

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Φιλοσοφία και Διοίκηση – Management



Μάθημα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Προεπισκόπηση Ενότητας



- Αποσαφήνιση των εννοιών της εκπαίδευσης & ανάπτυξης των εργαζομένων
- Η σημασία της εκπαίδευσης ΑΔ
- Εκπαίδευση & εταιρική στρατηγική
- Η διαδικασία της εκπαίδευσης
- Τεχνικές εκπαίδευσης
- Επαγγελματική ανάπτυξη & εκπαίδευση των μάνατζερ
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης

Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής θα είστε σε θέση:

Learning Objectives



- Να κατανοείτε τη διαφορά των όρων **εκπαίδευση ΑΔ και ανάπτυξη στελεχών**
- Να εξηγήσετε τη **διαδικασία των πέντε σταδίων του μοντέλου της εκπαίδευσης ADDIE**
- Να σχεδιάσετε και να εφαρμόσετε **τεχνικές/ μεθόδους εκπαίδευσης εργαζομένων**
- Να σχεδιάσετε και να εφαρμόσετε **τεχνικές/ μεθόδους ανάπτυξης και εκπαίδευσης των μάνατζερ**
- Να αξιολογήσετε την καταλληλότητα των **τεχνικών/ μεθόδων εκπαίδευσης των εργαζομένων και των μάνατζερ σχετικά με τις μαθησιακές ανάγκες**
- Να αξιολογήσετε την **αποτελεσματικότητα μίας εκπαιδευτικής διαδικασίας/ προγράμματος**

Λέξεις – Κλειδιά

- Ανάπτυξη στελεχών (**Development**)
- Ανατροφοδότηση (**Feedback**)
- Αξιολόγηση (**Evaluation**)
- Άτυπη μάθηση
- Δια βίου μάθηση (**Life-long learning**)
- Εξοικείωση εργαζομένων (**Orientation/ induction training**) – Επιτυχής ενσωμάτωση (**On-boarding**)
- Εκπαίδευση ΑΔ (**Training**)
- Εκπαίδευση κατευθείαν στην εργασία (**On-the-job-training**)
- Εκπαίδευση μαθητείας
- Ελεγχόμενο πείραμα
- Εναλλαγή καθηκόντων (**Job rotation**)
- Ενεργός μάθηση (**Action learning**)
- Μοντέλο ADDIE
- Παροχή καθοδήγησης (**Coaching**)
- Προτυποποίηση συμπεριφοράς (**Behavioral modeling**)

Λέξεις



Εκπαίδευση & Ανάπτυξη ΑΔ

Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Η εκπαίδευση γενικά αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για να μεταδώσουν στους νέους ή στους υφισταμένους εργαζομένους τους τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκτελέσουν τις εργασίες τους

Εκπαίδευση

Μέθοδος βελτίωσης των δεξιοτήτων που χρειάζονται οι εργαζόμενοι σήμερα

Στόχος

Βελτίωση απόδοσης σε συγκεκριμένη θέση

Ανάπτυξη

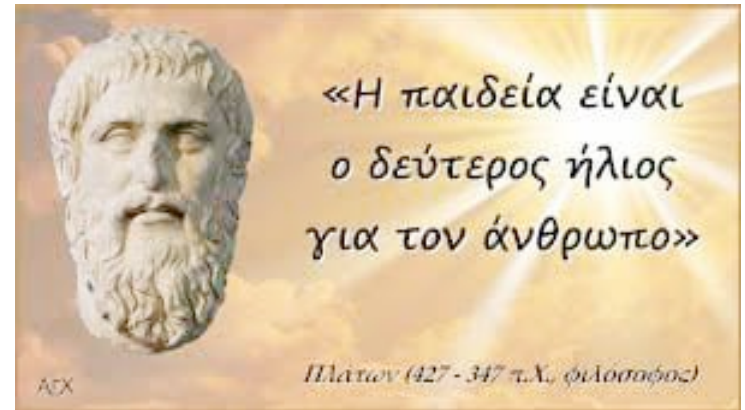
Μέθοδοι βελτίωσης των γνώσεων και ικανοτήτων που οι εργαζόμενοι θα χρειαστούν για τα πιθανά μελλοντικά τους καθήκοντα

Στόχος

Προετοιμασία για μελλοντικούς ρόλους

Η Σημασία της Εκπαίδευσης & της Ανάπτυξης Προσωπικού

- Επηρεάζει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού
- Αυξάνει την αποδοτικότητα του προσωπικού
- Συντελεί στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής
- Προάγει την ευελιξία στο χώρο της εργασίας
- Βοηθά τους εργαζομένους να προσαρμόζονται ευκολότερα στις νέες τεχνολογίες
- Συντελεί στην ευρύτερη ανάπτυξη των ατόμων στην κοινωνία



Εκπαίδευση & Εταιρική Στρατηγική

- Ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού ή της επιχείρησης πρέπει να διαπνέει και τους στόχους της εκπαίδευσης
- Απαιτείται:
 - Ο εντοπισμός των εργασιακών συμπεριφορών που θα χρειαστεί ο οργανισμός ή η επιχείρηση για να υλοποιήσει τη στρατηγική της
 - Ο εντοπισμός των αντίστοιχων δεξιοτήτων και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι για την υλοποίηση της στρατηγικής
- Ο οργανισμός ή η επιχείρηση καλούνται να θέσουν **συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους** για να υλοποιήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα μεταδώσουν στο προσωπικό τις αναγκαίες και προ-απαιτούμενες δεξιότητες

Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης σε 5 Στάδια (ADDIE)

Analysis (ανάλυση)



Αναλύστε την ανάγκη που θέλετε να καλύψει η εκπαίδευση

Design (σχεδιασμός)



Σχεδιάστε όλες τις πτυχές του εκπαιδευτικού προγράμματος

Develop (ανάλυση)



Αναπτύξτε το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος

Implement (εφαρμογή)



Εφαρμόστε το πρόγραμμα εκπαιδύοντας στην πράξη την ομάδα των εργαζομένων στους οποίους απευθύνεται το πρόγραμμα και χρησιμοποιείτε τις κατάλληλες μεθόδους

Evaluate (αξιολόγηση)



Αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος

Η Εκπαιδευτική Διαδικασία σε 5 Στάδια

ΣΤΑΔΙΟ 1

Ανάλυση Αναγκών

ΣΤΑΔΙΟ 2

Σχεδιασμός
Εκπαιδευτικού
Προγράμματος

ΣΤΑΔΙΟ 3

Προσδιορισμός
των
Εκπαιδευτικών
Στόχων

ΣΤΑΔΙΟ 4

Εφαρμογή
Προγράμματος

ΣΤΑΔΙΟ 5

Ανάπτυξη του
Προγράμματος ή
Μαθήματος

Ανάλυση Αναγκών

ΣΤΑΔΙΟ 1

Ανάλυση Αναγκών

Ανάλυση Καθηκόντων

- Λεπτομερής ανάλυση της θέσης εργασίας που προσδιορίζει τις απαιτούμενες δεξιότητες
- Οι περιγραφές και προδιαγραφές των θέσεων εργασίας καταγράφουν τα συγκεκριμένα καθήκοντα και τις δεξιότητες που απαιτεί κάθε θέση

Ανάλυση Απόδοσης

- Εξακρίβωση του ελλείμματος απόδοσης
- Διαπίστωση ότι το έλλειμμα της απόδοσης μπορεί να καλυφθεί με την εκπαίδευση των εργαζομένων ή απαιτείται άλλη εναλλακτική (π.χ. μετάθεση των εργαζομένων, μεταβολή του μισθού τους)

Εργαλεία ανάλυσης απόδοσης

- Αξιολόγηση εργαζομένων από τον προϊστάμενό, τους συναδέλφους, αυτό-αξιολόγηση εργαζομένων, αξιολόγηση 360 μοιρών
- Δεδομένα απόδοσης που αφορούν στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (π.χ., παραγωγικότητα, απουσίες, ατυχήματα, εκπρόθεσμη παράδοση έργου, ποιότητα προϊόντος, παράπονα πελατών)
- Παρατήρηση από προϊσταμένους ή άλλους ειδικούς
- Συνεντεύξεις με τους εργαζομένους ή/και τους προϊσταμένους
- Έλεγχος του εργαζομένου με κριτήρια όπως η γνώση των απαιτήσεων της θέσης, οι ικανότητες και η συνέπειά του
- Μελέτες συμπεριφοράς
- Κέντρα αξιολόγησης

Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Προγράμματος

ΣΤΑΔΙΟ 2

Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Προγράμματος

- Οι στόχοι και οι μέθοδοι του εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να είναι κατάλληλοι για τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος μάθησης
- Ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για την επιλογή του περιεχομένου του προγράμματος
- Ο μάνατζερ καταρτίζει τον προϋπολογισμό του προγράμματος
- Αναφέρεται στην οργάνωση όλων των πτυχών του εκπαιδευτικού προγράμματος
Διατύπωση συγκεκριμένων στόχων απόδοσης,
- Ανάλυση των βημάτων και σταδίων του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Επιλογή τρόπου διδασκαλίας (π.χ., διαλέξεις, διά ζώσης ή εξ' αποστάσεως εκπαίδευση)
- Υποβολή σχεδίου του εκπαιδευτικού προγράμματος στη διοίκηση προς έγκριση

Προσδιορισμός Εκπαιδευτικών Στόχων

ΣΤΑΔΙΟ 3

Προσδιορισμός των Εκπαιδευτικών Στόχων

- Οι στόχοι κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να απαντούν στα προβλήματα απόδοσης που εντοπίστηκαν στο Στάδιο 1, δηλ. της ανάλυσης αναγκών
- Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί
- Οι εκπαιδευτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους, τους οικονομικούς περιορισμούς καθώς και έγκριση από τη διοίκηση για την εφαρμογή του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος

Παροχή Κινήτρων

ΣΤΑΔΙΟ 4

Παροχή Κινήτρων

Ικανότητες Εκπαιδευόμενων

- Απαιτούμενες δεξιότητες (π.χ., ανάγνωσης, γραφής, αριθμητικής)
- Εκπαιδευτικό επίπεδο
- Ευφυΐα
- Βασικές (προαπαιτούμενες) γνώσεις

Η μάθηση προϋποθέτει ότι:

1. Οι εκπαιδευόμενοι έχουν την ικανότητα να μάθουν
2. Οι εκπαιδευόμενοι έχουν το κίνητρο να μάθουν

Κίνητρα

- Το αντικείμενο της μάθησης έχει νόημα και ουσία
- Διευκόλυνση της μεταβίβασης των νέων δεξιοτήτων και συμπεριφορών από εκπαίδευση στην εργασία
- Παροχή σχολίων και ανατροφοδότησης και συνεχής ενημέρωση των εκπαιδευόμενων για την πρόοδο τους

Ανάπτυξη του Προγράμματος/ Μαθήματος

ΣΤΑΔΙΟ 5

Ανάπτυξη του
Προγράμματος ή
Μαθήματος

- Συγκέντρωση και δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού
- Επιλογή του περιεχομένου της εκπαίδευσης
- Ορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων (π.χ., διαλέξεις, μελέτες περίπτωσης, διαδικτυακές μέθοδοι, κλπ.)
- Εξασφάλιση του απαιτούμενου εκπαιδευτικού εξοπλισμού

Τεχνικές Εκπαίδευσης

Εξοικείωση Εργαζομένων (Orientation)/ Επιτυχής Ενσωμάτωση (On-boarding) (1/2)

- Η εκπαίδευση που παρέχεται στους εργαζομένους μετά την επιλογή τους
 - Εναλλακτικά αναφέρεται και ως: «επιτυχής ενσωμάτωση» (on-boarding)
- Παρέχει στους νέους εργαζομένους τις βασικές πληροφορίες που χρειάζονται για την τέλεση των καθηκόντων τους
- Συμβάλλει στην αφομοίωση του τρόπου που επιθυμεί ο εργοδότης να λειτουργεί ο οργανισμός ή η επιχείρηση
- Στοχεύει στην κοινωνικοποίηση των νεοπροσληφθέντων
- Δίνεται έμφαση στο όραμα, τη στρατηγική, την εταιρική κουλτούρα, την εργασιακή ηθική, τα πρότυπα συμπεριφοράς και τις θεμελιώδεις αξίες ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης
- Η έμφαση αυτή αποτελεί την πιο σύγχρονη προσθήκη στην εξοικείωση των εργαζομένων

Εξοικείωση Εργαζομένων (Orientation)/ Επιτυχής Ενσωμάτωση (On-boarding) (2/2)

Προγράμματα Εξοικείωσης

- Σύντομες παρουσιάσεις
- Προγράμματα μακράς διάρκειας
- Καλύπτονται θέματα όπως ομαδική εργασία, προσωπική υπευθυνότητα και αμοιβαίος σεβασμός

Τα προγράμματα περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με:

- Πολιτικές
- Παροχές
- Το καθημερινό πρόγραμμα
- Την οργάνωση και τις μονάδες της εταιρείας
- Τους κανόνες ασφάλειας

Ο νέος εργαζόμενος θα πρέπει:

- Να αισθάνεται καλοδεχούμενος
- Να γνωρίσει τον οργανισμό
- Να καταλάβει τι περιμένει ο οργανισμός από εκείνον σε όρους πολιτικών, διαδικασιών, εργασίας και συμπεριφοράς
- Να ξεκινήσει η κοινωνικοποίησή του

Η εκπαιδευτική διαδικασία πραγματοποιείται από στελέχη της ΔΑΔ, ενώ μπορεί να συμμετέχουν προϊστάμενοι, καθώς και συνάδελφοι των νέων εργαζομένων

Εκπαίδευση

Στη Θέση Εργασίας (On-the-Job Training)

Ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή προϊστάμενος εκπαιδεύει τον εργαζόμενο «πάνω στη δουλειά»

Μέθοδοι

- Παροχή καθοδήγησης (**coaching**)
- Εκπαίδευση διαδοχής (**understudy**)
- Εναλλαγή καθηκόντων (**job rotation**)
- Ανάθεση ειδικών καθηκόντων σε πιο χαμηλόβαθμα στελέχη προκειμένου να αποκτήσουν άμεση εμπειρία στη διαχείριση πραγματικών καταστάσεων και προβλημάτων
- «Εκπαίδευση από συναδέλφους», ανάθεση ειδικευόμενων σε εργαζομένους με επαγγελματική εμπειρία.



Άτυπη Μάθηση & Εκπαίδευση Μαθητείας

Άτυπη Μάθηση

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πώς να διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους στο πλαίσιο συνεργασίας με τους συναδέλφους τους

- Το 80% του συνόλου από όσα διδάσκονται οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους αφορά σε άτυπα μέσα, όπως η συνεργασία με τους συναδέλφους τους
- Η Siemens Power Transmission and Distribution στη Βόρεια Καρολίνα τοποθετεί διάφορα εργαλεία όπως whiteboards σε καφετέριες ώστε να εκμεταλλεύεται συζητήσεις σχετικά με την εργασία

Εκπαίδευση Μαθητείας

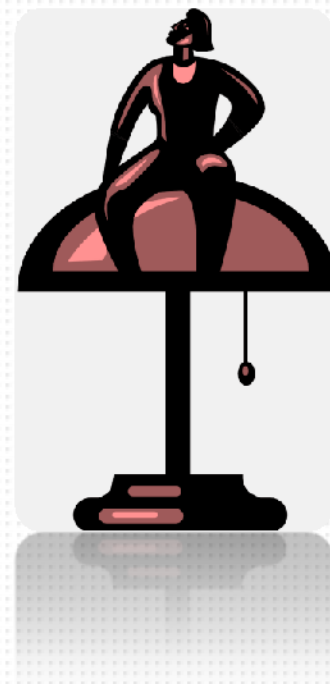
Είναι μία δομημένη διαδικασία η οποία στοχεύει στην εξέλιξη ειδικευόμενων εργαζομένων μέσα από ένα συνδυασμό διαλέξεων στην αίθουσα και εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά υπό την καθοδήγηση ενός έμπειρου στελέχους



Ορισμένες δημοφιλείς μαθητείες

Το πρόγραμμα εγγεγραμμένων μαθητιών του Υπουργείου Εργασίας των ΗΠΑ παρέχει πρόσβαση σε 1.000 τομείς σταδιοδρομίας, στους οποίους περιλαμβάνονται τα παρακάτω κορυφαία επαγγέλματα:

- Ναύτης
- Ξυλουργός
- Σεφ
- Ειδικός ανάπτυξης παιδικής πρόνοιας
- Λείπει η μετάφραση
- Βοηθός οδοντιάτρου
- Ηλεκτρολόγος
- Κατασκευαστής ανελκυστήρων
- Πυροσβέστης γιατρός
- Στέλεχος υπηρεσιών ασφαλείας
- Οδηγός μακρών αποστάσεων
- Υδραυλικός εγκαταστάσεων



Προτυποποίηση Συμπεριφοράς

Στη διαδικασία αυτή οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται τον ορθό τρόπο εργασίας (πρότυπο) και στη συνέχεια εξασκούνται σε αυτόν δεχόμενοι συμβουλές και εποικοδομητική κριτική για την απόδοσή τους

Διαδικασία προτυποποίησης συμπεριφοράς

Επίδειξη προτύπου

- Αρχικά οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν σε βίντεο παραδείγματα υποδειγματικής αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων

Παιχνίδι ρόλων

- Ανατίθενται στους εκπαιδευόμενους ρόλοι, τους οποίους υποδύονται σε καταστάσεις προσομοίωσης

Κοινωνική ενδυνάμωση

- Ο εκπαιδευτής επαινεί και ασκεί εποικοδομητική κριτική στον εκπαιδευόμενο ανάλογα με την απόδοσή του στο παιχνίδι ρόλων

Μεταβίβαση εκπαίδευσης

- Στο τέλος του προγράμματος οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται να εφαρμόσουν τις νέες δεξιότητες που απέκτησαν στην εργασία τους

Προκαταρκτική Εκπαίδευση (Vestibule Training)

Η τεχνική με την οποία οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν τη δουλειά μακριά από το χώρο εργασίας τους, χρησιμοποιώντας είτε τον πραγματικό εξοπλισμό που απαιτείται, είτε προσομοίωση αυτού



- Η μέθοδος αυτή αποτελεί εναλλακτική της μεθόδου «πάνω στη δουλειά εκπαίδευση», όταν η τελευταία έχει μεγάλο κόστος ή συνοδεύεται από μεγάλους κινδύνους

Κατάταξη των Τεχνικών & Μεθόδων Εκπαίδευσης

Κατευθείαν στην εργασία

- Μαθητεία ([apprenticeship](#), [internship](#))
- Εργασία εκ περιτροπής ([job rotation](#))
- Συμβουλευτική, καθοδήγηση ([counselling and mentoring](#)).

Στον οργανισμό (αλλά όχι στην εργασία)

- Προγραμματισμένη διδασκαλία ([progr. instruction: intranet/ internet](#))
- Εκπαίδευση αλληλεπίδρασης με βίντεο ([interactive video training](#))
- Τηλεπικοινωνίες ([telecommunications](#))
- Βίντεο ([videos](#))

Εκτός του οργανισμού

- Επιμορφωτικά σεμινάρια / μαθήματα ([formal courses](#))
- Παιχνίδια προσομοίωσης ([simulations](#))
- Εκπαίδευση ευαισθητοποίησης ([sensitivity training](#))
- Παιχνίδια υπόδησης ρόλου ([role playing](#))
- Κέντρα αξιολόγησης ([assessment centers](#))
- Ταξίδια στην ύπαιθρο ([wilderness trips](#))

Οπτικοασκουστικές & Συμβατικές Τεχνικές Μάθησης Εξ' Αποστάσεως (1/3)

Μάθηση από απόσταση μέσω τηλεδιασκέψεων

- Εκπαίδευση με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών
- Εκπαίδευση μέσω του διαδικτύου



Μάθηση από απόσταση μέσω τηλεδιασκέψεων

- Μέσο διασύνδεσης δύο ή περισσότερων απομακρυσμένων ομάδων με τη χρήση ενός συνδυασμού ηχητικού και οπτικού εξοπλισμού
- Η επικοινωνία συχνά περιλαμβάνει την αποστολή σημάτων ήχου και εικόνας μέσω ευρυζωνικών γραμμών, του διαδικτύου ή μέσω δορυφόρου

Οπτικοασκουστικές & Συμβατικές Τεχνικές Μάθησης Εξ' Αποστάσεως (2/3)

Εκπαίδευση με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών

- Ο εκπαιδευόμενος χρησιμοποιεί ένα σύστημα ηλεκτρονικού υπολογιστή για να επαυξήσει τις γνώσεις ή τις δεξιότητές του με διαδραστικό τρόπο



Οπτικοασκουστικές & Συμβατικές Τεχνικές Μάθησης Εξ' Αποστάσεως (3/3)

Παιχνίδια εικονικής πραγματικότητας

- Εικονογραφημένος, βήμα-προς-βήμα, οδηγός
- Σενάρια με ερωτήσεις και δέντρα αποφάσεων σε εικονογραφημένο φόντο
- Διαδικτυακό παιχνίδι ρόλων με φωτογραφίες και βίντεο
- Εκπαιδευτικό λογισμικό, συμπεριλαμβανομένων αποσπασμάτων εικόνων με διαδραστικά αιτήματα προς απάντηση



«Μάθηση κατ' απαίτηση»

Παροχή εκπαιδευτικού υλικού, όταν αυτό ζητείται, μέσω φορητών συσκευών όπως κινητά τηλέφωνα, υπολογιστές, όπου και όποτε θελήσει ο εκπαιδευόμενος να έχει πρόσβαση

Εκπαίδευση Ειδικού Σκοπού

Εκπαίδευση Ειδικού Σκοπού

- Εκπαιδευτικές τεχνικές για τη μάθηση ανάγνωσης και γραφής
- Εκπαίδευση στη διαφορετικότητα*****
- Εκπαίδευση για ομαδική δουλειά και κοινωνική ενδυνάμωση
- Παροχή δια βίου εκπαίδευσης στους εργαζομένους*****



Εκπαίδευση στη Διαφορετικότητα

*Τεχνικές για τη δημιουργία
υψηλότερης δια-
πολιτισμικής
ευαισθητοποίησης ανάμεσα
σε προϊσταμένους και
υφισταμένους με στόχο τη
δημιουργία περισσότερο
αρμονικών εργασιακών
σχέσεων ανάμεσα στους
εργαζομένους μίας
επιχείρησης*



Δια Βίου Εκπαίδευση

*Παροχή στους εργαζομένους
συνεχιζόμενων
εκπαιδευτικών εμπειριών
κατά τη διάρκεια της
παραμονής τους στην
επιχείρηση, έχοντας ως
στόχο να βεβαιωθείτε ότι
έχουν την ευκαιρία να
διδασθούν δεξιότητες που
χρειάζονται για να κάνουν τη
δουλειά τους και να ανοίξουν
τους ορίζοντές τους*



Επαγγελματική Ανάπτυξη & Εκπαίδευση των Μάνατζερ

Επαγγελματική Ανάπτυξη των Μάνατζερ (1/2)

Αποτελεί την προσπάθεια βελτίωσης της διοικητικής απόδοσης των στελεχών, μέσω της μετάδοσης γνώσης, της αλλαγής στάσεων και της βελτίωσης των δεξιοτήτων τους

- **Αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού στο μέλλον**
- **Για την επίτευξη αυτού του σκοπού απαιτείται:**
 - Η εναρμόνιση αυτών των προγραμμάτων με τη στρατηγική του οργανισμού ή της επιχείρησης
 - Η αξιολόγηση των αναγκών του οργανισμού ή της επιχείρησης (π.χ., μελλοντικές ανάγκες στελέχωσης ανώτερων διοικητικών θέσεων)
 - Η αξιολόγηση της απόδοσης των μάνατζερ

Επαγγελματική Ανάπτυξη των Μάνατζερ (2/2)

Οι πιο δημοφιλείς μέθοδοι επαγγελματικής ανάπτυξης των μάνατζερ είναι:

- Η μάθηση στην αίθουσα
- Καθοδήγηση από ανώτερα στελέχη
- Ενεργή μάθηση
- Αξιολόγηση 360 μοιρών
- Βιωματική μάθηση
- Επαγγελματικά ταξίδια



Εκπαίδευση Στη Θέση Εργασίας & Ενεργός Μάθηση

Εκπαίδευση Στη Θέση Εργασίας

- Αποτελεί δημοφιλή μέθοδο επαγγελματικής ανάπτυξης και για τους μάνατζερ
- Παραλλαγές της μεθόδου είναι:
 - Εναλλαγή καθηκόντων (**Job Rotation**)
 - Αναφέρεται στη μετακίνηση των εκπαιδευομένων από τμήμα σε τμήμα, προκειμένου να διευρύνουν τις γνώσεις τους πάνω σε όλες τις πτυχές λειτουργίας της επιχείρησης
 - Μέθοδος καθοδήγησης/ προετοιμασίας διαδοχής
 - Ο νέος μάνατζερ τελεί υπό τη διαρκή καθοδήγηση ενός έμπειρου στελέχους του οποίου θα κληθεί να διαδεχθεί στη θέση
 - **Ενεργός Μάθηση (Action Learning)**

Ενεργός Μάθηση (**Action Learning**)

- Οι μάνατζερ αναλαμβάνουν εξ' ολοκλήρου πραγματικά έργα, αναλύουν τις καταστάσεις και δίνουν λύσεις σε προβλήματα που απασχολούν τον οργανισμό ή την επιχείρηση σε πραγματικό χρόνο
- Η διαδικασία λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο μίας ολιγομελούς ομάδας δεδομένου έργου και συζητούν για τις γνώσεις που αποκόμισαν
- Με το πέρας της διαδικασίας οι ομάδες υποβάλλουν προτάσεις στον πρόεδρο και τη διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης καθώς και στον προϊστάμενο του τμήματος στο οποίο εκπαιδεύτηκαν

Μέθοδοι Ανάπτυξης των Μάνατζερ (1/2)

- Εξωτερικά προγράμματα & σεμινάρια →

Σεμινάρια και συνέδρια επαγγελματικής ανάπτυξης μάνατζμεντ

- Παιχνίδια μάνατζμεντ (simulations) →

Περιβάλλον προσομοίωσης πραγματικών καταστάσεων και προβλημάτων

- Πρόσφατη παραλλαγή: Αυτοσχεδιασμός

- Η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης →


Ο εκπαιδευόμενος συμμετέχει στη διάγνωση, τη λύση και τα συμπεράσματα ενός υπαρκτού προβλήματος του οργανισμού ή της επιχείρησής του.

- Η εκπαίδευση πραγματοποιείται μέσω ομαδικών συζητήσεων
- Στοχεύει στην απόκτηση πρακτικής εμπειρίας στην ανάλυση και διάγνωση σύνθετων προβλημάτων με την καθοδήγηση του επικεφαλής, τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, την πολλαπλή προσέγγιση και την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, καθώς και την αναγνώριση των προσωπικών αξιών και της




ηθικής στο χώρο της εργασίας

Μέθοδοι Ανάπτυξης των Μάνατζερ (2/3)

- Προγράμματα σε συνεργασία με πανεπιστήμια 

- Προγράμματα που παρακολουθούν οι μάνατζερ σε πανεπιστήμια είτε ως εγγεγραμμένοι, είτε ως εξωτερικοί φοιτητές
- Διαλέξεις σε συνεργασία με πανεπιστήμια εντός της επιχείρησης

- Εταιρικά κέντρα επαγγελματικής ανάπτυξης 

- Πολλοί οργανισμοί έχουν δικά τους εταιρικά κέντρα ανάπτυξης ή «πανεπιστήμια» και προσφέρουν μαθήματα διά ζώσης ή μέσω διαδικτύου
- Ενδεικτικά Προγράμματα
 - Προγράμματα Ηγεσίας
 - Προγράμματα εξειδίκευσης στη στρατηγική της εταιρείας
 - Προγράμματα καινοτομίας

Κατευθυντήριες Γραμμές Για Την Ανάπτυξη Ηγεσίας

1. Σχεδιασμός του προγράμματος ώστε να αντικατοπτρίζει –και να έχει νόημα ως προς– την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης.
2. Εμπλοκή ομάδας ανώτερων στελεχών στη διαμόρφωση των στόχων του προγράμματος.
3. Σχεδιασμός του προγράμματος ώστε να μειωθούν οι ανεπάρκειες των μάνατζερ και να καλυφθούν οι ανάγκες τους, τις οποίες έχετε προσδιορίσει εκ των προτέρων.
4. Στόχος πρέπει να είναι η πρακτικότητα και όχι μόνο η θεωρία.
5. Προσδιορισμός συγκεκριμένων αποτελεσμάτων ως προς ικανότητες και δεξιότητες και όχι μόνο αλλαγές στο επίπεδο γνώσεων και συμπεριφοράς. Χρήση ρεαλιστικών μεθόδων μάθησης όπως εφαρμογές πρακτικής μάθησης, όπου οι εκπαιδευόμενοι επιλύουν πραγματικά προβλήματα της επιχείρησης.
6. Προτίμηση για μικρά προγράμματα διάρκειας 3-4 ημερών, στα οποία οι συμμετέχοντες εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό, κατ' αντιδιαστολή με μεγαλύτερα σε διάρκεια προγράμματα εμβάθυνσης.

Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας Εκπαιδευτικών Αναγκών

Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας της Εκπαίδευσης

- Δύο βασικά ζητήματα:
 - Πως να σχεδιάσει κάποιος το εγχείρημα της αξιολόγησης:
 - Πρέπει να εφαρμοστεί η μέθοδος του ελεγχόμενου πειράματος ή είναι επαρκής η μέτρηση των αλλαγών που επέφερε η εκπαίδευση στους συμμετέχοντες/ εκπαιδευόμενους;
 - Ποιο εκπαιδευτικό αποτέλεσμα πρέπει να αξιολογηθεί;



Το Ελεγχόμενο Πείραμα



- Είναι η καλύτερη μέθοδος αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος
- Χρησιμοποιεί μία ομάδα εκπαιδευόμενων και μία ομάδα ελέγχου
- Τα δεδομένα συγκεντρώνονται πριν και μετά την εκπαιδευτική διαδικασία
- Η μέθοδος αυτή είναι άκρως αποτελεσματική, αλλά σπάνια εφαρμόζεται στην πράξη

Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα Προς Μέτρηση

Βασικές κατηγορίες

εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων

1. Αντιδράσεις συμμετεχόντων →

Αξιολόγηση της αντίδρασης των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία ως προς την ικανοποίησή τους για το πρόγραμμα

2. Μάθηση →

Εξέταση/ αξιολόγηση των εκπαιδευόμενων ως προς την απόκτηση της νέας γνώσης (π.χ., νέες δεξιότητες, ικανότητες, κλπ.)

3. Συμπεριφορά →

Εκτίμηση της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων μετά τη συμμετοχή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία

4. Αποτελέσματα →

Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του εκπαιδευτικού προγράμματος σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί (π.χ., μειώθηκε ο αριθμός παραπόνων από πελάτες;)

Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα Προς Μέτρηση

Βραχυπρόθεσμες Επιδράσεις

- Αντιδράσεις στην εκπαίδευση
- Αλλαγές στη συμπεριφορά και στις στάσεις
- Γνώσεις
- Απόδοση



Μακροπρόθεσμες Επιδράσεις

Για τον οργανισμό

- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Χαμηλότερο κόστος
- Βελτιωμένη εξυπηρέτηση και διατήρηση πελατών
- Καλύτερη διατήρηση προσωπικού
- Περισσότεροι υποψήφιοι πελάτες

Για το άτομο

- Μειωμένο άγχος
- Αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση
- Ανάπτυξη καριέρας



Η Εκπαίδευση στην Πράξη

- Οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετείχαν
- Οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούνται ως προς τη γνώση που έχουν αποκτήσει
- Οι προϊστάμενοι υποβάλλουν αναφορές για την απόδοση των υφισταμένων τους πριν και μετά την εκπαιδευτική διαδικασία για να διαπιστωθούν αλλαγές στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων
- Χρησιμοποιούνται πακέτα λογισμικού για την ανάλυση των δεδομένων καθώς και για τη διαχείριση της μάθησης (γνωστικά αντικείμενα που παρακολούθησαν οι εκπαιδευόμενοι, βελτίωση των δεξιοτήτων τους, κλπ.)



Βασικά Συμπεράσματα Ενότητας



- Εκπαίδευση ΑΔ ορίζεται ως η μέθοδος βελτίωσης των δεξιοτήτων που χρειάζονται οι εργαζόμενοι σήμερα και αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης σε συγκεκριμένη θέση.
- Ανάπτυξη εργαζομένων ορίζονται οι μέθοδοι των γνώσεων και ικανοτήτων που οι εργαζόμενοι θα χρειαστούν για τα πιθανά μελλοντικά τους καθήκοντα
- Η εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να εναρμονίζεται με την εταιρική στρατηγική του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Η εκπαιδευτική διαδικασία ADDIE ολοκληρώνεται σε πέντε στάδια (ανάλυση αναγκών, σχεδιασμός εκπαιδευτικής διαδικασίας, προσδιορισμός εκπαιδευτικών στόχων, εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος και αξιολόγηση αυτού).
- Η πρώτη εκπαιδευτική διαδικασία που πρέπει να παρέχεται στους εργαζόμενους είναι αυτή της εξοικείωσης
- Υπάρχουν διάφορες τεχνικές/ μέθοδοι εκπαίδευσης ΑΔ: εκπαίδευση κατευθείαν στη θέση εργασίας, άτυπη μάθηση, εκπαίδευση μαθητείας, προσωποποίηση της συμπεριφοράς, προκαταρκτική εκπαίδευση.

- Στην εκπαίδευση ειδικού σκοπού συγκαταλέγονται: οι εκπαιδευτικές τεχνικές για τη μάθηση ανάγνωσης και γραφής, η εκπαίδευση στη διαφορετικότητα, η εκπαίδευση για ομαδική εργασία και κοινωνική ενδυνάμωση, η παροχή δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης
- Η ανάπτυξη των στελεχών αποτελεί την προσπάθεια βελτίωσης της διοικητικής απόδοσης των στελεχών, μέσω της μετάδοσης γνώσης, της αλλαγής στάσεων και της βελτίωσης των δεξιοτήτων τους και αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού στο μέλλον
- Οι πιο δημοφιλείς μέθοδοι ανάπτυξης των στελεχών είναι: η μάθηση στην αίθουσα, η καθοδήγηση από ανώτερα στελέχη, η ενεργός μάθηση, η βιωματική μάθηση και τα επαγγελματικά ταξίδια
- Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης απαιτεί το σχεδιασμό του εγχειρήματος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης και τον προσδιορισμό του εκπαιδευτικού αποτελέσματος που πρέπει να αξιολογηθεί
- Το ελεγχόμενο πείραμα είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος
- Οι βασικές κατηγορίες εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων είναι: οι αντιδράσεις, η μάθηση, η συμπεριφορά, τα αποτελέσματα

Πρακτικές Ασκήσεις & Κριτική Σκέψη



Πρακτική Άσκηση # 1

Ανατρέξτε στις μεθόδους εκπαίδευσης που εφαρμόζετε για να εκπαιδεύσετε ή να αναπτύξετε τους συναδέλφους που επιβλέπετε/ υφισταμένους σας:

- Ποιες μεθόδους/ τεχνικές εκπαίδευσης εφαρμόζετε και γιατί;
- Πώς αναγνωρίζετε τις εκπαιδευτικές ανάγκες των συναδέλφων που επιβλέπετε;
- Πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα των μεθόδων εκπαίδευσης που εφαρμόζετε;



Πρακτική Άσκηση # 2

Ανατρέξτε στις μεθόδους εξοικείωσης που εφάρμοσε ο οργανισμός ή η επιχείρησή που απασχολείτε κατά την πρόσληψή σας:

- Ποιες μεθόδους/ τεχνικές εξοικείωσης εφαρμόστηκαν από τον οργανισμό ή την επιχείρησή σας;
- Πώς θα αξιολογούσατε την εμπειρία εξοικείωσης που βιώσατε;
- Τί θα προτείνατε στη ΔΑΔ του οργανισμού ή της επιχείρησής σας για τη βελτίωση του προγράμματος εξοικείωσης που παρέχει στους νεοπροσληφθέντες (στην περίπτωση που το υφιστάμενο πρόγραμμα χρήζει βελτίωσης)



Κριτική Σκέψη #1

Σύμφωνα με όσα συζητήθηκαν και παρουσιάστηκαν στην ενότητα αυτή σχετικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη ΑΔ:

- Πρέπει οι οργανισμοί να παρέχουν κίνητρα στους εργαζομένους και στα στέλεχη για τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή η παροχή της εκπαίδευσης αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους και τα στελέχη από τη φύση τους;

Σύγχρονες Απόψεις & Προβληματισμοί

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ 03.07.2019

ΣΕΒ: Ανεπάρκεια εξειδικευμένων εργαζομένων σε συγκεκριμένους τομείς



Ετικέτες:

Το 35,6% των επιχειρήσεων του παραγωγικού τομέα της οικονομίας ήδη αντιμετωπίζει δυσκολίες στην κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, σύμφωνα με έρευνα του ΣΕΒ. Το ποσοστό είναι υψηλότερο στις εξωστρεφείς (45,9%) και τις μεγάλες επιχειρήσεις (44,7%), δηλαδή στις επιχειρήσεις που κατά τεκμήριο δραστηριοποιούνται σε περισσότερο ανταγωνιστικές αγορές, κι έχουν υψηλότερες απαιτήσεις από το ανθρώπινο δυναμικό σε όρους προσόντων και δεξιοτήτων και εφαρμόζουν αυστηρότερες μεθόδους επιλογής προσωπικού.

Το φαινόμενο εμφανίζεται εντονότερο στους κλάδους της ενέργειας (49,2%) και των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών (41,4%). Λιγότερο έντονη είναι η δυσκολία κάλυψης κενών θέσεων στις επιχειρήσεις της αγροδιατροφής (37,1%) και των βιομηχανικών υλικών (34,8%), ενώ ακόμα μικρότερη είναι η δυσκολία κάλυψης των κενών θέσεων για τις επιχειρήσεις που... 2019-10-31, 00:36



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ 11.11.2001

Η σημασία της εκπαίδευσης στην αγορά εργασίας

Μαίρη Λαυρινίση

Σύγχρονη εκπαίδευση για άλλα στην ανάπτυξη | Ελλ...
31 Οκτωβρίου 2019 <https://www.kathimerini.gr/1044931/article/oikonomia/ellhni...>

ης διά βίου
ίξνος σημασίας
1 του Συνεδρίου
για διεύχθη για
ιποική διάσταση

του υπάρχοντος
ης Παγίδας,
η ανεργία και το
κά καθίστανται
ου στην κοινωνία,
έκκλισης και

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ 30.08.2019

Σύγχρονη εκπαίδευση για άλλα στην ανάπτυξη

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΚΑΤΣΟΥΡΛΑΓΗΣ*



Ετικέτες:

Η χώρα μας για να φύγει γρήγορα μπροστά χρειάζεται πολλές, νέες και παραγωγικές, εγχειρίσεις και διεθνείς, επενδύσεις. Ο ΣΕΒ έχει επαναπροσδιορίσει τις προτεραιότητες με τεκμηριωμένες προτάσεις για πολιτικές που θα τις ενισχύσουν.

Όσοι όμως υποδομές και αν δημιουργήσουμε, όσο κίνητρα και αν δώσουμε για επενδύσεις, αν δεν υπάρχει επαρκές σε ποιότητα και σε αριθμό ανθρώπινο δυναμικό για να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις στον μετασχηματισμό τους, έχει γίνει μόνο η μισή δουλειά. Έτσι οι απόλυτοι κρίσιμοι παράγοντες για την ανάπτυξη είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο.

ρσισης, ενώ καιρία
ιθένα από τα
ρονός που επεδρ
ιρησιακά, ενώ η

1 of 4

2019-10-31, 00:34

2019-10-31, 00:35