

Υλικό 4.1.8m

ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ (STATUS 21/04/19)

Συμβουλευτική σταδιοδρομίας ως υπηρεσίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (με παραδείγματα περιπτώσεων)

Επομένως, η συμβουλευτική παίζει ρόλο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με διαφορετικούς τρόπους και μπορεί να προβλεφθεί ότι αυτός ο ρόλος θα συνεχίσει να αυξάνεται στο μέλλον. Ιδιαίτερα οι προκλήσεις που προκύπτουν από έναν ισχυρότερο εξωτερικό προσανατολισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την πιο έντονη εξατομίκευση του ανθρώπινου δυναμικού και την υψηλή αστάθεια των αγορών εργασίας συνιστούν μεγαλύτερη προσοχή στην ατομική σταδιοδρομία των εργαζομένων ή στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας, αντίστοιχα, επειδή όλο και περισσότερο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αποφασίζουν σε ποια επιχείρηση θα ήθελαν να εργαστούν (Ertelt/Frey, 2012, σελ. 99). Αυτές οι προκλήσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν πιο προληπτικά από τις επιχειρήσεις προσφέροντας υπηρεσίες στους υπαλλήλους τους που ασχολούνται και αντικατοπτρίζουν ζητήματα σταδιοδρομίας καθώς και ζητήματα προσόντων και συνεχούς μάθησης. Μια τέτοια συμβουλευτική μπορεί (και πρέπει) να διεξάγεται χωριστά από τα συνήθη μέτρα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και τους ετήσιους διαλόγους με τους εργαζόμενους.

Παράδειγμα περίπτωσης «καθοδήγηση καριέρας σε εταιρεία λογισμικού»

Η εταιρεία είναι μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις λογισμικού στην Ευρώπη. Για αρκετά χρόνια και παγκοσμίως, η εταιρεία προσφέρει εσωτερική καθοδήγηση σε όλους τους υπαλλήλους και δεν συνδέεται άμεσα με τους ανθρώπινους πόρους ή την τρέχουσα ηγεσία (Wiebke, 2014, σ. 3). «Ενεργοποίηση αυτοστοχασμού των εργαζομένων» είναι ο κύριος προσανατολισμός. Οι προπονητές εργάζονται με συστημικές μεθόδους και ενθαρρύνουν την αναζήτηση συμβουλών σε στοχασμό και αυτοστοχασμό. Είναι ο στόχος να τεθεί η αναζήτηση συμβουλών στη θέση να λύσει ένα αυτοδιατυπωμένο πρόβλημα ανεξάρτητα και αυτόνομα. Ως εκ τούτου, η συμβουλευτική επικεντρώνεται συνήθως στα πρόσφατα ζητήματα σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου, π.χ. όσον αφορά τις δυνατότητες προοπτικής εξέλιξης, την ανάληψη ενός νέου καθήκοντος ή ενός νέου ρόλου, την ανάπτυξη των ικανοτήτων του ατόμου, την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τη συνεργασία μέσα στην ομάδα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έκαναν χρήση αυτής της ανοιχτής μορφής συμβουλευτικής για να λάβουν ανεξάρτητη ανατροφοδότηση για τον εαυτό τους, την προηγούμενη ανάπτυξή τους ή άλλες ερωτήσεις που προκύπτουν από την εργασία τους (ibid., σελ. 5).

Έτσι, αυτή η μορφή αποστασιοποιείται από άλλες (μάλλον τεχνικά/επαγγελματικά προσανατολισμένες) μορφές συμβουλευτικής σε μια επιχείρηση. Επίσης οι άμεσοι ανώτεροι λειτουργούν ως προπονητές. Υπάρχουν προγράμματα καθοδήγησης για νέους υπαλλήλους, υπάρχουν τεχνικοί σύμβουλοι για διάφορα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία και υπάρχει καθοδήγηση που στοχεύει άμεσα σε μια βελτιωμένη απόδοση ή μια λύση για τεχνικά προβλήματα στο πλαίσιο των μέτρων ανθρώπινου δυναμικού (ibid., σελ. . 3).

Τα τελευταία 12 χρόνια αυτή η μορφή εσωτερικής καθοδήγησης στην εταιρεία αναπτύχθηκε από μια πρωτοβουλία από κάτω προς τα πάνω από ορισμένους υπαλλήλους σε μια εσωτερική υπηρεσία που προσφέρεται παγκοσμίως. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του προγράμματος είναι ότι οι προπονητές δεν είναι επαγγελματίες σύμβουλοι, αλλά υπάλληλοι εντός της επιχείρησης που απέκτησαν δεξιότητες καθοδήγησης μέσω ειδικής εξωτερικής εκπαίδευσης και εποπτευόμενων ασκήσεων. Μέχρι στιγμής σχεδόν 300 εσωτερικοί προπονητές έχουν εκπαιδευτεί και είναι στη διάθεση των εργαζομένων. Η προσέγγιση ενός προπονητή οργανώνεται μέσω εσωτερικής πλατφόρμας και είναι δωρεάν. Το πρόγραμμα και οι προπονητές εποπτεύονται και υποστηρίζονται από διάφορες εσωτερικές οντότητες (ibid., p. 8). Το πρόγραμμα αξιολογείται και αναπτύσσεται συνεχώς (ibid., p. 13).

Παράδειγμα μαθησιακής καθοδήγησης και επαγγελματικού προσανατολισμού σε μια βιομηχανική εταιρεία

Η εταιρεία, που βρίσκεται στη νότια Γερμανία, προσφέρει μαθησιακή καθοδήγηση και επαγγελματικό προσανατολισμό στους 39.000 υπαλλήλους της. Και οι δύο προσφορές εδράζονται στην εταιρική στρατηγική και τη στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού «Best Team Strategy». Η «μάθηση και ανάπτυξη/ανάπτυξη» είναι ένας από τους στρατηγικούς στόχους που θα συμβάλει στον υπέρτατο στόχο «εξαιρετικοί εργαζόμενοι» (Isemann-Horney, 2015, σελ. 4). Η επιχείρηση προσπαθεί να προσλάβει τους καλύτερους υπαλλήλους και να τους παρέχει χώρο για τις επιδόσεις και την ανάπτυξή τους. «Δομικά, οι συμβουλευτικές υπηρεσίες αποτελούν μέρος του κέντρου μάθησης στην εταιρεία και συνδέονται με το τμήμα «παγκόσμιας διαχείρισης ταλέντων» (ibid.).

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες αποδίδονται στο ευρύτερο πλαίσιο συνεχούς και αυτόνομης προαγωγής των εργαζομένων (ibid., p. 7). Και οι δύο μορφές καθοδήγησης αποτελούν μέρος του κέντρου εκμάθησης της εταιρείας, το οποίο παρέχει επίσης μέσα μάθησης, διαδικτυακές εκπαιδεύσεις και εκδηλώσεις μάθησης και λειτουργεί ως χώρος μάθησης. Ο μαθησιακός προσανατολισμός είναι μια συμβουλευτική υπηρεσία που είναι προσβάσιμη σε όλους τους εργαζόμενους ανά πάσα στιγμή. Οι εργαζόμενοι μπορούν, για παράδειγμα, να αναζητήσουν συμβουλευτική για στόχους μάθησης και προσώτων. Επίσης, το ζήτημα του τρόπου επιδίωξης και επίτευξης ενός μαθησιακού στόχου υπόκειται σε

αυτήν την υπηρεσία. Υποστηρίζει επίσης τους εργαζομένους για την οργάνωση της μάθησης και την επιλογή και χρήση προγραμμάτων μάθησης/ευκαιριών μάθησης. Συχνά ασχολείται επίσης με την προετοιμασία για εξετάσεις (π.χ. μαθητευόμενους, μεταπτυχιακή εκπαίδευση), την εκμάθηση γλωσσών, την εξοικείωση με μια νέα εργασία ή την προετοιμασία για τον διάλογο των εργαζομένων.

Η παροχή υπηρεσιών μαθησιακής καθοδήγησης υπάρχει από το 2006. Κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου, έγινε φανερό ότι το ερώτημα "Ποια κατεύθυνση οδεύω;" ήρθε στο προσκήνιο. «Διευκρίνιση επιθυμιών προόδου», «πληροφορίες για κανονισμούς και ευκαιρίες εντός της εταιρείας», «σχεδιασμός συγκεκριμένων επόμενων βημάτων» είναι όλα ζητήματα που αντιμετωπίζονται μέσω μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας επαγγελματικού προσανατολισμού. Τα θέματα περιλαμβάνουν ατομικά πλεονεκτήματα και δυνατότητες, ατομικό προγραμματισμό προόδου, δυνατότητες ανάπτυξης εντός της εταιρείας, δυνατότητες εσωτερικής αλλαγής θέσης εργασίας, πληροφορίες για το πλαίσιο ικανοτήτων στην εταιρεία, πιθανές ενέργειες παρακολούθησης για επαγγελματικό προσανατολισμό, ερωτήσεις για προχωρημένους μετεκπαιδευτές και γενικά υψηλότερο προσόν ή εξωεπαγγελματικές σπουδές. Ασχολείται επίσης με συγκεκριμένες ευκαιρίες εργασίας εντός της εταιρείας, με την ανακάλυψη ατομικών δυνατοτήτων και ενδιαφερόντων ή τη σχέση εργασίας και ιδιωτικής ζωής. Επίσης, όσον αφορά τον επαγγελματικό προσανατολισμό, τονίζεται η αυτονομία και η ευθύνη ενός ατόμου και η συμβουλευτική υπηρεσία θεωρείται ως υποστήριξη σε μια «διαδικασία ανάπτυξης εργαζομένων» (Πού θέλω να είμαι σε 5-10 χρόνια;) (ibid., σελ. . 11).

Συμβουλευτική προσφέρεται από 5 εργαζόμενους με διαφορετικά εργασιακά προφίλ. Όλοι οι σύμβουλοι λαμβάνουν πρόσθετη εκπαίδευση στον τομέα της συμβουλευτικής και συχνά συμμετέχουν σε προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης. Τονίζεται περαιτέρω ότι οι τεχνικές γνώσεις σχετικά με θέματα προσόντων, η σταδιοδρομία στην εταιρεία, τα υπάρχοντα μέσα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και οι ευκαιρίες συνεχούς μάθησης και προσόντων αποτελούν ουσιαστικό μέρος του γνωστικού πεδίου του συμβούλου.

Ερωτήσεις για ανάλυση και προβληματισμό:

- Ποιο είναι το όφελος για τους εργαζόμενους;
- Ποιο είναι το όφελος και το κίνητρο για την εταιρεία να επενδύσει σε αυτά τα μέτρα;
- Ποια είναι τα δυνατά σημεία των παραδειγμάτων;
- Ποιες είναι οι ερωτήσεις ή οι κριτικές σας σκέψεις;