

INSETE

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ελένη Ορφανού

Σύμβουλος Διοίκησης Ανθρώπινου
Δυναμικού, Εκπαιδεύτρια και
διαπιστευμένη Coach (ICF-ACC)

Δημήτρης Τόλης

Certified Trainer and Executive Coach
(Senior Practitioner)





Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

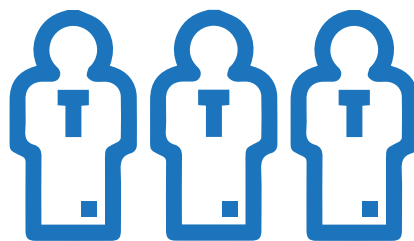
1	Στρατηγικός Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού	7
1.1	Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού	8
1.2	Οργανωτική δομή και οργανόγραμμα	9
1.3	Ανάλυση εργασίας	12
1.4	Περιγραφή θέσης εργασίας	12
1.4.1	Ενδεικτική δομή περιγραφής θέσης εργασίας	13
1.5	Γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες	14
2	Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού	21
2.1	Διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού	22
2.2	Πηγές άντλησης υποψηφίων	24
2.3	Αγγελίες αναζήτησης υποψηφίων	24
2.4	Κριτήρια επιλογής	27
2.5	Αξιολόγηση βιογραφικού σημειώματος	29
2.6	Συνέντευξη επιλογής ανθρώπινου δυναμικού	31
2.6.1	Είδη συνέντευξης ανάλογα με τη δομή, τον τρόπο διενέργειας και τον αριθμό αξιολογητών	31
2.6.2	Τεχνικές συνέντευξης	33
2.6.3	Ερωτήσεις συνέντευξης επιλογής	35
2.6.4	Προετοιμασία για τη διενέργεια επιτυχημένης συνέντευξης επιλογής	36
2.6.5	Συμβουλές για τους αξιολογητές κατά τη διάρκεια της συνέντευξης επιλογής	37
2.7	Τεστ & κέντρα αξιολόγησης υποψηφίων	38
2.8	Γραφεία ευρέσεως εργασίας και κυνηγοί κεφαλών (head-hunters)	39
2.9	Ο ρόλος των αξιολογητών στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού	40
2.10	Επικοινωνία με υποψηφίους στα διάφορα στάδια προσέλκυσης και επιλογής	40
2.11	Αξιολόγηση ενεργειών προσέλκυσης και επιλογής	41
3	Διαχείριση Απόδοσης	43
3.1	Διαχείριση και αξιολόγηση απόδοσης	43
3.2	Σύγχρονες τάσεις	44
3.3	Κύκλος διαχείρισης απόδοσης	45
3.3.1	Σχεδιασμός ή στοχοθεσία (Planning)	45
3.3.2	Παρακολούθηση (Progress Review)	46
3.3.3	Αξιολόγηση (Evaluation)	46
3.4	Εποικοδομητική ανατροφοδότηση (Constructive Feedback)	47
3.5	Υποστήριξη εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης	49
3.6	Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης	50
3.6.1	Κρίσιμα θέματα κατά το σχεδιασμό του ΣΑΑ	51
3.6.2	Διαδικασία ανάπτυξης ΣΑΑ	54
3.6.3	Είδη ΣΑΑ	55
3.6.4	Συνάντηση αξιολόγησης απόδοσης	58

4	Εισαγωγή στην Εκπαίδευση και Ανάπτυξη στον Τουριστικό Τομέα	63
4.1	Προκλήσεις και ιδιαιτερότητες	63
4.2	Καλές πρακτικές	64
5	Εισαγωγή στο e-learning / Blended Learning	66
5.1.1	Ποια είναι η αξία και τα πλεονεκτήματα της μεικτής μάθησης;	66
5.2	Brain Based Learning: Η Επανάσταση μέσω του Neuroscience	68 69
5.3	Η Συγκέντρωση και η Προσοχή	69
5.3.1	Πόσο συγκεντρωμένοι είμαστε;	69
5.3.2	Multitasking!	69
5.3.3	Η διάρκεια της προσοχής	71
5.4	Η Απομνημόνευση	
5.4.1	Η προσωρινή και μακροχρόνια μνήμη	71 72
5.5	Η Κατανόηση	72
5.5.1	Οι συνάψεις στον εγκέφαλό μας	
5.5.2	Πώς μπορούμε ως εκπαιδευτές να βοηθήσουμε την κατανόηση;	73
5.5.3	Τι είναι η τμηματοποίηση της γνώσης (chunking) και πώς βοηθά την κατανόηση;	74
5.5.4	Η ανάκληση της γνώσης και η επίπονη εργασία στη μάθηση	74
5.6	Πώς αυτοματοποιείται η ικανότητα και πώς αλλάζουμε;	75
5.6.1	Τα τρία μέρη του εγκεφάλου μας (triune brain, maclean, 1990)	75
5.6.2	Ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής του Brain Based Learning στον Εκπαιδευτικό Σχεδιασμό	77
5.7	Βασική Μεθοδολογία Εκπαίδευσης; Στάδια της Εκπαιδευτικής Διαδικασίας	78
6	Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών & Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	81 81
6.1	Διάγνωση αναγκών εκπαίδευσης	83
6.2	Εκπαιδευτικός σχεδιασμός	
6.2.1	Εκπαιδευτικό Πλάνο : Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης	83
6.3	Εκπαιδευτικό Πλάνο : Τεχνικές Εκπαίδευσης	84 84
6.3.1	Εισήγηση / Διάλεξη	85
6.3.2	Η Τεχνική των Ερωτήσεων	86
6.3.3	Η Τεχνική της Συζήτησης	
6.3.4	Η Τεχνική «Καταιγισμός Ιδεών» (Brainstorming)	86
6.3.5	Η Τεχνική Εργασίας σε Ομάδες (Teamwork Activities)	87 87
6.3.6	Μικρομάθηση (micro-learning)	88
6.3.7	Η Τεχνική Ανεστραμμένη Τάξη	
6.3.8	Διδακτικές Ιστορίες (Storytelling)	89

7	Το Μοντέλο On the Job Training στον τουριστικό τομέα	92
7.1	Επεξήγηση / Εισήγηση	93
7.2	Επίδειξη	93
7.3	Πρακτική με Καθοδήγηση	93
7.4	Η Τεχνική της Τελικής Πρακτικής Άσκησης χωρίς καθοδήγηση	94
8	Υλοποίηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης	97
8.1	Γλώσσα του σώματος στην εκπαίδευση	97
8.1.1	Οι φάσεις της Παρουσίασης	97
8.1.2	Προετοιμασία	98
8.1.3	Εκτέλεση της παρουσίασης	100
8.2	Δεξιότητες Εκπαιδευτή	103
9	Εισαγωγή στο Coaching και το Mentoring στο χώρο εργασίας	106
9.1	Coaching & Mentoring	106
9.1.1	Κοινά Σημεία και Διαφορές ανάμεσα στο Coaching & το Mentoring	107
9.1.2	Οι Διαφορές ανάμεσα στο Mentoring και στο Coaching	108
9.2	Μοντέλο για εφαρμογή του Coaching & Mentoring	109
9.2.1	Το Πρώτο στάδιο: Εξερεύνηση (Η ιστορία μου)	110
9.2.2	Στάδιο 2: Το όραμα ή η επιθυμητή κατάσταση	110
9.2.3	Στάδιο 3: Πλάνο Ενεργειών	110



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



HR that starts with the business,
doesn't get as much resistance from the business.

David Ulrich

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού (human resource planning) αφορά στην αναγνώριση των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να πετύχει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή, απορρέει από τη στρατηγική κάθε επιχείρησης και γίνεται ακριβώς για να βοηθήσει την επιτυχή υλοποίησή της.

Κάθε επιχείρηση καλείται, με βάση τη στρατηγική που έχει επιλέξει και τους στόχους που έχει θέσει, να απαντήσει μερικά κρίσιμα ερωτήματα για να εξασφαλίσει τους ανθρώπους που χρειάζεται

- » Πόσους εργαζόμενους χρειαζόμαστε;
- » Ποιους εργαζόμενους χρειαζόμαστε;
- » Πού τους χρειαζόμαστε;
- » Πότε τους χρειαζόμαστε;
- » Πώς; Με τι όρους τους χρειαζόμαστε;

Μόνο γνωρίζοντας τι ακριβώς χρειάζεται, η εταιρεία μπορεί να κάνει ενέργειες για να εξασφαλίσει τους κατάλληλους ανθρώπους.

1.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαδικασία που παρουσιάζεται στη συνέχεια μπορεί να βοηθήσει στον αποτελεσματικό σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης ανεξαρτήτου μεγέθους ή στρατηγικής κατεύθυνσης.



Εξαιτίας των ταχύτατων αλλαγών που συμβαίνουν τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά το επιχειρηματικό γίγνεσθαι και τους στρατηγικούς στόχους των εταιρειών, κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να αναθεωρεί συχνά το στρατηγικό σχεδιασμό για το ανθρώπινο δυναμικό.

1.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Η οργανωτική δομή αφορά στον τρόπο οργάνωσης των επιμέρους λειτουργιών και εργασιών και στις μεταξύ τους σχέσεις. Μέσω της δομής προσδιορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας καθώς και η ροή της πληροφορίας.

Αυτή η οργάνωση είναι απαραίτητη προκειμένου να συντονίζονται οι επιμέρους εργασίες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης. Απουσία οργανωτικής δομής μπορεί να προκαλέσει πολλά προβλήματα και να θέσει σε σοβαρό κίνδυνο την αποτελεσματικότητα, ακόμα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η οργανωτική δομή αποτυπώνεται με ένα διάγραμμα που ονομάζεται οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ωστόσο, υπάρχουν μερικές βασικές κατηγορίες οργανωτικής δομής που συναντάμε συχνότερα σήμερα και περιγράφονται στη συνέχεια.

1. Οργάνωση ανά λειτουργία (functional)

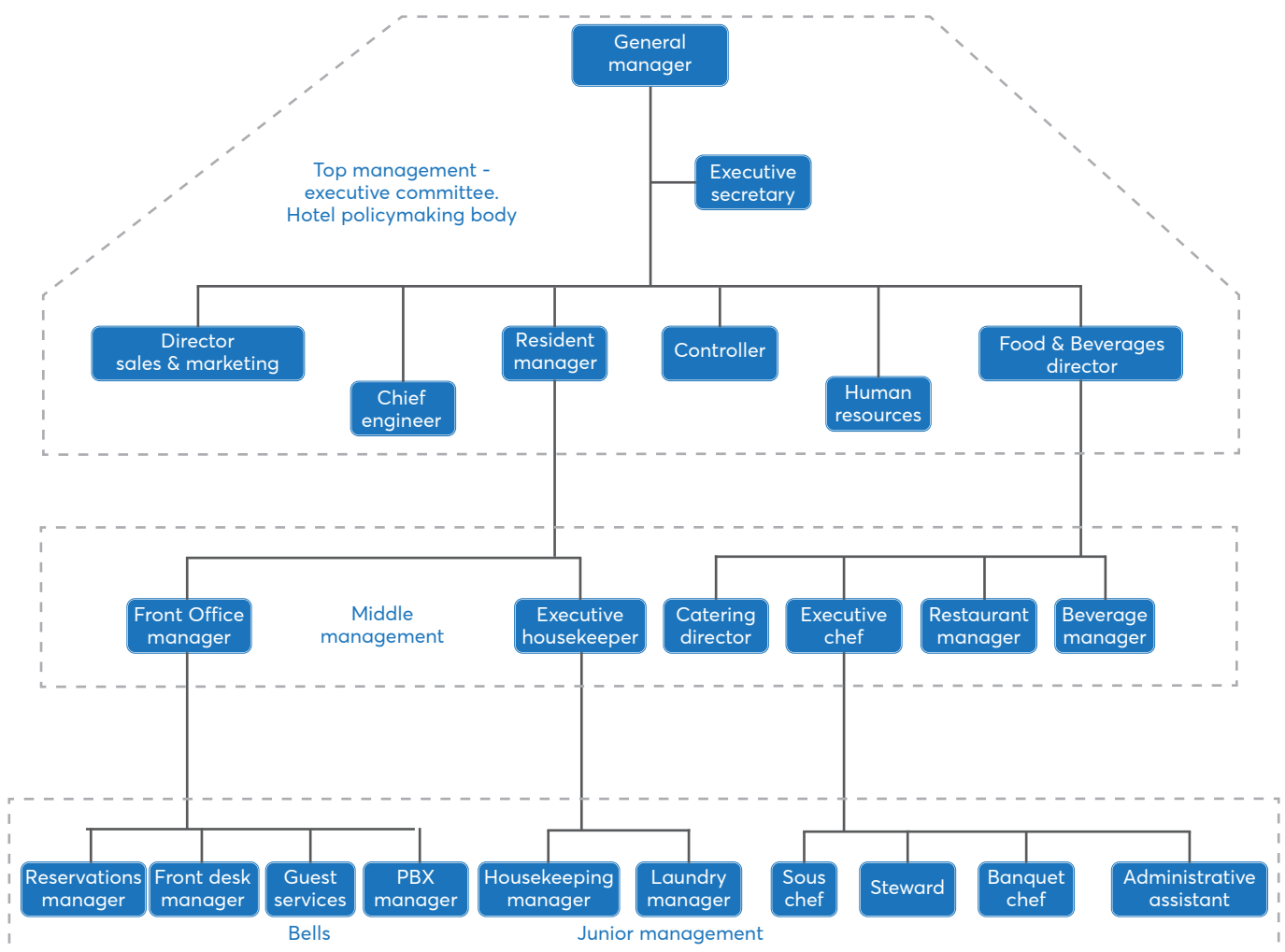
Η αποτύπωση των θέσεων εργασίας γίνεται ανάλογα με τη λειτουργία που εξυπηρετούν. Έτσι, μπορούμε να έχουμε μία ευρύτερη ομάδα στις πωλήσεις, μία στα οικονομικά, μία στο ανθρώπινο δυναμικό, μία στο front office, μία στον καθαρισμό, μία στα επισιτιστικά, κλπ.

Κάθε ομάδα έχει ένα άτομο επικεφαλής και, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, μπορεί να χωρίζεται σε υποομάδες. Κάθε υπο-ομάδα έχει ένα άτομο επί κεφαλής ή μία θέση εργασίας επί κεφαλής.

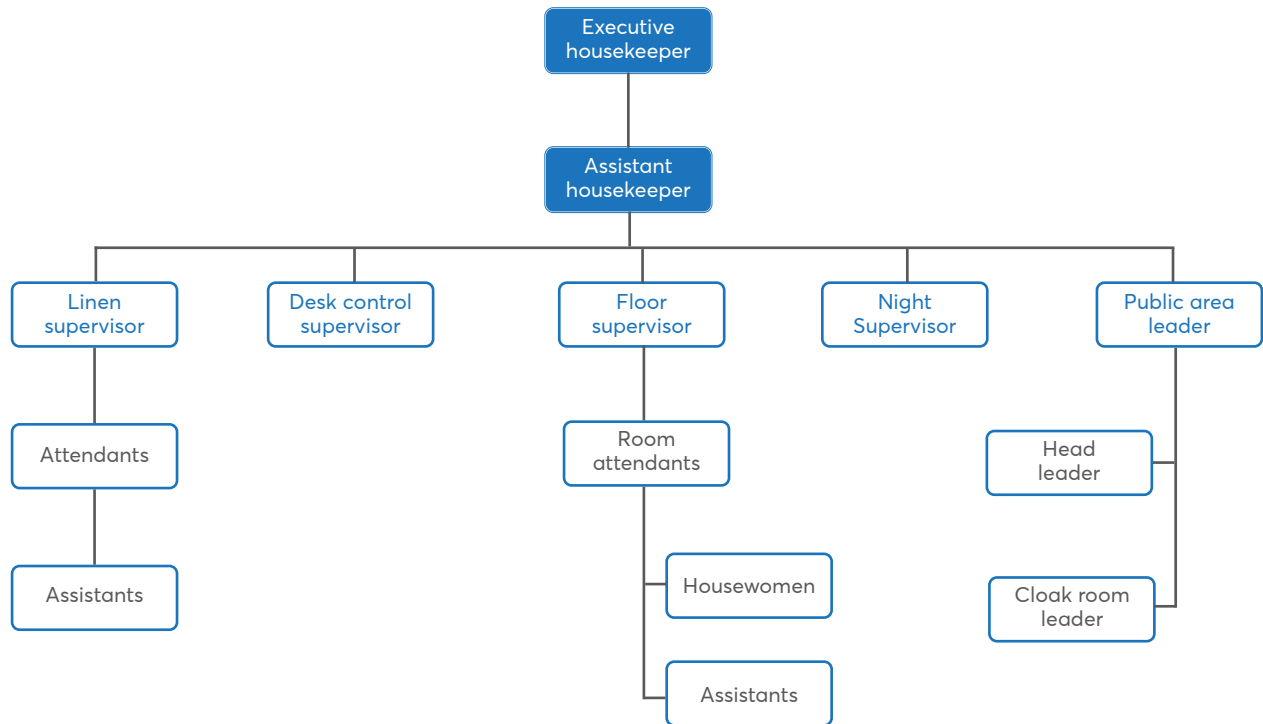
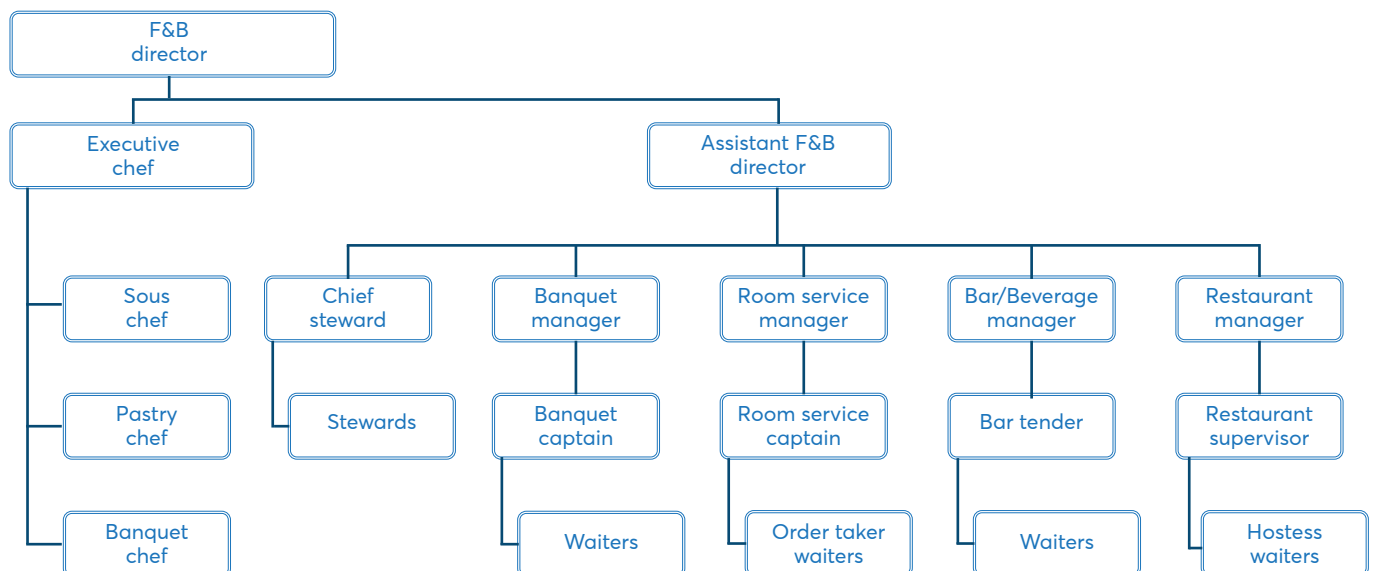
Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχει ένα άτομο στη θέση του Front Office Manager και σε αυτό να αναφέρεται η θέση του Front Office Supervisor που καλύπτεται με βάρδιες όλο το 24ωρο, άρα από περισσότερα από ένα άτομα.

Παραδείγματα οργανωτικής δομής
functional

HOTEL ORGANISATION (THROUGH DEPARTMENT HEAD)



HOTEL ORG CHART

ORGANISATION CHART
FOOD AND BEVERAGE
(LARGE HOTEL SAMPLE)

Βασικό πλεονέκτημα αυτής της οργανωτικής δομής είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι οργανώνονται ανά συνολική λειτουργία που καλούνται να εξυπηρετήσουν και έτσι είναι εύκολο να εστιάσουν τις προσπάθειές τους σε αυτή.

Μειονέκτημα είναι ότι δεν προσδιορίζονται οι δια-τμηματικές επικοινωνίες και σχέσεις και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται κυρίως από τις ικανότητες επικοινωνίας και συνεργασίας των ατόμων και κυρίως των επικεφαλής κάθε λειτουργίας.

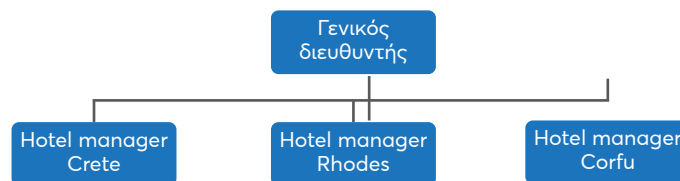
2. Οργάνωση ανά Τομέα (divisional)

Η οργάνωση ανά τομέα συναντάται κυρίως σε μεγάλες εταιρείες με διαφορετικές δραστηριότητες ή με την ίδια δραστηριότητα σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Κάθε τομέας λειτουργεί αυτόνομα ή σχεδόν αυτόνομα και το άτομο που βρίσκεται επί κεφαλής κάθε τομέα αναφέρεται σε κάποιο προϊστάμενο της ανώτατης Διοίκησης, στα «κεντρικά». Η οργάνωση κάθε τομέα συνήθως ακολουθεί τη λογική της οργάνωσης ανά λειτουργία.

Ο μεγάλος βαθμός αυτονομίας επιτρέπει ταχύτερη λήψη αποφάσεων και καλύτερη προσαρμογή στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε τομέα.

Ωστόσο, αρκετές φορές παρατηρείται δυσκολία στην επικοινωνία μεταξύ ατόμων που εργάζονται στην ίδια λειτουργία, αλλά σε διαφορετικούς τομείς.

Παράδειγμα οργανωτικής δομής divisional ανά γεωγραφική περιοχή



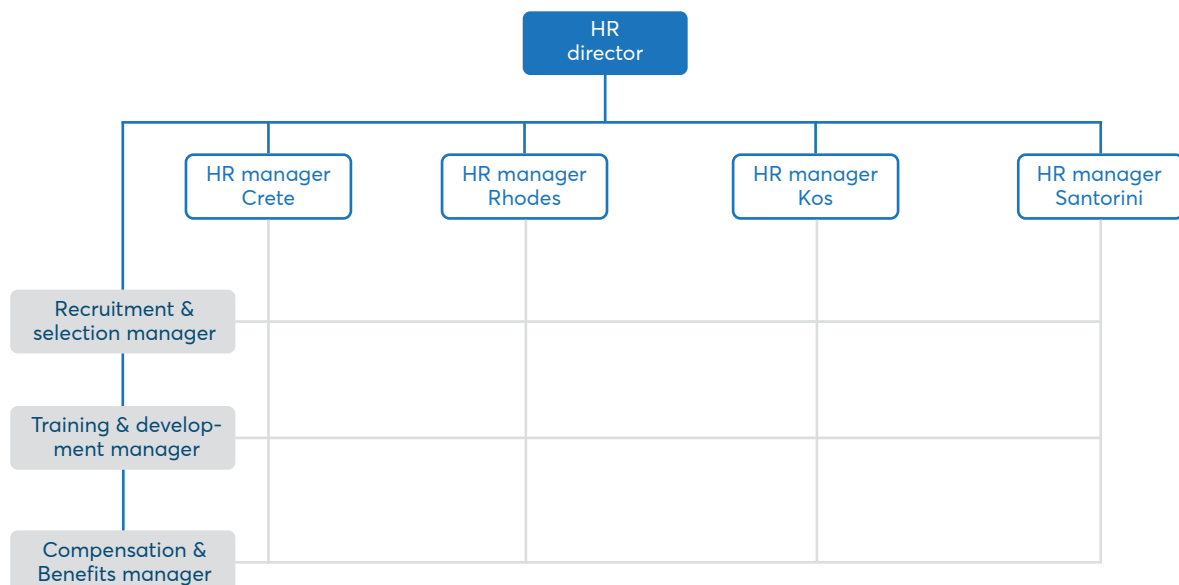
3. Οργάνωση τύπου μήτρας (Matrix)

Η δομή μήτρας αποτελεί συνδυασμό των δύο προηγούμενων δομών και κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να αναφέρονται σε δύο ή περισσότερους προϊσταμένους ανάλογα με την περίπτωση ή το έργο.

Βασικό πλεονέκτημα είναι ότι οι εργαζόμενοι προσφέρουν τις γνώσεις και τις υπηρεσίες τους όπου απαιτείται στην επιχείρηση ανεξάρτητα από τις επιμέρους λειτουργίες ή τομείς που ανήκουν.

Ωστόσο, οι πολλαπλές αναφορές μπορεί να περιπλέκουν τα πράγματα. Γι' αυτό είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν πολύ καλά το ρόλο και τις αρμοδιότητές τους καθώς και τις προτεραιότητες της εργασίας τους.

Για παράδειγμα, οργάνωση τύπου μήτρας στη διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού μιας μεγάλης ξενοδοχειακής επιχείρησης με τέσσερα ξενοδοχεία σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές μπορεί να περιλαμβάνει: α) Διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού στα κεντρικά, που προϊστάται όλων των προϊσταμένων στη διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού, β) μία ομάδα από προϊσταμένους εξειδικευμένους σε συγκεκριμένες λειτουργίες, για παράδειγμα Προσέλκυση και Επιλογή, Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, Αποδοχές και Παροχές, που υποστηρίζουν στο πεδίο εξειδίκευσής τους προϊσταμένους κάθε ξενοδοχειακής μονάδας, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο όρος ανάλυση εργασίας (job analysis) αναφέρεται στη μελέτη των συνθηκών υπό τις οποίες γίνεται μία εργασία, στα προσόντα και τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για να γίνει η συγκεκριμένη εργασία επιτυχώς.

Στόχος της ανάλυσης εργασίας είναι να προσδιοριστούν οι καλύτεροι δυνατοί τρόποι για να γίνει η εργασία, αυξάνοντας αφενός την αποτελεσματικότητα και αφετέρου την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συνακόλουθα, αυτή η ανάλυση υποστηρίζει και την επιλογή των πιο κατάλληλων ανθρώπων για κάθε εργασία, τη διαμόρφωση στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τη διαχείριση της απόδοσης.

Η ανάλυση εργασίας ξεκινά από τη μελέτη της ίδιας της εταιρείας και αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία των περιγραφών θέσεων εργασίας.

Στη συνέχεια, αναφέρονται τα κυριότερα σημεία που εξετάζονται κατά την ανάλυση εργασίας:

- » Γενικές πληροφορίες για την εργασία
- » Σπουδές, γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που απαιτεί η εργασία
- » Εμπειρία που απαιτεί η εργασία
- » Αν η εργασία περιλαμβάνει αρμοδιότητες διοίκησης ανθρώπων
- » Αν η εργασία περιλαμβάνει διαχείριση οικονομικών πόρων
- » Αν η εργασία περιλαμβάνει ευθύνη λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων
- » Αν η εργασία περιλαμβάνει ευθύνη
- » Αν η εργασία περιλαμβάνει επικοινωνίας και με ποια μέρη
- » Αν η εργασία περιλαμβάνει ευθύνη εξυπηρέτησης πελατών
- » Αν η εργασία περιλαμβάνει αρμοδιότητες προγραμματισμού και οργάνωσης
- » Τις συνέπειες των εργασιακών λαθών στη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- » Τυχόν άλλες ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας

1.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η περιγραφή θέσης εργασίας (job description) είναι μία καταγραφή του σκοπού, των αρμοδιοτήτων και λοιπών σχετικών πληροφοριών για κάθε συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πρόκειται για αντικειμενικό προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων κάθε κατόχου της συγκεκριμένης θέσης, ανεξάρτητα από τις υποκειμενικές ερμηνείες που μπορεί να προσδίδουν στη θέση διευθυντές και εργαζόμενοι.

Η περιγραφή θέσης εργασίας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχημένη προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων και συνεισφέρει σημαντικά σε μια σειρά ενεργειών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως για παράδειγμα η διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, ο προσδιορισμός αποδοχών και παροχών, οι ενέργειες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, κλπ.

Ανάλογα με την κουλτούρα και το στρατηγικό προσανατολισμό κάθε εταιρείας, μπορεί αντί για περιγραφή θέσης να χρησιμοποιηθεί το Προφίλ Θέσης (job profile), που εστιάζει κυρίως στα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει ο κάτοχος της θέσης και όχι τόσο στις ενέργειες που πρέπει να κάνει για να τα πετύχει. Συχνά, στο προφίλ θέσης αναφέρεται και το επιθυμητό επίπεδο αποτελέσματος.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η περιγραφή θέσης εργασίας περιγράφει την θέση εργασίας και όχι τον κάτοχο ή τους κατόχους της.

Για παράδειγμα, η περιγραφή της θέσης εργασίας «Σερβιτόρος» περιγράφει τι χρειάζεται να κάνει ο κάθε σερβιτόρος ανεξάρτητα από το αν το κάνουν όλοι οι σερβιτόροι και στο ίδιο επίπεδο απόδοσης. Αν οι σερβιτόροι διαφορετικών τμημάτων χρειάζεται να κάνουν κάποιες διαφορετικές εργασίες τότε πρέπει να δημιουργηθούν και οι αντίστοιχες περιγραφές θέσεων εργασίας, πχ. σερβιτόρος εστιατορίου à la carte, σερβιτόρος buffet, σερβιτόρος pool bar, κ.ο.κ.

1.4.1 Ενδεικτική δομή περιγραφής θέσης εργασίας

Όπως αναφέρθηκε η περιγραφή κάθε θέσης εργασίας αποτυπώνει τον σκοπό, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες

των κατόχων της θέσης και επιπλέον περιλαμβάνει τις σχέσεις διοικητικής αναφοράς, τα απαιτούμενα προσόντα και λοιπές πληροφορίες που είναι σημαντικές για κάθε θέση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές ενότητες που συνήθως συναντώνται σε μία περιγραφή θέσης εργασίας

1 Τίτλος θέσης

Στην περιγραφή θέσης εργασίας ο τίτλος της θέσης αναφέρεται όπως εμφανίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Ο τίτλος της θέσης μπορεί να διαφέρει από την ειδικότητα με βάση την οποία ο εργαζόμενος δηλώνεται στις Αρχές. Για παράδειγμα, μπορεί δύο εργαζόμενοι να έχουν προσληφθεί και να δηλώνονται ως σερβιτόροι, αλλά ο ένας να καλύπτει τη θέση εργασίας «σερβιτόρος a la carte» και ο άλλος τη θέση εργασίας «σερβιτόρος pool bar».

2 Τμήμα / Διεύθυνση

Αφορά στο Τμήμα ή/και τη Διεύθυνση που ανήκει διοικητικά η συγκεκριμένη θέση εργασίας.

3 Σχέσεις αναφοράς

Αναφέρεται ο τίτλος της θέσης εργασίας που προΐσταται της θέσης εργασίας που περιγράφεται, δηλαδή ο τίτλος της θέσης εργασίας του άμεσου προϊσταμένου και οι τίτλοι των θέσεων στις οποίες προΐσταται η θέση εργασίας που περιγράφεται, δηλαδή, οι τίτλοι των θέσεων εργασίας των υφισταμένων της θέσης. Για παράδειγμα, η θέση εργασίας sous chef αναφέρεται στον chef και προΐσταται των demi chefs.

4 Σκοπός

Στον σκοπό της θέσης εργασίας αναφέρεται συνοπτικά ο λόγος ύπαρξης της συγκεκριμένης θέσης εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση, χωρίς αναφορά των ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός. Για παράδειγμα, ο σκοπός της θέσης εργασίας του σερβιτόρου pool bar μπορεί να είναι: «η έγκαιρη και άρτια εξυπηρέτηση των πελατών του χώρου της πισίνας».

5 Κύριες Αρμοδιότητες

Οι κύριες αρμοδιότητες περιλαμβάνουν πληροφορίες για το πώς ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης εργασίας καλείται να εκπληρώσει το σκοπό της.

Οι αρμοδιότητες διατυπώνονται συνήθως με ρήματα που δείχνουν την ενέργεια που χρειάζεται να γίνει.

Για παράδειγμα:

ευθύνεται..., επιβλέπει..., κατευθύνει..., οργανώνει..., προγραμματίζει..., υποστηρίζει..., διασφαλίζει..., ενημερώνει..., εκπαιδεύει..., χειρίζεται..., συνεργάζεται..., εισηγείται..., συμμετέχει..., κλπ.

Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Κύριες δραστηριότητες και ενέργειες που πρέπει να κάνει ο κάτοχος της θέσης
- Θέματα που χειρίζεται ο κάτοχος της θέσης
- Περιοχές αποκλειστικής ευθύνης
- Περιοχές συνεργασίας με άλλες θέσεις εργασίας
- Απαραίτητες επικοινωνίες και ενημερώσεις προς άλλες θέσεις εργασίας, πχ. προϊσταμένους, συνεργάτες, υφισταμένους ή άλλα μέρη
- Θέματα για τα οποία έχει δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων, κλπ.

6 Προσόντα

Αναφέρονται τα προσόντα που χρειάζεται να διαθέτει ο κάθε κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης εργασίας για να ανταποκριθεί επιτυχώς στα καθήκοντά του. Μπορεί να διακρίνονται σε τυπικά προσόντα ή δεξιότητες (βλ. επεξήγηση στην ενότητα Γνώσεις, Ικανότητες, Δεξιότητες). Μπορεί επίσης να διακρίνονται σε απαραίτητα ή επιθυμητά.

7 Πρόσθετες πληροφορίες

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει επιπλέον πληροφορίες που αφορούν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και μπορεί να σχετίζονται με το ωράριο (π.χ. εργασία σε βάρδιες), στις συνθήκες εργασίας (π.χ. ταξίδια εκτός έδρας) και με οτιδήποτε άλλο είναι απαραίτητο να γνωρίζει ο κάτοχος, οι προϊστάμενοι και η επιχείρηση για τη θέση και δεν έχει αναφερθεί σε προηγούμενες ενότητες της περιγραφής θέσης εργασίας.

Ανάλογα με τις ανάγκες και ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης, οι ενότητες μπορεί να εμπλουτίζονται με πληροφορίες που θεωρούνται απαραίτητες για όλες τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μπορεί να συναντήσουμε ξεχωριστή ενότητα στην οποία αναφέρεται η μισθολογική βαθμίδα στην οποία ανήκει η συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Τέλος, είναι σημαντικό οι περιγραφές θέσεις εργασίας να αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να διασφαλίζεται ότι το περιεχόμενό τους εξακολουθεί να ισχύει. Επιπλέον των τακτικών αναθεωρήσεων, οι περιγραφές θέσεις εργασίας χρειάζονται αναθεώρηση κάθε φορά που προκύπτει αλλαγή στη θέση εργασίας, συνήθως ως συνέπεια κάποιων αλλαγών, όπως για παράδειγμα, οργανωτικών, λειτουργικών, τεχνολογικών, κλπ.

1.5 ΓΝΩΣΕΙΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Οι γνώσεις (knowledge)

είναι αποτέλεσμα εκπαίδευσης και συνήθως αποδεικνύονται με κάποιου είδους πιστοποίηση σπουδών (πχ. πτυχίο).

Οι ικανότητες (skills)

αφορούν στην ικανότητα κάποιου να κάνει κάτι αποτελεσματικά, ως αποτέλεσμα εκπαίδευσης και εμπειρίας.

Οι δεξιότητες (competencies)

πλέον των ικανοτήτων περιλαμβάνουν συμπεριφορές που είναι κρίσιμες για την χρήση των γνώσεων και ικανοτήτων.

Οι κυριότερες κατηγορίες δεξιοτήτων είναι:

Συμπεριφορικές δεξιότητες (Behavioral Competencies / Life Skills),

που σχετίζονται με τον αποτελεσματικό χειρισμό θεμάτων της καθημερινής ζωής, όπως επικοινωνία, πρωτοβουλία, επίλυση προβλημάτων, αναλυτική και συνθετική σκέψη, κλπ.

Λειτουργικές (Functional / Technical Competencies),

που σχετίζονται με λειτουργίες, διαδικασίες και ρόλους μέσα στην εταιρεία, όπως ανάπτυξη συστημάτων, δικτύωση και επικοινωνία, σχεδιασμός και ανάλυση βάσεων δεδομένων, κλπ. και

Επαγγελματικές (Professional Competencies),

που επηρεάζουν σημαντικά το αποτέλεσμα σε μία εταιρεία και συχνά ευθύνονται για την επιτυχία ή την αποτυχία, όπως διοίκηση ανθρώπων, αντίληψη επιχειρησιακού περιβάλλοντος, διαπραγματευτική ικανότητα, κλπ.

Τίτλος Θέσης

Τμήμα / Διεύθυνση:	
Αναφέρεται σε:	
Επιβλέπει (άμεσα):	
Συνεργάζεται:	

Σκοπός

Κύριες αρμοδιότητες

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

Τυπικά προσόντα & δεξιότητες

-
-
-
-
-
-

Πρόσθετες πληροφορίες

Τελευταία ενημέρωση περιγραφής θέσης εργασίας:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τίτλος Θέσης

Διεύθυνση / Τομέας

Αναφορά σε

Μισθολογική Βαθμίδα

Σκοπός

Κύρια Καθήκοντα

Ελάχιστα προσόντα

JOB DESCRIPTION WAITER OR WAITRESS

Brief description

The position of waiter or waitress consists of taking orders and serving food and beverages to patrons at tables in the dining establishment.

Tasks

- Check patrons' identification to ensure that they meet minimum age requirements for consumption of alcoholic beverages;
- Check with customers to ensure that they are enjoying their meals and take action to correct any problems;
- Clean tables or counters after patrons have finished dining;
- Collect payments from customers;
- Prepare checks that itemize and total meal costs and sales taxes;
- Prepare hot, cold, and mixed drinks for patrons, and chill bottles of wine;
- Present menus to patrons and answer questions about menu items, making recommendations upon request;
- Serve food or beverages to patrons, and prepare or serve specialty dishes at tables as required;
- Take orders from patrons for food or beverages;
- Write patrons' food orders on order slips, memorize orders, or enter orders into computers for transmittal to kitchen staff.

Qualifications and requirements

- High school diploma or equivalent;
- Ability to give full attention to what other people are saying, to actively look for ways to help people, and to be aware of others' reactions and understanding why they react as they do.

Competencies (in order of importance)

- Dependability — Job requires being reliable, responsible, and dependable in fulfilling obligations.
- Cooperation — Job requires being pleasant with others on the job and displaying a good-natured, cooperative attitude.
- Self-Control — Job requires maintaining composure, keeping emotions in check, controlling anger, and avoiding aggressive behavior, even in very difficult situations.
- Stress Tolerance — Job requires accepting criticism and dealing calmly and effectively with high-stress situations.
- Attention to Detail — Job requires being careful about detail and thorough in completing tasks.

Lines of communication

- Please identify where the position fits within the hierarchy of your organization.

Job Description

Position: Executive Housekeeper
Reports to: General Manager

FLSA Exemption Status: Exempt

Job Summary: The Executive Housekeeper's job outlook involves planning, organizing, and developing of the overall operation of the housekeeping department in accordance with Company and franchise standards as well as federal, state, and local standards and guidelines. Must ensure the highest degree of quality guest care is maintained at all times. This list is not an exhaustive list. A job description is not a definite overview of the expected duties. Items can be added in the future depending on the departmental development. The holder of this statement can so be asked to take on other tasks in addition to the ones stated.

Qualifications:

- Must have hotel experience.
- Strong housekeeping/laundry experience required.
- Must be able to pass a criminal background check and drug test.
- History of proven leadership skills.

Skills and specifications:

- Friendly personality
- Excellent interpersonal and communication skills
- Organized
- A keen eye for detail
- Ability to work well under pressure
- Works independently and as part of a team
- Ability to accurately record information
- Enjoys working with and helping people
- Accountable
- Maintains a professional manner with guests, employees, managers, etc.

Essential Duties & Responsibilities:

Property Appearance

- Obtain list of vacant rooms which need to be cleaned immediately and list of prospective checkouts in order to prepare work assignments.
- Assigns housekeeping and laundry workers their duties and inspects sleeping rooms, bathrooms, hallways, common areas, elevators, stairwells (i.e. inspects overall cleanliness of hotel). All areas of the hotel must be clean, hygienic, attractive, and orderly.
- Updates room status's in the property management system (PMS)

Financial

- Responsible for effectively costing out housekeeping and laundry schedules
- Inventories stock to ensure adequate supplies and linen.
- Issues supplies and equipment to workers

Guest Satisfaction

- Promotes Veritas Hospitality Group's 100% Commitment to providing Extraordinary Service to our guests throughout the property. Instills the 100% guest satisfaction objective in hourly associates.
- Ensures that all guest related issues are resolved in a manner consistent with the Company's goals and objectives
- Ensures all Company and franchise standards are being followed
- Investigates complaints regarding housekeeping service and equipment and takes corrective action.

Organizational and Time Management Skills

- Ability to effectively organize multiple projects, manage and prioritize multiple tasks and meet deadlines

Job Summary: The Executive Housekeeper's job outlook involves planning, organizing, and developing of the overall operation of the housekeeping department in accordance with Company and franchise standards as well as federal, state, and local standards and guidelines. Must ensure the highest degree of quality guest care is maintained at all times. This list is not an exhaustive list. A job description is not a definite overview of the expected duties. Items can be added in the future depending on the departmental development. The holder of this statement can so be asked to take on other tasks in addition to the ones stated.

ΔΙΑΒΑΣΤΕ ΕΠΙΣΗΣ



Practicing Strategic Human Resources

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/practicingstrategichumanresources.aspx>

Understanding Organizational Structures

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandingorganizationalstructures.aspx>

Performing Job Analysis

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/performingjobanalysis.aspx>

How to Develop a Job Description

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/developajobdescription.aspx>

Ενδεικτικό περιεχόμενο θέσεων εργασίας

<https://resources.workable.com/job-descriptions/>

INSETE



ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Hiring the best is your most important job.

Steve Jobs

Κάθε επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εξασφαλίζει τους κατάλληλους ανθρώπους που χρειάζεται για να πετύχει τους στόχους της. Δηλαδή, πρέπει να μπορεί να προσελκύσει κατάλληλους εργαζόμενους και από αυτούς να επιλέξει τους πιο κατάλληλους.

Η Προσέλκυση & Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αφορά στο σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την κάλυψη των κενών θέσεων μιας επιχείρησης με τα καταλληλότερα άτομα.

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, οι διάφορες πηγές άντλησης κατάλληλων υποψηφίων, η διαμόρφωση αγγελιών, τα κριτήρια και οι τεχνικές επιλογής καθώς και τρόποι αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των ενεργειών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθεί κάθε επιχείρηση.

2.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η προσέλκυση αφορά τις ενέργειες που κάνει η επιχείρηση για να αντλήσει κατάλληλους υποψήφιους για κάθε κενή θέση εργασίας που έχει.

Η επιλογή αφορά στις ενέργειες που κάνει η επιχείρηση για να διαλέξει τα πιο κατάλληλα άτομα για κάθε θέση από αυτά που προσέλκυσε.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να ξεκινήσει οποιαδήποτε διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής είναι να έχουν προσδιοριστεί οι ανάγκες της εταιρείας, δηλαδή ποιες θέσεις χρειάζεται να καλύψει και πότε.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού που εξετάστηκε σε προηγούμενη ενότητα δίνει αυτή την πληροφορία στους αρμόδιους για την προσέλκυση και επιλογή. Βέβαια, πάντα μπορεί να προκύψουν και άλλες ανάγκες, ως αποτέλεσμα αλλαγής στο στρατηγικό σχεδιασμό ή ως αποτέλεσμα αποχώρησης εργαζομένων.

Στον πίνακα που ακολουθεί, συνοψίζονται τα βασικά βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής. Στη συνέχεια της ενότητας εξετάζονται ενέργειες και πρακτικές που μπορεί να περιλαμβάνει η διαδικασία.

1 Προσδιορισμός αναγκών

Ο προσδιορισμός των αναγκών προκύπτει από τον στρατηγικό σχεδιασμό ή από μεταβολές εκτός στρατηγικού σχεδιασμού (πχ. απολύσεις, οικειοθελείς αποχωρήσεις, κλπ.)

Ο τίτλος της θέσης και ο αριθμός των ανθρώπων που θα προσληφθούν σε αυτή, δεν αρκούν για να βρεθούν τα κατάλληλα άτομα. Χρειάζονται όλες οι πληροφορίες που υπάρχουν στην περιγραφή θέσης εργασίας (σκοπός, αρμοδιότητες, προσόντα, συνθήκες εργασίας, κλπ).

Αν δεν υπάρχει περιγραφή θέσης εργασίας θα πρέπει να δημιουργηθεί. Αν υπάρχει καλό είναι να αναθεωρείται στο στάδιο αυτό, ώστε να είναι βέβαιο ότι είναι επίκαιρα όλα τα στοιχεία για το προφίλ των υποψηφίων που αναζητούνται.

Τέλος, στο στάδιο αυτό χρειάζεται να ληφθούν και όλες οι απαραίτητες εγκρίσεις για την κάλυψη της θέσης, όπως προβλέπονται από τις πολιτικές και διαδικασίες κάθε επιχείρησης.

2 Ενέργειες Προσέλκυσης

Εφόσον η επιχείρηση γνωρίζει πλέον ακριβώς τι ψάχνει, μπορεί να ξεκινήσει τις ενέργειες αναζήτησης υποψηφίων. Στο πλαίσιο αυτό χρειάζεται να γίνει:

- Επιλογή των πηγών προσέλκυσης
- Ανακοίνωση της θέσης (αγγελία)
- Προσδιορισμός κριτηρίων αξιολόγησης

3 Ενέργειες Επιλογής

Οι ενέργειες για την επιλογή των πιο κατάλληλων υποψηφίων μπορεί να περιλαμβάνουν σειρά διαδοχικών αξιολογήσεων με διάφορους τρόπους, όπως:

- Αξιολόγηση βιογραφικού σημειώματος
- Συνέντευξη
- Δοκιμασίες / τεστ
- Έλεγχο συστάσεων

4 Προσφορά εργασίας

Εφόσον η επιχείρηση καταλήξει στους πιο κατάλληλους υποψηφίους χρειάζεται να τους κάνει προσφορά εργασίας. Μόνο εφόσον την αποδεχτούν ολοκληρώνεται η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής για τη συγκεκριμένη θέση.

Η διαδικασία μπορεί να διαφέρει στα επιμέρους βήματα ανάλογα με την επιχείρηση και την προς κάλυψη θέση.

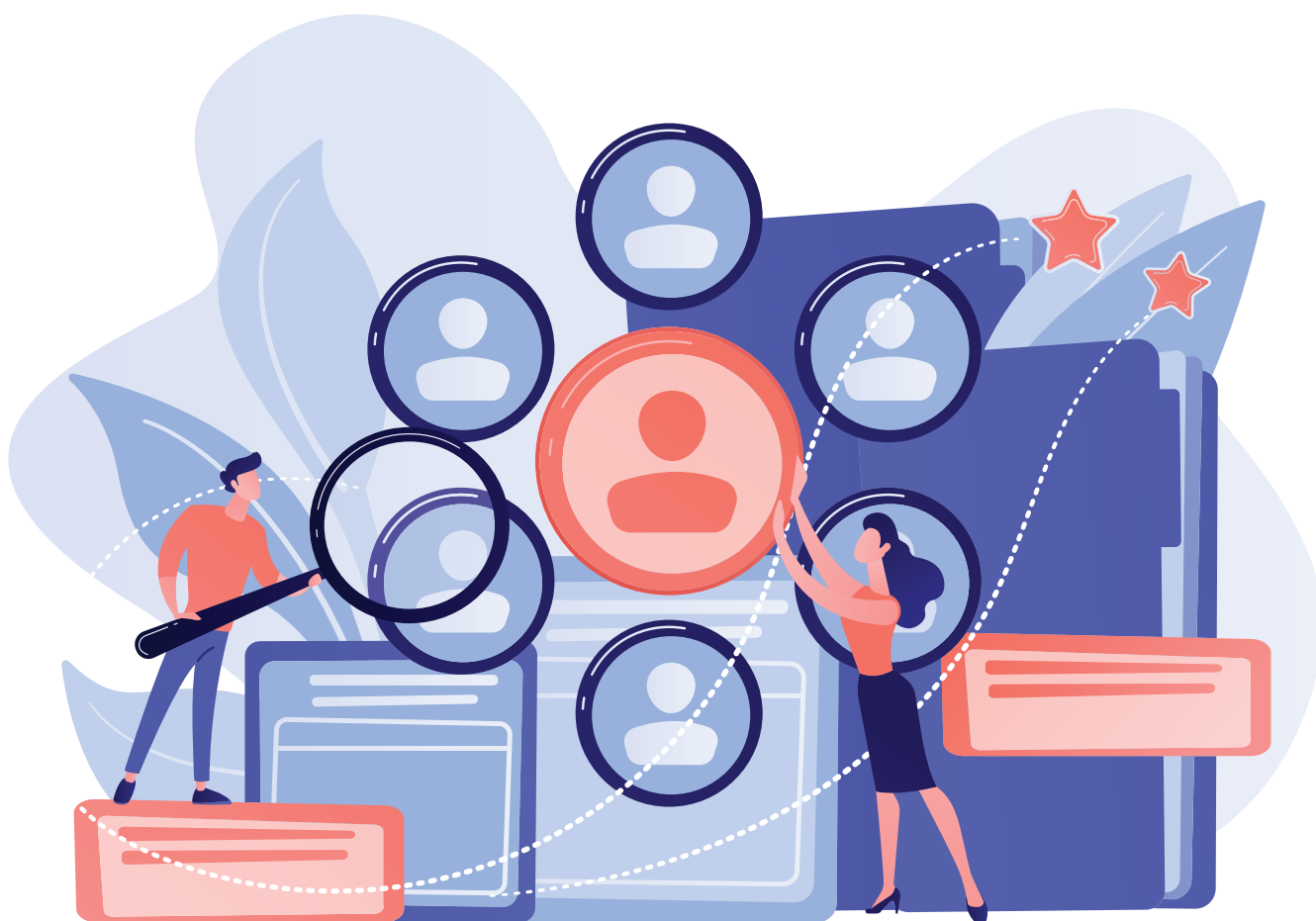
Για παράδειγμα, η διαδικασία επιλογής υπαλλήλου ρεσεψιόν σε μία πολύ μικρού μεγέθους μονάδα σε απομακρυσμένο προορισμό μπορεί να είναι:



1. Προσδιορισμός αναγκών
2. Ανακοίνωση της θέσης στην τοπική εφημερίδα και το τοπικό γραφείο ΟΑΕΔ
3. Αξιολόγηση βιογραφικών από τον ιδιοκτήτη
4. Δια ζώσης συνέντευξη με τον ιδιοκτήτη
5. Προσφορά εργασίας

Για την θέση του υπαλλήλου ρεσεψιόν σε μία πολύ μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα με οργανωμένη διεύθυνση HR μπορεί να είναι:

1. Προσδιορισμός αναγκών (HR & Front Office Manager)
2. Ανακοίνωση θέσης σε site ευρέσεως εργασίας και συνεργαζόμενες σχολές τουριστικών επαγγελματιών
3. Αξιολόγηση βιογραφικών (HR)
4. Τηλεφωνική συνέντευξη (HR)
5. On-line τεστ γνώσεων και δεξιοτήτων
6. Virtual συνέντευξη (HR)
7. Δια ζώσης συνέντευξη (Front Office Manager)
8. Έλεγχος συστάσεων
9. Προσφορά εργασίας



2.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει υποψηφίους για θέσεις που θέλει να καλύψει είτε εσωτερικά, δηλαδή μέσα από την ίδια την επιχείρηση, είτε εξωτερικά, δηλαδή από την αγορά.

Στην περίπτωση προσέλκυσης εσωτερικά, οι συνηθέστεροι τρόποι άντλησης υποψηφίων είναι:

αναζήτηση κατάλληλων υποψηφίων στη βάση δεδομένων του HR

ανακοίνωση της κενής θέσης εργασίας στην επιχείρηση (πχ. HR portal, newsletter, intranet, πίνακες ανακοινώσεων, e-mail).

αναζήτηση προτάσεων από στελέχη

Στην περίπτωση προσέλκυσης εξωτερικά, η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει κατάλληλους υποψηφίους με διάφορους τρόπους, όπως:

αγγελίες σε έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα

μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας

μέσω «κυνηγών κεφαλών» (head hunters)

από επαγγελματικές σχολές και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα

από συστάσεις στελεχών και εργαζομένων της

με παρουσία σε ημέρες καριέρας

απευθείας από τον ανταγωνισμό

Οι πηγές άντλησης για κάθε θέση εργασίας πρέπει να επιλέγονται λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά της προς κάλυψη θέσης και των κατάλληλων υποψηφίων γι' αυτή. Για

παράδειγμα, στο τμήμα της Κουζίνας, οι σχολές τουριστικών επαγγελμάτων μπορεί να είναι εξαιρετικά αποδοτική πηγή για τη θέση Μάγειρα Γ', αλλά όχι για τη θέση Sous Chef.

2.3 ΑΓΓΕΛΙΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Σκοπός των αγγελιών αναζήτησης υποψηφίων είναι να επικοινωνήσει η επιχείρηση στο κοινό τι ακριβώς αναζητά. Συνεπώς, είναι κρίσιμο να παρέχουν πληροφορίες που βοηθούν στην άντληση των πιο κατάλληλων υποψηφίων και αποτρέπουν την εκδήλωση ενδιαφέροντος από μη κατάλληλα για τη θέση εργασίας άτομα.

Οι πιθανοί υποψήφιοι θα πρέπει από την αγγελία να μπορούν να κατανοήσουν:

κατά πόσο είναι κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας

κατά πόσο η συγκεκριμένη θέση είναι κατάλληλη γι' αυτούς, καθώς άτομα που μπορεί να διαθέτουν τα προσόντα για τη θέση μπορεί για οποιουδήποτε λόγους να μην επιθυμούν να εργαστούν σε αυτή.

Πληροφορίες που βοηθούν περιλαμβάνουν:

- » πληροφορίες για την επιχείρηση
- » πληροφορίες για τη θέση εργασίας και τις βασικές αρμοδιότητές της
- » τα απαραίτητα και επιθυμητά προσόντα που χρειάζονται για τη συγκεκριμένη θέση (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες)

- » τυχόν ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας ή των συνθηκών εργασίας
- » τι προσφέρει η επιχείρηση για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- » τρόποι επικοινωνίας και βασικές πληροφορίες για τη διαδικασία επιλογής

Ακολουθούν παραδείγματα από πραγματικές αγγελίες για επισιτιστικά τμήματα:

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 1

«**ΒΟΗΘΟΣ Μάγειρα**, ζητείται από ιταλικό εστιατόριο στο Περιστέρι, επικοινωνία μετά τις 15.00 (τηλέφωνο)»

Η αγγελία αναφέρει τον τίτλο της θέσης, την κατηγορία και την έδρα της επιχείρησης και τον τρόπο επικοινωνίας. Οι υποψήφιοι δεν γνωρίζουν τις αρμοδιότητες της θέσης, τις οποίες καλούνται να συνάγουν από τον τίτλο της, δεν γνωρίζουν τα απαιτούμενα προσόντα, τυχόν ιδιαιτερότητες της θέσης, ούτε τι προσφέρει η επιχείρηση για τη θέση. Πολλοί μπορεί να εκδηλώσουν ενδιαφέρον, χωρίς απαραίτητα να είναι κατάλληλοι. Για παράδειγμα, απόφοιτοι σχολών μαγειρικής χωρίς προϋπηρεσία ή άτομα με περισσότερα από πέντε χρόνια εμπειρίας. Τι ακριβώς θέλει η επιχείρηση;

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 2

«**Το κατάστημα (όνομα επιχείρησης) στην οδό (διεύθυνση) αναζητά Barista**, απαραίτητη προϋπόθεση εμπειρία σε αντίστοιχη θέση τουλάχιστον 2 χρόνια, μόνιμη εργασία, αποστολή Βιογραφικών στο: (διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου)»

Η αγγελία δίνει πληροφορίες για την επιχείρηση, τον τίτλο της θέσης, ένα απαραίτητο προσόν, ένα στοιχείο από αυτά που προσφέρει και τον τρόπο επικοινωνίας. Και σε αυτή την περίπτωση λείπουν πληροφορίες για τις αρμοδιότητες της θέσης και τις συνθήκες εργασίας.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 3

«**Η εταιρεία (επωνυμία επιχείρησης) αναζητά ΣΕΡΒΙΤΟΡΟ** για υποκατάστημά της (περιοχή υποκαταστήματος).

Απαραίτητα προσόντα:

- Γνώση χειρισμού PDA
- 2 χρόνο τουλάχιστον προϋπηρεσία
- Καλή Γνώση Αγγλικής Γλώσσας
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άντρες υποψήφιους

Οι υποψήφιοι θα πρέπει να διακρίνονται από ομαδικό πνεύμα, ανάληψη πρωτοβουλιών, οργανωτικότητα, ευχάριστη προσωπικότητα, ικανότητα γρήγορης μάθησης και εργασίας υπο πίεση.

Παρακαλούνται οι υποψήφιοι να αποστέλλουν το βιογραφικό τους μόνο σε μορφή word ή pdf και αποθηκευμένο το αρχείο με το ονοματεπώνυμό τους στο (σύνδεσμος επικοινωνίας)»

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 4

«**Από εστιατόριο, το οποίο έχει την έδρα του στο (πόλη, νομός), ζητείται Σερβιτόρος**, για πλήρη απασχόληση.

Προφίλ υποψηφίου:

Εμπειρία σε αντίστοιχη θέση
Γνώση Αγγλικής γλώσσας
Ικανότητα στην επικοινωνία και στις πωλήσεις
Ομαδικό πνεύμα εργασίας

Παροχές:

Εργασία για όλο το έτος
Σύγχρονο και φιλικό περιβάλλον εργασίας
Διαρκής εκπαίδευση
Προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης
Ικανοποιητικό πακέτο αποδοχών και ασφάλιση
Βιογραφικά στο e-mail: (διεύθυνση e-mail)»

Από τα παραπάνω παραδείγματα γίνονται αντιληπτά τα συνηθισμένα λάθη στις αγγελίες και οι συνέπειές τους στην προσέλκυση όσο το δυνατό περισσότερων κατάλληλων υποψηφίων και στον αποκλεισμό των μη κατάλληλων.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> » Δεν δίνουν πληροφορίες για την επιχείρηση » Δεν δίνουν πληροφορίες για τη θέση εργασίας ή αυτές είναι ασαφείς » Δεν αναφέρονται σημαντικές πληροφορίες για τη θέση εργασίας » Δεν αναφέρονται τα προσόντα ή είναι δύσκολο να αξιολογηθούν | <ul style="list-style-type: none"> » Τα προσόντα εμφανίζονται όλα ως το ίδιο σημαντικά » Δεν αναφέρουν τι προσφέρει η επιχείρηση » Δεν δίνουν πληροφορίες για τη διαδικασία επιλογής |
|--|---|

Η αγγελία στο παράδειγμα 4 είναι πληρέστερη σε σχέση με τα υπόλοιπα παραδείγματα. Μία βελτιωμένη εκδοχή της θα μπορούσε να είναι:

«Από το εστιατόριο **(όνομα εστιατορίου)**, το οποίο έχει την έδρα του στο (πόλη, νομός), ζητείται Σερβιτόρος, για πλήρη απασχόληση.

Πληροφορίες για την εταιρεία:

.....

Κύριες αρμοδιότητες:

.....

Προφίλ υποψηφίου:

Εμπειρία σε αντίστοιχη θέση
Γνώση Αγγλικής γλώσσας
Ικανότητα στην επικοινωνία και στις πωλήσεις
Ομαδικό πνεύμα εργασίας
Επιθυμητή προϋπηρεσία σε
Επιθυμητή γνώση ιταλικής γλώσσας

Παροχές:

Εργασία για όλο το έτος
Σύγχρονο και φιλικό περιβάλλον εργασίας
Διαρκής εκπαίδευση
Προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης
Ικανοποιητικό πακέτο αποδοχών και ασφάλιση

Βιογραφικά στο e-mail: (διεύθυνση e-mail).

Η εταιρεία θα επικοινωνήσει μόνο με τους υποψηφίους που διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα.»

2.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Τα κριτήρια επιλογής εξαρτώνται από την προς κάλυψη θέση. Η βάση για τον προσδιορισμό των κριτηρίων επιλογής είναι η περιγραφή θέσης εργασίας.

Κριτήρια επιλογής μπορεί να είναι:

- ▶ σπουδές,
- ▶ ξένες γλώσσες,
- ▶ γενικές ή ειδικές τεχνικές γνώσεις,
- ▶ εργασιακή εμπειρία,
- ▶ δεξιότητες,
- ▶ συστάσεις, κ.α.

Τα κριτήρια επιλογής, κατ' αναλογία με τα απαραίτητα και επιθυμητά προσόντα, διακρίνονται σε :

- ▶ **κύρια ή απαραίτητα:**
αν οι υποψήφιοι δεν διαθέτουν έστω και ένα από αυτά δεν μπορούν να προχωρήσουν στη διαδικασία επιλογής

- ▶ **δευτερεύοντα:**
τα κριτήρια που εξετάζονται για να διακριθούν οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι μεταξύ αυτών που πληρούν όλα τα κύρια κριτήρια.

Η **ιεράρχηση** των κριτηρίων είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική διεξαγωγή της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής. Οι αξιολογητές χρειάζεται να γνωρίζουν ξεκάθαρα τι είναι σημαντικό και τι λιγότερο σημαντικό για να μπορούν να διακρίνουν τους πιο κατάλληλους υποψηφίους.

Στην ιεράρχηση των κριτηρίων ενσωματώνεται και η βαρύτητα κάθε κριτηρίου. Για παράδειγμα, η εντοπιότητα ή δυνατότητα μετεγκατάστασης μπορεί να είναι το πρώτο κριτήριο επιλογής για μία απομακρυσμένη ξενοδοχειακή μονάδα που αναζητά ανθρώπους για παροχή εργασίας στις εγκαταστάσεις της. Σε αυτή την περίπτωση απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι υποψήφιοι να μένουν ή να θέλουν να μείνουν στην περιοχή δραστηριοποίησης της μονάδας. Όλα τα υπόλοιπα κριτήρια ενεργοποιούνται μόνο εφόσον πληρείται το πρώτο και βασικότερο.



2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ

Το βιογραφικό σημείωμα είναι η πρώτη εικόνα που έχει η επιχείρηση για κάθε υποψήφιο ειδικά σε περιπτώσεις προσέλκυσης υποψηφίων από την αγορά.

Η αξιολόγηση του βιογραφικού σημειώματος θα καθορίσει το ποιοι υποψήφιοι θα προχωρήσουν στα επόμενα βήματα αξιολόγησης προς την τελική επιλογή. Όσο καλύτερα μπορέσει να αξιολογήσει η επιχείρηση τα βιογραφικά σημειώματα που έλαβε, τόσο περισσότερους κατάλληλους (και λιγότερους ακατάλληλους) υποψήφιους θα προωθήσει στην επόμενη φάση.

Η αδυναμία σωστής αξιολόγησης μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση, όπως σπατάλη πόρων και χρόνου σε υποψηφίους που εξ' αρχής θα έπρεπε να απορριφθούν, αποκλεισμός κατάλληλων υποψηφίων, κλπ.

Τα βήματα που παρουσιάζονται στη συνέχεια βοηθούν στη σωστή αξιολόγηση των βιογραφικών σημειωμάτων, ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο απόρριψης κατάλληλων υποψηφίων ή πρόκρισης μη κατάλληλων.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΗΤΩΝ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ

Οι πληροφορίες για τον προσδιορισμό των απαραίτητων και των επιθυμητών προσόντων βρίσκονται στην περιγραφή θέσης εργασίας και στην αγγελία για τη συγκεκριμένη θέση. Μπορεί ένας υποψήφιος να διαθέτει όλα τα προσόντα που απαιτεί η θέση, εκτός από ένα. Αν αυτό ανήκει στα απαραίτητα, ο υποψήφιος πρέπει να απορριφθεί άμεσα. Επίσης, μπορεί να αποτελεί ρίσκο το γεγονός ότι ένας υποψήφιος διαθέτει πολύ περισσότερα προσόντα από όσα απαιτεί η θέση, να είναι δηλαδή *over-qualified*.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΛΛΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ

Πληροφορίες που δεν ανήκουν στα προσόντα των υποψηφίων, δηλαδή στο σύνολο των γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειρίας που διαθέτουν μπορεί να ενδιαφέρουν και να επηρεάζουν την επιλογή. Για παράδειγμα, η δυνατότητα ενός υποψηφίου να ταξιδεύει για τις ανάγκες της εργασίας ή να εργάζεται σε βάρδιες. Επίσης, το είδος των προηγούμενων εργασιών, η επαγγελματική εξέλιξη, ή δραστηριότητες που δίνουν πληροφορίες για τη συμβατότητα των ενδιαφερόντων του υποψηφίου με την κουλτούρα της εταιρείας. Τα άτομα που αναλαμβάνουν την αξιολόγηση των βιογραφικών θα πρέπει να γνωρίζουν ξεκάθαρα τι πληροφορίες ενδιαφέρουν και πως θα τις χειριστούν.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΟΜΕΝΟ ΣΤΑΔΙΟ

Κάθε κενή θέση εργασίας πρέπει να καλυφθεί εντός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος ενώ τα άτομα που θα ασχοληθούν με τη διαδικασία επιλογής είναι συγκεκριμένα σε αριθμό και διαθέτουν συγκεκριμένο χρόνο ενασχόλησης με την εν λόγω διαδικασία, γεγονός που την οριοθετεί σε πιο στενά πλαίσια. Είναι λοιπόν σημαντικό, να προσδιοριστεί ένας μέγιστος αριθμός υποψηφίων που θα περάσουν στην επόμενη φάση. Υπάρχει πάντα η πιθανότητα η επιχείρηση να λάβει πολλά βιογραφικά που πληρούν τα απαιτούμενα και αρκετά από τα επιθυμητά προσόντα, αλλά πρακτικά μπορεί να είναι αδύνατο να περάσουν όλοι οι υποψήφιοι στην επόμενη φάση αξιολόγησης. Υπάρχει, βέβαια, και η αντίθετη περίπτωση, δηλαδή η επιχείρηση να μην συγκεντρώσει επαρκή αριθμό κατάλληλων υποψηφίων. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να επαναλάβει την προσπάθεια άντλησης κατάλληλων υποψηφίων, διορθώνοντας τυχόν λάθη που έγιναν την πρώτη φορά (πχ. στις πηγές άντλησης, στην αγγελία, κλπ.).

ΒΗΜΑ 1



ΒΗΜΑ 2



ΒΗΜΑ 3





ΒΗΜΑ 4

ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ

Οι αξιολογητές των βιογραφικών συνήθως βλέπουν αρκετά βιογραφικά και είναι απίθανο να θυμούνται από μνήμης όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να επιλέξουν τα πιο κατάλληλα. Είναι λοιπόν χρήσιμο τη στιγμή που μελετούν ένα βιογραφικό να κάνουν μία πρώτη εκτίμηση για το αν μπορεί να περάσει ή όχι στην επόμενη φάση. Είναι προφανές πως ένα βιογραφικό που καλύπτει όλα τα απαραίτητα και επιθυμητά προσόντα περνάει στην επόμενη φάση, ενώ δεν περνάει ένα που δεν καλύπτει όλα ή κάποια από τα απαραίτητα.

Ωστόσο, κάποιες φορές οι αξιολογητές δεν μπορούν να αποφασίσουν άμεσα. Για παράδειγμα, ένα βιογραφικό μπορεί να καλύπτει τα προσόντα αλλά να δημιουργεί προβληματισμό για τη δυνατότητα μετεγκατάστασης του υποψηφίου ή για το χρόνο παραμονής του στην εργασία.

Για να καλυφθούν και αυτές οι περιπτώσεις, η ταξινόμηση που εξυπηρετεί καλύτερα περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες: «ναι», «όχι», «ίσως».



ΒΗΜΑ 5

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΛΙΣΤΑΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΟΜΕΝΟ ΣΤΑΔΙΟ (SHORT-LIST)

Το επόμενο βήμα είναι να απαντηθεί το ερώτημα «ποιοι από όλους τους υποψηφίους είναι περισσότερο πιθανό να ταιριάζουν στη θέση» προκειμένου να διαμορφωθεί η λίστα υποψηφίων που θα περάσουν στην επόμενη φάση αξιολόγησης.

Δεδομένου ότι οι αξιολογητές στο προηγούμενο βήμα κατέταξαν τα βιογραφικά σε τρεις βασικές κατηγορίες, μένει να εξετάσουν αν ο αριθμός των βιογραφικών στην κατηγορία «ναι» ταιριάζει με τον αριθμό των υποψηφίων που προσδιορίστηκε ότι θα περάσουν στο επόμενο στάδιο. Αν ο αριθμός είναι μικρότερος, θα πρέπει να ανατρέξουν στην κατηγορία «ίσως» και να εντοπίσουν εκεί τα πιο κατάλληλα βιογραφικά ή αν και αυτό δεν επαρκεί να συνεχίσουν ή να επαναλάβουν τη διαδικασία προσέλευσης. Αν ο αριθμός των «ναι» είναι σημαντικά μεγαλύτερος, οι αξιολογητές πρέπει να διαλέξουν τα πιο κατάλληλα από την κατηγορία «ναι», αξιοποιώντας περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης.



ΒΗΜΑ 6

ΣΥΝΤΟΜΗ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Αυτό το βήμα συχνά παραλείπεται και οι υποψήφιοι που βρίσκονται στο short-list ενημερώνονται απλά για το χρόνο της επόμενης φάσης αξιολόγησης.

Ωστόσο, μία σύντομη τηλεφωνική συνέντευξη μπορεί να επιβεβαιώσει σε ελάχιστο χρόνο κατά πόσο οι υποψήφιοι που βρίσκονται στο short-list είναι όντως κατάλληλοι για το επόμενο στάδιο της διαδικασίας. Οι ερωτήσεις σε αυτό το στάδιο εξαρτώνται πάντα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να είναι σύντομες, πολύ συγκεκριμένες, να αφορούν κρίσιμα σημεία που μπορεί να καταστήσουν τη συνεργασία αδύνατη και να είναι κοινές για όλους τους υποψηφίους. Επιπλέον, ειδικά στην περίπτωση που πρόκειται για βιογραφικά από την κατηγορία «ίσως» μπορεί στην τηλεφωνική συνέντευξη να αποσαφηνιστούν θέματα που δεν ήταν ξεκάθαρα στο βιογραφικό.

Σημείωση: στις μέρες μας μπορούν να αξιοποιηθούν ειδικά προγράμματα που αναλαμβάνουν την αξιολόγηση βιογραφικών και κατηγοριοποιούν τα βιογραφικά σύμφωνα με τα κριτήρια που δίνονται από τον αξιολογητή. Προφανώς, σε αυτή την περίπτωση ο σωστός προγραμματισμός του εργαλείου είναι κρίσιμος και οι αρμόδιοι για την αξιολόγηση βιογραφικών ευθύνονται για τον προσδιορισμό των κατάλληλων κριτηρίων.

2.6 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

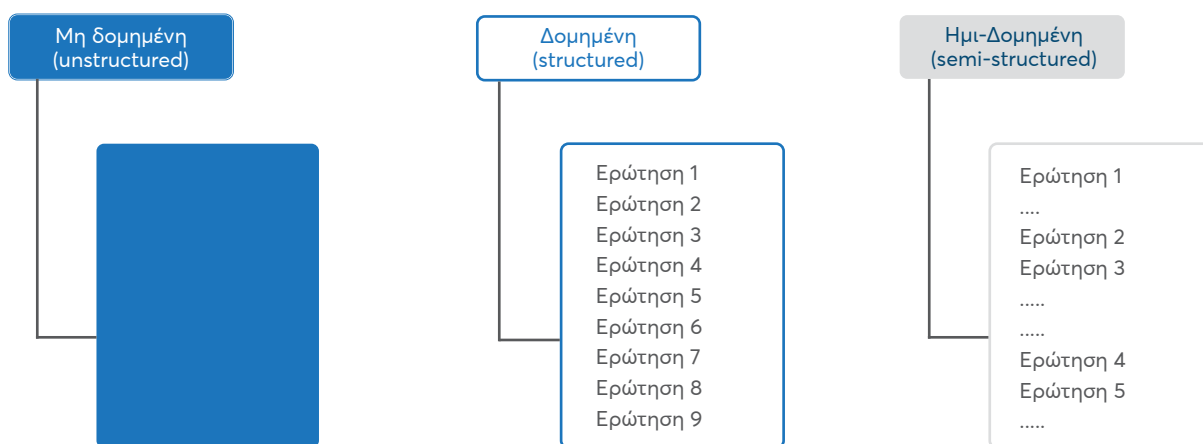
Η συνέντευξη είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και συναντάται σε όλες τις διαδικασίες επιλογής σε ένα ή περισσότερα στάδια της διαδικασίας. Αποτελεί την «πρόσωπο με πρόσωπο» επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και των υποψηφίων και αποσκοπεί στην εκτίμηση της καταλληλότητάς τους για την προς κάλυψη θέση.

Ο ρόλος του αξιολογητή στη συνέντευξη είναι να ελέγξει την ορθότητα των πληροφοριών που αναφέρονται στο βιογραφικό σημείωμα κάθε υποψηφίου, να αντλήσει περισσότερες πληροφορίες για κάθε υποψήφιο σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής και τέλος να διαμορφώσει τεκμηριωμένη άποψη για τη «συμβατότητα» κάθε υποψηφίου με την κενή θέση και την κουλτούρα της επιχείρησης.

2.6.1 Είδη συνέντευξης ανάλογα με τη δομή, τον τρόπο διενέργειας και τον αριθμό αξιολογητών

Οι συνεντεύξεις διακρίνονται σε γενικές κατηγορίες ανάλογα με τη δομή τους, τον τρόπο διενέργειας και τον αριθμό των παρευρισκόμενων.

Όσον αφορά στη δομή, οι συνεντεύξεις επιλογής ανθρώπινου δυναμικού διακρίνονται σε:



Η μη δομημένη συνέντευξη,

όπως υποδηλώνει και το όνομά της είναι μία συνέντευξη χωρίς καμία απολύτως προκαθορισμένη δομή. Ο αξιολογητής οφείλει να διαθέτει άριστη γνώση των κριτηρίων επιλογής, γνώση πολλών τεχνικών συνέντευξης και σημαντική εμπειρία στη διενέργεια συνεντεύξεων επιλογής, για να έχει πιθανότητα η συνέντευξη να είναι επιτυχής. Αλλά ακόμη και τότε, ελλοχεύει κίνδυνος να μην αντληθούν οι κατάλληλες πληροφορίες από τον υποψήφιο. Επιπλέον, είναι δύσκολη η καταγραφή και κωδικοποίηση των πληροφοριών ειδικά σε περιπτώσεις πολλαπλών αξιολογητών. Για όλους αυτούς τους λόγους είναι καλό να αποφεύγεται.

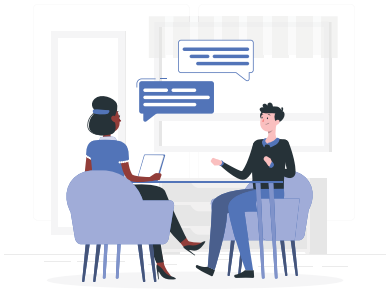
Η δομημένη συνέντευξη

έχει αυστηρά προκαθορισμένη δομή από την οποία δεν μπορεί να παρεκκλίνει ο αξιολογητής. Χρησιμοποιείται ιδιαίτερα σε προκαταρκτικά στάδια επιλογής, ειδικά αν εμπλέκεται μεγάλος αριθμός υποψηφίων και αξιολογητών. Απαιτεί αρκετή προετοιμασία ως προς τη διαμόρφωση του εντύπου συνέντευξης και τις ερωτήσεις και δεν αφήνει περιθώρια στον αξιολογητή για περαιτέρω διερεύνηση θεμάτων που ανακύπτουν βάσει των απαντήσεων του υποψηφίου.

Η ημι-δομημένη συνέντευξη

ακολουθεί μία γενική δομή που διασφαλίζει ότι ο αξιολογητής θα συζητήσει όλα τα θέματα που ενδιαφέρουν και ταυτόχρονα παρέχει αρκετή ευελιξία στον αξιολογητή ως προς το χειρισμό των επιμέρους θεμάτων και τη διατύπωση επιπλέον ερωτήσεων. Επιτρέπει έτσι, τη σε βάθος διερεύνηση περιοχών που θεωρούνται σημαντικές ή τη διερεύνηση θεμάτων που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια της συζήτησης και είναι σχετικά με τη θέση εργασίας.

Όσον αφορά στον τρόπο διενέργειας, διακρίνονται σε:



Προσωπική



Διαδυσκτιακή



Τηλεφωνική

Στην προσωπική

ή δια ζώσης συνέντευξη ο υποψήφιος και ο αξιολογητής έχουν φυσική παρουσία στη συνάντηση, η οποία γίνεται συνήθως στα γραφεία της επιχείρησης.

Η διαδικτυακή συνέντευξη

γίνεται με τη βοήθεια προγραμμάτων που επιτρέπουν μετάδοση ήχου και εικόνας. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις απομακρυσμένων γεωγραφικά υποψηφίων.

Η τηλεφωνική συνέντευξη

γίνεται μέσω τηλεφώνου ή δικτυακού μέσου με ήχο αλλά χωρίς εικόνα. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε προκαταρτικό στάδιο, καθώς επιτρέπει τον έλεγχο θεμάτων σχετικών με βασικές προϋποθέσεις συνεργασίας, χωρίς να απαιτεί πολύ χρόνο.

Όσον αφορά στον αριθμό παρευρισκόμενων υποψηφίων και αξιολογητών, οι συνεντεύξεις επιλογής διακρίνονται σε:



Προσωπική
(one to one)



Ομαδική
(group)

Στην **προσωπική συνέντευξη** συμμετέχουν ένας υποψήφιος και ένας αξιολογητής.

Στην **ομαδική** συμμετέχει ένας αξιολογητής και περισσότεροι από ένας υποψήφιοι.

Στην **συνέντευξη από επιτροπή** συμμετέχει ένας υποψήφιος και περισσότεροι από ένας αξιολογητές.

Στην **ομαδική από επιτροπή** συμμετέχουν περισσότεροι από ένας υποψήφιοι και περισσότεροι από ένας αξιολογητές.



Επιτροπή
(panel)



Ομαδική από επιτροπή
(group panel)

2.6.2 Τεχνικές συνέντευξης

Οι συνεντεύξεις επιλογής ανθρώπινου δυναμικού διακρίνονται επίσης σε κατηγορίες ανάλογα με τις τεχνικές συνέντευξης που χρησιμοποιούνται.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κύριες κατηγορίες συνεντεύξεων που μπορεί ανά περίπτωση να χρησιμοποιούνται μόνες τους ή σε συνδυασμό.

Συνέντευξη επιλογής βάσει δεξιοτήτων (competency based interview)

Η συνέντευξη επιλογής βάσει δεξιοτήτων χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί το επίπεδο στο οποίο οι υποψήφιοι έχουν αναπτύξει συγκεκριμένες δεξιότητες που απαιτεί η προς κάλυψη θέση εργασίας καθώς και σε περιπτώσεις υποψηφίων χωρίς προηγούμενη εργασιακή εμπειρία. Συνήθως, ζητείται από τον υποψήφιο να δώσει παραδείγματα από γενικότερες εμπειρίες του, που αποκαλύπτουν ικανότητες και δεξιότητες.

Παραδείγματα:

1. Περιγράψτε μία κατάσταση που χρειάστηκε να εργαστείτε σε ομάδα.
2. Περιγράψτε μία κατάσταση κατά την οποία χρειάστηκε να ολοκληρώσετε μία δουλειά σε πολύ λιγότερο χρόνο από όσο είχατε υπολογίσει.

Στα παραδείγματα αυτά ο αξιολογητής εξετάζει την ικανότητα του υποψηφίου να δουλεύει ομαδικά και υπό πίεση χρόνου. Μέσα από τις περιγραφές που θα δώσει ο υποψήφιος και πρόσθετες ερωτήσεις, ο αξιολογητής θα λάβει πολύ περισσότερες πληροφορίες για αυτές τις ικανότητες του υποψηφίου από όσες θα λάμβανε στην περίπτωση που απλά ρωτούσε αν εργάζεται καλά ως μέλος ομάδας και αν αποδίδει υπό πίεση χρόνου.

Συνέντευξη βάσει υποθετικών σεναρίων (Situational based interview)

Στη συνέντευξη βάσει υποθετικών σεναρίων παρουσιάζονται στον υποψήφιο διάφορα σενάρια και του ζητείται να περιγράψει τι θα έκανε. Ο αξιολογητής θέτει συγκεκριμένες ερωτήσεις για το πώς ο υποψήφιος αξιολογεί την κατάσταση, τι θα έκανε στην περίπτωση που θα αντιμετώπιζε το σενάριο που του παρουσιάζεται, τι θα πρότεινε, τι λύσεις θα έδινε, κλπ.

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται πολύ συχνά για άντληση πληροφοριών σχετικά με την επίλυση προβλημάτων και το χειρισμό «δύσκολων» καταστάσεων στην εργασία. Για καλύτερα αποτελέσματα, ο αξιολογητής πρέπει να ζητήσει και παραδείγματα από παρόμοιες καταστάσεις που αντιμετώπισε ο υποψήφιος στο παρελθόν.

Παραδείγματα:

1. Είστε θάρδια στη ρεσεψιόν. Ένας πελάτης έρχεται και παραπονιέται εντόνως για την καθαριότητα στο δωμάτιό του. Στη ρεσεψιόν εκείνη τη στιγμή βρίσκονται έξι άλλοι πελάτες που περιμένουν για check-in. Τι κάνετε;
2. Είστε front office manager με επτά υφισταμένους. Ένας από αυτούς αργεί συστηματικά στη θάρδιά του, παρά τις συστάσεις που του έχετε κάνει. Οι συνάδελφοί του σας έχουν κάνει αρκετές φορές παράπονα και χθες σας είπαν πως την επόμενη φορά δεν θα τον περιμένουν να έρθει, αλλά θα φύγουν στο τέλος της βάρδιας τους αφήνοντας το πόστο κενό αν χρειαστεί. Τι σκοπεύετε να κάνετε;

Τα σενάρια που παρουσιάζονται στους υποψηφίους πρέπει να διαμορφώνονται προσεκτικά ώστε να είναι σχετικά με την προς κάλυψη θέση και τα κριτήρια επιλογής. Με την τεχνική των σεναρίων ο αξιολογητής μπορεί επίσης να αντλήσει πληροφορίες για τη συμβατότητα κουλτούρας υποψηφίου – επιχείρησης.

Συνέντευξη βάσει προηγούμενης συμπεριφοράς (Behavioral based interview)

Η τεχνική αυτή αξιολογεί την καταλληλότητα του υποψηφίου βάσει προηγούμενων εμπειριών και συμπεριφορών. Στηρίζεται στην παραδοχή ότι η ασφαλέστερη ένδειξη για το τι θα κάνει κάποιος στο μέλλον είναι αυτό που ήδη έχει κάνει σε παρόμοιες καταστάσεις. Ωστόσο, αυτό δεν ισχύει πάντα και καλό θα είναι οι ερωτήσεις αυτές να εμπλουτίζονται με μία ερώτηση τύπου: «τι θα κάνατε διαφορετικά τώρα;».

Παραδείγματα:

1. Αναφέρετε μία περίπτωση που χρειάστηκε να ανταπεξέλθετε σε ιδιαίτερα απαιτητικά αιτήματα πελάτη. Τι ζητούσε; Τι κάνατε; Ποιο ήταν το αποτέλεσμα; Τι θα κάνατε διαφορετικά σήμερα;
2. Αναφέρετε ένα πρόβλημα που αντιμετωπίσατε πρόσφατα στην εργασία σας και δεν μπορούσε να επιλυθεί με τους συνηθισμένους τρόπους που ακολουθούσατε μέχρι τώρα. Τι κάνατε; Ποιο ήταν το αποτέλεσμα;

Οι ερωτήσεις και εδώ πρέπει να είναι σχετικές με την προς κάλυψη θέση και τα κριτήρια επιλογής, αλλά και να λαμβάνουν υπόψη την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία του υποψηφίου. Αν είναι απίθανο ο υποψήφιος να έχει αντιμετωπίσει μια κατάσταση που ενδιαφέρει τον αξιολογητή, είναι καλύτερα να σχεδιαστεί εξ αρχής μια ερώτηση βάσει δεξιοτήτων ή σεναρίων όπως παρουσιάστηκε παραπάνω.

Τεχνική STAR

Η τεχνική αυτή αφορά στον τρόπο με τον οποίο ο αξιολογητής ζητά από τον υποψήφιο να δομήσει την απάντησή του. Η δομή έχει ως εξής:

S	Situation - Κατάσταση	Σύντομη περιγραφή της κατάστασης που αντιμετωπίσατε.
T	Task/Objective - Εργασία/Στόχος	Περιγραφή της εργασίας που έπρεπε να φέρει εις πέρας ή του στόχου που έπρεπε να πετύχει.
A	Actions - Ενέργειες	Παρουσίαση των συγκεκριμένων ενεργειών που έκανε.
R	Result - Αποτέλεσμα	Περιγραφή του τελικού αποτελέσματος και συνεπειών.

Τεχνική CAR

Η τεχνική αυτή είναι μια πιο σύντομη παραλλαγή της τεχνικής STAR. Η δομή έχει ως εξής:

C	Context - Πλαίσιο	Περιγραφή της κατάστασης και της εργασίας που έπρεπε να γίνει, που, τότε, με ποιους;
A	Actions - Ενέργειες	Πώς; Τι ενέργειες έκανε ο υποψήφιος; Προσοχή: μερικοί εστιάζουν στην ομάδα, ενώ εμείς αναζητούμε την ατομική συνεισφορά τους.
R	Result - Αποτέλεσμα	Τι πέτυχε; Τι συμπεράσματα έβγαλε; Τι έμαθε; Τι θα έκανε διαφορετικά στο μέλλον;

2.6.3 Ερωτήσεις συνέντευξης επιλογής

Στη συνέντευξη επιλογής ο αξιολογητής αναζητά πληροφορίες που θα μπορέσουν να τον οδηγήσουν σε συμπεράσματα σχετικά με το πόσο κατάλληλος είναι ο κάθε υποψήφιος για τη συγκεκριμένη προς κάλυψη θέση. Συνεπώς, οι ερωτήσεις για κάθε θέση προς κάλυψη πρέπει να σχεδιάζονται βάσει των πληροφοριών που θέλει η επιχείρηση να έχει για κάθε υποψήφιο προκειμένου να οδηγηθεί σε μία απόφαση για την καταλληλότητά του για τη θέση αυτή.

Δεν υπάρχουν «καλές» ερωτήσεις για όλες τις περιπτώσεις. «Καλή» ερώτηση είναι αυτή που καταφέρνει να αντλήσει μια πληροφορία που είναι πραγματικά χρήσιμη.

Για τη διαμόρφωση κατάλληλων ερωτήσεων οι αξιολογητές χρειάζεται να καταγράψουν τα κριτήρια επιλογής και να διατυπώσουν ερωτήσεις με τις οποίες θα μπορέσουν να αντλήσουν πληροφορίες για το καθένα από αυτά, λαμβάνοντας υπόψη και το γενικό προφίλ των υποψηφίων.

Οι **ερωτήσεις ανοιχτού τύπου ή ανοιχτές ερωτήσεις** είναι αυτές που ζητούν από τον υποψήφιο να απαντήσει με μία ή περισσότερες προτάσεις. Δεν καθοδηγούν προς μια συγκεκριμένη απάντηση, άρα αφήνουν περιθώριο στον υποψήφιο να διατυπώσει την άποψή του και να δώσει περισσότερες πληροφορίες.

Οι **ερωτήσεις κλειστού τύπου ή κλειστές ερωτήσεις** απαντώνται μονολεκτικά, με ένα ναι ή με ένα όχι ή έναν αριθμό. Είναι χρήσιμες για επιβεβαιώσεις, διευκρινήσεις και συμφωνίες. Για παράδειγμα: «άρα λέτε ότι δεν μπορείτε να εργαστείτε σε βάρδιες;», «δηλαδή εννοείτε ότι θα σας δυσκόλευε η μετακίνηση;», «οπότε, θα μου στείλετε τις συστατικές επιστολές σας αύριο το πρωί;», «με τι μισθό θα είστε ευχαριστημένος για αυτή τη θέση;». Δεν είναι όμως κατάλληλες όταν θέλουμε να αντλήσουμε περισσότερες πληροφορίες από τον υποψήφιο και συνήθως οι υποψήφιοι μαντεύουν το «σωστό» και απαντούν αναλόγως.

Για παράδειγμα, στην κλειστή ερώτηση «είστε συνεργάσιμος;» η συντριπτική πλειοψηφία των υποψηφίων απαντά «ναι». Εναλλακτικά, ο αξιολογητής θα μπορούσε να κάνει ανοιχτές ερωτήσεις όπως: «ποια είναι κατά την άποψή σας τα κρίσιμα στοιχεία για μια καλή συνεργασία;», «τι μπορεί να είναι εμπόδιο στη συνεργασία σας με άλλους συναδέλφους;», «περιγράψτε την καλύτερη συνεργασία που είχατε ποτέ με κάποιο συνάδελφο; τι την έκανε ξεχωριστή;». Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσε να αντλήσει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την ικανότητα συνεργασίας του υποψηφίου.

Ανεξάρτητα από τις βασικές ερωτήσεις που έχουν σχεδιαστεί εξ αρχής, οι αξιολογητές μπορεί να χρειαστεί να κάνουν επιπλέον ερωτήσεις, διευκρινιστικές ή εμβάθυνσης, ανάλογα με την αρχική απάντηση κάθε υποψηφίου και τις πληροφορίες που θέλουν να αντλήσουν οι αξιολογητές. Αν για παράδειγμα η αρχική ερώτηση είναι «ποια είναι κατά την άποψή σας τα κρίσιμα στοιχεία για μια καλή συνεργασία;» ένας υποψήφιος μπορεί να απαντήσει «οι ξεκάθαροι ρόλοι, ο σεβασμός του άλλου και η διάθεση κάθε μέλους της ομάδας για υποστήριξη». Ο αξιολογητής, μπορεί να αντλήσει περισσότερες πληροφορίες με επιπλέον ερωτήσεις σχετικές με την αρχική απάντηση του υποψηφίου, όπως: «τι ακριβώς εννοείτε ξεκάθαροι ρόλοι;», «τι κάνετε όταν οι ρόλοι δεν είναι τόσο ξεκάθαροι όσο θα θέλατε;», «τι κάνετε όταν διαπιστώσετε ότι ένα μέλος της ομάδας δεν σας σέβεται;», «πώς δείχνετε το σεβασμό σας στα άλλα μέλη της ομάδας;». Μπορεί, επίσης, να αναζητήσει πληροφορίες που ενδιαφέρουν και δεν περιλήφθηκαν στην αρχική απάντηση του υποψηφίου, όπως για παράδειγμα «και τι κάνετε στην περίπτωση που διαφωνείτε με κάτι που προτείνει ένας συνάδελφός σας;».



2.6.4 Προετοιμασία για τη διενέργεια επιτυχημένης συνέντευξης επιλογής

Η συνέντευξη επιλογής δεν θα είναι επιτυχής χωρίς κατάλληλη προετοιμασία. Η προετοιμασία, εκτός από την εκπαίδευση και εμπειρία των αξιολογητών στη διενέργεια συνεντεύξεων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνει:

Μελέτη της περιγραφής θέσης εργασίας για την πλήρη κατανόηση του ρόλου, των αρμοδιοτήτων και των προσόντων

Καταγραφή και ιεράρχηση των κριτηρίων επιλογής

Επιλογή τεχνικής ή συνδυασμού τεχνικών συνέντευξης και διαμόρφωση ερωτήσεων ανάλογα με τη θέση και το προφίλ των υποψηφίων

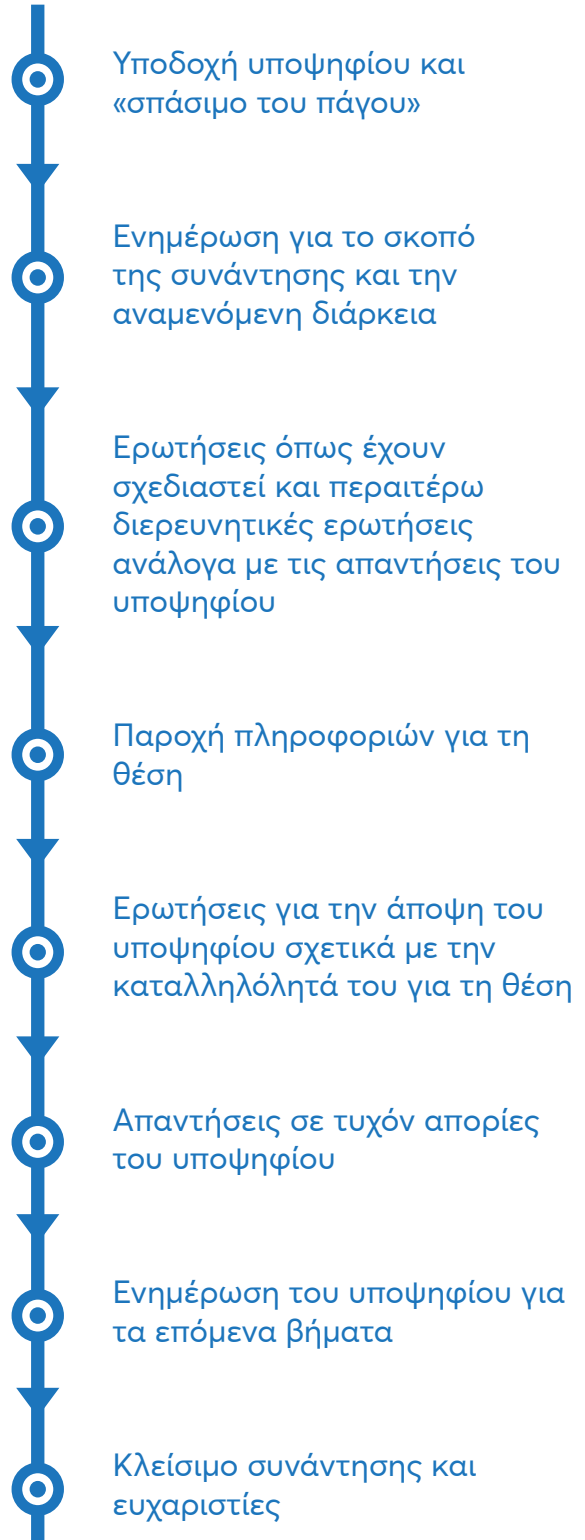
Μελέτη ή διαμόρφωση αν δεν υπάρχει εντύπου συνέντευξης που περιλαμβάνει όλα τα σημεία που ο αξιολογητής θέλει να εξετάσει

Σχεδιασμό της βασικής δομής της συνέντευξης, ώστε να αξιοποιείται στο έπακρο ο χρόνος της συνάντησης

Προσεκτική μελέτη του βιογραφικού σημειώματος κάθε υποψηφίου και τυχόν άλλων πληροφοριών που είναι διαθέσιμες από προηγούμενα στάδια επιλογής (πχ. τεστ, τηλεφωνική συνέντευξη, συστάσεις, κλπ.)

Εξασφάλιση κατάλληλων συνθηκών για τη διενέργεια της συνέντευξης. Αν για παράδειγμα είναι δια ζώσης, ο αξιολογητής πρέπει να έχει διαμορφώσει κατάλληλα το χώρο που θα γίνει η συνέντευξη, διασφαλίζοντας ότι δε θα υπάρξουν εξωτερικές παρεμβάσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης όπως τηλέφωνα, θόρυβος κ.λπ.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ



2.6.5 Συμβουλές για τους αξιολογητές κατά τη διάρκεια συνέντευξης επιλογής

Στόχος των αξιολογητών είναι να αντλήσουν από κάθε υποψήφιο τις πληροφορίες που θα τους επιτρέψουν να αξιολογήσουν την καταλληλότητα του για τη θέση ή την πρόκρισή του στο επόμενο στάδιο διαδικασίας επιλογής. Για το σκοπό αυτό, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης οι αξιολογητές θα πρέπει:

- ✓ να θέτουν ξεκάθαρες και στοχευμένες ερωτήσεις
- ✓ να ακούν προσεκτικά και να παρατηρούν τον υποψήφιο
- ✓ να κρατούν σημειώσεις αν χρειάζεται, χωρίς να δημιουργούν «κενά» στη συζήτηση και χωρίς να «χάνουν» πληροφορίες που δίνει ο υποψήφιος
- ✓ να ενθαρρύνουν τον υποψήφιο να δώσει περισσότερες πληροφορίες και παραδείγματα
- ✓ να απαντούν με σαφήνεια στις ερωτήσεις του υποψηφίου
- ✓ να παραμένουν εστιασμένοι στο σκοπό της συνέντευξης και να μην παρασύρονται σε άσκοπες συζητήσεις
- ✓ να διατηρούν τον έλεγχο της συζήτησης
- ✓ ανεξάρτητα από τη δομή που έχουν σχεδιάσει, στην αρχή της συνέντευξης να καλωσορίζουν τον υποψήφιο και στο τέλος της να τον ενημερώνουν για τα επόμενα βήματα και να τον ευχαριστούν για τη συμμετοχή του στη διαδικασία.

Επίσης θα πρέπει **να αποφεύγουν λάθη που συχνά γίνονται** από τους αξιολογητές κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης επιλογής, όπως:

- ✗ να μιλούν υπερβολικά πολύ και να μην αφήνουν χώρο στον υποψήφιο να απαντήσει και να αναπτύξει τις σκέψεις του
- ✗ να ανταλλάσσουν περιττές πληροφορίες και ιστορίες με τον υποψήφιο
- ✗ να μιλούν για την επιχείρηση ή τα στελέχη της με άσχημο τρόπο άμεσα ή έμμεσα
- ✗ να φοβούνται ή διστάζουν να κάνουν δύσκολες ερωτήσεις
- ✗ να κάνουν καθοδηγητικές ερωτήσεις (leading questions), ερωτήσεις δηλαδή που ο υποψήφιος μπορεί εύκολα να μαντέψει τη «σωστή απάντηση»
- ✗ να πιέζουν τον υποψήφιο χωρίς λόγο
- ✗ να επηρεάζονται από ένα μόνο στοιχείο του υποψηφίου, θετικό ή αρνητικό
- ✗ να αποδέχονται αμέσως όλες τις απαντήσεις του υποψηφίου, χωρίς περαιτέρω διερευνητικές ερωτήσεις.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης πληροφορίες αντλούν και οι υποψήφιοι. Πληροφορίες για τη συγκεκριμένη θέση και τους όρους εργασίας αλλά και για την κουλτούρα της επιχείρησης, τις συνθήκες και το κλίμα εργασίας. Βάσει αυτών σχηματίζουν μια εικόνα που στη συνέχεια θα μεταφέρουν

και στους γνωστούς τους. Οι αξιολογητές στη συνέντευξη επιλογής λειτουργούν ως εκπρόσωποι της συγκεκριμένης επιχείρησης, συνεπώς χρειάζεται να είναι προσεκτικοί ώστε να μεταφέρουν τις σωστές πληροφορίες και να περάσουν το σωστό μήνυμα στους υποψηφίους.



2.7 ΤΕΣΤ & ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Εκτός από τη συνέντευξη επιλογής υπάρχουν και άλλες μέθοδοι αξιολόγησης των υποψηφίων που μπορούν να αξιοποιηθούν στα αρχικά ή μεταγενέστερα στάδια της διαδικασίας. Τα πιο συνηθισμένα είναι τα τεστ και τα κέντρα αξιολόγησης.

Δοκιμασίες (tests)

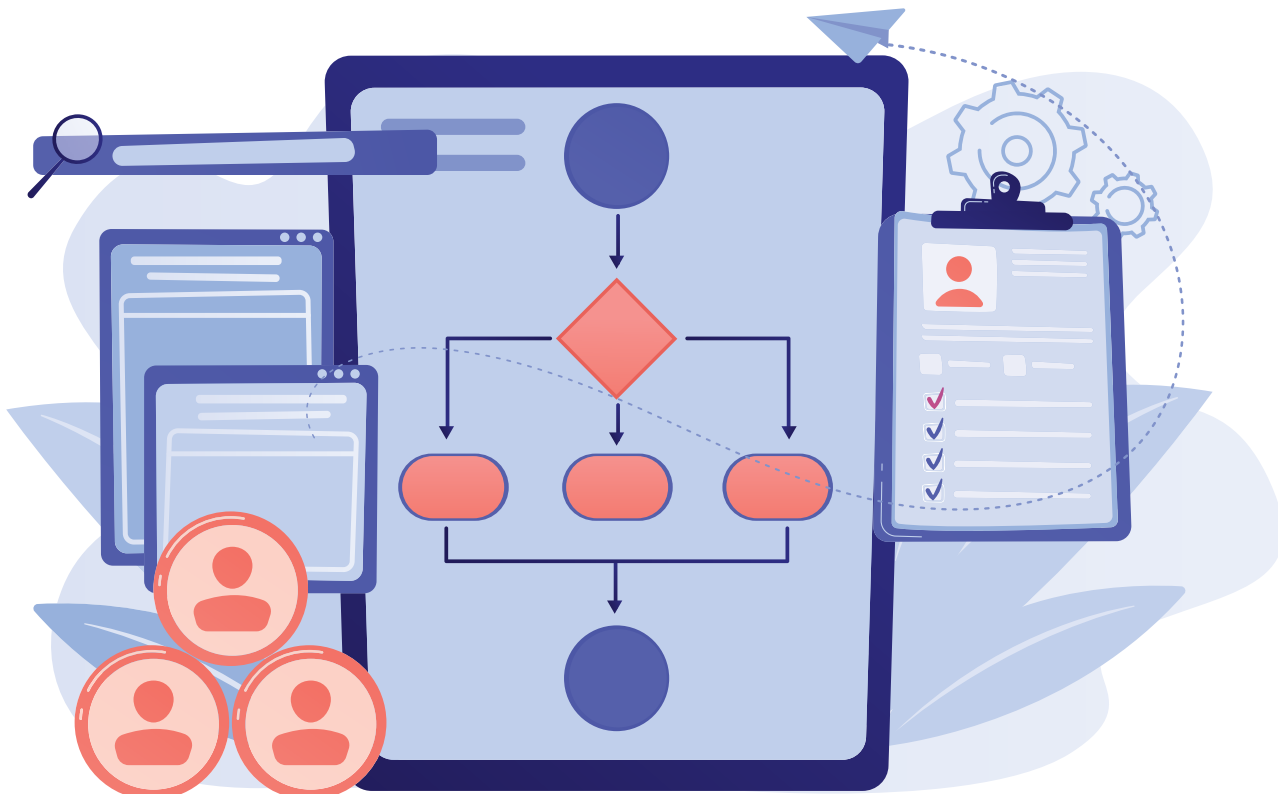
Στην αγορά υπάρχουν πολλά διαθέσιμα τεστ που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην επιλογή υποψηφίων. Τα ψυχομετρικά τεστ (psychometric tests) στοχεύουν στην αξιολόγηση των πιθανών συμπεριφορών των υποψηφίων και διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες ανάλογα με το που εστιάζουν: τεστ ικανοτήτων (aptitude/ability) και προσωπικότητας (personality). Αυτά τα τεστ είναι ειδικά διαμορφωμένα από έμπειρους επιστήμονες και ελεγμένα για την αξιοπιστία τους σε μεγάλο δείγμα ατόμων. Άρα δεν είναι τεστ που μπορεί μια επιχείρηση να διαμορφώσει μόνη της.

Η επιχείρηση όμως μπορεί να διαμορφώσει πληθώρα τεστ ανάλογα με τις θέσεις εργασίας που θέλει να καλύψει, για να αξιολογήσει συγκεκριμένες γνώσεις των υποψηφίων ή τεχνικές ικανότητες στην πράξη. Για παράδειγμα, τεστ γνώσης ξένων γλωσσών για τη ρεσεψιόν, τεστ γνώσεων πρώτων βοηθειών για τους ναυαγοσώστες, κλπ.

Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)

Τα Κέντρα Αξιολόγησης αξιολογούν συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες που θέλει η κάθε επιχείρηση, με διάφορες τεχνικές και μεθόδους όπως π.χ. συνεντεύξεις, παιχνίδια ρόλων, ομαδικές ασκήσεις και άλλες προσομοιώσεις.

Εμπλέκουν περισσότερους από έναν αξιολογητές και παρέχουν εγκυρότερη πληροφόρηση για την εκτιμώμενη απόδοση του υποψηφίου στην εργασία από τα τεστ.



2.8 ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΥΡΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΥΝΗΓΟΙ ΚΕΦΑΛΩΝ (HEAD-HUNTERS)

Όπως αναφέρθηκε, οι επιχειρήσεις μπορεί να αντλήσουν υποψηφίους από διάφορες πηγές μεταξύ αυτών τα διάφορα γραφεία ευρέσεως εργασίας και οι head-hunters.

Και οι δύο πηγές είναι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν να βρουν κατάλληλους υποψηφίους για λογαριασμό της επιχείρησης και να προωθήσουν στην επιχείρηση που αναζητά εργαζομένους μόνο τους πιο κατάλληλους (short-list) για να κάνει την τελική επιλογή. Οι head-hunters σε σχέση με τα γραφεία ευρέσεως εργασίας εστιάζουν κυρίως σε αναζήτηση στελεχών υψηλότερων βαθμίδων.

Τα κύρια πλεονεκτήματα συνεργασίας με τέτοιας μορφής επιχειρήσεις είναι ότι διαθέτουν συνήθως μία βάση πιθανών υποψηφίων που εμπλουτίζουν συνέχεια, διαθέτουν σημαντική εμπειρία σε όλα τα στάδια προσέλκυσης και επιλογής, εξοικονομούν στην επιχείρηση που αναζητά εργαζομένους τους πόρους και το χρόνο που θα αφιέρωνε αν αναλάμβανε να διεκπεραιώσει μόνη της όλα τα στάδια προσέλκυσης και επιλογής.

Ως κύριο μειονέκτημα παρουσιάζεται το οικονομικό κόστος, ωστόσο, αυτό δεν πρέπει να συγκρίνεται με το μηδέν, αλλά με το άμεσο και έμμεσο κόστος που θα είχε η επιχείρηση αν αναλάμβανε την όλη διαδικασία εσωτερικά.

Οι βασικές προϋποθέσεις για επιτυχή συνεργασία με ένα γραφείο ευρέσεως εργασίας ή head-hunter είναι:

1 Επιλογή κατάλληλου συνεργάτη

Η επιχείρηση χρειάζεται να λάβει υπόψη την εμπειρία και τυχόν εξειδικεύσεις του συνεργάτη ανάλογα με τις θέσεις που θέλει να καλύψει.

2 Παροχή όλων των απαραίτητων πληροφοριών στο συνεργάτη

Η επιχείρηση πρέπει να δώσει αναλυτικά όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στο συνεργάτη για να αναζητήσει κατάλληλους υποψηφίους. Εκτός από πληροφορίες για την περιγραφή θέσης εργασίας και τα προσόντα των υποψηφίων, πρέπει να δώσει πληροφορίες για τους όρους αμοιβής και εργασίας, για την κουλτούρα της εταιρείας, κλπ.

3 Διαμόρφωση ξεκάθਾਰου συμβολαίου συνεργασίας

Όπως σε όλες τις συνεργασίες, είναι απαραίτητη η διαμόρφωση μιας ξεκάθαρης συμφωνίας για το τι θα πάρει η επιχείρηση και πότε. Ανάλογα με τις ανάγκες, μπορεί το «παραδοτέο» να είναι τα βιογραφικά που πληρούν κάποιες προϋποθέσεις, ή βιογραφικά υποψηφίων που έχουν περάσει από συνέντευξη ή κάποιες δοκιμασίες κλπ. Η συμφωνία θα πρέπει να προβλέπει την αμοιβή, τους χρόνους παράδοσης, τον αριθμό ή το εύρος του αριθμού των υποψηφίων που θα προωθηθούν στην επιχείρηση καθώς και τι θα συμβεί σε περίπτωση που οι υποψήφιοι που προωθήθηκαν δεν θεωρήθηκαν κατάλληλοι από την επιχείρηση.

! Σημείωση

Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) μπορεί να αξιοποιηθεί από τους εργοδότες ως γραφείο ευρέσεως εργασίας χωρίς πρόσθετο οικονομικό κόστος. Τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες αναβάθμισης των υπηρεσιών διασύνδεσης υποψηφίων και επιχειρήσεων. Για πληροφορίες επισκεφθείτε το www.oaed.gr.

2.9 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το ποιοι θα εμπλακούν στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ως αξιολογητές των υποψηφίων εξαρτάται από την προς κάλυψη θέση, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Συνήθως, σε εταιρείες με οργανωμένη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, εμπλέκονται ως αξιολογητές άτομα από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (π.χ. ο Υπεύθυνος Προσλήψεων) και άτομα από τη Διεύθυνση ή το Τμήμα στο οποίο υπάγεται η προς κάλυψη θέση (π.χ. ο άμεσος προϊστάμενος της θέσης).

Σε κάθε περίπτωση, η διαδικασία επιλογής πρέπει να προσδιορίζει σαφώς τους ρόλους των αξιολογητών, ώστε να επιτυγχάνεται η σταδιακή άντληση περισσότερων χρήσιμων πληροφοριών για την τελική απόφαση.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Θέση προς κάλυψη: Front Office Manager

Πρώτος αξιολογητής: Υπεύθυνος Προσλήψεων. Ο ρόλος του είναι να επιβεβαιώσει την ορθότητα των πληροφοριών του βιογραφικού σημειώματος, να εξετάσει κατά πόσο ο υποψήφιος είναι διαθέσιμος για συνεργασία με τους όρους που προσφέρονται, να εξετάσει κατά πόσο ο υποψήφιος ταιριάζει στην κουλτούρα της εταιρείας, να αντλήσει πληροφορίες για βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη θέση και να ελέγξει τις συστάσεις του υποψηφίου.

Τέλος, είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των αξιολογητών σε τεχνικές επιλογής προσωπικού γενικά, αλλά και ειδικά στις συγκεκριμένες τεχνικές επιλογής που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση.

Δεύτερος αξιολογητής: Hotel Manager. Ο ρόλος του είναι να εμβαθύνει στις γνώσεις και δεξιότητες του υποψηφίου σχετικά με τη θέση, να εξετάσει τη συνεισφορά που μπορεί να έχει ο υποψήφιος στον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του Front Office και την ικανότητά του να ηγηθεί αποτελεσματικά στη συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων που ανήκει στο Front Office.

2.10 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Οι υποψήφιοι που ήρθαν σε επαφή με την εταιρεία με οποιονδήποτε τρόπο και σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας χρειάζεται να έχουν συγκεκριμένη και αξιόπιστη ενημέρωση για τα επόμενα βήματα.

Η επικοινωνία μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, ανάλογα και με το στάδιο της διαδικασίας.

Προς τους υποψηφίους που απαντούν σε αγγελία η ενημέρωση για τη συνέχεια μπορεί να περιλαμβάνεται εξ αρχής ως σημείωση στην αγγελία. Για παράδειγμα «οι υποψήφιοι που πληρούν τα προσόντα θα ενημερωθούν για τα επόμενα στάδια της διαδικασίας». Εναλλακτικά μπορεί να αποστέλλεται αυτοματοποιημένη απάντηση σε όλους όσους εκδηλώνουν ενδιαφέρον.

Οι υποψήφιοι που προκρίνονται να συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής μπορούν να ενημερώνονται σε κάθε στάδιο για τη συνέχεια, γραπτά ή προφορικά από τον αξιολογητή κάθε σταδίου.

Τέλος, **οι υποψήφιοι που απορρίπτονται** σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας χρειάζεται να ενημερωθούν σχετικά. Η ενημέρωση μπορεί και πάλι να γίνει γραπτά, συνήθως με μια επιστολή που έχει συνταχθεί ειδικά για αυτό το λόγο και χρησιμοποιείται προς όλους τους υποψηφίους, ή προφορικά συνήθως μέσω τηλεφώνου. Σε περιπτώσεις που κατά τη διάρκεια ενός σταδίου επιλογής, ας υποθέσουμε μιας συνέντευξης, διαπιστωθεί ξεκάθαρα αδυναμία συνεργασίας με το συγκεκριμένο υποψήφιο η ενημέρωση μπορεί να γίνει εκείνη τη στιγμή από τον αξιολογητή. Για παράδειγμα, αν διαπιστωθεί αγεφύρωτη απόσταση στις ζητούμενες και προσφερόμενες αποδοχές, αν διαπιστωθεί ότι ο υποψήφιος δεν διαθέτει ένα κύριο προσόν της θέσης, κλπ. Η προφορική ενημέρωση από τον αξιολογητή, μπορεί να ακολουθηθεί και από επιστολή ανάλογα με τις πολιτικές και διαδικασίες της εταιρείας. Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση, καλό είναι οι ενημερώσεις απόρριψης να στέλνονται εφόσον έχει αποδεχτεί την πρόταση συνεργασίας ο υποψήφιος που τελικά έχει επιλέξει η επιχείρηση. Και αυτό γιατί είναι πιθανό ο υποψήφιος που έχει κριθεί από την επιχείρηση ως ο πιο κατάλληλος για τη θέση να μην αποδεχτεί τελικά την προσφορά εργασίας για διάφορους λόγους, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που στο μεσοδιάστημα του έχει γίνει καλύτερη προσφορά από μία άλλη επιχείρηση.

Τέλος, είναι χρήσιμο οι υποψήφιοι να γνωρίζουν σε κάθε στάδιο της διαδικασίας επιλογής με ποιο πρόσωπο μπορούν να επικοινωνούν για τυχόν απορίες ή ενημερώσεις που θέλουν να κάνουν προς την εταιρεία.

2.11 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Όπως ήδη αναφέρθηκε υπάρχει μια πληθώρα πηγών και τεχνικών που μπορεί να αξιοποιήσει μία επιχείρηση για να προσελκύσει και να επιλέξει κατάλληλους εργαζομένους.

Είναι σημαντικό κάθε επιχείρηση να μπορεί να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα κάθε ενέργειας για να βελτιώνει διαρκώς τη συνολική αποδοτικότητα της διαδικασίας.

Για παράδειγμα, μπορεί μια επιχείρηση να διαπιστώσει ότι για την αναζήτηση σερβιτόρων:

- » με δημοσίευση αγγελίας σε συγκεκριμένο ιστότοπο αγγελιών εργασίας λαμβάνει μεγάλο αριθμό βιογραφικών αλλά μόνο το 5% αυτών είναι κατάλληλα να προχωρήσουν στα επόμενα στάδια,
 - » με αναζήτηση μέσω του τοπικού ΟΑΕΔ το ποσοστό καταλληλότητας των βιογραφικών ανεβαίνει στο 30%
 - » με αναζήτηση μέσω επαγγελματικών σχολών η καταλληλότητα είναι 80%.
-
- » χρόνος κάλυψης θέσεων
 - » μέσο κόστος ανά πρόσληψη (άμεσα και έμμεσα κόστη)
 - » % αποδοχής προσφορών εργασίας
 - » % κατάλληλων υποψηφίων ανά πηγή προσέλκυσης

Υπάρχουν διάφοροι δείκτες που μπορεί να παρακολουθεί μια επιχείρηση για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας και των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής, όπως:

ΔΙΑΒΑΣΤΕ ΕΠΙΣΗΣ



Recruitment Trends for 2020-2021 Latest Predictions
<https://uprighthtc.com/blog/recruitment-trends-for-2020-2021-latest-predictions-you-should-be-thinking-about>

Hiring process FAQ: A guide to structured recruitment
<https://resources.workable.com/tutorial/faq-hiring-process>

Interviewing Candidates for Employment
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/interviewingcandidatesforemployment.aspx>

36 Hotel Manager Interview Questions
<https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/interview-questions-for-hotel-manager>

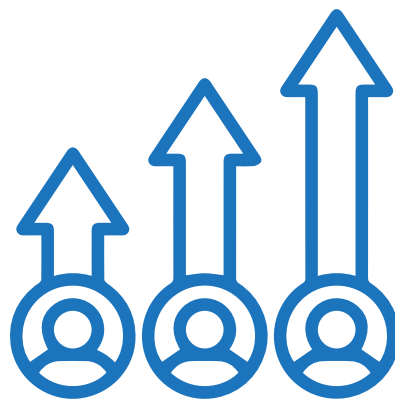
Common interview questions and answers for hotel jobs
<https://ehotelmanagementschool.com/common-interviews-questions-hotel-job/>

What is a Group Interview Tips & Sample Questions
<https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/group-interview/>

Psychometric Tests: Are They Beneficial to Recruitment?
<https://www.agencycentral.co.uk/articles/2016-09/are-psychometric-tests-beneficial-to-recruitment.htm>



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ



”

If you can't measure it, you can't manage it.

David Ulrich

”

Not everything that counts can be counted and
not everything that can be counted counts!

Albert Einstein

3.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο όρος διαχείριση απόδοσης (performance management) αναφέρεται στο σύνολο των πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών που εστιάζουν στην απόδοση των εργαζομένων ως μέσο επίτευξης των στόχων της εταιρείας. Είναι μία διαρκής διαδικασία που εστιάζει στο μέλλον και στη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Συχνά, ο όρος συγχέεται με την αξιολόγηση απόδοσης (performance appraisal) που είναι η αξιολόγηση της παρελθούσας απόδοσης σε μία δεδομένη χρονική στιγμή η οποία προκύπτει από τη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης του εργαζόμενου με τα πρότυπα απόδοσης που είχαν τεθεί εξ αρχής.

Άρα, η αξιολόγηση είναι μόνο ένα μέρος της συνολικότερης διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης.

Τα βασικά χαρακτηριστικά και διαφορές διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Διαχείριση Απόδοσης (Performance Management)

- » Διαρκής
- » Εστίαση στο μέλλον
- » Αναπτυξιακή
- » Πλάνα

Αξιολόγηση Απόδοσης (Performance Appraisal)

- » Στιγμαία
- » Εστίαση στο παρελθόν
- » Διορθωτική
- » Έντυπα

3.2 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Έρευνες γύρω από το performance management δείχνουν ότι ο τρόπος που εφαρμόζεται δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός στο σύνολο των περιπτώσεων, όπως φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα:



Οι γρήγορες αλλαγές των τελευταίων ετών που επηρεάζουν τη διοίκηση, την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και τον τρόπο εργασίας, οδηγούν στην ανάγκη για αναθεωρήσεις και στον τρόπο διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων.

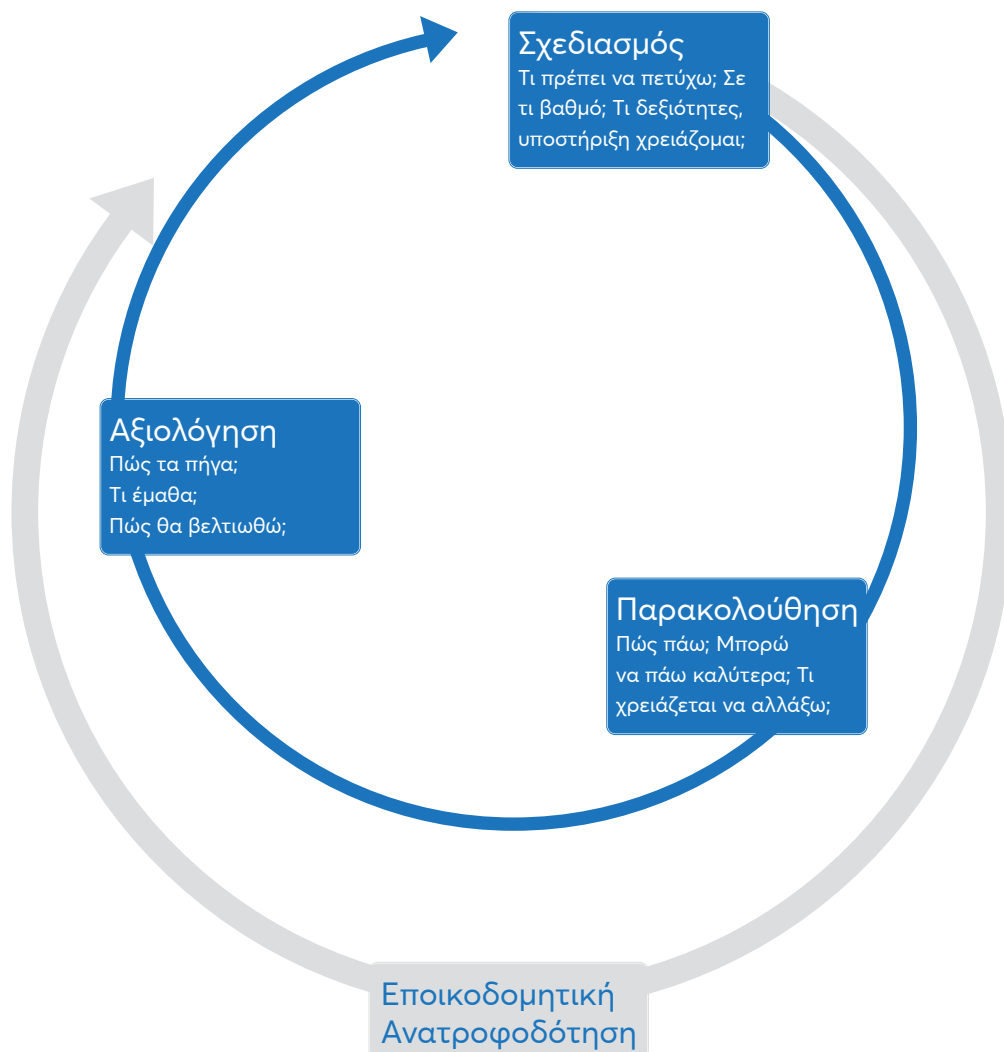
Οι τάσεις που παρατηρούνται στη διαχείριση της απόδοσης και έχουν αρχίσει να αποτυπώνονται σε ορισμένα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, χαρακτηρίζονται από μία προσέγγιση περισσότερο προσανατολισμένη στη διαρκή βελτίωση της απόδοσης με σαφή προσανατολισμό στο μέλλον και περισσότερο εστιασμένη στην υποστήριξη των εργαζομένων.

Συνοπτικά παρατηρούμε:

- » Έμφαση στο μέλλον – όχι στο παρελθόν
- » Επίτευξη αποτελεσμάτων πιο ευέλικτων από ετήσιους στόχους
- » Συχνές συζητήσεις ανατροφοδότησης
- » Προνοητικό και συχνό coaching
- » Ενθάρρυνση για ανάπτυξη και εκδήλωση δυναμικής
- » Ενίσχυση ευελιξίας και ικανότητας αλλαγής των ανθρώπων
- » Υποστήριξη εξέλιξης καριέρας
- » Απαλλαγή από γραφειοκρατικές διαδικασίες
- » Αξιοποίηση τεχνολογίας για συλλογή πληροφοριών

3.3 ΚΥΚΛΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο κύκλος διαχείρισης της απόδοσης παρουσιάζει τα βασικά στάδια για την αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης.



3.3.1 Σχεδιασμός ή στοχοθεσία (Planning)

Το πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός της επιθυμητής απόδοσης. Χρειάζεται δηλαδή να προσδιοριστεί εξ αρχής, με σαφήνεια και ακρίβεια, τι καλείται να πετύχει ο κάθε εργαζόμενος και σε τι βαθμό καθώς και ποια τυχόν υποστήριξη ή βοήθεια χρειάζεται για να το πετύχει.

Οι στόχοι μπορεί ανάλογα με το χρόνο στον οποίο καλούνται να επιτευχθούν να είναι βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι ή μακροπρόθεσμοι.

Μπορεί επίσης να είναι τελικοί ή ενδιάμεσοι δηλαδή επιμέρους στόχοι που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του τελικού.

Για να έχουν περισσότερες πιθανότητες επίτευξης οι στόχοι είναι καλό να διατυπώνονται με βάση το ακρωνύμιο SMART.

Δηλαδή να είναι:

S	pecific	Συγκεκριμένοι
M	asurable	Μετρήσιμοι
A	tainable	Ρεαλιστικοί
R	levant	Σχετικοί
T	ime bound	Χρονικά προσδιορισμένοι

Οι στόχοι είναι **συγκεκριμένοι** όταν είναι απολύτως ξεκάθαρο σε όποιον τους ακούσει τι ακριβώς αφορούν. Για παράδειγμα, ο στόχος «αύξηση πληρότητας» μπορεί να αφορά τη συνολική πληρότητα της μονάδας, την πληρότητα στις σουίτες, τη συνολική πληρότητα τον Μάιο, κλπ.

Οι στόχοι είναι **μετρήσιμοι** όταν διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε ο οποιοσδήποτε να μπορεί να αντιληφθεί αν επιτεύχθηκαν ή όχι. Στο προηγούμενο παράδειγμα, πόση αύξηση πληρότητας θέλουμε; Οι ποσοτικοί στόχοι είναι ευκολότερο να διατυπωθούν με μετρήσιμο τρόπο, πχ. αύξηση πληρότητας στις σουίτες κατά 10% σε σχέση με την προηγούμενη σεζόν. Οι ποιοτικοί στόχοι, για παράδειγμα η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, χρειάζεται επίσης να μπορούν να μετρηθούν με κάποιο τρόπο. Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών μπορεί για παράδειγμα να αξιολογηθεί με βάση τον αριθμό παραπόνων πελατών, την αξιολόγηση των πελατών κατά την αποχώρησή τους, τα σχόλια και τη βαθμολογία πελατών σε διάφορες πλατφόρμες, κλπ.

Ρεαλιστικοί είναι οι στόχοι που όντως μπορούν να επιτευχθούν. Δεν σημαίνει ότι πρέπει να είναι ιδιαίτερα εύκολοι. Σημαίνει ότι δεν αγνοούν τις πραγματικές συνθήκες και δεν συγκρούονται με αντικειμενικές απαγορεύσεις. Για παράδειγμα, ο στόχος 100% πληρότητα τον Μάιο του 2021 δεν θα ήταν ρεαλιστικός για καμία ξενοδοχειακή μονάδα δεδομένων των απαγορεύσεων λόγω της πανδημίας Covid-19.

Σχετικοί είναι οι στόχοι που βρίσκονται εντός της σφαίρας επιρροής των ατόμων που καλούνται να τους πετύχουν. Για παράδειγμα ο στόχος για ταχύτερο turn down δωματίου μπορεί να θεωρηθεί σχετικός για καμαριέρα και υπεύθυνη ορόφων, αλλά όχι για τον chef.

Τέλος, **χρονικά προσδιορισμένοι** είναι οι στόχοι που ορίζουν μέχρι πότε πρέπει να έχουν επιτευχθεί. Ο χρονικός προσδιορισμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός, γιατί αν δεν γίνει είναι πολύ πιθανό οι ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου να αναβάλλονται διαρκώς με αποτέλεσμα ο στόχος να μην επιτευχθεί ποτέ.

Επιπλέον των διαστάσεων αυτών κατά τη στοχοθεσία πρέπει να διασφαλίζεται ότι:

- » **Οι στόχοι είναι απολύτως ξεκάθαροι στον εργαζόμενο που καλείται να τους πετύχει**
- » **Έχουν προβλεφθεί οι ενέργειες που χρειάζεται να κάνει ο εργαζόμενος για να πετύχει αυτούς τους στόχους**
- » **Οι στόχοι που ανατίθενται σε κάθε εργαζόμενο να μην βρίσκονται σε μεταξύ τους σύγκρουση.**

3.3.2 Παρακολούθηση (Progress review)

Η παρακολούθηση της πορείας προς την επίτευξη του στόχου είναι απαραίτητη προκειμένου να διασφαλίζεται η επιθυμητή πρόοδος και να γίνονται έγκαιρα παρεμβάσεις που θα διασφαλίσουν την επίτευξη του στόχου.

Εφόσον οι στόχοι έχουν προσδιοριστεί σωστά, η παρακολούθηση της πορείας είναι εύκολο να γίνεται και από τον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά και τον άμεσο προϊστάμενό του.

Μια καλή πρακτική, εκτός από την καθημερινή παρακολούθηση πάνω στην εργασία είναι να κανονίζονται και σύντομες συναντήσεις μεταξύ εργαζομένου και άμεσου προϊστάμενου για να συζητούν την εξέλιξη της πορείας και να συμφωνούν τυχόν πρόσθετες ενέργειες ή αλλαγές που χρειάζονται για να διασφαλιστεί η επίτευξη κάθε στόχου.

Το πώς ακριβώς θα παρακολουθείται η πρόοδος είναι καλό να έχει συμφωνηθεί ήδη από το πρώτο στάδιο του σχεδιασμού και στοχοθεσίας.

3.3.3 Αξιολόγηση (Evaluation)

Στο στάδιο της αξιολόγησης εξετάζεται ο βαθμός επίτευξης του στόχου, δηλαδή κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος που είχε τεθεί εντός του χρονικού διαστήματος που είχε αρχικά οριστεί.

Το στάδιο της αξιολόγησης μπορεί να συμπίπτει με την αξιολόγηση που προβλέπεται από το σύστημα αξιολόγησης ή όχι.

3.4 ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ (CONSTRUCTIVE FEEDBACK)

Η ανατροφοδότηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εντοπίζονται και επικοινωνούνται δυνατά σημεία και περιοχές για βελτίωση, δηλαδή τι πάει καλά και τι θα μπορούσε να γίνει καλύτερα.

Όμως, η απλή αναφορά δυνατών και αδύναμων σημείων δεν αρκεί από μόνη της για τη βελτίωση της απόδοσης. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό η ανατροφοδότηση που παρέχεται να είναι εποικοδομητική ανατροφοδότηση (constructive feedback). Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση εκτός από το εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων περιλαμβάνει συγκεκριμένα πλάνα και ενέργειες για τη μελλοντική βελτίωση και ανάπτυξη. Έτσι, εστιάζει στο τώρα και στο μέλλον που μπορεί να αλλάξει, αντί για το παρελθόν που δεν μπορεί πλέον να επηρεαστεί.

Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση αποτελεί μία από τις κυριότερες εργασίες κάθε προϊστάμενου ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται. Παρέχοντας εποικοδομητική ανατροφοδότηση οι προϊστάμενοι μπορούν διαρκώς να κατευθύνουν, να ενθαρρύνουν και να υποστηρίζουν τα άτομα της ομάδας τους να πετύχουν ολοένα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Ωστόσο, κάποιοι προϊστάμενοι δυσκολεύονται και αποφεύγουν την παροχή ανατροφοδότησης προβάλλοντας διάφορες δικαιολογίες όπως: η έλλειψη χρόνου, η δήθεν αδυναμία των υφισταμένων τους να καταλάβουν τι λέει, το ενδεχόμενο να στεναχωρήσουν κάποιον υφιστάμενο, την πεποίθηση ότι κάποιος δεν μπορεί να αλλάξει, κλπ.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται διάφορες τεχνικές και προσεγγίσεις εποικοδομητικής ανατροφοδότησης που οι προϊστάμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν μεμονωμένα ή συνδυαστικά, για να ξεπεράσουν διάφορα εμπόδια και να καταφέρουν να παρέχουν ουσιαστική ανατροφοδότηση.

Feed forward

Η προσέγγιση feed-forward καλεί τον προϊστάμενο να εστιάζει στο μέλλον και στις λύσεις αντί για το παρελθόν και τα προβλήματα.

Με αυτή τη λογική αντί για την ερώτηση «γιατί δεν έπιασες το στόχο που βάλαμε;» ο προϊστάμενος ρωτά «τι χρειάζεται να κάνουμε για να πιάσεις το στόχο που είχαμε βάλει;» Το παρελθόν μπορεί να αξιοποιηθεί ως πηγή πληροφόρησης για τη διαμόρφωση αποτελεσματικότερων ενεργειών για τη συνέχεια, αλλά η εστίαση παραμένει στο μέλλον.

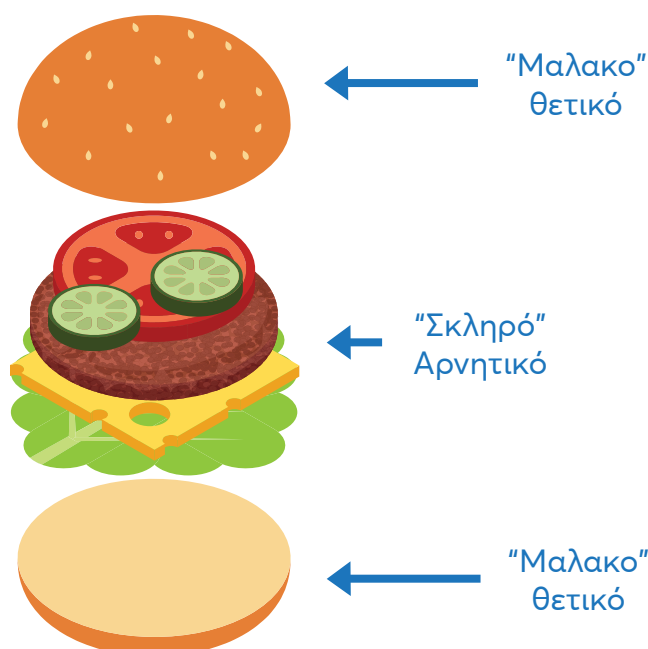
Αυτή η προσέγγιση οδηγεί πολύ πιο γρήγορα στο ζητούμενο, δηλαδή τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης, και τονώνει την αυτό-εκτίμηση των εργαζομένων καθώς η συζήτηση επικεντρώνεται σε λύσεις και ενέργειες που όντως μπορούν να κάνουν στο μέλλον, αντί για αδυναμίες ή λάθη του παρελθόντος.

Sandwich

Η τεχνική sandwich υποδεικνύει τη σειρά και την αναλογία θετικής και αρνητικής ανατροφοδότησης.

Σύμφωνα με αυτή, οποιαδήποτε συζήτηση ανατροφοδότησης για την απόδοση χρειάζεται να ξεκινήσει με αναφορά θετικών σημείων, στη συνέχεια να αναφερθούν οι περιοχές για βελτίωση και στο τέλος να γίνει ένα θετικό κλείσιμο με επανάληψη των δυνατών σημείων και των συμφωνημένων ενεργειών για τη βελτίωση των αρνητικών.

Σημασία έχει, επίσης, και η αναλογία θετικής και αρνητικής ανατροφοδότησης. Η υπερβολική αρνητική ανατροφοδότηση κάθε άλλο παρά παρακινητική είναι. Επιπλέον, δεν είναι άμεσα αξιοποιήσιμη γιατί κανείς δεν μπορεί να βελτιώσει ταυτόχρονα πολλά σημεία. Συνεπώς, είναι καλό να αναφέρονται πολλά θετικά σημεία ή επιτεύγματα του εργαζόμενου και 1-2 σημεία προς βελτίωση, τα πιο σημαντικά κάθε φορά.



STAR

Η τεχνική αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την παροχή ανατροφοδότησης γιατί επιτρέπει εύκολα και δομημένα στους προϊστάμενους να παρουσιάσουν παραδείγματα στα οποία οι εργαζόμενοι απέδωσαν καλύτερα ή χειρότερα και να τους βοηθήσουν να καταλάβουν τι χρειάζεται να συνεχίσουν να κάνουν και τι να αλλάξουν.

Όλες οι πληροφορίες παρουσιάζονται με συγκεκριμένο και αντικειμενικό τρόπο, χωρίς αυθαίρετα συμπεράσματα και κρίσεις.

Αρχικά, παρουσιάζεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινήθηκε ο εργαζόμενος, δηλαδή η κατάσταση που είχε να αντιμετωπίσει ή η συγκεκριμένη εργασία που είχε να διεκπεραιώσει.

Στη συνέχεια περιγράφονται οι συγκεκριμένες ενέργειες που έκανε ο εργαζόμενος.

Τέλος, αναφέρεται το αποτέλεσμα που είχαν αυτές οι ενέργειες στη συγκεκριμένη κατάσταση.

Για παράδειγμα, έστω ότι σε ένα εστιατόριο ένας πελάτης βρίσκει μία τρίχα στο πιάτο του, καλεί τον σερβιτόρο να διαμαρτυρηθεί και θυμώνει ακόμη περισσότερο.

Το να πει ο προϊστάμενος στο σερβιτόρο απλά ότι δεν χειρίστηκε το θέμα καλά, δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμη ανατροφοδότηση γιατί δεν είναι ξεκάθαρο τι οδήγησε στο αποτέλεσμα. Με την τεχνική STAR ο προϊστάμενος μπορεί να πει: «Ο πελάτης βρήκε μία τρίχα στο πιάτο του, σε φώναξε στο τραπέζι και σου είπε δυνατά ότι αυτό είναι απαράδεκτο. Απάντησες αμέσως ότι είναι αδύνατο να έχει συμβεί αυτό που λέει και ότι ο πελάτης κάνει λάθος. Αμέσως μετά ο πελάτης σηκώθηκε από το τραπέζι και προχώρησε γρήγορα προς την έξοδο φωνάζοντας ότι το εστιατόριο είναι απαράδεκτο και θα ανεβάσει το συμβάν στα social media».

Αφού ο προϊστάμενος έχει φέρει το παράδειγμα που θέλει, μπορεί να συζητήσει με τον εργαζόμενο εναλλακτικές ενέργειες που θα οδηγούσαν σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα ώστε να εφαρμοστούν στο μέλλον.



ST	Situation / Task
A	Action
R	Result

Stop, Start, Continue

Και η τεχνική αυτή εστιάζει την ανατροφοδότηση στο μέλλον, προτείνοντας στον εργαζόμενο συγκεκριμένες ενέργειες που χρειάζεται να συνεχίσει, να σταματήσει και να ξεκινήσει να κάνει για να πετύχει έναν ή περισσότερους στόχους.

Η τεχνική αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και με μορφή ερωτήσεων προς τον εργαζόμενο, για παράδειγμα «τι πιστεύεις ότι χρειάζεται να συνεχίσεις να κάνεις, τι να σταματήσεις και τι να ξεκινήσεις;»



Καλές πρακτικές

Κατά την παροχή ανατροφοδότησης είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να:

- ✓ Υιοθετεί συμβουλευτικό τόνο
- ✓ Επικεντρώνει την προσοχή στα δεδομένα
- ✓ Δίνει τις απαραίτητες εξηγήσεις
- ✓ Αποφεύγει τοξικές εκφράσεις και συμπεριφορές (πχ. απάθεια, αδιαφορία, περιφρόνηση, ειρωνεία, προσωπική κριτική, κλπ.)
- ✓ Αποφεύγει ερωτήσεις που ξεκινούν με «γιατί» και δηλώσεις που περιέχουν «αλλά»
- ✓ Αποφεύγει την ανοιχτή σύγκρουση με τον εργαζόμενο
- ✓ Επιβεβαιώνει ότι τα θέματα που συζητήθηκαν έχουν γίνει κατανοητά από τον εργαζόμενο
- ✓ Ζητά και να ακούει τη γνώμη του εργαζόμενου, με ανοιχτές ερωτήσεις και παρέχοντας τον απαιτούμενο χρόνο για σκέψη
- ✓ Προτείνει λύσεις
- ✓ Συμφωνεί τα επόμενα βήματα
- ✓ Κλείνει θετικά τη συζήτηση

Επιπλέον, να αποφεύγει λάθη, μερικά από τα πιο συνηθισμένα είναι:

- ✗ Να ταυτίζει το θέμα με το άτομο
- ✗ Να εστιάζει στο πρόβλημα και όχι στη λύση
- ✗ Να παρέχει αρνητική ανατροφοδότηση δημόσια
- ✗ Να παρέχει ανατροφοδότηση υπό καθεστώς θυμού
- ✗ Να παρέχει υπερβολική αρνητική ανατροφοδότηση
- ✗ Να παρέχει ανατροφοδότηση άσχετη με το άτομο

3.5 ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο κύκλος διαχείρισης της απόδοσης στοχεύει στη διαρκή βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η διαμόρφωση συγκεκριμένων στόχων, η παρακολούθηση της πορείας, η αξιολόγηση του αποτελέσματος και η συχνή ανατροφοδότηση βοηθούν τους εργαζομένους να γίνουν καλύτεροι στη δουλειά τους.

Αρκετές φορές όμως απαιτείται επιπλέον υποστήριξη που σχετίζεται με ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων απαραίτητων για τη βελτίωση της απόδοσης.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι και τεχνικές προς αυτή την κατεύθυνση οι οποίοι μεταξύ των:

- » Εκπαίδευση με διάφορους τρόπους και μεθόδους, που αναλύονται διεξοδικά στην Ενότητα 4
- » Job rotation
- » Job enlargement / enrichment
- » Project teams
- » Λειτουργία σαν αντικαταστάτης
- » Mentoring
- » Coaching

Αξίζει εδώ να τονιστούν και πάλι οι βασικές διαφορές training, coaching & mentoring:

Στην εκπαίδευση (Training) ο εκπαιδευτής θέτει τους στόχους εκπαίδευσης, αποφασίζει τι θα διδάξει και το διδάσκει έχοντας διαμορφώσει συγκεκριμένο πρόγραμμα και διδακτέα ύλη.

Με το Coaching ο coach βοηθά άτομα ή ομάδες να θέσουν στόχους και να τους πετύχουν, αξιοποιώντας τα δυνατά τους σημεία και διαμορφώνοντας οι ίδιοι το πλάνο δράσης που τους εξυπηρετεί.

Το Mentoring είναι μία σχέση στην οποία ο μέντορας προσφέρει γνώσεις και σοφία, βάσει της προσωπικής του εμπειρίας. Μπορεί να δίνει συμβουλές, να προτείνει λύσεις ή να χρησιμοποιεί τεχνικές coaching.

Οι διάφορες πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά, ανάλογα πάντα με το ζητούμενο, προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, μελέτη έχει δείξει ότι η παραγωγικότητα μετά την εκπαίδευση βελτιώθηκε κατά 22,4% και όταν μετά την εκπαίδευση έγινε σχετικό coaching η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατά 88%, γιατί διασφαλίστηκε ότι οι γνώσεις που αποκτήθηκαν στην εκπαίδευση όντως εφαρμόστηκαν στην εργασία (Olivero et al 1997).

3.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Σύστημα αξιολόγησης απόδοσης (ΣΑΑ) είναι το σύστημα που εξετάζει και αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους, συγκρίνοντάς τη με εκ των προτέρων διατυπωμένα και γνωστά πρότυπα απόδοσης.

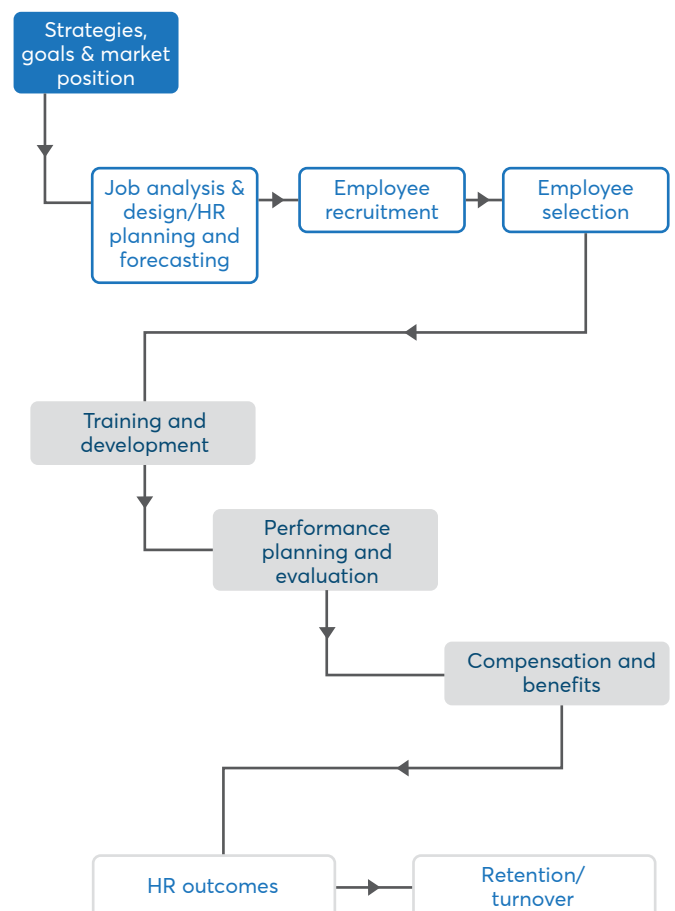
Τα οφέλη από την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης αγγίζουν όλη την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα:

Η **επιχείρηση** μπορεί να αξιοποιήσει το ΣΑΑ ως εργαλείο για τη διάχυση της εταιρικής στρατηγικής σε όλα τα τμήματα και τους **εργαζομένους**, την ευθυγράμμιση των στόχων τους με τους στόχους της εταιρείας και ως μέσο για τη ανάληψη ενεργειών βελτίωσης της συνολικής απόδοσης.

Οι **προϊστάμενοι** μέσω του ΣΑΑ μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των υφισταμένων τους, να βελτιώνουν τις σχέσεις μέσα στο τμήμα τους αλλά και με άλλα τμήματα, να αντιμετωπίσουν εγκαίρως προβλήματα χαμηλής απόδοσης, να υποστηρίξουν τους υφισταμένους τους να μεταβούν σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης, να αναγνωρίσουν και να αξιοποιήσουν τα talenta που βρίσκονται στην ομάδα τους.

Οι ίδιοι οι **εργαζόμενοι** μπορούν να γνωρίζουν με σαφήνεια τι ζητείται από αυτούς και τι μπορούν να κάνουν για να ανταποκρίνονται στα πρότυπα απόδοσης και να τα ξεπερνούν. Επιπλέον μέσω του ΣΑΑ έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν με τους **προϊσταμένους** τους θέματα προσωπικής ανάπτυξης, εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας.

Επιπλέον, το ΣΑΑ ως υποσύνολο της συνολικής διαχείρισης της απόδοσης συνδέεται, ή τουλάχιστον θα πρέπει να συνδέεται, με όλα τα υπόλοιπα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.



3.6.1 Κρίσιμα θέματα κατά το σχεδιασμό του ΣΑΑ

Πριν ξεκινήσει μία επιχείρηση να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα ΣΑΑ, χρειάζεται να έχει εξετάσει ορισμένα κρίσιμα θέματα και να απαντήσει στα σχετικά ερωτήματα, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες που έχει, τη στρατηγική και την κουλτούρα της καθώς και τους στόχους που θέλει να εξυπηρετεί το σύστημα.

Τα ίδια θέματα και ερωτήματα χρειάζεται να εξετάσει η επιχείρηση σε περίπτωση που θέλει να αναθεωρήσει το ΣΑΑ που ήδη εφαρμόζει. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα κρίσιμότερα από αυτά.

1 Ποιος θα σχεδιάσει το σύστημα;

Το ΣΑΑ μπορεί να σχεδιαστεί από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ή σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους. Η απόφαση είναι συνάρτηση της τεχνογνωσίας που υπάρχει στην επιχείρηση, του διαθέσιμου χρόνου, του κόστους, της κουλτούρας της εταιρείας αλλά και των εσωτερικών ισορροπιών.

2 Ποιος είναι ο σκοπός και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα;

Η στρατηγική, οι στόχοι και η κουλτούρα που έχει ή θέλει να αναπτύξει η επιχείρηση επηρεάζουν το σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης, σε πολλά σημεία, όπως η συχνότητα αξιολόγησης, τα κριτήρια αξιολόγησης, η σχέση ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων, οι αξιολογητές, κλπ. Για το λόγο αυτό είναι κρίσιμο, όταν ξεκινά η συζήτηση για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης ή την αναθεώρηση ενός υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης να είναι απολύτως ξεκάθαρος ο σκοπός που καλείται να εξυπηρετήσει.

3 Τι θα αξιολογείται;

Τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένα και ξεκάθαρα σε όλους. Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες κριτηρίων:

- I. **Ποσοτικά Κριτήρια:** είναι αυτά που μπορούν να μετρηθούν με βάση κάποια αντικειμενική μονάδα μέτρησης. Για παράδειγμα τζίρος, πληρότητα, κόστος, μέσος χρόνος check-in, ποσοστό αποχωρήσεων εργαζομένων, ποσοστό φύρας, αριθμός εργατικών ατυχημάτων, κλπ. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, να υπάρχει ή να μπορεί να δημιουργηθεί σχετικά εύκολα ο τρόπος μέτρησης και παρακολούθησης των ποσοτικών κριτηρίων που θα επιλεγούν. Για παράδειγμα, αν δεν υπάρχει ήδη κάποιο σύστημα για τη μέτρηση του χρόνου check-in και δεν είναι πρακτικά εφικτό να ενσωματωθεί ένα τέτοιο στη λειτουργία της επιχείρησης πριν την εφαρμογή του ΣΑΑ, δεν θα είναι δυνατό να αξιολογηθεί η απόδοση κάθε υπαλλήλου σε αυτό με βάση τη μονάδα του χρόνου. Εναλλακτικά, μία επιχείρηση θα μπορούσε να παρακολουθήσει πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες της από το χρόνο στο check-in ενσωματώνοντας αυτή την ερώτηση σε ένα ερωτηματολόγιο ικανοποίησης που θα συμπληρώνουν στο τέλος.
- II. **Ποιοτικά Κριτήρια:** είναι αυτά που δεν αποτυπώνονται όπως τα ποσοτικά απευθείας με βάση μια συγκεκριμένη μονάδα μέτρησης. Για παράδειγμα, η ικανότητα επικοινωνίας, η εξυπηρέτηση πελατών, η ικανότητα προγραμματισμού, η διοίκηση υφισταμένων, κλπ. Και για αυτά τα κριτήρια όμως θα πρέπει να προσδιορίζεται ο τρόπος αξιολόγησης ώστε όλοι – εργαζόμενοι και προϊστάμενοι – να γνωρίζουν πως θα γίνεται η αξιολόγηση και να περιορίζεται ο κίνδυνος της υποκειμενικότητας. Στο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης βάσει δεξιοτήτων, που θα παρουσιαστεί παρακάτω εξηγείται πως μπορεί να παρακολουθείται και να αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων σε συγκεκριμένες δεξιότητες. Επίσης, προς αυτή την κατεύθυνση, η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει έρευνες ικανοποίησης, αν και τα αποτελέσματά τους συνδέονται ευκολότερα με την απόδοση ολόκληρων τμημάτων παρά μεμονωμένων εργαζομένων.

Μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μόνο ποσοτικά ή μόνο ποιοτικά κριτήρια, ανάλογα με το τι θέλει και μπορεί να αξιολογήσει, ή όπως συμβαίνει συνήθως, μπορεί να χρησιμοποιήσει συνδυασμό κριτηρίων και από τις δύο κατηγορίες.

4 Ποιος θα αξιολογεί;

Κύριος υπεύθυνος για την αξιολόγηση απόδοσης κάθε εργαζόμενου είναι ο άμεσος προϊστάμενός του. Σε μεγάλες τουριστικές μονάδες, όπως και σε άλλες επιχειρήσεις που λειτουργούν με βάρδιες σε 24ωρη βάση, συχνά παρατηρείται το φαινόμενο ένας εργαζόμενος να δουλεύει με περισσότερους από έναν προϊσταμένους. Για παράδειγμα, οι καμαριέρες μπορεί να συνεργαστούν με περισσότερους από έναν floor supervisors. Σε αυτή την περίπτωση, επιλέγεται αν θα υπάρχει ένας κύριος floor supervisor για κάθε καμαριέρα, πχ. Αυτός στον οποίο συνήθως εργάζεται, αν συμβαίνει αυτό, ή αν όλοι οι floor supervisors θα συνεργάζονται για την αξιολόγηση όλων των καμαριέρων.

Επιπλέον, η επιχείρηση για να διασφαλίσει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση δύναται να ορίσει και δεύτερο αξιολογητή, δηλαδή τον προϊστάμενο του άμεσου προϊσταμένου του εργαζόμενου. Αυτό είναι καλό να συμβαίνει ειδικά στις περιπτώσεις όπου ο άμεσος προϊστάμενος είναι μόνο ένα άτομο. Για παράδειγμα, για την διασφάλιση της αντικειμενικότητας του συστήματος είναι καλό να υπάρχει και ένας δεύτερος αξιολογητής, που ονομάζεται έμμεσος αξιολογητής και είναι συνήθως ο προϊστάμενος του προϊσταμένου του εργαζόμενου.

Σε πολύ μικρές τουριστικές μονάδες, που δεν υπάρχει αναπτυγμένη ιεραρχική δομή αξιολογητής μπορεί να είναι και ένα μόνο άτομο. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι κρίσιμο ο αξιολογητής να φροντίσει να παρακολουθεί επαρκώς την απόδοση όλων των εργαζομένων προκειμένου να την αξιολογήσει σωστά και αντικειμενικά.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι όλο και συχνότερα πολλές επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν στο σύστημα αξιολόγησής τους, την αυτο-αξιολόγηση. Ειδικότερα, ο εργαζόμενος καλείται πρώτος να αξιολογήσει τον εαυτό του και να υποβάλει την αξιολόγησή του στον αξιολογητή του, πριν γίνει η αξιολόγηση από τον αξιολογητή. Η αυτό-αξιολόγηση έχει πολλά πλεονεκτήματα και μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στην αποδοτικότερη λειτουργία του συστήματος. Προωθεί την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην όλη διαδικασία, βοηθά στην ανάδειξη των σημείων που κάθε εργαζόμενος θεωρεί σημαντικά στην απόδοσή του, συνεισφέρει στην καλύτερη προετοιμασία για τη συνάντηση αξιολόγησης και στο σχεδιασμό πιο στοχευμένων ενεργειών ανάπτυξης. Προϋποθέτει πολύ καλή εκπαίδευση όλων των εργαζομένων στο σύστημα.

5 Ποιοι αξιολογούνται;

Δεδομένου ότι ο βασικός σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης είναι η βελτίωση της συνολικής απόδοσης της εταιρείας, χρειάζεται να αξιολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες. Ανάλογα όμως με τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εταιρείας, μπορεί να εφαρμόζονται διαφορετικά συστήματα αξιολόγησης. Για παράδειγμα, άλλο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων και άλλο των άλλων στελεχών και διευθυντών ενώ είναι δυνατόν να εξαιρούνται από την αξιολόγηση ορισμένες ομάδες εργαζομένων.

6 Ποιος είναι ο σκοπός και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα;

Κάθε πότε θα γίνεται η αξιολόγηση;» - αυτός είναι ο τίτλος και από κάτω το κείμενο «Η αξιολόγηση απόδοσης συνήθως γίνεται σε ετήσια βάση με μία ενδιαμέση στο εξάμηνο. Οι σύγχρονες τάσεις που παρουσιάστηκαν παραπάνω, δείχνουν ότι οι αξιολογήσεις χρειάζεται να είναι συχνότερες, για να γίνονται νωρίτερα οι απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες. Στις τουριστικές μονάδες το πότε θα γίνονται οι αξιολογήσεις εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το χρόνο λειτουργίας τους και τις διακυμάνσεις του φόρτου εργασίας. Μία μονάδα συνεχούς λειτουργίας μπορεί σχετικά εύκολα να ορίσει 3-μηνιαίες αξιολογήσεις. Μία μονάδα 6μηνιας λειτουργίας μπορεί να επιλέξει να κάνει την πρώτη αξιολόγηση 1-2 μήνες μετά την έναρξη της σεζόν και μία στο τέλος της σεζόν.

7 Ποια θα είναι η κλίμακα αξιολόγησης;

Οι συνηθέστερες κλίμακες αξιολόγησης είναι:

- » **5 βαθμίδων (πχ. Εξαιρετική, Πολύ Καλή, Καλή, Μέτρια, Ανεπαρκής)**
- » **4 βαθμίδων (πχ. Εξαιρετική, Καλή, Μέτρια, Ανεπαρκής)**
- » **3 βαθμίδων (πχ. Ανώτερη του στάνταρ, Στάνταρ, Κατώτερη του Στάνταρ)**

Σε κλίμακες περισσότερων βαθμίδων, όπως π.χ. στην 7βάθμια ή στη 10βάθμια, παρουσιάζεται σημαντική δυσκολία διάκρισης της απόδοσης μεταξύ κάθε βαθμίδας και γι' αυτό καλό είναι να αποφεύγονται.

Είναι σημαντικό η κλίμακα να μην περιορίζεται στους αριθμούς. Ο αριθμός υποδηλώνει απλά ένα επίπεδο απόδοσης και αυτό πρέπει να εξηγείται με σαφήνεια.

8 Τι έντυπο ή software θα χρησιμοποιηθεί;

Το έντυπο αξιολόγησης πρέπει όχι μόνο να υποστηρίζει αλλά και να διευκολύνει τη διαδικασία αξιολόγησης. Χρειάζεται να είναι απλό και κατανοητό και παράλληλα να περιλαμβάνει σαφείς οδηγίες συμπλήρωσης. Σήμερα, η πλειοψηφία των εταιριών χρησιμοποιεί την τεχνολογία, γεγονός που διευκολύνει ιδιαίτερα τη διαδικασία. Τα ηλεκτρονικά έντυπα που διαχειρίζονται από κάποιο εξειδικευμένο software, αν σχεδιαστούν σωστά, είναι συνήθως πολύ απλά στη συμπλήρωσή τους και διευκολύνουν ιδιαίτερα την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

9 Τι εκπαίδευση θα γίνει;

Η εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων στο ΣΑΑ είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Η απλή αποστολή ενημερωτικών e-mails και σχετικών εγχειριδίων στους αξιολογητές δεν αρκεί. Οι αξιολογητές χρειάζεται να κατανοήσουν τη φιλοσοφία του συστήματος και τα οφέλη του, να μάθουν κατάλληλες τεχνικές και προσεγγίσεις ώστε να αποφεύγουν συνήθη λάθη, να μπορούν να χειρίζονται «δύσκολες» περιπτώσεις και τέλος να λύσουν όποιες απορίες έχουν.

Εκπαίδευση επίσης, χρειάζεται να έχουν και όλοι οι εργαζόμενοι που θα αξιολογηθούν, ειδικά αν το σύστημα περιλαμβάνει στάδιο αυτό-αξιολόγησης, για να αντιληφθούν τη λογική και τα οφέλη από την αξιολόγηση, να γνωρίζουν τι χρειάζεται να κάνουν και που μπορούν να απευθυνθούν σε περίπτωση που αντιμετωπίσουν κάποιο πρόβλημα. Η εκπαίδευση διενεργείται συνήθως από μέλη της ομάδας που σχεδίασαν το σύστημα. Άρα, μπορεί να είναι άτομα της ίδιας διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού ή οι εξωτερικοί συνεργάτες που συμμετείχαν στο σχεδιασμό του συστήματος. Επίσης, μπορεί η επιχείρηση που σχεδίασε το σύστημα να επιλέξει να προσλάβει εξωτερικούς εκπαιδευτές σε περίπτωση που χρειάζεται να εκπαιδευτούν σε σύντομο χρόνο πολλοί εργαζόμενοι.

10 Πώς θα γίνει η ενημέρωση των εργαζομένων;

Όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζεται να ενημερωθούν για τη διαδικασία, τα στάδια, τα χρονοδιαγράμματα, κλπ. Ο τρόπος επικοινωνίας εξαρτάται από την κουλτούρα και τις συνήθειες του οργανισμού. Για παράδειγμα, σε εταιρείες που όλοι έχουν συχνή πρόσβαση σε υπολογιστή, μπορεί να αποσταλεί σχετικό e-mail. Είναι καλύτερα, ωστόσο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, να διοργανώνονται ειδικές εκπαιδεύσεις για όλο το προσωπικό.

11 Πώς θα αντιμετωπισθούν οι ακραίες βαθμολογίες;

Το ΣΑΑ είναι σημαντικό να προβλέπει εξ αρχής τον τρόπο χειρισμού περιπτώσεων κατά τις οποίες η απόδοση αξιολογείται ως εξαιρετικά ανώτερη ή κατώτερη της επιθυμητής για μεμονωμένα άτομα ή ολόκληρα τμήματα. Για παράδειγμα, αν ένας συγκεκριμένος προϊστάμενος αξιολογεί και τους δέκα εργαζόμενους του τμήματός του, σε κλίμακα 1-5, ως επιπέδου 1 ή επιπέδου 5, μπορεί να χρειαστεί περαιτέρω διερεύνηση, καθώς είναι εξαιρετικά απίθανο δέκα άνθρωποι να έχουν εξαιρετική ή απαράδεκτη απόδοση. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει εξ αρχής πώς θα χειρίζεται περιπτώσεις επαναλαμβανόμενης χαμηλής απόδοσης. Για παράδειγμα, στην ίδια κλίμακα 1-5, μπορεί να προβλέψει ότι εργαζόμενοι που εμφανίζουν απόδοση 1, δηλαδή εξαιρετικά χαμηλή, θα επαναξιολογούνται σε σύντομο χρονικό διάστημα για να διαπιστωθεί αν έχει υπάρξει βελτίωση. Αντιστοίχως, άτομα με συνεχόμενα εξαιρετικά υψηλή απόδοση, μπορεί να προβλέπεται ότι θα έχουν προτεραιότητα σε εσωτερικές μετακινήσεις για υψηλότερες θέσεις, πάντα με την κατάλληλη υποστήριξη που απαιτείται ώστε να αναλάβουν ρόλους μεγαλύτερης ευθύνης.

12 Πώς θα αντιμετωπιστούν πιθανές διαφωνίες;

Γενικά, αν τα κριτήρια αξιολόγησης είναι εξ' αρχής ξεκάθαρα και σαφώς προσδιορισμένα, η περίπτωση διαφωνίας μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου είναι μάλλον απίθανη. Ωστόσο, κατά το σχεδιασμό του ΣΑΑ χρειάζεται να προβλεφθεί και αυτό το ενδεχόμενο, ώστε να γνωρίζουν όλοι τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουν σε περίπτωση μεταξύ τους διαφωνίας. Συνήθως, ρόλο «διαιτητή» αναλαμβάνει ο ανώτερος προϊστάμενος ή η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

3.6.2 Διαδικασία ανάπτυξης ΣΑΑ

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα στάδια που χρειάζεται να ακολουθήσει η επιχείρηση από το σχεδιασμό μέχρι την τελική εφαρμογή του ΣΑΑ:

1. Προετοιμασία

Στο πρώτο στάδιο της προετοιμασίας, γίνεται η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και καθορίζονται ο σκοπός και οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης που θα δημιουργηθεί ή θα αναθεωρηθεί.

2. Σχεδιασμός

Στο δεύτερο στάδιο, οι αρμόδιοι για το σχεδιασμό του συστήματος απαντούν στα κρίσιμα θέματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω και διαμορφώνουν το σύστημα βάσει αυτών. Είναι το πιο χρονοβόρο στάδιο και μπορεί να απαιτήσει συνεργασία με άτομα εκτός της στενής ομάδας που είναι αρμόδια για το σχεδιασμό του συστήματος, όπως για παράδειγμα διευθυντές και προϊστάμενοι τμημάτων για την διαμόρφωση των κριτηρίων αξιολόγησης. Με την ολοκλήρωση αυτού του σταδίου είναι απαραίτητη η έγκριση των αρμοδίων, συνήθως της Διοίκησης, προκειμένου να ξεκινήσει το επόμενο στάδιο.

3. Πιλοτική εφαρμογή

Η πιλοτική εφαρμογή του συστήματος αφορά στην υλοποίησή του σε ένα μικρό αλλά αντιπροσωπευτικό δείγμα αξιολογητών και αξιολογούμενων. Αν και αρκετές φορές αυτό το στάδιο παραλείπεται, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί εξ αρχής χρόνος και πόροι για να γίνει η πιλοτική εφαρμογή η οποία και δίνει πολύ χρήσιμες πληροφορίες για τυχόν δυσκολίες στην εφαρμογή και άλλα προβλήματα του νέου συστήματος και επομένως, επιτρέπει στους υπεύθυνους να κάνουν εγκαίρως διορθωτικές προσαρμογές για να διασφαλίσουν την επιτυχή εφαρμογή του στο σύνολο της εταιρείας.

4. Επικοινωνία

Στο στάδιο αυτό είναι κρίσιμο να ενημερωθούν επίσημα όλοι οι εμπλεκόμενοι για το νέο σύστημα, το σκοπό και τη διαδικασία του. Είναι καλό, εκτός από τους αξιολογητές να εκπαιδεύονται και όλοι οι εργαζόμενοι, ώστε να κατανοήσουν τη λογική του συστήματος και να αναγνωρίσουν τα οφέλη που έχει και για τους ίδιους.

5. Υλοποίηση

Το τελευταίο στάδιο αφορά στην εφαρμογή του συστήματος σε όλη την εταιρεία, την ανάλυση των αποτελεσμάτων και το σχεδιασμό ενεργειών για βελτίωση της απόδοσης.

3.6.3 Είδη ΣΑΑ

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι συνηθέστερες προσεγγίσεις στα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, που εφαρμόζονται είτε αυτοτελώς, είτε συνδυαστικά.

Σύστημα Balanced Business Scorecard (BBS)

Το σύστημα τύπου Balanced Business Scorecard εξετάζει την απόδοση σε τέσσερις βασικές διαστάσεις, από τις οποίες προκύπτουν τέσσερις βασικές κατηγορίες στόχων:

1. **οικονομικά αποτελέσματα**
2. **πελάτες**
3. **οργάνωση**
4. **διαδικασίες**

Στόχος του συστήματος είναι η άμεση σύνδεση του οράματος και των επιχειρησιακών στόχων με τους Ατομικούς Στόχους (Targets), μέσω Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας (CSF - Critical Success Factors) και Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης (KPIs - Key Performance Indicators).

Έτσι, σε κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις προσδιορίζονται:

- i. **οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας**
- ii. **οι Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης**
- iii. **οι Στόχοι που τίθενται για κάθε χρονική περίοδο.**



Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα παράδειγμα CSF, KPIs και ετήσιων στόχων για τον Manager του Συνεδριακού Κέντρου μιας μεγάλης μονάδας.

CSF	KPIs	Targets Έτους
Αύξηση πελατειακής βάσης	Αριθμός νέων πελατών	5
	Επαφές με δυνητικούς πελάτες	50
	Υποβολή πρότασης συνεργασίας σε δυνητικούς πελάτες	50

Σύστημα αξιολόγησης απόδοσης βάσει δεξιοτήτων (Competency Based)

Το σύστημα αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων δίνει έμφαση στις επαγγελματικές δεξιότητες και ικανότητες των ατόμων που χρειάζονται για να επιτευχθεί υψηλή απόδοση.

Για να εφαρμοστεί επιτυχώς, προϋποθέτει την ανάλυση κάθε δεξιότητας που ενδιαφέρει, σε συγκεκριμένες συμπεριφορές που μπορεί κανείς να παρατηρήσει, διαφορετικά η αναφορά μόνο της δεξιότητας μπορεί να οδηγήσει σε ασάφειες και παρερμηνείες. Για παράδειγμα, μπορεί η εξυπηρέτηση του πελάτη να είναι κρίσιμη δεξιότητα, αλλά τι ακριβώς σημαίνει;

Αυτό που χρειάζεται είναι να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι συμπεριφορές που πρέπει να εκδηλώνει ένας εργαζόμενος για να εξασφαλίζει το απαιτούμενο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη. Οι συμπεριφορές φυσικά μπορεί να διαφοροποιούνται από επιχείρηση σε επιχείρηση ακόμη και στον ίδιο κλάδο, ανάλογα με την κουλτούρα και το στρατηγικό προσανατολισμό της.

Η ανάλυση των δεξιοτήτων σε συμπεριφορές μπορεί να γίνει ανά ιεραρχικό επίπεδο, ανά επίπεδο απόδοσης ή συνδυαστικά, δηλαδή ανά επίπεδο απόδοσης ανά ιεραρχικό επίπεδο.

Παράδειγμα ανάλυσης δεξιότητας σε συμπεριφορές ανά ιεραρχικό επίπεδο

Δεξιότητα: Προσανατολισμός στον πελάτη

Ορισμός: Δείχνει ενδιαφέρον για τους πελάτες, αναγνωρίζει τις ανάγκες τους και ανταποκρίνεται έγκαιρα, δεσμεύεται για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Υπάλληλος	- Χειρίζεται τα θέματα των πελατών χωρίς καθυστέρηση - Ενημερώνει έγκαιρα τον προϊστάμενο για τα θέματα που δε μπορεί να χειριστεί μόνος του - Αντιμετωπίζει συναδέλφους από άλλα τμήματα ως εσωτερικούς πελάτες
Προϊστάμενος	- Αναζητά feedback από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες ώστε να εξασφαλίσει ότι ικανοποιούνται από τις παρεχόμενες υπηρεσίες - Ελέγχει συστηματικά τη δουλειά των υφισταμένων του για να εξασφαλίσει ότι ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών - Χρησιμοποιεί το δίκτυο γνωριμιών του για να φέρει νέους πελάτες
Διευθυντής	- Διατηρεί στενές σχέσεις με τους πελάτες ακόμα και σε περιόδους κρίσεων - Εξασφαλίζει ότι οι ανάγκες των πελατών καλύπτονται πλήρως από τις προσφερόμενες υπηρεσίες - Προχωρά σε ενέργειες προκειμένου να διευθετήσει εσωτερικές διαφωνίες και παρεξηγήσεις έτσι ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να είναι πάντα υψηλής ποιότητας.

Παράδειγμα ανάλυσης δεξιότητας σε συμπεριφορές ανά επίπεδο απόδοσης

Δεξιότητα: Προσαρμοστικότητα & Ευελιξία

Ορισμός: Αντιλαμβάνεται γρήγορα και να ανταποκρίνεται θετικά σε αλλαγές, προσαρμόζεται σε διαφορετικές καταστάσεις, με διαφορετικά άτομα ή ομάδες.

Επίπεδο 1	- Δυσκολεύεται να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του σε νέες καταστάσεις και δεδομένα - Δυσκολεύεται να αναλάβει νέους ρόλους και καθήκοντα
Επίπεδο 2	- Κατανοεί και εκτιμά νέες ή / και διαφορετικές απόψεις - Είναι δεκτικός σε αλλαγές στο περιβάλλον εργασίας - Αποδέχεται εύκολα νέους ρόλους
Επίπεδο 3	- Ανταποκρίνεται θετικά σε αλλαγές εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών περιβάλλοντος - Προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στα νέα δεδομένα - Παραμένει σταθερός σε καταστάσεις αβεβαιότητας - Προτείνει εναλλακτικούς τρόπους δράσης για να αντιμετωπίσει μια νέα κατάσταση
Επίπεδο 4	- Αντιλαμβάνεται την αλλαγή ως ευκαιρία βελτίωσης υποστηρίζει και συμμετέχει στην υλοποίηση αλλαγών εφόσον απαιτείται - Προσαρμόζεται άμεσα σε νέες καταστάσεις και συνθήκες - Υιοθετεί εναλλακτικούς τρόπους δράσης για να αντιμετωπίσει μια νέα κατάσταση - Παραμένει σταθερός και αποδοτικός σε καταστάσεις αβεβαιότητας

Σύστημα αξιολόγησης Management by Objectives (MBO)

Ο στόχος του συστήματος Management by Objectives είναι η αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης με καθορισμό συγκεκριμένων στόχων για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα με έμφαση στα οικονομικά (μετρήσιμα) στοιχεία.

Για να εφαρμοστεί αυτό το σύστημα επιτυχώς απαιτείται να έχουν σαφώς καθοριστεί:

- » **Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης**
- » **Οι επιμέρους στόχοι για τα διαδοχικά ιεραρχικά επίπεδα, βάσει των στρατηγικών που καθορίστηκαν προηγουμένως**
- » **Τα πλάνα και οι ενέργειες που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση των στόχων**
- » **Τα πρότυπα απόδοσης για κάθε στόχο**

Τα δύο κύρια πλεονεκτήματα του συστήματος είναι ότι: α) οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους εταιρικούς στόχους και το ρόλο που καλούνται να αναλάβουν για την επίτευξή τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη δέσμευση από πλευράς τους, και β) ότι μπορεί να ενδυναμώσει τους εργαζόμενους προσφέροντάς τους ικανοποίηση μέσω της επίτευξης των στόχων τους.

Μειονέκτημα του συστήματος θεωρείται η έμφαση μόνο σε οικονομικά αποτελέσματα και η απουσία αξιολόγησης άλλων παραγόντων όπως π.χ. πελάτες, οργάνωση, συνεργασία. Επίσης, προβληματική είναι η εστίαση στους στόχους και όχι στις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίησή τους. Τέλος, το σύστημα αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ασαφείς ή μη ρεαλιστικούς στόχους, ιδιαίτερα για τους εργαζόμενους των χαμηλότερων βαθμίδων.

Συστήματα τύπου 360°

Τα συστήματα τύπου 360° παρέχουν πληροφορίες προερχόμενες από πολλές διαφορετικές πηγές: τον άμεσο προϊστάμενο, άλλους προϊσταμένους, υφισταμένους, συναδέλφους στο ίδιο επίπεδο, πελάτες και προμηθευτές.

Εστιάζουν κυρίως στις επαγγελματικές δεξιότητες και όχι σε ποσοτικά κριτήρια. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν από τους αξιολογητές κατά την αξιολόγηση των υφισταμένων τους και για το σχεδιασμό πληρέστερων πλάνων ανάπτυξης. Δε συνιστάται όμως να αποτελούν αποκλειστικό μέσο αξιολόγησης.



3.6.4 Συνάντηση αξιολόγησης απόδοσης

Η συνάντηση αξιολόγησης απόδοσης είναι ένα σημαντικό μέρος της όλης διαδικασίας. Σκοπός της συνάντησης είναι:

- » να συζητήσει ο εργαζόμενος με τον προϊστάμενό του το επίπεδο της απόδοσής του κατά τη συγκεκριμένη περίοδο αξιολόγησης,
- » να εντοπίσουν δυνατά σημεία και περιοχές προς βελτίωση και
- » να συμφωνήσουν σε πλάνο ενεργειών για την περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης ή τη διατήρηση της ήδη υψηλής απόδοσης.

Για να είναι επιτυχής η συνάντηση αξιολόγησης απαιτείται κατάλληλη **προετοιμασία** και από τα δύο μέρη.

Ο προϊστάμενος – αξιολογητής χρειάζεται:

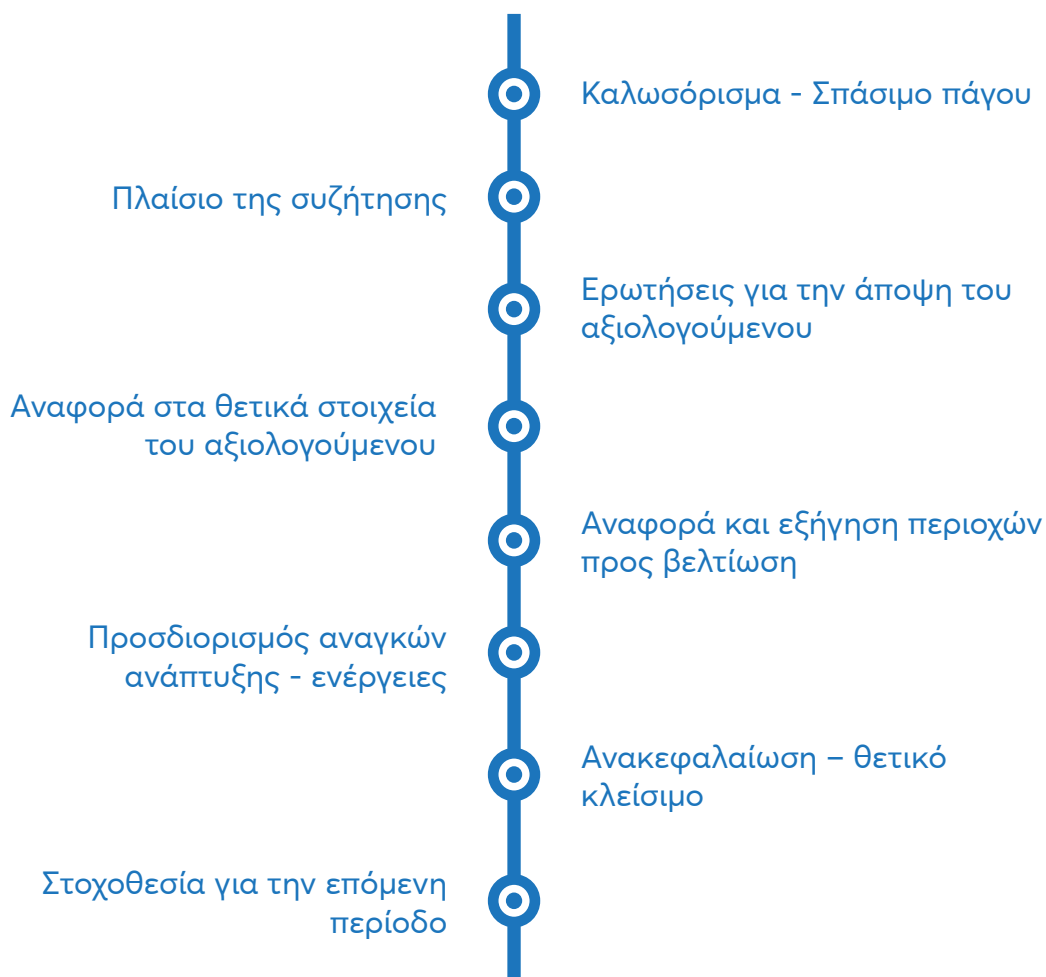
- » να φροντίσει για τον καθορισμό της συνάντησης
- » να εξετάσει και να γνωρίζει όλα τα στοιχεία απόδοσης
- » να διαμορφώσει τη δομή της συζήτησης, ιεραρχώντας τα θέματα
- » να διαθέτει συγκεκριμένα παραδείγματα για κάθε στοιχείο απόδοσης
- » να έχει σκεφτεί ενέργειες για την περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης

Ο εργαζόμενος – αξιολογούμενος χρειάζεται:

- » να γνωρίζει το επίπεδο απόδοσής του σε σχέση με το ζητούμενο
- » να έχει παραδείγματα για τα στοιχεία απόδοσης
- » να έχει εντοπίσει θετικά σημεία και σημεία για βελτίωση
- » να έχει ολοκληρώσει την αυτό-αξιολόγησή του (εφόσον προβλέπεται από το σύστημα)



Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια ενδεικτική δομή συνάντησης αξιολόγησης:



Κατά τη διάρκεια της συνάντησης αξιολόγησης, ο αξιολογητής θα πρέπει:

- » να θέσει με σαφήνεια τα θέματα
- » να συζητήσει όλα τα σημεία απόδοσης και να δώσει εξηγήσεις και παραδείγματα
- » να ακούει ενεργητικά τον εργαζόμενο
- » να επιδεικνύει κατάλληλη μη λεκτική επικοινωνία (body language)
- » να δίνει στον εργαζόμενο τον απαιτούμενο χρόνο για σκέψη
- » να συνεισφέρει με ιδέες για την περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης
- » να διασφαλίζει τη συμφωνία συγκεκριμένου πλάνου ενεργειών για το μέλλον
- » να κλείνει θετικά τη συνάντηση, παρακινώντας τον εργαζόμενο

Ο εργαζόμενος – αξιολογούμενος από την πλευρά του μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην επιτυχή έκβαση της συνάντησης εφόσον κατά τη διάρκειά της:

- » συμμετέχει ενεργά στη συζήτηση
- » εκφράζει με ειλικρίνεια τη συμφωνία ή τη διαφωνία του
- » προσπαθεί να κατανοήσει τα τυχόν προβλήματα
- » προτείνει τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του
- » να συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση πλάνου δράσης για το μέλλον

Τέλος, μετά τη συνάντηση αξιολόγησης αναμένεται από τον προϊστάμενο – αξιολογητή να παρακολουθεί την πορεία της απόδοσης του εργαζόμενου με βάση όσα συμφωνήσαν στη συνάντηση και να παρέχει την υποστήριξη που δεσμεύτηκε

να παρέχει. Από τον εργαζόμενο αναμένεται, να υλοποιήσει το συμφωνημένο πλάνο ενεργειών και να ζητά άμεσα τη βοήθεια του προϊσταμένου του όταν διαπιστώνει δυσκολίες ή αποκλίσεις.



ΔΙΑΒΑΣΤΕ ΕΠΙΣΗΣ



The Future of Performance Reviews

<https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>

Managing Employee Performance

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingemployeeperformance.aspx>

What is balanced scorecard in performance management system

<https://www.hrhelpboard.com/performance-management/balanced-scorecard.htm>

Putting the Balanced Scorecard to Work

<https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>

Top 7 KPIs every hotelier must track

<https://www.hotelogix.com/blog/2019/11/12/top-7-kpis-every-hotelier-must-track/>

The secret to giving great feedback (video)

<https://youtu.be/wt15UrrgU8c>

How to give negative feedback in the workplace (video)

<https://youtu.be/1AtT8a1EJ6k>

Marsal Goldsmith on Feedforward (video)

<https://youtu.be/BLVZiZob37I>

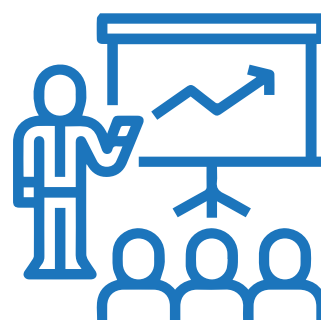
Feedforward performance management (video)

<https://youtu.be/axC-lXu-G-I>

4



ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ



4.1 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ

Ο τουριστικός κλάδος στην Ελλάδα, στην πλειονότητά του είναι εποχικός, και αυτό, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, δημιουργεί συχνά μία εναλλαξιμότητα και κινητικότητα στο προσωπικό, συνθήκες, που σε συνάρτηση και με πολλούς άλλους παράγοντες, δυσκολεύουν το σχεδιασμό και υλοποίηση μακροχρόνιων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.

Οι εποχιακά εργαζόμενοι τον κλάδο, ιδιαίτερα στην περίπτωση που αλλάζουν εργοδότη ανά τουριστική περίοδο, δεν έχουν το χρόνο για ουσιαστική εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς την περίοδο που έχουν άφθονο χρόνο, πχ το χειμώνα, βρίσκονται εκτός εργασίας, αλλά και όταν θα προσληφθούν, πολύ συχνά ο χρόνος που μεσολαβεί από την πρόσληψη μέχρι την αιχμή της τουριστικής περιόδου είναι πολύ σύντομος.

Ταυτόχρονα πολλές επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο, χωρίς να λείπουν και οι φωτεινές εξαιρέσεις, επενδύουν λίγο ή και καθόλου στην εκπαίδευση των ανθρώπων τους, προσπαθώντας να συγκρατήσουν το κόστος διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο χαμηλότερο δυνατό.

Οι συνθήκες αυτές, όπως είναι προφανές, δεν βοηθούν στην αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της χώρας, ως προς το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, ιδιαίτερα σήμερα στην εποχή των κοινωνικών δικτύων και των ratings, η φήμη μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί άμεσα και η σημασία του εκπαιδευμένου και στρατηγικά ευθυγραμμισμένου

προσωπικού στη δημιουργία των επιθυμητών εμπειριών του πελάτη είναι πολύ μεγάλη.

Η εξίσωση για τις περισσότερες περιπτώσεις είναι απλή: Οι πελάτες που επηρεάζουν τη φήμη και την επιτυχία μιας επιχείρησης, μένουν ικανοποιημένοι - εκτός από άλλους παράγοντες όπως υποδομές, τοποθεσία κλπ. - σε σημαντικό βαθμό από τη συμπεριφορά, τον επαγγελματισμό και την κατάρτιση των ανθρώπων της. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζονται σαφώς από την εκπαίδευση. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη, όμως, χρειάζονται από τη φύση τους διάρκεια, συστηματική προσέγγιση, συνέπεια, προγραμματισμό και όραμα.

4.2 ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

Πολλοί επαγγελματίες στα τμήματα διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό κλάδο, αλλά και μεμονωμένοι επιχειρηματίες που ασχολούνται προσωπικά με το ανθρώπινο δυναμικό, κάνουν τα τελευταία χρόνια αξιοσημείωτες προσπάθειες, κυρίως σε τέσσερις άξονες, με:

1

Δημιουργία βασικών διαδικασιών για τη διαχείριση της γνώσης στον οργανισμό, αλλά και διαδικασιών/συστημάτων (Ενδοεταιρική Ακαδημία/Company Academy), που αφορούν στην ολιστική και στρατηγική προσέγγιση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων σε βάθος χρόνου

2

Σχεδιασμό και υλοποίηση προγραμμάτων μεικτής μάθησης με συνδυασμό εκπαίδευσης με φυσική παρουσία και μέσω e-learning

3

Δημιουργία σύγχρονων υποδομών, όπως πλατφόρμες e-learning και mobile learning, που μπορούν να βοηθήσουν στις παραπάνω συνθήκες με ευελιξία και αποτελεσματικότητα και επιπλέον είναι απόλυτα συμβατές με τις νέες γενιές των εργαζομένων

4

Ενδυνάμωση των έμπειρων εργαζομένων σε δεξιότητες εκπαίδευση στην εργασία (on the job training και coaching), ώστε να ενδυναμώνουν την εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της περιόδου με διαρκείς και ευέλικτες παρεμβάσεις

INSETE

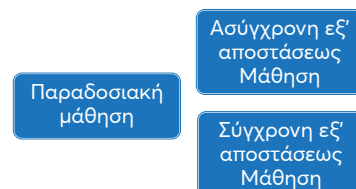


5 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ E-LEARNING / BLENDED LEARNING



Τι είναι όμως η Μεικτή μάθηση; Η Μεικτή μάθηση (Blended Learning) είναι η ανάμειξη (συνδυασμός) παραδοσιακής μάθησης σε τάξη ή on the Job Training, με Online μάθηση. Στο Blended Learning, διατηρούμε στο σχεδιασμό μας την **παραδοσιακή ζωντανή εκπαίδευση**, γιατί είναι η μόνη που δίνει την αμεσότητα στην επαφή του εκπαιδευόμενου με τους εκπαιδευτές και τους συν-εκπαιδευόμενους και ευνοεί την ομαδο-συνεργατική μάθηση, αλλά και την επικοινωνία και τη διάχυση της πληροφορίας μέσα στον οργανισμό.

ΜΕΘΟΔΟΣ: ΜΕΙΚΤΗ ΜΑΘΗΣΗ (BLENDED)



Κοινωνική & Άτυπη Μάθηση / Συνεργατική

Τη συνδυάζουμε όμως και με Ασύγχρονη Τηλεκπαίδευση.

(Ασύγχρονη Τηλεκπαίδευση γίνεται όταν κανείς μαθαίνει εξ αποστάσεως και ηλεκτρονικά, στο δικό του χρόνο, στο δικό του ρυθμό, χωρίς να είναι όλοι, εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενοι, παρόντες ταυτόχρονα).

Στην ασύγχρονη τηλεκπαίδευση ο εκπαιδευόμενος μπορεί να πετύχει τους εκπαιδευτικούς στόχους του ακολουθώντας τον προσωπικό του ρυθμό μάθησης (pace of learning), με υποστήριξη από εκπαιδευτή (πχ υποστήριξη μέσω Forum/Messaging) και με διαδικασίες αυτοαξιολόγησης και τελικής αξιολόγησης.



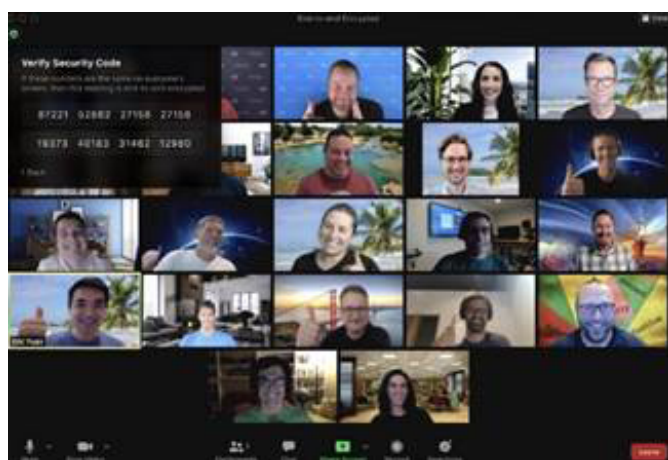
Η πλατφόρμα ασύγχρονου e-learning θα πρέπει να εμπεριέχει εκπαιδευτικό υλικό που να διακρίνεται για την ευχρηστία, τη φιλικότητα προς το χρήστη (user friendly) και κυρίως τη διαδραστικότητα (interactivity), ώστε ο εκπαιδευόμενος να αλληλεπιδρά με το σύστημα και να μαθαίνει σε ορισμένο βαθμό από αυτό



Κατά τη διάρκεια όμως της εκπαίδευσης από απόσταση και πριν προλάβει να βιώσει ο εκπαιδευόμενος την απομόνωση από τη φυσική παρουσία της ομάδας, θα ήταν καλό να ακολουθεί ξανά επαφή σε τάξη με ενδιάμεση συνάντηση φυσικής παρουσίας, με αλληλεπίδραση όπου μπορούν οι εκπαιδευόμενοι να συμπληρώνουν και να ενισχύουν όσα μαθαίνουν στο ασύγχρονο μέρος.

Επειδή όμως οι φυσικές συναντήσεις (Face to Face) είναι δύσκολες, όπως στην περίοδο της πανδημίας ή μη συμφέρουσες λόγω απόστασης ή άλλων δυσκολιών, χρόνου κλπ, μπορεί να οργανωθεί **Σύγχρονη Τηλεκπαίδευση** μέσα από ειδική πλατφόρμες τηλεδιασκέψεων, όπου οι εκπαιδευόμενοι έχουν την δυνατότητα να εκπαιδεύονται σύγχρονα με βίντεο, ήχο και κοινό PowerPoint ή desktop.

Στο σύγχρονο e-learning ο εκπαιδευτής έχει τη δυνατότητα να παρέχει ουσιαστική εκπαίδευση, σε αντικατάσταση της παραδοσιακής ή και να παράσχει συμπληρωματικές πληροφορίες, να επεξηγήσει και να επιλύσει απορίες που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της Ασύγχρονης Τηλεκπαίδευσης, αλλά και να επιτύχει και στόχους σχετικούς με την υποβοήθηση του μαθήματος, όπως ενίσχυση, υποστήριξη, παρακίνηση και τέλος τόνωση και ενδυνάμωση των ομάδων. Επίσης, μπορεί να διοργανώσει webinars ή on-line συνέδρια για ενημέρωση και εκπαίδευση.



Μεγάλη σημασία έχει επίσης, η ανεπίσημη μάθηση η οποία είναι η εμπειρική μάθηση που σχετίζεται με την κοινωνικότητα και λαμβάνει χώρα εκτός του πλαισίου των οργανωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ένα παράδειγμα είναι το λεγόμενο φαινόμενο του 'water cooler' δηλαδή του κοινόχρηστου υδροδοχείου ή της μηχανής του καφέ ενός οργανισμού όπου συναντώνται τυχαία στελέχη και επικοινωνούν.

Σχετικός είναι ο κανόνας 80/20 ο οποίος λέει το εξής: Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει είχε αποδειχθεί ότι το 80% της μάθησης είναι ανεπίσημη και όχι τυπική, οργανωμένη δηλαδή στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτό το είδος μάθησης μπορεί να υποστηριχθεί ηλεκτρονικά μέσα από forum επικοινωνίας ή και σχετικά κοινωνικά δίκτυα μάθησης.

5.1.1 Ποια είναι η αξία και τα πλεονεκτήματα της μεικτής μάθησης;

Καταρχάς, έχουμε συγκεκριμένα διαχειριστικά πλεονεκτήματα γιατί μπορούμε να εκπαιδεύσουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων από οποιοδήποτε σημείο κι αν βρίσκονται, σε σύντομο χρόνο και άρα μέσω αυτού του τρόπου να επιτύχουμε σημαντική εξοικονόμηση πόρων.

Έχουμε επίσης και παιδαγωγικά πλεονεκτήματα, όπως ευελιξία μάθησης: οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να συνδέονται στο περιβάλλον μάθησης από οποιοδήποτε χώρο, τόπο, χρόνο, να μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους και σύμφωνα με τις δικές τους προτιμήσεις και στυλ μάθησης. Επίσης, έχουμε τη δυνατότητα να υλοποιήσουμε στο εικονικό περιβάλλον ό,τι δεν είναι δυνατόν στο φυσικό περιβάλλον, και να οργανώσουμε διαδικασίες οι οποίες θα ήταν αδύνατες ή πολύ επικίνδυνες στο φυσικό περιβάλλον. Ακόμα, μπορούμε να χτίσουμε μια εικονική κοινότητα μάθησης και πρακτικής μέσω της οποίας θα διευκολύνεται η μάθηση.

Σύμφωνα με μελέτη του Υπουργείου Παιδείας των Ηνωμένων Πολιτειών το 2010, προγράμματα τα οποία διδάχτηκαν με συνδυασμό διδασκαλίας σε τάξη και εξ' αποστάσεως εκπαίδευση, οδήγησαν σε καλύτερα αποτελέσματα και σε καλύτερες επιδόσεις απ' ό,τι εάν αυτά τα προγράμματα διδάσκονταν μόνο σε τάξη ή μόνο εξ' αποστάσεως.

Η μεικτή μάθηση έχει μειονεκτήματα και περιορισμούς που είναι σημαντικό να τα έχουμε υπόψη μας. Κατ' αρχάς εξαρτάται καίρια από την τεχνολογία, τόσο τις πλατφόρμες λογισμικού αλλά και τα λοιπά συστήματα τα οποία χρησιμοποιούμε. Τυχόν πρόβλημα στην πλατφόρμα έχει άμεσο αντίκτυπο στη μάθηση και στη διεξαγωγή του μαθήματος. Ομοίως προϋποθέτει την πρόσβαση τόσο σε κατάλληλο hardware και συσκευές, όπως υπολογιστές ή tablets / smartphones, όσο και πρόσβαση στο διαδίκτυο (ευρείας ζώνης).

Επιπλέον, απαιτεί εκπαίδευση, προσεκτικό σχεδιασμό και ενδελεχή προετοιμασία προκειμένου να είναι επιτυχημένη καθώς και αρκετό κόπο, ιδίως στην αρχή. Ακόμα, στην περίπτωση που είναι για αμιγώς εξ' αποστάσεως δράση, απαιτεί τη συνεχή υποστήριξη των εκπαιδευομένων και από πλευρά τεχνικής αλλά και από πλευράς παιδαγωγικής υποστήριξης.

Επίσης, ένας παράγοντας που μπορεί να αποτελέσει περιορισμό και πρόβλημα είναι η απειρία και η έλλειψη εμπειριών τόσο των εκπαιδευτών στο σχεδιασμό και διδασκαλία εξ' αποστάσεως προγραμμάτων, αλλά και των εκπαιδευομένων για αποτελεσματική συμμετοχή τους.

Βέβαια, σε όλες τις χώρες του κόσμου παρατηρούμε ότι αυτό το δεδομένο αλλάζει, καθώς όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι καλούνται και συμμετέχουν σε εξ' αποστάσεως προγράμματα στο πλαίσιο της επαγγελματικής εκπαίδευσής τους.

5.2 BRAIN BASED LEARNING: Η ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΜΕΣΩ ΤΟΥ NEUROSCIENCE

Η Νευροεπιστήμη (Neuroscience) και η σύγχρονη έρευνα για το πώς λειτουργεί ο ανθρώπινος εγκέφαλος - το πώς μαθαίνουμε, πώς αποκτούμε ή αναπτύσσουμε ικανότητες και πώς τελικά αλλάζουμε μόνιμα τη συμπεριφορά μας - έχουν οδηγήσει στη δημιουργία νέων προσεγγίσεων της μάθησης και ανάπτυξης στον εργασιακό χώρο (Neurodidactics, Brain Based Learning κλ.).

Αν και οι ιδέες που προάγει το Neuroscience είναι παλιές και ξεκινούν από τα αρχαία χρόνια, μόλις τις τελευταία χρόνια οι επιστήμονες έχουν τη δυνατότητα να παρατηρήσουν και να αποκρυπτογραφήσουν το πώς δουλεύει ο ανθρώπινος

εγκέφαλος, μέσω της εξέλιξης της τεχνολογίας (οι τομογραφίες μαγνητικού συντονισμού MRI, οι τεχνολογίες λειτουργικής απεικόνισης μαγνητικού συντονισμού (fMRI), οι τομογραφίες εκπομπής ποζιτρονίων (PET), αλλά και οι τρισδιάστατες πλέον αναπαραστάσεις των ηλεκτρικών πεδίων επιτρέπουν τη μη-επεμβατική παρακολούθηση της ηλεκτρικής δραστηριότητας του εγκεφάλου καθώς ο άνθρωπος μαθαίνει, απομνημονεύει, κατανοεί και εφαρμόζει τη νέα γνώση κλπ.).

Η έρευνα βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη και υπάρχει αρκετή συζήτηση διεθνώς με πολλούς υποστηρικτές, αλλά και αρκετούς σκεπτικιστές.

Ας δούμε μερικά από τα ευρήματα της νευροεπιστήμης και πώς με την εφαρμογή τους μπορούμε να βοηθήσουμε τους εκπαιδευόμενους να:

■ συγκεντρωθούν (focus) στη μάθηση

■ διατηρήσουν στη μακροχρόνια μνήμη τους (remember) όσα μαθαίνουν

■ εφαρμόσουν στην πράξη (apply) τις νέες γνώσεις

■ αλλάξουν στάση και συμπεριφορά (attitude)

■ διατηρήσουν την προσοχή (attention) τους κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης

■ κατανοήσουν (understand) όσα μαθαίνουν

■ αναπτύξουν και να αυτοματοποιήσουν νέες δεξιότητες (skills)

5.3 Η ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΟΧΗ

5.3.1 Πόσο συγκεντρωμένοι είμαστε;

Έχει γραφτεί πολλές φορές ότι ο μέσος άνθρωπος κάνει καθημερινά μερικές χιλιάδες (70.000 αναφέρεται) σκέψεις, κάτι που με αναγωγή μπορεί και να αντιστοιχεί κατά μέσο όρο σε περίπου 50 σκέψεις/περισπασμούς (distractions) το λεπτό!

Ακόμα και αν υποθέσουμε ότι ο αριθμός αυτός αποτελεί υπερβολή, όλοι μας έχουμε προβληματιστεί με τη δυνατότητα συγκέντρωσης που διαθέτουμε, ενώ κάποιες στιγμές προσπαθούμε να κρατήσουμε τη σκέψη μας επικεντρωμένη σε ένα θέμα, μέχρι να αντιληφθούμε ότι έχουμε ταξιδέψει με αστραπιαία ταχύτητα και έχουμε ακολουθήσει έναν ειρμό σκέψης πολύ μακριά από το αρχικό θέμα μας.

5.3.2 Multitasking!

Το πολυσυζητημένο multitasking είναι ένας μύθος. Η Νευροεπιστήμη έχει δείξει ότι δεν μπορούμε να εστιάζουμε σε πολλά σημεία προσοχής ταυτόχρονα.

Μπορούμε βέβαια να εναλλάσσουμε αστραπιαία την προσοχή μας σε πολλές πηγές ή καταστάσεις (πχ ακούμε και ταυτόχρονα διαβάζουμε τα μηνύματα στο κινητό μας). Αυτό όμως μας κάνει να χάνουμε πληροφορίες (ίσως κρίσιμες), είτε από τη μια πηγή, είτε από την άλλη και το κυριότερο, να χάνουμε χρόνο κατά την εναλλαγή, για προσαρμογή στην κάθε κατάσταση.

5.3.3 Η διάρκεια της προσοχής

Πόσο όμως μπορεί να διαρκεί η ηθελημένη διάρκεια της προσοχής (το γνωστό Focused Attention Span); Η έρευνα (Dianne Dukette; David Cornish, 2009) έχει δείξει ότι η ηθελημένη έντονη προσοχή των ενηλίκων κυμαίνεται από 10 έως 20 λεπτά. Στη συνέχεια, λόγω κόπωσης, θα χρειαστεί ένα διάλειμμα ή μια εναλλαγή, ώστε να μπορέσει το άτομο να ξανασυγκεντρωθεί.

Σε συγκεκριμένες μάλιστα συνθήκες μάθησης η διάρκεια αυτή μπορεί να μειωθεί ακόμη περισσότερο!

Η έρευνα (Hartley, J., & Davies, I.) έχει δείξει ότι η επικέντρωση και η προσοχή των ανθρώπων σε ένα διδακτικό αντικείμενο πέφτει κατακόρυφα στα πρώτα 10' μιας μονόδρομης διάλεξης, και αν δεν προκύψει κάποια αλλαγή στη ροή της εκπαίδευσης, όπως συμμετοχή, συζήτηση, απορίες, άσκηση κλπ. θα διατηρηθεί σε χαμηλά επίπεδα όσο προχωρά ο χρόνος.

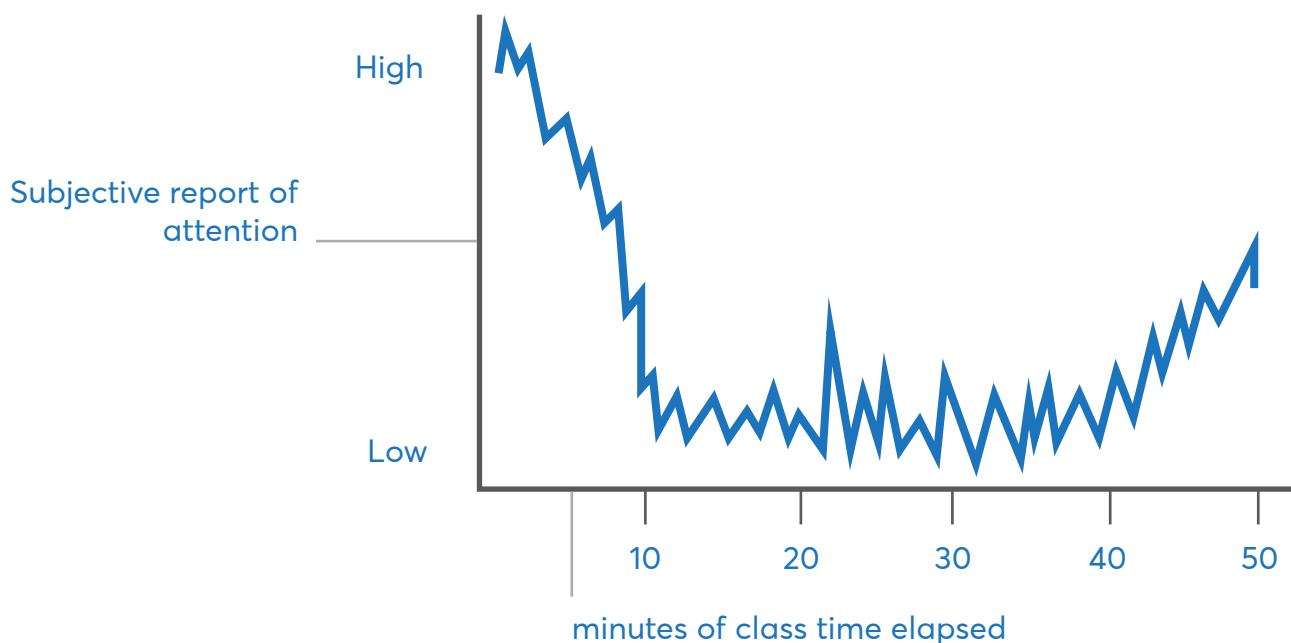
Προς το τέλος της διδακτικής ώρας αυξάνεται και πάλι το ενδιαφέρον, καθώς οι εκπαιδευόμενοι ανακεφαλαιώνουν και προσπαθούν να συνειδητοποιήσουν την αξία όσων άκουσαν. Όμως πόσο παραγωγικό μπορεί να είναι αυτό;

Και οι συνθήκες στις οποίες καθημερινά ζούμε, εργαζόμαστε και μαθαίνουμε μας εκθέτουν σε όλο και περισσότερους

περισπασμούς (distractions), όπως μηνύματα, emails, γρήγορα εναλλασσόμενες εικόνες, ήχους από τον περιβάλλοντα χώρο. Ευτυχώς για μας, μπορούμε ηθελημένα (Selective sustained attention) να επιστρέφουμε άμεσα στο θέμα που απαιτεί την προσοχή μας, αρκεί να έχουμε το κίνητρο και οι συνθήκες να το ευνοούν.

Ως εκπαιδευτές όμως δε θα πρέπει να στηριζόμαστε στην τύχη ή στην ικανότητα συγκέντρωσης του κάθε εκπαιδευόμενου. Με τη διαρκή εναλλαγή τεχνικών και την έμφαση στη διαρκή συμμετοχή των εκπαιδευομένων πχ με ερωτήσεις, παραδείγματα, ασκήσεις μπορούμε να εμπλουτίσουμε την εκπαίδευση και να διασφαλίζουμε τη μεγαλύτερη δυνατή συγκέντρωση.

THE 10 MINUTE RULE

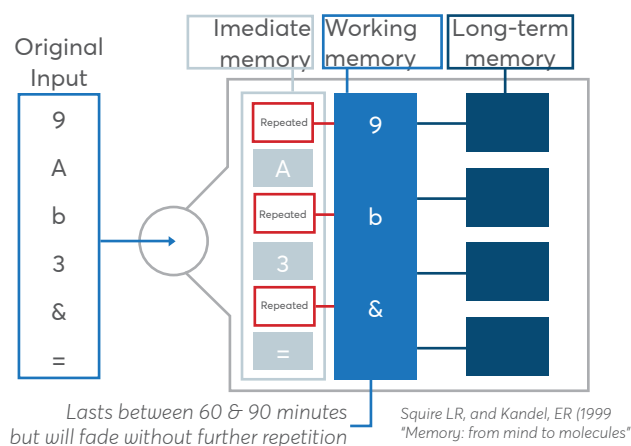


5.4 Η ΑΠΟΜΝΗΜΟΝΕΥΣΗ

5.4.1 Η προσωρινή και μακροχρόνια μνήμη

Η έρευνα, αλλά και η προσωπική εμπειρία των περισσότερων από εμάς, έχει δείξει ότι δυστυχώς ξεχνούμε το 75% όσων ακούσαμε σε κάποια παρουσίαση ή σε κάποιο σεμινάριο σε λιγότερο από 7 ημέρες.

Οι αισθήσεις του ανθρώπου πλημμυρίζουν διαρκώς την αισθητηριακή μνήμη με όλων των ειδών τις πληροφορίες και ερεθίσματα. Όμως η προσοχή είναι αυτή που θα καθορίσει ποιες από αυτές τις πληροφορίες / ερεθίσματα θα καταγραφούν και θα προχωρήσουν στην προσωρινή μνήμη. Οι έρευνες μιλούν για 7 πληροφορίες $\pm$ 2, τις οποίες κανείς τοποθετεί στην προσωρινή του μνήμη για μερικά δευτερόλεπτα και στη συνέχεια, όσο έρχονται νέες πληροφορίες, αδειάζει χώρο για να τις δεχθεί.



Κάποιες από αυτές τις πληροφορίες, όσες κρίνει ότι είναι χρήσιμες ή όσες επαναληφθούν (Επανάληψη και Ανάκληση), περνούν στη working memory, η οποία ενώ διαρκεί περισσότερο, δεν είναι όμως ακόμη μόνιμη και είναι εύκολο οι πληροφορίες να ξεχαστούν μέσα στις επόμενες ημέρες.

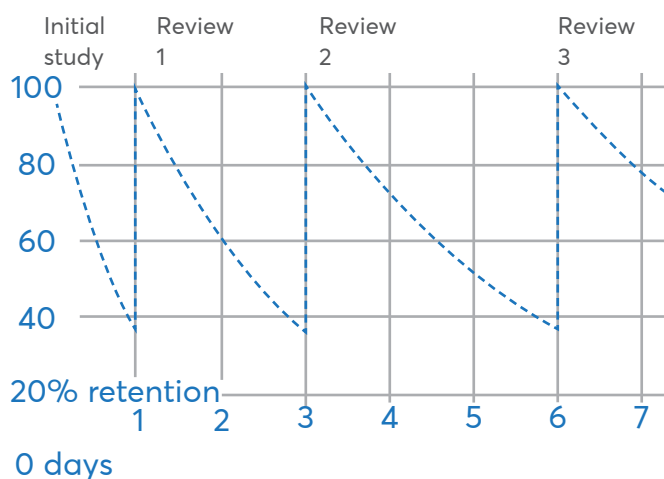
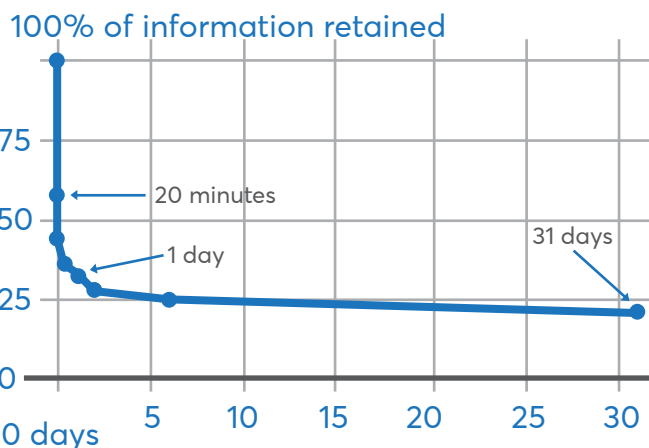
Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επαναληπτικές εκπαιδεύσεις (Spaced Repetition Effect) έχουν πολύ καλά αποτελέσματα, γιατί ενδυναμώνονται οι συνάψεις και έχουν κάθε φορά μεγαλύτερη διάρκεια διατήρησης στη μνήμη.

Spaced Repetition Effect

Αν μάλιστα γίνονται επαναλήψεις μετά από περίπου 24 ώρες, έχουμε ακόμα καλύτερα αποτελέσματα, λόγω του ύπνου! Όταν κοιμόμαστε ο εγκέφαλός μας «τακτοποιεί» τις νέες γνώσεις, ενισχύει τις χρήσιμες συνάψεις και καθαρίζει τον εγκέφαλό μας από τις περιττές πληροφορίες και τα χιλιάδες ερεθίσματα που δεχθήκαμε κατά τη διάρκεια της ημέρας, ώστε να τον ετοιμάσει για την επόμενη ημέρα. Τελικά, μόνο οι πληροφορίες που θα περάσουν στη μακροπρόθεσμη μνήμη (long term) θα έχουν πιο μόνιμο χαρακτήρα.

Πώς λοιπόν γίνεται αυτό;

- » **Αν υπάρχει επανάληψη και ανάκληση σε τακτά διαστήματα μετά την εκπαίδευση (Spaced Repetition Effect)**
- » **Αν υπάρχει το κίνητρο και η ανάγκη (το «Γιατί» να το θυμάμαι;)**
- » **Αν υπάρχει σύνδεση με την καθημερινότητα**
- » **Αν υπάρχουν ισχυρές συνδέσεις (συνάψεις) με προϋπάρχουσες γνώσεις**
- » **Αν η νέα γνώση χρησιμοποιείται στην πράξη**



5.5 Η ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ



«Δεν μπορώ να διδάξω τίποτα κανέναν.
Μπορώ μόνο να τους κάνω να σκεφτούν.»

Σωκράτης



«Το μυαλό δεν είναι ένα δοχείο που πρέπει να γεμίσει,
αλλά μια φωτιά που πρέπει ν' ανάψει.»

Πλούταρχος



We cannot teach people anything;
we can only help them discover it within themselves.

Galileo Galilei

Όλα τα παραπάνω συμφωνούν στο ότι δε μπορεί κανείς να μεταδώσει τη γνώση. Στην πραγματικότητα αυτό που μπορεί να κάνει είναι να βοηθήσει τους άλλους να δημιουργήσουν τα δικά τους οικοδομήματα και συνδέσεις (συνάψεις) στο μυαλό τους.

5.5.1 Οι συνάψεις στον εγκέφαλο μας

Ο εγκέφαλός μας αποτελείται από κύτταρα που ονομάζονται νευρώνες (neurons). Μάλιστα υπολογίζεται ότι ο εγκέφαλός μας έχει περίπου 100 δισεκατομμύρια νευρώνες.

Όταν οι νευρώνες επικοινωνούν μεταξύ τους για τη λειτουργία του νευρικού συστήματος και του εγκεφάλου, για παράδειγμα, για την κωδικοποίηση και την ανάκληση της μνήμης, δημιουργούν ηλεκτροχημικές ενώσεις, τις συνάψεις. Κάθε νευρώνας μπορεί να κάνει κάποιες χιλιάδες συνάψεις με άλλους νευρώνες, δημιουργώντας έτσι ένα εκπληκτικό δίκτυο από τρισεκατομμύρια συνάψεις. Οι συνάψεις λειτουργούν όπως και οι μύες του ανθρώπου, δηλαδή όσο πιο συχνά επαναλαμβάνονται τόσο δυναμώνουν.



5.5.2 Πως μπορούμε ως εκπαιδευτές να βοηθήσουμε την κατανόηση;

5.5.2.1 Αναστοχασμός (Reflection)

Στην εκπαίδευση ενηλίκων με τον όρο 'αναστοχασμός' (reflection) αναφερόμαστε συνήθως σε εκείνη την εξατομικευμένη νοητική διαδικασία κατά την οποία ανακαλούμε μία εμπειρία, την επεξεργαζόμαστε και την αξιολογούμε.

Ο αναστοχασμός (reflection) μπορεί να βοηθήσει πολύ στη μάθηση, κυρίως γιατί δίνει τον απαραίτητο χρόνο και χώρο στον εγκέφαλο του εκπαιδευόμενου να:

- » **σκεφτεί κριτικά, να αναλύσει τις εμπειρίες μάθησης που βίωσε**
- » **συνδέσει την τρέχουσα εμπειρία με προηγούμενη μάθηση (scaffolding)**
- » **συνθέσει και να αξιολογήσει δεδομένα**
- » **μεταφέρει την τρέχουσα εμπειρία σε άλλο πλαίσιο (context)**
- » **ενδυναμώσει τις συνάψεις καθιστώντας τις πιο δυνατές και μόνιμες**

Ο αναστοχασμός μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες γνωστικές δραστηριότητες που οδηγούν σε ισχυρότερη μάθηση: ανάκληση της γνώσης από τη μνήμη, επεξεργασία, σύνδεση με νέες εμπειρίες, οπτικοποίηση και νοητική εφαρμογή αυτού που πιθανόν θα γίνει διαφορετικά την επόμενη φορά.

Συμβουλή:

κατά την υλοποίηση της εκπαίδευσης και κυρίως μετά την εισαγωγή της νέας γνώσης και τη δημιουργία νέων συνάψεων στον εγκέφαλο, καλό είναι να κάνουμε παύσεις και να αφήνουμε λίγο χρόνο στους εκπαιδευόμενους για εμπέδωση μέσω του αναστοχασμού (reflection). Το χρειάζονται!



5.5.3 Τι είναι η τμηματοποίηση της γνώσης (chunking) και πως βοηθά την κατανόηση;

Έχοντας λάβει υπόψη τον τρόπο που λειτουργεί η μνήμη και η κατανόηση, βοηθά πολύ αν η γνώση είναι οργανωμένη σε μικρές ποσότητες κάθε φορά (chunks).

Η τμηματοποίηση είναι η διαδικασία που:

- » επιτρέπει τη συνένωση από μέρη πληροφοριών σε ένα σύνολο που βγάζει νόημα
- » αναδεικνύει τη σύνδεση των μερών μεταξύ τους αλλά και με το γενικό πλαίσιο (συνολική εικόνα)
- » διευκολύνει την απομνημόνευση
- » διευκολύνει την κατανόηση

Πώς μαθαίνουμε με την τμηματοποίηση;

- » Με την κατευθυνόμενη προσοχή δημιουργούνται νέες συνάψεις
- » Σχεδιάζουμε τα προγράμματά μας σε μικρά διακριτά μέρη ώστε, για κάθε μέρος του συνόλου της ύλης μας (chunk), η τεχνική εκπαίδευσης που εφαρμόζουμε (πχ διάλεξη, επίδειξη κα) να μην ξεπερνά τα 5-10 λεπτά της ώρας και στη συνέχεια την εναλλάσσουμε με άλλη πιο συμμετοχική τεχνική (πχ πρακτική με καθοδήγηση ή χωρίς), ώστε μέσω της εμπειρίας και του αναστοχασμού να περνά τη νέα γνώση στη μόνιμη μνήμη και να διατηρείται η προσοχή διαρκώς σε υψηλά επίπεδα.

5.5.4 Η ανάκληση της γνώσης και η επίπονη εργασία στη μάθηση

Η ανάκληση της γνώσης από τη μνήμη έχει ως αποτέλεσμα να κάνει αυτή την γνώση ευκολότερη στην ανάκληση στο μέλλον. Στην πραγματικότητα του για τη μνήμη ο Αριστοτέλης έγραψε: «η εξάσκηση στην επανειλημμένη ανάκληση ενός πράγματος ενδυναμώνει τη μνήμη». Η εσκεμμένη ανάκληση λοιπόν οδηγεί σε ισχυρότερη μάθηση και διατήρηση.

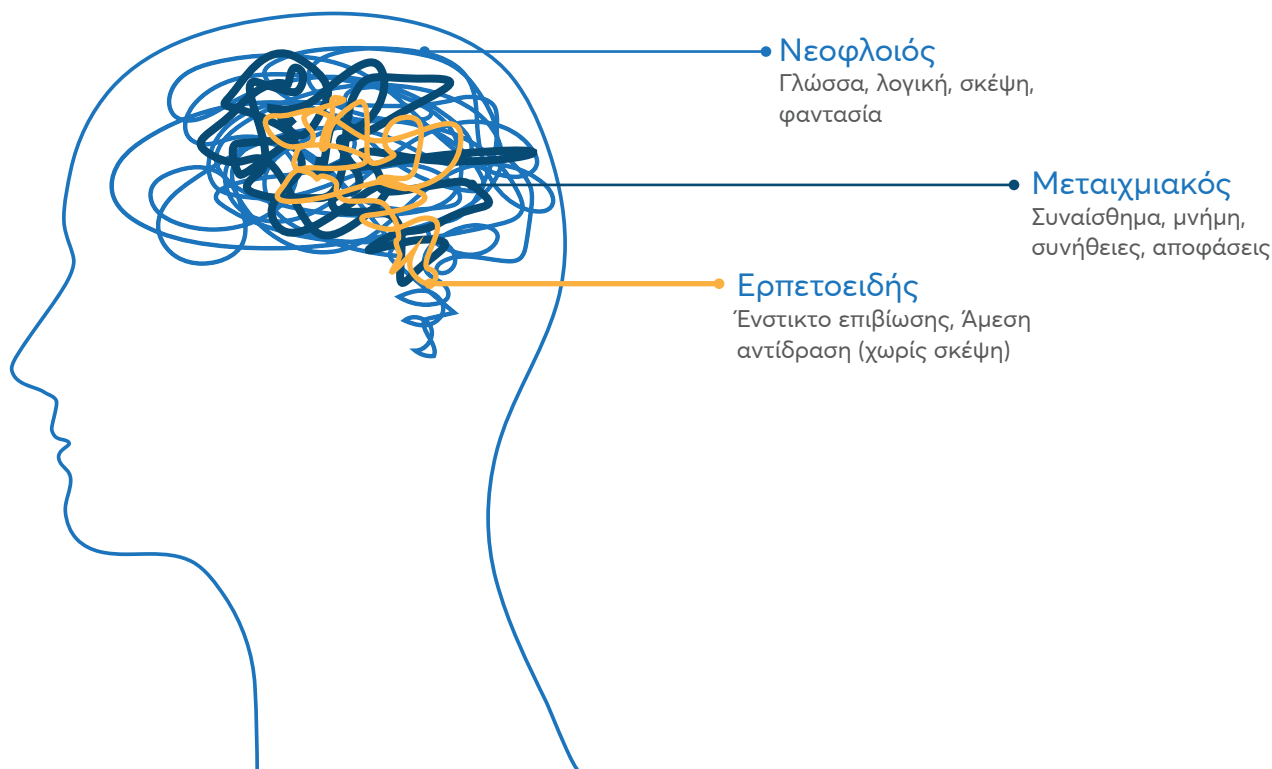
Εύκολα παρασυρόμαστε να πιστέψουμε ότι η μάθηση είναι προτιμότερη όταν είναι ευκολότερη, αλλά η έρευνα δείχνει το αντίθετο : όταν ο εγκέφαλος πρέπει να δουλέψει και να κουραστεί, η μάθηση συγκρατείται καλύτερα.

Όσο μεγαλύτερη η προσπάθεια να ανακαλέσει κανείς τη γνώση, τόσο ενισχύονται οι συνάψεις μεταξύ των νευρώνων και μονιμοποιείται.

5.6 ΠΩΣ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΛΛΑΖΟΥΜΕ;

5.6.1 Τα τρία μέρη του εγκεφάλου μας (Triune Brain, Maclean, 1990)

Με βάση τις έρευνες του Neuroscience οι άνθρωποι έχουμε έναν εγκέφαλο τριών στρωμάτων ή «Τρισυπόστατο Εγκέφαλο» (Triune Brain, MacLean, 1990).



5.6.1.1 Ερπετοειδής Εγκέφαλος

Το εσωτερικότερο και παλαιότερο μέρος του εγκεφάλου ονομάζεται «Ερπετοειδής Εγκέφαλος» (Brain Stem & Cerebellum) και έχει πρωταρχικό ρόλο στη διαχείριση του ενστίκτου επιβίωσης και τις αυτόματες αντιδράσεις.

Είναι το γνωστό fight or flight response που έχουμε όλοι και που ήταν τρομακτικά χρήσιμο για την επιβίωσή του ανθρώπου, όταν ζούσε εκτεθειμένος στους κινδύνους αρπακτικών ζώων και στα στοιχεία της φύσης. Δημιουργεί τη χημική αντίδραση που, ανεβάζοντας τα επίπεδα του στρες μέσω της κορτιζόλης και της αδρεναλίνης, προετοιμάζει το σώμα μας να τεθεί σε κατάσταση συναγερμού, ώστε ή να παλέψει για την επιβίωση ή να τρέξει να σωθεί.

Αυτή η σωτήρια για εκείνες τις συνθήκες σήμερα είναι συχνά η πηγή του χρόνιου και έντονου στρες, που έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία μας. Καθώς όμως ο εγκέφαλός μας δεν είναι σε θέση να διαχωρίσει τα είδη των κινδύνων που διατρέχει, είναι πολύ πιθανό να εκλάβει ως εξίσου σημαντικό με τα αρπακτικά ζώα, τον κίνδυνο να εκτεθεί κατά τη διάρκεια μιας εκπαίδευσης, αν δε γνωρίζει κάτι ή αν δεν καταφέρει μια νέα δεξιότητα με την πρώτη προσπάθεια. Αν συμβεί αυτό, το στρες θα κυριαρχήσει και θα έχει άμεσες επιπτώσεις στη μνήμη, αλλά και στις νοητικές λειτουργίες, επιδεινώνοντας την κατάσταση.

Για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό οι εκπαιδευτές να μπορούν να δημιουργούν ένα περιβάλλον ασφάλειας, αποδοχής, εμπιστοσύνης και Νοοτροπίας Ανάπτυξης (Growth Mindset)

5.6.1.2 Μεταιχμιακός Εγκέφαλος

Ο «Μεταιχμιακός Εγκέφαλος» (Limbic System) είναι υπεύθυνος για:

Τη μνήμη
και τη διαχείριση των συνάψεων που δημιουργούνται και επιτρέπει ή αποκλείει την πρόσβαση στη μακροχρόνια μνήμη με βάση τη χρησιμότητα των νέων γνώσεων

τη βασική λειτουργία της **συναισθηματικής ερμηνείας** και καθορίζει τη συμπεριφορά μας (**αποφάσεις**) σε εξωτερικά ερεθίσματα

τις συνήθειες,
αλλά δεν μπορεί να διακρίνει τις καλές από τις κακές, γι' αυτό και δυσκολευόμαστε να αλλάξουμε τις δεύτερες (The Power of Habits)

Για τους παραπάνω λόγους στην εκπαίδευσή μας είναι σημαντικό οι εκπαιδευόμενοι να

- » **συνειδητοποιήσουν το «Γιατί;» να μάθουν,**
- » **βρίσκονται συναισθηματικά σε μια σχετικά θετική προδιάθεση, για παράδειγμα με την προσεκτική χρήση του χιούμορ, τη θετική προσέγγιση στα λάθη και τις δυσκολίες και τη φιλική και δίκαιη αντιμετώπιση**

ώστε να μην ενεργοποιείται ο ερπετοειδής εγκέφαλος με τις γνωστές συνέπειες.

5.6.1.3 Νεοφλοιός

Ο Νεοφλοιός είναι το πιο πρόσφατο εξελικτικά μέρος του εγκεφάλου και είναι υπεύθυνος για τη λογική, την αφαιρετική σκέψη, τη φαντασία και πολλά άλλα. Αυτό το μέρος του εγκεφάλου λειτουργεί όταν μαθαίνουμε, όταν δημιουργούμε (creativity) με βάση τις νέες γνώσεις και δεξιότητες, όταν αξιολογούμε κα.

Είναι μεν το δυνατότερο μέρος του εγκεφάλου, αλλά είναι τρίτο στη σειρά και για να λειτουργήσει σωστά, θα πρέπει τα δύο προηγούμενα επίπεδα να το επιτρέπουν. Για παράδειγμα, αν έχει ενεργοποιηθεί ο ερπετοειδής εγκέφαλος (κίνδυνος ή έντονη αντίδραση σε συμβάντα), δε θα μπορεί να λειτουργήσει εύκολα η λογική. Όπως επίσης, αν οι εκπαιδευόμενοι βιώνουν έντονα συναισθήματα (για παράδειγμα φόβο να εκτεθούν στους άλλους ή αδικία από κάποιο προϊστάμενο ή την εταιρεία) και πάλι δε θα μπορέσουν να συγκεντρωθούν στις ανώτερες εγκεφαλικές λειτουργίες.

5.6.2 Ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής του Brain Based Learning στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό

1 Εξηγούμε στην αρχή της εκπαίδευσης πώς δουλεύει ο εγκέφαλος, πώς μαθαίνουν οι ενήλικες. Αυτό τους βοηθά να πάρουν το έλεγχο της δικής τους μάθησης και εν τέλει να μαθαίνουν καλύτερα

2 Σχεδιάζουμε προγράμματα που απαντούν στις πραγματικές ανάγκες και στα κίνητρα των εργαζομένων, απαντούν δηλαδή στο ερώτημα "Γιατί;". Αν η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι ότι η γνώση είναι πράγματι χρήσιμη, τότε ο μεταιχμιακός εγκέφαλος (Limbic Brain) επιτρέπει στη γνώση να περάσει στη μακροπρόθεσμη μνήμη.

3 Η νέα μάθηση απαιτεί μία βάση προηγούμενης γνώσης. Επεξεργασία (Elaboration) είναι η διαδικασία του να δίνεις νόημα στο νέο υλικό με το να το εκφράζεις με δικά σου λόγια και να το συνδέεις με κάτι που ήδη γνωρίζεις. Όσο περισσότερο εξηγούμε τον τρόπο με τον οποίο η νέα γνώση σχετίζεται με προηγούμενη γνώση, τόσο ισχυρότερη θα είναι η απόκτηση της και τόσο περισσότερες συνδέσεις θα δημιουργηθούν που θα βοηθήσουν την ανάκληση αργότερα

4 Επαναλαμβάνουμε (Επανάληψη μαζί με ανάκληση) όσο πιο συχνά μπορούμε και κατά τακτά διαστήματα (με απόσταση μεταξύ τους) τα κύρια σημεία της νέας γνώσης, ώστε να υποβοηθούμε τη διαδρομή προς τη μακροχρόνια μνήμη

5 Παρακινούμε για εξάσκηση / εφαρμογή μετά τη λήξη της εκπαίδευσης ώστε να διευκολύνουμε την επανακαλωδίωση ή τη νέα 'όδωση' (δημιουργία νέου μονοπατιού) στον εγκέφαλο

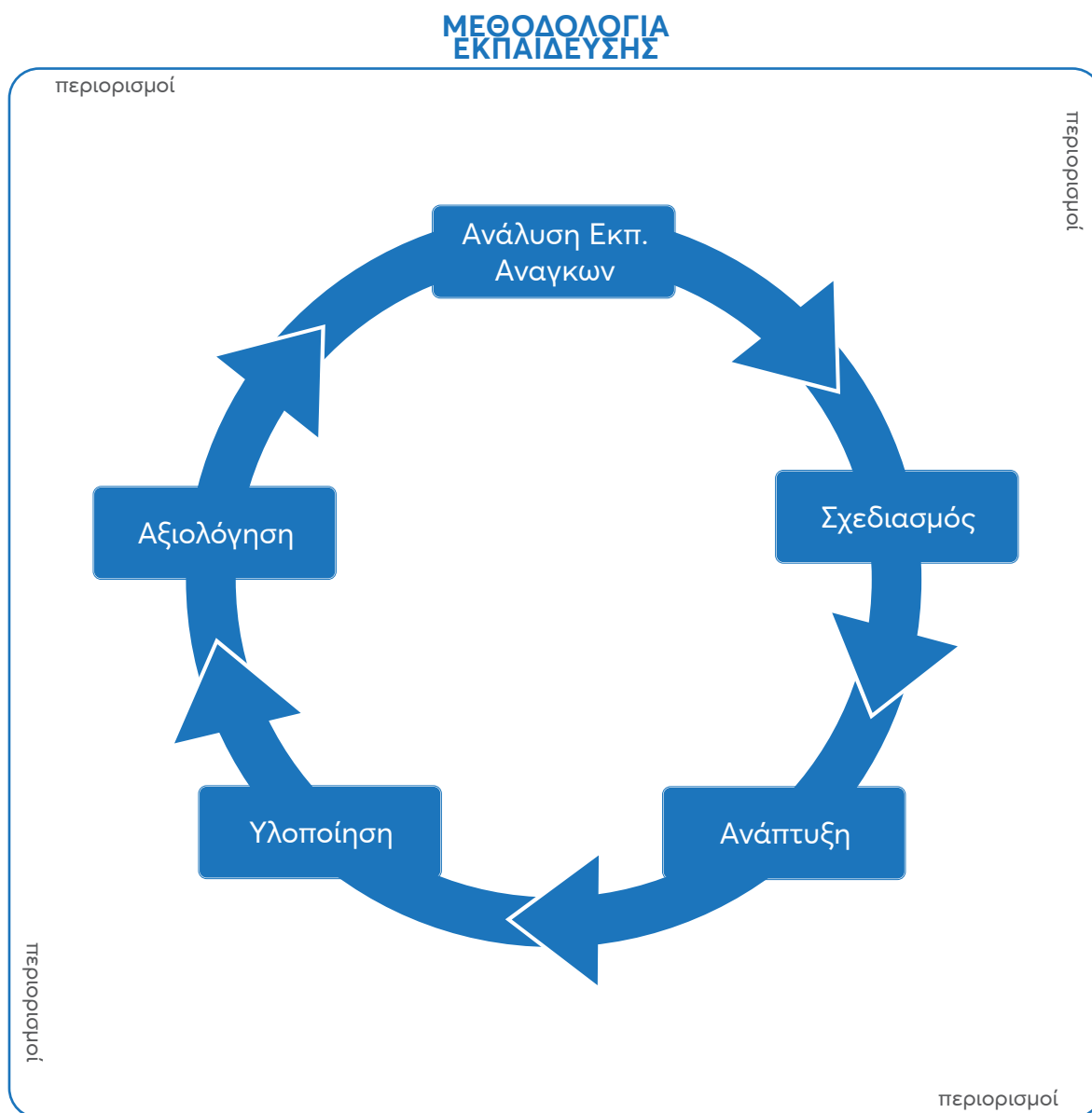
6 Ο όγκος των πληροφοριών θα πρέπει να είναι κατάλληλος, ώστε να μην υπερφορτωθεί ο εγκέφαλος και αρχίσει να επιλέγει τι να οδηγήσει στη μόνιμη μνήμη και τι όχι

7 Ένα απλό κουίζ μετά την ανάγνωση ενός κειμένου ή την παρακολούθηση μιας διάλεξης οδηγεί σε καλύτερη μάθηση και απομνημόνευση, γιατί δημιουργείται η ανάγκη ανάκλησης της γνώσης ή εμβάθυνσης μέσα από την εκ νέου ανάγνωση ενός κειμένου, ή παρακολούθησης της βιντεοσκοπημένης διάλεξης

8 Σχεδιάζουμε ολοκληρωμένες εμπειρίες μάθησης με πολλές ευκαιρίες "ανακάλυψης" και πολλά πρακτικά παραδείγματα, σχετικά με την καθημερινή πραγματικότητα των εκπαιδευομένων και αποφεύγουμε την απλή παράθεση πληροφοριών.

5.7 ΒΑΣΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Τα βασικά στάδια της παρούσας μεθοδολογίας ακολουθούν τις μεθοδολογίες Instructional Systems Development (ISD) και ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation), που με τις ποικίλες παραλλαγές τους θεωρούνται διεθνώς ως οι πλέον καταξιωμένες.



Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών (Training Needs Analysis, TNA)

Το στάδιο αυτό αφορά στην ανίχνευση, καταγραφή και ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του οργανισμού όπως αυτές προκύπτουν στον οργανισμό.

Σχεδιασμός

Το στάδιο αυτό αφορά στον ολοκληρωμένο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ο σχεδιασμός θα θέσει ως βάση το σκοπό και τους στόχους που προέκυψαν από τη διαδικασία της ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών και θα σχεδιάσει το εκπαιδευτικό πλάνο, όπου θα πρέπει ανάλογα με τις συνθήκες και τις ανάγκες να ληφθούν αποφάσεις για:

- τη μέθοδο εκπαίδευσης (πχ παραδοσιακή ή ηλεκτρονική ή μεικτή)
- τις κατάλληλες τεχνικές (διάλεξη, επίδειξη, πρακτική άσκηση, βίντεο-μάθημα κα),
- τα μέσα και τα υλικά (Ηλεκτρονικοί υπολογιστές, λογισμικό, διδακτικές σημειώσεις κα)

Ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού και υποδομών

Στο στάδιο αυτό και με αποφασισμένη τη μέθοδο, τις τεχνικές, όπως και τα μέσα / υλικά, θα αναπτυχθεί όλη η υλικοτεχνική υποδομή που θα υποστηρίξει τη μάθηση: Εκπαιδευτικό Υλικό υποστήριξης της παραδοσιακής μάθησης (PowerPoint Presentations), υποστηρικτικές διδακτικές σημειώσεις καθώς και ψηφιοποιημένο ειδικό διδακτικό υλικό (e-learning content), εκπαιδευτικό λογισμικό.

Υλοποίηση

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να υλοποιηθούν όσα έχουν σχεδιαστεί. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στο παρόν στάδιο διαδραματίζει ο εκπαιδευτής και γενικότερα ο ανθρώπινος παράγοντας. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, όσο άρτια οργανωμένο και αν είναι, δε θα έχει την αναμενόμενη επιτυχία και δέσμευση εκ μέρους των εκπαιδευομένων, αν δεν υπάρχει η σημαντικότερη υποστήριξη, παρακίνηση και ενδυνάμωση από τον εκπαιδευτή. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και το λογισμικό eLearning (LMS, Learning Management System) που χρησιμοποιούμε, το εκπαιδευτικό υλικό (ηλεκτρονικό ή μη) που βοηθά στην υλοποίηση.

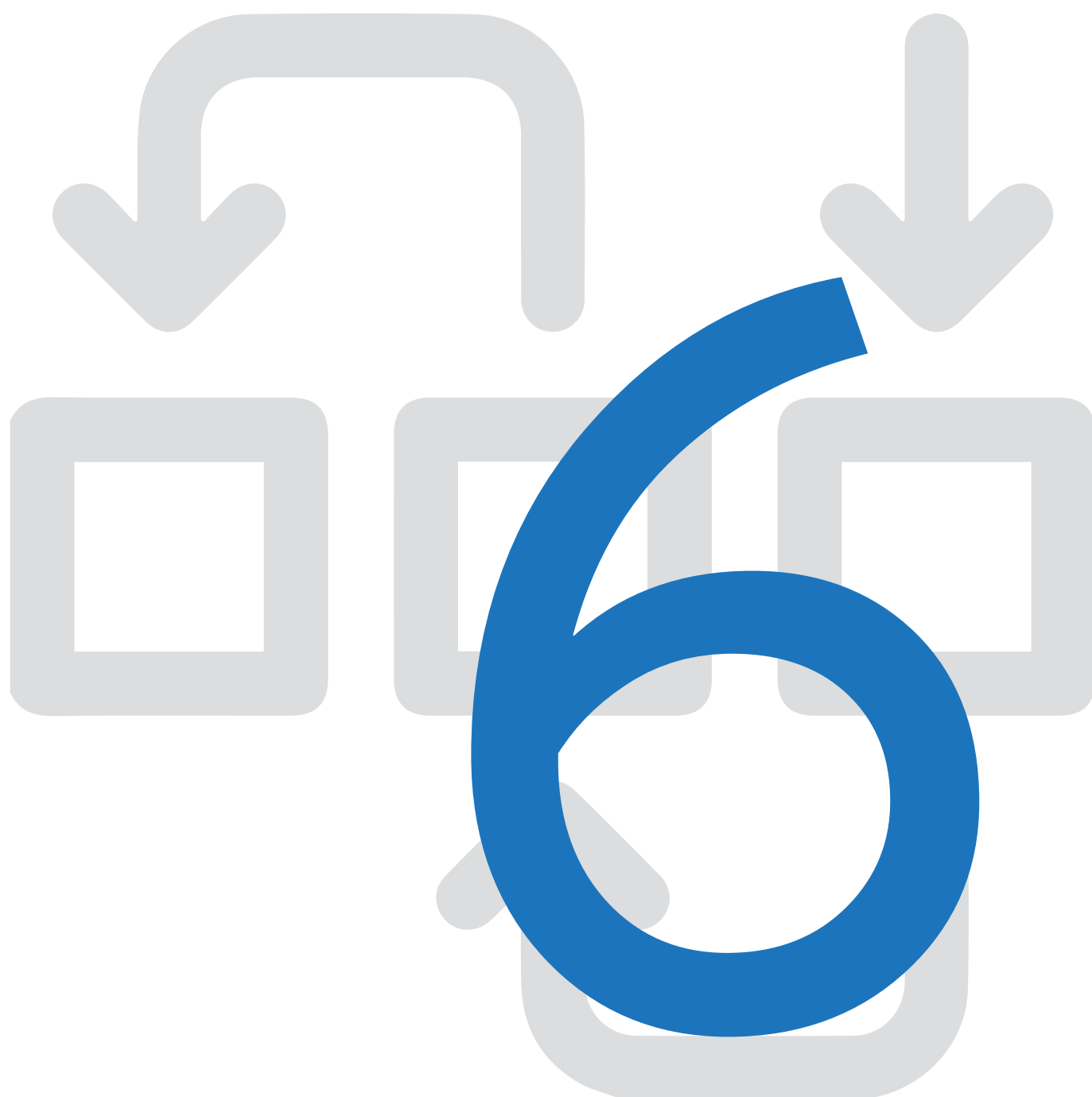
Αξιολόγηση

η αξιολόγηση που ακολουθεί τη θεωρία του D. Kirkpatrick αποτελεί περισσότερο εργαλείο για τη διαρκή βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων παρά ελεγκτικό μηχανισμό. Η αξιολόγηση είναι η βασική πηγή ολοκληρωμένης πληροφόρησης για την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού, όπως και όλων των προηγούμενων σταδίων, αλλά και για την αναγκαιότητα λήψης διορθωτικών μέτρων.

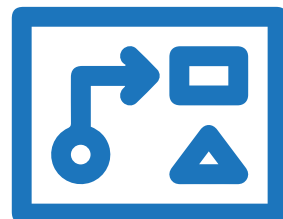
Στο κέντρο του συστήματος υπάρχει η **ανατροφοδότηση**, που σημαίνει ότι ο κάθε εκπαιδευτής αλλά και ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει την αναγκαία ευελιξία, ώστε σε όποιο στάδιο υπάρξει ανατροφοδότηση - διαμορφωτική, ενδιάμεση αξιολόγηση που εντοπίζει και καταδεικνύει ελλείψεις ή προβλήματα στον αρχικό σχεδιασμό - να μπορούν ευέλικτα να γίνονται παρεμβάσεις με στόχο την καλύτερη κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών.

Τέλος, περιμετρικά του συστήματος υπάρχει το πλαίσιο των εξωγενών περιορισμών που μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα εκπαίδευσης. Ενδεικτικά αναφέρονται οι υλικοτεχνικές υποδομές, η διαθεσιμότητα των εκπαιδευομένων, η πρόσβαση στο διαδίκτυο κα.

INSETE



ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ & ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ



6.1 ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η διάγνωση αναγκών εκπαίδευσης ή κατάρτισης αφορά στη συλλογή και επεξεργασία όλων των στοιχείων και πληροφοριών που είναι αναγκαίες για τη διερεύνηση και ανάλυση των ευρύτερων, συλλογικών αλλά και ατομικών

αναγκών κατάρτισης των εκπαιδευομένων, με στόχο να διαμορφωθεί κατάλληλα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα καλύψει αυτές τις ανάγκες.

Οι **ευρύτερες ανάγκες** προκύπτουν από τις υπάρχουσες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες.

Οι **συλλογικές ανάγκες** αφορούν στις ανάγκες κατάρτισης που προκύπτουν σε επίπεδο επιχείρησης ή από την εφαρμογή προτύπων και κανονισμών (για παράδειγμα ISO στον τομέα της υγείας, Κανονισμοί Ασφάλειας κλ).

Οι **ατομικές ανάγκες** των εκπαιδευομένων προκύπτουν από τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων και τις ανάγκες σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσης/συμπεριφοράς που μπορούν να είναι:

Δημογραφικά χαρακτηριστικά (Φύλλο, ηλικία), Εκπαίδευση (Μορφωτικό Επίπεδο, Εξειδίκευση), Επάγγελμα (Επάγγελμα, Θέση, Ειδικότητα, Εμπειρία), Κίνητρα Μάθησης (Προσωπικό Ενδιαφέρον, Επαγγελματική Ανέλιξη, Επανεκπαίδευση).

Εκπαιδευτικές Ανάγκες που κατανέμονται σε τρία διακριτά επίπεδα:

Γνώσεις:

Τι θα πρέπει να γνωρίζουν οι εκπαιδευόμενοι με τη λήξη του προγράμματος; Για παράδειγμα, τι θα πρέπει να γνωρίζουν εργαζόμενοι σε εστιατόριο για τις ετικέτες των κρασιών ή τις ιδιαιτερότητες του μενού;

Δεξιότητες:

Τι θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνουν οι εκπαιδευόμενοι με τη λήξη του προγράμματος; Είτε σε νοητικό επίπεδο, για παράδειγμα τη λύση ενός προβλήματος, είτε σε πρακτικό επίπεδο, για παράδειγμα το άνοιγμα μιας φιάλης κόκκινου κρασιού;

Στάση/Συμπεριφορά:

Πώς αναμένουμε να συμπεριφέρονται οι εκπαιδευόμενοι με τη λήξη του προγράμματος; Για παράδειγμα, ποια είναι η επιθυμητή συμπεριφορά ενός υπεύθυνου υποδοχής κατά την επίλυση ενός προβλήματος ή τη διαχείριση ενός παραπόνου;

Όσο νωρίτερα γνωρίζει ο σχεδιαστής του εκπαιδευτικού προγράμματος στις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης και των εν δυνάμει συμμετεχόντων, τόσο καλύτερα θα είναι σε θέση να τις καλύψει, σχεδιάζοντας κατάλληλα το πρόγραμμα και το εκπαιδευτικό υλικό.

Συχνά όμως δεν υπάρχει, για πολλούς λόγους, η δυνατότητα να διενεργείται αποτελεσματικά η διάγνωση των εκπαιδευτικών

αναγκών και σε αυτή την περίπτωση συνήθως το πρόγραμμα σχεδιάζεται έχοντας υπόψη ένα μέσο αναμενόμενο προφίλ εκπαιδευόμενου (Persona). Επίσης έχει τη δυνατότητα ο εκπαιδευτής με την έναρξη του προγράμματος να διερευνήσει περαιτέρω τις ιδιαιτερότητες της ομάδας των συμμετεχόντων και, αν αυτό είναι δυνατό, να προσαρμόσει κατάλληλα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

6.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Έχοντας διενεργήσει αποτελεσματικά τη διαδικασία της διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών, περνούμε στο επόμενο στάδιο του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, όπου θα

πρέπει να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις, ώστε να επιλεγούν οι κατάλληλες μέθοδοι, οι τεχνικές εκπαίδευσης, τα μέσα και τα υλικά.

6.2.1 Εκπαιδευτικό πλάνο: επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης



Δια ζώσης – Παραδοσιακή εκπαίδευση

- Σε τάξη, με μορφή
 - » Παρουσίασης
 - » Σεμιναρίου
 - » Εργαστηρίου (με ομαδικές εργασίες και βιωματικές τεχνικές)
- Στην εργασία (On-the-Job)



Ατομική μελέτη

- Μη καθοδηγούμενη και μη εποπτευόμενη
- Καθοδηγούμενη και εποπτευόμενη



Ηλεκτρονική Μάθηση / Μεικτή Μάθηση

- Ασύγχρονη: Παρέχεται στους συμμετέχοντες η δυνατότητα να εργαστούν με το εκπαιδευτικό υλικό οπουδήποτε και οποτεδήποτε, έχοντας όμως παράλληλα δυνατότητα επικοινωνίας με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες και με τον εκπαιδευτή αλλά όχι την ίδια χρονική στιγμή. Το εκπαιδευτικό υλικό δεν είναι απαραίτητο να έχει δοθεί όλο από την έναρξη του μαθήματος, αλλά μπορεί να προσφέρεται στους εκπαιδευόμενους σταδιακά. Ο ρυθμός καθορίζεται από τον εκπαιδευτή ή από τους εκπαιδευόμενους ανάλογα με το σχεδιασμό
- Ανεπίσημη μάθηση μέσω Κοινωνικών Δικτύων: είναι η εμπειρική μάθηση που σχετίζεται με την κοινωνικότητα και αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπαιδευομένων ή και εκπαιδευτών και λαμβάνει χώρα εκτός του πλαισίου των οργανωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Συμβαίνει, όταν ερχόμαστε τυχαία σε επαφή με άλλους ανθρώπους, είτε στο φυσικό περιβάλλον είτε μέσω των κοινωνικών δικτύων και σχετίζεται με τον πειραματισμό και το παιχνίδι. Ένα παράδειγμα είναι το λεγόμενο φαινόμενο του 'water cooler' δηλαδή του κοινόχρηστου υδροδοχείου ή της μηχανής του καφέ ενός οργανισμού όπου συναντώνται τυχαία στελέχη και επικοινωνούν. Σχετικός είναι ο κανόνας 80/20 ο οποίος λέει το εξής: Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει είχε αποδειχθεί ότι το 80% της μάθησης είναι ανεπίσημη και όχι τυπική, οργανωμένη δηλαδή στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτό το είδος μάθησης μπορεί να υποστηριχθεί ηλεκτρονικά μέσα από forum επικοινωνίας ή και σχετικά κοινωνικά δίκτυα μάθησης.
- Σύγχρονη (ηλεκτρονικά) : Σε αυτή την περίπτωση η εκπαίδευση γίνεται ταυτόχρονα, αλλά οι εκπαιδευόμενοι και ο εκπαιδευτής μπορούν να βρίσκονται σε διαφορετικό τόπο ο καθένας και χρησιμοποιώντας τεχνολογίες τηλεδιάσκεψης να βρίσκονται όλοι σε μία εικονική αίθουσα διδασκαλίας.



Μεικτή Μάθηση (Blended Learning) ή Υβριδική Μάθηση (Hybrid Learning)

Αν συνδυαστούν μέθοδοι (online & offline) και τεχνικές μπορούμε να έχουμε και την μικτή εκπαίδευση το Blended Learning. Η Μεικτή μάθηση και η Υβριδική Μάθηση είναι δύο όροι που συχνά χρησιμοποιούνται ο ένας αντί του άλλου, αλλά δε σημαίνουν ακριβώς το ίδιο. Η Μεικτή μάθηση είναι η ανάμειξη (συνδυασμός) παραδοσιακής μάθησης σε τάξη, με Online μάθηση. Η Υβριδική Μάθηση αναζητά οποιοδήποτε μείγμα μάθησης αρκεί να έχει τα καλύτερα αποτελέσματα (πχ τάξη, Online και εργασίες εκτός τάξης).

6.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

6.3.1 Εισήγηση / Διάλεξη

Η πλέον γνωστή εκπαιδευτική τεχνική η οποία έρχεται στο μυαλό μας όταν σκεφτόμαστε την εκπαίδευση είναι η τεχνική της «εισήγησης». Η εικόνα του εισηγητή που στέκεται μπροστά σε μια ομάδα και μιλάει, πολλές φορές μάλιστα μονοπωλώντας τον περισσότερο χρόνο του μαθήματος,

αποτελεί κυρίαρχη εμπειρία για όσους πέρασαν ως εκπαιδευόμενοι από όλες τις βαθμίδες του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Είναι ενδεικτικό ότι σε πολλούς οργανισμούς εκπαίδευσης ιδιαίτερα σε οργανισμούς εκπαίδευσης ενηλίκων οι διδάσκοντες αποκαλούνται «εισηγητές».

6.3.1.1 Πώς υλοποιείται η Εισήγηση / Διάλεξη

Τα βήματα για την υλοποίηση μιας διδακτικής ενότητας με την τεχνική της εισήγησης είναι τα εξής:

Ο εκπαιδευτής με βάση το σχεδιασμό πληροφορεί τους εκπαιδευόμενους για τη δομή του προγράμματος, ενώ όταν ολοκληρώσει την εισήγηση του θα επαναλάβει συνοπτικά τα κύρια σημεία της εισήγησης... «Πρώτα πείτε τους τι πρόκειται να τους πείτε, στην συνέχεια πείτε το, και μετά πείτε τους τι τους είπατε...». Έτσι οι εκπαιδευόμενοι έχουν εξ αρχής μια συνολική εικόνα του τι περιλαμβάνει η διδακτική ώρα και ακόμα και εάν αφαιρεθούν, μπορούν εύκολα να ξαναμπούν στην εκπαιδευτική διαδικασία, αφού γνωρίζουν ποιος είναι ο κεντρικός εκπαιδευτικός στόχος.

Κάθε εισήγηση χωρίζεται σε υποενότητες, και μάλιστα σε μικρά μέρη (chunks), ώστε με βάση τις δυνατότητες του ανθρώπινου εγκεφάλου να μπορούν οι εκπαιδευόμενοι να απορροφήσουν τις γνώσεις ή να αναπτύξουν τις δεξιότητες.

Ο εκπαιδευτής χρησιμοποιεί όλα τα διαθέσιμα εποπτικά μέσα όπως πίνακα, προβολικό ώστε να γίνεται παραστατική η εισήγηση.

Αφού ολοκληρώσει το βασικό θέμα της εισήγησης, στη συνέχεια δίνει χρόνο να τεθούν ερωτήματα από τους εκπαιδευόμενους, ώστε να είναι απόλυτα σίγουρος ότι έγιναν όλα κατανοητά.

Αφού ολοκληρωθεί ο κύκλος των ερωτήσεων, ο εκπαιδευτής συνοψίζει τα βασικά σημεία της εισήγησης αποδίδοντάς τα ξανά με περιληπτικό τρόπο.

6.3.1.2 Πλεονεκτήματα της Τεχνικής της Εισήγησης

Οι βασικοί λόγοι που καθιστούν την εισήγηση ως την πλέον διαδεδομένη εκπαιδευτική τεχνική είναι οι εξής:

Η εισήγηση έχει το πλεονέκτημα ότι καθιστά δυνατή την μετάδοση συγκροτημένων γνώσεων και την ανάλυση εννοιών σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Ο εκπαιδευτής κάνει μια συνοπτική παρουσίαση ενός θέματος έχοντας εμπεδώσει και συνοψίσει μια ποικιλία πηγών και βιβλιογραφίας και κυριολεκτικά κάνει την «δουλειά» για τους εκπαιδευόμενους εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο.

Η προετοιμασία και πραγματοποίησή της είναι σε γενικές γραμμές ευκολότερη από άλλες εκπαιδευτικές τεχνικές οι οποίες οδηγούν τους εκπαιδευόμενους σε ενεργητική διεργασία μάθησης.

Η διδασκαλία σε μεγάλες αίθουσες με την χρήση της εισήγησης εξοικονομεί πόρους για το εκπαιδευτικό σύστημα, αφού αποφεύγεται η επανάληψη ενός μαθήματος και η δέσμευση μεγαλύτερου αριθμού εκπαιδευτικού προσωπικού.

Οι διδασκόμενοι συχνά αισθάνονται ασφαλέστερα όταν απλώς παρακολουθούν το διδάσκοντα και κρατούν σημειώσεις παρά όταν προσπαθούν να επεξεργαστούν απόψεις ή ζητήματα μόνοι τους ή μαζί με άλλους.

6.3.1.3 Μειονεκτήματα της Τεχνικής της Εισήγησης

Πολλά από τα πιο πάνω στοιχεία που παρουσιάζονται ως πλεονεκτήματα, μπορεί, εάν η εισήγηση αποτελέσει την αποκλειστική διδακτική τεχνική, να μετατραπούν σε μειονεκτήματα και να οδηγήσουν σε δυσλειτουργίες. Πιο συγκεκριμένα:

Ως μειονέκτημα της τεχνικής της εισήγησης αναφέρεται το γεγονός ότι μπορεί να οδηγήσει τους διδασκόμενους σε παθητική στάση και να μειώσει ανάπτυξη των δημιουργικών τους ικανοτήτων καθώς και της κριτικής σκέψης.

Προκειμένου να παρουσιαστεί ο απαιτούμενος όγκος πληροφοριών ο εκπαιδευτής χρειάζεται ένα πειθαρχημένο ακροατήριο και όχι ένα κριτικό ακροατήριο.

Υπάρχουν μια σειρά ερευνών που παρουσιάζουν, βάση μετρήσεων, τα μειονεκτήματα της κακής εφαρμογής της τεχνικής της εισήγησης. Έτσι, αποδεικνύεται ότι μετά τα 10 λεπτά μονολόγου, ομιλίας ή διάλεξης το κοινό αφαιρείται και παύει να παρακολουθεί ή παρακολουθεί αψηχημένα. Επίσης, άλλη έρευνα οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευόμενοι που παρακολουθούν μια ομιλία ή κρατούν σημειώσεις κανονικά, καταγράφουν μόνο το 40% των εννοιών και των στοιχείων στα οποία αναφέρθηκε ο εκπαιδευτής. Μια εβδομάδα αργότερα έχουν ξεχάσει τα περισσότερα από όσα άκουσαν ενώ η επιστράτευση των σημειώσεων ελάχιστα βοηθάει.

6.3.2 Η τεχνική των ερωτήσεων

Η τεχνική των ερωτήσεων θεωρείται μία από τις πιο αποτελεσματικές και εύκολες στην εφαρμογή της εκπαιδευτική τεχνική.

Αποτελεσματική, γιατί με τις κατάλληλες ερωτήσεις μπορεί ο εκπαιδευτής να ενεργοποιεί διαρκώς τους συμμετέχοντες, καθώς ο ίδιος ο ανθρώπινος εγκέφαλος μας προτρέπει να ενεργοποιηθούμε κάθε φορά που τίθεται ένα ερώτημα, νιώθοντας την ανάγκη να απαντήσει σε αυτό.

Εύκολη εκπαιδευτική τεχνική, γιατί με την κατάλληλη εξοικείωση μπορεί εύκολα ο εκπαιδευτής να δημιουργεί ερωτήσεις, είτε ανοιχτού είτε κλειστού τύπου, και να τις θέτει είτε πριν την εισήγηση, ώστε να δημιουργείται η αναμονή και η προσδοκία της νέας γνώσης/απάντησης, είτε μετά την εισήγηση, όπου μπορεί να επιτυγχάνεται η ανάκληση της θεωρίας ή η κριτική της επεξεργασία, ανάλογα με τον τύπο της ερώτησης.

Πλεονεκτήματα της τεχνικής των ερωτήσεων:

οι κατάλληλες και συχνές ερωτήσεις, ακόμα και ρητορικές, αυτές δηλαδή για τις οποίες δεν αναμένεται απάντηση, ενεργοποιούν την προσοχή των εκπαιδευομένων αλλά και την κριτική τους σκέψη

οι εκπαιδευόμενοι νιώθουν ότι βρίσκονται σε μία ομάδα με την οποία επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν

ο ίδιος ο εκπαιδευτής αναλύοντας το περιεχόμενο των απαντήσεων μπορεί να έχει μία γρήγορη αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσής του, ώστε αν χρειαστεί να προχωρήσει σε διορθωτικές κινήσεις

Μειονεκτήματα της τεχνικής των ερωτήσεων:

Η σημαντικότερη δυσκολία που προσθέτουν οι ερωτήσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία έχει να κάνει με τη διαχείριση του χρόνου, καθώς είναι πολύ πιθανό οι εκπαιδευόμενοι να θέλουν να απαντήσουν εκτενέστερα ή και να θέτουν νέες ερωτήσεις επί των απαντήσεων άλλων. Αυτό βέβαια, αν σχεδιαστεί κατάλληλα εξ αρχής η εκπαιδευτική δραστηριότητα, θα μπορούσε να είναι και ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα, ως προς την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και της επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων, καθώς θα υπάρχει αυξημένη διάδραση.

Πάντα υπάρχει η πιθανότητα να θεθούν ερωτήσεις άσχετες με το περιεχόμενο και να μην είναι εύκολο να επανέλθει ο εκπαιδευτής στον εκπαιδευτικό του σχεδιασμό.

6.3.3 Η τεχνική της συζήτησης

Η τεχνική της συζήτησης, είτε προσχεδιασμένης είτε αυθόρμητης μπορεί να είναι μία πολύ ενδιαφέρουσα τεχνική εκπαίδευσης ενηλίκων, ανάλογα πάντα με το περιεχόμενο και τους εκπαιδευτικούς στόχους με την προϋπόθεση ότι οι εκπαιδευόμενοι γνωρίζουν κάποια δεδομένα για το εκπαιδευτικό αντικείμενο, ώστε να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά.

Πλεονεκτήματα της εκπαιδευτικής τεχνικής της Συζήτησης:

Η ανταλλαγή απόψεων θα μπορούσε να τους παρακινήσει και να αυξήσει το επίπεδο παρακίνησης.

Η συμμετοχή των εκπαιδευομένων στην τεχνική της συζήτησης μπορεί να κινείται σε όλο το φάσμα ανάμεσα στην ελεύθερη και χωρίς περιορισμούς συζήτηση, μέχρι και την καθοδηγούμενη συζήτηση, η οποία μπορεί να καταλήξει και στην επίτευξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών στόχων.

Οι εκπαιδευόμενοι νιώθουν ότι βρίσκονται σε μία ομάδα με την οποία επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν.

Μειονεκτήματα της εκπαιδευτικής τεχνικής της Συζήτησης:

Όπως και με τις ερωτήσεις, είναι πολύ δύσκολη η διαχείριση του χρόνου. Ο περιορισμός της συζήτησης σε συγκεκριμένα όρια μπορεί να είναι δύσκολος, αν υπάρχει έντονο ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων και διάθεση να αλληλεπιδράσουν

Η συζήτηση μπορεί πολύ εύκολα να βγει εκτός θέματος και να είναι δύσκολο για τον εκπαιδευτή να τη σταματήσει για να πάρει και πάλι τον έλεγχο της τάξης

6.3.4 Η τεχνική "καταιγισμός ιδεών" (brainstorming)

Η τεχνική του καταιγισμού Ιδεών (brainstorming) είναι μία πολύ ενδιαφέρουσα τεχνική παραγωγής νέων ιδεών και αλληλεπίδρασης μεταξύ των ομάδων η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στην εκπαιδευτική διαδικασία, αρκεί το θέμα να είναι κατάλληλο, δηλαδή να μην απαιτεί προηγούμενη γνώση και να δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν με αξιόλογες ιδέες.

Όταν εφαρμόζουμε αυτή την τεχνική, δεν βάζουμε όρια στις ιδέες που θα ακουστούν, ώστε να υπάρχει η ελευθερία στους εκπαιδευόμενους να προτείνουν τις σκέψεις και τις ιδέες τους, χωρίς να ανησυχούν για την κριτική από την ομάδα ή τον εκπαιδευτή.

Ο τρόπος υλοποίησης αυτής της τεχνικής είναι ο εξής:

Ο εκπαιδευτής θέτει το θέμα/ ερώτημα προς τους εκπαιδευόμενους

Οι συμμετέχοντες μπορούν να συνεισφέρουν με τις ιδέες τους είτε προφορικά, είτε γραπτά (για παράδειγμα σε post-it), είτε και με τη χρήση τεχνολογίας με αντίστοιχο λογισμικό (Mobile voting apps)

Ο εκπαιδευτής συγκεντρώνει τις ιδέες των εκπαιδευομένων (για παράδειγμα σε ένα flipchart)

Η ομάδα, με το συντονισμό του εκπαιδευτή, συζητά και αξιολογεί τις ιδέες και καταλήγει σε κάποιο αποτέλεσμα για παράδειγμα στη λύση ενός προβλήματος ή στην υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς

6.3.5 Η τεχνική εργασίας σε ομάδες (teamwork activities)

Η τεχνική της εργασίας σε ομάδες, είτε για την ανταλλαγή απόψεων, είτε για την εφαρμογή της θεωρίας στην πράξη ή/και για επίλυση προβλημάτων, είναι μία από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές εκπαίδευσης ενηλίκων και είναι συνήθως ευχάριστη στους περισσότερους ενήλικες, καθώς τους δίνει ενεργό ρόλο μέσα σε μία μικρή ομάδα, όπου έχουν τη δυνατότητα να αλληλεπιδράσουν και να συνεργαστούν με τους συν-εκπαιδευόμενους τους.

Η δραστηριότητα αυτή θα πρέπει να σχεδιαστεί εξ αρχής πολύ προσεκτικά, καθώς ο εκπαιδευτής δεν έχει διαρκώς τον έλεγχο της εξέλιξης της δραστηριότητας, οπότε θα πρέπει να έχει προβλέψει τις διαφορές ανάγκες των μελών των ομάδων, για παράδειγμα να τους παρέχει κατάλληλες οδηγίες, επεξήγηση ή εργαλεία που θα χρειαστούν.

Ως προς τη σύνθεση των ομάδων, προτείνεται αυτές να μην αποτελούνται από λιγότερα από τρία άτομα, αλλά ούτε και περισσότερα από πέντε, ώστε να υπάρχει πάντα η δυνατότητα της ισότιμης συμμετοχής, της συνεργασίας, της ανταλλαγής απόψεων μέσα σε εύλογο χρόνο.

Επίσης θα είναι καλό κατά τη σύνθεση να ληφθούν υπόψη παράγοντες, όπως η δημιουργία ισοδύναμων ομάδων με πολλαπλή εκπροσώπηση και να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως ηλικία φύλο ή και άλλοι δημογραφικοί παράγοντες.

Ως προς το σχεδιασμό ο εκπαιδευτής θα πρέπει να ετοιμάσει τις κατάλληλες οδηγίες αλλά και να έχει φροντίσει για τα αναγκαία μέσα και υλικά, ώστε η διεξαγωγή της άσκησης να κυλήσει ομαλά.

Μετά την ολοκλήρωση των εργασιών των ομάδων, μία καλή πρακτική είναι αυτές να ορίσουν κάποιον ή κάποιους εκπροσώπους και να παρουσιάσουν στην ολομέλεια τα αποτελέσματα της εργασίας τους, ώστε να προκληθεί ομαδική και δημιουργική συζήτηση.

Τέλος με την ολοκλήρωση όλων των παρουσιάσεων και των συζητήσεων, με το συντονισμό πάντα του εκπαιδευτή, θα είναι καλό να οδηγηθεί η ομάδα σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

6.3.6 Μικρομάθηση (microlearning)

Μικρομάθηση είναι η διαδικασία της μάθησης μέσω σύντομων και εύπεπτων καλοσχεδιασμένων ενοτήτων - «κομματιών» μάθησης (Chunks/«μπουκιές») με τα οποία τροφοδοτούμε τακτικά τους εκπαιδευόμενους μας.

Τα χαρακτηριστικά της μικρομάθησης είναι τα εξής: Ξεκινάει κατ' αρχάς από το γεγονός ότι οι νεότερες γενιές έχουν διάρκεια προσοχής πού μικρότερη από τις προηγούμενες γενιές και άρα για τη μάθηση και κυρίως την εξ' αποστάσεως πρέπει να σχεδιάζουμε συντομότερες και μικρότερες ενότητες και δραστηριότητες. Επίσης, η μικρομάθηση στηρίζεται στην

τακτική τροφοδοσία με δραστηριότητες και περιεχόμενο μάθησης. Επιπρόσθετα, συνδυάζει και στηρίζεται στις ευέλικτες μορφές και στα σύγχρονα μέσα μάθησης, όπως τα έξυπνα τηλέφωνα, τη χρήση των podcasts, videocasts κλπ. Επιπλέον, στηρίζεται κυρίως στη χρήση του βίντεο, και μάλιστα σύντομων βίντεο. Το βίντεο είναι το προτιμητέο μέσο μάθησης για τις νεότερες γενιές αντικαθιστώντας το κείμενο, το κυρίαρχο μέσο στον προηγούμενο αιώνα. Τέλος, η μικρομάθηση έχει το χαρακτηριστικό ότι είναι just-in-time, δηλαδή παραδίδεται και είναι διαθέσιμη στον εκπαιδευόμενο, όταν αυτός το επιθυμεί ή όταν το χρειάζεται.

Ένα παράδειγμα μικρο-μάθησης θα μπορούσε να είναι το εξής:

Την **πρώτη μέρα** στέλνουμε στα κινητά των εκπαιδευόμενων μια μικρο-διάλεξη, ένα βίντεο 4 έως 5 λεπτών, και ακολούθως έχουμε μία μικρο-ερώτηση την οποία καλούνται να απαντήσουν είτε ως κουίζ στο κινητό τους, είτε στέλνοντας SMS

Τη **δεύτερη μέρα** τους στέλνουμε μια μικρο-παρουσίαση με τη μορφή μίας διαφάνειας την οποία βλέπουν και ακολούθως παίζουν ένα μικρο-παιχνίδι στο οποίο καλούνται να εφαρμόσουν αυτό που έμαθαν

Την **τρίτη μέρα** στέλνουμε ένα podcast, ένα μικρό ηχητικό αρχείο διάρκειας 3-4 λεπτών και

Τους αναθέτουμε να κάνουν μία μικρο-δραστηριότητα μέσα στο φυσικό τους περιβάλλον ή στο περιβάλλον εργασίας, όπου θα καταγράψουν με ένα βίντεο τη δραστηριότητά τους και θα την ανεβάσουν στο περιβάλλον μάθησης

6.3.7 Η τεχνική ανεστραμμένη τάξη



Αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται σήμερα οι επαγγελματικές εκπαιδεύσεις, παρατηρούμε το εξής παράδοξο:

Οι εκπαιδευόμενοι έρχονται στην εκπαίδευση έχοντας άγνοια του αντικειμένου

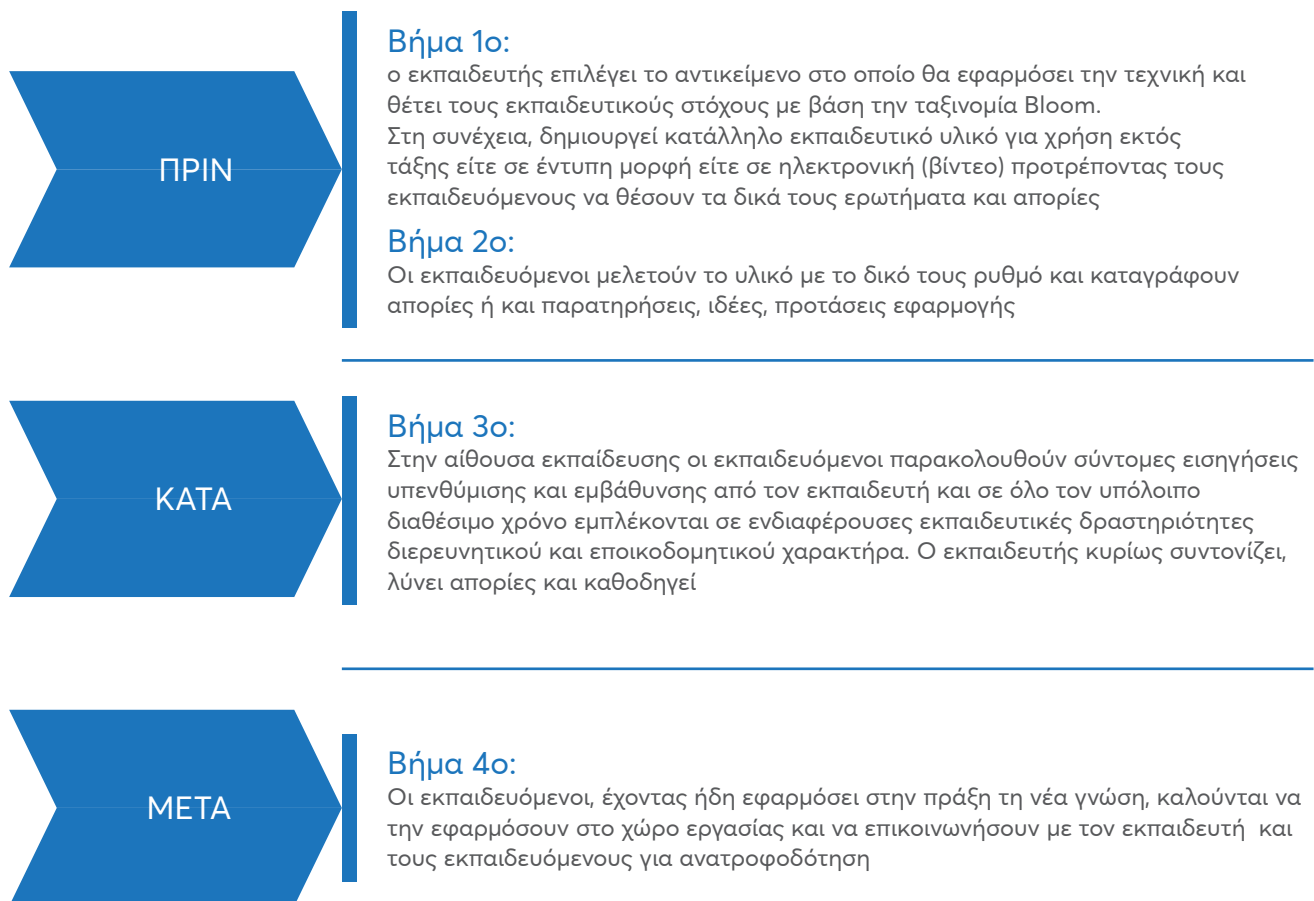
Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν και, με δεδομένη την αρχή ότι ο ανθρώπινος νους μπορεί να παραμένει συγκεντρωμένος σε ένα θέμα μόνο για περίπου 20 λεπτά της ώρας, προσπαθούν να απομνημονεύσουν, να κατανοήσουν ή και να εφαρμόσουν διστακτικά τη θεωρία στην πράξη, αν και όταν υπάρξει διαθέσιμος χρόνος. Στη συνέχεια, ο εκπαιδευτής τους δίνει οδηγίες για να τα εφαρμόσουν στην πράξη μετά τη λήξη της εκπαίδευσης μόνοι τους

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης σε τάξη, ο εκπαιδευτής προσπαθεί να μεταδώσει όσες περισσότερες γνώσεις μπορεί στους εκπαιδευόμενους και συχνά επαναλαμβάνει τον εαυτό του αναπαράγοντας απλές θεωρίες ή στην καλύτερη περίπτωση θέτει σημεία προς συζήτηση και ανάλυση

Συνοψίζοντας ο εκπαιδευτής διδάσκει κατά τη διάρκεια του 'πολύτιμου' μαθήματος και αφήνει τους εκπαιδευόμενους μόνους τους και χωρίς καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της δύσκολης εφαρμογής στην πράξη

Αυτό το πρόβλημα έρχεται να λύσει η τεχνική της Ανεστραμμένης Τάξης (Flipped Classroom) κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι:

αντί να παρακολουθούν την παρουσίαση στην αίθουσα σεμιναρίων και να προσπαθούν να τα εφαρμόσουν στην πράξη αργότερα, αντιστρέφουν τη διαδικασία και μελετούν τη νέα ύλη σε δικό τους χρόνο, μέσω κατάλληλου έντυπου ή ψηφιακού υλικού PIN το σεμινάριο και όταν βρεθούν στην αίθουσα εφαρμόζουν συνεργατικά μαθησιακές δραστηριότητες διερευνητικού και εποικοδομητικού χαρακτήρα.



6.3.8 Διδακτικές ιστορίες (storytelling)

Η τέχνη να επινοεί κανείς ιστορίες και να τις αφηγείται αποτελεί ένα άριστο εργαλείο επικοινωνίας και εκπαίδευσης του ανθρώπου από τα πρώτα του βήματα στη γη.

Μια καλή ιστορία μπορεί να εμπνεύσει, να επικοινωνήσει όραμα και να παρακινήσει τους ανθρώπους. Άσχετα με το μέγεθος, την εξειδίκευση ή τον κλάδο του κάθε οργανισμός έχει μοναδικούς μύθους και εσωτερική τεχνογνωσία που γίνεται μέρος του καμβά της ταυτότητάς του.

Αυτές οι ιστορίες έχουν τρομαχτική δύναμη για να αυξήσουν την παραγωγικότητα, να εφαρμόσουν αλλαγές και να παρακινήσουν τους άλλους. Όταν ειπωθεί την κατάλληλη στιγμή και με επιδέξιο τρόπο, μία ιστορία μπορεί να πετύχει πολλά περισσότερα από χίλιες σελίδες κειμένου.





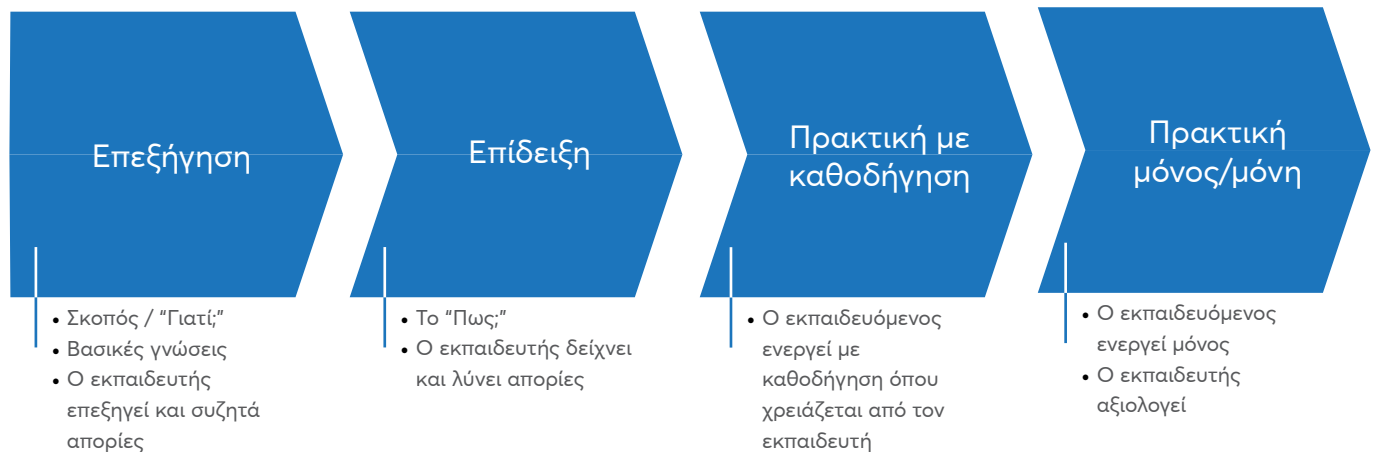
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ON THE JOB TRAINING ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ



Στον τουριστικό κλάδο όπου οι συνθήκες είναι ιδιαίτερες, όπως η έλλειψη χρόνου, η εποχικότητα, η ανάγκη για πρακτική εκπαίδευση αλλά και η εκπαίδευση για αλλαγή

συμπεριφοράς, δεν είναι εύκολο πάντα να εφαρμόζονται πολλές τεχνικές εκπαίδευσης.

Έτσι, για την εκπαίδευση στην πράξη, ιδιαίτερα σε πρακτικές δεξιότητες, όπως πχ στην εκπαίδευση εργαζόμενου στο τμήμα υποδοχής, ένας προτεινόμενος συνδυασμός είναι:



7.1 ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ / ΕΙΣΗΓΗΣΗ

Για να αποκτηθεί η ικανότητα ενός εργαζόμενου (το «Τι;» καλείται να πράξει) πρώτα θα πρέπει να αποκτηθούν οι γνώσεις (η θεωρία) που θα απαντήσουν το «Γιατί χρειάζεται;», αλλά και να κατανοήσει έστω στη θεωρία ακόμα το «Πώς είναι καλό να εκτελείται η ενέργεια».

Στην τεχνική αυτή ο εκπαιδευτής επεξηγεί και λύνει όσο περισσότερες απορίες είναι δυνατό. Η τεχνική αυτή είναι πολύ χρήσιμη στην εκπαίδευση, όταν εφαρμόζεται, ως αρχή μιας σειράς τεχνικών με σκοπό να θέσει τις βάσεις για την εκπαίδευση και να μεταφέρει το θεωρητικό υπόβαθρο όσων θα ακολουθήσουν.

7.2 ΕΠΙΔΕΙΞΗ

Εφαρμόζοντας την τεχνική της επίδειξης, οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν παρατηρώντας με προσοχή το πρότυπο τους, για παράδειγμα τον εκπαιδευτή να εφαρμόζει τη θεωρία στην πράξη ή κάποιο άλλο επαγγελματία. Σε κάποιες περιπτώσεις, μπορεί η επίδειξη να είναι πιο αποτελεσματική με την προβολή ενός βίντεο. Η εκπαιδευτική αυτή τεχνική επικεντρώνεται στο «Πώς εκτελείται μια ενέργεια» και στόχος της είναι να λυθούν

όλες οι απορίες αλλά κυρίως να αποκτήσει ο εκπαιδευόμενος ένα ιδανικό υπόδειγμα/τρόπο συμπεριφοράς/ενέργειας, ώστε να ετοιμαστεί πιο γρήγορα και πιο σωστά να περάσει στην πρακτική εφαρμογή. Σημείο-κλειδί η παρακολούθηση με ενδιαφέρον από τους εκπαιδευόμενους, αλλά χωρίς δράση ακόμα. Αν υπάρχουν απορίες, η τεχνική μπορεί να συνδυαστεί με επεξήγηση, συζήτηση, ερωτήσεις-απαντήσεις κ.α

7.3 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΜΕ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

Η πρακτική άσκηση γίνεται με την εφαρμογή στην πράξη όσων έμαθαν ή παρατήρησαν οι εκπαιδευόμενοι, για παράδειγμα το καθάρισμα του ψαριού μπροστά στον πελάτη ή στην επίλυση προβλημάτων, όπως στη διαχείριση παραπόνων στην υποδοχή.

Μετά την εφαρμογή της προηγούμενης τεχνικής (της επίδειξης), οι εκπαιδευόμενοι έχοντας πλέον την εικόνα της ορθής ενέργειας στο μυαλό τους, ενεργούν οι ίδιοι υπό την αυστηρά ορισμένη καθοδήγηση του εκπαιδευτή βήμα-βήμα (με καθοδήγηση) και επαναλαμβάνουν τις ενέργειες ή τη συμπεριφορά των οποίων υπήρξαν θεατές. Σημαντική είναι η αποφασιστική καθοδήγηση του εκπαιδευτή βήμα-βήμα χωρίς να επιτρέπει να παραλείπονται βήματα ή να γίνονται βιαστικά ή πρόχειρα.

7.4 Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΤΕΛΙΚΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΧΩΡΙΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

Στη συνέχεια οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να εφαρμόσουν στην πράξη, χωρίς καθοδήγηση αυτά που έχουν ήδη κατανοήσει από πριν σε θεωρητικό επίπεδο ή βιώσει μέσω της καθοδηγούμενης πρακτικής. Η πρακτική άσκηση αποτελεί ατομική ή συλλογική εργασία και μπορεί να πάρει ποικίλες μορφές.

Συνίσταται είτε στην εφαρμογή στην πράξη όσων έμαθαν ή παρατήρησαν οι εκπαιδευόμενοι, την επεξεργασία ενός ζητήματος, είτε στην επίλυση κάποιου προβλήματος. Στόχος είναι να εμπλακούν οι εκπαιδευόμενοι σε δράση και να εφαρμόσουν στην πράξη χωρίς καθοδήγηση αυτά που έχουν ήδη κατανοήσει από πριν σε θεωρητικό επίπεδο ή βιώσει μέσω της καθοδηγούμενης πρακτικής.

Σημείο-κλειδί στην επιτυχία της τεχνικής είναι ο εκπαιδευτής να απέχει και να αφήσει χώρο για πρακτικίστους εκπαιδευόμενους και να αξιολογεί το αποτελέσματα της δουλειάς του. Αν γίνεται κάτι λάθος ή ζητείται η βοήθειά του τότε παρεμβαίνει ατομικά και διακριτικά και παροτρύνει για νέα προσπάθεια. Τέλος, πριν την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτής προκαλεί συζήτηση αναστοχασμού (reflection), δηλαδή, θέτει ερωτήσεις όπως, «Τι ήταν αυτό που σας βοήθησε να κάνετε σωστά την ενέργεια X; Τι σας δυσκόλεψε περισσότερο;» που βοηθούν τον εκπαιδευόμενο να:

- » σκεφτεί κριτικά, να αναλύσει τις εμπειρίες μάθησης που βίωσε
- » συνδέσει την τρέχουσα εμπειρία με προηγούμενη μάθηση (scaffolding)
- » συνθέσει και να αξιολογήσει δεδομένα
- » μεταφέρει την τρέχουσα εμπειρία σε άλλο πλαίσιο (context) για να μπορεί να την επαναλάβει ακόμα και όταν οι συνθήκες είναι διαφορετικές







ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



8.1 ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

8.1.1 Οι φάσεις της παρουσίασης

Κάθε παρουσίαση διεξάγεται σε δύο φάσεις, την προετοιμασία και την εκτέλεση.

8.1.2 Προετοιμασία

Ο χρόνος ποτέ δεν είναι αρκετός! Βασικός κανόνας είναι ότι η προετοιμασία θα πρέπει να ολοκληρωθεί στο διαθέσιμο χρόνο και όχι σε αυτόν που εμείς θεωρούμε ως αναγκαίο.

8.1.2.1 Προσαρμόστε την παρουσίαση στο ακροατήριό σας

Μία παρουσίαση ποτέ δεν είναι κατάλληλη για δύο διαφορετικά ακροατήρια, ούτε καν για το ίδιο κοινό μετά από κάποιο χρόνο. Είναι ανάγκη, λοιπόν, να προσαρμόζεται κάθε φορά στο γνωστικό επίπεδο και την εμπειρία των εκπαιδευομένων, καθώς και στους στόχους της συγκεκριμένης παρουσίασης. Πρέπει να σχηματίσετε μία ρεαλιστική εικόνα του ακροατηρίου στο μυαλό μας. Αυτή η εικόνα θα σχηματισθεί με τη συλλογή κατάλληλων πληροφοριών που έχουν σχέση με τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του κοινού σας.

Όσο καλύτερα γνωρίζετε το ακροατήριό σας, τόσο μεγαλύτερη επίδραση θα έχει η παρουσίασή σας σε αυτό. Το κοινό σας θα το εκτιμήσει, αν το περιεχόμενο και ο τρόπος παρουσίασης συναντά τις δικές του ανάγκες και προσδοκίες. Γνωρίζοντας το κοινό σας μπορείτε να χρησιμοποιείτε το κατάλληλο λεξιλόγιο.

Αποφασίστε με ακρίβεια ποιος είναι ο σκοπός και ο/οι στόχος/οι του μηνύματος που θέλετε να μεταδώσετε και σχεδιάστε την παρουσίασή σας με αυτούς σαν οδηγό.

Ο ακριβής καθορισμός του σκοπού και των στόχων της παρουσίασης είναι βασικό εργαλείο για την οργάνωση και τη δομή της.

Ο σκοπός της παρουσίασης απαντά στο ερώτημα: Για ποιο λόγο γίνεται η παρουσίαση; Διατυπώνεται: «για να γνωρίσουν / ενημερωθούν / αποκτήσουν ικανότητα να... / να βελτιώσουν ...»

Αντίστοιχα οι στόχοι απαντούν στο ερώτημα: Πώς θα καταλάβαινα ότι έχουν κατακτήσει τον σκοπό εάν έπρεπε να τους δοκιμάσω στο τέλος της παρουσίασης; Διατυπώνεται, ανάλογα με το επίπεδο κατανόησης που θέλω να πετύχω, ως εξής:

1 Εισαγωγή
(συστάσεις, σύνδεση με προηγούμενα, αναφορά θέματος και βασικών σημείων της παρουσίασης, παρακίνηση-σπάσιμο του πάγου)

‘θα είναι σε θέση να’ + ρήμα (πχ αναλύουν, συγκρίνουν, περιγράφουν κλπ.).

Στη συνέχεια αναπτύξτε τους στόχους σας σε σχέση με το χρόνο που σας έχει διατεθεί. Ένας καλός οδηγός είναι να θέτετε έναν έως τρεις στόχους για μία εκπαιδευτική περίοδο και το πολύ πέντε στόχους για μία εκπαιδευτική ημέρα. Εάν δύο ή περισσότεροι στόχοι είναι παρεμφερείς, μπορείτε ανάλογα με τον διαθέσιμο χρόνο να τους ομαδοποιήσετε. Επίσης, εξετάστε, εάν όλοι οι στόχοι που έχετε θέσει είναι απαραίτητοι. Εδώ μπορείτε να ελέγξετε αν αυτά που έχουν συμπεριληφθεί στην παρουσίαση είναι όσα το κοινό «πρέπει» στο τέλος να γνωρίζει και όχι αυτά που «είναι καλό» να γνωρίζει, άσχετα με το πόσο ενδιαφέροντα τα θεωρείτε εσείς. Στη συνέχεια προχωρήστε βαδίζοντας επάνω στους στόχους έχετε θέσει. Το περιεχόμενο της παρουσίασης θα στηριχθεί επάνω στους στόχους αυτούς. Η δομή της παρουσίασης θα σχεδιασθεί έτσι ώστε να «κατακτώνται» ένας - ένας όλοι αυτοί οι στόχοι.

Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης θα πρέπει να βεβαιώνετε με την αξιολόγηση για τον βαθμό που έχει επιτευχθεί ο κάθε στόχος και ανάλογα να συνεχίζετε.

Πάνω στο πλαίσιο που έχει σχεδιασθεί σύμφωνα με τους στόχους, είναι πλέον εύκολο να συμπληρωθεί η παρουσίαση με το υπόλοιπο περιεχόμενό της.

Ακολουθήστε μία δομή στην παρουσίασή σας. Η πιο ενδεδειγμένη είναι:

2 Κυρίως μέρος
(Ανάλυση του θέματος με τη σειρά που σχεδιάσθηκαν οι στόχοι)

3 Ανασκόπηση
(επανάληψη βασικών σημείων, ερωτήσεις από/προς το κοινό, κλείσιμο)

Σχεδιάστε τη σύλληψη της προσοχής (παρακίνηση) και την καθοδήγηση του ακροατηρίου.

Η παρακίνηση ή σπάσιμο του πάγου πρέπει να γίνει με κάτι που οπωσδήποτε θα είναι σχετικό με το θέμα μας, όπως :

- » **Το 'Γιατί;' Δηλαδή ο λόγος για τον οποίο θα έπρεπε κανείς να σας παρακολουθήσει (what's in it for me)**
- » **Ένα συγκεντρωτικό γράφημα για όλη την παρουσίαση**
- » **Μια φωτογραφία- εικόνα.**
- » **Μία ερώτηση.**
- » **Μία ενδιαφέρουσα στατιστική.**
- » **Ένα πρόσφατο γεγονός κλπ.**

Η καθοδήγηση του ακροατηρίου γίνεται με την κατάλληλη επιλογή και χρήση των μεθόδων και τεχνικών μιας παρουσίασης. Με τον τρόπο αυτό μένετε συντονισμένοι με το κοινό και αποφεύγετε περιπτώσεις παραίτησης κάποιων που δεν μπορούν να παρακολουθήσουν για οποιονδήποτε λόγο.

Είναι σημαντικό και πρέπει να σας απασχολεί κάθε στιγμή το κατά πόσο είστε συντονισμένοι με το ακροατήριο. Ο τρόπος να το διαπιστώσετε είναι η σωστή και διαρκής αξιολόγηση (λεκτική και μη λεκτική) της συμπεριφοράς και αντίδρασης του (σας παρακολουθούν, κοιτούν συχνά τα ρολόγια τους, μιλούν μεταξύ τους για άσχετα θέματα, οι ερωτήσεις τους δείχνουν ότι έχουν «χαθεί» ;).

8.1.2.2 Δείξτε ιδιαίτερη προσοχή στη χρήση του PowerPoint

Το PowerPoint είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην παρουσίαση, δεν είναι αυτό που την πραγματοποιεί. Παρατηρείται πολλές φορές η αρνητική εικόνα, ο ομιλητής να έχει γυρισμένη την πλάτη στο κοινό και να διαβάζει τις διαφάνειες.

8.1.2.3 Κάντε δοκιμή/ες.

Η δοκιμή μπροστά σε ένα συνεργάτη πριν την κανονική παρουσίαση θα βοηθήσει να αξιολογήσετε πρακτικά το χρόνο που θα χρειαστεί, το λόγο που θα χρησιμοποιήσετε, τις παύσεις, τα παραδείγματα και την ορολογία. Αν αυτό δεν είναι εφικτό, κάντε δοκιμή μπροστά σε ένα καθρέφτη.

8.1.2.4 Προετοιμάστε τα εκπαιδευτικά μέσα και το περιβάλλον

Πριν ξεκινήσετε την παρουσίαση, πρέπει να είστε σίγουρος ότι τα πάντα λειτουργούν και ότι έχετε προβλέψει την κάθε λεπτομέρεια (μπαλαντέζες ρεύματος, γραφική ύλη, εφεδρικά μέσα κλπ). Προσέξτε τη διάταξη των θέσεων. Κάθε διάταξη εξυπηρετεί διαφορετικές μεθόδους παρουσίασης. Για παράδειγμα οβάλ τραπέζι βοηθά τη συνεργασία, γραμμική διάταξη (κλασική τάξη) βοηθά τη διάλεξη κλπ.

8.1.2.5 Προσέξτε την εμφάνισή σας

Ντυθείτε ένα επίπεδο πιο επίσημα από το κοινό σας (ως οικοδεσπότες), πάντα προσεγμένα και χωρίς έντονα χρώματα που διασπούν την προσοχή.

8.1.3 Εκτέλεση παρουσίασης

Εστιάστε στα σημαντικά και μην αφιερώνετε χρόνο σε λεπτομέρειες που δεν ενδιαφέρουν.

Να είστε σίγουροι κάθε στιγμή ότι οδηγείτε το κοινό στους στόχους που έχετε θέσει χωρίς να παρασύρεστε. Αυτό βέβαια δε σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι η παρουσίασή μας θα πρέπει να είναι άκαμπτη στην εκτέλεσή της. Αντίθετα, πολλές φορές θα προκύψει η ανάγκη να γίνουν αλλαγές- προσαρμογές σε ότι αφορά τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μας. Χρησιμοποιήστε τα αναγκαία εποπτικά μέσα (γραφήματα, στατιστικές, εικόνες κλπ) προκειμένου να στηρίξετε τα συμπεράσματά σας.

Χρησιμοποιήστε συνδυαστικές εκφράσεις για να κάνετε τη μετάβαση από ένα τμήμα σε άλλο με τρόπο σαφή και ξεκάθαρο. Για παράδειγμα :

- » **Το επόμενο σημείο που θα ήθελα να σταθώ είναι ...**
- » **Με βάση αυτά που αναλύσαμε μπορούμε να οδηγηθούμε στη επόμενη ενότητα ...**
- » **Σχετική με την ιστορία που σας είπα είναι η έννοια που θα σας αναλύσω στη συνέχεια...**
- » **Από την άλλη πλευρά ωστόσο είναι χρήσιμο να αναφερθούμε και ... κλπ.**

Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης κάντε τακτικές επαναλήψεις των βασικών σημείων ή μία αναφορά στην συνολική εικόνα (ένα σχεδιάγραμμα κλπ). Μία φορά ανά 15 λεπτά είναι μια καλή συχνότητα, έτσι ώστε να παρακολουθούν όλοι με άνεση.

8.1.3.1 Διαχειριστείτε τη νευρική και το άγχος

Το καλύτερο αντίδοτο είναι, αποδεδειγμένα, η καλή προετοιμασία και η δοκιμή.

Γνωρίστε καλά τα εκπαιδευτικά μέσα και το χώρο της ομιλίας σας.

Πηγαίνετε νωρίς στο χώρο της παρουσίασης, υποδεχτείτε τους ακροατές και κάνε μία μικρή συζήτηση μαζί τους. Αυτό σπάει τον πάγο και δημιουργεί ευχάριστο κλίμα.

Η χρήση σχεδίου μαθήματος ή καρτών προσδίδει σιγουριά και ασφάλεια στον ομιλητή.

Πριν την έναρξη πάρτε μερικές βαθιές ανάσες εισπνέοντας από τη μύτη και εκπνέοντας από το στόμα.

Ακόμη και στα διαλείμματα μην απομακρύνεστε. Μείνετε κοντά στο κοινό και επικοινωνήστε μαζί του. Πολλές πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην προσωπική σας βελτίωση θα τις αποσπάσετε στο χρόνο αυτό.

Μην ανακοινώνετε ποτέ ότι έχετε άγχος όταν αυτό συμβαίνει. Μπορεί να μην το έχουν προσέξει οι ακροατές (ακόμη)!

Μέρες πριν την παρουσίαση, εφόσον υπάρχει αυτός ο χρόνος, χαλαρώστε και σκεφτείτε (οραματιστείτε) με τρόπο θετικό την έκβαση όλης της παρουσιάσής σας εφοδιάζοντας με θετική ενέργεια τον οργανισμό σας. Σκεφτείτε ότι το άγχος προέρχεται μόνο από τις σκέψεις που κάνουμε.

Όταν νοιώσετε νευρική και κατά τη διάρκεια της παρουσίασης κάντε παύση για λίγα δευτερόλεπτα, πάρτε βαθιές ανάσες, ηρεμήστε, ρίξτε μια ματιά στις σημειώσεις σας και συνεχίστε. Σκεφτείτε ότι όλοι εκεί μέσα πιστεύουν ότι έχουν να πάρουν κάτι από σας έστω και αν δεν το δείχνουν.

Τέλος, να γνωρίζετε ότι η κρίσιμη χρονική περίοδος είναι τα πρώτα 5' γι' αυτό προετοιμαστείτε ιδιαίτερα. Έμπειροι ομιλητές έχουν δηλώσει ότι όλη η προετοιμασία τους περιοριζόταν στην προετοιμασία του χρόνου της εισαγωγής.

8.1.3.2 Μη διαβάξετε από σημειώσεις

Κινδυνεύετε να χάσετε την οπτική επαφή με το ακροατήριο. Μία καλή τεχνική είναι η χρήση καρτών (διαστάσεων 8Χ10) με τα βασικά σημεία της ομιλίας. Μία κάρτα για κάθε επιδιωκόμενο στόχο είναι αρκετή.

Η άριστη γνώση του θέματος που θα παρουσιάσουμε είναι καθοριστικής σημασίας και ίσως το βασικότερο κριτήριο στην αξιολόγηση που θα μας κάνει το κοινό μας. Δεν είμαστε αναγνώστες αλλά παρουσιαστές.

Απευθυνθείτε προσωπικά στον καθένα και μην εκτελείτε απλά μια παρουσίαση.

Αυτό μπορεί να γίνει όταν :

χρησιμοποιείτε δεύτερο πληθυντικό πρόσωπο στο λόγο σας (π.χ. όπως καταλάβατε..., εδώ βλέπετε...) .

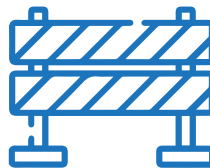
έχετε συνεχή οπτική επαφή με το κοινό σας

η μη λεκτική επικοινωνία σας υιοθετεί ανοικτή και ειλικρινή στάση (χέρια ανοικτά, παλάμες ορατές, μύτες ποδιών που δείχνουν το ακροατήριο κλπ).

Σε περίπτωση που θέλουμε να προάγουμε τη συνεργασία και την ομαδικότητα χρησιμοποιούμε πάντοτε το πρώτο πληθυντικό πρόσωπο («τώρα θα μιλήσουμε για..», «όπως είδαμε μέχρι τώρα...» κλπ.).

8.1.3.3 Αποφύγετε τα φυσικά και οπτικά φράγματα με τους εκπαιδευομένους

Φυσικά φράγματα μπορεί να είναι θρανία, ένας προβολέας ή το αναλόγιο του ομιλητή. Ιδιαίτερα το αναλόγιο θα πρέπει να χρησιμοποιείται με φειδώ και μόνο σε τυπικές και επίσημες παρουσιάσεις.



Οπτικά φράγματα μπορεί να είναι το σταύρωμα των χεριών, από μέρους του ακροατή, που πιθανό να δείχνει προσπάθεια αποξένωσης ή απομάκρυνσης από τον ομιλητή. Αυτό πρέπει να το χειρισθείτε κατάλληλα με διάφορες τεχνικές, όπως μια δήλωση που προκαλεί αίσθημα ασφάλειας κλπ.

8.1.3.4 Σπάστε τη μονοτονία

Είναι ένας από τους μεγαλύτερους εχθρούς μιας παρουσίασης. Προσπαθήστε κάθε 10' το πολύ να προκαλείτε το ενδιαφέρον του κοινού (μια εικόνα, ταινία, σχεδιάγραμμα κλπ πάντοτε σχετικό με το θέμα). Βρείτε τρόπους να προκαλείτε τη συμμετοχή όλων !

Ένας από τους βασικούς κανόνες διδασκαλίας σε ενηλίκους είναι η χρήση τεχνικών που προάγουν την συνεργατικότητα και συμμετοχικότητα. Έτσι επιδιώκουμε τη συζήτηση, τις ατομικές ή ομαδικές εργασίες, τις μελέτες περιπτώσεων κλπ. Οι κατάλληλες ερωτήσεις είναι ο βασικός τρόπος για να εντάξετε όλους τους συμμετέχοντες στη συζήτηση.

8.1.3.5 Χρησιμοποιήστε κατάλληλα το PowerPoint

Το PowerPoint είναι ένα δυνατό εργαλείο στα χέρια ενός ομιλητή. Παρόλα αυτά πολλές φορές γίνεται κακή χρήση του. Πρέπει να έχετε υπόψη ότι το PowerPoint δεν είναι αυτόνομο. Οι ακροατές περιμένουν να σας ακούσουν και όχι να χαζεύουν εικόνες σε μια οθόνη.

Δημιουργήστε μια ισχυρή παρουσίαση στο PowerPoint, αλλά συνοδέψτε την με εξίσου έγκυρα προφορικά σχόλια. "Το PowerPoint δεν δημιουργεί παρουσιάσεις — το PowerPoint δημιουργεί διαφάνειες," υποστηρίζει ο Matt Thornhill, πρόεδρος της Audience First, μιας επιχείρησης που παρέχει εκπαίδευση στον τομέα των παρουσιάσεων.

8.1.3.6 Προσέχετε ιδιαίτερα τη μη λεκτική επικοινωνία

Εκείνο που πρέπει να έχετε διαρκώς κατά νου είναι ότι ο μιμητισμός λειτουργεί άμεσα κατά τη διάρκεια μιας ομιλίας. Πρέπει λοιπόν να λαμβάνετε κάθε στιγμή υπόψη την ανατροφοδότηση που σας προσφέρει το κοινό π.χ. όταν οι συμμετέχοντες δείχνουν εκνευρισμένοι, ίσως φταίει η φωνή σας που φανερώνει νευρική κατάσταση, όταν δείχνουν κουρασμένοι πιθανόν και η φωνή σας να ακούγεται κουρασμένη.

Όπως γνωρίζετε η μετάδοση ενός μηνύματος γίνεται

- » **Κατά 20% με το περιεχόμενο του λόγου σας**
- » **Κατά 30% με τον κατάλληλο χειρισμό της φωνής και**
- » **Κατά 50% με τη γλώσσα του σώματος.**

Η στάση σας να είναι πάντα ανοικτή (χέρια ανοικτά, παλάμες, μύτες των ποδιών και στήθος προς το κοινό). Προσπαθήστε να κρατήσετε το σώμα σας χαλαρό. Σφιγμένο σώμα δείχνει έλλειψη σιγουριάς και επαγγελματισμού.

Ο χειρισμός των εκπαιδευτικών μέσων γίνεται για την υποβοήθηση της παρουσίασης και όχι για την απόσπαση της προσοχής του κοινού. Μην μπαίνετε επομένως μπροστά στην οθόνη προβολής (συχνό σφάλμα), μην παίζετε στα χέρια σας δείκτες ή έγγραφα (δηλώνει αμηχανία), μην αφήνετε την προβολή σε λειτουργία αν δεν αναφέρεται σε αυτά που εκείνη την στιγμή παρουσιάζετε.

Να επιλέξετε τη θέση σας. Μην στήνεστε στο τοίχο και μην κρύβεστε πίσω από την έδρα, οι θέσεις αυτές δηλώνουν ανασφάλεια. Όταν θέλετε να δείξετε στην οθόνη ή τον πίνακα να στέκεστε αριστερά από αυτήν, γιατί το κοινό διαβάζει προς τα δεξιά.

Η φωνή και η γλώσσα του σώματος συνιστούν τη μη λεκτική επικοινωνία.

Η φωνή (ένταση, ρυθμός, τόνος, σκαμπανεβάσματα, γεμίσματα, τελειώματα) αποτελεί έναν πολύτιμο βοηθό του ομιλητή, καθώς το παιχνίδι με τη φωνή αποδεικνύεται πολύ αποτελεσματικό. Όταν θέλετε, για παράδειγμα, να δώσετε έμφαση, ανεβάστε τον τόνο της φωνής, αλλάξτε ρυθμό ομιλίας, κάντε μια παύση.

Η γλώσσα του σώματος μέσα στο χώρο της παρουσίασης είναι καθοριστική στη μετάδοση του μηνύματος. Φροντίστε λοιπόν :

Η κίνησή σας να είναι πάντοτε με μέτρο. Προσοχή στην απόσταση που έχετε από το κοινό. Δεν απομακρυνόμαστε πολύ ούτε μπαίνουμε στο ζωτικό χώρο των ακροατών, ιδιαίτερα αυτών του άλλου φύλου. Αποφεύγουμε τις νευρικές κινήσεις όπως υπερβολική και γρήγορη κίνηση των χεριών.

Να κρατάτε πάντα την οπτική επαφή με το κοινό. Η οπτική επαφή πρέπει να είναι τυχαία και να απευθύνεται σε όλους ανεξαιρέτως τους συμμετέχοντες (ανίχνευση όλου του ακροατηρίου). Αν θέλετε να γράψετε κάτι στον πίνακα δεν πρέπει να προσηλώνετε το βλέμμα σας εκεί πάνω από 3-4 δευτερόλεπτα, ενώ παράλληλα το υπόλοιπο σώμα πρέπει να «βλέπει» προς το κοινό. Μην γυρίζετε την πλάτη σας στο κοινό.

Παράλληλα με όλα τα παραπάνω να παρακολουθείτε διαρκώς τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπει το κοινό. Αυτό θα σας βοηθήσει να είστε συνέχεια συντονισμένοι μαζί του.

8.1.3.7 Κάντε ένα καλό κλείσιμο

Κάντε σύντομη ανακεφαλαίωση και διατυπώστε τυχόν συμπεράσματα. Ευχαριστήστε το κοινό σας για την προσοχή που έδειξε και ρωτήστε εάν έχει απορίες.

Κάντε αναφορά σε πηγές όπου όποιος επιθυμεί θα βρει περισσότερες πληροφορίες για το θέμα σας.

Χαλαρώστε και δείξετε ενθουσιασμό !

8.2 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ

Οι βασικές δεξιότητες ενός εκπαιδευτή συνοψίζονται στις παρακάτω:

Δεξιότητα (Competency)	Κριτήρια απόδοσης (Performance criteria)
1. Κατανόηση και εφαρμογή της μεθοδολογίας εκπαίδευσης και της εκπαίδευσης ενηλίκων	1.1 Κατανόηση των φάσεων της εκπαιδευτικής διαδικασίας 1.2 Κατανόηση του Brain Based Learning 1.3 Κατανόηση των αρχών μάθησης των ενηλίκων
2. Κατανόηση και εφαρμογή της διαδικασίας της Διάγνωσης και Ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών.	2.1 Κατανόηση και εφαρμογή της διαδικασίας αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών του οργανισμού και των εκπαιδευομένων 2.2 Ικανότητα ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων από την ανάλυση των αναγκών του οργανισμού-πελάτη 2.3 Ικανότητα ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων από την ανάλυση των αναγκών των εκπαιδευομένων
3. Κατανόηση και εφαρμογή των τεχνικών της Σχεδίασης της εκπαίδευσης.	3.1 Ικανότητα σύνταξης πλάνου εκπαίδευσης 3.2 Ικανότητα σύνταξης σκοπού και στόχων μιας εκπαίδευσης 3.3 Επιλογή κατάλληλων μεθόδων διδασκαλίας 3.4 Ικανότητα σύνταξης σχεδίου μαθήματος 3.5 Επιλογή κατάλληλων τεχνικών εκπαίδευσης, είτε φυσικής παρουσίας είτε e-learning
4. Κατανόηση και εφαρμογή των τεχνικών σχεδίασης και δημιουργίας εκπαιδευτικού υλικού	4.1 Ικανότητα Σχεδίασης εκπαιδευτικού υλικού, είτε φυσικής παρουσίας είτε e-learning 4.1 Ικανότητα Δημιουργίας εκπαιδευτικού υλικού, είτε φυσικής παρουσίας είτε e-learning
5. Κατανόηση και εφαρμογή της υλοποίησης της εκπαίδευσης.	5.1 Ικανότητα εφαρμογής στην πράξη όσων έχουν σχεδιασθεί 5.2 Επίδειξη επαρκών επικοινωνιακών δεξιοτήτων 5.3 Επίδειξη επαρκών δεξιοτήτων Παρουσίασης 5.4 Κατάλληλη χρήση τεχνικής ερωτήσεων 5.5 Ικανότητα στη διαχείριση της ομάδας εκπαιδευομένων 5.6 Ικανότητα στη διαχείριση των εκπαιδευτικών μέσων, βοηθημάτων και περιβάλλοντος, είτε φυσικής παρουσίας είτε e-learning
6. Κατανόηση και εφαρμογή της αξιολόγησης της εκπαίδευσης	6.1 Ικανότητα αξιολόγησης της αντίδρασης των εκπαιδευομένων 6.2 Ικανότητα αξιολόγησης της μάθησης και κατανόηση των όσων έχουν διδαχθεί με τη δημιουργία γραπτού τεστ 6.3 Ικανότητα αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος



INSETE



ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ COACHING ΚΑΙ ΤΟ MENTOR- ING ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



9.1 COACHING & MENTORING

Το coaching είναι διαδικασία, τρόπος, μέθοδοι, εργαλεία ή εξελικτική διαδικασία μέσω της οποίας ένας άνθρωπος δέχεται συστηματική υποστήριξη για την επίτευξη ενός επαγγελματικού ή προσωπικού αποτελέσματος ή στόχου. Εκείνος που λαμβάνει τις υπηρεσίες coaching ονομάζεται coachee.

Ως προς το Mentoring, είναι πολύ ενδιαφέρον να θυμηθούμε από πού ξεκινά η λέξη Μέντωρ – Mentor. Ο Μέντωρ ήταν ο Βασιλικός Σύμβουλος του Οδυσσέα που ανέλαβε να μεγαλώσει το γιο του Τηλέμαχο με τις συμβουλές και την πείρα του. Ο Mentor είναι ένα πρόσωπο εμπιστοσύνης στο οποίο ανατρέχουμε για συμβουλή, πρόταση, υποστήριξη και ο οποίος μπορεί να λειτουργεί ως οδηγός ή σύμβουλος προτείνοντας τρόπους ή μονοπάτια ή συγκεκριμένες ενέργειες για συγκεκριμένα θέματα.

Πολλοί από εμάς μπορεί να έχουμε υπάρξει τυχεροί και να έχουμε ένα μέντορα στην ζωή μας. Ένα πολύ σπουδαίο, για εμάς, πρόσωπο στο οποίο καταφεύγουμε για συμβουλές και οδηγίες ανεξάρτητα από τον τομέα της ζωής μας. Το πρόσωπο αυτό μπορεί να είναι συγγενής, συνάδελφος ή οποιοσδήποτε άλλος.

Σε συνεργασία με αυτό το πρόσωπο μπορούμε και αναπτύσσουμε καλύτερη ζωή, καλύτερο εαυτό, σε όποιον τομέα της ζωής μας το επιθυμούμε. Αυτός ο μέντορας μπορεί να βοηθήσει και συνήθως το κάνει για να εκπληρώσουμε τα όνειρά μας, τους στόχους μας αλλά και να λειτουργεί ως μοντέλο ζωής για εμάς.

9.1.1 Κοινά σημεία και διαφορές ανάμεσα στο coaching & το mentoring

Κοινά σημεία και για τα δύο:

Διερευνούν τις ανάγκες, τα κίνητρα, τις επιθυμίες, τις ικανότητες και τη διαδικασία σκέψης για τη βοήθεια των ανθρώπων προκειμένου να υλοποιηθεί αληθινή και διαρκής αλλαγή.

Υποστηρίζουν τον coachee/mentee για τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και μεθόδων για να επιτευχθούν (οι στόχοι) με επιτυχία

Ενθαρρύνουν τη δέσμευση για δράση και εξέλιξη διαρκείας σε θέματα προσωπικής ανάπτυξης και αλλαγής

Ενθαρρύνουν τους coachees/mentees να συνεχίζουν να αναπτύσσουν προσδοκίες και να αναπτύσσουν συνεχώς νέες ικανότητες, όπου είναι απαραίτητο, για την επίτευξη των στόχων

Χρησιμοποιούν την τεχνική των ερωτήσεων και της ενεργητικής ακρόασης για να διευκολύνουν τη διαδικασία σκέψης των άλλων για να βρουν λύσεις και ενέργειες αντί να προσφέρουν αποκλειστικά καθοδήγηση

Παρατηρούν, ακούν και κάνουν ερωτήσεις για να κατανοήσουν με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια την κατάσταση του coachee/mentee

Διατηρούν μια άνευ όρων θετική προσέγγιση στον coachee/mentee, το οποίο σημαίνει ότι ο coach/mentor είναι υποστηρικτικός και όχι κριτικός για τον coachee/mentee, τις απόψεις του, τον τρόπο ζωής αλλά και τις προσδοκίες του. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι σε θέματα τα οποία είναι εξορισμού λάθος ο Coach ή ο Mentor θα πρέπει να συμφωνεί και να υποστηρίζει. Για παράδειγμα ανήθικα, παράνομα, επιβλαβή θέματα



9.1.2 Διαφορές ανάμεσα στο mentoring & coaching

Είδαμε τους ορισμούς και τα κοινά σημεία ανάμεσα στο Mentoring και στο Coaching. Για να ολοκληρωθεί η εικόνα και να γνωρίζουμε με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια το πλαίσιο των δύο υπηρεσιών θα πρέπει να δούμε και τις διαφορές τους.

Οι διαφορές ανάμεσα στο Mentoring και στο Coaching βάσει του Chartered Institute of Personal Development είναι οι παρακάτω:

MENTORING

COACHING

Μακροχρόνια σχέση ανάμεσα στον Mentor και τον mentee η οποία μπορεί να διαρκέσει χρόνια.

Μπορεί να είναι πιο ανεπίσημο και οι συναντήσεις μπορεί να γίνουν όταν ο mentee ζητά συμβουλή, καθοδήγηση και υποστήριξη.

Πιο μακροπρόθεσμη συνεργασία όπου ο Mentor έχει περισσότερο πλήρη εικόνα της προσωπικότητας και των αναγκών του mentee

Ο Mentor είναι συχνά πιο έμπειρος και με περισσότερα προσόντα από τον mentee του. Πρόκειται, συχνά, για ένα πρόσωπο με ανώτερη διοικητική θέση σε μια εταιρία και το οποίο μπορεί να μεταφέρει γνώση, εμπειρία και την αποτελεσματική εμφάνιση ευκαιριών οι οποίες δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτές σε νεότερα και λιγότερα έμπειρα στελέχη.

Η συνεργασία καθορίζεται από τον mentee, με τον mentor να παρέχει υποστήριξη και καθοδήγηση έτσι ώστε να ετοιμαστεί (ο mentee) για μελλοντικούς ρόλους.



Η σχέση ανάμεσα στον Coach και τον coachee συνήθως είναι περιορισμένη και προκαθορισμένη.



Γενικά πολύ πιο δομημένη συνεργασία από την φύση της. Οι συναντήσεις σχεδιάζονται τακτικά μια, δύο ή και περισσότερο φορές την εβδομάδα ή τον μήνα.



Βραχυ-μεσοπρόθεσμη συνεργασία με επικέντρωση σε συγκεκριμένους στόχους.



Ο Coach δε χρειάζεται να έχει ειδική εμπειρία σχετική με την εργασία του coachee του, εκτός από την περίπτωση όπου το coaching επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους τομείς όπως το Executive Coaching ή και άλλα πιο εξειδικευμένα.

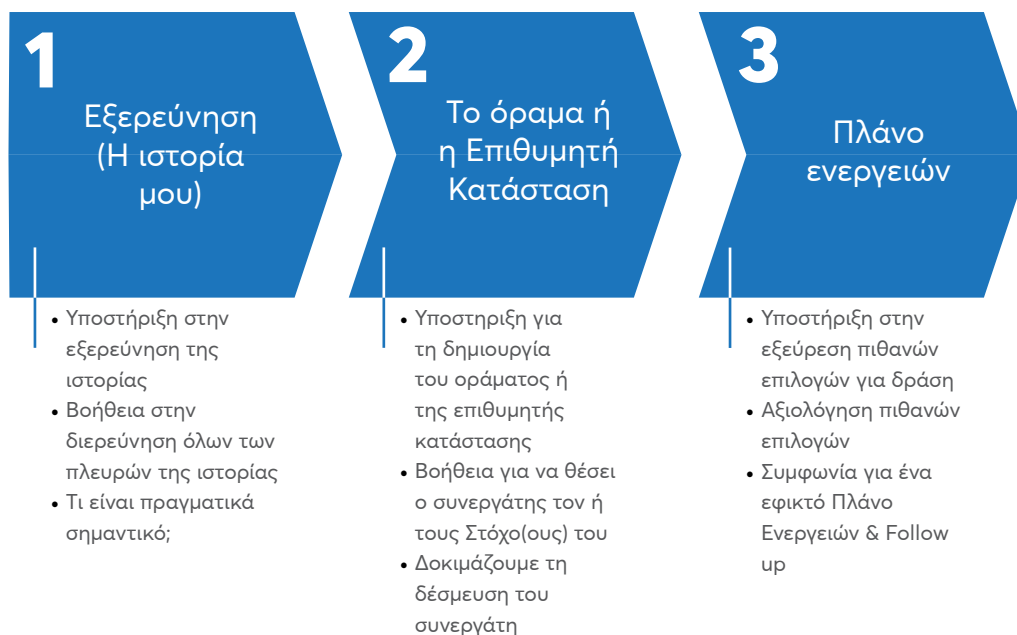


Η συνεργασία επικεντρώνεται στην επίτευξη συγκεκριμένων, χρονικά προσδιορισμένων και άμεσων στόχων.



9.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ COACHING & MENTORING

Το παρόν μοντέλο των τριών σταδίων είναι βασισμένο στο 'Skilled Helper Model' του Gerard Egan. Αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον και απλό μοντέλο που μπορεί να βοηθήσει και στο coaching και στο mentoring στο χώρο εργασίας.



Το Πρώτο στάδιο: Εξερεύνηση (Η ιστορία μου)

Σε αυτό το στάδιο βοηθούμε το συνεργάτη μας να ξεκαθαρίσει τα βασικά και πιο σημαντικά θέματα που χρειάζονται αλλαγή ή ενίσχυση. Σκοπός αυτού του σταδίου είναι να μπορέσει ο συνεργάτης να σκεφτεί με τη δική μας βοήθεια καθαρά πάνω σε ένα προβληματισμό ή σε μία ευκαιρία βελτίωσης,

να μπορέσει να εξερευνήσει όλες τις πτυχές του ζητήματος και να επικεντρωθεί σε αυτά που έχουν τη μεγαλύτερη προτεραιότητα και σημασία. Αυτό θα τον οδηγήσει στο επόμενο στάδιο, του οράματος.

Το Δεύτερο στάδιο: Το όραμα ή η Επιθυμητή Κατάσταση

Τώρα είναι η κατάλληλη στιγμή ο συνεργάτης μας να ξεκαθαρίσει τι είναι αυτό που θέλει ή χρειάζεται να κάνει στο πλαίσιο της θέσης εργασίας του ή και στο μέλλον. Σκοπός αυτού του σταδίου είναι να μπορέσει ο συνεργάτης να δει

με τα μάτια της φαντασίας του (visualization) τη μελλοντική επιθυμητή κατάσταση και έτσι να είναι περισσότερο παρακινημένος. Στη συνέχεια θα τον βοηθήσουμε να θέσει συγκεκριμένο και μετρήσιμο και εφικτό στόχο (S.M.A.R.T.).

Το Τρίτο στάδιο: Πλάνο Ενεργειών

Έχοντας ξεκάθαρη την παρούσα κατάσταση και την επιθυμητή, προκύπτει η ανάγκη να καθορίσουμε το πώς θα φτάσουμε από το ένα σημείο στο άλλο. Ποιες είναι οι κατάλληλες ενέργειες; Ποιοι οι παράγοντες που μας εμποδίζουν; Πότε ξεκινώ και πώς θα παρακολουθούμε μαζί την πρόοδο;

9.2.1 Το Πρώτο στάδιο: Εξερεύνηση (Η ιστορία μου)



Στρατηγική για τον Coach/Mentor:

- Υποστήριξη στην εξερεύνηση της ιστορίας
- Βοήθεια στη διερεύνηση όλων των πλευρών της ιστορίας
- Τι είναι πραγματικά σημαντικό;

Τεχνικές

- Εξήγηση του Πλαισίου Coaching / Mentoring
- Ενεργητική ακρόαση
- Έξυπνες ερωτήσεις
- Σύνοψη

9.2.2 Το Δεύτερο στάδιο: Το όραμα ή η Επιθυμητή Κατάσταση



Στρατηγική για τον Coach/Mentor:

- Υποστήριξη για τη δημιουργία του οράματος ή της επιθυμητής κατάστασης
- Βοήθεια για να θέσει ο συνεργάτης τον ή τους Στόχο (ους) του
- -Δοκιμάζουμε τη δέσμευση του συνεργάτη

Τεχνικές

- Ενεργητική ακρόαση
- Προκαλούμε με ευγενικό τρόπο για βαθύτερη σκέψη
- Κάνουμε έξυπνες ερωτήσεις
- Συνοψίζουμε και ξεκαθαρίζουμε
- Κυρίως για τους Mentors:
Δίνουμε πληροφορίες και συμβουλές
Μοιραζόμαστε εμπειρίες και ιστορίες

9.2.3 Το Τρίτο στάδιο: Πλάνο Ενεργειών



Στρατηγική για τον Coach/Mentor:

- Υποστήριξη στην εξεύρεση πιθανών επιλογών για δράση
- Αξιολόγηση πιθανών επιλογών
- Συμφωνία για ένα εφικτό Πλάνο Ενεργειών

Τεχνικές

- Ενθαρύνουμε το δημιουργικό τρόπο σκέψης
- Βοηθούμε τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
- Δημιουργούμε Πλάνα Ενεργειών και ορίζουμε Δείκτες απόδοσης
- Παρακολουθούμε την πρόοδο και αποτιμούμε τα αποτελέσματα. Γιορτάζουμε τις επιτυχίες μας



Ορφανού Ελένη

Σύμβουλος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαιδεύτρια και διαπιστευμένη Coach (ICF-ACC)

Η Ελένη Ορφανού είναι Σύμβουλος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαιδεύτρια και διαπιστευμένη Coach (ICF-ACC).

Διαθέτει πτυχίο Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, MSc Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του Πανεπιστημίου Strathclyde, Advanced Diploma in Life & Executive Coaching του Kingstown College και Diploma in Team & Leadership Coaching της Positivity. Είναι μέλος του International Coach Federation και του ICF Greece Charter Chapter, όπου διετέλεσε Ταμίας (2017) και Γενική Γραμματέας (2021, 2021).

Από το 2015 παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, υπηρεσίες business και executive coaching, καθώς και υπηρεσίες εκπαίδευσης στελεχών. Πριν από αυτό, εργάστηκε για 15 χρόνια σε διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις μέσω μαζικής ενημέρωσης & ψυχαγωγίας, ξενοδοχείων, ταξιδιωτικού εμπορίου και καζίνο και ως σύμβουλος HRM στην KPMG Ελλάδος συνεργάστηκε με πληθώρα επιχειρήσεων σε θέματα αξιολόγησης και ανάπτυξης στελεχών.

Στοιχεία Επικοινωνίας
orfanou@focuscoaching.gr
www.focuscoaching.gr

Τόλης Δημήτρης

Certified Trainer and Executive Coach (Senior Practitioner)

Ο Δημήτρης Τόλης είναι Senior Trainer of Trainers και Executive Coach με εμπειρία άνω των 22 ετών. Είναι κάτοχος, μεταξύ άλλων, MSc στην Επιστήμη Υπολογιστών, MBA από το University of Sheffield, Project Management Professional Certification (PMP of PMI) και Μεταπτυχιακού Πιστοποιητικού στο Executive Coaching & Mentoring από το Ινστιτούτο Ηγεσίας και Διοίκησης στο Ηνωμένο Βασίλειο. Είναι επίσης πιστοποιημένος εκπαιδευτής εκπαιδευτών, εκπαιδευτών e-learning και είναι το Εθνικό Σημείο Επαφής για το PM2 Alliance (Το PM2 είναι η Μεθοδολογία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη Διαχείριση Έργων). Είναι καινοτόμος στη μάθηση και έχει εκτεταμένη εμπειρία στο χτίσιμο δεξιοτήτων στους τομείς της Εκπαίδευσης των Εκπαιδευτών με Εγκεφαλική Προσέγγιση, της Ηγεσίας και της Διαχείρισης Απόδοσης, σε πολλούς τομείς συμπεριλαμβανομένου του Τουρισμού, στην Ελλάδα, την Κύπρο, την ΕΕ και τη Μέση Ανατολή.



ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

INSETE



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΣΠΑ & ΞΕ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΑΝΕΚ

ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το INSETE, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του INSETE. Το INSETE δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο INSETE. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το INSETE δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»