



EQUAL

ΓΔ Απασχόλησης,
Κοινωνικών Υποθέσεων
και Ίσων Ευκαιριών



ΚΥΠΡΙΑΚΗ
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



«Εκπαίδευση στη Συμβουλευτική των Επιχειρήσεων βασισμένη στο Φύλο»

ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΕΛΑΝΗ

ΕΡΓΟ

ΑΝΟΙΚΤΕΣ ΠΟΡΤΕΣ

Συγγραφέας και Επιστημονική Υπεύθυνη Έργου

Μαρία Γκασούκα

Συντονιστής Εταίρος: Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου



1

Το Έργο συγχρηματοδοτείται κατά 50% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και κατά 50% από την Κυπριακή Δημοκρατία

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

A. Οι ΜΜΕ στην Ε.Ε. και στην Κύπρο

Ο σημαντικός ρόλος που παίζουν οι ΜΜΕ στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των σύγχρονων κοινωνιών είναι ευρύτερα αποδεκτός σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο.

Η συνεισφορά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομική ανάπτυξη, στην απασχόληση και την κοινωνική συνοχή είναι ιδιαίτερα εμφανής στην Ε.Ε. και στη χώρα μας.

Σύμφωνα με την πρόσφατη αναθεώρηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τον ορισμό των ΜΜΕ., αυτές ταξινομούνται ως εξής:

| <i>Κατηγορία επιχειρήσεων</i> | <i>Αριθμός εργαζομένων</i> | <i>Κύκλος εργασιών</i> |
|-------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Μεσαίες | <250 | €50εκατομμύρια |
| Μικρές | <50 | €10εκατομμύρια |
| Πολύ μικρές | <10 | €2εκατομμύρια |

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, περίπου το 92% των επιχειρήσεων στην Ε.Ε. είναι μικρές και πολύ μικρές (οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις), οι οποίες απασχολούν μέχρι και 10 άτομα, ενώ το 6% είναι οι μεσαίες.

Η Κύπρος είναι κυριολεκτικά η χώρα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αφού σύμφωνα με τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας, οι επιχειρήσεις που απασχολούν κάτω από 250 άτομα, αποτελούν το 99,9% των επιχειρηματικών μονάδων, ενώ οι

Συντονιστής Εταίρος: Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου



2

Το Έργο συγχρηματοδοτείται κατά 50% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και κατά 50% από την Κυπριακή Δημοκρατία

επιχειρήσεις που απασχολούν κάτω από 10 άτομα, αντιπροσωπεύουν το 94,8% του συνόλου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Στη χώρα μας, το κυρίαρχο επιχειρηματικό μοντέλο αναφέρεται σε ακόμη μικρότερες επιχειρήσεις, στις επιχειρήσεις δηλαδή που προσδιορίζονται ως «πολύ μικρές» (micro bussiness) και οι οποίες απασχολούν κάτω των 10 ατόμων.

B. Η απασχόληση αποτελεί τόσο σε ευρωπαϊκό επίπεδο όσο και σε εθνικό επίπεδο μείζον θέμα για το οποίο τόσο οι εργοδοτικοί φορείς και ιδιαίτερα η ΟΕΒ όσο και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και άλλοι φορείς (π.χ ισότητας) επιδεικνύουν ιδιαίτερη ευαισθησία. Στόχο τους αποτελεί η παρέμβαση και επιρροή στις πολιτικές για την αγορά εργασίας με σκοπό την ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη μείωση της ανεργίας.

Η πρόσκληση στη οποία ανταποκρίνονται οι φορείς συνίσταται στην εξεύρεση των βασικών παραγόντων που συμβάλλουν στη δημιουργία περιβάλλοντος όπου μπορούν να ευδοκιμήσουν η υγιής επιχειρηματική πρωτοβουλία και οι αναπτυξιακές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Στην Κύπρο ιστορικά και παραδοσιακά η αυτοαπασχόληση αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί δραστηριότητα που ελκύει μεγάλο αριθμό ατόμων.

Προκειμένου να διατηρηθεί, αλλά και να αυξηθεί περαιτέρω σε σωστές βάσεις, απαιτείται η βαθμιαία μετατροπή της σε βιώσιμη επιχειρηματική δραστηριότητα.



Για να συμβεί αυτό απαιτείται ενίσχυση του επιχειρηματικού πνεύματος, καλλιέργεια της καινοτομίας, αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, διευκόλυνση της επενδυτικής ικανότητας και γενικώς καλλιέργεια ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, θέματα που απασχολούν και την αναθεωρημένη Ευρωπαϊκή Στρατηγική για την Απασχόληση, σε συνδυασμό με τη συνειδητή εκ μέρους τους ανάληψη της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης.

Ως εκ τούτου, για να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά το ζήτημα της απασχόλησης δεν αρκούν αποσπασματικά μέτρα. Είναι ένα σύνθετο πρόβλημα που απαιτεί σύνθετες λύσεις, συνδυασμό αποτελεσματικών μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες εξασφαλίζουν:

- Το συντονισμό οικονομικών και εκπαιδευτικών πολιτικών
- Τη βελτίωση του επενδυτικού κλίματος και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.
- Τη διαρκή προσαρμογή των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, ώστε το γνωστικό επίπεδο των εργαζομένων και οι δεξιότητές που αποκτώνται, να ανταποκρίνονται στις νέες ανάγκες, που δημιουργεί η πρόοδος της τεχνολογίας.
- Την άρση των υφιστάμενων ανισοτήτων και δυσκολιών πρόσβασης στην αγορά εργασίας των γυναικών με τη συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων και τη διευκόλυνση της χρήσης μορφών απασχόλησης που θα συνδυάζουν ευελιξία για τις επιχειρήσεις και ασφάλεια για τους εργαζόμενους και τις εργαζόμενες.
- Την καταπολέμηση της αδήλωτης εργασίας, η οποία εκτός των άλλων δημιουργεί και αθέμιτο ανταγωνισμό.
- Τη μείωση του μη μισθολογικού κόστους της εργασίας με παράλληλη διασφάλιση των ασφαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων.
- Την εξασφάλιση της ισότητας των ευκαιριών και την άρση των εμποδίων που συνδέονται με τα φύλα στο εσωτερικό των επιχειρήσεων.



Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας, η διαχείριση των αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και ευρύτερα της οικονομίας, δημιουργούν την ανάγκη για σχεδιασμό και εφαρμογή πολιτικών που θα παίρνουν υπόψη τόσο τα δικαιώματα και τις ανάγκες των εργαζομένων όσο και τους στόχους των επιχειρήσεων.

Το παρόν εγχειρίδιο προορίζεται για όποιον/α ήθελε να υλοποιήσει ένα πρόγραμμα Επιμόρφωσης στη Συμβουλευτική των Επιχειρήσεων με τη διάσταση του φύλου, για την εφαρμογή στο εσωτερικό μιας επιχείρησης που επιδιώκει να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για το σχεδιασμό πολιτικών ισότητας στο εσωτερικό της.



2. Αναπτύσσοντας τη Συμβουλευτική των Επιχειρήσεων

Γιατί πρέπει να αναλάβουμε Δράση;

Ο εντοπισμός των διακρίσεων λόγω φύλου οδήγησε – σε επίπεδο πολιτικών της ΕΕ – στην άμεση αναγκαιότητα του σχεδιασμού εξειδικευμένων δράσεων και ολοκληρωμένων πολιτικών για την προώθηση της ισότητας ευκαιριών στον τομέα της απασχόλησης και ιδιαίτερα στην εσωτερική αγορά εργασίας, με στόχο την ένταξη των γυναικών στις διαδικασίες της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης.

Τι είναι η Συμβουλευτική των Επιχειρήσεων για την Ισότητα Ευκαιριών μεταξύ εργαζομένων ανδρών και γυναικών

Πρόκειται για παροχή πακέτου εξειδικευμένων Συμβουλευτικών Υπηρεσιών προς Επιχειρήσεις με σκοπό της ανάπτυξη ενός Σχεδίου Ισότητας (Equality Plan), δηλαδή ολοκληρωμένων παρεμβάσεων με σειρά αλληλένδετων Δράσεων (Θετικών Δράσεων) στην κατεύθυνση ένταξης της διάστασης της ισότητας στους στόχους, τη λειτουργία και την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης.

Ποιες οι απαραίτητες προϋποθέσεις;

- Δέσμευση της Διοίκησης όλων των εργαζόμενων και των εκπροσώπων τους.
- Διαμόρφωση κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών
- Ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα



Ποια είναι τα οφέλη της επιχείρησης;


Οι Ίσες Ευκαιρίες.....



βοηθούν στην κερδοφορία της επιχείρησης αφού

- αξιοποιούν πλήρως το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό τους,
- υποστηρίζουν την προσέλκυση και διατήρηση των καλύτερων υπαλλήλων/εργαζομένων,
- ενισχύουν την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων οργάνωσης της εργασίας,
- προσελκύουν περισσότερες γυναίκες πελάτισσες, όταν γνωρίζουν ότι μια επιχείρηση είναι «*Εργοδότης Ίσων ευκαιριών*».
- Επιπλέον, βοηθούν στην ανάπτυξη και κοινωνική συνοχή, ενισχύουν το εταιρικό προφίλ και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην οικονομία, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Τι πρέπει να εξασφαλίζει;

Καμία πρωτοβουλία σχετική με την εφαρμογή ίσων ευκαιριών για τους /τις εργαζόμενους/ες δεν έχει πιθανότητα να δημιουργήσει την επιδιωκόμενη εταιρική κουλτούρα, αν δεν δεσμευθεί ολόκληρος **ο πληθυσμός της επιχείρησης**. Διότι η υπόθεση της ισότητας δεν σχετίζεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία ή ένα τμήμα της επιχείρησης ή με τα καθήκοντα κάποιας μερίδας εργαζομένων. Αφορά όλους/ες μέσα σε μια επιχείρηση και απαιτεί μια νέα επαγγελματική και κοινωνική συμπεριφορά και **ένα νέο δίκτυο σχέσεων**. Η ενεργή συμμετοχή όλων σε μια κοινή Συντονιστής Εταίρος: Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου 

7

Το Έργο συγχρηματοδοτείται κατά 50% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και κατά 50% από την Κυπριακή Δημοκρατία

αναζήτηση και εφαρμογή της ισότητας θα διασφαλίσει ότι όλες οι αλληλεξαρτώμενες διεργασίες μπορούν να λειτουργήσουν με τη μέγιστη αποτελεσματικότητα, αποβλέποντας στη συνολική ανάπτυξη. Συγκεκριμένα απαιτείται:

- **Ενημέρωση** των εργαζομένων για το ζήτημα της ισότητας συνολικά, εμπλοκή τους στην εφαρμογή στην πράξη των πολιτικών ισότητας καθώς και συνεχής ενημέρωση και αξιολόγηση της εξέλιξης των ενεργειών που υλοποιούνται στο πλαίσιο του Σχεδίου Ισότητας.
- **Ευαισθητοποίηση**, ενημέρωση και δέσμευση του επιχειρησιακού σωματείου, όπου υπάρχει, στους επιδιωκόμενους στόχους.
- **Η συνεργασία των τμημάτων**, η διοργάνωση τακτικών ομαδικών συναντήσεων, η διανομή ενημερωτικών φυλλαδίων και η διαρκής διάχυση των αποτελεσμάτων, θα συμβάλει στην ενεργό συμμετοχή όλων!

Ορισμός Υπεύθυνη/ου για την υλοποίηση των δράσεων

Οι υπεύθυνες/οι ισότητας είναι τα άτομα από την επιχείρηση που θα σχεδιάσουν, συντονίσουν, παρακολουθήσουν την προώθηση του Σχεδίου Ισότητας στο εσωτερικό της. Η εργασία αυτή απαιτεί όχι μόνο κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση αλλά και ευαισθητοποίηση γύρω από τα θέματα της ισότητας μεταξύ εργαζομένων ανδρών και γυναικών. Τα άτομα αυτά μπορεί να προσλαμβάνονται ειδικά για το σκοπό αυτό ή να εργάζονται ήδη στην επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή, είναι προτιμότερο να κατέχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία της επιχείρησης, για να μπορούν να δεσμεύσουν συνολικά την επιχείρηση στις απαραίτητες αποφάσεις.



Αναζήτηση συνεργασίας

Η συνεργασία της επιχείρησης με εξωτερικούς συμβούλους που θα επιλέξει για την εφαρμογή ενός κατάλληλου για αυτήν και ειδικά προσαρμοσμένου στις ανάγκες της, Σχεδίου Ισότητας, είναι αναγκαία καταρχήν για την επιμόρφωση των στελεχών της. Στελεχών που θα αναλάβουν το σχεδιασμό σειράς Δράσεων και Ενεργειών λειτουργικά συνδεδεμένων με τους στρατηγικούς στόχους διοίκησης της επιχείρησης, την ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης και αξιολόγησης όλων των δεδομένων της επιχείρησης κατά φύλο, τη δημιουργία μονάδας τεκμηρίωσης σε θέματα ισότητας καθώς και την εφαρμογή εξειδικευμένων τεχνικών και εργαλείων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Πως διαμορφώνεται το «πακέτο» των παρεμβάσεων;

Οι Σύμβουλοι θα πρέπει να προτείνουν στην επιχείρηση ένα πακέτο παρεμβάσεων ανάλογα με τις ανάγκες της και τα διαπιστωμένα προβλήματα των γυναικών εργαζομένων της, μεταξύ ενός συνόλου ενεργειών – παρεμβάσεων.

Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει είτε ολόκληρο το πακέτο, δηλαδή το σχεδιασμό μέτρων σε όλα τα πεδία παρέμβασης είτε σε ορισμένα από αυτά, όπως:

- Το σχεδιασμό πολιτικών προσλήψεων και αξιολόγησης προσωπικού χωρίς διακρίσεις φύλου
- Το σχεδιασμό πολιτικών που προωθούν την ανέλιξη των γυναικών στην επαγγελματική ιεραρχία και ανάληψη θέσεων ευθύνης
- Την εξασφάλιση στη πράξη της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας.
- Το σχεδιασμό νέων μορφών διοίκησης προσωπικού και ειδικότερα ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων λαμβάνοντας υπόψη τη διάσταση του φύλου.

Συντονιστής Εταίρος: Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου



9

Το Έργο συγχρηματοδοτείται κατά 50% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και κατά 50% από την Κυπριακή Δημοκρατία

- Νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας – ανάπτυξη κουλτούρας ισότητας ευκαιριών στην επιχείρηση.
- Το σχεδιασμό οργανωτικών αλλαγών που στοχεύουν στη διευκόλυνση ανδρών και γυναικών στο συνδυασμό της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, συμπεριλαμβανομένης και της δυνατότητας ίδρυσης παιδικών σταθμών ή και υπηρεσιών στήριξης της οικογένειας.
- Την ενίσχυση της ισότητας μέσω προγραμμάτων δια βίου κατάρτισης για τις γυναίκες.
- Την ανάπτυξη υποστηρικτικών υπηρεσιών για την προώθηση της ισότητας (ενδυνάμωση των γυναικών, παροχή εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης κ.α)
- Την ευαισθητοποίηση εργοδοτών και εργαζομένων σε ζητήματα ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών.

...Ευαισθητοποιείται το στελεχικό δυναμικό της επιχείρησης. Αντιλαμβάνονται πως:

Αν και πρόκειται για Δράσεις πάνω σε θέματα ισότητας μεταξύ των δύο φύλων με αντικειμενικό στόχο την ευαισθητοποίησή τους σχετικά με τις διακρίσεις που υφίστανται οι γυναίκες στο χώρο εργασίας τους, ωστόσο οι έμφυλες ανισότητες δεν είναι οι μόνες που οι γυναίκες βιώνουν. Άλλες διακρίσεις όπως φυλής, ηλικίας, θρησκείας, κοινωνικού στάτους, σεξουαλικής προτίμησης ή φυσικής κατάστασης μπορεί και πρέπει να ξεπεραστούν.

Στόχος του προγράμματος πρέπει να είναι η ενθάρρυνση όλων όσων συμμετέχουν να εργασθούν από κοινού για την επαγγελματική ανάπτυξη όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, ανδρών και γυναικών. Οι πολιτικές ισότητας είναι υπέρ των γυναικών και όχι κατά των ανδρών!

...και θέτει έμφυλους επιχειρηματικούς στόχους:

- επιτεύξιμους
- μετρήσιμους
- θετικούς και αναπτυξιακούς
- προσανατολισμένους στη δράση

- Συνδεδεμένους:

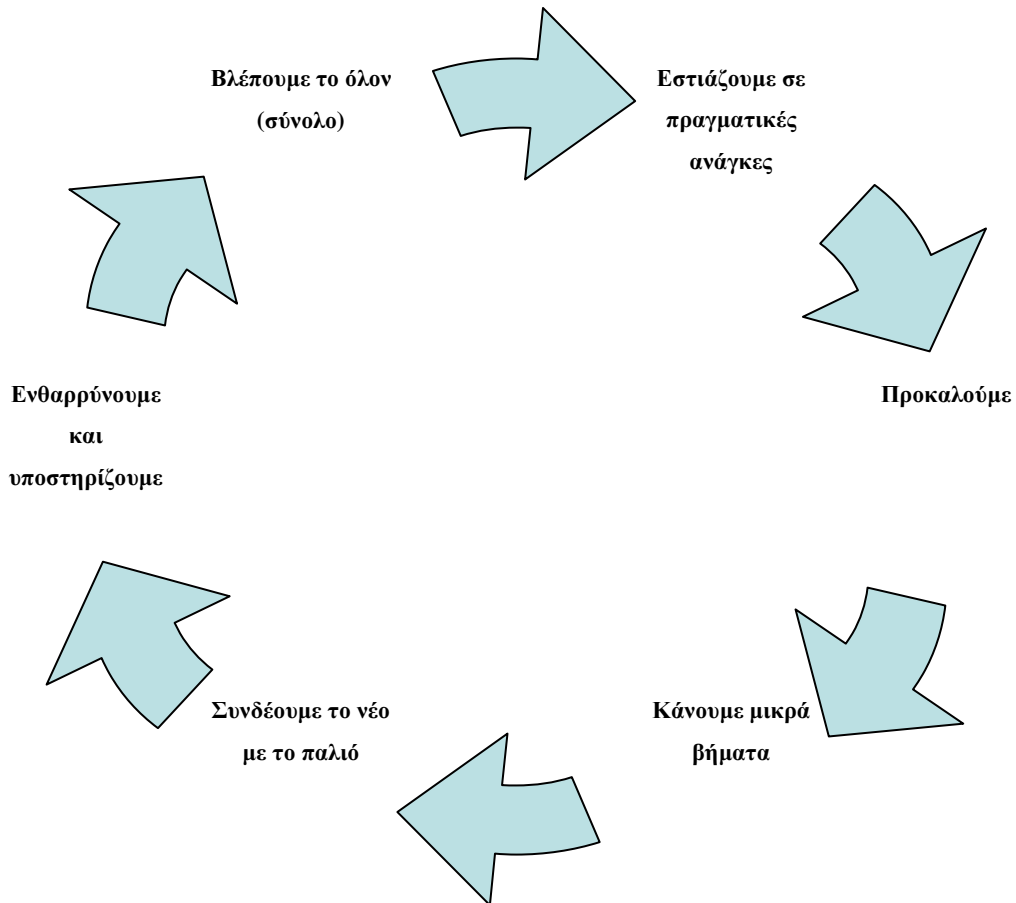
- α) με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- β) με το επιχειρηματικό κέρδος

...Μετά από αυτό τα στελέχη διαθέτουν:

- ▶ ενημέρωση/πληροφόρηση σχετικά με τις ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές για την ισότητα στο χώρο εργασίας
- ▶ εξοικείωση με τις πηγές πληροφόρησης προκειμένου να παρακολουθούνται οι εξελίξεις αναφορικά με τις πολιτικές ισότητας, την εφαρμογή και τα αποτελέσματα τους
- ▶ Ευαισθητοποίηση σε θέματα διακρίσεων φύλου στο χώρο εργασίας
- ▶ Τα βασικά πεδία παρέμβασης για την προώθηση της ισότητας σε ένα εργασιακό χώρο, όπως: προσλήψεις και προαγωγές, επαγγελματική κατάρτιση/επιμόρφωση, άρση του οριζόντιου και κάθετου επαγγελματικού διαχωρισμού (γυάλινη οροφή), εναρμόνιση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, καταπολέμηση του φαινομένου της σεξουαλικής παρενόχλησης κ.α.



Σχ.1. Συμβουλευτικές/ηγετικές ικανότητες στελεχών κατά τον Marjo Van Boeschoten



...Εφόσον το επιθυμούν τα στελέχη εμβαθύνουν περισσότερο στα παρακάτω θεματικά πεδία:

1^η φάση

- Θεσμικό πλαίσιο (κυπριακό – ευρωπαϊκό)
- Η αναγκαιότητα των Σχεδίων Ισότητας: Βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή πολιτικών ισότητας στις επιχειρήσεις
- Σχέδια Ισότητας (equality plans) κυπριακών και ευρωπαϊκών επιχειρήσεων
- Ο ρόλος των κοινωνικών εταίρων στην προώθηση πολιτικών ισότητας

2^η φάση

- Θετικές Δράσεις – gender mainstreaming: διττή στρατηγική προσέγγιση
- Πολιτικές – προγράμματα και πρωτοβουλίες για την προώθηση της Ισότητας στις επιχειρήσεις
- Πολιτικές ισότητας στην εταιρική διακυβέρνηση
- Καλές πρακτικές – case studies – σε επιχειρήσεις: παρουσίαση/συζήτηση

Όλη η συμβουλευτική διαδικασία τείνει να καταδείξει γεγονότα που μέχρι πρόσφατα περνούσαν απαρατήρητα όπως:

- Οι ηγετικές (ανδρικές) κουλτούρες στο πλαίσιο των επιχειρήσεων
- Οι δευτερεύουσες (γυναικείες) κουλτούρες στο πλαίσιο των επιχειρήσεων
- Οι άνισοι όροι εισόδου των γυναικών στις επιχειρήσεις ειδικότερα και στην αγορά εργασίας γενικότερα



- Τα εμπόδια εξέλιξης ή καριέρας που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων γνωστά και ως «γυάλινος τοίχος», «γυάλινη οροφή», «κολλώδες πάτωμα»
- Τον «αρσενικό» χαρακτήρα των εργασιακών σχέσεων (ωράρια, έλλειψη ευελιξίας κλπ.)

...και να βοηθάει τα στελέχη να κατανοήσουν, πως οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα που συνδέονται με το φύλο έχουν σας συνέπεια:

Την απώλεια ταλέντων, δεξιοτήτων, εμπειριών, φιλοδοξιών και δυνατοτήτων προσφοράς που κρίνονται ως εντελώς απαραίτητα για την επιχείρηση, τους μακροπρόθεσμους στόχους της και το επιχειρηματικό της κέρδος.

Και μη ξεχνάμε πως η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται από:

- Πολιτισμικούς παράγοντες: κουλτούρα, υποκουλτούρα, κοινωνικό φύλο, κοινωνική τάξη
- Κοινωνικούς: ομάδες αναφοράς, οικογένεια, κοινωνικοί ρόλοι, status
- Προσωπικούς: ηλικία, φάση κύκλου ζωής, προσωπικότητα, βαθμός αυτοεκτίμησης
- Ψυχολογικούς: παρώθηση, αντίληψη, μάθηση, στάσεις, «πιστεύω»



Η αδιαφορία και ο δισταγμός απέναντι στα φορτία αξιών, τα ανθρώπινα φορτία της Ευρώπης του Ανθρώπου, είναι τα μόνα που δεν έχουν θέση στο ιστορικό μωσαϊκό των ευρωπαϊκών λαών

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΓΓΕΕ-ΙΑΕΚΕ, (2007), *Εκπαιδευτικό Υλικό*, Αθήνα(αδ.)

Γκασούκα Μ.(2004), *Κοινωνιολογικές Προσεγγίσεις του Φύλου. Ζητήματα Εξουσίας και Ιεραρχίας*, Αθήνα: Δελφοί

Δημητρόπουλος Ε.Γ.(1992), *Συμβουλευτική και Συμβουλευτική Ψυχολογία*, Αθήνα:Γρηγόρη

Κυριακούλας Π.(2004), *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Δομές Συμβουλευτικής Στήριξης της Απασχόλησης*, Αθήνα:ΚΕΚ ΓΣΕΒΕ

ΚΕΘΙ(2003), *Επιχειρηματικό Σχέδιο για την Ίδρυση και Ανάπτυξη Επιχείρησης. Οδηγός για Συμβούλους Επιχειρηματικότητας*, Αθήνα

ΚΕΘΙ(2003), *Οδηγός Συμβουλευτικής Γυναικών*, Αθήνα

Κωστούλα Ι.Γ., *Μάνατζμεντ Α-Ω*, Αθήνα:Ελληνοεκδοτική

Μάλλιαρης, Πέτρος (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, γ' έκδοση, Αθήνα-Πειραιάς: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Τζωρτζάκης Κ.-Τζωρτζάκη Α.(1999), *Μάνατζμεντ. Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα*, Αθήνα:Rosili

Wahl A.-Hook P.-Holgersson Ch.-Linghag S.(2005), *«Εν τάξει». Θεωρίες για την Οργάνωση και το Φύλο*, επ. Γκασούκα Μ., Αθήνα: ΚΕΘΙ



Β.Ξενόγλωσση

- Abell, Derek F.** (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs NJ: Prentice - Hall.
- Barksdale and Harris** (1982), "Portfolio Analysis and the Product Life Cycle," *Long Range Planning*, Vol. 15, No. 6.
- Belch, G.E. and M.A. Belch** (2001), *Advertising and Promotion - An Integrated Marketing Communications Perspective*, 5th edition, McGraw-Hill
- Butler S.-Wintram C.**(1991), *Feminist Groupwork*, London:Sage
- Cohen, William A.** (1995), *The Marketing Plan*, New York NY.: John Wiley & Sons, Inc.
- Feltham C.-Horton I.**(2000), *Handbook of Counselling and Psychotherapy*,London:Sage
- Hill, Charles W.L. and Gareth R.Jones** (1992), *Strategic Management -An Integrated Approach*, 2nd edition, Boston, Mass.: Houghton Mifflin Co.
- Jain, Subhash C.** (2000), *Marketing Planning & Strategy*, 6th edition, Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- Kaplan, R.E.** (2002), "Know Your Strengths," *Harvard Business Review*, March.
- Kotler, Philip** (2001), *A Framework for Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lewis E.C.**(1970), *Psychology of Counselling*, New York:Holt, Rinehart and Winston
- Littrel J.M.**(1998), *Brief Counselling in Action*, New York:Norton
- Manthei R.**(1997), *Counselling: The Skills of Finding Solutions to Problems*,London:Sage
- Schendel, Dan E. and Charles W. Hofer** (1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston, Mass: Little, Brown and Company.
- Wolf R.-Dryden W.**(1996), *Handbook of Counselling Psychology*,London:Sage

