρίες, η θρησκεία, οι πεποιθήσεις, ο σεξουαλικός προσανατολισμός και η ηλικία, καθώς και προσωπικά χαρακτηριστικά όπως το εργασιακό στυλ, η προσωπικότητα και η κουλτούρα. Οι ανισότητες απορρέουν συνήθως από την αρνητική αντιμετώπιση της διαφορετικότητας σε ένα ή περισσότερα στοιχεία (Emmott & Worman, 2008).

Συνοψίζοντας, η αντιμετώπιση των ανισοτήτων είναι σημαντική πτυχή επομένως της ΔΑΠ, καθώς συνδέεται με την ευημερία των εργαζομένων και τους στόχους της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας (Shen et al., 2009). Η προώθηση της ισότητας και η αντιμετώπιση των διακρίσεων αναδεικνύουν την επιχείρηση ως κοινωνικά υπεύθυνη, επικεντρωμένη στους εργαζομένους, προσιτή σε όλους και ενσωματωμένη σε προγράμματα για την αποτροπή των ανισοτήτων και την ενίσχυση της ισότητας (Sarvaiya & Eweje, 2016). Η ανάγκη για προώθηση της ισότητας και της διαχείρισης των διακρίσεων αναδεικνύεται και ως κρίσιμη στρατηγική για τις επιχειρήσεις. Η ενσωμάτωση των αρχών αυτών μπορεί να οδηγήσει στην αξιοποίηση του δυναμικού των εργαζομένων, τη βελτίωση της απόδοσης και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

### 2.2.2 Οι 50+ και η ηλικιακή διάκριση

Η παρούσα ενότητα αναλύει την εξέλιξη του νομοθετικού πλαισίου κατά των διακρίσεων στην Ελλάδα. Η διάκριση περιλαμβάνει δύο βασικά στοιχεία: τη μείωση της ευνοϊκής μεταχείρισης, που αποτελεί ένα ανεπιθύμητο πρόβλημα, και μια δεύτερη πτυχή που αποκαλείται προστατευμένο χαρακτηριστικό, το οποίο χρησιμεύει ως αιτιολογία για το μέτρο που προκαλεί αυτές τις αδικίες (Fredman, 1992). Το μειονέκτημα μπορεί να εκδηλωθεί είτε ως αποτέλεσμα βλάβης (παράδειγμα: ανισότητα στους μισθούς), είτε ως νομική αδικία (παράδειγμα: άδικη λήξη σύμβασης απασχόλησης), αποτελεί απώλεια προνομίων (παράδειγμα: απαγόρευση πρόσβασης σε εκπαίδευση ή ευκαιρίες ταξιδιών, περιορισμοί σε κοινωνικά γεγονότα), δυσμενείς

συνθήκες εργασίας (όπως χώρος γραφείου ή ωράριο εργασίας) και οποιοδήποτε άλλο υλικό ή ηθικό μειονέκτημα (*Friedman & Whitman, 2002*).

Η νομοθεσία στην Ελλάδα έχει ασχοληθεί ελάχιστα με τις νομικές διατάξεις που αφορούν τις περιπτώσεις διακρίσεων. Εκτός από τις βασικές συνταγματικές διατάξεις που σχετίζονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα και τον στόχο της εξάλειψης των διακρίσεων και της προώθησης της ισότητας, ο νόμος 3304/2005 αντιπροσωπεύει τον κύριο νομικό ακρογωνιαίο λίθο κατά των διακρίσεων και αποτελεί το πιο σημαντικό βήμα στην πολιτική προστασίας των ευάλωτων και ειδικών ομάδων. Με τη θέσπιση αυτού του νόμου, οι οδηγίες 2000/43 / ΕΚ και 2000/78 / ΕΚ ενσωματώθηκαν στην ελληνική νομοθεσία και δημιουργήθηκε ένα πλαίσιο προστασίας από διακρίσεις με βάση τη φυλετική ή εθνική καταγωγή, τις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις, την αναπηρία, την ηλικία ή τον σεξουαλικό προσανατολισμό (όσον αφορά τους τομείς της απασχόλησης και της κατάρτισης) (*Ζερδελής, 2022*). Ο κύριος στόχος αυτού του νόμου ήταν να θεσπίσει ένα γενικό ρυθμιστικό πλαίσιο για τον αγώνα κατά των διακρίσεων.

Έπειτα πιο ειδικά για τους επαγγελματικούς χώρους βγήκε ο νόμος 4443/2016 περί απαγόρευσης διακρίσεων στον τομέα της απασχόλησης, που στοχεύει στην προώθηση και εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης όσον αφορά (*Γουλάς/Κοφίνης, 2016*):

- Τους όρους πρόσβασης στην εργασία, συμπεριλαμβανομένων των κριτηρίων επιλογής και πρόσληψης, καθώς και τους όρους επαγγελματικής προόδου.

- Την πρόσβαση σε διάφορα επίπεδα και είδη επαγγελματικής κατάρτισης, προσανατολισμού και απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας.

- Τους όρους και τις συνθήκες απασχόλησης και εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των αποδοχών, της λήξης της σύμβασης εργασίας, της υγείας και ασφάλειας στην εργασία, καθώς και της επανένταξης στην απασχόληση.

- Την ιδιότητα μέλους και τη συμμετοχή σε συνδικαλιστική οργάνωση.

Στο πλαίσιο αυτών των διατάξεων, απαγορεύονται διακρίσεις που αφορούν μεταξύ των άλλων και την ηλικία. Οι διακρίσεις λόγω ηλικίας αντιστοιχούν σε μια κατάσταση όπου κάποιο άτομο υποβάλλεται σε μειονεκτική μεταχείριση λόγω της ηλικίας του. Έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες για την κατανόηση των αιτιών που οδηγούν σε διακρίσεις λόγω ηλικίας στο πεδίο της απασχόλησης, καθώς και για τις αρνητικές αντιλήψεις, αξίες και στάσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε μεγαλύτερη ηλικία στον εργασιακό χώρο (*Guzman et al., 2014*). Η αρχή της ίσης μεταχείρισης απαιτεί ότι παρόμοιες καταστάσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται με ίσο τρόπο, ενώ μη παρόμοιες καταστάσεις δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται με διάκριση. Στο πλαίσιο του εργατικού δικαίου, η αρχή της ίσης μεταχείρισης έχει σημαντικό ρόλο στην προστασία των εργαζομένων από αυθαίρετες πρακτικές των εργοδοτών κατά τη διάρκεια της εργασίας. Επιπλέον, οι λόγοι διάκρισης λειτουργούν ως προστατευτικοί παράγοντες ακόμα και κατά την πρόσληψη των εργαζομένων.

Συχνά, η μειονεκτική μεταχείριση λόγω ηλικίας πηγάζει από στερεότυπα και προκαταλήψεις που ενδεχομένως υπάρχουν αναφορικά με τη συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα. Για παράδειγμα, κοινό είναι το στερεότυπο που υφίσταται για τους νεότερους ότι δεν έχουν αρκετή ώριμη συμπεριφορά, και για τους μεγαλύτερους ότι δεν είναι αρκετά πρόθυμοι να αποδεχτούν καινούριες ιδέες, αποτελώντας μια προκατάληψη όσον αφορά την ηλικία των ατόμων (*Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων Κύπρου, 2009*). Από την άλλη, άλλα ερευνητικά ευρήματα υποστηρίζουν ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι συχνά αποτελούν την πρώτη επιλογή για τους επαγγελματίες στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources, HR), σε αντίθεση με τους εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας. Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι επαγγελματίες στον τομέα HR επιλέγουν εργαζόμενους που είναι πιο ώριμοι σε ηλικία για ορισμένες θέσεις, λόγω της εμπειρίας τους που σχετίζεται με τις απαιτούμενες εργασίες (*Guzman et al., 2014*). Εντούτοις, υπάρχουν εργοδότες και εργαζόμενοι που πιστεύουν πως οι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας έχουν απωλέσει την ικανότητά τους να αποδίδουν αποτελεσματικά σε μια εργασία (*Αναγνωστοπούλου, 2012*). Η λήξη σύμβασης εργασίας θα θεωρηθεί παράνομη λόγω διακρίσεων, όταν ο εργοδότης, κατά τις απολύσεις για δικαιολογημένους λόγους (λόγοι που αφορούν αποκλειστικά τη λήξη σύμβασης), επιλέγει να λυθούν υπάλληλοι με βάση τη δική του κρίση, δίνοντας προτεραιότητα στο φύλο, την ηλικία, το εθνικό υπόβαθρο ή την οικογενειακή κατάσταση του εργαζομένου (*Somek, 2011*).

Ωστόσο υπάρχουν στον αντίποδα και νόμιμοι λόγοι που δικαιολογούν την εργασιακή διάκριση όπως της διαφορετικής μεταχείρισης λόγω επαγγελματικών απαιτήσεων. Ειδικότερα, δεν αποτελεί μη επιτρεπτή διάκριση η διαφορετική μεταχείριση που βασίζεται σε χαρακτηριστικό σχετικό με τους λόγους διάκρισης που κατοχυρώνονται στο άρθρο 1 του νόμου 4443/2016. Αυτό το χαρακτηριστικό, λόγω της φύσης ή του πλαισίου των συγκεκριμένων επαγγελματικών δραστηριοτήτων, αποτελεί ουσιώδη και κρίσιμη προϋπόθεση για την αποτελεσματική και ασφαλή άσκηση μιας εργασίας, υπό την προϋπόθεση ότι ο επιδιωκόμενος στόχος είναι νόμιμος και προϋπόθεση τη τήρηση της αναλογικής (*Γουλάς, 2019*). Οι ειδικοί λόγοι διακρίσεων είναι εκείνοι που σχετίζονται με γνωρίσματα που αφορούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου, όπως, για παράδειγμα, η ηλικία. Σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου, η διαφορετική μεταχείριση λόγω ηλικίας, εάν είναι ειδικά αιτιολογημένη, δεν θεωρείται ως ανεπίτρεπτη εργασιακή διάκριση, όταν η τέτοια μεταχείριση προβλέπεται από τον νόμο ως αναγκαία προκειμένου να επιτευχθούν σκοποί που σχετίζονται με την πολιτική απασχόλησης, την αγορά εργασίας και την επαγγελματική εκπαίδευση, με την προϋπόθεση ότι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτών των σκοπών είναι κατάλληλα και αναγκαία (άρθρο 6 παράγραφος 1 του νόμου 4443/2016). Η προαναφερθείσα διαφορετική μεταχείριση μπορεί να περιλαμβάνει ειδικά (*Γουλάς, 2019*):

α) την καθιέρωση ειδικών όρων τόσο για την είσοδο στην απασχόληση και την επαγγελματική εκπαίδευση όσο και για την απασχόληση και την εργασία, συμπεριλαμβανομένων των όρων απόλυσης και αμοιβής, για νέους, ηλικιωμένους και

εργαζομένους που συντηρούν άλλα άτομα, προκειμένου να προωθηθεί η επαγγελματική τους ένταξη ή να διασφαλιστεί η προστασία τους,

β) τον καθορισμό ελάχιστων ηλικιακών, επαγγελματικών εμπειρικών ή προηγούμενης απασχόλησης προϋποθέσεων για την πρόσβαση σε εργασία ή σε ορισμένα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την απασχόληση,

γ) τον καθορισμό ανώτατου ηλικιακού ορίου για την πρόσληψη, με βάση τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας ή την ανάγκη λογικής περιόδου απασχόλησης πριν από τη συνταξιοδότηση.

Επομένως, δεν μπορούμε να καταλήξουμε αποκλειστικά σε συμπεράσματα διακρίσεων στην αγορά εργασίας, εκτός αν αυτές οι διαφορές μεταξύ των ομάδων δεν αντικατοπτρίζουν τις διαφορές στην παραγωγικότητά τους. Είναι πιθανό ότι αυτές οι διαφορές να οφείλονται και σε άλλο παράγοντα. Ένα πιθανό αίτιο για αυτές τις αποκλίσεις στην παραγωγικότητα σε επίπεδο ομάδας είναι η σύνθεση των ίδιων των ομάδων. Αν οι μέσες παραγωγικές ικανότητες των μελών των δύο ομάδων διαφέρουν λόγω εκπαιδευτικού επιπέδου ή δεξιοτήτων, δεν είναι έκπληξη το γεγονός ότι αυτές οι διαφορές επηρεάζουν τη θέση τους στην αγορά εργασίας. (*Borjas & Van Ours, 2010; Palley, 2004; Smith, 2003*). Δυστυχώς, καθημερινά σημειώνονται διακρίσεις στον χώρο εργασίας, πολλές εκ των οποίων δεν αντιμετωπίζονται από τις επικρατούσες ρυθμιστικές και ελεγκτικές αρχές. Αυτές οι διακρίσεις έχουν σοβαρές συνέπειες και μπορεί να οδηγήσουν στην αναίρεση του δικαιώματος ενός εργαζόμενου για προαγωγή ή ανέλιξη στην εργασία, και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμα και σε απόλυση. Οι διακρίσεις αυτές περιορίζουν την ποικιλομορφία ενός οργανισμού και την δημοκρατική του λειτουργία.

### 2.2.3 Οι 50+, η διαχείριση της ποικιλομορφίας και το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης (*Dessler, 2005*) έχει προκαλέσει διάφορες τάσεις και προκλήσεις στον τομέα της απασχόλησης. Η συνεχής μείωση του εργατικού δυναμικού λόγω υπογεννητικότητας, μαζί με το μεγάλο αριθμό των εργαζομένων σε προχωρημένη ηλικία, δημιουργεί μια πολυπλοκότερη δομή εργασιακής δύναμης (*Guzman et al., 2014 • Drabe, Hauff & Richter, 2015*). Η παρουσία των μεταναστών (*Kim, 2006*) και η είσοδος όλο και περισσότερων γυναικών και μειονοτήτων στον χώρο εργασίας (*Knoppers, Claringbould & Dortants, 2015*) αντιστοιχίζονται με την ανάγκη διαχείρισης της διαφορετικότητας από τις επιχειρήσεις.

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πλέον αποδεκτή. Σε αυτό το πλαίσιο, η φροντίδα για την ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο είναι ζωτικής σημασίας από την ΔΑΠ. Μέσω της διοίκησης της διαφορετικότητας, επιχειρείται να παρέχονται ισότιμες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, εθνικότητας, θρησκείας κ.ά.,

με στόχο να αξιοποιηθούν τα ικανοτήτων και της συμβολής τους στην επιχείρηση. Επιπλέον, επιδιώκεται η ελαχιστοποίηση εμποδίων όπως η προκατάληψη και οι μεροληψίες, που μπορεί να παρουσιαστούν μέσα στον χώρο εργασίας και να προκαλέσουν δυσλειτουργία στη διαχείριση της διαφορετικότητας (Dessler, 2005). Λαμβάνοντας υπόψη ότι ένας οργανισμός απαιτεί την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων του προκειμένου να εδραιωθεί σε μια πιο ανταγωνιστική θέση σε σχέση με άλλους οργανισμούς, πρέπει να διασφαλίζει την αποτελεσματική εφαρμογή των κατάλληλων πρακτικών για την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (Noe R. A., et al, 2006).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί σε ένα απαιτητικό έργο για τους υπεύθυνους των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η απόκτηση των κατάλληλων εργαζομένων έχει γίνει ζήτημα κρίσιμης σημασίας για τις επιχειρήσεις, και αυτή η διαδικασία παρουσιάζει αυξανόμενες δυσκολίες. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις, όπως η έλλειψη πίστης στον οργανισμό, που κοινά χαρακτηριζόταν από τους εργαζόμενους των προηγούμενων γενεών, αλλά όχι στις γενιές που απασχολούν τώρα τις επιχειρήσεις στην παγκόσμια αγορά (Cassell, 2017). Λόγω αυτού, η εργασία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται πιο περίπλοκη, καθώς πρέπει να αναγνωρίζει τις διαφορές μεταξύ των γενεών και να προσαρμόζει τις πρακτικές της ανάλογα για να διατηρήσει την αποτελεσματικότητά της. Η ανίκανοτητα των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν σε αυτήν τη νέα πραγματικότητα μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα, όπως συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών γενεών, έλλειψη κατάλληλης επικοινωνίας και συνεργασίας, ανεπαρκής διαχείριση εργασιακών σχέσεων, χαμηλή παραγωγικότητα και ελλιπής εργασιακή ικανοποίηση (Westerman & Yamamura, 2007).

Πέρα από τις εμφανείς ανισότητες, υπάρχει και η ποικιλία στις δεξιότητες και ικανότητες μεταξύ των εργαζομένων. Μια επιχείρηση απαρτίζεται από διάφορα άτομα με διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες, τα οποία πρέπει να συνεργαστούν σε μία ομάδα και να επιδείξουν συνοχή και ενότητα προκειμένου να προωθήσουν την επιχείρηση προς την εξέλιξη. Ένα εργατικό δυναμικό με ποικιλία δεξιοτήτων θεωρείται πλουραλιστικό και έχει την ικανότητα να αντιμετωπίσει ζητήματα και προκλήσεις από διαφορετικές σκοπιές (Αναγνωστοπούλου, 2012). Μέσω της ποικιλομορφίας, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την αγορά με περιεκτικότητα, αξιοποιώντας τις διάφορες τάσεις και εξελίξεις που προκύπτουν. Αυτό συμβαίνει διότι διατηρούν ομάδες εργασίας με ποικιλία ταλέντων και προσόντων, εξασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι ολοκληρωμένες και ενδεδειγμένες (Cornerstone, 2009).

Η προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη και διατήρηση υπαλλήλων μέσα στην ποικιλομορφία αποτελούν κεντρική προτεραιότητα για τη στρατηγική οργάνωση και τη δημιουργική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Είναι αναγκαίο να ενισχυθεί η ποικιλομορφία και να δοθεί έμφαση στην εκπροσώπηση ευάλωτων κοινωνικών ομάδων που υπο-εκπροσωπούνται. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να συνεργάζονται με πανεπιστήμια και ιδρύματα για τη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης για άτομα από αυτές τις ομάδες. Πολλές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της

κοινωνικής επιχειρηματικότητας εφαρμόζουν προγράμματα που στοχεύουν στην ποικιλομορφία τους, συμπεριλαμβάνοντας στο προσωπικό τους άτομα από ευπαθείς κοινωνικές ομάδες (Posner, 2010). Για να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι πολιτικές ποικιλομορφίας σε μια επιχείρηση, είναι ζωτικής σημασίας τα στελέχη να αποτρέπουν και να εξαλείφουν κάθε εκδήλωση εργασιακής διάκρισης. Οι διευθυντές πρέπει να εφαρμόζουν πρακτικές διοίκησης που ενισχύουν την κατανόηση της σημασίας του σεβασμού της ποικιλομορφίας για την αποτελεσματική και δημοκρατική λειτουργία της επιχείρησης (Χυτήρης, 2017). Επιπροσθέτως, για να ανταποκριθούν οι οργανισμοί στην ποικιλομορφία των υπαλλήλων τους, πρέπει να εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για τα στελέχη τους και να διασφαλίζουν την συνεχή ανάπτυξη όλου του δυναμικού τους. Η εκπαίδευση σε αυτά τα προγράμματα αφορά το νομικό πλαίσιο που προάγει την ισότητα στον χώρο εργασίας, εξασφαλίζοντας ίση και δίκαιη μεταχείριση για όλους, ανεξαρτήτως των ειδικών τους χαρακτηριστικών.

Εν κατά κλειδί, οι σύγχρονες απαιτήσεις επιβάλλουν τη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων, και το ίδιο ισχύει και για τους οργανισμούς. Η αρμονική συνεργασία και η αξιοποίηση των δεξιοτήτων κάθε μέλους συντελούν στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της εργασίας. Είναι σημαντικό να επιλέγονται άτομα που μπορούν να συνεισφέρουν με την αφοσιωμένη εργασία τους, αφού η αποτελεσματικότητα υπόκεινται στην ικανοποίηση και την δέσμευση του κάθε ατόμου. Είτε πρόκειται για ομάδες με διαφορετικά χαρακτηριστικά, η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από το κλίμα ατομικής ευθύνης, εμπιστοσύνης, σεβασμού και συνεργασίας που διαμορφώνεται στην επιχείρηση με σεβασμό στην ποικιλομορφία των μελών της (Robbins & Judge, 2018).

#### 2.2.4 Οι 50+ και η Δια βίου Μάθηση ως εργαλείο απασχόλησης

Η ανάγκη για δια βίου μάθηση καθορίζεται από τη Λευκή και Πράσινη Βίβλο, η οποία υπογραμμίζει τη σημασία της μάθησης ως βάσης για την ευημερία. Επίσης, πολλά έγγραφα της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναφέρουν την έννοια της δια βίου μάθησης ως μια επένδυση στη δημιουργία ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού, στην επίτευξη οικονομικής ανταγωνιστικότητας και στη διασφάλιση της εργασιακής προσαρμοστικότητας (Κόκκος, 2008). Ωστόσο, η θετική επίδραση της εκπαίδευσης των ενηλίκων φαίνεται να υπερβαίνει τον απλό σκοπό της εργασιακής προσαρμογής και εξέλιξης. Μέσα από τη συνεχή ανάπτυξη της δια βίου μάθησης και την συνεχόμενη εκπαίδευση, ενισχύεται η δημιουργία μιας υγιούς κοινωνικής ζωής, μιας ευημερούσας οικογενειακής ζωής και διαφυλάσσεται η υγεία (Cedefop, 2015). Το πλαίσιο της συνεχόμενης εκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης επιτρέπει στα άτομα να ενισχύουν σημαντικά τις δεξιότητές τους και τις ικανότητές τους και να αναπτύσσουν κριτική σκέψη σε προσωπικό, κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο.

Όμως, τι κάνει ξεχωριστά τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, τι τους διακρίνει από τους νεότερους; Γιατί η εκπαίδευσή τους είναι περισσότερο από απλή εκπαίδευση

ενηλίκων με έναν συγκεκριμένο στόχο; Οι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας διαθέτουν πλούτο εμπειριών και δεξιοτήτων που μπορούν να αξιοποιηθούν στη διαδικασία της εκπαίδευσης. Αυτό ενδεχομένως να υπερτερεί ακόμα και των γνώσεων του εκπαιδευτή. Ωστόσο, οι μεγαλύτεροι έχουν και ποικίλες διαφορές ανάμεσά τους, ανάλογα με το φύλο, την κοινωνική θέση, το μορφωτικό υπόβαθρο, τα εισοδήματα και ακόμα και τη φυσική τους κατάσταση. Είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη και οι αλλαγές που προκύπτουν λόγω της βιολογικής ωρίμανσης στις αισθήσεις, όπως η ακοή και η όραση, καθώς και στα αντανακλαστικά του ατόμου. Όλα αυτά απαιτούν την προσαρμογή των εκπαιδευτικών μεθόδων και τεχνικών. Παρότι οι αλλαγές που σχετίζονται με την ηλικία μπορεί να οδηγήσουν σε ορισμένες λειτουργικές απώλειες, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η υγεία επιδεινώνεται ή ότι όλα τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας είναι αδύναμα και με μειωμένες ικανότητες. (*Λεξικό εκπαίδευσης ενηλίκων, 2022*).

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων που έχουν φθάσει σε προχωρημένη ηλικία, συνήθως εστιάζουν σε τρεις κύριους τομείς: πρώτον την ανάγκη για αυτονομία, δηλαδή την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, δεύτερον την ανάγκη για προσωπική έκφραση και συμμετοχή σε δραστηριότητες που τους ενδιαφέρουν και τους ευχαριστούν, χωρίς απαραίτητα να εξυπηρετούν συγκεκριμένους στόχους και τρίτον την κοινωνική συνεισφορά, που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο επιλέγουν να συνεισφέρουν στην κοινωνία. Στην Ελλάδα, δυστυχώς, δεν έχει δοθεί η δέουσα προσοχή στην εκπαίδευση αυτής της ηλικιακής ομάδας. Ως αποτέλεσμα, άτομα προχωρημένης ηλικίας να έχουν απομακρυνθεί από τη διαδικασία της μάθησης. Το παράδειγμα της ψηφιακής ενδυνάμωσης είναι αντιπροσωπευτικό, καθώς δεν έχουν παρασχεθεί προγράμματα από το κράτος για την εκμάθηση των ψηφιακών δεξιοτήτων σε άτομα παρωχημένης ηλικίας. Επίσης, δεν υπάρχουν διαδικασίες προετοιμασίας για τη μετάβαση από την εργασία στη συνταξιοδότηση, που θα περιλαμβάνουν την απαραίτητη εκπαίδευση. (*Λεξικό εκπαίδευσης ενηλίκων, 2022*)

Βασίζόμενοι στις νέες εξελίξεις, όλες οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν συμφωνήσει να εφαρμόσουν πολιτικές που προωθούν την εκπαίδευση των πολιτών μέσω της δια βίου εκπαίδευσης. Αυτές οι πολιτικές δεν στοχεύουν μόνο ενισχύουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις των πολιτών, αλλά συμβάλλουν επίσης στην κοινωνική ένταξη των ευπαθών κι ειδικών κοινωνικών ομάδων και στις ευκαιρίες απασχόλησης για όλους. Στην χώρα μας, υπάρχουν αρκετοί φορείς που ασχολούνται με την οργάνωση και υλοποίηση προγραμμάτων δια βίου μάθησης. Αναφορικά, αυτά τα προγράμματα ξεκίνησαν με τον Νόμο 3879/2010 και οι φορείς, καθώς και τα διάφορα ιδρύματα που ασχολούνται με τα προγράμματα δια βίου μάθησης στην Ελλάδα, εντάσσονται στο Εθνικό Σύστημα Δια Βίου Μάθησης (*Καπαγιάννη, 2006*).

Από την γενική σκοπιά η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου που προωθήθηκε από πρωτοπόρους Becker, Schultz και Denison έχει ένα σημαντικό αντίκτυπο στην κατανόησή μας για τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης, παραγωγικότητας και οικονομικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και εμπειριών που κατέχει το κάθε άτομο και,

γενικότερα, η κοινωνία. Ο βαθμός του ανθρώπινου κεφαλαίου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επίπεδο εκπαίδευσης και μάθησης που αποκτά καθένας. Η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει θετική επίδραση στην παραγωγικότητα του ατόμου και κατ'επέκταση της κοινωνίας. Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο μεγαλύτερη είναι η βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας της εργασίας. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να προσαρμοστούν ευκολότερα στο εργασιακό περιβάλλον, να κατανοούν και να αντιλαμβάνονται καλύτερα τις εργασιακές απαιτήσεις και να εκτελούν πιο σύνθετες εργασίες. Συνεπώς, η επένδυση στην εκπαίδευση που οδηγεί στον σχηματισμό του ανθρώπινου κεφαλαίου αναγνωρίζεται ως σημαντικός παράγοντας για την οικονομική ανάπτυξη, καθώς συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και της κοινωνίας συνολικά.

Η συνεχής εκπαίδευση καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο γνώσης και δημιουργεί θετικό περιβάλλον για πολλές αναπτυξιακές πτυχές. Κατ' αρχάς, δημιουργεί τις βάσεις για μια βελτιωμένη επαγγελματική πορεία, τόσο σε ό,τι αφορά την ποιότητα της εργασίας όσο και τις αμοιβές που αποκομίζει κάποιος (καθιστώντας δυνατή την επαγγελματική και οικονομική ανάπτυξη). Επιπλέον, συμβάλλει στην βελτίωση της κοινωνικής θέσης, αφού η απόκτηση συνεχώς ενημερωμένων δεξιοτήτων και γνώσεων μπορεί να ενισχύσει τη συμμετοχή και τη συνεισφορά στην κοινωνία (προάγοντας την κοινωνική ανάπτυξη). Επιπλέον, η δια βίου μάθηση ενισχύει την αυτοεκτίμηση και δημιουργεί βελτιωμένη αυτογνωσία και αυτοπεποίθηση, καθώς η συνεχής προσπάθεια για μάθηση και ανάπτυξη συνδέεται με την αίσθηση επιτυχίας και αυτοπραγμάτωσης (επιφέροντας προσωπική ανάπτυξη). Τέλος, η διαρκής μάθηση προωθεί την απόκτηση περισσότερων γνώσεων, ενισχύοντας την γνωστική ανάπτυξη του ατόμου. Συνολικά, η έμφαση στη δια βίου μάθηση δημιουργεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που συνδυάζει εκπαίδευση, κοινωνία, επαγγελματική εξέλιξη, και προσωπική ανάπτυξη, επιφέροντας θετικές επιπτώσεις στην οικονομία και την κοινωνία.

Ο κύριος λόγος για την ανάπτυξη και την ευρεία διάδοση της δια βίου μάθησης είναι η στενή της σύνδεση με την απασχολησιμότητα. Οι αυξημένες απαιτήσεις της διεθνοποίησης των αγορών και των νέων τεχνολογιών οδηγούν στη απαίτηση για συνεχή ανανέωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η Δια Βίου μάθηση αναδεικνύεται ως το κρίσιμο μέσο για την επίτευξη αυτού του στόχου (Σταμέλος, 2008). Εντός αυτού του πλαισίου της δια βίου μάθησης, η κατάρτιση και η επιμόρφωση αποτελούν μη τυπικές μορφές εκπαίδευσης που έχουν παρόμοια αποτελέσματα με την τυπική εκπαίδευση. Αναδεικνύονται ως μέσα που οδηγούν στην ανάπτυξη των ατόμων, ιδίως στο πλαίσιο της αγοράς εργασίας και την εξέλιξη τους σε αυτήν. Ο βασικός στόχος τους είναι να παράσχουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που αντικατοπτρίζονται κυρίως στην εργασιακή επίδοση. Ουσιαστικά, η κατάρτιση και η επιμόρφωση αναμένεται να επηρεάσουν θετικά την εργασιακή-επαγγελματική και οικονομική ανάπτυξη, αλλά ενδέχεται να έχουν μικρότερη επίδραση σε άλλες πτυχές της ανάπτυξης. Οι διαδικασίες αυτές πρέπει να στηρίζονται στην πραγματική ανάγκη της αγοράς. Συγκεκριμένα, οι εργοδότες στις βιομηχανίες καθορίζουν τις απαιτούμενες



δεξιότητες για την εργασία και το είδος της κατάρτισης και επιμόρφωσης που απαιτείται για την απασχόληση των εργαζομένων (*Hansamali & Ratnayake, 2008*). Η ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρήσεων είναι κρίσιμης σημασίας για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα (*Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016, Dukakis et al., 2021*). Επομένως, είναι απαραίτητη η διαρκής εκσυγχρονισμός των μεθόδων εργασίας και η προσαρμογή των εργαζομένων, προκειμένου να αποφευχθεί η απαξίωση των προσόντων τους λόγω των επιστημονικών και τεχνολογικών εξελίξεων (*Kraiger & Ford, 2007*).

Είναι, λοιπόν, προφανές ότι η αναγνώριση της σημασίας της κατάρτισης από τις επιχειρήσεις αποτελεί αναγκαιότητα. Η σύγκλιση των προσόντων των εργαζομένων με τις απαιτήσεις των εργασιακών τους ρόλων είναι κρίσιμη για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Τα οφέλη της κατάρτισης εκτείνονται σε πολλαπλά επίπεδα, προσφέροντας θετικές επιδράσεις τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητά τους στην εργασία, με το ίδιο το προσωπικό να γίνεται ένα απόθεμα ανταγωνιστικότητας για την επιχείρηση (*Aguinis & Kraiger, 2009, Καραλής, 2010*).

Συνοψίζοντας, η παροχή ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης συνεισφέρει σημαντικά οφέλη τόσο στους εργαζόμενους όσο και στην επιχείρηση. Ο *Long (2012)*, μελετώντας τη σημασία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, υπογραμμίζει ότι αυτή αποτελεί βασικό παράγοντα για τους εξής λόγους, μεταξύ άλλων: συνδέεται άρρηκτα με την παραγωγικότητα και τα κέρδη της επιχείρησης, συμβάλλει στην ανάπτυξη της διεθνούς ανταγωνιστικότητας, βοηθά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που προκύπτουν από τη γήρανση του εργατικού δυναμικού και προωθεί την ενημέρωση των προσόντων των εργαζομένων, ενισχύοντας την αντιμετώπιση θεμάτων όπως η ανεργία.

Είναι αναμφίβολα προφανές ότι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την πλέον κρίσιμη προϋπόθεση για την επιτυχημένη ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Συνεπώς, η ύπαρξη ενός κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού μπορεί να συνεισφέρει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που ανακύπτουν στον επιχειρηματικό χώρο (*Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012*). Επομένως, η επιτυχία εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει γνώσεις από τους υπαλλήλους της σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, προκειμένου να ξεχωρίζει (*Bittel, 2011*). Αρά, η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι απαραίτητη για την απόκτηση των απαραίτητων προσόντων για τις αναλογούσες εργασιακές θέσεις και για την προσαρμογή στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού έχει απτά οφέλη για την επιχείρηση, συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότητά της και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αυτή η διαδικασία βοηθά στην ανάπτυξη του "διανοητικού κεφαλαίου" της επιχείρησης, παρέχοντας ουσιαστικά οφέλη στην οικονομική της εξέλιξη και στη μακροπρόθεσμη επιβίωσή της στην αγορά.

## 2.2.5 Η σημασία των δεξιοτήτων στην παραμονή και στην εύρεση εργασίας

Στην εποχή που ζούμε, υπάρχει μια αλλαγή στα ηλικιακά μοτίβα. Παρατηρούμε αύξηση του προσδόκιμου ζωής, καθυστέρηση στο να παντρευόμαστε και να αποκτούμε παιδιά, καθώς και καθυστέρηση στην έξοδο στη σύνταξη. Αυτή η εξέλιξη επιφέρει μια αυξανόμενη ανάγκη για συνεχή μάθηση. Δηλαδή, πρέπει να αποκτήσουμε νέες γνώσεις, δεξιότητες, αξίες και στάσεις που θα μας βοηθήσουν να διατηρήσουμε την υγεία, την ανεξαρτησία και την ενεργό συμμετοχή στη ζωή όσο το δυνατόν περισσότερο. Από την άλλη, οι αλλαγές στον επαγγελματικούς χώρους έχουν καταστήσει αναγκαίο για τους πολίτες να αναζητήσουν την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους. Το επαγγελματικό περιβάλλον γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό, και είναι αναγκαίο οι πολίτες να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εποχής, τόσο σε προσωπικό όσο και σε εργασιακό επίπεδο.

Η δια βίου μάθηση αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων και γνώσεων, καθώς και για τη συνεχή προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζουμε ότι η απόκτηση νέων δεξιοτήτων δεν είναι κάτι που περιορίζεται μόνο στους νέους, αλλά μπορεί να συμβεί κατά μήκος όλης της ζωής μας. Με τον όρο "δεξιότητες" αποδίδεται η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας για να εκτελεστούν εργασίες και να επιλυθούν προβλήματα (*Cedefop, 2014*). Οι δεξιότητες είναι ατομικά χαρακτηριστικά που μπορούν να οδηγήσουν τα άτομα σε υψηλό επίπεδο διαβίωσης και να συντελέσουν στην κοινωνικοοικονομική πρόοδο των χωρών (*OECD, 2015a*). Είναι σημαντικό η απόκτηση δεξιοτήτων που θα επιτρέπουν την προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της εποχής. Επίσης, η Δια βίου μάθηση δεν αφορά μόνο στην ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων, αλλά και στην καλλιέργεια προσωπικών δεξιοτήτων και γνώσεων που συμβάλλουν στη γενικότερη εξέλιξη του ατόμου. Η εκμάθηση νέων πραγμάτων μπορεί να ενισχύσει την αυτοπεποίθηση, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και την δημιουργικότητα, τα οποία είναι απαραίτητα για μια ενεργή και πλήρη συμμετοχή στην κοινωνία. Σε μια σύγχρονη κοινωνία που αλλάζει συνεχώς, η Δια βίου μάθηση παρέχει την ευκαιρία για συνεχή προσαρμογή, ενημέρωση και εξέλιξη, βοηθώντας τόσο τα άτομα όσο και την κοινωνία (*Γραφείο Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων, 2016*).

Εδώ και αρκετά χρόνια, οι δεξιότητες έχουν επικεντρώσει το ενδιαφέρον των οικονομικών και εκπαιδευτικών πολιτικών σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι πρωτοβουλίες που αφορούν στις δεξιότητες και οι συζητήσεις που διεξάγονται για αυτές, έχουν αποκτήσει έντονη παρουσία στην εποχή μας. Σε αυτό το πλαίσιο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έθεσε ως απαραίτητη προϋπόθεση τη χρηματοδότηση προγραμμάτων κατάρτισης κατά την περίοδο 2014-2020, που πρακτικά εκκινούν στις αρχές του 2016, την ανάπτυξη ενός μηχανισμού διάγνωσης των δεξιοτήτων της αγοράς εργασίας. Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία, μαζί με την ενίσχυση του ρόλου των τριτοβάθμιων οργανώσεων εκπροσώπησης εργαζομένων και εργοδοτών στην διερεύνηση των

δεξιοτήτων, έχει διαμορφώσει την ανάγκη για συστηματική μελέτη του θέματος των δεξιοτήτων. Αυτή η μελέτη εκτείνεται όχι μόνο στο επίπεδο του σχεδιασμού και της υλοποίησης ερευνητικών προγραμμάτων διάγνωσης αναγκών, αλλά και στο βαθύτερο επίπεδο των γενικών υποθέσεων και των θεωρητικών παραδόσεων που διαμορφώνουν το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τις δεξιότητες. Ταυτόχρονα, οι εργοδότες αναφέρουν συχνά τα "ανεπαρκή επίπεδα δεξιοτήτων" των ατόμων (OECD, 2016· *Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016b*). Η εκπαίδευση, ειδικά η επαγγελματική, πρέπει να εστιάζει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων που απαιτούνται από τις επιχειρήσεις. Σε αυτή την περίπτωση, η έννοια της δεξιότητας αποτελεί κεντρικό θέμα (Porovic, 2014).

Σύμφωνα με άλλη μελέτη με τους Σιδηροπούλου – Δημάκου, Αργυροπούλου & Δρόσος (2010), η απόκτηση δεξιοτήτων είναι αναγκαία στη σημερινή εποχή, καθώς με τη βοήθεια τους, οι ενήλικες μπορούν να ανταγωνιστούν στην αγορά εργασίας. Οι δεξιότητες αυτές τους βοηθούν να αντιμετωπίσουν τις πολύπλοκες μεταβάσεις που χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη εκπαίδευση, κατάρτιση και απασχόληση. Τέλος, η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων επιτρέπει στους ενήλικες να ανακαλύπτουν νέες ευκαιρίες μάθησης και να προσαρμόζονται στις νέες εργασιακές πραγματικότητες. Αυτές οι δεξιότητες είναι ουσιαστικές για τη δια βίου διαχείριση της σταδιοδρομίας και συμβάλλουν στη βελτίωση της απασχολησιμότητας των ενηλίκων. Μάλιστα η συνεχής μάθηση στις μεγαλύτερες ηλικίες βοηθά στην προσαρμογή σε διαφορετικές αλλαγές που φέρνει η ζωή και ενισχύει τους εκπαιδευόμενους. Αυτό επιτρέπει στους ανθρώπους να αναπτύξουν και να εκμεταλλευτούν τις υπάρχουσες δεξιότητες τους, να αντιμετωπίσουν τις συνεχείς κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν γύρω τους και να συμμετέχουν ενεργά στην κοινωνία. Η ανάγκη για εγγραμμισμό, ειδικά σε ψηφιακό επίπεδο, αποτελεί ένα ακόμα ουσιαστικό θέμα. Οι άνθρωποι με μεγαλύτερη ηλικία συχνά δεν ανταποκρίνονται γρήγορα στις νέες τεχνολογίες. Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών δημιουργεί σταδιακό αποκλεισμό των ηλικιωμένων από τα κοινωνικά γεγονότα και την αγορά εργασίας. (Για παράδειγμα, στην Ελληνική Εθνική Έκθεση αναφέρεται ότι το 93,6% των μακροχρόνια ανέργων είναι άνω των 50 ετών, με όλες τις αρνητικές συνέπειες αυτού στην ψυχολογική και σωματική υγεία).

Συνεπώς, είναι αναπόφευκτο να συμπεράνουμε, όπως φαίνεται από τα παραπάνω, ότι ο ενήλικας πρέπει να αναπτύξει τις απαραίτητες δεξιότητες για να καταλήξει σε επαγγελματικές και εκπαιδευτικές επιλογές που θα συμβάλουν στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του (*European Lifelong Guidance Policy Network, 2012*). Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η διαρκώς μεταβαλλόμενη συνθήκη περιβάλλοντος ενθαρρύνει τους ενήλικες να αποκτήσουν δεξιότητες που αφορούν το εργασιακό πλαίσιο, είτε αυτό αφορά το παρόν είτε το μέλλον. Έτσι, οι ενήλικες αναζητούν προγράμματα εκπαίδευσης πέρα από τα συμβατικά, προκειμένου αφενός να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και αφετέρου να εμπλουτίσουν ή ενισχύσουν τις υπάρχουσες γνώσεις τους. Αυτό το βήμα θα συμβάλει στο να ανταπεξέλθουν στο ήδη υπάρχον εργασιακό περιβάλλον και να είναι έτοιμοι για εύρεση και αλλαγή εργασίας.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τον Green (2013), οι δεξιότητες μπορούν να αντιληφθούν ως προσωπικές ποιότητες με τρία βασικά χαρακτηριστικά: είναι

παραγωγικές, δηλαδή η χρήση τους δημιουργεί αξία, επεκτάσιμες, δηλαδή μπορούν να ενισχυθούν με κατάρτιση και προσωπική ανάπτυξη, και κοινωνικές, δηλαδή διαμορφώνονται από το κοινωνικό περιβάλλον. Οι σύγχρονοι χώροι εργασίας απαιτούν ένα διαφορετικό μείγμα δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους, το οποίο έχει αλλάξει την τελευταία δεκαετία και συνεχίζει να αλλάζει με αυξανόμενη ταχύτητα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δεξιότητες συνδέονται με το μεταβλητό περιεχόμενο των επαγγελματικών και εργασιακών δραστηριοτήτων.

## 2.2.6 Η Επαγγελματική Συμβουλευτική στην απασχόληση και στην ανεργία

Δύο βασικές κατηγορίες ενηλίκων ατόμων μπορούν να επωφεληθούν από υπηρεσίες συμβουλευτικής. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει αυτούς που είναι εργαζόμενοι και αποβλέπουν στην ατομική τους βελτίωση, επιδιώκοντας την αύξηση των τυπικών προσόντων τους, καθώς και την ανάπτυξη καλύτερης εκπαιδευτικής και επαγγελματικής πορείας. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τα άτομα που είναι άνεργα και επίσης αναζητούν την προσωπική τους βελτίωση, με την απόκτηση επιπλέον δεξιοτήτων που τους επιτρέπουν να ανταγωνιστούν ή να επανενταχθούν στην αγορά εργασίας.

Τα τελευταία χρόνια, η πρακτική της Επαγγελματικής Συμβουλευτικής έχει αυξηθεί σημαντικά στις επιχειρήσεις. Ο ρόλος των επαγγελματικών συμβούλων, που αποτελούν μέλη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), έχει υποστεί γρήγορες μεταβολές από τις αρχές του 21ου αιώνα. Στόχος προτεραιότητας για τις επιχειρήσεις είναι η επιλογή και διατήρηση των πιο ικανών εργαζομένων (*Nathan & Hill, 2006*). Ο σχεδιασμός δράσεων ανάπτυξης και συμβουλευτικής για το προσωπικό, συνήθως, γίνεται από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) της εταιρείας. Η ΔΑΠ ορίζεται ως το σύνολο των πολιτικών, πρακτικών και συστημάτων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των υπαλλήλων (*Noe, et. al., 2006*). Η πολυπολιτισμικότητα στην επιχείρηση προκύπτει από την ανάγκη αναζήτησης εργατικού δυναμικού σε παγκόσμια κλίμακα και από τη χρήση των νέων τεχνολογιών, που διευκολύνει την πρόσληψη προσωπικού από διάφορες περιοχές (*Nelson, 2007*). Οι επαγγελματικοί σύμβουλοι, ως μέλη της ομάδας Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων, συμμετέχουν σε διάφορες δραστηριότητες, περιλαμβανομένων της ατομικής συμβουλευτικής, του επαγγελματικού σχεδιασμού, της επαγγελματικής ανάπτυξης και της παροχής βοήθειας σε εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν προβλήματα, όπως το εργασιακό στρες (*Employee Assistance Programs*) (*Smith, 1988*).

Θεωρητικά, η ομάδα που συνιστούν οι εργαζόμενοι αποτελεί στόχο, καθώς εντάσσονται στην κατηγορία της δια βίου Συμβουλευτικής και του Επαγγελματικού Προσανατολισμού. Προσδοκάτε ότι θα αναζητήσουν υπηρεσίες που θα τους παρέχουν υποστήριξη κατά τη διαδικασία ανακατεύθυνσης της καριέρας τους. Επιπλέον, αυτές οι υπηρεσίες μπορεί να απευθύνονται και σε εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας που

επιθυμούν να αναβαθμίσουν τα προσόντα και τις δεξιότητές τους (Wannan, 2004). Παρ' όλα αυτά, στην πρακτική, αυτή η συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων βρίσκεται σε χαμηλή θέση στη λίστα προτεραιοτήτων των αρμόδιων οργανισμών στη χώρα μας. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχουν πιο επείγουσες ανάγκες που πρέπει να αντιμετωπιστούν, ενώ οι πόροι και το προσωπικό είναι συνήθως περιορισμένα. Είναι γεγονός ότι η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων ενισχύει τα εσωτερικά τους κίνητρα, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν αυξημένη αποδοτικότητα και γενικότερη παραγωγικότητα για τον οργανισμό. Συνεπώς, η υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων και η προώθηση της σταδιοδρομίας τους πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργανισμού (Nadarajah et al. 2012). Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, είναι προφανές ότι η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση προς την εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων αντιπροσωπεύει μια σημαντική και αναγκαία προσέγγιση, αφού αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο (Nadarajah et al. 2012).

Ένα είδος επαγγελματικής συμβουλευτικής που εντάσσεται στα πλαίσια των επιχειρήσεων είναι η συνεχής καθοδήγηση, γνωστή ως mentoring. Το είδος αυτό της συμβουλευτικής εφαρμόζεται στην επαγγελματική εκπαίδευση των υπαλλήλων, των μεσαίων και των ανώτερων στελεχών. Αυτή η πρακτική θεωρείται σημαντικό στοιχείο των "κανονικών" εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ιδίως στις μεγάλες επιχειρήσεις (Arredondo & Lewis, 2001). Ο ρόλος του μέντορα είναι να παράσχει στον εκπαιδευόμενο τις απαραίτητες κατευθύνσεις, ώστε να αναπτύξει ένα πρόγραμμα αυτοεκπαίδευσης που θα τον βοηθήσει να ενισχύσει τις εργασιακές του ικανότητες και συμπεριφορές (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002). Ο σύμβουλος-μέντορας αναπτύσσει μια σχέση φιλίας, προστασίας και ατομικής συμβουλευτικής με τον εκπαιδευόμενο, βοηθώντας τον να προσαρμοστεί στην κουλτούρα του οργανισμού και να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης του (Offstein, Morwick, & Shah, 2007).

Ένα άλλο είδος συμβουλευτικής στα πλαίσια των στόχων των εργοδοτών, οι οποίοι επιδιώκουν να διαχειρίζονται τη φήμη τους και να διασφαλίζουν μια ομαλή έξοδο του προσωπικού τους από την επιχείρηση, είναι η επαγγελματική αποχώρησης. Ο επαγγελματικός σύμβουλος αναλαμβάνει σε ορισμένες περιπτώσεις τον ρόλο του διαχειριστή αποχωρήσεων (Nathan & Hill, 2006). Η συμβουλευτική αποχωρήσεων σχετίζεται με τη διαδικασία αποχώρησης ή επανατοποθέτησης προσωπικού και προσφέρει υποστήριξη στους εργαζομένους. Ειδικά σε περιπτώσεις απολύσεων, ο σύμβουλος προσπαθεί να συνεργαστεί με τον απολυμένο ώστε να εξετάσει τις ευκαιρίες να εργαστεί σε άλλη εταιρεία (Smith, 1988). Σε σημερινές συνθήκες, αυτό αποδεικνύεται πολύ χρήσιμο για τους εργαζομένους, βοηθώντας τους να αντιμετωπίσουν τα αρνητικά συναισθήματα που σχετίζονται με την απώλεια της εργασίας και να εξερευνήσουν πιθανές ευκαιρίες απασχόλησης που ταιριάζουν στις ανάγκες τους (Soens & De Vos, 2007).

Όσο αναφορά τους άνεργους η επαγγελματική συμβουλευτική τους παρέχεται από τη Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (ΔΥΠΑ), η οποία συνδράμει τους

αναζητούντες εργασία με διάφορες συμβουλευτικές δράσεις και προγράμματα προκειμένου να τους βοηθήσει να ενταχθούν στην αγορά εργασίας. Ο ρόλος του ΟΑΕΔ περιλαμβάνει τις εξής δράσεις:

1. Συμβουλευτικές δράσεις: Σε κάθε Κέντρο Προώθησης της Απασχόλησης (ΚΠΑ2) της ΔΥΠΑ, υπάρχουν εργασιακοί σύμβουλοι που παρέχουν συμβουλές και καθοδήγηση στους αναζητούντες εργασία. Οι σύμβουλοι αυτοί βοηθούν τους ανέργους να αναπτύξουν το Ατομικό Σχέδιο Δράσης τους, προσανατολίζοντάς τους προς κατάλληλες εκπαιδευτικές και επαγγελματικές δράσεις.

2. Κατάρτιση και Επανακατάρτιση: Η ΔΥΠΑ υλοποιεί προγράμματα κατάρτισης και επανακατάρτισης για τους ανέργους, με στόχο να βελτιώσει τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους, προσαρμόζοντάς τους στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Αυτά τα προγράμματα περιλαμβάνουν τόσο θεωρητική όσο και πρακτική εκπαίδευση.

3. Εργασιακοί Σύμβουλοι Εργοδοτών: Ειδικοί σύμβουλοι της ΔΥΠΑ ασχολούνται με την προσέγγιση και υποστήριξη των επιχειρήσεων. Αυτοί οι σύμβουλοι συνεργάζονται με τις επιχειρήσεις για να αντιληφθούν τις ανάγκες τους και να βοηθήσουν στην επιλογή και κατάρτιση κατάλληλου προσωπικού.

4. Εξειδικευμένοι Σύμβουλοι: Η ΔΥΠΑ παρέχει εξειδικευμένους συμβούλους για την συμβουλευτική στον επαγγελματικό προσανατολισμό, την αναζήτηση εργασίας και την ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Αυτοί οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι βοηθούν τους ανέργους να προσδιορίσουν τις επαγγελματικές τους επιλογές, να αναπτύξουν αποτελεσματικές τεχνικές αναζήτησης εργασίας και να εξερευνήσουν ευκαιρίες για τη δημιουργία δικής τους επιχείρησης.

Τέλος, η χρησιμότητα της επαγγελματικής συμβουλευτικής αναδεικνύεται και ως εργαλείο επιλογής προσωπικού, κομβική παράμετρος για την παρούσα έρευνα (Σιδηροπούλου-Δημακάκου, 2007). Σύμφωνα με έρευνα του Bolin (Soens & De Vos, 2007), η συμβουλευτική σε συνδυασμό με διαγνωστικά τεστ για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι ο κυρίαρχος τρόπος εφαρμογής στις επιχειρήσεις. Στη διαδικασία επιλογής χρησιμοποιούνται ψυχομετρικά εργαλεία που επιτρέπουν στον σύμβουλο να ανακαλύψει τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου, προκειμένου να τον βοηθήσει να ενισχύσει τις ικανότητές του και να τοποθετηθεί στην κατάλληλη θέση. Πρέπει όμως να γίνεται συνετή χρήση των τεστ και να συνοδεύονται από δομημένες συνεντεύξεις που αποκαλύπτουν περισσότερα για την προσωπικότητα του υποψηφίου. Ο σύμβουλος πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη του διάφορους παράγοντες, όπως το φύλο, η ηλικία και οι προσωπικές ανάγκες του υποψηφίου, και να χρησιμοποιεί τα τεστ συμπληρωματικά, αντί να τα θεωρεί ως απόλυτη βάση για την επιλογή (Σιδηροπούλου- Δημακάκου, 2010). Η αντιμετώπιση του υποψηφίου πρέπει να είναι πολυδιάστατη και να λαμβάνει υπόψη πολλούς παράγοντες κατά τη διαδικασία επιλογής.

Συνολικά, η επαγγελματική συμβουλευτική προσφέρει αφενός οφέλη για τα άτομα όπως την αύξηση της αυτοεκτίμησης, τη βελτίωση των δεξιοτήτων επικοινωνίας, την ενθάρρυνση της αυτοδιαχείρισης της σταδιοδρομίας και τη βελτίωση

της εργασιακής συμπεριφοράς. Αφετέρου, ωφελεί τις επιχειρήσεις με το να παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους, να προσελκύει υψηλού επιπέδου υποψήφιους, να βελτιώνει την απόδοση του προσωπικού και να μειώνει το κόστος από την αποχώρηση ικανών εργαζομένων. Οι επαγγελματικοί σύμβουλοι μπορούν να είναι καίριοι παράγοντες στον τομέα της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων και να συμβάλλουν στη διατήρηση και ανάπτυξη του προσωπικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων.

### 2.2.7 Προγράμματα Δια βίου Μάθησης και Επαγγελματικής Συμβουλευτικής σε ανέργους και εργαζόμενους 50+

Τα προγράμματα Δια βίου μάθησης που εστιάζουν σε ευάλωτες ομάδες και ατομικές καταστάσεις, όπως οι απειλούμενοι από φτώχεια και αποκλεισμό, προσπαθούν συχνά να λειτουργήσουν ως γέφυρα μεταξύ των ατόμων και της αγοράς εργασίας, προωθώντας την κοινωνική ένταξη. Η αναγνώριση της ευάλωτης θέσης και η ενίσχυση των ατόμων που αντιμετωπίζουν αποκλεισμό, είναι εφικτές μέσω των προγραμμάτων Διά βίου μάθησης (Toivianen & Hyytia, 2019). Όμως, αυτά πρέπει να συνοδεύονται από συμβουλευτικές δράσεις και παρεμβάσεις. Η Συμβουλευτική και η Δια βίου μάθηση μπορούν να διαδραματίσουν ζωτικό ρόλο στην πορεία αυτή, συμβάλλοντας στη δημιουργία συνθηκών για την ενίσχυση των ατόμων και των ομάδων κατά την αναζήτηση ενός ανθρώπινου μέλλοντος.

Πιο συγκεκριμένα, τα προγράμματα κατάρτισης της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης (Δ.ΥΠ.Α) έχουν στόχο τη βελτίωση των προοπτικών απασχόλησης των ανέργων ή άλλων ομάδων που αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εύρεση εργασίας. Αυτά τα προγράμματα μπορεί να περιλαμβάνουν διδασκαλία είτε σε φυσική αίθουσα εκπαίδευσης είτε διαδικτυακά, και μερικές φορές συμπεριλαμβάνουν και πρακτική άσκηση σε επιχειρήσεις. Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής στη λειτουργία αυτών των προγραμμάτων κατάρτισης. Τα προγράμματα αυτά είχαν την τάση να λειτουργούν σαν "επίδομα ανεργίας", δηλαδή ως μέτρα παροχής οικονομικής ενίσχυσης στους συμμετέχοντες, χωρίς να υπάρχει μια συνολική στρατηγική για την εκπαίδευση και την επανένταξή τους στην αγορά εργασίας. Επίσης τα ατομικά σχέδια δράσης δεν έλαβαν την απαιτούμενη προσοχή, γεγονός που συντέλεσε στη δυσκολία της εύστοχης παροχής προγράμματος κατάρτισης με τον κατάλληλο συνδυασμό επιχείρησης, στην οποία θα υλοποιούνταν η διαδικασία της πρακτικής άσκησης των ανέργων (Κόκκος 2021).

Ένα ενδεικτικό πρόγραμμα είναι το πιλοτικό πρόγραμμα Ελευσίνας, που ξεκίνησε τον Νοέμβριο του 2018, αντιπροσωπεύει ένα νέο μοντέλο ενεργητικής πολιτικής που εστιάζει στην αντιμετώπιση της ανεργίας και τη βελτίωση των προοπτικών απασχόλησης για άτομα ηλικίας άνω των 45 ετών που κατοικούν στους Δήμους Ελευσίνας, Μάνδρας και Ασπροπύργου. Αυτό το πρόγραμμα εκκίνησε με μια διεξοδική έρευνα για τις ανάγκες της περιοχής, συλλέγοντας πληροφορίες από το Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΕΑΔ), καθώς και από την

ταξινόμηση ESCO, για να προσδιοριστούν οι ειδικότητες που είναι αναγκαίες στην περιοχή. Οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα επέλεξαν μια από τις 10 ειδικότητες που είχαν καθοριστεί. Ανάλογα με τα προσόντα τους, τοποθετούνταν σε επιδοτούμενες θέσεις εργασίας, είτε με βάση την υπάρχουσα εργασιακή τους εμπειρία είτε με δυνατότητα απόκτησής της. Επίσης, η συμμετοχή τους σε προγράμματα κατάρτισης και πρακτικής άσκηση είχε ως στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Το πρόγραμμα περιλάμβανε και πιστοποίηση των γνώσεων που αποκτήθηκαν και τοποθέτηση των συμμετεχόντων σε θέσεις εργασίας. Αυτό το πρόγραμμα αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια για τη δημιουργία εναλλακτικών και πιο στοχευμένων προσεγγίσεων στην αγορά εργασίας και τη διά βίου μάθηση (Κόκκος 2021).

Άλλα προγράμματα της ΔΥΠΙΑ αποτελούν:

1. Χρηματοδότηση από τη ΔΥΠΙΑ για την υλοποίηση της πρωτοβουλίας: Στόχος του προγράμματος είναι η δημιουργία μιας στρατηγικής πρωτοβουλίας για την απασχόληση σε περιοχές που αντιμετωπίζουν μακροχρόνια ανεργία (ηλικίας 45 ετών και άνω). Η δράση αποβλέπει στην άμεση αντιμετώπιση της ανεργίας και τη διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής, επικεντρώνοντας την προσοχή σε περιοχές με υψηλό ποσοστό ανεργίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας και Δυτικής Μακεδονίας. Η πρωτοβουλία στοχεύει στην επιχορήγηση επιχειρήσεων προκειμένου να δημιουργηθούν 10.000 θέσεις εργασίας για άτομα ηλικίας 45 ετών και άνω.

2. Προγράμματα προ προσαρμογής με συγχρηματοδότηση: Πρωτοβουλίες προ προσαρμογής με συγχρηματοδότηση: Πρόγραμμα Εθνικού Τομέα Απασχόλησης (Πρόγραμμα ΝΘΕ) - Πρόγραμμα μακροχρονίων ανέργων 55-67 ετών. Πρόγραμμα που παρέχει 9.200 επιταγές επανένταξης.

3. Ενίσχυση επιχειρήσεων για την απασχόληση 15.000 ανέργων άνω των 50 ετών σε ευάλωτη θέση: Ο τότε Οργανισμός Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΟΑΕΔ) νυν ΔΥΠΙΑ, υλοποιεί για πρώτη φορά ένα πρόγραμμα που αφορά την ενίσχυση επιχειρήσεων για την απασχόληση 15.000 ανέργων άνω των 50 ετών που βρίσκονται σε εξαιρετικά δυσμενή θέση. Μέσω αυτού του προγράμματος, ο ΟΑΕΔ παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και τους εργοδότες που έχουν λάβει έγκριση για συμμετοχή, να προ-επιλέξουν υποψηφίους για πρόσληψη από τη βάση δεδομένων του Οργανισμού, βασιζόμενοι στα Ηλεκτρονικά Συστήματα και τις Βιογραφικές Σημειώσεις που έχουν καταχωρηθεί (Πηγή: *capital.gr • esos.gr*).

Όσο αφορά τους εργαζόμενους υπάρχουν τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, τα οποία αποτελούν ένα μέσο που έχει θεσπιστεί για την ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων εντός μιας επιχείρησης. Η εν λόγω πολιτική χρηματοδοτείται από την εργοδοτική εισφορά προς το Λογαριασμό Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΛΑΕΚ), που αργότερα ενσωματώθηκε στον Ενιαίο Λογαριασμό για την Εφαρμογή Κοινωνικών Πολιτικών (ΕΛΕΚΠ). Αυτή η εισφορά διαχωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες:



1. ΕΛΕΚΠ 0,24%: Αυτή η εισφορά επιστρέφει στις επιχειρήσεις που υλοποιούν προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων τους. Τα προγράμματα αυτά μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε εντός της ίδιας της επιχείρησης, εάν υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες, είτε σε πιστοποιημένα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης (ΚΔΒΜ).

2. ΕΛΕΚΠ 1-49: Αυτή η κατηγορία απευθύνεται σε μικρές επιχειρήσεις που δυσκολεύονται να οργανώσουν δικά τους προγράμματα κατάρτισης. Σε αυτήν την περίπτωση, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε προγράμματα που υλοποιούν φορείς εκπροσώπησης εργοδοτών, όπως σύλλογοι.

Ολοκληρώνοντας, η ενσωμάτωση των προγραμμάτων Δια βίου μάθησης παρουσιάζει διαφοροποίηση ανά χώρα λόγω των ιδιαιτεροτήτων, αναγκών και προτεραιοτήτων της κάθε χώρας. Κάθε χώρα επιλέγει προγράμματα και πρωτοβουλίες που ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες της κοινωνίας και των πολιτών της. Οι στόχοι της Δια Βίου Μάθησης μπορεί να απευθύνονται σε διάφορες ομάδες ανθρώπων, ανάλογα με τις ανάγκες που επιδιώκονται να καλύψουν. Οι συνηθέστερες "ομάδες-στόχοι" περιλαμβάνουν τους ανέργους, μεγαλύτερης ηλικίας άτομα και τα άτομα χωρίς κοινωνική ένταξη. Οι πρακτικές βοήθειας τους αναφέρονται στην ανάλυση των αναγκών, στην επιτήρηση, στη συμβουλευτική, στην κατάρτιση και στη διασφάλιση της επιστροφής στην αγορά εργασίας (*Eurydice Cedefop, 2001*).

## Ερευνητικό Μέρος

### Σχεδιασμός της έρευνας – Σύνδεση θεωρίας και έρευνας

#### 1. Ο σκοπός της έρευνας

Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει τη σημασία της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής συμβουλευτικής μέσα από τις εμπειρίες ατόμων άνω των 50 ετών, είτε βρίσκονται σε καθεστώς απασχόλησης είτε ανεργίας. Ειδικότερα, μέσω αυτής της μελέτης, επιχειρείται να τονιστεί η σημασία της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής συμβουλευτικής ως προς τις δυνατότητες που παρέχουν για την πρόσληψη, την παραμονή και την άρση των λόγων αποχωρήσεων αυτής της ηλικίας ομάδας ανθρώπων από βιομηχανικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, θα διερευνηθούν οι ανάγκες που έχουν και επιθυμούν να ικανοποιήσουν οι 50+ για να συμμετέχουν σε τέτοιες ενέργειες, σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις των συγχρόνων επαγγελματικών χώρων. Κομβικός παράγοντας για τη διεξαγωγή της έρευνας αποτελεί η ανάλυση του ρόλου, που διαδραματίζει η δια βίου μάθηση και η επαγγελματική συμβουλευτική στην αξιοποίηση της ηλικιακής ομάδας άνω των 50 ως εργατικό δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα, η δημιουργία επιστημονικών υποθέσεων βασίζεται στη γνώση του ουσιαστικού περιεχομένου των γεγονότων και του τρόπου με τον οποίο εξελίσσονται, ώστε να αποφεύγονται οι επιφανειακές περιγραφές τους (Ψαρρού & Ζαφειρόπουλος, 2004). Σε αυτή τη βάση, συνδυάζοντας τις ακαδημαϊκές γνώσεις και την εργασιακή εμπειρία της ερευνήτριας, δομώντας το θεωρητικό και εμπειρικό υπόβαθρο και προσφέροντας πληροφορίες ως έναυσμα για αντικείμενο έρευνας, διατυπώθηκαν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις για την παρούσα εργασία:

- A) Η Επαγγελματική συμβουλευτική ενισχύει τις δράσεις της Δια βίου μάθησης.
- B) Οι ανάγκες των εργαζομένων και των ανέργων 50+ ικανοποιούνται από τις δράσεις της Δια βίου μάθησης και της Επαγγελματικής συμβουλευτικής.
- Γ) Η Δια βίου μάθηση μέσω της αναβάθμισης των δεξιοτήτων αυξάνει τις δυνατότητες προσλήψεων ανέργων και παραμονής εργαζομένων 50+ σε βιομηχανικές επιχειρήσεις.
- Δ) Η Επαγγελματική συμβουλευτική συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη και εύρεση/επανένταξη των 50+ στην αγορά εργασίας.
- E) Οι δράσεις της Δια βίου μάθησης και της Επαγγελματικής συμβουλευτικής μειώνουν τους λόγους αποχωρήσεων των 50+ από μια βιομηχανική επιχείρηση.
- ΣΤ) Οι παρεμβάσεις της Δια βίου μάθησης και της Επαγγελματικής συμβουλευτικής στους 50+ ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων.

Z) Η Δια βίου μάθηση και η Επαγγελματική συμβουλευτική στηρίζει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαχείριση της ποικιλομορφίας και άρσης των ηλικιακών διακρίσεων στα πλαίσια των επιχειρήσεων.

Η παραπάνω υποθέσεις διατυπώθηκαν βάση των αξόνων διερεύνησης που αποσκοπεί η συγκεκριμένη έρευνα. Αυτοί είναι:

1) Η σύνδεση της δια βίου μάθησης με την επαγγελματική συμβουλευτική για μεγιστοποίηση της απόδοσης τους στην ικανοποίηση των αναγκών εργαζόμενων και ανέργων 50+: ερευνητικές ερωτήσεις: A, B και Z

2) Διερεύνηση των δυνατοτήτων προσλήψεων ανέργων 50+ σε βιομηχανική επιχείρηση με τη συμβολή της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής συμβουλευτικής: ερευνητικές ερωτήσεις: Γ, Δ, ΣΤ και Ζ

3) Διερεύνηση των δυνατοτήτων παραμονής εργαζομένων 50+ σε βιομηχανική επιχείρηση με τη συμβολή της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής συμβουλευτικής: ερευνητικές ερωτήσεις: Γ, Δ, ΣΤ και Ζ

4) Διερεύνηση των λόγων αποχωρήσεων των 50+ από βιομηχανική επιχείρηση και άρση αυτών μέσω της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής συμβουλευτικής: ερευνητικές ερωτήσεις: E και Z

## 2. Επιλογή της ερευνητικής μεθόδου

Η κοινωνική έρευνα διακρίνεται από ορισμένα ξεχωριστά χαρακτηριστικά, τα οποία αποτελούν κρίσιμα στοιχεία μιας επιστημονικής έρευνας, προκειμένου να δημιουργηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την υλοποίηση μιας συστηματικής, ελεγχόμενης και κριτικής διαδικασίας. Η επιστημονική έρευνα στοχεύει στην ανάλυση των κοινωνικών φαινομένων, μέσω της διατύπωσης των δράσεων και των σχέσεων, οι οποίες υφίστανται μεταβολές με την πάροδο του χρόνου, που σχηματίζουν την κοινωνική πραγματικότητα (Ψαρρού & Ζαφειρόπουλος, 2004). Για τον λόγο αυτό, η επίτευξη και η κατανόηση της παρούσας θεωρίας βασίζεται στη χρήση της ποιοτικής κοινωνικής μεθόδου, η οποία επιτρέπει τη διαμόρφωση και την ανάλυση των θεμάτων κατά τη διάρκεια της έρευνας (Κυριαζή, 2011).

Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας προκύπτει από το γεγονός, ότι αυτή η μέθοδος έχει ευρεία αποδοχή, τόσο σε ακαδημαϊκά περιβάλλοντα, όσο και σε μη ακαδημαϊκά πλαίσια και αποτελεί τον προτιμώμενο τρόπο εκτέλεσης έρευνας στο χώρο των κοινωνικών επιστημών. Η ποιοτική έρευνα αναζητά απαντήσεις σε ερωτήματα όπως του "γιατί" και του "πώς", ερωτήματα που δεν μπορούν να απαντηθούν με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων. Στην ουσία, η ποιοτική έρευνα επιδιώκει να εμβαθύνει στην κατανόηση του ερευνητικού αντικειμένου. Μέσω της ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων, προσπαθεί να αποκωδικοποιήσει και να ερμηνεύσει φαινόμενα, σχέσεις, ενέργειες και οτιδήποτε άλλο αποτελεί σημαντικό στοιχείο για το υπό εξέταση θέμα της έρευνας. Η

ποιοτική έρευνα δίνει έμφαση στην εμπειρία των ανθρώπων, που εξετάζονται επιτρέποντας την εντοπισμό και την ανάλυση των κρυφών παραγόντων, που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα μιας έρευνας (Ιωσηφίδης, 2003). Συνεπώς, το εννοιολογικό πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας αναδύει μια ευέλικτη προσέγγιση, που επιτρέπει την ανακάλυψη απροσδόκητων πτυχών των κοινωνικών φαινομένων. Αυτό σημαίνει ότι η κατεύθυνση της έρευνας δεν προκαθορίζεται, αλλά διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας. Κατά συνέπεια, η ποιοτική έρευνα δίνει έμφαση στην εξέλιξη των φαινομένων, ενώ αντίθετα, η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται στα στατιστικά δεδομένα και την ποσοτική ανάλυση (Κυριαζή, 2011).

Η παρούσα ποιοτική έρευνα διενεργήθηκε βάση της ερευνητικής προσέγγισης της θεωρίας θεμελιωμένη σε δεδομένα. Κατά την προσέγγιση αυτή, αναπτύσσεται μια θεωρία για τα θέματα που μας απασχολούν, αλλά με τη στήριξη σε παρατηρήσιμα δεδομένα. Έτσι, η μελέτη ξεκινάει με την υποβολή ερωτήσεων, η οποίες μπορούν να τροποποιούνται με σκοπό να εξυπηρετούν την έρευνα. Μετέπειτα με την αρχική συλλογή δεδομένων από τον ερευνητή και τις πρώτες απόπειρες σύνδεσης θεωρητικών εννοιών και δεδομένων, αρχίζει σταδιακά να προσδιορίζονται οι κυρίες έννοιες, που επεξηγούν τα δεδομένα, δομώντας την αρχική θεωρία. Αυτή η μορφή έρευνας δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να ξεκινήσει μια μελέτη, όχι με σκοπό την επιβεβαίωση της υπόθεσης, αλλά τη δημιουργία υποθέσεων βάση αυτών που θα πουν τα υποκείμενα της έρευνας. Άρα η μεθοδολογία της συγκεκριμένης έρευνας στηρίζεται σε δύο αρχές, της διερεύνησης αντί της μέτρησης και της δημιουργίας υποθέσεων από την ανάλυση και την κωδικοποίηση στοιχείων (Cohen & Manion, 1994).

### 3. Σχεδιασμός της έρευνας

Ο σχεδιασμός της έρευνας της παρούσας εργασίας και των ομαδικών συνεντεύξεων υποδιαιρείται σε επτά στάδια ύστερα από την ολοκλήρωση της σύνταξης της θεωρητικής θεμελίωσης. Στο πρώτο στάδιο, γίνεται η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος, των ερευνητικών υποθέσεων, καθώς και η καθορισμός της περιοχής ενδιαφέροντος. Στο δεύτερο στάδιο, δημιουργείται ο οδηγός συνέντευξης, περιλαμβάνοντας όλα τα θέματα προς εξέταση. Στο τρίτο στάδιο, διεξάγονται και ολοκληρώνονται οι συνεντεύξεις. Στο τέταρτο στάδιο, προετοιμάζεται το υλικό για την ανάλυση. Στα πέμπτο και έκτο στάδιο, πραγματοποιούνται οι ερμηνευτικές αναλύσεις των δεδομένων και πραγματοποιείται ο έλεγχος της αξιοπιστίας της έρευνας. Τέλος, στο έβδομο στάδιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας (Ιωσηφίδης, 2003).

Εν συντομία, τα στάδια που ακολούθησε η εργασία και η έρευνα περιλαμβάνουν: 1) την επιλογή του ερευνητικού προβλήματος, 2) τη διαμόρφωση της θεωρίας, 3) τον εννοιολογικό προσδιορισμό των εννοιών, 4) τον σχεδιασμό της έρευνας, 5) τον καθορισμό των αντικειμένων της έρευνας, 6) την κωδικοποίηση των δεδομένων, 7) την ανάλυση των δεδομένων και 8) την παρουσίαση των δεδομένων (Cohen, Manion, & Morrison, 2009).

#### 4. Οι συμμετέχοντες

Η δειγματοληψία στην ποιοτική έρευνα έχει ως βασικό στόχο τον εντοπισμό αυτών που ο Patton (2002) αποκαλεί "πλούσιες σε πληροφορία περιπτώσεις". Πρόκειται για περιπτώσεις που προσφέρουν ευκαιρίες για λεπτομερή μελέτη, τις οποίες μπορεί κανείς να αποκτήσει πολλές πληροφορίες σχετικά με θέματα που είναι κρίσιμα για τους σκοπούς της έρευνας. Ο ερευνητής που χρησιμοποιεί τη στρατηγική της σκόπιμης δειγματοληψίας, επιλέγει ενεργητικά και σκόπιμα τα μέλη του δείγματος, έτσι ώστε να εξυπηρετούν καλύτερα τους σκοπούς και τα ερωτήματα της έρευνας του. Για τον σκοπό αυτό, ο ερευνητής μπορεί να βασιστεί στη γνώση που έχει για το φαινόμενο που ερευνά, στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, ή ακόμη και σε αρχικά δεδομένα που προκύπτουν από την ίδια την έρευνα (Iωσηφίδης, 2008· Marshall, 1996).

Στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε ο συνδυασμός στρατηγικών της σκόπιμης δειγματοληψίας για να επιτευχθούν οι παραπάνω επιδιώξεις. Ο συνδυασμός των στρατηγικών ήταν α) της δειγματοληψίας ευκολίας / βολικότητας, καθώς επιλέχθηκαν οι συμμετέχοντες από τον επαγγελματικό χώρο της ερευνήτριας (άμεση και εύκολη πρόσβαση), β) της δειγματοληψίας κριτηρίου, διότι όλοι οι συμμετέχοντες είχαν παρακολουθήσει δράσεις της δια βίου μάθησης και τις επαγγελματικής συμβουλευτικής και γ) της δειγματοληψίας των ομοιογενών δειγμάτων, αφού όλοι οι συμμετέχοντες έχουν κοινό χαρακτηριστικό την ηλικιακή ομάδα, τη συμμετοχή σε προγράμματα δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής και προγενέστερη ή πρόσφατη επαγγελματική εμπειρία σε βιομηχανική περιοχή (Patton, 2002· Τσαρη & Πουρκός, 2015· Flick, 2016). Η επιλογή της ομοιογένειας της ομάδας προτιμήθηκε διότι τα μέλη α) έχουν κοινό υπόβαθρο εμπειριών, το οποίο διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ τους, β) υποστηρίζει την ανταλλαγή ιδεών κι εμπειριών, γ) προσδίνουν την αίσθηση ασφάλειας και στις περιπτώσεις συγκρούσεων και τέλος δ) δίνουν σαν αποτέλεσμα την ομαδική σκέψη. Αυτά τα χαρακτηριστικά αποτέλεσαν βοηθητικά και κατά την επιλογή του ερευνητικού εργαλείου, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια. Ως προς το θέμα του πλήθους των συμμετεχόντων, που απασχόλησε την ερευνήτρια, καθώς αποτελεί ένα από τα αρχικά ερωτήματα στην ποιοτική προσέγγιση εντός της εξέτασης μιας κοινωνικής ομάδας, η λύση προτάθηκε διαμέσου της έννοιας του "πληροφοριακού κορεσμού". Βάση της έννοιας αυτής μετά από έναν συγκεκριμένο αριθμό συνεντεύξεων (στην παρούσα περίπτωση ως προς την εξάντληση του θέματος μέσα από την ομαδική συνέντευξη), η ερευνήτρια φτάνει σε σημείο όπου αισθάνεται ότι δεν αποκτά περισσότερες νέες πληροφορίες σχετικά με το θέμα της έρευνάς της (Robson, 2007).

Πιο αναλυτικά, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε άνω των 50 ετών εργαζομένους επιχειρήσεων, που εδρεύουν στην βιομηχανική περιοχή Σταυροχωρίου στο Κιλκίς και σε ανέργους άνω των 50 ετών (δειγματοληψία ομοιογενών δειγμάτων), που επιθυμούν να εργαστούν σε βιομηχανική επιχείρηση. Το δείγμα αναφοράς αποτελούνταν από 5 εργαζόμενους που ανήκαν στο ανθρώπινο δυναμικό βιομηχανικής επιχείρησης και από 4 ανέργους, οι οποίοι επιθυμούν να ξανά δουλέψουν σε βιομηχανική επιχείρηση. Το

δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε βάση της προσωπικής κρίσης της ερευνήτριας. Αναλυτικότερα, οι 9 συμμετέχοντες είχαν παρακολουθήσει προγράμματα δια βίου μάθησης σε συνδυασμό με επαγγελματική συμβουλευτική (δειγματοληψία κριτηρίου) το διάστημα Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2022 για τους εργαζόμενους και Ιανουάριος-Μάρτιος 2023 για τους ανέργους. Σε αρκετές ενότητες των ανωτέρω προγραμμάτων εκπαιδευτρια ήταν η ερευνήτρια της παρούσας έρευνας, η οποία αξιοποίησε την πρόσβαση της στον υπό εξέταση πληθυσμό-στόχο (δειγματοληψία ευκολίας), έχοντας λάβει όλες τις απαραίτητες άδειες συγκατάθεσης από τον φορέα εργασίας της, την ενημέρωση των στόχων της έρευνας στα ενδιαφερόμενα μέλη της, καθώς και στη διαβεβαίωση τήρησης απορρήτου και προσωπικών δεδομένων. Αξιοποιώντας την επαγγελματική της ιδιότητα η ερευνήτρια επέλεξε βάση των ανωτέρω στρατηγικών της σκόπιμης δειγματοληψίας, τα άτομα που θα αποτελούσαν το δείγμα της έρευνας μετά την ολοκλήρωση και των δύο προγραμμάτων. Οι συμμετέχοντες των συνεντεύξεων έχουν ποικίλα δημογραφικά χαρακτηριστικά έκτος της ηλικιακής ομάδας, η οποία ήταν βασικό κοινό χαρακτηριστικό τους. Πριν πραγματοποιηθούν οι ομαδικές συνεντεύξεις / ομάδες εστίασης, μεσολάβησε η τηλεφωνική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες για γνωστοποίηση της έναρξης των διαδικασιών της έρευνας στα τέλη Απριλίου (όπως τους είχε πληροφορήσει η ερευνήτρια στο τέλος των σεμιναρίων, μαζί με τη καταγραφή των προσωπικών τους στοιχείων και την εκδήλωση της θετικής πρόθεσης τους για συμμετοχή στην έρευνα). Η συμμετοχή τους έγινε με τη συναίνεσή τους. Όλοι αποκάλυψαν τα βασικά δημογραφικά τους στοιχεία (ονοματεπώνυμο, ηλικία, επάγγελμα), ωστόσο για δεοντολογικούς λόγους και για να διασφαλιστεί η ανωνυμία των υποκειμένων της έρευνας αναφέρονται με ψευδώνυμα. Πιο συγκεκριμένα (Πίνακας 1):

Δημογραφικά χαρακτηριστικά των 9 συμμετεχόντων/αφηγητών:

<b>Φύλο</b>	3 Άνδρες		6 Γυναίκες	
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	5 Έγγαμοι	3 Διαζευγμένοι		1 Χήρος/α
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	3 ΑΕΙ/ΤΕΙ	1 Μεταδευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	4 Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	1 Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
<b>Προϋπηρεσία σε επιχείρηση</b>	4 <20 ετών	3 <10 ετών		2 > 10 ετών
<b>Επάγγελμα</b>	2 Ιδιωτικοί υπάλληλοι γραφείου	3 Υπάλληλοι παραγωγής		4 άνεργοι

## 5. Ερευνητικό εργαλείο

Η βασικός μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας ήταν η ομαδική συνέντευξη / ομάδα εστίασης. Από τη γενική σκοπιά η συνέντευξη αντιπροσωπεύει ένα επιστημονικά δομημένο εργαλείο που παρέχει τη δυνατότητα για λεπτομερή προετοιμασία, γραπτή διατύπωση και προγραμματισμό των ακόλουθων στοιχείων: α) τη διατύπωση των θεμάτων ως ερωτήσεις, β) την προσαρμογή των θεμάτων στο επίπεδο των συνομιλητών και γ) την άμεση ενημέρωση των συμμετεχόντων. Η συνέντευξη προσφέρει την ευκαιρία στα άτομα που συμμετέχουν να προσεγγίσουν τα θέματα που εξετάζονται μέσα από το δικό τους πρίσμα. Η επιλογή του τύπου της συνέντευξης εξαρτάται από τον τρόπο επικοινωνίας που προτιμά ο ερευνητής να χρησιμοποιήσει, τον τύπο έρευνας που διεξάγεται και το βαθμό ελευθερίας που έχει ο συμμετέχων στις απαντήσεις του (Ψαρρού & Ζαφειρόπουλος, 2004). Ένας άλλος λόγος που επιλέχθηκε η ομαδική συνέντευξη ως εργαλείο είναι για να αντιμετωπιστούν τυχόν προβλήματα στη συλλογή πληροφοριών, καθώς αυτό εξασφαλίζει την ελαχιστοποίηση του επικίνδυνου ποσοστού μη πραγματοποίησης του δείγματος (Φίλιας, 2003).

Η γενική έννοια ομαδική συνέντευξη τείνει να αντικατασταθεί από τον όρο ομάδα εστίασης, εξαιτίας της δημοτικότητας της τελευταίας στην επιστημονική κοινότητα. Αποτελεί μια ανοιχτή, ομαδική συζήτηση που καθοδηγείται από την ερευνήτρια και λαμβάνει χώρα πάνω από μια ώρα πιθανώς δυο (Robson, 2007). Η μέθοδος των ομάδων εστίασης αναδεικνύεται ως μια μεθοδολογική τεχνική για την ανάκτηση ποιοτικών δεδομένων, πληροφοριών και στοιχείων, μέσω μιας διαδικασίας άμεσης αλληλεπίδρασης μεταξύ των συμμετεχόντων στην ομάδα, επικεντρωμένη σε ένα συγκεκριμένο και σαφώς καθορισμένο θεματικό αντικείμενο. Αντίθετα με άλλες μεθόδους ομαδικών συνεντεύξεων, η μέθοδος των ομάδων εστίασης βασίζεται στην άμεση αλληλεπίδραση και οργανωμένη συζήτηση των συμμετεχόντων στην ομάδα. Η κυριότερη χαρακτηριστική πτυχή της μεθόδου είναι η ανάλυση και κατανόηση της "δυναμικής των ομάδων" και των παραγόντων που επηρεάζουν την συλλογική συμπεριφορά, κάτι που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ερμηνεία, την αξιολόγηση και την παρουσίαση των ποιοτικών δεδομένων που αντλούνται, αλλά και για την αποφυγή προκαταλήψεων και εσφαλμένων συμπερασμάτων. Επίσης, η μέθοδος επιτρέπει την παρακολούθηση, καταγραφή και ανάλυση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων σε σύντομο χρονικό διάστημα και επάνω σε ένα καθορισμένο αντικείμενο που καθορίζεται από την ερευνήτρια (Ιωσηφίδης, 2003).

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου, τα οποία αποτέλεσαν και τον λόγο προτίμησης της από την ερευνήτρια είναι: α) η μαζική συλλογή δεδομένων, β) η λειτουργία φυσικών ελέγχων ποιότητας κατά την συλλογή των πληροφοριών, διότι ο κάθε συμμετέχων ελέγχει και ισορροπεί ο ένας τον άλλον, έτσι οι ακραίες απόψεις εξαλείφονται, γ) οι συμμετέχοντες παρακινούνται από τα άλλα μέλη και καταθέτουν τη δική τους άποψη στα πλαίσια της δυναμικής της ομάδας, δ) δεν γίνονται διακρίσεις στα πλαίσια της ομάδας, όσο αφορά την ικανότητα γραφής και άλλων ειδικών δυσκολιών,



ε) υπάρχει το στοιχείο της απόλαυσης της εμπειρίας, διότι είναι πολύ προσιτή μέθοδος και στ) αποτελεί μια φτηνή και ευέλικτη μέθοδος (Robson, 2007).

Στη συνέχεια, αποφασίστηκε η χρήση του βαθμού δόμησης ή τυποποίησης της μεθόδου της ομαδικής συνέντευξης (όπως και στη ατομική συνέντευξη) αυτός της ημιδομημένης. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται σε ένα σύνολο ερωτήσεων που είναι προκαθορισμένες, και οι οποίες απαντώνται από όλους τους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της ομαδικής συζήτησης, επιτρέποντας έτσι τη σύγκριση των απαντήσεων, όπως συμβαίνει και στη δομημένη συνέντευξη. Παράλληλα όμως, παρέχει ευελιξία ως προς τη σειρά παρουσίασης των ερωτήσεων, ανάλογα με τον ερωτώμενο, τη ροή συζήτησης και τον σκοπό του ερευνητή (Iωσηφίδης, 2003· Cohen, Manion & Morrison 2009). Όσο αφορά τις ερωτήσεις της συνέντευξης διατυπώθηκαν με τρόπο που να είναι εύκολα κατανοητές. Η χρήση του ανοικτού τύπου ερωτήσεων βοήθησε στην κάλυψη στο επίπεδο πληροφόρησης των ερωτώμενων, το οποίο ήταν είτε διαφορετικό είτε άγνωστο. Μια ερώτηση ανοικτού τύπου επέτρεψε στον ερωτώμενο να απαντήσει εκτενώς, να περιγράψει προσωπικές απόψεις και να εκφράσει ελεύθερα τις σκέψεις του (Φίλιας, 2003· Cohen, Manion & Morrison 2009). Οι ερωτήσεις και η σειρά τους δεν είναι σταθερές: μπορούν να προσαρμοστούν στη ροή της συνομιλίας στη συνέντευξη (Flick, 2016). Οι ερωτήσεις που διατυπώθηκαν βασίστηκαν στη θεωρητική βάση της τρέχουσας έρευνας και εμπνεύστηκαν από την επιστημονική βιβλιογραφία που αφορά το επίκαιρο θέμα. Συνοψίζοντας, κατά τη διατύπωση των ανοικτών ερωτήσεων κατά στην ομάδα εστίασης, η ερευνήτρια προσέφερε προσεκτική προσοχή στα εξής: α) μετέτρεψε τους στόχους της έρευνας σε αντίστοιχες ερωτήσεις, β) προσάρμοσε τις ερωτήσεις για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ατόμων που θα υποβληθούν σε συνέντευξη, και γ) ενημέρωσε τους ερωτώμενους με τις απαραίτητες πληροφορίες, προκειμένου να είναι σε θέση να απαντήσουν στις ερωτήσεις με σαφήνεια και αυθορμητισμό (Φίλιας, 2003).

Επομένως, οι κατηγορίες ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της ομαδικής συζήτησης της ομάδας εστίασης χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες:

-Ανοικτές ερωτήσεις: αυτές οι ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να αναπτύξει την απάντησή του χωρίς προκαθορισμούς.

-Περιγραφικές ερωτήσεις: στοχεύουν στην ανάκτηση συγκεκριμένων πληροφοριών από τον ερωτώμενο, σχετικά με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και γνώσεις, όπως η ηλικία και το επάγγελμα.

-Ερωτήσεις γνώμης: αποσκοπούν στη διερεύνηση των απόψεων και των αντιλήψεων των ερωτώμενων για διάφορα κοινωνικά φαινόμενα και διαδικασίες.

-Εισαγωγικές και συμπερασματικές ερωτήσεις: εισάγουν τον ερωτώμενο στο κύριο θέμα της συζήτησης και κλείνουν τη συζήτηση αντίστοιχα.

-Ερωτήσεις-γέφυρα: οδηγούν από ένα θέμα της συζήτησης στο άλλο.



Η χρήση των ανωτέρω κατηγοριών εξυπηρέτησε την επίτευξη της απαραίτητης ποικιλίας και πληρότητας στη συλλογή πληροφοριών κατά τη διεξαγωγή της ομαδικής συζήτησης (Ιωσηφίδης, 2003).

Ένας βασικός προβληματισμός της ερευνήτριας είναι να προετοιμάσει και να δομήσει τη συζήτηση με σαφήνεια, καθορίζοντας προκαταρκτικά την κατεύθυνση της συζήτησης και τους λόγους για τους οποίους θα ρωτήσει κάτι συγκεκριμένα. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να σχεδιαστεί η συζήτηση βάση των θεματικών αξόνων διερεύνησης, που συνάδουν με τον γενικό στόχο της έρευνας και των ερευνητικών υποθέσεων που έχουν τεθεί. Η συζήτηση μπορεί να διαχωριστεί σε τόσους θεματικούς άξονες όσες είναι και οι ερευνητικές υποθέσεις που έχουν τεθεί (Φίλιας, 2003).

Ο οδηγός συνέντευξης με τις ερωτήσεις που τέθηκαν στην ομάδα εστίασης, υποστηρίζοντας τις αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις και λαμβάνοντας υπόψιν και τους 4 άξονες διερεύνησης (σελ.51) της έρευνας, ήταν οι ακόλουθες:

Α) Η Επαγγελματική συμβουλευτική ενισχύει τις δράσεις της Δια βίου μάθησης.

1) Μπορείτε να ορίσετε με δικά σας λόγια τι είναι η δια βίου μάθηση και επαγγελματική συμβουλευτική; (1 άξονας διερεύνησης)

2) Σε προηγούμενα προγράμματα δια βίου μάθησης δεν εντάσσονταν παρεμβάσεις συμβουλευτικής. Ποια πιστεύετε ότι είναι η διαφορά σε σχέση με την συμμετοχή σας, την ικανοποίησή σας, την ποιότητα του προγράμματος; (1 άξονας διερεύνησης)

Β) Οι ανάγκες των εργαζομένων και των ανέργων 50+ ικανοποιούνται από τις δράσεις της Δια βίου μάθησης και της Επαγγελματικής συμβουλευτικής.

3<sup>α</sup>) Ποιες είναι οι ανάγκες ενός εργαζόμενου 50+ που εργάζεται σε μια βιομηχανική επιχείρηση; -Πως πιστεύετε ότι μπορούν να ικανοποιηθούν από τις δράσεις ΔΒΜ και Επ. Συμ; (1 άξονας διερεύνησης)

3β) Ποιες είναι οι ανάγκες ενός ανέργου 50+ που θέλει να εργαστεί σε μια βιομηχανική επιχείρηση; -Πως πιστεύετε ότι συμβάλλουν οι δράσεις τις ΔΒΜ και τις Επ. Συμ; (1 άξονας διερεύνησης)

Γ) Η Δια βίου μάθηση μέσω της αναβάθμισης των δεξιοτήτων αυξάνει τις δυνατότητες προσλήψεων ανέργων και παραμονής εργαζομένων 50+ σε βιομηχανικές επιχειρήσεις.

4<sup>α</sup>) Αποκτήσατε κάποια δεξιότητα τα τελευταία χρόνια που συνέβαλλε θετικά στη διεκπεραίωση των εργασιακών καθηκόντων/καθημερινότητας; -Μέσω της επαγγελματικής σας εμπειρία, της ΔΒΜ, της Επ. Συμ; (3 άξονας διερεύνησης)

4β) Προσθέσατε στο βιογραφικό σας κάποια δεξιότητα τα τελευταία χρόνια που συνέβαλε στην αναζήτηση εργασίας; - Μέσω της επαγγελματικής σας εμπειρία, της ΔΒΜ, της Επ. Συμ; (2 άξονας διερεύνησης)

Δ) Η Επαγγελματική συμβουλευτική συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη και εύρεση/επανάταξη των 50+ στην αγορά εργασίας.

5<sup>α</sup>) Πως σας επηρέασε η συμμετοχή σας στις δράσεις Συμβουλευτικής; -Ποιες είναι οι εμπειρίες, οι σκέψεις σας κατά τη διάρκεια της; Υπήρχε σύνδεση με την επαγγελματική σας καθημερινότητα; (3 άξονας διερεύνησης)

5β) Τι αντίκτυπο είχε η Επ. Συμ. στην αναζήτηση εργασίας σας; (2 άξονας διερεύνησης)

Ε) Οι δράσεις της Δια βίου μάθησης και της Επαγγελματικής συμβουλευτικής μειώνουν τους λόγους αποχωρήσεων των 50+ από μια βιομηχανική επιχείρηση.

6<sup>α</sup>) Ποιοι θα ήταν οι λόγοι που θα αποχωρούσατε από την εργασία σας; Υπήρξε στιγμή που βρεθήκατε σε αυτό το στάδιο; -Αν ναι, τι σας εμπόδισε; (4 άξονας διερεύνησης)

6β) Ποιοι ήταν οι λόγοι που αποχωρήσατε από την τελευταία εργασία σας; -Πως πιστεύετε ότι θα επηρέαζε την τότε επιλογή σας, η συμμετοχή σας σε δράσεις ΔΒΜ και Επ. Συμ.; (4 άξονας διερεύνησης)

ΣΤ) Οι παρεμβάσεις της Δια βίου μάθησης και της Επαγγελματικής συμβουλευτικής στους 50+ ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων.

7) Τι πιστεύετε ότι απαιτεί μια επιχείρηση από ένα (υποψήφιο) εργαζόμενο να κατέχει για να τον προσλάβει ή να τον διατηρήσει στο ανθρώπινο δυναμικό της; - Υπήρχαν αυτές οι δεξιότητες σε δράσεις ΔΒΜ και Επ. Συμ. που συμμετείχατε; (2 και 3 άξονας διερεύνησης)

Ζ) Η Δια βίου μάθηση και η Επαγγελματική συμβουλευτική στηρίζει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαχείριση της ποικιλομορφίας και άρσης των ηλικιακών διακρίσεων στα πλαίσια των επιχειρήσεων.

8) Ποιος πιστεύετε ότι είναι υπεύθυνος που διαχειρίζεται τις προσλήψεις/διατήρηση/απόλυση εντός της επιχείρησης; (2,3,4 άξονας διερεύνησης)

9) Ποσό καταλυτική πιστεύετε ότι είναι η ηλικία στη πρόσληψη/παραμονή/αποχώρηση από μια βιομηχανική επιχείρηση; -Μπορείτε να αναφέρετε ενδεικτικούς λόγους, παραδείγματα; -Έχει αλλάξει αυτή η «στάση» τα τελευταία χρόνια; -Αν ναι, από τι έχει επηρεαστεί/Τι μεσολάβησε; (όλοι οι άξονες διερεύνησης)

10) Υπάρχουν προβλήματα/θέματα στον εργασιακό σας χώρο που προκύπτουν ανάμεσα σε εργαζόμενους με εύλογη διαφορά ηλικίας; Ποια είναι αυτά; Πως αντιμετωπίστηκαν; (1,3,4 άξονας διερεύνησης)

## 6. Διαδικασία της έρευνας

Η προετοιμασία της ομαδικής συζήτησης ξεκίνησε κατά την διάρκεια των σεμιναρίων που συμμετείχαν τα μέλη της ομάδας εστίασης στις περιόδους Οκτώβριος-

Δεκέμβριος και Ιανουάριος-Μάρτιος για τους εργαζόμενους και ανέργους αντίστοιχα. Η επαγγελματική ειδικότητα της ερευνήτριας σε θεματικές των παραπάνω σεμιναρίων επέτρεψε τόσο την πρόσβαση της στην ομάδα στόχου, αφού της δόθηκε η έγκριση από το φορέα εργασίας της, όσο και την επιλογή των μελών της ομάδας από το σύνολο των ατόμων των σεμιναρίων. Η στρατολόγηση των μελών έγινε σε δυο επίπεδα, πρώτο επίπεδο με την ενημέρωση α) του σκοπού της εργασίας/ομάδα στόχου, β) τον τρόπο υλοποίησης της και γ) τη διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων/ανωνυμίας, έγινε η εκδήλωση ενδιαφέροντος από τα μέλη, και δεύτερο επίπεδο μέσω του διαμοιρασμού φυλλαδίου στο οποίο αναγραφόταν τα δημογραφικά στοιχεία του κάθε συμμετέχοντα, που καλούνταν να γνωστοποιήσει στην εκπαιδευτρια για να κατάλξει στην επιλογή των μελών της ομάδας. Έπειτα αφού επιλέχθηκαν τα άτομα δοθήκαν στην ερευνήτρια τα προσωπικά τους τηλεφωνα και η διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, διότι η έναρξη της διαδικασίας θα εκκινούσε μετά την ολοκλήρωση των σεμιναρίων κατάρτισης σε συνδυασμό με θεματικές επαγγελματικής συμβουλευτικής, με πρόχειρο υπολογισμό κατά τον μήνα Απρίλιο. Λόγω της προγενέστερης γνωριμίας και της οικειότητας με την ερευνήτρια, ως εκπαιδευτρια, οι συμμετέχοντες έδειξαν προθυμία και κατανόηση. Στις αρχές Απριλίου ξεκίνησε η τηλεφωνική επικοινωνία με τους 9 συμμετέχοντες, τους υπενθύμισε για το σκοπό και τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας που ήθελε να συμμετέχουν, την έναρξη της διαδικασίας και την τελική επιβεβαίωση συγκατάθεσης τους για συμμετοχή. Πιο συγκεκριμένα, μετά από την τηλεφωνική επικοινωνία τους απεστάλη ηλεκτρονικό μήνυμα με τον τρόπο υλοποίησης μέσω διαδικτυακών συναντήσεων, (όπως τους είχε ενημερώσει κατά την διάρκεια των σεμιναρίων, τα οποία είχαν πραγματοποιηθεί 35% δια ζώσης και 70% με ασύγχρονο και σύγχρονο τρόπο διδασκαλίας) τις ημερομηνίες συναντήσεων, τη διάρκεια τους, τον διαδικτυακό χώρο που θα εισέλθουν (που ανήκε στον φορέα εργασίας της ερευνήτριας) και τους κωδικούς πρόσβασής τους. Το δεδομένο ότι είχαν έρθει πρόσφατα σε επαφή με τον τρόπο της τηλεκατάρτισης, βοήθησε τόσο στην εξοικείωση τους και στη δυνατότητα πλοήγησης/χειρισμού της συγκεκριμένης πλατφόρμας, όσο και στη συναίνεση τους στην έρευνα.

Ο τρόπος εμπλοκής των συμμετεχόντων και η διεξαγωγή της συζήτησης της ομάδας εστίασης αποτελούνταν από τρεις διαδικτυακές συναντήσεις (Διαδικτυακή Συνέντευξη) και την αποστολή ενός αρχείου με τις ερωτήσεις της συζήτησης που υποβάλλονταν σε κάθε συνάντηση (Διαδικτυακή Συνέντευξη μέσω e-mails) (προαιρετική διαδικασία). Μέσω της επιλογής του διαδικτύου τα μέλη θα μπορούσαν να συζητήσουν στα πλαίσια του προσωπικού τους χώρου, χωρίς να μετακινηθούν δαπανώντας χρόνο. Με την επιλογή αυτού του τρόπου επικοινωνίας ήταν να επιτευχθούν όσο το δυνατόν περισσότερα οφέλη από τη χρήση της μεθόδου της ομαδικής συζήτησης κατά τη συλλογή δεδομένων, εκμεταλλευόμενη την ανθρώπινη ανάγκη για επικοινωνία και αλληλεπίδραση, αλλά και της οικειότητας στο περιβάλλοντος διεξαγωγής της. Επιπροσθέτως, ο σκοπός εμπλοκής τους μέσω της συνάντησης είναι ότι δημιουργείται ένας εποικοδομητικός τρόπος επικοινωνίας μεταξύ της ερευνήτριας και των μελών της ομάδας, ο οποίος επιτρέπει την εξαγωγή αυθόρμητων αντιλήψεων σχετικά με το θέμα της συζήτησης. Έτσι, επιτυγχάνεται να

ακουστούν οι απόψεις, να φανερωθούν στάσεις, ιδέες και να εκδηλωθούν συναισθήματα των μελών απαντώντας στις έμμεσες ερωτήσεις (Mason, 2009) που δίνονται στα πλαίσια της ομαδικής συζήτησης. Από την άλλη πλευρά η σκοπιμότητα της αποστολής αρχείου ήταν να δώσει την ευκαιρία στα μέλη που πίστευαν ότι δεν ολοκλήρωσαν ή δεν κατέθεσαν την άποψη τους, είτε για προσωπικούς λόγους, είτε άλλων εμποδίων διεξαγωγής, όπως περάτωση του χρόνου συνάντησης, να μπορέσουν να την στείλουν στην ερευνήτρια γραπτώς. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε να γίνει ουσιαστικότερη συλλογή των δεδομένων.

Πιο αναλυτικά, τα μέλη ενημερώθηκαν, ότι όλη η διαδικασία είχε διάρκεια τριών εβδομάδων (τελευταία εβδομάδα Απριλίου και τις δυο πρώτες εβδομάδες του Μαΐου) με μία 2ωρη συνάντηση κάθε Κυριακή 4-6 μ.μ (η οποία επιλέχθηκε από τους ίδιους κατά τη διαδικασία συλλογής των δημογραφικών στοιχείων τους. Έπειτα μετά την συζήτηση της ομάδας εστίασης θα τους απεστάλλονταν το ηλεκτρονικό αρχείο, το οποίο εφόσον επιθυμούσαν να συμπληρώσουν, τους παρείχε το χρονικό περιθώριο συμπλήρωσης του 7 ημερών. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι κατά τη διαδικασία της αποστολής των ερωτήσεων στη συνέντευξη, η αυθόρμητη λεκτική ανταλλαγή αντικαταστάται από τη γραπτή ανταλλαγή μηνυμάτων. Αυτό το μέτρο έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία να ενσωματωθούν και να μεταφερθούν τα μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας, το οποίο αποτελεί πλεονέκτημα της χρήσης της ομαδικής συζήτησης. Ωστόσο, προκύπτει ένα άλλο πλεονέκτημα από τις γραπτές συνεντεύξεις μέσω διαδικτύου. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να σκεφτούν περισσότερο τις απαντήσεις τους, σε αντίθεση με τις ομαδικές συναντήσεις, όπου οι απαντήσεις ήταν πιο αυθόρμητες και αμήχανες (Flick, 2016). Επιπροσθέτως, υπάρχουν και άλλοι ερευνητές (Robson, 2002) που υποστηρίζουν τη χρήση απομακρυσμένων συνεντεύξεων, επειδή μπορούν να ενισχύσουν την αξιοπιστία τους. Κατά τη διάρκεια αυτών των ομαδικών συναντήσεων, ο συμμετέχων μπορεί να αποκαλύψει πληροφορίες που ίσως διστάζει να μοιραστεί σε μια ομαδική συνάντηση, αλλά και επειδή αυτός ο τρόπος συνέντευξης μέσω e-mails είναι περισσότερο χρήσιμος για την αποτελεσματική επικοινωνία με πολυάσχολα άτομα, όπως στην τρέχουσα έρευνα (είτε εργαζόμενοι είτε άνεργοι, καθώς ο περιορισμένος χρόνος προερχόταν και εξαιτίας των αυξημένων υποχρεώσεων σε οικογενειακά πλαίσια, λόγω της ηλικιακής ομάδας-στόχου της έρευνας). Επιπλέον λόγος επιλογής της αποστολής e-mail αποτέλεσε το γεγονός ότι οι γραπτές δηλώσεις που προέρχονται κατά την διαδικτυακή συνάντηση των ομάδων εστίασης, παρέλειπε και το βήμα της απομαγνητοφώνησης της (Flick, 2016). Άλλες δυνατότητες που προσέφερε η πλατφόρμα για τη συλλογή των δεδομένων, ήταν η καταγραφή της συζήτησης (recording), δυνατότητα που χρησιμοποιήθηκε μόνο στα κρίσιμα μέρη της συζήτησης κατά την ερευνήτρια, αλλά και κατά την διάρκεια όλη της συζήτησης των δυο υποομάδων στα δωμάτια εργασίας, για να μην χαθεί καμία πληροφορία από την ερευνήτρια η οποία επόπτευε και τις δυο συζητήσεις. Στα πλαίσια συλλογή δεδομένων για την μετέπειτα διαδικασία της ανάλυσης τους ανήκαν και οι σημειώσεις πεδίου της ερευνήτριας, αλλά και η λήψη κάποιων στιγμιότυπων οθόνης, τα οποία φωτογράφιζαν τα μέλη. Σε όλα τα παραπάνω μέσα συλλογής των δεδομένων είχε δοθεί ξεχωριστή ενημέρωση και έγκριση από τον κάθε συμμετέχοντα, προς το

σκοπό της χρησιμότητας τους και τον τρόπο ανάλυσης τους με διασφάλιση των προσωπικών τους δεδομένων. Με αυτό τρόπο εξασφαλίστηκε ένας χώρος συζήτησης που θα απολάμβανε τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η τεχνολογία, αλλά και των προδιαγραφών μια αληθινής αίθουσας.

Τέλος κατά τη διεξαγωγή των τριών συναντήσεων της ομάδας εστίασης παρατέθηκαν οι ερωτήσεις βάσει των 4 αξόνων της έρευνας (σελ. 51) σε συνδυασμό με τις 7 ερευνητικές υποθέσεις: Στην πρώτη συνάντηση θέμα συζήτησης ήταν οι ερωτήσεις (4 σύνολο) των Α και Β υποθέσεων, μάλιστα κατά την διερεύνηση των ερωτήσεων Β οι 9 συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε 2 υποομάδες ανάλογα του εργασιακού τους καθεστώτος που ανήκαν (5 και 4) τόσο για εξοικονόμηση χρόνου αλλά και για αύξηση επάρκειας των απαντήσεων τους, μέσα στα διαμορφωμένα «δωμάτια» εργασίας που προσφέρει η διαδικτυακή πλατφόρμα, στη δεύτερη συνάντηση ήταν οι ερωτήσεις των (5 σύνολο) Γ, Δ και ΣΤ υποθέσεων, ομοίως κατά την διερεύνηση των ερωτήσεων Γ και Δ οι 9 συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε 2 υποομάδες ανάλογα του εργασιακού τους καθεστώτος που ανήκαν, τέλος στη τρίτη συνάντηση τέθηκαν οι ερωτήσεις (5 σύνολο) των Ε και Ζ υποθέσεων, ομοίως κατά την διερεύνηση των ερωτήσεων Ε οι 9 συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε 2 υποομάδες ανάλογα του εργασιακού τους καθεστώτος.

## 7. Ανάλυση δεδομένων

Σκοπός της ανάλυσης των δεδομένων είναι να οργανώσει και να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που συλλέγονται κατά τη διάρκεια μιας έρευνας από τον κοινωνικό επιστήμονα. Ο επιστήμονας επικεντρώνεται στην ανάλυση και στην ερμηνεία αυτών των πληροφοριών με σκοπό να αναδείξει τη νοηματοδότηση τους, να τις κατηγοριοποιήσει και να τις θεωρητικοποιήσει με ποιοτικό τρόπο. Αυτή η ανάλυση βασίζεται στην αντιμετώπιση του ποιοτικού υλικού με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιβεβαιωθούν οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν κατά την σχεδίαση της έρευνας, αναζητώντας την αιτιώδη σχέση της ευρύτερης σημασίας των αποκρίσεων με τις προηγούμενες γνώσεις (Φίλιας, 2003).

Η διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων είναι πολύπλοκη και απαιτεί χρόνο και στρατηγική σκέψη. Τα χρονικά περιθώρια εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας έδωσαν σε ικανοποιητικό βαθμό τη δυνατότητα να γίνουν αντιληπτά τα δυσνόητα μέρη του συνόλου των δεδομένων, τα οποία κωδικοποιήθηκαν, κατηγοριοποιήθηκαν και συζητήθηκαν σε ενότητες, ενσωματώνοντας τα στον γενικό προβληματισμό της έρευνας. Σημαντική πτυχή στην εν λόγω έρευνα είναι ότι η θεωρητική βάση προηγήθηκε της εμπειρικής έρευνας και παρείχε το πλαίσιο στο οποίο εντάσσονται τα αποτελέσματα. Η βιβλιογραφία διαδραμάτισε εξίσου σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των αξόνων της έρευνας, επιτρέποντας μια πλήρη εικόνα των θεμάτων που διερευνώνται. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην προσέγγιση αυτή, η θεωρία προηγείται των δεδομένων και χρησιμοποιείται ως πλαίσιο για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Η

παραπάνω διαπίστωση προσδιορίζει την απαγωγική μέθοδο, κατά την οποία η υποθετική/παραγωγική τεχνική συντελείται με τις θεωρητικές υποθέσεις να διατυπώνονται προτού τη διεξαγωγή της έρευνας (Κυριαζή, 2011). Αλλά μετέπειτα κατά τη διάρκεια της έρευνας δόθηκε και η επιλογή της χρήσης της επαγωγικής μεθόδου, από την ανάδυση νέων ερωτημάτων και υποθέσεων με βάση τα δεδομένα.

Ο τύπος ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε για τα δεδομένα της έρευνας βασίστηκε κυρίως στη θεματική ανάλυση περιεχομένου μέσω των απομαγνητοφωνήσεων και τις σημειώσεις πεδίου. Η θεματική ανάλυση αναφέρεται «ως μια μέθοδος που αποσκοπεί στον εντοπισμό, την εξέταση και την αναφορά μοτίβων (θεμάτων) που περιλαμβάνονται στα δεδομένα. Αυτή η μέθοδος οργανώνει και περιγράφει λεπτομερώς την ακολουθία των δεδομένων με πλούσιες λεπτομέρειες. Συχνά, ωστόσο, πηγαίνει πέρα από αυτό και παρέχει ερμηνείες για πολλές πτυχές του ερευνητικού θέματος» (Braun & Clarke, 2006, Γαλάνης, 2018). Η μέθοδος αυτή υλοποιείται με την ταξινόμηση συγκεκριμένων μεταβλητών που χαρακτηρίζουν κάθε μορφή επικοινωνίας σε θεματικές ενότητες, οι οποίες καθορίζονται από τον ερευνητή. Κύριος στόχος αυτής της τεχνικής είναι η διερεύνηση των ιδεών, των εννοιών, των φράσεων και των λέξεων που χρησιμοποιούνται για να αναλυθούν τα σχετικά θέματα (Ιωσηφίδης, 2003). Η μέθοδος προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, όπως την αντικειμενική, συστηματική και ποσοτική περιγραφή του περιεχομένου της επικοινωνίας. Μέσω της ανάλυσης περιεχομένου επιτρέπεται η ανάδειξη των ιδιαίτερων πτυχών, όπως τα χαρακτηριστικά των ατόμων που συμμετέχουν στην επικοινωνία, καθώς και τους λόγους που διαμορφώνουν το περιεχόμενο. Επιπλέον, παρέχει τη δυνατότητα μετατροπής απλών πληροφοριών σε θεματικές, οι οποίες μπορούν να υποβληθούν σε επιστημονική ανάλυση (Ψαρρού & Ζαφειρόπουλος, 2004). Επιπροσθέτως, τα αποτελέσματα παραμένουν σε μια σταθερή και διαρκή μορφή, που επιτρέπει την πρόσθετη ανάλυση και την εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά τους (Ιωσηφίδης, 2003). Βάσει αυτών, τα δεδομένα δομούνται σε θεματικές ενότητες που βασίζονται στο θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Εντούτοις, η διαδικασία ανάλυσης παραμένει υπό συνεχή αναθεώρηση, προσαρμόζοντας τον εαυτό της σύμφωνα με τα νέα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα.

Η διαδικασία θεματικής ανάλυσης περιεχομένου στο πλαίσιο της ανάλυσης της ομαδικής συζήτησης αναπτύχθηκε με βάση των έξι βημάτων τους Ίσαρη και Πούρκο (2015): Αρχικά, η διαδικασία ξεκινά με την εξοκείωση με τα δεδομένα, μέσω των πρώτων αναγνώσεων των απαντήσεων. Μετέπειτα, παράγονται οι αρχικοί κωδικοί, που αντιπροσωπεύουν σύντομες σημειώσεις για την περιγραφή στοιχείων. Εν συνεχεία, προβαίνουμε στην ανακάλυψη θεμάτων που σχετίζονται με τις υποθέσεις της έρευνας. Στο τέταρτο βήμα, γίνεται αναδιατύπωση των θεμάτων μέσω της αφαίρεσης ή ομαδοποίησης των διπλών αναφορών, με στόχο τη μείωση του όγκου των αρχικών κωδικών. Ακολουθεί η ονομασία και ο ορισμός στα αναφορικά θέματα. Το τελευταίο βήμα, επικεντρώνεται στην παραγωγή και συγγραφή της έκθεσης ερμηνείας των αναλυθέντων θεμάτων. Η δομημένη παραπάνω τεχνική επιτρέπει την συστηματική ανάλυση και ερμηνεία των πληροφοριών που προκύπτουν από συνεντεύξεις, όπως

στην έρευνα αυτή, επιτρέποντας την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων και τη διερεύνηση πολλών πτυχών του ερευνητικού θέματος.

Εν κατά κλειδί, η ανάλυση των δεδομένων υιοθετεί μια ερμηνευτική προσέγγιση. Έχει διερευνητικό χαρακτήρα και αποσκοπεί στην ανίχνευση κοινών θεμάτων και νοημάτων, με σκοπό την βαθύτερη κατανόηση της υποκειμενικής και κοινωνικής πραγματικότητας που έρχονται αντιμέτωποι οι συμμετέχοντες. Αυτό συντελεί στη δημιουργία υψηλού επιπέδου συνθέσεων και ποιοτικών γενικεύσεων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με διάφορες ερμηνείες και περιγραφές, που εκφράζουν πολλές γνώμες και οπτικές γωνίες. Με αυτόν τον τρόπο, τα συμπεράσματα προκύπτουν είτε μέσω κοινωνικών εξηγήσεων, είτε μέσω της σύγκρισης θεμάτων και διαφορετικών απόψεων, είτε μέσω της ερμηνείας και ανάλυσής τους, με βάση την ανακάλυψη των σχέσεων μεταξύ των θεμάτων και των απαντήσεων, σχετικά με την επιβεβαίωση ή διάψευση των ερευνητικών υποθέσεων.

## 8. Αποτελέσματα και Συμπεράσματα της έρευνας

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν διαμέσου των διαδικτυακών συναντήσεων της ομάδας εστίασης των εργαζόμενων και ανέργων άνω των 50 ετών. Τα τελικά αποτελέσματα που προέκυψαν είναι από τη σύνθεση, ανάλυση και σύγκριση των απαντήσεων μέσω της θεματικής ανάλυσης περιεχομένου τους. Ο τρόπος παρουσίασής τους στη φάση αυτή, θα γίνει με αυτοσχέδιους πίνακες, οι οποίοι θα αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητική υπόθεση της εργασίας και των ανάλογων συμπερασμάτων που την επιβεβαιώνουν ή τη διαψεύδουν. Αξίζει να επισημανθεί, ότι μόνο το 1/3 των συμμετεχόντων (3 από τους 9) έκανε τη χρήση της προαιρετικής αποστολής των απαντήσεων με γραπτό τρόπο μέσω του ηλεκτρονικού αρχείου, γεγονός που επηρεάστηκε μεν με θετικό τρόπο από την ομαλή και επικοινωνιακή διεξαγωγή της ομαδικής συζήτησης, αλλά και αρνητικά από την απαιτητική καθημερινότητα των ενηλικών, που απαρτίζεται από περιορισμένο ελεύθερο χρόνο και αυξημένων υποχρεώσεων. Έγινε προσπάθεια να αποδοθεί μια γενική εικόνα καθενός συμμετέχοντα στην έρευνα και τα οποία έχουν κωδικοποιηθεί ως συμμετέχων Σ1, Σ2...Σ4. Τα θέματα που αντλήθηκαν από τη συζήτηση κατηγοριοποιήθηκαν και παρουσιάστηκαν στους παρακάτω πίνακες, ώστε να ταξινομηθούν τα αποκωδικοποιημένα δεδομένα με τέτοιο τρόπο, που να είναι εύκολη η μελέτη τους. Τέλος, πέραν των κωδικοποιημένων θεμάτων, δίνονται αυτούσια κάποια γραπτά αποσπάσματα που συλλέχθηκαν από την απομαγνητοφώνηση της ομαδικής συζήτησης είτε των γραπτών αρχείων, τα οποία θεωρούνται ως κομβικά ευρήματα του τρόπου κωδικοποίησης των θεμάτων (Γαλάνης, 2018).

Πίνακας 2:

<p><u>Ερευνητική υπόθεση:</u> Α) Η Επαγγελματική συμβουλευτική ενισχύει τις δράσεις της Δια βίου μάθησης.</p>		
<p>Ερώτηση: 1) Μπορείτε να ορίσετε με δικά σας λόγια τι είναι η δια βίου μάθηση και επαγγελματική συμβουλευτική; (1 άξονας διερεύνησης)</p>		
<p>Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση</p>	<p><u>Δια βίου μάθηση:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Νέες δεξιότητες</li> <li>2. Μάθηση όλη την διάρκεια ζωής</li> <li>3. Προγράμματα κατάρτισης</li> <li>4. Επαγγελματικές ευκαιρίες</li> <li>5. Επαγγελματική ανάπτυξη</li> <li>6. Οικονομικές προοπτικές</li> <li>7. Αναβάθμιση γνώσεων</li> </ol>	<p><u>Συμβουλευτική:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Προσωπική ενδυνάμωση</li> <li>2. Διαχείριση εργασιακής καθημερινότητας</li> <li>3. Κατανόηση δεξιοτήτων ζωής και σταδιοδρομίας</li> <li>4. Καθοδήγηση</li> <li>5. Εργαλείο αναζήτησης εργασίας</li> </ol>

Η πρώτη ερώτηση διερεύνησε την κατανόηση των όρων Δια βίου μάθηση και Επαγγελματικής συμβουλευτικής από τα μέλη της ομάδας. Όλα τα μέλη είχαν συμμετάσχει σε ανάλογες δράσεις, καθώς ήταν και προαπαιτούμενο για την επιλογή τους, άρα η άποψη τους προερχόταν μέσω προηγούμενων εμπειριών. Η παράμετρος της ορθής κατανόησης του όρου εξυπηρετεί και τις αποκρίσεις των υπόλοιπων ερωτήσεων της ομαδικής συζήτησης, καθώς και στην ανάπτυξη επικοινωνιακού διαλόγου κατά τη διάρκεια της συζήτησης.

Η εμπλοκή των μελών σε προγράμματα δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής ήταν σε θεματικές:

- Ανάπτυξη προσωπικών και εργασιακών δεξιοτήτων
- Απόκτηση δεξιοτήτων τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας
- Εργαστήρια σύνταξης βιογραφικού σημειώματος και τεχνικών αναζήτησης εργασίας

Ενδεικτικές απαντήσεις που αντλήθηκαν από τις σημειώσεις πεδίου της ερευνήτριας κατά την διαδικασία της συζήτησης είναι:

*Σ1: «Η δια βίου μάθηση είναι η διαδικασία κατά την οποία άνθρωποι, σαν εμάς άνω των 50 χρονών, συνεχίζουν να αποκτούν νέες γνώσεις και δεξιότητες καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους».*

*Σ4: «Η δια βίου μάθηση είναι το μέσο για την επαγγελματική εξέλιξη των ανθρώπων και ιδιαίτερα των μεγαλύτερων ηλικιών που δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις συνεχείς αλλαγές στον κόσμο της εργασίας και της τεχνολογίας, ώστε να εξασφαλιστεί η οικονομική ασφάλεια του ανθρώπου»*



Σ7: «Η επαγγελματική συμβουλευτική είναι ο τομέας που βοηθάει το άτομο για να αναλύσει τις δεξιότητες του, τα ενδιαφέροντά του και τις επαγγελματικές του φιλοδοξίες».

Πίνακας 2<sup>α</sup>):

Ερώτηση: 2) Σε προηγούμενα προγράμματα δια βίου μάθησης δεν εντάσσονταν παρεμβάσεις συμβουλευτικής. Ποια πιστεύετε ότι είναι η διαφορά σε σχέση με την συμμετοχή σας, την ικανοποίησή σας, την ποιότητα του προγράμματος; (1 άξονας διερεύνησης)	
Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Θετική διάθεση κατά την παρακολούθηση</li><li>2. Ενεργητική παρακολούθηση</li><li>3. Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών</li><li>4. Αύξηση του ενδιαφέροντος</li><li>5. Μείωση των απουσιών</li><li>6. Αξιοποίηση της εμπειρίας στη διδασκαλία</li><li>7. Προσιτές θεματικές ενότητες διδασκαλίας</li></ol>

Η παραπάνω ερώτηση διερευνούσε τη σύνδεση της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής συμβουλευτικής, αλλά και το πόσο οφείλει αυτός ο συνδυασμός στην ποιοτική παροχή προγραμμάτων. Η προηγούμενη εμπειρία σε δράσεις σε συνδυασμό με την ηλικία δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για ικανότητα κριτικής σκέψης. Μάλιστα όλα τα μέλη εκφόρωναν γνώμη κατά την διαδικασία της σύγκρισης.

Ενδεικτικές απαντήσεις που αντλήθηκαν από τις σημειώσεις πεδίου της ερευνήτριας κατά την διαδικασία της συζήτησης είναι:

Σ1: «Μπορεί να μας βοηθήσει να εντοπίσουμε τις ανάγκες μας σε γνώσεις και δεξιότητες, για να επιλέξουμε προγράμματα δια βίου μάθησης που πραγματικά ταιριάζουν στον επαγγελματικό τομέας μας»

Σ5: «Υπάρχουν ενότητες για θέματα που δεν υπάρχουν μόνο στα εργασιακά περιβάλλοντα. Μου κεντρίζει το ενδιαφέρον, γιατί έχω πολλά πράγματα να διαχειριστώ και εκτός δουλειάς»

Σ6: «Στα θέματα ψυχολογίας όλοι μιλάνε, έχουν άποψη και σχετικές εμπειρίες να πουν, με αυτό τον τρόπο γίνεται το μάθημα πιο ευχάριστο, μαθαίνουμε κάτι, δενόμαστε σαν ομάδα»

### **Συμπεράσματα 1<sup>ης</sup> υπόθεσης:**

- Τα μέλη της ομάδας σε ομοφωνία θεωρούν τη δια βίου μάθηση ως το εργαλείο για την επαγγελματικής του εξέλιξη.
- Τα μέλη σε μεγάλο βαθμό έκριναν ότι η ένταξη της επαγγελματικής συμβουλευτικής είχε θετικές επιρροές στη συμμετοχή τους και στην ικανοποίηση των προσδοκώμενων στόχων του προγραμμάτων δια βίου μάθησης.
- Το θέμα των απαντήσεων των μελών περιστρέφονταν γύρω α) από τον τρόπο που θα αποκτήσουν κάποια δεξιότητα και β) τα συναισθήματα που τους προκαλεί και αποκτούν μέσω των δράσεων τους.
- Τα μέλη συμφωνούν στη γενική συνεισφορά των δράσεων αυτών στη ζωή τους.

Πίνακας 3:

<p><u>Ερευνητική υπόθεση:</u>          Β) Οι ανάγκες των εργαζομένων και των ανέργων 50+ ικανοποιούνται από τις δράσεις της Δια βίου μάθησης και της Επαγγελματικής συμβουλευτικής.</p>	
<p><u>Ερώτηση:</u>          3<sup>α</sup>) Ποιες είναι οι ανάγκες ενός εργαζόμενου 50+ που εργάζεται σε μια βιομηχανική επιχείρηση; -Πως πιστεύετε ότι μπορούν να ικανοποιηθούν από τις δράσεις ΔΒΜ και Επ. Συμ; (1 άξονας διερεύνησης)</p>	
<p>Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση της υποομάδας των εργαζομένων:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Απόκτηση Δεξιοτήτων:               <ol style="list-style-type: none"> <li>α) ψηφιακών δεξιοτήτων,</li> <li>β) Διαχείριση χρόνου</li> <li>γ) Διαχείριση άγχους</li> <li>δ) Διαχείριση θυμού</li> <li>ε) Απόκτηση ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων</li> <li>στ) Ομαδικές ικανότητες</li> </ol> </li> <li>2. Ανάπτυξη ψυχικής ανθεκτικότητας</li> <li>3. Εναρμόνιση προσωπικής και εργασιακής ζωής</li> <li>4. Αναβάθμιση γνώσεων</li> <li>5. Πιστοποίηση της εμπειρίας</li> <li>6. Πορεία συνταξιοδότησης</li> <li>7. Σκιαγράφηση επαγγελματικών επιλογών της θέσης εργασίας</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Παροχή προγραμμάτων κατάρτισης προαναφερόμενης θεματολογίας</li> <li>2. Προσωπικές συνεδρίες με επαγγελματικό σύμβουλο</li> <li>3. Ομαδική εκπαίδευση με συνάδελφους εντός επιχείρησης</li> </ol>

Στη ανωτέρω ερώτηση γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι ανάγκες ενός 50+ εργαζόμενου σε συνδυασμό της ικανοποίησης τους από τις δράσεις της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής συμβουλευτικής. Η συζήτηση τέθηκε στα 5 εργαζόμενα μέλη της ομάδας εστίασης ως υποομάδα της, που σε συνάρτηση με την πολυετή απασχόληση τους ευνόησε στην άντληση ποικίλων θεμάτων.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

*Σ1: «Σε μια βιομηχανική επιχείρηση, οι τεχνολογικές αλλαγές είναι συχνές. Οι εργαζόμενοι 50+ μπορεί να αισθάνονται ανασφαλείς για τη χρήση νέων συστημάτων. Οι δράσεις ΔΒΜ μπορούν να προσφέρουν επιμόρφωση για νέες τεχνολογίες».*

*Σ3: «Πολλοί εργαζόμενοι 50+ επιθυμούν να προοδεύουν επαγγελματικά ασχέτως αν είναι σε μεγάλη ηλικία».*

*Σ4: «Οι εργαζόμενοι 50+ μπορεί να αντιμετωπίζουν στρες και αίσθηση εξουθένωσης από το ρυθμό της εργασίας και του ανταγωνισμού. Οι δράσεις που συζητάμε μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες παρέχοντας ουσιαστική εκπαίδευση,*

υποστήριξη και καθοδήγηση σε εργαζόμενους 50+ για την αντιμετώπιση των προκλήσεων».

Πίνακας 3α):

Ερώτηση: 3β) Ποιες είναι οι ανάγκες ενός ανέργου 50+ που θέλει να εργαστεί σε μια βιομηχανική επιχείρηση; - Πως πιστεύετε ότι συμβάλλουν οι δράσεις τις ΔΒΜ και τις Επ. Συμ; (1 άξονας διερεύνησης)	
Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση της υποομάδας των εργαζομένων:	1. Απόκτηση Δεξιοτήτων: α) ψηφιακών δεξιοτήτων, β) Διαχείριση χρόνου γ) Διαχείριση άγχους 2. Επικαιροποίηση γνώσεων 3. Απόκτηση πιστοποιητικών 4. Ανανεωμένο βιογραφικό 5. Εκμάθηση τεχνικών αναζήτησης εργασίας 6. Πορεία συνταξιοδότησης 7. Ανάλυση των τάσεων της αγοράς εργασίας
	1. Παροχή προγραμμάτων κατάρτισης προαναφερόμενης θεματολογίας 2. Προσωπικές συνεδρίες με επαγγελματικό σύμβουλο

Η τρίτη ερώτηση που τέθηκε στην υποομάδα των 4 ανέργων της ομάδας εστίασης, διερεύνησε τις ανάγκες που έχει ένας 50+ που εκδηλώνει το ενδιαφέρον να απασχοληθεί σε βιομηχανική επιχείρηση. Η συζήτηση ως ένα βαθμό κυμαινόταν σε υποθετικές αντιλήψεις, διότι όλοι είχαν μια προγενέστερη εμπειρία σε βιομηχανική επιχείρηση, αλλά ο τομέας χαρακτηρίζεται από τις γρήγορες εργασιακές εξελίξεις.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

Σ6: «Χρειάζομαι εκπαίδευση ή επιμόρφωση για να είμαι ανταγωνιστική στην αγορά εργασίας για να μπορεί ο εργοδότης να με διαλέξει σε αυτή την ηλικία. Οι δράσεις μπορούν να παρέχουν προγράμματα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη απαραίτητων δεξιοτήτων».

Σ7: «Η ανεργία προκαλεί στρες και γενικότερες ανησυχίες, ειδικά σε τέτοια ηλικία»

Σ9: «Η δικτύωση με επαγγελματίες στον τομέα και η υποστήριξη από επαγγελματικούς συμβούλους μπορούν να βοηθήσουν στην εύρεση εργασίας για να συμπληρώσω τις προδιαγραφές για σύνταξη».

#### **Συμπεράσματα της 2<sup>ης</sup> υπόθεσης:**

- Η υποομάδα των εργαζομένων σε ομοφωνία γνωρίζει τις επαγγελματικές ανάγκες που πρέπει να ικανοποιήσουν για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Εκδηλώθηκε

διαφωνία απόψεων ως την αντιστοίχιση αναγκών με τις παρεχόμενες δράσεις δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής.

- Η υποομάδα των ανέργων κατέληξε στην άποψη ότι τα άτομα 50+ έχουν άμεση ανάγκη από καθοδήγηση και υποστήριξη για ένταξη στη αγορά εργασίας, τονίζοντας τη σημασία της επικαιροποίησης και αποκτήσεις γνώσεων, αλλά σε σύντομο χρονικό διάστημα. Υπήρξε ομοφωνία των μελών στο κενό ανάλογων στρατηγικών στήριξης.

Πίνακας 4:

<p><u>Ερευνητική υπόθεση:</u> Γ) Η Δια βίου μάθηση μέσω της αναβάθμισης των δεξιοτήτων αυξάνει τις δυνατότητες προσλήψεων ανέργων και παραμονής εργαζομένων 50+ σε βιομηχανικές επιχειρήσεις.</p>	
<p>Ερώτηση: 4<sup>α</sup>) Αποκτήσατε κάποια δεξιότητα τα τελευταία χρόνια που συνέβαλλε θετικά στη διεκπεραίωση των εργασιακών καθηκόντων/καθημερινότητας; -Μέσω της επαγγελματικής σας εμπειρίας, της ΔΒΜ, της Επ. Συμ; (3 άξονας διερεύνησης)</p>	
<p>Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση της υποομάδας των εργαζομένων:</p>	<p>1. Συναδελφική Επικοινωνία 2. Διαχείριση Άγχους 3. Διαχείριση Χρόνου 4. Ψηφιακές δεξιότητες</p>
	<p>A) Μέσω εμπειρίας B) Συμβουλευτικής Γ) Κατάρτισης</p>

Η παραπάνω ερώτηση στόχευε να διερευνήσει τη πρακτική εφαρμογή των δράσεων δια βίου μάθησης, δηλαδή τη σύνδεση της αξιοποίησης των αποτελεσμάτων από τη δράση εντός εργασιακών πλαισίων. Η διερεύνηση έγινε μέσω της συζήτησης στην υποομάδα των εργαζόμενων.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

Σ3: «Η εκπαίδευση σχετικά με τις νέες τεχνολογίες με βοήθησε να είμαι πιο αποδοτικός».

Σ4: «Η επαγγελματική συμβουλευτική με καθοδήγησε στον τρόπο που μπορώ να βελτιώσω την προφορική και γραπτή επικοινωνία μου με τους συναδέλφους και τους πελάτες, απέκτησα ψηφιακές και ομαδικές δεξιότητες».

Σ5: «Η εμπειρία στη βιομηχανική επιχείρηση με βοήθησε να αναπτύξω βασικές δεξιότητες στη διαχείριση της παραγωγής, την αντιμετώπιση προβλημάτων και την οργάνωση της εργασίας».

Πίνακας 4<sup>α</sup>):

<p>Ερώτηση: 4β) Προσθέσατε στο βιογραφικό σας κάποια δεξιότητα τα τελευταία χρόνια που συνέβαλε στην αναζήτηση εργασίας; - Μέσω της επαγγελματικής σας εμπειρίας, της ΔΒΜ, της Επ. Συμ; (2 άξονας διερεύνησης)</p>
--

Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση της υποομάδας των εργαζομένων:	1. Διαχείριση χρόνου 2. Ψηφιακές δεξιότητες 3. Δεξιότητες σταδιοδρομίας
	A) Πρόγραμμα Κοινοφελούς Εργασίας με κατάρτιση και συμβουλευτική B) Συνάντηση με Σύμβουλο Εργασίας

Η τέταρτη ερώτηση αποσκοπούσε διερευνήσει στην αξιοποίηση των δράσεων δια βίου μάθησης στην εύρεση εργασίας των 50+. Η συλλογή των δεδομένων έγινε από την υποομάδα των ανέργων.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

Σ6: «Μέσω της επαγγελματικής συμβουλευτικής, κατάλαβα καλύτερα τι είναι αυτό που πραγματικά επιθυμώ να κάνω στην επόμενη επαγγελματική μου κίνηση».

Σ8: «Έχοντας περισσότερο ελεύθερο χρόνο ως άνεργος, ανέπτυξα τη δεξιότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου. Αυτό με βοήθησε να είμαι πιο οργανωμένος στην αναζήτηση εργασίας και να εκμεταλλευτώ καλύτερα τον χρόνο μου».

### Συμπεράσματα 3<sup>ης</sup> υπόθεσης:

- Τα θέματα που κωδικοποιήθηκαν ήταν λιγότερα και το πλαίσιο των συζητήσεων των υποομάδων παρόμοιο με την προηγούμενη ερώτηση.
- Η ομοφωνία των δυο υποομάδων ήταν θετική προς την απόκτηση δεξιοτήτων από τη δια βίου μάθηση που αξιοποιούνται στην εργασία και στην αναζήτηση αυτής.
- Κατά την διάρκεια των συζητήσεων αναδεικνύεται και ο ρόλος της εμπειρίας ως μέσο απόκτησης δεξιοτήτων.
- Η επικέντρωση της συζήτησης των μελών της ομάδας εστίασης επικεντρώνεται στην κατάκτηση των μαλακών δεξιοτήτων, ως απαραίτητες για την παραμονή και πρόσληψη της ηλικιακής τους ομάδας σε βιομηχανίες.

Πίνακας 5:

<u>Ερευνητική υπόθεση:</u> Δ) Η Επαγγελματική συμβουλευτική συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη και εύρεση/επανεκκίνηση των 50+ στην αγορά εργασίας.	
Ερώτηση: 5 <sup>α</sup> ) Πως σας επηρέασε η συμμετοχή σας στις δράσεις Συμβουλευτικής; -Ποιες είναι οι εμπειρίες, οι σκέψεις σας κατά τη διάρκεια της; Υπήρχε σύνδεση με την επαγγελματική σας καθημερινότητα; (3 άξονας διερεύνησης)	
Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση της υποομάδας των εργαζομένων:	1. Ενθάρρυνση 2. Αναθεώρηση γεγονότων 3. Αποδοχή καταστάσεων 4. Συναισθηματική σταθερότητα 5. Ποιότητα εργασίας
	A) Αναγνώριση συναισθημάτων B) Ταύτιση

	Γ) Μάθηση μέσω εμπειρίας
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση αποδοσης εργασιακής</li> <li>• Επικοινωνία με συναδέλφους</li> </ul>

Η παραπάνω ερώτηση διερευνά τη σημασία της επαγγελματικής συμβουλευτικής στην εργασιακή καθημερινότητα των 50+. Η ερώτηση δόθηκε ως θέμα συζήτησης στην υποομάδα των εργαζομένων.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

Σ1: «Η συμβουλευτική επέτρεψε να βρω κατευθύνσεις για το μέλλον μου και να αντιμετωπίσω την επαγγελματική μου ζωή με πιο αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία».

Σ4: «Έμαθα τεχνικές αντιμετώπισης του στρες και πώς να διατηρώ μια θετική νοοτροπία, που με βοήθησε στην επικοινωνία με τους συναδέλφους μου».

Σ5: «Μέσω της συμβουλευτικής, κατάλαβα καλύτερα τι είναι αυτό που πραγματικά με ενδιαφέρει και ποιες είναι οι δυνατότητές μου. Αυτό βοήθησε στη διαμόρφωση των επαγγελματικών μου επιλογών για προαγωγή».

Πίνακας 5<sup>α</sup>):

Ερώτηση:	
5β) Τι αντίκτυπο είχε η Επ. Συμ. στην αναζήτηση εργασίας σας; (2 άξονες διερεύνησης)	
Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση της υποομάδας των εργαζομένων:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ανανέωση βιογραφικού σημειώματος</li> <li>2. Επικοινωνία με εργοδότες</li> <li>3. Αυτοπεποίθηση</li> <li>4. Εμπλουτισμό συναισθημάτων</li> </ol>

Η πέμπτη ερώτηση στόχευε στην ανάδειξη των ωφελειών της επαγγελματικής συμβουλευτικής στην αναζήτηση εργασίας ενός 50+. Η ερώτηση δόθηκε στην υποομάδα των ανέργων της ομάδας.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

Σ6: «Μέσω αυτής επεξεργάστηκα το βιογραφικό μου με τη βοήθεια του συμβούλου, κάνοντας το πιο προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις των εργοδοτών. Ο σύμβουλος με καθοδήγησε για τον τρόπο που μπορώ να επεκτείνω το δίκτυο μου επαφών, προτείνοντας τρόπους για να επικοινωνώ με πιθανούς εργοδότες και συναδέλφους στη βιομηχανία».

Σ8: «Με βοήθησε να εντοπίσω νέους τρόπους για να βρω εργασία στη βιομηχανία».

Σ9: «Η Επαγγελματική Συμβουλευτική ήταν κρίσιμη στην αναζήτηση εργασίας, βοηθώντας με να παρουσιαστώ πιο ανταγωνιστικός υποψήφιος στην αγορά εργασίας, παρά την ηλικία μου».

### Συμπεράσματα 4<sup>ης</sup> υπόθεσης:

- Τα θέματα που κωδικοποιήθηκαν ήταν λιγότερα και το πλαίσιο των συζητήσεων των υποομάδων παρόμοιο με την ερώτηση 3.
- Το κέντρο συζήτησης των δυο υποομάδων ήταν η ψυχολογική σταθερότητα που προσφέρει η επαγγελματική συμβουλευτική.
- Επικράτησε ομοφωνία για τις θετικές επιδράσεις της επαγγελματικής συμβουλευτικής στην διεύρυνση των δυνατοτήτων παραμονής 50+ στη βιομηχανία.
- Τα μέλη της υποομάδας διαφωνήσαν στον τρόπο παροχής της επαγγελματικής καθοδήγησης για αύξηση των αποτελεσμάτων της, αν πρέπει δηλαδή να γίνεται εντός επιχείρησης ή από ανεξάρτητο φορέα. Μια παράμετρος που προέκυψε από τη συζήτηση.
- Τα μέλη της υποομάδας των ανέργων κατέληξαν στην κοινή γνώμη της χρησιμότητας της επαγγελματικής συμβουλευτικής στην αναζήτηση εργασίας.

Πίνακας 6:

<u>Ερευνητική υπόθεση:</u> Ε) Οι δράσεις της Δια βίου μάθησης και της Επαγγελματικής συμβουλευτικής μειώνουν τους λόγους αποχωρήσεων των 50+ από μια βιομηχανική επιχείρηση.	
<u>Ερώτηση:</u> 6 <sup>α</sup> ) Ποιοι θα ήταν οι λόγοι που θα αποχωρούσατε από την εργασία σας; Υπήρξε στιγμή που βρεθήκατε σε αυτό το <b>στάδιο</b> ; -Αν ναι, τι σας εμπόδισε; ( <b>4 άξονας διερεύνησης</b> )	
Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση της υποομάδας των εργαζομένων	1. Μεγάλο φόρτο εργασίας 2. Στρεσογόνο περιβάλλον 3. Επαγγελματική ανασφάλεια 4. Σωματική κόπωση/αδυναμία
	A) Συνομιλία με οικείο πρόσωπο B) Οικονομική αστάθεια Γ) Απόκτηση νέων προσόντων E) Περιορισμός επαγγελματικών επιλογών

Η ανωτέρω ερώτηση επιχειρεί να ανακαλύψει τους λόγους αποχωρήσεων των 50+ από μια βιομηχανική επιχείρηση σε σχέση με τη συμβολή των δράσεων δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής για εξάλειψη τους. Η ερώτηση τέθηκε στην υποομάδα των εργαζομένων της ομάδας εστίασης.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

*Σ3: «Η υγεία είναι σημαντικός λόγος αποχώρησης από την εργασία της βιομηχανία»*

*Σ4: «Ορισμένοι άνθρωποι σε αυτήν την ηλικία επιθυμούν να αλλάξουν κατεύθυνση στη ζωή τους, να ασχοληθούν με νέες δραστηριότητες». (αναφορά στο στάδιο)*



Σ5: «Δεν είχα βρει ακόμη την κατάλληλη επαγγελματική ευκαιρία που θα με ικανοποιούσε από επαγγελματικής άποψης, οπότε είχα σκοπό να παραμείνω στην τρέχουσα εργασία μέχρι να τη βρω».

Πίνακας 6<sup>α</sup>):

Ερώτηση: 6β) Ποιοι ήταν οι λόγοι που αποχωρήσατε από την τελευταία εργασίας σας; -Πως πιστεύετε ότι θα επηρέαζε την τότε επιλογή σας, η συμμετοχή σας σε δράσεις ΔΒΜ και Επ. Συμ.; (4 άξονας διερεύνησης)	
Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση της υποομάδας των εργαζομένων	1. Οικονομικές απολαβές 2. Έλλειψη ποιοτικού χρόνου 3. Ανθυγιεινό περιβάλλον εργασίας 4. Επαγγελματικός κορεσμός
	A) Ψυχική ανθεκτικότητα B) Επαγγελματικές διεξόδους Γ) Εμπλουτισμό ικανοτήτων

Η έκτη ερώτηση αναζήτησε τους λόγους αποχωρήσεων που έχουν ήδη γίνει πράξη από τα άνεργα μέλη της ομάδας εστίασης. Ο στόχος της διερεύνησης είναι στην εξέταση της πιθανής άρσης των λόγων αυτών μέσω των δράσεων της δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής. Οι αντιλήψεις που ειπωθήκαν είναι σε ένα υποθετικό/θεωρητικό πλαίσιο, όπου εξετάζεται η παράμετρος της αλλαγής ή/και ωρίμανσης στη σκέψη και στην προσωπικότητα των ατόμων που επέρχεται με την πάροδο του χρόνου και με την εμπλοκή στις εξεταζόμενες δράσεις.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

Σ6: Στην προηγούμενη θέση μου, δεν είχα την ευκαιρία να αξιοποιήσω πλήρως τις δεξιότητές μου ή να αναπτύξω νέες. Ήθελα να βρω μια θέση που να με προκαλεί επαγγελματικά και να με βοηθά να αναπτύξω περαιτέρω.

Σ7: Η συμμετοχή σε προγράμματα Επ. Συμ θα μπορούσε να με βοηθήσει να κατανοήσω καλύτερα τις επαγγελματικές μου επιλογές και να προετοιμαστώ για τη μετάβαση σε νέες θέσεις εργασίας.

Σ8: Η μείωση των εσόδων και οι αβεβαιότητες σχετικά με τη σταθερότητα της εργασίας με έκαναν να ψάξω για νέες επιλογές.

#### **Συμπεράσματα 5<sup>ης</sup> υπόθεσης:**

- Τα μέλη των υποομάδων αν και συζητούσαν σε ξεχωριστά δωμάτια έφθασαν σε συμφωνία ως προς τους λόγους αποχωρήσεων από μια βιομηχανική επιχείρηση.
- Οι δράσεις δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής συμβάλουν ως ένα βαθμό στη μείωση των λόγων αποχωρήσεων ενός εργαζόμενου 50+ από μια βιομηχανική επιχείρηση.
- Κατά την διάρκεια των συζητήσεων τα μέλη διατύπωσαν λόγους που οι εξεταζόμενες δράσεις δεν μπορούν τους αποτρέψουν.



Πίνακας 7:

<p><u>Ερευνητική υπόθεση:</u>                  ΣΤ) Οι παρεμβάσεις της Δια βίου μάθησης και της Επαγγελματικής συμβουλευτικής στους 50+ ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων.</p>	
<p><u>Ερώτηση:</u>                  7)Τι πιστεύετε ότι απαιτεί μια επιχείρηση από ένα (υποψήφιο) εργαζόμενο να κατέχει για να τον προσλάβει ή να τον διατηρήσει στο ανθρώπινο δυναμικό της; -Υπήρχαν αυτές οι δεξιότητες σε δράσεις ΔΒΜ και Επ. Συμ. που συμμετείχατε; <b>(2 και 3 άξονας διερεύνησης)</b></p>	
<p>Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση της υποομάδας των εργαζομένων</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ομαδικές ικανότητες</li> <li>2. Διαχείριση χρόνου</li> <li>3. Ψηφιακό γραμματισμό</li> <li>4. Οργανωτικές δεξιότητες</li> <li>5. Επικοινωνιακές δεξιότητες</li> <li>6. Συνεχής απόκτηση προσόντων</li> <li>7. Διαθεσιμότητα</li> <li>8. Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων</li> <li>9. Ανθεκτικότητα</li> </ol>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θετική απόκριση ύπαρξης</li> </ul>

Η παραπάνω ερώτηση προσπαθεί να διερευνήσει την ικανότητα αναγνώρισης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας από τους 50+. Η διάσταση της διερεύνησης γίνεται σε συνδυασμό με την εξέταση της κάλυψη των απαιτήσεων αυτών από τις παρεχόμενες δράσεις δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

Σ2: «Πρέπει να διαθέτει τις τεχνικές δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση. Επίσης, η ικανότητα συνεργασίας και επικοινωνίας με την ομάδα είναι σημαντική».

Σ4: «Δεξιότητες όπως η προσαρμοστικότητα σε νέες τεχνολογίες και διαδικασίες, η διαρκής επίδιωξη για μάθηση και βελτίωση, καθώς και η ικανότητα αντιμετώπισης προκλήσεων».

Σ6: «Στις δράσεις Δια Βίου Μάθησης και Επαγγελματικής Συμβουλευτικής που συμμετείχα, απέκτησα πολύτιμες δεξιότητες και γνώσεις που βελτίωσαν το επαγγελματικό μου προφίλ».

Σ7: «Καθώς αναζητώ θέση εργασίας σε βιομηχανική επιχείρηση, γνωρίζω ότι απαιτεί ορισμένες δεξιότητες και γνώσεις. Πρέπει να έχω τις τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση. Σημαντική είναι η ικανότητα να εργάζομαι αποτελεσματικά σε ομαδικό περιβάλλον και η διαθεσιμότητα να μάθω συνεχώς».

### Συμπεράσματα 6<sup>ης</sup> υπόθεσης:

- Όλα τα μέλη της ομάδας εστίασης τοποθετήθηκαν και κατέληξαν ομόφωνα στις απαιτούμενες δεξιότητες των επιχειρήσεων.
- Οι απαιτούμενες δεξιότητες των επιχειρήσεων υπάρχουν στις εξεταζόμενες δράσεις της έρευνας.
- Διαφωνία επικράτησε στη διάσταση που πήρε η συζήτηση σχετικά με την προβληματική της πραγματικής κατάκτησης των δεξιοτήτων που παρέχονται στις δράσεις αυτές.

Πίνακας 8:

<b>Ερευνητική υπόθεση:</b> Ζ) Η Δια βίου μάθηση και η Επαγγελματική συμβουλευτική στηρίζει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαχείριση της ποικιλομορφίας και άρσης των ηλικιακών διακρίσεων στα πλαίσια των επιχειρήσεων.	
<b>Ερώτηση:</b> 8) Ποιος πιστεύετε ότι είναι υπεύθυνος που διαχειρίζεται τις προσλήψεις/διατήρηση/απόλυση εντός της επιχείρησης; (2,3,4 άξονας διερεύνησης)	
Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση της υποομάδας των εργαζομένων	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Υπεύθυνος προσλήψεων</li><li>2. Οικονομικός διευθυντής</li><li>3. Προϊστάμενος εργασίας</li><li>4. Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού</li></ol>

Η ερώτηση οχτώ δόθηκε στην ομάδα εστίασης για να διερευνήσει τη γνώση των μελών γύρω από τη λειτουργία και την ύπαρξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε βιομηχανική επιχείρηση. Η γνώση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική, διότι μέσω αυτού προωθείται ή/και υλοποιούνται οι δράσεις δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής στα πλαίσια των επιχειρήσεων.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

Σ1: «Ο ρόλος της διαχείρισης προσλήψεων, διατήρησης και απόλυσης εργαζομένων συνήθως ανήκει στο ανώτερο διοικητικό στέλεχος, όπως ο Διευθύνων Σύμβουλος ή ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού».

Σ5: «Αυτή η διαδικασία συχνά είναι αποτέλεσμα συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, οι τεχνικοί και οι διευθυντές των τμημάτων παραγωγής».

Σ8: «Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή το ανώτερο διοικητικό στέλεχος».

Πίνακας 8<sup>α</sup>):

<b>Ερώτηση:</b> 9) Ποσό καταλυτική πιστεύετε ότι είναι η ηλικία στη πρόσληψη/παραμονή/αποχώρηση από μια βιομηχανική επιχείρηση; -Μπορείτε να αναφέρετε ενδεικτικούς λόγους, παραδείγματα; -Έχει αλλάξει αυτή η «στάση» τα τελευταία χρόνια; -Αν ναι, από τι έχει επηρεαστεί/Τι μεσολάβησε; (όλοι οι άξονες διερεύνησης)
--

Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση της υποομάδας των εργαζομένων	<u>Ο ρόλος της ηλικίας:</u> 1. Αποτρεπτικός παράγοντας 2. Προϋπόθεση πρόσληψης
	<u>Η στάση άλλαξε άλλα όχι ουσιαστικά:</u> 1. Κρατικές πολιτικές 2. Προγράμματα εργασίας/ συνταξιοδότησης 3. Αύξηση του συνταξιοδοτικού 4. Αδυναμία εύρεση εργατικού δυναμικού 5. Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού 6. Εκπαίδευση προσωπικού

Η παραπάνω ερώτηση διερευνά τον ρόλο της ηλικίας στην πρόσληψη/παραμονή/αποχώρηση των εργαζομένων σε μια βιομηχανική επιχείρηση. Η διάσταση της ερώτησης θέλει να ανάδειξη τη συμβολή των δράσεων δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής στην αλλαγή των στάσεων αυτών.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

Σ2: «Η στάση προς την ηλικία μπορεί να έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια, καθώς ορισμένες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι οι άνθρωποι άνω των 50 μπορούν να φέρουν πολλά στην επιχείρηση, όπως εμπειρία, σταθερότητα και αφοσίωση».

Σ4: «Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο την αξία της ποικιλομορφίας στον χώρο εργασίας και της διαφορετικής εμπειρίας που φέρνουν οι άνθρωποι με διάφορες ηλικίες».

Σ5: «Η στάση προς την ηλικία έχει αρχίσει να αλλάζει, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού ανεξάρτητα από την ηλικία είναι καθοριστικές για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης».

Σ6: «Έχουν αλλάξει πολλές εταιρικές πολιτικές για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πιο έμπειρους εργαζομένους. Η ανταγωνιστικότητα στην αγορά εργασίας έχει επιτρέψει σε περισσότερους ανθρώπους άνω των 50 να παραμείνουν σε εργασία».

Σ7: «Η ηλικία δεν πρέπει να είναι καταλυτικός παράγοντας για την πρόσληψη, την παραμονή ή την αποχώρηση από μια βιομηχανική επιχείρηση. Είναι ανάγκη να εκτιμηθούν οι ικανότητες, η εμπειρία και η δέσμευση του εργαζομένου ανεξαρτήτως ηλικίας».

Σ8: «Η ηλικία μπορεί να παίζει ρόλο, αλλά δεν πρέπει να είναι το κύριο κριτήριο».

Πίνακας 8β):

Ερώτηση: 10) Υπάρχουν προβλήματα/θέματα στον εργασιακό σας χώρο που προκύπτουν ανάμεσα σε εργαζόμενους με εύλογη διαφορά ηλικίας; Ποια είναι αυτά; Πως αντιμετωπίστηκαν; <b>(1,3,4 άξονας διερεύνησης)</b>
---

Θέματα που προέκυψαν από την ομαδική συζήτηση της υποομάδας των εργαζομένων	1. Εξοικείωση με ψηφιακά μέσα 2. Διαφορετική χρονικά διεκπεραίωση έργου 3. Σωματικές και ψυχολογικές αντοχές 4. Επικοινωνιακά προβλήματα
	Ομαδικές συναντήσεις Συμμετοχή σε πρόγραμμα κατάρτισης Εναλλαγή θέσεων εργασίας Παρεμβολή υπευθύνου

Η τελευταία ερώτηση διαμορφώθηκε για να ανακαλύψει τις διαφορές που επικρατούν μεταξύ των γενεών στα εργασιακά περιβάλλοντα, με στόχο να ελέγχει ο ρόλος των δράσεων δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής στη διαχείρισή τους.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

*Σ1: «Ένα από τα κύρια προβλήματα είναι η διαφορετική προσέγγιση στην τεχνολογία και τον τρόπο εργασίας. Οι νεότεροι συνάδελφοι είναι πιο εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες και την ψηφιακή επικοινωνία, ενώ οι πιο παλιοί συνάδελφοι έχουν τεχνικές γνώσεις πάνω στο αντικείμενο εργασίας. Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα θέματα, η επιχείρηση έχει επενδύσει σε εκπαίδευση και κατάρτιση για όλους τους εργαζομένους, προσφέροντας προγράμματα για την αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων».*

*Σ2: «Ναι, υπήρχαν ορισμένα προβλήματα που προέκυψαν λόγω της διαφοράς ηλικίας. Ένα από τα βασικά προβλήματα είναι στην κατανόηση των νέων τεχνολογιών και των ψηφιακών διαδικασιών. Ορισμένοι από εμάς, που είμαστε πιο παλιοί στην επιχείρηση, αντιμετωπίσαμε δυσκολίες στην προσαρμογή στην ψηφιακή εποχή».*

*Σ4: «Δημιουργήθηκαν ομάδες εργασίας με μέλη από διάφορες ηλικιακές ομάδες, ώστε να συνεργάζονται και να ενσωματώνουν διάφορες προτάσεις. Η εκπαίδευση σχετιζόταν με τον σεβασμό και την κατανόηση των διαφορετικών απόψεων, καθώς και από συζητήσεις για τους στόχους της επιχείρησης».*

*Σ5: «Οι νεότεροι εργαζόμενοι μπορεί να προτιμούν την ευελιξία και την εργασία από απόσταση, ενώ ορισμένοι από εμάς προτιμούμε τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας στο γραφείο. Ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε είναι η διαφορά στις προτεραιότητες και τις ανάγκες».*

#### **Συμπεράσματα 7<sup>ης</sup> υπόθεσης:**

- Οι αποκρίσεις της υποομάδας των εργαζομένων κυρίως έδωσαν τα θέματα πάνω στη γνώση του αρμόδιου προσλήψεων μιας επιχείρησης.
- Η πλειοψηφία των μελών θεωρούν καταλυτικό τον ρόλο της ηλικίας στην πρόσληψη/παραμονή/αποχώρηση ενός 50+ σε μια βιομηχανική επιχείρηση
- Η αλλαγή της στάσης προς τον ρόλο της ηλικίας δόθηκε σε κρατικές στρατηγικές και οικονομικές συνθήκες από την πλειονότητα των μελών της ομάδας

- Ο ρόλος των εξεταζόμενων δράσεων στην αλλαγή των στάσεων προς την ηλικία περιορίστηκε στην ευχέρεια της εκάστοτε επιχείρησης αναλόγως της φιλοσοφίας που ακολουθεί.
- Όλα τα μέλη της ομάδας εστίασης αναφέραν διαφορές ανάμεσα σε άτομα διαφορετικών γενεών εντός εργασιακού περιβάλλοντος.
- Τα προβλήματα που διατυπώθηκαν από τα περισσότερα μέλη ήταν σε θέματα τεχνολογίας και επικοινωνίας.
- Ο ρόλος των εξεταζόμενων δράσεων είναι καθοριστικός για την αντιμετώπιση των διαγενεακών προβλημάτων στην εργασία.

## 8. Συζήτηση των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων

Σε αυτή την ενότητα, θα παρουσιαστούν οι ερευνητικές υποθέσεις σε συνδυασμό με πειστικά επιχειρήματα, χρησιμοποιώντας τα ποιοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας. Ο κύριος στόχος είναι να αναδειχθεί η σημασία αυτών των δεδομένων σχετικά με τα θέματα που προκύπτουν από τον τρόπο που η ομάδα εστίασης τα ερμηνεύει και να προσφέρει μια ερμηνευτική και αναστοχαστική ανάλυση, συνδέοντας τα με την υπάρχουσα θεωρία. Η διαδικασία ανάλυσης περιλάμβανε την εξέταση, την καταγραφή και την ανάδειξη των αποτελεσμάτων για κάθε ερώτηση με βάση τη θεματική ανάλυση περιεχομένου, η οποία περιλάμβανε την κωδικοποίηση των κοινών θεμάτων που εντοπίστηκαν στην ομαδική συζήτηση της 9μελούς ομάδας εστίασης. Με την έννοια κωδικοποίηση εννοείται η διαδικασία μετατροπής των ληφθέντων απαντήσεων από ποιοτική ή συμβολική μορφή σε μια μορφή που είναι κατάλληλη για περαιτέρω ανάλυση και επεξεργασία. Κατά την κωδικοποίηση, οι ερευνητές μπορεί να αντιστοιχίζουν συγκεκριμένες κατηγορίες, θέματα ή συμβολισμούς στις απαντήσεις, προκειμένου να διευκολύνουν την περαιτέρω ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων από τα δεδομένα. Αυτή η διαδικασία καθιστά τα δεδομένα πιο δομημένα και ευκολότερα προσβάσιμα για την επιστημονική ανάλυση.

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση, της ενίσχυσης των δράσεων της δια βίου μάθησης από την σύνδεσης της με την επαγγελματική συμβουλευτική, επιβεβαιώθηκε από τις αντιλήψεις που προέκυψαν από την ομάδα εστίασης. Η επιβεβαίωση προέκυψε από τα συμπεράσματα που αναλύονται ως εξής: α) η δια βίου μάθηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την επαγγελματική εξέλιξη των μελών της ομάδας: τα μέλη της ομάδας εκφράζουν ομόφωνη άποψη ότι η δια βίου μάθηση είναι κρίσιμη για τη βελτίωση των επαγγελματικών τους προοπτικών. Αυτό υποδηλώνει ότι αντιλαμβάνονται τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης στην καριέρα τους. β) η επαγγελματική συμβουλευτική έχει θετικές επιρροές στη συμμετοχή και την ικανοποίηση των προσδοκώμενων στόχων του προγράμματος δια βίου μάθησης: οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται ότι η επαγγελματική συμβουλευτική παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων τους στο πρόγραμμα δια βίου μάθησης και την ενίσχυση της συμμετοχής τους σε αυτό. γ) Οι απαντήσεις των μελών επικεντρώνονται

στον τρόπο απόκτησης δεξιοτήτων και τα συναισθήματα που προκύπτουν από τις δράσεις: η ομάδα ενδιαφέρεται για το πώς αποκτούν νέες δεξιότητες και πώς αυτές οδηγούν σε συναισθηματικές επιπτώσεις. Αυτό υποδηλώνει ότι δίνουν σημασία στη διαδικασία της μάθησης και στον τρόπο που αυτή επηρεάζει τη ψυχολογική τους κατάσταση. δ) Οι δράσεις αυτές συνεισφέρουν στη ζωή των μελών: τα μέλη της ομάδας επιβεβαιώνουν ότι οι δράσεις που σχετίζονται με τη δια βίου μάθηση συμβάλλουν στη γενική τους ζωή και επηρεάζουν θετικά την προσωπική και επαγγελματική τους πορεία. Συμπερασματικά υποδεικνύεται η σημασία της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής συμβουλευτικής στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των ατόμων που συμμετέχουν σε πρόγραμμα δια βίου μάθησης, υπογραμμίζοντας τον ρόλο των συναισθημάτων και της εμπειρίας στην διαδικασία αυτή.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώθηκε εν μέρη. Η εξαγωγή των συμπερασμάτων έγινε από την ερμηνεία των απόψεων στις δυο υποομάδες της ομάδας εστίασης. Αναλυτικότερα, η υποομάδα των εργαζομένων φαίνεται να γνωρίζει καλά τις επαγγελματικές τους ανάγκες και τη σημασία της δια βίου μάθησης για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους προφίλ, αναγνωρίζοντας σε θεωρητικά πλαίσια την ικανοποίηση αυτών μέσω των προαναφερόμενων δράσεων. Ωστόσο, η ύπαρξη διαφωνίας όσο αφορά τον τρόπο που οι ανάγκες τους συνδέονται με τις διαθέσιμες εκπαιδευτικές δράσεις και την επαγγελματική συμβουλευτική, αποτελεί την προβληματική, διότι μπορεί να υποδεικνύει, ότι υπάρχει ανάγκη για περισσότερη διαφάνεια και αντιστοίχιση μεταξύ των αναγκών τους και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Από την άλλη, η υποομάδα των ανέργων έχει εκφράσει την άποψη ότι οι άνθρωποι ηλικίας 50+ χρειάζονται άμεση καθοδήγηση και υποστήριξη για να επιστρέψουν στην αγορά εργασίας. Επικροτούν την επικαιροποίηση των γνώσεών τους, αλλά υπογραμμίζουν την ανάγκη για γρήγορη εξέλιξη και απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Σε αυτό το στάδιο υπογραμμίζεται η ομοφωνία τους σχετικά με το κενό στρατηγικών στήριξης, προτείνοντας ότι αυτό είναι ένα θέμα προτεραιότητας για αυτήν την ομάδα, γεγονός που έρχεται σε ταύτιση με τα λεγόμενα της άλλης ομάδας. Γενικά, αυτά τα συμπεράσματα αναδεικνύουν τη σημασία της προσαρμογής των εκπαιδευτικών και επαγγελματικών προγραμμάτων στις διαφορετικές ανάγκες και απόψεις των διαφορετικών ομάδων ανθρώπων, ειδικά όταν πρόκειται για ατομικές ανάγκες εντός του εργασιακού πλαισίου και της επιστροφής στην αγορά εργασίας.

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώθηκε από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από την ομάδα εστίασης. Η επιβεβαίωση έγινε εφικτή από την ανάλυση των αντίστοιχων συμπερασμάτων: α) η ομοφωνία σχετικά με τη δια βίου μάθηση: και οι δύο υποομάδες φαίνεται να συμφωνούν ότι η δια βίου μάθηση είναι σημαντική για την απόκτηση δεξιοτήτων που μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία και στην αναζήτηση αυτής. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της συνεχούς μάθησης για την επαγγελματική ανάπτυξη. β) Ο ρόλος της εμπειρίας: η ανάλυση αναδεικνύει ότι οι συζητήσεις των μελών της ομάδας αναγνωρίζουν τη σημασία της εμπειρίας ως ένα μέσο απόκτησης δεξιοτήτων. Αυτό υποδεικνύει ότι η πρακτική εμπειρία και η εφαρμογή των γνώσεών είναι σημαντικές για την ανάπτυξη δεξιοτήτων. γ) επικέντρωση στις μαλακές δεξιότητες: οι συζητήσεις των μελών της ομάδας εστιάζουν στην ανάγκη απόκτησης

μαλακών δεξιοτήτων, όπως η επικοινωνία και η συνεργασία, που αναγνωρίζονται ως απαραίτητες για την επιτυχή παραμονή και εύρεση εργασίας στην ηλικιακή τους ομάδα.

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση σχετικά με τη συμβολή της επαγγελματικής συμβουλευτικής στην επαγγελματική εξέλιξη και εύρεση/επανεξέταση των 50+ στην αγορά εργασίας επιβεβαιώθηκε και από τις δύο υποομάδες της ομάδας εστίασης: α) κατά τη διάρκεια των συζητήσεων, η ψυχολογική σταθερότητα που προσφέρει η επαγγελματική συμβουλευτική εμφανίστηκε ως το κεντρικό θέμα. Αυτό υποδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την σημασία της ψυχολογικής ενίσχυσης και της υποστήριξης που μπορεί να παρέχει η συμβουλευτική σε ατομικό επίπεδο, β) οι θετικές επιδράσεις της επαγγελματικής συμβουλευτικής: οι συζητήσεις κατέληξαν σε ομοφωνία σχετικά με το γεγονός ότι η επαγγελματική συμβουλευτική έχει θετικές επιδράσεις στη διεύρυνση των επαγγελματικών ευκαιριών για άτομα ηλικίας 50+ στη βιομηχανία. Αυτό υπογραμμίζει την αξία της συμβουλευτικής ως εργαλείο για την επαγγελματική ανάπτυξη, γ) η διαφωνία σχετικά με τον τρόπο παροχής συμβουλευτικής: τα μέλη της υποομάδας διαφώνησαν σχετικά με το αν η επαγγελματική συμβουλευτική πρέπει να παρέχεται από την επιχείρηση ή από ανεξάρτητο φορέα. Αυτό υποδεικνύει ότι υπάρχει ανάγκη για συζήτηση και διευκρίνιση σχετικά με τον καλύτερο τρόπο παροχής της συμβουλευτικής υπηρεσίας και δ) η χρησιμότητα της επαγγελματικής συμβουλευτικής στην αναζήτηση εργασίας: τα μέλη της υποομάδας των ανέργων κατέληξαν σε κοινή γνώμη ότι η επαγγελματική συμβουλευτική είναι χρήσιμη για την αναζήτηση εργασίας. Αυτό υπογραμμίζει την αξία της συμβουλευτικής υπηρεσίας ως εργαλείο για τη βελτίωση των προοπτικών απασχόλησης για ανέργους.

Η πέμπτη υπόθεση επιβεβαιώθηκε προς το βαθμό μείωσης που συντελούν οι εξεταζόμενες δράσεις στους λόγους αποχώρησης εργαζόμενων από βιομηχανική επιχείρηση, αλλά όχι στην εξάλειψή τους. Η επαλήθευση της επιβεβαίωση γίνεται από τα εξής: α) η συμφωνία σχετικά με τους λόγους αποχώρησης: παρά το γεγονός ότι οι υποομάδες συζητούσαν σε ξεχωριστά δωμάτια, κατέληξαν σε συμφωνία σχετικά με τους λόγους αποχώρησης ενός εργαζόμενου 50+ από μια βιομηχανική επιχείρηση. Αυτό υποδεικνύει κοινές αντιλήψεις και αναγνώριση των προκλητικών παραγόντων που επηρεάζουν την απόφαση αποχώρησης, β) η επίδραση των δράσεων δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής: υπάρχει αναγνώριση ότι οι δράσεις αυτές συμβάλλουν σε έναν βαθμό στη μείωση των λόγων αποχώρησης ενός εργαζόμενου 50+ από μια βιομηχανική επιχείρηση. Αυτό υποδεικνύει ότι η εκπαίδευση και η συμβουλευτική μπορούν να βοηθήσουν στην διατήρηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, γ) οι παράγοντες που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν: κατά τη διάρκεια των συζητήσεων, τα μέλη διατύπωσαν λόγους που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω των δράσεων δια βίου μάθησης και επαγγελματικής συμβουλευτικής. Αυτό υποδεικνύει την πολυπλοκότητα των παραγόντων που επηρεάζουν τις αποφάσεις αποχώρησης και την ανάγκη για περαιτέρω ανάλυση και πιθανή προσαρμογή των πολιτικών και των πρακτικών επιχειρήσεων.

Η έκτη ερευνητική υπόθεση που αναφέρονταν για το αν οι εξεταζόμενες παρεμβάσεις ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων, επιβεβαιώθηκε εν μέρη. Η γνώμη αυτή διαμορφώθηκε από την εξής ανάλυση των συμπερασμάτων: α) η ομοφωνία για τις απαιτούμενες δεξιότητες: όλα τα μέλη της ομάδας εστίασης συμφώνησαν ομόφωνα ότι τις απαιτούμενες δεξιότητες για τις επιχειρήσεις. Αυτό υποδεικνύει ότι υπάρχει κοινή κατανόηση και συναίνεση σχετικά με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εργασία, β) οι δεξιότητες στις εξεταζόμενες δράσεις: συμπεραίνεται ότι οι απαιτούμενες δεξιότητες που αναγνωρίστηκαν στις επιχειρήσεις υπάρχουν στις δράσεις που εξετάστηκαν στην έρευνα. Αυτό υποδεικνύει ότι οι εξεταζόμενες δράσεις σχεδιάστηκαν με βάση τις ανάγκες των επιχειρήσεων και παρέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γ) η διαφωνία για την πραγματική κατάκτηση των δεξιοτήτων: η συζήτηση αναφορικά με το πώς πραγματικά κατακτούνται οι απαιτούμενες δεξιότητες μέσω των εξεταζόμενων δράσεων οδήγησε σε διαφωνία. Αυτό υποδεικνύει ότι υπάρχουν ερωτηματικά σχετικά με το αν οι δράσεις αυτές πραγματικά παρέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες ή αν χρειάζεται περαιτέρω ανάλυση και προσαρμογή τους.

Τέλος, η έβδομη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώθηκε πλήρως ως προς την διαχείριση της ποικιλομορφίας εντός της επιχείρησης μέσω των εξεταζόμενων παρεμβάσεων, αλλά όχι ως προς την άρση των ηλικιακών διακρίσεων στην πρόσληψη/παραμονή/αποχώρηση εργαζομένων. Η διάσταση της επιβεβαίωσης της υπόθεσης αναδύθηκε από την ανάλυση των εξής παραμέτρων: α) η γνώση του αρμόδιου προσλήψεων: οι απαντήσεις της υποομάδας των εργαζομένων αναδεικνύουν τη σημασία της γνώσης του ρόλου του υπεύθυνου προσλήψεων σε μια επιχείρηση. Αυτό υποδεικνύει ότι η κατανόηση του περιβάλλοντος εργασίας είναι σημαντική για τους εργαζομένους, β) ο ρόλος της ηλικίας: οι περισσότεροι συμφώνησαν ότι η ηλικία παίζει καταλυτικό ρόλο στην πρόσληψη, παραμονή και αποχώρηση ενός ατόμου 50+ από μια βιομηχανική επιχείρηση. Αυτό υποδεικνύει τη σημασία της ηλικίας στον τομέα της απασχόλησης, γ) η επίδραση των κρατικών στρατηγικών και οικονομικών συνθηκών: οι αλλαγές στη στάση προς την ηλικία είχαν επιρροή από τις κρατικές στρατηγικές και τις οικονομικές συνθήκες. Αυτό υποδεικνύει ότι οι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τη στάση προς την ηλικία στον χώρο της απασχόλησης, δ) ο ρόλος των εξεταζόμενων δράσεων για την αλλαγή των στάσεων προς την ηλικία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φιλοσοφία και την προσέγγιση που ακολουθεί κάθε επιχείρηση. Ορισμένες επιχειρήσεις ενδέχεται να είναι πιο ανοικτές στην αλλαγή και πιθανόν να εφαρμόζουν δράσεις που στοχεύουν στην προώθηση της ανεκτικότητας και της αξιοποίησης των εργαζομένων 50+. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της διαχείρισης της πολιτικής και της πολιτιστικής αλλαγής στις επιχειρήσεις, όταν προσπαθούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές σχετικά με την ηλικία των εργαζομένων, ε) οι διαφορές μεταξύ γενεών: επισημαίνεται ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα σε άτομα διαφορετικών γενεών εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό υποδεικνύει τη σημασία της αντιμετώπισης των διαγενεακών διαφορών στην εργασία, στ) η επίδραση των εξεταζόμενων δράσεων: τα μέλη της ομάδας εστίασης θεωρούν τις εξεταζόμενες δράσεις καθοριστικές για την αντιμετώπιση των διαγενεακών προβλημάτων στην



εργασία (διαχείριση ποικιλομορφίας). Αυτό υποδεικνύει ότι οι προτεινόμενες δράσεις μπορούν να συμβάλουν στην επίλυση αυτών των προβλημάτων και ζ) τα προβλήματα σε θέματα τεχνολογίας και επικοινωνίας: Τα προβλήματα που διατυπώθηκαν από τα περισσότερα μέλη αφορούσαν θέματα τεχνολογίας και επικοινωνίας. Αυτό υποδεικνύει τη σημασία της εκπαίδευσης και της προσαρμογής στις τεχνολογικές εξελίξεις στον χώρο της εργασίας.

## 9. Μεθοδολογικοί περιορισμοί

Ένας μεθοδολογικός περιορισμός της έρευνας είναι στην δειγματοληψία της. Με άλλα λόγια η χρήση ποιοτικής έρευνας συνοδεύεται από ορισμένα ανεπιθύμητα χαρακτηριστικά, λόγω της φύσης της. Ανάμεσα σε αυτά περιλαμβάνονται οι περιορισμοί στη δυνατότητα γενίκευσης και σύγκρισης, λόγω του περιορισμένου αριθμού των δειγμάτων. Επιπλέον, η συλλογή και ανάλυση δεδομένων εξαρτώνται από την προσωπική οπτική, την αντίληψη και τις επικοινωνιακές δεξιότητες της ερευνήτριας. Επίσης, πολλά από τα στοιχεία που συλλέγονται κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων δεν υπόκεινται σε ανάλυση και ερμηνεία (Ιωσηφίδης, 2003).

Μια μορφή μεθοδολογικού περιορισμού έλαβε χώρα στην συλλογή και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αποτελούν χειρόγραφες και επιλεκτικές απαντήσεις στην ερμηνεία των κοινωνικών γεγονότων. Αυτά τα γεγονότα περιγράφονται με αφηρημένο τρόπο, δημιουργώντας το ερώτημα κατά πόσον αυτά είναι χρήσιμα για τον ερευνητή, και όχι κατά πόσον είναι απόλυτα αξιόπιστα (Cohen, Manion, & Morrison, 2007). Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος της θεματικής ανάλυσης περιεχομένου αποτελεί ένα είδος χειροπιαστής ανάλυσης συνεντεύξεων είτε ατομικών είτε ομαδικών, απουσιάζοντας μεθοδολογικά και θεωρητικά πλαίσια (Flick, 2016). Ο τρόπος καταγραφής των δεδομένων εξαρτάται από τις δεξιότητες του ερευνητή, γεγονός που επιδρά στην ποιότητα τους (Robson, 2007· Γαλάνης, 2018). Η ποιότητα των δεδομένων επηρεάστηκε και ως ένα βαθμό αρνητικά και από την επιλογή του διαδικτύου ως εργαλείο της έρευνας, ως προς τα τεχνικά προβλήματα που δημιουργήθηκαν (κακή σύνδεση) και η συμμετοχή από τον προσωπικό τους χώρο με παρεμβολές/διακοπές από τα οικεία πρόσωπα των συμμετεχόντων, επηρεάζοντας τη ροή της συζήτησης (Flick, 2016).

Ένας άλλος περιορισμός στη μεθοδολογία της έρευνας μπορεί να αναδειχθεί, όταν επιβάλλεται ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς στο σχέδιο δράσης της εστιασμένης συζήτησης. Σε αυτήν την περίπτωση, ο συμμετέχων καλείται να εκφράσει την άποψή του για θέματα που δεν είχε προηγουμένως σκεφτεί και να διατυπώσει άμεσα τις απόψεις του, χωρίς να έχει αρκετό χρόνο να τις προετοιμάσει κατάλληλα (Φίλιας, 2003). Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, αυτό είναι πιθανό να συμβαίνει είτε λόγω της ανάγκης να τηρηθούν χρονικά περιθώρια των συζητήσεων, είτε λόγω της επιθυμίας του συμμετέχοντα να λάβει μέρος, εξαιτίας της γνωριμίας με την ερευνήτρια ή για να ικανοποιήσει μια υποχρέωση.

## 10. Αξιοπιστία και Εγκυρότητα έρευνας

Η αξιοπιστία σε μια ερευνητική διαδικασία αναφέρεται στον βαθμό συνέπειας και αξίας των αποτελεσμάτων της, όταν επαναλαμβάνεται με τους ίδιους μεθόδους. Συγκεκριμένα, στον τομέα της ποιοτικής κοινωνικής έρευνας, η αξιοπιστία αφορά τη συνέπεια της ερευνητικής διαδικασίας και τη σημασία των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Αναλυτικότερα, η αξιοπιστία ενός ερευνητικού εγχειρήματος εξαρτάται από 1) την ακρίβεια της αναπαράστασης των απόψεων και των θέσεων των μελών της έρευνας από τον ερευνητή, 2) τον βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα της έρευνας είναι εφαρμόσιμα για πανομοιότυπες περιπτώσεις και ερευνητικά πεδία, 3) την ικανότητα του θεωρητικού και ερμηνευτικού πλαισίου της έρευνας να εξηγήσει φαινόμενα ή να καθιερώσει γενικεύσεις και 4) τον βαθμό κατά τον οποίο άλλοι ερευνητές, χρησιμοποιώντας τα αντίστοιχα ποιοτικά δεδομένα, καταλήγουν στα ίδια συμπεράσματα και ερμηνείες (Ιωσηφίδης, 2008). Επειδή στη παρούσα έρευνα έγινε η χρήση της μονάδα καταγραφής και ανάλυσης των δεδομένων του θέματος περιεχομένου και επειδή η περιορισμένη σαφής οριοθέτηση του θέματος αντιμετωπίζει προκλήσεις, δηλώνεται ότι η κωδικοποίηση των δεδομένων της έρευνας αυτής πραγματοποιήθηκε με υποκειμενικά κριτήρια, με αποτέλεσμα να υπάρχει πιθανότητα μειωμένης αξιοπιστίας στην κωδικοποίηση του υλικού της (Κυριαζή, 2011).

Η εγκυρότητα στην ποιοτική κοινωνική έρευνα αποτελεί την έννοια που αναφέρεται στον βαθμό σύγκλισης των ερευνητικών στόχων, υποθέσεων και ερωτημάτων με τα αποτελέσματα της διαδικασίας έρευνας. Αναφέρεται στο κατά πόσο τα συγκεντρωμένα δεδομένα από το πεδίο, η ανάλυση και η ερμηνεία τους, ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της έρευνας και αντιστοιχούν στην κοινωνική πραγματικότητα ή αντιστοιχούν επαρκώς στις ερευνητικές υποθέσεις (Ιωσηφίδης, 2008). Η διαδικασία της εγκυρότητας αποτυπώνεται στην έρευνα της παρούσας εργασίας.

Άλλοι παράμετροι που επηρεάζουν στη παρούσα την ερευνητική διαδικασία την ακρίβεια και την αξιοπιστία των δεδομένων είναι οι συνθήκες που επικρατούν κατά την διεξαγωγή της διαδικασίας, η προσωπικότητα των μελών της ομάδας και οι περιορισμοί που αντιμετωπίζει η ερευνήτριας, όπως και οι προσωπικές του ικανότητες τους (Robson, 2007· Flick, 2016). Αν και είναι δύσκολο να εξεταστεί επαρκώς ο αντίκτυπος όλων αυτών των παραγόντων στην εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας, καταβλήθηκε η μέγιστη δυνατή προσπάθεια κατά τη διάρκεια ολόκληρης της έρευνας να τηρηθούν όσο το δυνατόν περισσότερο οι προϋποθέσεις που εξασφαλίζουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της. Ενδεικτικά, για την αύξηση της αξιοπιστίας και εγκυρότητας της έρευνας σε σχέση με το εργαλείο της συλλογής των δεδομένων η ερευνήτρια διατύπωσε στην ομάδα εστίασης ερωτήσεις που ήταν σαφείς και προσεκτικά διατυπωμένες, απαλλαγμένες από κατευθυντήριες γραμμές ή προ σχεδιασμούς. Επιπλέον μέσω της εξασφάλισης ενός κατάλληλου κλίματος συζήτησης που διερευνήθηκαν οι ερωτήσεις, υπό την ανάλογη παρακίνηση και παρότρυνση, δημιουργήθηκε το κοινό όραμα της επίτευξη του εγχειρήματος (Cohen & Manion, 2008).

## 11. Βιβλιογραφία

### Αγγλική:

1. Agarwal, S., & Al Qouyatahi, K. M. S. (2018). *HRM Challenges in the Age of Globalization*. International Research Journal of Business Studies, 10(2), 89-98.
2. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society*. Annual review of psychology, 60, 451-474.
3. Aispin, D. & Champan, J.D. (2007). *Values Education and Lifelong Learning*. London: Springer.
4. Allan B. de Guzman, Amrad H. N., Araullo R. C. G and Cheung H. B. O. (2014). *A Structural Equation Modeling of the Factors Affecting an Age-friendly Workplace*. Educational Gerontology, 6(40), 387-400.
5. Amundson, N. E. (2008). *A model of career training in international contexts*. Orientaci n y Sociedad, 8, 1-10.
6. Arredondo, P. & Lewis, J. (2001). *Counselor roles for the 21st century*. In Locke, D.C., Myers, J.E., & Herr, E.L.(Eds.). The handbook of counseling, 257-262. London: Sage
7. Barros, R. (2011). *From lifelong education to lifelong learning*. European Journal for Research on the Education and Learning of Adults, 3 (2),119-134. Doi: 10.1080/03050068.2013.871832
8. Bittel, R. L., (2011). *Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ/ THE EXECUTIVE SKILLS PROGRAM*. Επιμέλεια Τρύφωνα Σ. Κριτήριον.
9. Borjas, G. J., & Van Ours, J. C. (2010). *Labor economics*. 346-382. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
10. Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3, 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
11. Burman, A., & Fernandes, M. (2017). *Globalization and Strategic Human Resource Management: An Overview and Theoretical Framework*. International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR), 7(1), 132-136.
12. capital.gr: <https://www.capital.gr/oikonomia/3691344/ta-21-nea-programmata-stirixis-tis-apaxolisis-gia-to-2023/>
13. Cassell, S. K. (2017). *HRM solutions for retaining millennials in Western societies*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 8(5), 141-149.
14. Cedefop. (2002). *Κατάρτιση και μάθηση με στόχο την απόκτηση ικανοτήτων*. Thessaloniki: Cedefop.

15. Cedefop. (2014). *Δεξιότητες και απασχολησιμότητα: ευκαιρίες για νέους στην ελληνική αγορά εργασίας*. Thessaloniki: Cedefop.
16. Cedefop. (2015). *Tackling unemployment while addressing skill mismatch*. <http://www.cedefop.europa.eu/en/publicationsandresources/publications/5546>.
17. Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία της εκπαιδευτικής έρευνας* (μτφρ. Χ. Μητσοπούλου & Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο.
18. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2009). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
19. Collins, J., Gibson, A., Parkin, S., Parkinson, R., Shave, D., & Dyer, C. (2012). *Counselling in the workplace: How time-limited counselling can effect change in well-being*. *Counselling and Psychotherapy Research: Linking research with practice*, 12(2), 84-92.
20. Cornerstone Newsletter. (2009). 12, Διαθέσιμο σε: [http://www.cornerstonesee.eu/imgs/content/docs/Cornerstone\\_newsletter\\_10-09.pdf](http://www.cornerstonesee.eu/imgs/content/docs/Cornerstone_newsletter_10-09.pdf)
21. Cross, P.K. (1981). *Adults as Learners: Increasing Participation and Facilitating Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Dessler G., (2005). *Human Resource Management*. 10th edition, International Edition, Pear-son Prentice Hall.
23. Dewey, J. (2012, Μάιος-Αύγουστος). *Η εκπαίδευση ως ανάπτυξη*. *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, (3), 49-50.
24. Dominice. (2012, Σεπτέμβριος-Δεκέμβριος). *Η εκπαιδευτική βιογραφία ως στοχαστική προσέγγιση στην εκπαίδευση των εκπαιδευτών ενηλίκων*. *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, (27), 31-40.
25. Drabe, D., Hauff, S. and Richter, N. F. (2015). *Job satisfaction in aging workforces: an analysis of the USA, Japan and Germany*. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(26), 783-805.
26. Dukakis, N., Chasioti, A., Valkanos, E., Staboulis, M., & Fragkoulis, I. (2021). *The Greek life-long learning centers in the post-debt crisis era: evaluation of the effectiveness of mentoring in adult trainers training*. *Industrial and Commercial Training*, 54 (1), 79- 94.
27. Edwards, R., & Usher, R. (2001, Αύγουστος 31). *Lifelong learning: a postmodern condition of education?* *Adult Education Quarterly*, 51(4), 273-287.
28. Emmott, M., & Worman, D. (2008). *The steady rise of CSR and diversity in the workplace*. *Strategic HR Review*, 7(5), 28-33.
29. esos.gr: <https://www.esos.gr/arthra/73184/i-ekpaideysi-enilikon-ston-akadimaiko-harti-tis-horas-mia-nea-proklisi-i-mia-hameni>

30. European Commission. (2001). *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*. Brussels, 678 final.
31. European Commission. (2016b). *Social protection*. Retrieved: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1063>
32. European Lifelong Guidance Policy Network (2012). *European Lifelong Guidance Policies: Progress Report 2011-2012*. A Report on the Work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2011–2012.
33. Eurydice/CEDEFOP. (2001). *National actions to implement Lifelong Learning in Europe*. Διαθέσιμο: [http://www.indire.it/lucabas/lkmw\\_file/eurydice/iniziativa\\_nazionali\\_III\\_2001\\_EN.pdf](http://www.indire.it/lucabas/lkmw_file/eurydice/iniziativa_nazionali_III_2001_EN.pdf)
34. Flick, U. (2016). *Ποιοτική έρευνα*. Αθήνα: Πρόπομπος.
35. Fredman, S. (1992). *European Community discrimination law: a critique*. *Indus. LJ*, 21, 119.
36. Friedman, G. S., & Whitman, J. Q. (2002). *The European transformation of harassment law: discrimination versus dignity*. *Colum. J. Eur. L.*, 9, 241.
37. Gao, W. (2019). *Gender Equality and Human Resource Development*. In 1st International Symposium on Economic Development and Management Innovation (EDMI 2019), Atlantis Press.
38. Golding, L. & Gray, I. (2006). *Continuing professional development for clinical psychologists: A practical handbook*. The British Psychological Society. Oxford: Blackwell Publishing.
39. Green, F. (2013). *Skills and Skilled Work: An Economic and Social Analysis*. Oxford, UK & New York: Oxford University Press.
40. Hansamali, A. & Ratnayake, P. (2008). *Role of Education in Economic Development: The Experience of Sri Lanka SAGA University*. Sri Lanka, 2008 - rikkyo.ac.jp
41. Hartung, P. J. (2005). *Internationalizing Career Counseling: Emptying Our Cups and Learning From Each Other*. *The Career Development Quarterly*, 54(1), 12-16.
42. Isaacson L. E., Brown D. (1997). *Career Information, Career Counseling, and Career Development*. Needdham Heights: Allyn & Bacon.
43. Jasper, M. (2006). *Professional development, reflection, and decision making*. Oxford: Blackwell Publishing.
44. Karalis, T. (2017). ‘*Shooting a moving target: The Sisyphus boulder of increasing participation in adult education during the period of economic crisis*’. *J. Adult and Continuing Education*, 23(1), 70-96.

45. Kashinath, S.K. (2013). *LIFELONG LEARNING*, Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies, 9-10.
46. Kim, B. Y. (2006). *Managing Workforce Diversity*. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2(5), 69-90.
47. Kirk J., Downey B., Duckett S., & Woody C., (2000). "Name your career development intervention". Journal of Workplace Learning, 12 (5), 205-217.
48. Kirton, G., & Greene, A. M. (2015). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. Routledge.
49. Knoppers, A., Claringbould, I. and Dortants, M. (2015). *Discursive managerial practices of diversity and homogeneity*. Journal of Gender Studies, 3(24), 259-274.
50. Knowles, M. (1973). *The Adult Learner: A Neglected Species*. Gulf Publishing Company, Houston.
51. Knowles, MS, Holton, EF, & Swanson, RA (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Development of Human Resource*. Βοστώνη: Taylor & Francis Ltd.
52. Kraiger, K., & Ford, J. K. (2007). *The expanding role of workplace training: Themes and trends influencing training research and practice*. Historical perspectives in industrial and organizational psychology, 281-309.
53. Marshall, M. N. (1996). *Sampling for qualitative research*. Family Practice, 13(6), 522-525.
54. Mason, J. (2009). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας* (8η εκδ.) ( μτφρ. Ε. Δημητριάδου, επιμ. Ν. Κυριαζή ). Αθήνα: Πεδίο.
55. McLeod, J. (2010). *The effectiveness of workplace counselling: A systematic review*. Counselling and Psychotherapy Research: Linking research with practice, 10(4), 238-248.
56. Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. N. A., & Yusoff, Y. M. (2012). *The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian private higher institutions*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 57, 102-118.
57. Nathan, R. & Hill, L. (2006). *Επαγγελματική συμβουλευτική: Η συμβουλευτική προσέγγιση της επαγγελματικής επιλογής και σταδιοδρομίας*. Μετάφραση-Επιστημονική επιμέλεια: Σιδηροπούλου- Δημάκου, Αθήνα: Μεταίχμιο.
58. Nelson, M. (2007). *Trends in HR: A Career Counselor's perspective*, National Career Development Association (NCDA). Διαθέσιμο: [www.thefreelibrary.com](http://www.thefreelibrary.com)
59. Noe R., Hollenbeck J., & Gerhart B., (2009). *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων: ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Αναθεωρημένη ελληνική έκδοση, Αθήνα: Παπαζήσης.



60. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Επιστημονική επιμέλεια: Αθανασόπουλος, Κ. Γ., Μετάφραση: Κοαλίτης, Αθήνα: Παπαζήσης.
61. OECD. (2004). *Lifelong Learning: Policy Brief*. Διαθέσιμο: [www.oecd.org/publications/Polbrief](http://www.oecd.org/publications/Polbrief)
62. OECD. (2015). *Science Technology and Industry Scoreboard 2015 Innovation for Growth and Society*. Διαθέσιμο: [www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-sciencetechnology-andindustry-scoreboard-2015\\_sti\\_scoreboard-2015-en#page25](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-sciencetechnology-andindustry-scoreboard-2015_sti_scoreboard-2015-en#page25)
63. OECD. (2016). *Future of Work in figures*. <http://www.oecd.org/employment/ministerial/future-ofwork-in-figures.html>
64. Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Shah, A. (2007). *Mentoring programs and jobs: a contingency approach*. *Review of business*, 27(3), 32-37. Διαθέσιμο: [www.thefreelibrary.com](http://www.thefreelibrary.com)
65. Palley, T. I. (2004). *The economic case for international labour standards*. *Cambridge Journal of Economics*, 28(1), 21-36.
66. Patton, M. (2002). *Qualitative research & Evaluation methods*. 3, California: SAGE.
67. Popovic, K. (2014). “*The skills: A chimera of modern European adult education*”, in Zarifis, G.K. and Gravani, M.N. (eds), *Challenging the “European Area of Lifelong Learning”*: A Critical Response, New York & London: Springer.
68. Posner, R., (2010). *The Miraculous Phenomenon of LIFE RESPONSE by Roy Posner*. <https://www.scribd.com/document/549073102/The-Miraculous-Phenomenon-of-LIFE-RESPONSE-by-Roy-Posner>
69. Programma Europeo per l’Occupazione e la Solidarietà Sociale PROGRESS, Anno europeo dell’invecchiamento attivo e della solidarietà tra generazioni. (2012). (ISS, 2012). Διαθέσιμο: [https://www.age-platform.eu/sites/default/files/EY2012\\_leaflet\\_Dec11-IT.pdf](https://www.age-platform.eu/sites/default/files/EY2012_leaflet_Dec11-IT.pdf)
70. Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. 14η Έκδοση, Pearson Education, Inc., Λονδίνο.
71. Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Αθήνα: Gutenberg.
72. Rogers, A. (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
73. Rogers, A. (2002). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
74. Sarvaiya, H., & Eweje, G. (2016). *Gender equality and diversity in the workplace*. *Gender Equality and Responsible Business: Expanding CSR Horizons*, 9, 135-152.

75. Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., (...), & van Vianen, A. E. M. (2009). *Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century*. Journal of Vocational Behavior, 75, 239-250.
76. Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). *Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework*. The International Journal of Human Resource Management, 20(2), 235-251.
77. Smith, R. L. (1988). *Human Resource Development. An Overview*. Washington: Office of Educational Research and Improvement. Διαθέσιμο: [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov)
78. Smith, S. W. (2003). *Labour economics*. Routledge.
79. Soens, N. & De Vos, A. (2007). *Career Counseling Within Organizations: Isolation or Integration?* Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2007/8. Διαθέσιμο: <http://www.vlerick.be/nl/home.html>
80. Somek, A. (2011). *Engineering equality: An essay on European anti-discrimination law*. OUP Oxford.
81. Tissot, T. & Bertzeletou, T., (2003), *Quality in Training – La Qualite dans la Formation*. Thessaloniki, CEDEFOP.
82. Toiviainen, H., Hyytia, J., (2019). *Understanding vulnerability and encouraging young adults to become active citizens through education: the role of adult education professionals*. Journal of Adult and Continuing Education, 25, 1, 45-64.
83. Wannan, J. (2004). *Οι Προκλήσεις στην Εφαρμογή της Δια βίου Συμβουλευτικής και του Επαγγελματικού Προσανατολισμού*. Πρακτικά Διεθνούς Συνάντησης «Δια βίου Επαγγελματικός Προσανατολισμός: Εξελίξεις και Προοπτικές» Ε.Κ.Ε.Π., Αθήνα.
84. Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). *Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes*. Career Development International, 12(2), 150-161.

#### Ελληνική:

85. Αναγνωστοπούλου Τ. (2012). «*Diversity & Equality: open your mind*». HR Professional, Μάρτιος 2012, 52 – 56.
86. Βαλκάνος, Ε. (2007). *Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών*. Σημειώσεις Πανεπιστημιακών Παραδόσεων στο πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
87. Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Management Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
88. Γαλάνης, Π. *Μέθοδοι συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα στις επιστήμες υγείας*. Αρχ Ελλ Ιατρ 2018, 35:268–277.



89. Γιωτσίδη, Β. & Σταλίκας, Α. (2004). *Η διαπολιτισμική συμβουλευτική και ψυχοθεραπεία σε πρόσφυγες: ψυχοκοινωνικές ανάγκες και πολιτισμικές διαφορές*. Ψυχολογία 11(1), 34-52.
90. Γουλάς, Δ. (2019). *Οι δεξιότητες στην κατάρτιση και στην εκπαίδευση ενηλίκων*. Ανάκτηση από Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων: <https://www.youtube.com/watch?v=c5QBRusKBpA>
91. Γουλάς, Δ./Κοφίνης, Σ. (2016). *Ελευθερία των συμβάσεων και απαγόρευση των διακρίσεων*. Αθήνα.
92. Γραφείο Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων. (2016) Διαθέσιμο: [http://www.moec.gov.cy/eiao/el/dia\\_viou\\_mathisi\\_stratigiki.html](http://www.moec.gov.cy/eiao/el/dia_viou_mathisi_stratigiki.html)
93. Δακοπούλου, Α. (2004). *Πολιτικές επιμόρφωσης των Ελλήνων εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: η περίπτωση των διδασκαλείων δημοτικής εκπαίδευσης (1995-2003)*. Δημοσίευτη διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Πατρών.
94. Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. (2012). *Ανάπτυξη Πολιτικής στη Δια Βίου Συμβουλευτική και στον Επαγγελματικό Προσανατολισμό : Ευρωπαϊκός Οδηγός Καλών Πρακτικών*. Αθήνα : Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού
95. Προσανατολισμού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.)
96. Κοινοτική Πρωτοβουλία EQUAL. (2007) «Σύγχρονες πολιτικές αποτελεσματικής διαχείρισης της ενεργού γήρανσης του εργατικού δυναμικού». ΕΕΔΕ, Μάιος.
97. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2016b): European platform against poverty and social exclusion. Retrieved: <http://ec.eu/social/main.jsp?catId=961>
98. Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτιση. (2012). *Πώς αποφεύγεται η απαξίωση των δεξιοτήτων*; Ενημερωτικό Σημείωμα. Διαθέσιμο: [www.cedefop.europa.eu/files/9070\\_el.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/9070_el.pdf)
99. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. (2010). *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 3879. Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
100. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. (2020). *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4763. Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Δια Βίου Μάθησης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
101. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. (2021β). *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 2191. Τροποποίηση της υπ' αρ. 5427/83/19.11.2019 απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού σχετικά με το Πρόγραμμα Επαγγελματικής Κατάρτισης Εργαζομένων σε μικρές επιχειρήσεις ΛΑΕΚ 1-49 έτους 2019*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
102. Ζερδελής, Δ., (2015) *Εργατικό Δίκαιο - Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις*. γ' έκδοση, Αθήνα: Σάκκουλα.
103. Ζωντήρος, Δ. (2006). *Τα κίνητρα συμμετοχής των ενηλίκων εκπαιδευομένων σε*

104. προγράμματα που προσφέρονται από Εργαστήρια Ελευθέρων Σπουδών. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
105. Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας / Εφαρμογές στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.
106. Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
107. Ιωσηφίδης, Θ. (2008) *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
108. Καλίρης, Α., & Φακιολάς, Ν. (2011). *Διερεύνηση του ρόλου του Επαγγελματικού Συμβούλου στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον 21ο αιώνα*. Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού, 94-95, 108-121.
109. Κάντας Α., & Χαντζή Α. (1991). *Ψυχολογία της εργασίας, Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης, στοιχεία συμβουλευτικής*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
110. Καπαγιάννη, Φ. (2006). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων στην Ελλάδα: Ιστορική εξέλιξη και σύγχρονη πραγματικότητα*. Πτυχιακή Μελέτη. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας.
111. Καραλής, Θ. (2013). *Κίνητρα και Εμπόδια για τη Συμμετοχή των Ενηλίκων στη Διά Βίου Εκπαίδευση*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ και ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.
112. Καραλής, Θ. (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. Τόμ. Β, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
113. Καραλής, Θ. (2010). *Η εξέλιξη της εκπαίδευσης ενηλίκων στην Ελλάδα*. Εκπαίδευση Ενηλίκων: Διεθνείς προσεγγίσεις και ελληνικές διαδρομές, 17-42.
114. Καραλής, Θ. & Λιντζέρης, Π. (Επιμ.) (2022). *Λεξικό Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. Αθήνα: Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων.
115. Κασσωτάκης, Μ. (2003). *Ο ρόλος του συμβούλου επαγγελματικού προσανατολισμού*. Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού, 66-67, Οκτώβριος- Δεκέμβριος , 29-48.
116. Κασσωτάκης, Μ. (2004). *Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός*. Θεσσαλονίκη: Δαρδάνος.
117. Κετσετζοπούλου, Μ. (2007). *Στρατηγικές ενεργού γήρανσης*. Αθήνα: Europan Profiles.
118. Κόκκος Α. (1999). *Οι εκπαιδευτικές τεχνικές, στο Βαϊκούση, Δ & συν. Εκπαίδευση Ενηλίκων, Εκπαιδευτικές μέθοδοι – Ομάδα εκπαιδευόμενων*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, Δ, 13-86.

119. Κόκκος, Α. (2021). *Η εκπαίδευση και κατάρτιση ενηλίκων στην Ελλάδα*. Σεπτέμβριος 2021, Διανέοσις, 9/2021 [https://ctl.duth.gr/wp-content/uploads/2021/09/Dianeosis\\_2021.pdf](https://ctl.duth.gr/wp-content/uploads/2021/09/Dianeosis_2021.pdf)
120. Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Ανιχνεύοντας το Πεδίο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
121. Κόκκος, Α. (2008). «*Η εκπαίδευση ενηλίκων στην Ελλάδα*». Εισήγηση στην 11η Διεθνή Συνδιάσκεψη με θέμα «Συνεχιζόμενη εκπαίδευση στις βαλκανικές χώρες», Ικόνιο, 23-27 Οκτώβριου 2008.
122. Κυριαζή, Ν. (2011). *Η κοινωνιολογική έρευνα*. Αθήνα: Πεδίο.
123. Μακρή, Π. (2009). *Ανάπτυξη και Αποτελεσματικότητα Προγραμμάτων Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης: η περίπτωση της ΟΤΕ ACADEMY*. Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο: [https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13880/1/Makri\\_Msc2009.pdf](https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13880/1/Makri_Msc2009.pdf)
124. Μαλικιώση-Λοίζου Μ. (2012). *Συμβουλευτική Ψυχολογία*. Αθήνα: Πεδίο.
125. Μπουραντάς, Δ. Κ., & Παπαλεξανδρή, Α. (2016). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
126. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4430 ΦΕΚ 205/31.10.2016. *Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις*.
127. Παπαγιάννης, Γ. Δ. (2008). *Η σημασία της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις/οργανισμούς*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
128. Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
129. Παρούτσας, Δ., Κ., (2010). *Εκπαίδευση ενηλίκων: Προβλήματα και θεωρητικές απόψεις*. Διαθέσιμο: [http://paroutsas.jmc.gr/adlt\\_edu.htm](http://paroutsas.jmc.gr/adlt_edu.htm)
130. Σιδηροπούλου-Δημάκου, Δ., & Παυλάκος, Ν. Κ. (2007). *Εξειδικευμένες δεξιότητες των Συμβούλων Επαγγελματικού Προσανατολισμού στην Ελλάδα*. Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού, 80-81, 231-255.
131. Σιδηροπούλου - Δημάκου, Δ. (2008). *Συμβουλευτική και Προσανατολισμός. Παιδαγωγική Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών του ΟΑΕΔ*. Αθήνα: Κέντρο Έρευνας και Αξιολόγησης στην Επαγγελματική Συμβουλευτική, Τομέας Ψυχολογίας Πανεπιστήμιο Αθηνών.
132. Σιδηροπούλου-Δημάκου, Δ. (2010). *Επαγγελματική Αξιολόγηση. Τεστ και Ερωτηματολόγια Επαγγελματικού Προσανατολισμού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
133. Σταμέλος, Γ. (2008). *Κοινωνία της γνώσης και δια βίου μάθηση: αντιφάσεις και αδιέξοδα ή η πορεία προς την κοινωνική έκρηξη*. 5ο Διεθνές Συνέδριο Ιστορίας

Εκπαίδευσης «Εκπαίδευση και Κοινωνική Δικαιοσύνη», Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα, 3-5- Οκτωβρίου 2008.

134. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων Κύπρου, (2009). *Σύντομος οδηγός, «Μη διάκριση λόγω ηλικίας στη Απασχόληση και την εργασία»* <https://antiracismreport.wordpress.com/category/θρησκευτικός-ρατσισμός>
135. Φίλιας, Β. (2003). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών επιστημών*. Αθήνα: Gutenberg.
136. Χυτήρης, Λ., (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*. Αθήνα.
137. Ψαρρού, Μ., & Ζαφειρόπουλος, Κ. (2004). *Επιστημονική Έρευνα, θεωρία και εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
138. Ωρολόγια Α. (2007). Οι δημογραφικές εξελίξεις και οι ανάγκη πολιτικών απασχόλησης για την ενεργό γήρανση. [www.sbbe.gr](http://www.sbbe.gr)