

NATIONAL AND KAPODISTRIAN UNIVERSITY OF ATHENS  
SCHOOL OF LETTERS

MSC PROGRAMME IN COUNSELLING AND CAREER GUIDANCE

LABORATORY OF EXPERIMENTAL PEDAGOGY

CENTERS FOR VOCATIONAL GUIDANCE AND COUNSELLING

PROCEEDINGS OF THE 1<sup>ST</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE

ATHENS (23-25-1-04)

**PROMOTING NEW FORMS OF WORK ORGANIZATION AND OTHER  
COOPERATIVE ARRANGEMENTS FOR COMPETITIVENESS AND  
EMPLOYABILITY**

With the Support of the European Committee

ATHENS 2004

Editorial Committee:

Christina NOVA-KALTSOUNI,  
Assoc. Prof. of the  
University of Athens  
Michalis KASSOTAKIS, Prof. of the  
University of Athens

Copyright: University of Athens

**CONTRIBUTORS**

ASHFORD Nicolas  
 CHIOTAKIS Stelios  
 De HERTOOG Friso  
 DEKKER Ronard  
 FITZIMMONS Mike  
 GAVROGLOU Stavros  
 GEKAS George  
 GEORGOULAS Stratos  
 HAGUE Jeremy  
 HUZZARD Tony  
 JECCHINIS Chris  
 KASSOTAKIS Michael  
 KATSANEVAS Theodoros  
 KLEINKNECHT Alfred  
 KORRES Georgios  
 LADERRIERE Pierre  
 LATNIAK Erick  
 LAUNIKARI Mika  
 MORRIS Jo  
 MOURIKI Alik  
 NAGOPOULOS Nikos  
 O' KELLY Kevin  
 PATINIOTIS Nikitas  
 POMONI Evagelia  
 POMONIS Theodoros  
 TEFANIDIS Andreas  
 THAKE Anne-Marie  
 TOTTERDILL Peter  
 TOUMBAS Lambros  
 TSIPOURI Lena  
 TSOMBANOGLOU Georgios  
 VITSILAKI Chrysi

NATIONAL AND KAPODISTRIAN  
 UNIVERSITY OF ATHENS  
 SCHOOL OF LETTERS

MSC PROGRAMME IN  
 COUNSELLING AND CAREER  
 GUIDANCE

LABORATORY OF  
 EXPERIMENTAL PEDAGOGY

PROCEEDINGS OF THE 1<sup>st</sup>  
 INTERNATIONAL CONFERENCE  
 ATHENS (23-25-1-04)

**PROMOTING NEW FORMS OF  
 WORK ORGANIZATION AND  
 OTHER COOPERATIVE  
 ARRANGEMENTS FOR  
 COMPETITIVENESS AND  
 EMPLOYABILITY**

With the Support of the European  
 Commission

ATHENS 2004

## SCIENTIFIC COMMITTEE

President: *Jecchinis Chris*, Professor Emeritus of Economics at Lakehead University of Ontario-Canada, Corresponding Member of the European Academy of Arts, Sciences and Humanities

Vice President: *Kassotakis Michael*, Professor at the University of Athens  
 O'Kelly Kevin: Visiting Research Fellow at the University of Limerick, Former Manager of Research of European Foundation

### Members

*Andreasen Lars-Erik*: European Commission (Administrator Principal)  
*Bezevegis Elias*, Professor at the University of Athens  
*Giannitsas Nikolaos*, Professor at the University of Athens  
*Dellasoudas Lavrentios*, Professor at the University of Athens  
*Zisimopoulos Agelos*, Vice President of the National Centre for Career Guidance (Greece)  
*Karantinos Dimitrios*, Researcher at the National Research Centre (Greece)  
*Katsanevas Theodoros*, Professor at the University of Piraeus  
*Kroustalakis Georgios*, Professor at the University of Athens  
*Lambraki-Paganou Alexandra*, Professor at the University of Athens  
*Nova-Kaltsouni Christina*, Associate Professor at the University of Athens  
*Sidiropoulou-Dimakakou Despoina*, Assistant Professor at the University of Athens  
*Tsipouri Lena*, Associate Professor at the University of Athens  
*Psacharopoulos Georgios*, Member of the Hellenic Parliament

## ORGANISING COMMITTEE

President: *Nova-Kaltsouni Christina*, Associate Professor at the University of Athens

### Members:

*Kassotakis Michael*, Professor at the University of Athens  
*Marmarinos Jannis*, Associate Professor at the University of Athens  
*Sidiropoulou-Dimakakou Despoina*, Assistant Professor at the University of Athens  
*Tsipouri Lena*, Associate Professor at the University of Athens  
 Dr. *Fakiolas Nikolaos*, Research Fellow at the National Research Centre (Greece)

**Contens**

Foreword, Chris JECCHINIS  
Note for the Readers  
Summaries of the Opening Session

**I. PLENARY SESSION**

Chris JECCHINIS  
Kevin O' KELLY

**II PLENARY SESSION**

Frizo de HERTOOG /Tony HUZZARD/ Jeremy HAGUE  
Nikolas ASHFORD

**III PLENARY SESSION**

Peter TOTTERDILL  
Lena TSIPOURI  
George GEKAS

**III PLENARY SESSION**

Jo MORRIS  
Ronald DEKKER/ Alfred KLEINKNECHT  
Erich LATNIAK

**IV PLENARY SESSION**

Pierre LADERRIERE  
Theodoros KATSANEVAS  
Michael KASSOTAKIS

**V PLENARY SESSION**

Mike FITZIMMONS  
Andreas STEFANIDIS  
Anne- Marie THAKE  
George TSOMBANOGLU/George KORRES  
Lambros TOUMBAS (*this document*)

**VI PLENARY SESSION**

Mika LAUNIKARI  
Chrisi VITSILAKI  
Nikitas PATINIOTIS/ Stavros GEORGOULAS

**VII PLENARY SESSION**

Níkos NAGOPOULOS

**CLOSING REMARKS**, Chris JECCHINIS

Note: all the conference documents are free to download in PDF format from:  
<http://www.ergastirio.ppp.uoa.gr/ereyna/ekdiloseis.html>

**NEW FORMS OF WORK ORGANIZATION. CONTEMPORARY DEMANDS  
FOR THE SUPPORT OF HUMAN RESOURCES.  
COUNSELLING AND VOCATIONAL GUIDANCE**

**(ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ  
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΚΑΙ  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ)**

**Lampros TOUMBAS**, Sociologist, MA, National Centre for Vocational Orientation (EKEP)

The presentation explores the development of new forms of work organization in relation to the contemporary role of the state in managing human resources and Counselling and Vocational Guidance systems. It is divided in the following parts:

**The dynamic development of new forms of work organization**

The first part highlights the dynamic development of new forms of work organization since the early 1980s. The main factors for this development are analyzed, namely the process of deindustrialization and the corresponding increase of services sector jobs that are identified by the enlargement of skills, the demise of Fordism, the marked intensification of economic competition, the influence of Japanese management principles, the adoption of new widely applicable technologies and the increase of high skilled people entering the labour market. The concept of labour flexibility is the key feature in contemporary employee relations and work forms and is divided between functional and numerical flexibility. The former places emphasis to the quality of work and the need of adequate training, while the latter to the quantitative use of labour through the forms of part-time working, fixed term contracts, sub-contracting e.t.c.. In this context, the new forms of work organization can be identified through the concepts of multi-skilling, job rotation, job enrichment and the forms of part-time working, team working, Total Quality Management systems, tele-working e.t.c.. Undoubtedly, these forms set the relevant demands for the support of human resources in today's complex employment conditions.

**The contemporary demands for the coordination and support of the policies  
towards human resources**

The second part of the presentation considers the coordinating role of the contemporary state to promote new work forms by supporting human resources and relating education and training to employment. As for the European countries, in particular, the challenges which derive from the global competition, the high unemployment rates since the mid-1980s and the threat of social exclusion, for some social groups, promote the adoption of a development policy aiming at the coordination between competitiveness, economic development and social prosperity. The current state policies are not just restricted to the creation of new jobs. The knowledge society, multi skilling work and the endless flow of information impose on state a crucial coordinating function. This means that the contemporary state will have to enable people to have direct access to information, to support the connection

between education and employment and, in conjunction with social partners, to promote employment and social rights.

In this context, some key features of the Greek labour market are identified, mainly the low rates of part time working and continuous vocational training, the relatively high use of fixed terms contracts and the high rates of long-term unemployment. Unemployment is a major issue as far as Greece is concerned. The Greek labour market is identified by some key structural features that have to be pointed out. These encompass:

- the high unemployment rates for young people aged 15 – 24,
- the negative correlation between education levels and employment for the young people aged 20 - 24,
- the low employment rates for the people aged 20 - 29.

These findings demonstrate that the structural special characteristics of the Greek labour market concern the group of citizens aged 20-29 and thus underline their limited access to the labour market. It seems that in Greece, the majority of young people delay in entering the labour market in order to find a "good" full-time and permanent job. This trend should be taken into account because in contemporary work conditions of rapid changes and labour market fluctuations, every belated access to the labour market might prove detrimental to one's future employment prospects. Thus, the active support and systematic information offered to citizens about current employment conditions, before and after their entrance into the labour market, should be one of the basic priorities of current employment policies and of Counselling and Vocational Guidance systems in order to achieve the target of relating economic development to work quality.

### **The operation of the Greek National Centre for Vocational Orientation (EKEP)**

The final part presents the operation of the Greek National Centre of Vocational Orientation (EKEP) as a competent institutional body for the coordination, support, certification, provision of quality information and consolidation of those offering Counselling and Vocational Guidance services in Greece at the sectors education, training and employment.

### **Εισαγωγή**

Η παρούσα εισήγηση αποτελεί μία παρουσίαση της δυναμικής ανάπτυξης των νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας, όπως αυτή συνέβη από τη δεκαετία του 1980 κυρίως λόγω σημαντικών οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών. Θεωρώντας ότι οι εξελίξεις αυτές υπογραμμίζουν τις σύγχρονες πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, προβάλλεται η συντονιστική και υποστηρικτική λειτουργία του κράτους και της κοινωνίας για την ικανοποίηση των σημερινών αναγκαιοτήτων στο χώρο της εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό αναλύονται ειδικότερα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς εργασίας (κατά κύριο λόγο η ανεργία των νέων και η αδυναμία πρόσβασης τους στην αγοράς εργασίας) και παρουσιάζεται η λειτουργία του Ελληνικού Εθνικού Κέντρου Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΚΕΠ) ως φορέας



συντονισμού και υποστήριξης των σύγχρονων υπηρεσιών συμβουλευτικής και επαγγελματικού προσανατολισμού.

### **Η δυναμική ανάπτυξη των νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας**

Η διαμόρφωση των σύγχρονων εργασιακών σχέσεων και μορφών οργάνωσης της εργασίας (όπως είναι η πολυειδίκευση, μερική απασχόληση, ομαδική εργασία – team working -, εναλλαγή των εργασιακών ρόλων - job rotation-, τηλεεργασία κ.α.) είναι το αποτέλεσμα μίας σύνθετης διαδικασίας εξέλιξης, που προσδιορίζεται χρονικά από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Η περίοδος αυτή καθόρισε τη δυναμική της ανάπτυξης των σύγχρονων μορφών εργασίας, κυρίως λόγω των σημαντικών αλλαγών που έλαβαν χώρα στα επίπεδα της οικονομίας, κοινωνίας και πολιτικής αντίστοιχα. Επιπρόσθετα, κάτω από την όξυνση της έντασης του οικονομικού ανταγωνισμού, της αποβιομηχάνισης και της από-μαζικοποίησης των σχέσεων εργασίας αποτύπωσε μία αναλυτική επεξεργασία των εργασιακών σχέσεων στη βάση της "συνέχειας" ή της "ασυνέχειας" αντίθετα των καθιερωμένων διαδικασιών οργάνωσης τους (Blyton and Turnbull, 1998: 3-14). Οι κυριότεροι παράγοντες της ανάπτυξης των νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας μπορούν να συνοψιστούν στους εξής :

- στην οικονομική κρίση του 1973 και την αποδόμηση της βιομηχανικής παραγωγής με την παράλληλη αύξηση του τομέα των υπηρεσιών που χαρακτηρίζεται από τη διεύρυνση των εργασιακών δεξιοτήτων,
- στην εξάντληση των ορίων του Φορντικού συστήματος παραγωγής και της Ταυλορικής οργάνωσης της εργασίας, που προσδιόρισαν την οικονομία και εσωτερική οργάνωση των μεγάλων επιχειρήσεων, τη μηχανοποίηση και τυποποίηση των εργασιακών καθηκόντων,
- στην όξυνση του παγκόσμιου οικονομικού ανταγωνισμού και στην αύξηση του διεθνούς καταμερισμού της εργασίας,
- στην αύξηση των ποσοστών ανεργίας στις χώρες της Δύσης από τα μέσα της δεκαετίας του 1980,
- στην εφαρμογή της νέας τεχνολογίας (μικροηλεκτρονικής),
- στην αυξημένη επίδραση των συστημάτων διοίκησης των Ιαπωνικών επιχειρήσεων,
- στην αυξημένη επιρροή των νεο-φιλελεύθερων πολιτικών απορύθμισης των αγορών εργασίας και τέλος,
- στην αύξηση των ποσοστών αυτών που εισέρχονται στην αγορά εργασίας με αυξημένα τυπικά προσόντα.

Κεντρική θέση στις νέες συνθήκες οργάνωσης της εργασίας κατέχει ο όρος ευελιξία της εργασίας (labour flexibility), ο οποίος θα λέγαμε "υπογραμμίζει" ολόκληρο το νέο πλαίσιο ανάλυσης που προσδιορίζει τη διάρθρωση των αγορών εργασίας και επιχειρήσεων και την οργάνωση των πολιτικών απασχόλησης. Η ευελιξία της εργασίας χωρίζεται σε λειτουργική – ποιοτική (πολυειδίκευση, ομαδική εργασία, αναβάθμιση των δεξιοτήτων, εμπλουτισμός της εργασίας – job enrichment- κ.α.) και σε αριθμητική ευελιξία (που σημαίνει την ποσοτική χρήση της εργασίας σύμφωνα με τις διακυμάνσεις της ζήτησης –μερική απασχόληση, προσωρινή εργασία κ.α.-). Στη

βάση της ανάπτυξης της ευέλικτης εργασίας προέκυψαν μορφές οργάνωσης της εργασίας και μοντέλα, όπως ο περίφημος τύπος της "Ευέλικτης Επιχείρησης" από τον Atkinson (1984: 28-31), ο οποίος διέκρινε την ευέλικτη δομή των επιχειρήσεων με βάση την κατηγοριοποίηση του προσωπικού σε "βασικούς" και "περιφερειακούς" εργαζομένους. Οι πρώτοι κατέχουν θέσεις μόνιμης και πλήρους απασχόλησης, που χαρακτηρίζονται από πολλαπλές δεξιότητες, υψηλό επαγγελματικό στάτους και προϋποθέσεις προαγωγής, ενώ οι δεύτεροι κατέχουν θέσεις προσωρινής ή μερικής απασχόλησης, ημι-ειδικευμένης ή ανειδίκευτης εργασίας με αβέβαιες επαγγελματικές προοπτικές και κακές συνθήκες εργασίας. Σ' ένα ευρύτερο επίπεδο ανάλυσης αναδύθηκε το μοντέλο της "Ευέλικτης Εξειδίκευσης" από τους Piore και Sabel (1984) οι οποίοι έκαναν λόγο για τη διαμόρφωση ενός εναλλακτικού προτύπου παραγωγής που βασίζεται σε δίκτυα μικρών ευέλικτων επιχειρήσεων τα οποία συνδυάζουν την παραγωγή εξειδικευμένων ποιοτικών προϊόντων με την εφαρμογή της μικροηλεκτρονικής τεχνολογίας. Ειδικά η χρήση της μικροηλεκτρονικής και των υπολογιστών διαμορφώνει νέες συνθήκες τεχνικού καταμερισμού της εργασίας και μία ενεργητικότερη σχέση εργαζομένου και τεχνολογίας, καθώς απαιτεί τη δραστηριοποίηση του πρώτου για την απόκτηση της κατάλληλης τεχνογνωσίας διαχείρισης των νέων συστημάτων και την ανάληψη νέων εργασιακών ρόλων.

Σύμφωνα με το πλαίσιο που έως τώρα έχουμε περιγράψει, οι νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας μπορούν να προσδιοριστούν με βάση :

- Την πολυειδίκευση και τη διάχυση των εργασιακών ρόλων σε μεγάλη κλίμακα δραστηριοτήτων (μορφές που βρίσκουμε στις βασικές, καλές θέσεις εργασίας),
- την ποσοτική χρήση της εργασίας με βάση τις αυξομειώσεις του οικονομικού κύκλου και της ζήτησης (μορφές όπως η συμβάσεις ορισμένου χρόνου, η μερική και εποχιακή απασχόληση),
- την προσαρμογή του εργασιακού χρόνου με βάση την πίεση της παραγωγικής δραστηριότητας (βάρδιες, υπερωρίες κ.τ.λ.).

Επιπλέον, ως σύγχρονες μορφές οργάνωσης της εργασίας μπορούν να χαρακτηριστούν επίσης:

- **η ομαδική εργασία**, που ορίζεται ως η εργασία κατά ομάδες 8 έως 15 ατόμων που είναι υπεύθυνες για την παραγωγή έργου μέσα σε αναγνωρισμένα όρια και τα μέλη τους λειτουργώντας ευέλικτα αναλαμβάνουν την αλληλοσυμπλήρωση των καθηκόντων τους επιδιώκοντας την ικανοποίηση οικονομικών, κοινωνικών, πολιτιστικών κριτηρίων και επιδιώξεων ( Mueller, 1994: 383-394),
- **τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** (Total Quality Management), που επιδιώκουν την προώθηση της "ποιότητας" σε όλες τις δομές του οργανισμού (διοίκηση, εργαζόμενους, προμηθευτές, καταναλωτές) και υποστηρίζουν τη συνεχή βελτίωση για το "κοινό συμφέρον" όλων (Legge, 1995:219-220),
- Τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής **just- in- time**, που βασίζονται στην παραγωγή "ποιοτικών" προϊόντων σύμφωνα με τις ρευστές απαιτήσεις της ζήτησης και την αντιμετώπιση των χρονικών τριβών κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας,

- **η τηλεργασία**, που αφορά κυρίως αυτοαπασχολούμενους εργαζομένους, οι οποίοι εργάζονται από το σπίτι τους στο μισό του εβδομαδιαίου εργασιακού τους χρόνου. Υπολογίζεται ότι περίπου το 4,5% του εργατικού δυναμικού των ευρωπαϊκών χωρών απασχολείται με τηλεργασία, ενώ στην Ελλάδα η τηλεργασία αναφέρεται στο 1,3% του εργατικού δυναμικού, ωστόσο, τα τελευταία χρόνια τα ποσοστά της συνεχώς αυξάνονται (Γαβρόγλου, 2001: 41-43).

Η ανάπτυξη των παραπάνω δομικών συσχετισμών στα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας, όπως είναι φυσιολογικό, δημιουργεί νέες καταστάσεις και απαιτήσεις στην οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού και ανασύρει τις ανάγκες για την πρόσβαση του πολίτη στη γνώση και στην πληροφόρηση σχετικά με τις νέες συνθήκες εργασίας, την επαγγελματική του εκπαίδευση και κατάρτιση, τη δια βίου μάθηση και την εξοικείωση του με τις νέες τεχνολογίες. Οι απαιτήσεις αυτές καθορίζουν το ρόλο των σημερινών κρατών και κοινωνιών, επιβάλλοντας το αντίστοιχο πλαίσιο της πολιτικής υποστήριξης των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και της ουσιαστικής διασύνδεσης της εκπαίδευσης με την απασχόληση.

### **Οι σύγχρονες ανάγκες για το συντονισμό των πολιτικών υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού**

Δεδομένου των μετεξελίξεων στους χώρους της εργασίας, της οικονομίας και κοινωνίας, οι ρόλοι που αναλαμβάνουν τα σύγχρονα κράτη σε συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους εμφανίζονται ιδιαίτερα σημαντικοί, αφού καλούνται να υποστηρίξουν την οικονομική ανάπτυξη με την κοινωνική ευημερία των πολιτών. Σήμερα πλέον, τα κράτη δεν περιορίζονται στη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης. Η κοινωνία της γνώσης, των πολλών δεξιοτήτων και η ακατάπαυστη ροή των πληροφοριών μεταβιβάζουν στο κράτος μία κρίσιμη συντονιστική και υποστηρικτική λειτουργία που να εξασφαλίζει στο ανθρώπινο δυναμικό την άμεση πρόσβαση στην πληροφορία, να υποστηρίζει τη διασύνδεση της εκπαίδευσης με την απασχόληση και σε συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους να προωθεί τα κοινωνικά και εργασιακά δικαιώματα.

Προβλήματα που απασχολούν τις χώρες στο παγκόσμιο επίπεδο, όπως η ανεργία, η ανεπαρκής συμμετοχή στην απασχόληση και οι φτωχές συνθήκες εργασίας τέθηκαν ήδη από το 1994 στη δέσμη μέτρων των χωρών του ΟΟΣΑ για τη θέσπιση στρατηγικών απασχόλησης (jobs strategy) που αποδίδουν έμφαση στη μακροοικονομική ανάπτυξη, την ολοκληρωμένη διάδοση της τεχνογνωσίας, την αύξηση της ευελιξίας του εργάσιμου χρόνου, την προώθηση της επιχειρηματικότητας, τις ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης και την υποστήριξη των εργασιακών δεξιοτήτων (OECD, 1999 : 142).

Στις χώρες της Ευρώπης, ειδικότερα, η όξυνση του παγκόσμιου οικονομικού ανταγωνισμού, τα ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά ανεργίας από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και η απειλή του κοινωνικού αποκλεισμού ορισμένων κοινωνικών στρωμάτων οδήγησαν στην προώθηση ενός αναπτυξιακού προτύπου που έχει ως στόχο το συνδυασμό της ανταγωνιστικότητας με την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Έτσι, τα Συμβούλια του Άμστερνταμ 1997 και της Νίκαιας το 2000, θέσπισαν την ατζέντα για την αντιμετώπιση της ανεργίας και την προώθηση της κοινωνικής πολιτικής, ενώ το Συμβούλιο της Λισσαβόνας το 2000 έθεσε το στόχο για

περισσότερες και καλύτερες θέσεις απασχόλησης με κριτήριο την αύξηση των ποσοστών απασχόλησης στο όριο του 70% μέχρι το 2010.

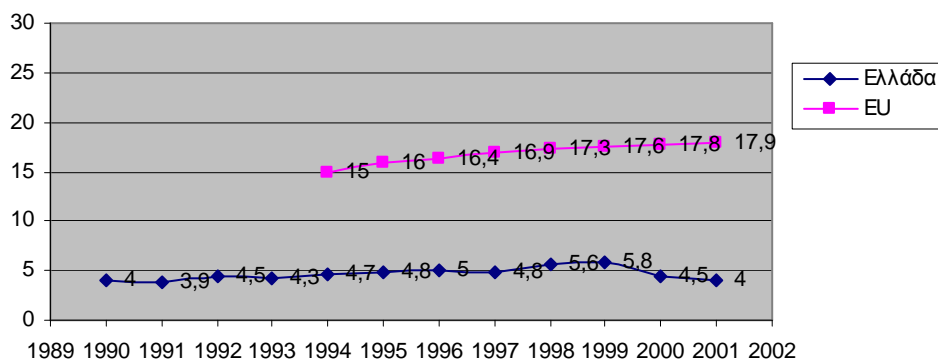
Οι παραπάνω στόχοι και οι σύγχρονες ανάγκες για εκπαίδευση, απασχόληση, εργασιακή και κοινωνική ποιότητα αφορούν τα κράτη στο σύνολο τους. Η επίτευξη τους οφείλει να βασιστεί στην εναρμόνιση των επιμέρους πολιτικών των ευρωπαϊκών κρατών, να συνδυάσει δηλαδή τα ιδιαίτερα θεσμικά, κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν την κάθε ευρωπαϊκή χώρα ξεχωριστά. Παρακάτω παρουσιάζεται η εξέλιξη διαρθρωτικών δομών της ελληνικής αγοράς εργασίας και κυρίως χαρακτηριστικά που ανασύρουν τις ανάλογες απαιτήσεις για την επίτευξη των στόχων αυτών. Αρκεί να σημειωθούν, στο σημείο αυτό, τα μεγάλα ποσοστά ανεργίας των νέων στη χώρα μας, ιδιαίτερα των νέων μεταξύ 15 και 24 ετών και η αδυναμία πρόσβασης τους στην αγορά εργασίας. Παρουσιάζεται τέλος, η σημερινή σημασία της συντονισμένης πολιτικής της Συμβουλευτικής και του Επαγγελματικού Προσανατολισμού, ως λειτουργία που καλείται να προωθήσει τη διασύνδεση εκπαίδευσης - απασχόλησης, την προώθηση της ενημέρωσης γύρω από τρέχοντα ζητήματα εκπαίδευσης, κατάρτισης, εργασίας και την πρόσβαση του ανθρώπινου δυναμικού στην πληροφόρηση.

### **Δομές και εξελίξεις στην ελληνική αγορά εργασίας**

Ιδιαίτερα γνωρίσματα της ελληνικής αγοράς εργασίας αποτελούν η αυξημένη παρουσία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ελληνική παραγωγή, η ανάπτυξη μη-τυπικών εργασιακών δεξιοτήτων, τα υψηλά ποσοστά της αυτοαπασχόλησης και του αγροτικού τομέα, τα χαμηλά ποσοστά των εργαζομένων που συμμετέχουν σε συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση (Η Ελλάδα σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής διατηρεί το χαμηλότερο ποσοστό με 15% - European Commission, 2002: 31), τα χαμηλά ποσοστά της μερικής απασχόλησης και τη σχετικά εκτεταμένη παρουσία της απασχόλησης ορισμένου χρόνου (Διαγράμματα 1 & 2).

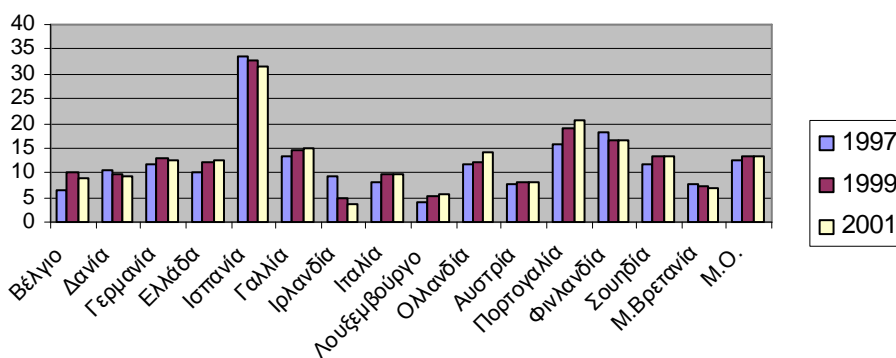
Το ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα παρουσίασε αυξητικές τάσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου μεταξύ 1990 και 2001, αγγίζοντας το 11,6% το 1999 (European Commission, 2002: 177 - Διάγραμμα 3), ενώ σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, το 2000 παρουσίασε φθίνουσα πορεία και μόλις το 2002 έπεσε κάτω από το όριο του 10% αγγίζοντας το 9,6%, (Παρατηρητήριο Απασχόλησης Ερευνητική -Πληροφορική Α.Ε. (ΠΑΕΠ), 2003 : 42-43).

**Διάγραμμα 1.**  
**Ποσοστά μερικής απασχόλησης σε Ελλάδα και Ευρώπη μ.ο. (1990-2001)**



Πηγή: European Commission, 2002: 173,177

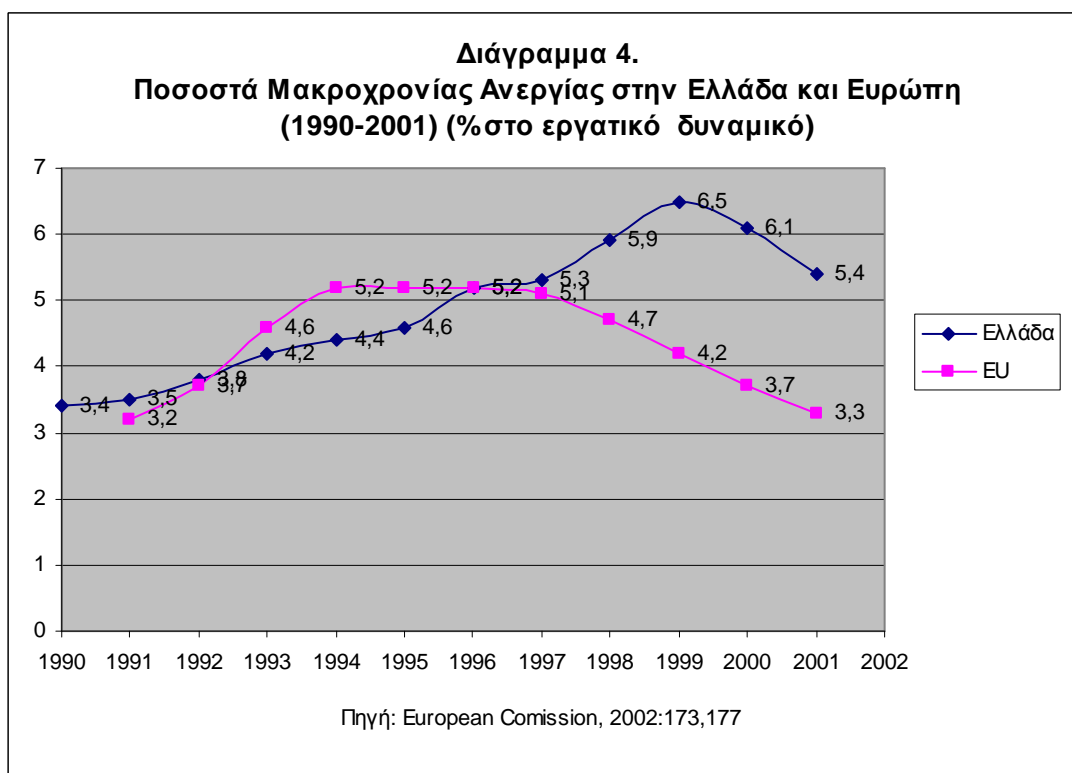
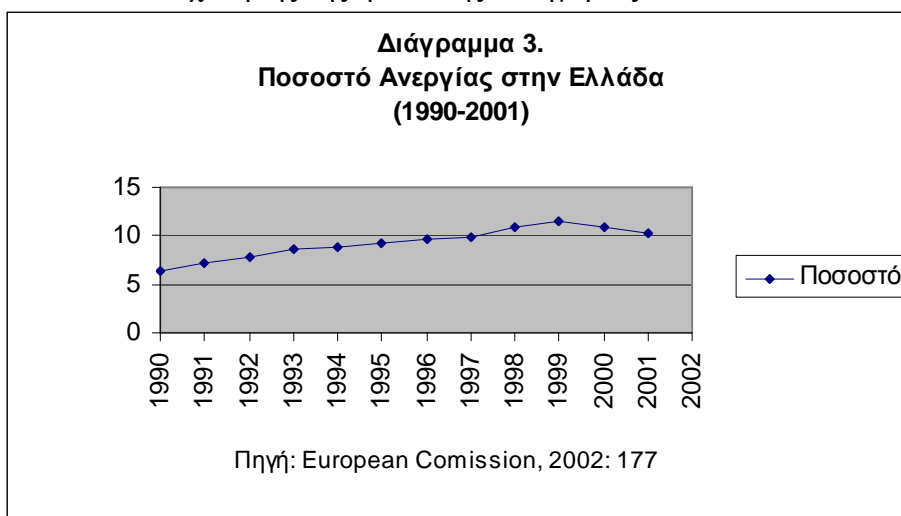
**Διάγραμμα 2.**  
**Ποσοστά απασχόλησης ορισμένου χρόνου στην Ευρώπη, 1997-1999-2001**



Πηγή: European Commission, 2002: 173-188

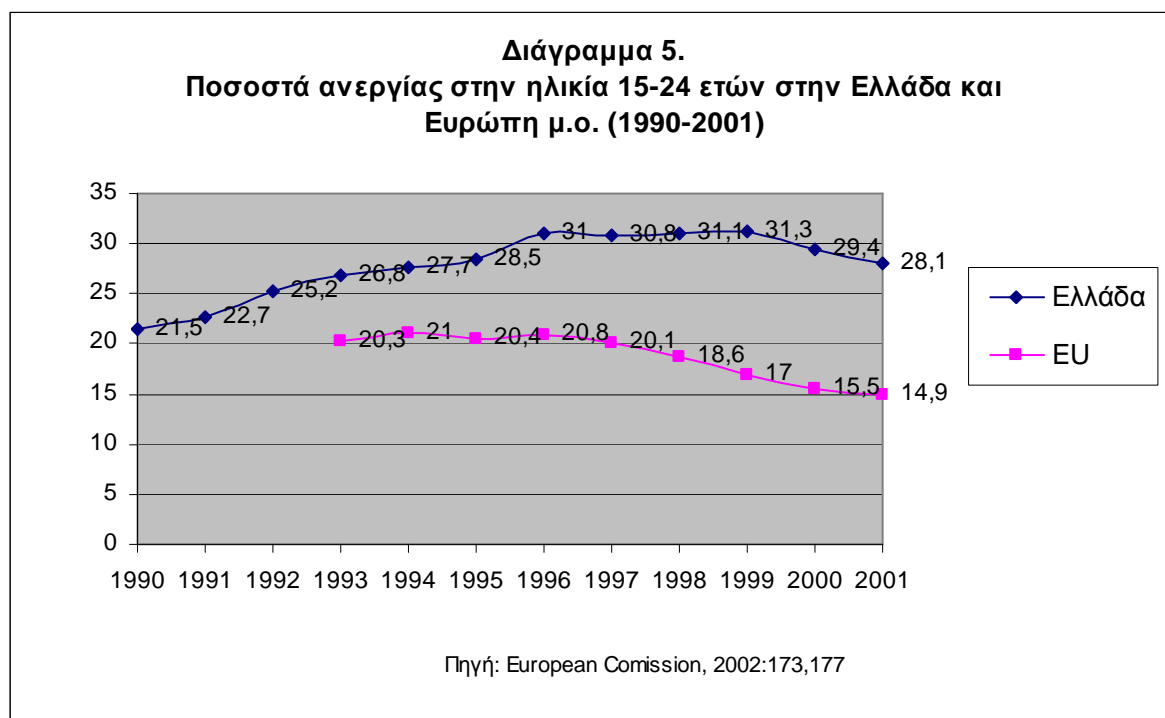
Αυτό όμως που πρέπει να σημειώσουμε είναι το γεγονός ότι η ανεργία στην Ελλάδα παρουσιάζει κάποιες ιδιαίτερες διαρθρωτικές παραμέτρους και δεν προσδιορίζεται από τις ανισορροπίες μεταξύ ζήτησης και προσφοράς εργασίας, καθόσον δεν αποτελεί προϊόν απολύσεων και συνυπάρχει με κενές θέσεις εργασίας (αναντιστοιχίες δεξιοτήτων), χαρακτηριστικά που σημειώνονται και στο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Απασχόληση του 2002. Οι ειδικές παράμετροι που παρουσιάζονται είναι το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό ανεργίας στους νέους, ιδιαίτερα στους νέους με αυξημένα τυπικά προσόντα, και το αντίστοιχο υψηλό ποσοστό της μακροχρόνιας ανεργίας (Διάγραμμα 4). Συνοψίζοντας, παρατηρούμε :

- τα υψηλά ποσοστά ανεργίας των νέων μεταξύ 15-24 ετών.
- την αρνητική συσχέτιση μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου και απασχόλησης για την ηλικιακή κατηγορία των 20-24 ετών.
- τα χαμηλά ποσοστά απασχόλησης της ηλικιακής κατηγορίας 20-29 ετών



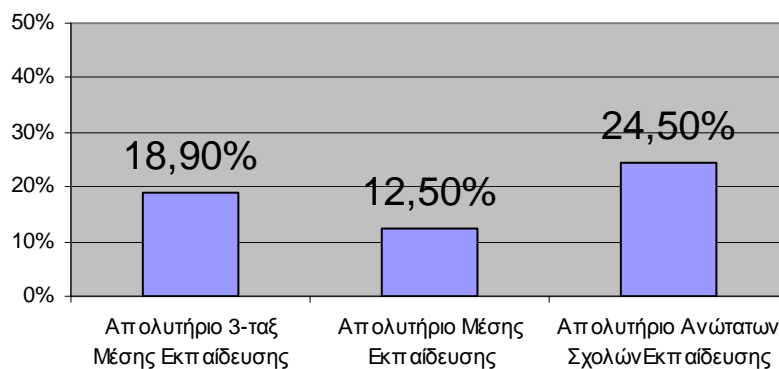
Αναλυτικότερα, τα συγκριτικά στοιχεία φανερώνουν ότι το ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα για την ηλικιακή κατηγορία μεταξύ 15 και 24 ετών, σε αντίθεση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο, παρουσίασε μία αύξηση της τάξης του 6,6 % την τελευταία δεκαετία αγγίζοντας το ποσοστό του 28,1% το 2001 έναντι 14,9 του Ευρωπαϊκού μέσου όρου (European Commission, 2002: 173, 177 - Διάγραμμα 5.) Ενώ, τα ποσοστά απασχόλησης για την ηλικιακή κατηγορία μεταξύ των 15-24 ετών ανέρχονται σε 41% στον Ευρωπαϊκό μέσο όρο και ποικίλουν από 60% σε χώρες όπως

η Δανία και Ολλανδία και κάτω από 30% στην Ελλάδα, Ιταλία, Βέλγιο και Γαλλία (European Commission, 2002: 18).



Αναφορικά με την ανεργία σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο των νέων μεταξύ 20 και 24 ετών, διακρίνουμε ότι το ποσοστό ανεργίας μεταξύ των κατόχων απολυτηρίου ανωτάτων σχολών εκπαίδευσης κυμαίνεται στο 24,50 % , των κατόχων μέσης εκπαίδευσης σε 12,50% και αυτών με απολυτήριο 3τάξιας μέσης εκπαίδευσης σε 18,90% (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, 2002:14 - Διάγραμμα 6). Παρατηρούμε δηλαδή ότι στην Ελλάδα παρουσιάζεται ένα υψηλό ποσοστό ανεργίας στους νέους μεταξύ 20 και 24 ετών, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλά τυπικά προσόντα και παρουσιάζουν μία σχετική αδυναμία πρόσβασης στην αγορά εργασίας. Το γεγονός αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία αν συνδυαστεί με τη θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στην τυπική εκπαίδευση και τα ποσοστά απασχόλησης του πληθυσμού. Δίχως καμία αμφιβολία, οι σύγχρονες εξελίξεις που συμβαίνουν στο χώρο της εργασίας απαιτούν την αναβάθμιση του περιεχομένου των εργασιακών δεξιοτήτων και τα ποσοστά απασχόλησης των υψηλά εκπαιδευόμενων ανθρώπων είναι αρκετά υψηλότερα από αυτά των χαμηλά εκπαιδευόμενων στη συνολική ηλικιακή κλίμακα μεταξύ 15 και 64 ετών (Πίνακας 1). Έτσι, ενώ η κατοχή ανώτατης τυπικής εκπαίδευσης φαίνεται να εξασφαλίζει υψηλότερα ποσοστά απασχόλησης και χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας συγκριτικά με τις χαμηλότερες βαθμίδες εκπαίδευσης, στην Ελλάδα παρατηρείται ένας αρνητικός συσχετισμός μεταξύ εκπαίδευσης και απασχόλησης μεταξύ 20 και 24 ετών.

**Διάγραμμα 6.**  
**Ποσοστά ανεργίας νέων (20-24 ετών) στην Ελλάδα ανά εκπαιδευτικό επίπεδο - 2001**



πηγή : Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, 2002:14

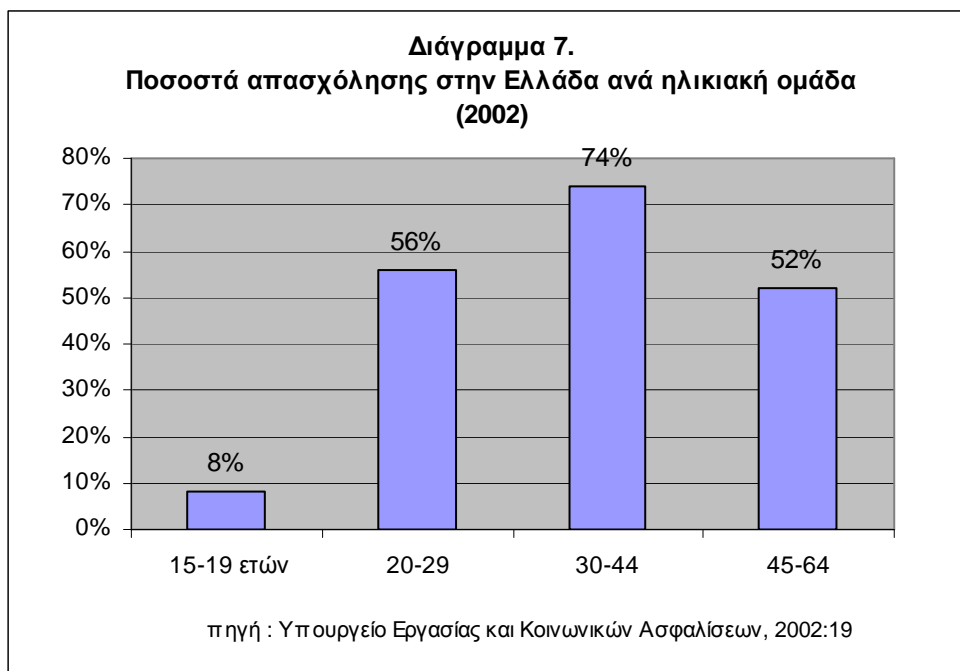
**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.**  
**Ποσοστά απασχόλησης και ανεργίας στην Ελλάδα και Ευρώπη (Μ.Ο.) ανά εκπαιδευτικό επίπεδο το 2001 (15 - 64 ετών)**

	Σύνολο		Τριτοβάθμια Εκπαίδευση		Μέση Εκπαίδευση		Χαμηλή	
	Απα	Ανεργ	Απα	Ανεργ	Απα	Ανεργ	Απα	Ανεργ
Ελλάδα	55.6	10.4	79	7.4	56.2	13.4	48.2	9
Ευρώπη	63.8	7.6	82.8	4.5	70.2	7.2	49	10.8

Πηγή: European Commission, 2002 : 24

Τέλος, τα ποσοστά απασχόλησης σε ολόκληρη της ηλικιακή κλίμακα του πληθυσμού αποτυπώνουν χαμηλότερα ποσοστά απασχόλησης στην ηλικιακή κατηγορία μεταξύ 20 και 29 ετών. Έτσι, ενώ το ποσοστό απασχόλησης στην Ελλάδα για το β' τριμ. του 2002 ανέρχεται σε 55,9% παρατηρούμε ότι η ηλικιακή κατηγορία που συγκεντρώνει το βάρος της απασχόλησης είναι αυτή μεταξύ 30 και 44 ετών. (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, 2002:19 - Διάγραμμα 7). Επιπρόσθετα, οφείλουμε να παρατηρήσουμε ότι η Ελλάδα κατέχει το υψηλότερο ποσοστό μη-ενεργών ατόμων που δηλώνουν ότι δεν επιθυμούν εργασία (35,6% έναντι 26,7% του ευρωπαϊκού μέσου όρου) κυρίως λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων, εκπαιδευτικών υποχρεώσεων και συντάξεων (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, 2002: 23-25).





Τι μας δείχνουν όλα αυτά τα στατιστικά στοιχεία ; Παρατηρούμε ότι οι ιδιαίτερες παράμετροι στη διάρθρωση της ελληνικής αγοράς εργασίας εντοπίζονται κατά κύριο λόγο στο ηλικιακό στάδιο μεταξύ των 20 και 30 ετών όπου και αποτυπώνονται τα φαινόμενα των υψηλών ποσοστών της ανεργίας των νέων, ιδιαίτερα των νέων με αυξημένα τυπικά προσόντα, και χαμηλών ποσοστών απασχόλησης. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το φαινόμενο της εκούσιας αποχής από την εργασία, που παρουσιάζεται στην Ελλάδα, υποδηλώνει μία αδυναμία ένταξης στην αγορά εργασίας και μία παρατεταμένη προετοιμασία για την εξασφάλιση μίας θέσης εργασίας μόνιμης και πλήρους απασχόλησης. Βέβαια, στις σημερινές συνθήκες δυναμικής κίνησης και ρευστότητας των αγορών εργασίας κάθε παρατεταμένη αποχή, εκούσια ή ακούσια, από την αγορά εργασίας θεωρείται παρακινδυνευμένη, λόγω της ταχύτητας εξέλιξης των τεχνολογιών, επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό, η ενεργοποίηση, υποστήριξη και πληροφόρηση των πολιτών γύρω από τρέχοντα ζητήματα εργασίας, τόσο πριν, όσο και μετά την ένταξη τους στην εργασία πρέπει να αποτελεί πρώτη ανάγκη των σημερινών πολιτικών απασχόλησης και των συστημάτων Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού για την ουσιαστική σύνδεση της οικονομικής ανάπτυξης με την εξασφάλιση της ποιότητας στην επαγγελματική και κατ' επέκταση κοινωνική ζωή των πολιτών.

### **Η λειτουργία του Εθνικού Κέντρου Επαγγελματικού Προσανατολισμού**

Οι σύγχρονες μορφές οργάνωσης της εργασίας επηρεάζουν αναπόφευκτα τη λειτουργία της συμβουλευτικής και του επαγγελματικού προσανατολισμού. Η ίδια η έννοια της σταδιοδρομίας αποτελεί στοιχείο αναπροσδιορισμού καθώς η αντίληψη για την αντικειμενική και "γραφειοκρατική" σταδιοδρομία της βιομηχανικής εποχής υποχωρεί, προς όφελος μίας υποκειμενικής και δια-βίου ανάπτυξης της σταδιοδρομίας, όπου το άτομο, οι δεξιότητες και ικανότητες του βρίσκονται σε μία διαλεκτική διαπραγμάτευση με το επαγγελματικό και κοινωνικό του περιβάλλον

(Κρίβας, 2001:53-62). Αυτό πρακτικά σημαίνει η σύγχρονη σχέση ατόμου και εργασίας είναι σε όλα της τα στάδια περισσότερο ενεργητική επομένως η συμβουλευτική, ο επαγγελματικός προσανατολισμός, η επιστημονική βοήθεια, η στήριξη και η διεύρυνση των δεξιοτήτων του ατόμου καθορίζουν τη δράση του πριν και μετά την είσοδο του στην επαγγελματική ζωή. Η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για πληροφόρηση γύρω από τις αναγκαιότητες των σύγχρονων μορφών οργάνωσης της εργασίας θεωρούνται βασικά προαπαιτούμενα μίας ολοκληρωμένης σύνδεσης του με τον κόσμο της εργασίας. Στο πλαίσιο της συντονιστικής λειτουργίας των υπηρεσιών και πολιτικών, η υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο πριν όσο και μετά την ένταξη του στην αγορά εργασίας αποτελεί βασική δραστηριότητα ενός συστήματος Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού που προωθεί την οικονομική ανάπτυξη και εξασφαλίζει την κοινωνική και επαγγελματική ποιότητα.

Στη χώρα μας το Εθνικό Κέντρο Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΚΕΠ) αποτελεί τον κεντρικό συντονιστικό φορέα Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού. Ιδρύθηκε με το Ν.2525/97 και λειτουργεί από το 2000 με το Π.Δ. 232/ΦΕΚ 179/29-7-1998, υπό την εποπτεία των Υπουργείων Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, με στόχο να αποτελέσει το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην εκπαίδευση και στην αγορά εργασίας. Το ΕΚΕΠ διαδραματίζει ένα ρόλο επιτελικό, συμβουλευτικό και συντονιστικό και αποτελεί φορέα πληροφόρησης, υποστήριξης, πιστοποίησης και ενδυνάμωσης της δράσης των φορέων που προσφέρουν υπηρεσίες επαγγελματικού προσανατολισμού στην Ελλάδα. Παράλληλα, αποσκοπεί στην εναρμόνιση της εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και στη σύζευξη Επαγγελματικού Προσανατολισμού, Εκπαίδευσης, Επαγγελματικής Κατάρτισης, Απασχόλησης. Για το σκοπό αυτό συνεργάζεται με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και τον ΟΑΕΔ, αλλά και οργανισμούς όπως τον ΟΕΕΚ, τη Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς, τη Γενική Γραμματεία Ισότητας, τη Γενική Γραμματεία Επιμόρφωσης Ενηλίκων, τα Γραφεία Διασύνδεσης των ΑΕΙ/ΤΕΙ και άλλους φορείς που αναπτύσσουν δραστηριότητες επαγγελματικής πληροφόρησης και προώθησης στην αγορά εργασίας.

Συνοπτικά παρουσιάζουμε τα κυριότερα έργα που έχουν αναπτυχθεί από το ΕΚΕΠ:

1. Είναι ο επιτελικός φορέας για το σχεδιασμό και την παρακολούθηση του Συστήματος Συμβουλευτικής, Επαγγελματικού Προσανατολισμού και Σύνδεσης με την Αγορά Εργασίας (επιμέρους Σύστημα 6 - Σ6) του Εθνικού Συστήματος Σύνδεσης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης με την Απασχόληση (Ε.Σ.Σ.Ε.Κ.Α.). Σύμφωνα με το Νόμο Υπ' Αριθμ. 3191 (ΦΕΚ 258/ 7-11-2003), βασικές λειτουργίες του Συστήματος Συμβουλευτικής, Επαγγελματικού Προσανατολισμού και Σύνδεσης με την Αγορά Εργασίας (Σ6) είναι :
  - α. Η ενημέρωση των ενδιαφερομένων για επαγγελματική εκπαίδευση ή κατάρτιση και των γονέων τους για τις ειδικότητες και εξειδικεύσεις της επαγγελματικής εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης, η διερεύνηση των προσόντων, ικανοτήτων και κλίσεων των ενδιαφερομένων και η συμβουλευτική υποστήριξη τους στην επιλογή της κατάλληλης ειδικότητας ή εξειδίκευσης και του κατάλληλου προγράμματος σπουδών (συμβουλευτική και επαγγελματικός προσανατολισμός).

- β. Η υποστήριξη της σύνδεσης των εκπαιδευομένων, των καταρτιζομένων και των αποφοίτων με την αγορά εργασίας, και η παρακολούθηση της απασχολησιμότητάς τους.
- γ. Η υποστήριξη των ανέργων για την ένταξη ή επανένταξη τους στην αγορά εργασίας, καθώς και των ήδη εργαζομένων για την πρόληψη της ανεργίας.

Οι λειτουργίες του Σ6 καλύπτονται από τις δραστηριότητες του Ε.Κ.Ε.Π., τις δραστηριότητες των αρμοδίων υπηρεσιών του ΥΠ.Ε.Π.Θ. και του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι.) στο πλαίσιο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τις δραστηριότητες του Ο.Α.Ε.Δ. μέσω των αρμοδίων υπηρεσιών και εποπτευόμενων φορέων του και τις δραστηριότητες του Ο.Ε.Ε.Κ. μέσω των αρμοδίων υπηρεσιών και οργάνων του.

2. Διαμόρφωση κριτηρίων πιστοποίησης της επάρκειας των προσόντων λειτουργών Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού,
3. Εκπαίδευση, κατάρτιση και επιμόρφωση στελεχών του τομέα του Επαγγελματικού Προσανατολισμού σε συνεργασία ή και συμπληρωματικά με τους υπάρχοντες (δομές) των δύο υπουργείων.
4. Ενημέρωση σε θέματα εκπαίδευσης, κατάρτισης, απασχόλησης, συμβουλευτικής και επαγγελματικού προσανατολισμού, δια βίου μάθησης και κινητικότητας μέσω της ιστοσελίδας του ([www.ekep.gr](http://www.ekep.gr)).
5. Παροχή τεχνογνωσίας σε θέματα συμβουλευτικής και επαγγελματικού προσανατολισμού μέσω της εξοπλισμένης σε τεχνικό και ηλεκτρονικό εξοπλισμό βιβλιοθήκης του.
6. Διοργάνωση συνεδρίων, ημερίδων και άλλων παρεμφερών εκδηλώσεων σχετικά με τα θέματα της αρμοδιότητάς του.
7. Έναρξη της υλοποίησης μίας ολοκληρωμένης βάσης δεδομένων που θα απαντά μέσω του διαδικτύου σε ερωτήματα σχετικά με την εκπαίδευση - κατάρτιση, απασχόληση, συμβουλευτική και επαγγελματικό προσανατολισμό.
8. Συμμετοχή στο Δίκτυο Euroguidance με στόχο την επικοινωνία, παραγωγή και τη διάχυση της ποιοτικής πληροφόρησης για τον επαγγελματικό προσανατολισμό μεταξύ των χωρών της Ε.Ε.
9. Διαχείριση και συνεχή ανανέωση της Δικτυακής Πύλης Ploteus ([www.ploteus.net](http://www.ploteus.net)) που παρέχει πληροφορίες για τις ευκαιρίες μάθησης, τα εκπαιδευτικά συστήματα, προγράμματα σπουδών, τις υποτροφίες, τη διαμονή και την κοινωνική ασφάλιση στις χώρες της Ευρώπης.

Το ΕΚΕΠ αναλαμβάνει ουσιαστικό ενεργό ρόλο στη διασύνδεση του συστήματος υπηρεσιών πληροφόρησης και επαγγελματικού προσανατολισμού, της εκπαίδευσης, κατάρτισης με την απασχόληση, προωθεί τη γνώση και υποστηρίζει την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, είτε αυτό προετοιμάζεται εκπαιδευτικά και κοινωνικά για την είσοδο του στην επαγγελματική ζωή είτε έχει ενταχθεί ενεργά στην αγορά εργασίας.

## Βιβλιογραφία

- Atkinson, John. (1984) : ‘‘Manpower strategies for flexible organizations’’, In Personnel Management, 16(8): 28-31.
- Blyton, Paul and Turnbull, Peter (1998): *The Dynamics of Employee Relations*, 2nd edn, London: Macmillan Press Ltd.
- Γαβρόγλου, Σταύρος Π. (2001): "Νέες Μορφές Απασχόλησης: Διάχυση, Προβλήματα, Προσανατολισμοί" Στο: Γαβρόγλου, Σταύρος Π. και Κικίλιας, Ηλίας (επιμ.): Οργάνωση της εργασίας και νέες μορφές απασχόλησης στην Ελλάδα και την Ευρώπη, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα: 29-58.
- European Commision (2002): *Employment in Europe 2002. Recent Trends and prospects*, European Communities 2002 : Belgium
- Κρίβας, Σπύρος (2001): "Η διαφοροποίηση της αντίληψης για τη σταδιοδρομία στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης. Από την "αντικειμενική" ιεραρχική δομή στη διαμορφούμενη υποκειμενικά δια βίου διαδικασία" Εισήγηση στο Α' Διεθνές Συνέδριο του Ε.Κ.Ε.Π. "Εξελίξεις στη Συμβουλευτική και τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό στην Αυγή του 21ου Αιώνα" (Αθήνα 9-11-2001), Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Επαγγελματικού Προσανατολισμού, Πρακτικά Α' Διεθνούς Συνεδρίου του Ε.Κ.Ε.Π.: 53-62.
- Legge, Karren (1995): *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, London: Mackmillan.
- Mueller, Frank (1994) Teams between hierarchy and commitment: Change strategies and the internal environment, *Journal of Management Studies*, 31:3 May, 383-403.
- OECD (1999), *Economic Outlook* No 65, June.
- Παρατηρητήριο Απασχόλησης Ερευνητική -Πληροφορική Α.Ε. (2003): *Επετηρίδα Αγοράς Εργασίας*, Αθήνα
- Piore J. Michael and Sabel F.Sabel (1984): *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*, New York : Basic Books.
- Το Εθνικό Σύστημα Σύνδεσης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης με την Απασχόληση (Ε.Σ.Σ.Ε.Ε.Κ.Α.), ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3191, ΦΕΚ 258/ 7-11-2003.
- Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (2002), *Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Απασχόληση*, Αθήνα.