

INSETE

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Δημήτρης Τόλης  
Certified Trainer and  
Executive Coach  
(Senior Practitioner)





**ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**  
**ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**



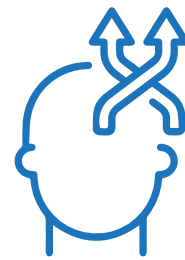
**Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το 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	Διάγνωση Αναγκών στον Τουριστικό Τομέα	4
1.1	Η διαδικασία της Διάγνωσης Εκπαιδευτικών Αναγκών	5
1.2	Συλλογή Δεδομένων και σύνδεση με τη στρατηγική της επιχείρησης	6
1.2.1	Σύνδεση με τη Στρατηγική της Επιχείρησης	7
1.2.2	Gap Analysis	7
1.2.3	Εργαλεία Διάγνωσης Εκπαιδευτικών Αναγκών	8
1.2.4	Βασικά βήματα της συνέντευξης	8
1.2.5	Ερωτηματολόγιο	9
1.2.6	Τύποι ερωτήσεων	9
1.2.7	Τεστ αξιολόγησης γνώσεων εκπαιδευομένων	9
1.3	Ανάλυση των Δεδομένων	10
1.4	Προετοιμασία της Αναφοράς Αναγκών Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης	10
2	Παραρτήματα	11
2.1	Παράρτημα Α: Έντυπο Καταγραφής Αναγκών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης	12
2.2	Παράρτημα Β: Αναφορά Αναγκών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης για το έτος 20XX	13

# ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ



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 αναγκών κατάρτισης των εκπαιδευομένων, με στόχο να διαμορφωθεί κατάλληλα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την κάλυψη των αναγκών αυτών.

Οι **ευρύτερες ανάγκες** προκύπτουν από τις κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες που βιώνουμε και συνήθως αποτελούν ευθύνη του τμήματος/υπεύθυνου εκπαίδευσης σε συνεργασία με τον εκπαιδευτή.

Οι **συλλογικές ανάγκες** αφορούν στις ανάγκες κατάρτισης που προκύπτουν σε επίπεδο οργανισμού ή από την εφαρμογή προτύπων και κανονισμών (ISO, Κανονισμοί Ασφάλειας κα). Οι ανάγκες αυτές θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος καθώς αυτό θα πρέπει να τις καλύπτει, όμως θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να λαμβάνονται υπόψη και οι ατομικές ανάγκες των εκπαιδευομένων.

Οι **ατομικές ανάγκες** των εκπαιδευομένων προκύπτουν από τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων και τις ανάγκες σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών

Τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων μπορούν να είναι κυρίως Δημογραφικά (Φύλο, ηλικία), Εκπαιδευτικά (Μορφωτικό Επίπεδο, Εξειδίκευση), Επαγγελματικά (Επάγγελμα, Θέση, Ειδικότητα, Εμπειρία), Κίνητρα Μάθησης (Προσωπικό Ενδιαφέρον, Επαγγελματική Ανέλιξη, Επανεκπαίδευση).

Προκειμένου να σχεδιαστεί μία διδακτική ενότητα είναι απαραίτητο να διαπιστωθούν όλες αυτές οι ανάγκες των εκπαιδευομένων. Πρόκειται για αρχική ή «εκ των προτέρων», διαγνωστική αξιολόγηση και είναι σημαντική διότι αξιοποιώντας τα αποτελέσματά της με συστηματικό τρόπο κάθε πρόγραμμα μπορεί να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να προσαρμόζεται στις δυνατότητες, στις εμπειρίες και στο επίπεδο των εκπαιδευομένων.

Αν και την ευθύνη της διαγνωστικής αξιολόγησης την έχει το τμήμα/υπεύθυνος εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτής χρειάζεται να ζητά να γίνεται αυτή η αξιολόγηση καθώς και ο ίδιος έχει την ευθύνη για την αρτιότητα της εκπαιδευτικής παρέμβασης που πρόκειται να πραγματοποιηθεί. Αξιοποιώντας τα δεδομένα θα μπορεί να οργανώσει με πιο εμπειριστατωμένο τρόπο

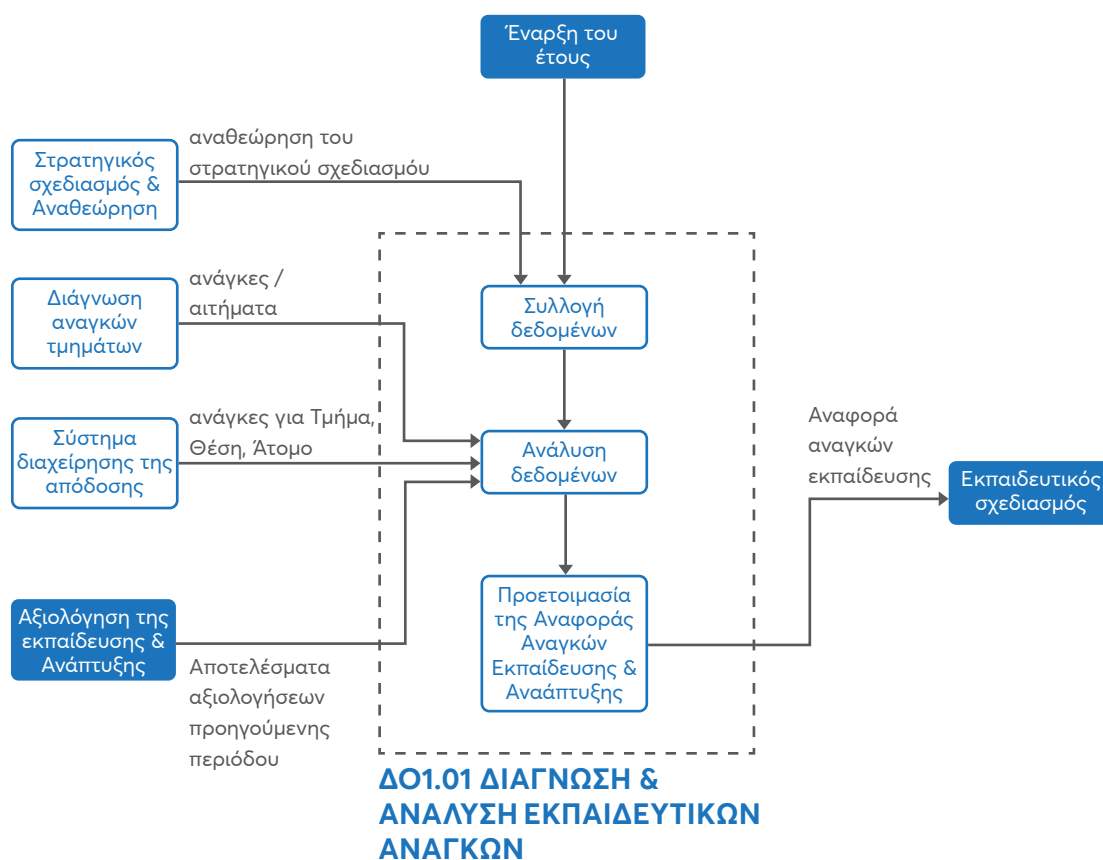
Ανάγκες σε επίπεδο γνώσεων είναι το τι χρειάζονται να μάθουν. Ανάγκες σε επίπεδο ικανοτήτων/ δεξιοτήτων είναι το τι χρειάζονται να είναι σε θέση να κάνουν στο τέλος του εκπαιδευτικού προγράμματος. Ανάγκες σε επίπεδο στάσεων, δηλαδή αξιών, πεποιθήσεων και ανάλογων συμπεριφορών.

το προγραμματισμό της ύλης, τη κατανομή του χρόνου, τη χρήση του υλικού.

Σε περίπτωση που δεν έχει γίνει αρχική αξιολόγηση πριν την έναρξη της εκπαίδευσης από το τμήμα/υπεύθυνο εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτής μπορεί στη πρώτη επαφή με τους εκπαιδευόμενους να κάνει μία συστηματική συζήτηση μαζί τους ή να τους δώσει ένα ερωτηματολόγιο γνώσεων και ικανοτήτων σχετικά με το αντικείμενο της εκπαιδευτικής παρέμβασης.

Τα δεδομένα που θα προκύψουν θα τα χρησιμοποιήσει για τον επανασχεδιασμό της εκπαίδευσης με στόχο πάντα το καλύτερο δυνατό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα.

## 1.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ



Το πρώτο βήμα για την ορθή Διάγνωση και Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών είναι να οριστεί από την επιχείρηση άτομο υπεύθυνο για τη διαδικασία. Ιδανικά θα πρέπει να είναι έμπειρο άτομο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αν αυτό δεν είναι εφικτό ή δεν υπάρχει διαθεσιμότητα, μπορεί να αναλάβει οποιοδήποτε σχετικά καταρτισμένο άτομο της ομάδας διοίκησης.

Η διάγνωση αναγκών προτείνεται να διενεργείται κατά τις τελευταίες 2-3 εβδομάδες της περιόδου λειτουργίας, εφόσον πρόκειται για εποχική επιχείρηση ή στο τέλος της χρονιάς για επιχειρήσεις που απασχολούν το προσωπικό τους κατά τη διάρκεια όλου του έτους.

Οι στόχοι και οι ανάγκες του τμήματος/ομάδας

Υπάρχουσες σχετικές οδηγίες/πολιτικές

Ανάγκες και ελλείψεις του προσωπικού σε:

Τεχνικές Γνώσεις

Ικανότητες (με έμφαση στα Soft Skills, όπως Customer Service, Selling Skills, επικοινωνία κα)

Στάσεων και Συμπεριφορών (Σχετικά με τις Αξίες του Οργανισμού, τη Συνειδητοποίηση του ρόλου τους κα)

Δεξιότητες Διοίκησης για διοικητικά στελέχη, όπως προϊσταμένους (πχ Διαχείριση και Ανάπτυξη Ομάδας κα)

Για τα αποτελέσματα των συναντήσεων ο υπεύθυνος για τη διαδικασία ενημερώνει το σχετικό έντυπο, (Παράρτημα Α).

Είναι σημαντικό επίσης να επισημανθεί ότι πέραν της τυπικής διαδικασίας διάγνωσης αναγκών, υπάρχει η δυνατότητα κάθε χρονική στιγμή να αναφέρονται στον υπεύθυνο για

Με την έναρξη της διαδικασίας προτείνεται ο υπεύθυνος για τη διαδικασία να οργανώνει συναντήσεις με στόχο τη διερεύνηση των αναγκών. Στη συνάντηση συζητούνται και αναλύονται ενδεικτικά, όχι περιοριστικά, τα παρακάτω:

Αποτελέσματα Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης και Ανάπτυξης (αν υπάρχει)

Αποτελέσματα Μυστικού Επισκέπτη / Άλλα Surveys & Reports

τη διαδικασία έκτακτες ανάγκες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της χρονιάς και δεν είχαν προβλεφθεί στον αρχικό σχεδιασμό, είτε για νέες υπηρεσίες, είτε από εντοπισμό ελλείψεων κατά τη διάρκεια επιτόπιων επισκέψεων σε μονάδες κλπ.

## 1.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στρατηγικές Προτεραιότητες του οργανισμού

Καταγραφή των Αναγκών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης από τους επικεφαλής των Τμημάτων

Πλάνο / προτάσεις του τμήματος Marketing

Αποτελέσματα Ανατροφοδότησης και Αξιολόγησης της εκπαίδευσης (προτάσεις από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους)

Μετά την ολοκλήρωση των συναντήσεων με τους συνεργάτες ο υπεύθυνος για τη διαδικασία συγκεντρώνει όλα τα δεδομένα που απαιτούνται για την αποτελεσματική Διάγνωση και Ανάλυση των αναγκών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του επόμενου έτους:

Ανάγκες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης που δεν καλύφθηκαν από το προηγούμενο έτος και παραμένουν ενεργές

Αποτελέσματα Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης και Ανάπτυξης (αν υπάρχει)

Αποτελέσματα Μυστικού Επισκέπτη / Surveys & Reports

Στατιστικά στοιχεία όπως:

Συμμετοχή σε προηγούμενες εκπαιδεύσεις

Συμμετοχή στις εκπαιδεύσεις του έτους

Αποτελέσματα συμμετοχής στο e-learning

## 1.2.1 Σύνδεση με τη στρατηγική της επιχείρησης

Για να έχει αποτέλεσμα η εκπαίδευση χρειάζεται χρόνο, διάρκεια και συστηματική προσέγγιση. Όμως αυτά συχνά δεν φτάνουν. Γιατί δεν αρκεί απλά να αναπτύσσουμε τις δεξιότητες των ανθρώπων μας με γενικότητες.

Αυτό που χρειάζεται είναι να τους αναπτύσσουμε σε συγκεκριμένες και πολύ στοχευμένες δεξιότητες, όσο γίνεται πιο έγκαιρα και νωρίτερα από τη στιγμή που θα χρειαστεί να τις εφαρμόσουν.

*Αν για παράδειγμα, το πλαίσιο της στρατηγικής της επιχείρησής μου, προγραμματίζω της επέκταση μιας ξενοδοχειακής μονάδας, προσθέτοντας ένα εστιατόριο υψηλότερης αισθητικής που στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο πελατειακό κοινό, γνωρίζω εκ των προτέρων ότι στο σχετικά σύντομο μέλλον θα χρειαστούν οι εργαζόμενοι σε αυτό να διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες επικοινωνίας με αυτό το συγκεκριμένο πελατειακό κοινό.*

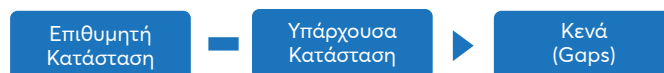
*Αν δεν γίνει εγκαίρως κάποια συγκεκριμένη ενέργεια προς αυτή την κατεύθυνση, όταν θα χρειαστούν οι εργαζόμενοι με τις συγκεκριμένες δεξιότητες θα είναι αρκετά αργά για να προλάβουν να τις αποκτήσουν.*

*Αν όμως συνδεθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης με την έγκαιρη διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών, μπορούν να προβλεφθούν πολλές από αυτές τις ανάγκες (proactively) και να προγραμματιστούν στο εκπαιδευτικό πλάνο της επόμενης περιόδου, παρέχοντας τον κατάλληλο χρόνο για την ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων.*

## 1.2.2 Gap Analysis

Στην Gap Analysis (Ανάλυση Αποκλίσεων) εστιάζουμε στην πράξη και σε επίπεδο ομάδων ή ατόμων.

Έχοντας ήδη προχωρήσει σε προηγούμενα βήματα και με την ανάλυση της στρατηγικής της επιχείρησης στην επιθυμητή κατάσταση, σε συνεργασία με τους υπεύθυνους τμημάτων, έχουμε στη διάθεσή μας στην επιθυμητή κατάσταση. Σε αυτήν αντιπαραβάλλουμε την υπάρχουσα κατάσταση, δηλαδή τις υπάρχουσες δεξιότητες των ατόμων και των ομάδων μας και προσπαθούμε να ανακαλύψουμε τις αποκλίσεις, δηλαδή τα κενά.



**Σημείο προσοχής:** τα κενά που θα προκύψουν, δεν συνεπάγεται αυτόματα ότι θα αποτελούν αντικείμενο της εκπαίδευσης στο σύνολό τους.

Η ερώτηση που θα μας αποκαλύψει αν το κενό που ανακαλύψαμε είναι αντικείμενο εκπαιδευτικής παρέμβασης, είναι:

**Το κενό ή πρόβλημα που ανακαλύψαμε, μπορεί να καλυφθεί εφόσον το άτομο ή η ομάδα που τα χειρίζεται διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες ή συμπεριφορές;**

Αν η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα είναι ΝΑΙ ή έστω ΜΕΡΙΚΩΣ ΝΑΙ τότε μπορούμε να συμπεριλάβουμε αυτήν την ανάγκη στην αναφορά της διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών μας (Παράρτημα Β).

## 1.2.3 Εργαλεία διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών

### 1.2.3.1 Παρατήρηση στο χώρο εργασίας

Η παρατήρηση (observation) είναι μια μέθοδος συλλογής δεδομένων ποιοτικού χαρακτήρα. Συνίσταται στην οργανωμένη και συστηματική παρατήρηση εργασιακών συμπεριφορών. Το βασικότερο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η άμεση άντληση πληροφορίας για ατομικές ή ομαδικές συμπεριφορές.

Συνήθως η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται συνδυαστικά με κάποια από τις επόμενες.

**Παρατήρηση: Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι πολλές φορές η παρουσία του παρατηρητή αλλάζει τις συμπεριφορές. Τέλος αν η παρατήρηση είναι μη συστηματική, υπάρχει ο κίνδυνος καταγραφής συμπεριφορών και διαδικασιών που να είναι μην είναι τυπικές.**

### 1.2.3.2 Η συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται ως μέσο συλλογής πληροφοριών, ελέγχου και ερμηνείας των εκπαιδευτικών αναγκών ενός οργανισμού ή ατόμου. Οι συνεντεύξεις «φωτίζουν», δηλαδή επιτρέπουν την πρόσβαση στον τρόπο που βλέπουν οι άλλοι τα πράγματα, στις σκέψεις τους, στις στάσεις και τις απόψεις που κρύβονται πίσω από τη συμπεριφορά τους.

Μια συνέντευξη μπορεί, ωστόσο, να είναι και το μέσο για τη βαθύτερη εξέταση των κινήτρων των οργανισμών ή των εκπαιδευομένων. Ως εργαλείο Διάγνωσης Αναγκών παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα, διότι δίνει ευκαιρίες να διευκρινιστούν κάποιες απαντήσεις, να γίνουν επιπλέον ερωτήσεις, δίνοντας, έτσι, τη δυνατότητα για εμβάθυνση, όπου ήταν αδιευκρίνιστα όσα λέχθηκαν, και λόγω της αμεσότητάς της βρίσκει, συνήθως, μεγάλη αποδοχή από τους συμμετέχοντες.

## 1.2.4 Βασικά βήματα της συνέντευξης

Όταν πρόκειται να πάρουμε μια συνέντευξη ακολουθούμε, σε γενικές γραμμές, την εξής διαδικασία:

Κατάλληλη προετοιμασία, σχεδιασμός της συνέντευξης και των βασικών ερωτήσεων

Επιλογή των ερωτώμενων, του δείγματος της ανάλυσης. Φροντίζουμε, δηλαδή, οι ερωτώμενοι να έχουν τη θέση ευθύνης ώστε να απαντήσουν σε θέματα που αφορούν στον οργανισμό ή / και να αποτελούν χαρακτηριστικές, τυπικές περιπτώσεις, να αντιπροσωπεύουν -κατά το δυνατόν- τις περισσότερες ή/και τις κυριότερες κατηγορίες του οργανισμού / ομάδας εκπαιδευομένων

Διεξαγωγή της συζήτησης-συνέντευξης. Στη συνέντευξη ο υπεύθυνος της διαδικασίας χρειάζεται να διαθέτει την ικανότητα να οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης και να δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, που θα κάνει τους μετέχοντες να δίνουν ειλικρινείς και πλήρεις απαντήσεις



## 1.2.5 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων οι οποίες παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι:

- ✓ **Στοιχίζουν πολύ φθηνότερα από τις συνεντεύξεις (όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εργαζομένων)**
- ✓ **Μπορούν να σταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων**
- ✓ **Είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση του**
- ✓ **Οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα (έλλειψη άμεσης επικοινωνίας)**
- ✓ **Τυποποιημένοι τρόποι ανάλυσης του υλικού**
- ✓ **Κανείς δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις**
- ✓ **Είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος**

Τα κυριότερα μειονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι:

- ✗ **Ο υπεύθυνος της διαδικασίας δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις**
- ✗ **Υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο (στις κλειστές ερωτήσεις)**

## 1.2.6 Τύποι ερωτησεων

Ο εκπαιδευτής έχει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ διαφορετικών τύπων ερωτήσεων. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ερωτήσεων, οι ανοιχτές ερωτήσεις και οι κλειστές ερωτήσεις (με περαιτέρω υποκατηγορίες).

### 1 Ανοιχτές Ερωτήσεις

Στις ερωτήσεις αυτές ο ερωτώμενος μπορεί να εκφράσει την γνώμη του ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς.

### 2 Κλειστές Ερωτήσεις

που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τις διχοτομικές ερωτήσεις (ναι/όχι), Ερωτήσεις Διαβαθμισμένης Κλίμακας (πχ 1 Καθόλου σημαντική, 2 Λιγότερο σημαντική, 3 Αδιάφορο, 4 Αρκετά σημαντική, 5 Πολύ σημαντική) ή Ερωτήσεις Πολλαπλής Επιλογής (μία από πολλές, συνήθως 5, επιλογές)

## 1.2.7 Τέστ αξιολόγησης γνώσεων εκπαιδευόμενων

Τέλος πριν το σχεδιασμό του προγράμματος έχουμε τη δυνατότητα να ετοιμάσουμε ένα τεστ γνώσεων για τους συμμετέχοντες ώστε να αποκομίσουμε μια καθαρή εικόνα του επιπέδου τους, των ελλείψεων σε γνώσεις, στοιχεία απαραίτητα για τον κατάλληλο σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος. Το είδος αυτό της αξιολόγησης ονομάζεται Αρχική.

### 1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Μετά την ολοκλήρωση των συναντήσεων με τους υπεύθυνους ή τους εργαζόμενους, τη συλλογή όλων των στοιχείων, ο υπεύθυνος της διαδικασίας **αναλύει και ομαδοποιεί** όλα τα διαθέσιμα δεδομένα που απαιτούνται για την αποτελεσματική Διάγνωση και Ανάλυση των αναγκών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του επόμενου έτους συντάσσοντας την Αναφορά Αναγκών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Παράρτημα Β)

### 1.4 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Αποτέλεσμα της Ανάλυσης των Δεδομένων είναι η Αναφορά Αναγκών Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης (Παράρτημα Β) την οποία και αποστέλλει ο υπεύθυνος της διαδικασίας σε όλους τους ενδιαφερόμενους:

- » **τα μέλη της Ομάδας Διοίκησης λαμβάνουν τη συνολική αναφορά**
- » **οι Διευθυντές τμημάτων/ εκπαιδευτές λαμβάνουν το μέρος της αναφοράς που τους αφορά ανάλογα**

Η αναφορά θα χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του επόμενου έτους, την κατανομή του budget και το σχεδιασμό/ προγραμματισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## 2.1 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

<b>Έντυπο Καταγραφής Αναγκών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης</b>		ημερομηνία:			
Όνομα:					
Θέση:					
Ποιο είναι το αναμενόμενο αποτέλεσμα ή κάλυψη κενού από την εκπαίδευση;	Περιγραφή της ανάγκης για επιθυμητές γνώσεις, ικανότητες, συμπεριφορές	Ποιες θέσεις αφορά;	Προτεραιότητα Εκπαίδευσης 1=πολύ αναγκαία 2= Μέτρια αναγκαία 3= Όχι άμεσα αναγκαία	Πότε εκτιμάτε ότι θα είναι αναγκαία η κάλυψη της ανάγκης;	Σχόλια
1. Ποιες νέες γνώσεις χρειάζονται οι συνεργάτες μας;					
2. Ποιες γνώσεις θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να ανανεώσουν οι συνεργάτες μας (Updates);					
3. Ποιες ικανότητες χρειάζεται να αναπτύξουν; (πχ Soft Skills Επικοινωνίας, Πωλήσεων, Εξυπηρέτησης Πελατών ή άλλες τεχνικές)					
4. Χρειάζεται βελτίωση ή αλλαγή στάσης/ συμπεριφοράς (πχ σχετικά με το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης, τη συνειδητοποίηση του ρόλου τους, τη συνέπεια κα)					
5. Ποιες είναι οι ιδιαίτερες ανάγκες από τη στρατηγική του τμήματος/επιχείρησης;					
6. Ποιες είναι οι ανάγκες από την πολιτική σας οι οποίες θα πρέπει να ενσωματωθούν στην εκπαίδευση των συνεργατών;					
7. Ποιες είναι άλλες ανάγκες που έχετε διαγνώσει σχετικά με: • Αποτελέσματα του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης • Παρατήρηση (Observation) • Αποτελέσματα Μυστικού Επισκέπτη • Surveys and Reports • ...					
8. Άλλο					

## 2.2 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΑΝΑΦΟΡΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 20XX

### 1.1 Επιχείρηση X / Τμήμα X

#### 1.1.1 Σύνοψη των Στρατηγικών Προτεραιοτήτων του επόμενου έτους

1.1.2 Ανάγκες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης που δεν καλύφθηκαν από το προηγούμενο έτος και παραμένουν ενεργές

1.1.3 Σύνοψη των αναγκών εκπαίδευσης με βάση τις συνεντεύξεις και τις φόρμες συλλογής αναγκών

1.1.4 Συνοπτικά σημαντικά ευρήματα από τις διάφορες έρευνες και αναφορές (Αποτελέσματα Μυστικού Επισκέπτη, Customer Service - Customer Experience Management, Social Media Reports κα)

1.1.5 Αποτελέσματα Ανατροφοδότησης και Αξιολόγησης της εκπαίδευσης (προτάσεις από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους ή/και τους υπευθύνους καταστημάτων)

1.1.6 Στατιστικά στοιχεία όπως Συμμετοχή σε προηγούμενες εκπαιδεύσεις, συμμετοχή στις εκπαιδεύσεις του έτους, αποτελέσματα τεστ, πλατφόρμας e-learning κα

1.1.7 Συμπεράσματα – Προτάσεις

1.1.7.1 Για Εκπαιδευτικά προγράμματα

1.1.7.2 Για επιμέρους εκπαιδευτικούς στόχους

1.1.7.3 Γενικά συμπεράσματα και προτάσεις

## 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.



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ  
ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ  
ΤΟΜΕΑ

**INSETE**



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΠΙΧ & ΠΕ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΡΙΣΗΣ ΕΠΑ-ΕΚ

ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

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.»